



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Estrategia de mercadeo digital para el Supermercado Los Pinos que permita  
enfrentar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores  
producto del COVID-19**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

**Jinsui He**

PROFESORA TUTORA:

**Illeana Montoya Rodriguez**

**I SEMESTRE**

**SAN JOSÉ, 2021**

## ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las diecisiete horas del día lunes 14 de junio de 2021, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Jinsui He.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Julio Cortés Mixter e Ingrid Solís Ramírez. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

INGRID MARIA  
SOLIS RAMIREZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
INGRID MARIA SOLIS RAMIREZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.06.14 18:00:53  
-06'00'

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE LA PRESIDENTA  
DEL JURADO CALIFICADOR

JULIO CESAR  
CORTES MIXTER  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JULIO CESAR  
CORTES MIXTER (FIRMA)  
Fecha: 2021.06.15  
07:42:10 -06'00'

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JURADO  
CALIFICADOR



Esta obra cuyo autor es Jinsui He está bajo una [licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Índice de contenidos

Resumen.....	xi
<i>Abstract</i> .....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1.1 Marco referencial .....	2
1.1.1. Origen .....	2
1.1.2. Ubicación .....	3
1.1.3. Organigrama .....	4
1.2. Justificación.....	4
1.3. Pregunta de investigación.....	6
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
Capítulo II. Revisión de la Literatura	7
2.1. Mercadeo/ <i>Marketing</i> .....	7
2.2. Funciones de <i>marketing</i> .....	8
2.3. Intercambio .....	9
2.4. Necesidades, deseos y demandas .....	9
2.5. Mercado .....	10
2.6. Mercado meta .....	10
2.7. Segmentación del mercado .....	11
2.7.1. Perfil de consumidor .....	11
2.8. Posicionamiento y diferenciación en el mercado .....	12

2.9. Posicionamiento de la marca .....	13
2.10. Ecosistema digital .....	13
2.11. <i>Marketing</i> digital .....	14
2.12. Sitio Web.....	15
2.13. SEO y SEM.....	15
2.14. <i>Buyer</i> persona.....	15
2.15. <i>Funnel</i> de conversión.....	16
2.16. <i>Big Data</i> .....	17
2.17. <i>Business Analytics</i> .....	17
2.18. Comercio electrónico ( <i>eCommerce</i> ).....	18
2.18.1. Comercio electrónico directo e indirecto .....	18
2.18.2. Tipos del comercio electrónico.....	18
2.19. Redes sociales.....	19
2.19.1. <i>Marketing</i> en redes sociales digitales (RSD) .....	20
2.20. La estrategia de mercadeo .....	20
2.21. Táctica .....	21
2.22. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	22
2.23. Mezcla de <i>marketing</i> .....	22
2.24. Comportamiento de compra.....	24
2.25. El entorno de <i>marketing</i> .....	24
2.25.1. Microentorno .....	25
2.25.2. Macroentorno .....	26
2.25.3. Análisis FODA.....	26
2.25.4. CAME (MECA) .....	27
2.26. <i>Benchmarking</i> .....	28
2.27. Metodología de la investigación .....	29
2.27.1. Enfoques de investigación .....	29

2.27.2. Diseños de la Investigación.....	30
2.27.3. Fuentes de investigación .....	31
2.27.4. Muestreo: Diseño y técnicas de muestreo .....	31
2.27.5. Variables de estudio.....	32
2.27.6. Recopilación y análisis de los datos.....	33
Capítulo III. Marco Metodológico .....	33
3.1. Enfoque de la Investigación .....	33
3.2. Diseño de la Investigación .....	34
3.3. Fuentes de Investigación .....	34
3.4. Población y Muestra.....	34
3.4.1. Población .....	35
3.4.2. Muestra .....	35
3.5. Variables .....	36
3.6. Estrategia de análisis de datos .....	39
Capítulo IV. Análisis de entorno .....	40
4.1. Análisis Microentorno.....	40
4.1.1. Proveedores.....	40
4.1.2. Clientes .....	41
4.1.3. Competidores.....	43
4.1.4. Reguladores.....	44
4.1.5. Intermediarios .....	45
4.1.6. Grupo de interés .....	46
4.2. Macroentorno.....	47
4.2.1. Entorno demográfico.....	47
4.2.2. Entorno Económico.....	48
4.2.3. Entorno político y cultural.....	50
4.2.4. Entorno social .....	51
4.2.5. Entorno tecnológico .....	51
4.2.6. Entorno natural.....	53

4.2.7. Entorno competitivo .....	53
4.3. Análisis FODA.....	54
4.4. Análisis MECA .....	58
4.5. <i>Benchmarking</i> .....	62
4.6. Principales hallazgos de la encuesta aplicada.....	66
4.6.1. Comportamiento de compras durante el tiempo de pandemia de COVID-19. ....	67
4.6.2. Plaza.....	71
4.6.3. Promoción.....	77
4.6.4. Precio.....	81
4.6.5. Producto.....	82
4.6.6. Datos sociodemográficos.....	84
Capítulo V. Propuesta	86
5.1. <i>Buyer</i> persona.....	86
5.2. Estrategias de mercadeo digital para el supermercado los Pinos.....	88
5.2.1. Estrategias de plaza.....	89
5.2.2. Estrategias de promoción .....	103
5.2.3. Estrategias de productos y servicios.....	110
5.2.4. Estrategias de precios.....	120
5.3. Presupuesto .....	126
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	126
Referencias bibliográficas	135
Apéndices	142
1. Encuesta aplicada a los clientes del supermercado Los Pinos .....	142
2. La frecuencia de utilizar las plataformas digitales para comprar los productos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos.....	150
3. Razones por las que no realizaría compras en línea en supermercado Los Pinos. ....	150

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación del supermercado Los Pinos.....	3
Figura 2. Organigrama del supermercado Los Pinos.....	4
Figura 3. Impacto del COVID-19 en la situación económica del hogar. ....	48
Figura 4. Los cambios en los aspectos de comportamiento de compra.....	67
Figura 5. Los aspectos de comportamiento de compra. ....	68
Figura 6. La frecuencia de compras en los supermercados de los clientes. ....	68
Figura 7. Preferencia de medio de pago de los clientes de supermercado Los Pinos.....	69
Figura 8. Los factores para escoger un supermercado para los clientes del supermercado los pinos.....	70
Figura 9. Los lugares en donde se realizan con más frecuencia las compras de productos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	70
Figura 10. El interés por el uso de plataformas digitales para comprar artículos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos.....	71
Figura 11. Los dispositivos de preferencia para realizar compras en plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.....	72
Figura 12. Preferencia de la forma para realizar compras en línea.....	72
Figura 13. Preferencia para recibir los productos de compra en línea de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	73
Figura 14. Tiempo de espera para recibir los pedidos de entrega a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos.....	74
Figura 15. Intención de hacer compras en línea de los clientes para adquirir productos del supermercado Los Pinos.....	75
Figura 16. Aspectos de supermercado Los Pinos que más valorados por los clientes.....	76
Figura 17. Nube de palabras de aspectos de supermercado Los Pinos que más valorados por los clientes.....	76

Figura 18. El uso de plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.....	77
Figura 19. Las plataformas que se utilizan con más frecuencia por los clientes del supermercado Los Pinos. ....	78
Figura 20. Objetivos de utilizar las redes sociales de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	78
Figura 21. Preferencia del formato publicitario de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	79
Figura 22. Preferencia de los tipos de información de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	80
Figura 23. Preferencia de tipos de promoción que se realiza en las plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.....	80
Figura 24. Percepción de los precios de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	81
Figura 25. Intención de pagar por el servicio de entrega a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos.....	81
Figura 26. Rangos de precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	82
Figura 27. Tipos de productos que compran con más frecuencia los clientes del supermercado Los Pinos. ....	83
Figura 28. La satisfacción de los clientes sobre la variedad de los productos del supermercado Los Pinos. ....	83
Figura 29. Género de los clientes del supermercado Los Pinos. ....	84
Figura 30. Rangos de edad de los clientes del supermercado Los Pinos.....	85
Figura 31. La situación laboral de los clientes del supermercado Los Pinos. ...	85
Figura 32. El plano del supermercado Los Pinos.....	101

## Índice de tablas

Tabla 1. Variables de la investigación.....	36
Tabla 2. Población total proyectada del 2021. ....	47



Tabla 3. Tenencia de dispositivos tecnológicos en hogares de Costa Rica, en porcentajes (2010 a 2018). .....	52
Tabla 4. Matriz FODA del supermercado Los Pinos. ....	57
Tabla 5. Matriz MECA del supermercado Los Pinos. ....	59
Tabla 6. Benchmarking de mezcla de mercadeo de la competencia del supermercado Los Pinos. ....	63
Tabla 7. Benchmarking de contenidos en las plataformas digitales. ....	64
Tabla 8. Benchmarking de cambio de acciones para responder la pandemia de COVID-19. ....	65
Tabla 9. <i>Buyer</i> persona del cliente femenino ideal, supermercado Los Pinos, primer semestre del 2021. ....	86
Tabla 10. <i>Buyer</i> persona del cliente masculino ideal, supermercado Los Pinos, primer semestre del 2021. ....	88
Tabla 11. Táctica: Creación de una cuenta en la plataforma digital WhatsApp Business para ofrecer servicio de compra en línea. ....	89
Tabla 12. Táctica: Creación de una página web para realizar ventas en línea. ....	93
Tabla 13. Táctica: Brindar servicio de entrega a domicilio en conformidad con las ventas realizadas gracias a la dinámica y herramientas digitales utilizadas. ....	96
Tabla 14. Táctica: Construir una bodega para almacenar y mantener en stock los productos con el fin de evitar la falta de existencias al realizar transacciones en las plataformas en línea. ....	98
Tabla 15. Táctica: Crear un método sistematizado para revisar los inventarios periódicamente con el fin de asegurar el abastecimiento adecuado de la venta en línea y en tienda física. ....	101
Tabla 16. Táctica: Realizar descuentos por eventos especiales en las plataformas digitales. ....	103
Tabla 17. Táctica: Realizar <i>Giveaway</i> en redes sociales. ....	105
Tabla 18. Táctica: Realizar publicaciones en redes sociales. ....	107
Tabla 19. Cronograma de contenido del supermercado Los Pinos de Junio. .	109

Tabla 20. Táctica: Agregar más líneas de productos con precio económico según los productos de mayor necesidad de demanda para brindar más productos a la escogencia de los clientes al realizar compras en línea y en tienda física. ....	110
Tabla 21. Táctica: Agregar más estantes diseñados a la medida para colocar las nuevas líneas de productos, asimismo, para poner los pedidos en línea empacados para facilitar el proceso de envío de estos. ....	112
Tabla 22. Táctica Ofrecer más opciones de pagos digitales en línea. ....	115
Tabla 23. Táctica: Realizar encuestas cortas a los clientes periódicamente por medio de plataformas digitales como redes sociales para dar a conocer el supermercado Los Pinos puntualmente los cambios de hábitos y reaccionar según estos cambios. ....	116
Tabla 24. Táctica: Recabar comentarios y recomendaciones en las plataformas de redes sociales de los clientes para mejorar sus experiencias de compras. ....	118
Tabla 25. Táctica: Comparar precios de distintos proveedores con el objetivo de realizar pedidos con un mejor ajuste económico y poder brindar más beneficios a los clientes comprando en línea.....	120
Tabla 26. Táctica: Ajustar los precios en línea tomando en cuenta los competidores directos para retener a los clientes.....	121
Tabla 27. Táctica: Promover la responsabilidad social de los clientes y colaboradores mediante acciones concretas en la cotidianidad del supermercado desde las perspectivas del medio ambiente por vía digital y presencial.....	123
Tabla 28. Desglose de presupuesto de las estrategias propuestas para el supermercado Los Pinos durante el segundo semestre del 2021. ....	126

## Resumen

El sector de todos los supermercados de América Latina ha experimentado una expansión acelerada durante las últimas décadas, como consecuencia, la competencia entre las tiendas abarroteras y supermercados ha aumentado (CDPC, 2012). El supermercado Los Pinos es un negocio familiar que vende una amplia variedad de productos, se encuentra ubicado en el Carmen de Guadalupe de la provincia de San José.

Debido a la crisis mundial sanitaria de COVID-19, el supermercado Los Pinos se ve afectado de forma directa e indirecta en muchos aspectos, pero especialmente en lo relacionado con los clientes y su comportamiento como consumidor, así como la nueva realidad y condiciones de los proveedores. Además, por esta misma razón, la utilización de medios digitales en los negocios ha cobrado cada día mayor relevancia, las compras en líneas han aumentado y por consiguiente han generado un incremento significativo en los envíos a domicilio. Por lo tanto, es necesario que el establecimiento en estudio responda a la crisis centrándose en la aplicación de herramientas digitales como uno de los ajustes requeridos.

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer una estrategia de mercadeo digital con el fin de que el supermercado Los Pinos pueda enfrentar los cambios en el comportamiento de los consumidores, producto de la pandemia de COVID-19, y así mantener y aumentar las ventas.

A través de una revisión de las fuentes que respaldan el tema de estudio, se analiza el microentorno y macroentorno del supermercado para conocer sus ventajas y desventajas, así como los aspectos que se puede mejorar. Por otra parte, se aplican encuestas dirigidas a los clientes y se obtienen resultados que demuestran cambios generados por la pandemia en cuanto al comportamiento de compra.

Basado en los hallazgos obtenidos, se logró elaborar estrategias digitales que servirán para enfrentar cambios de entorno y cumplir con los objetivos, las cuales están compuestas por las tácticas que concretan las acciones a seguir, de la misma manera, proponer los planes de controles y contingencias para controlar los desvíos.

**Palabras clave:** estrategia de mercadeo digital, táctica, comportamientos de compra.

### ***Abstract***

The sector of all supermarkets in Latin America has experienced an accelerated expansion during the last decades, therefore, the competition between grocery stores and supermarkets has increased (CDPC, 2012). Los Pinos supermarket is a family business that sells a wide variety of products, it is located in Carmen de Guadalupe in the province of San José.

Due to the global health crisis of COVID-19, the Los Pinos supermarket is affected directly and indirectly in many aspects, but especially in relation to customers and their behavior as consumers, as well as the new reality and conditions of the suppliers. In addition, for this same reason, the use of digital media in business has become increasingly important, online purchases have increased and consequently have generated a significant increase in home deliveries. Therefore, it is necessary for the establishment under study to respond to the crisis by focusing on the application of digital tools as one of the required adjustments.

The main objective of this research is to propose a digital marketing strategy so that the Los Pinos supermarket can face changes in consumer behavior because of the COVID-19 pandemic, and thus maintain and increase sales.

Through a review of the sources that support the subject of study, the micro and macro environment of the supermarket is analyzed to know their advantages and disadvantages, as well as the aspects that can be improved. On the other hand, surveys are applied to customers and results are obtained that show changes generated by the pandemic in terms of purchasing behavior.

Based on the findings obtained, it was possible to develop digital strategies that will serve to face changes in the environment and meet the objectives, which are composed of the tactics that specify the actions to be followed, in the same way, propose the control and contingency plans to control detours.

**Keywords:** digital marketing strategy, tactics, buying behaviors.

## Introducción

El supermercado Los Pinos es un negocio familiar que inició desde el año 2017, está ubicado en el sector del Carmen de Guadalupe. Con la llegada del año 2020, el negocio se vio afectado por la pandemia de COVID-19, provocando un cambio en los comportamientos de compra de los clientes, al tener que cumplir las restricciones sanitarias emitidas por las autoridades del gobierno.

La Casa Presidencial y el Ministerio de Salud, junto con otras autoridades del país, han emitido diferentes tipos de restricciones con el fin de mitigar los efectos de COVID-19. En abril del 2020, se publicó el decreto N° 42253- MOPT- S, este indica que no se permitiría el tránsito vehicular en todo el país entre las 22:00 horas y las 05:00 horas de lunes a domingo, salvo las excepciones debidamente contempladas en dicho decreto. (D.S.N° 42253 - MOPT- S, 2020). Además, se dio una reducción en el aforo en la mayoría de los establecimientos comerciales.

Las medidas mencionadas han generado alteración en muchos aspectos, entre ellos está el cambio en el comportamiento de los consumidores. La crisis sanitaria ha traído variaciones en la manera de consumir, y esto ha generado que las empresas involucradas en toda la cadena de abastecimiento, desde materia prima hasta el producto final, enfrenten muchos retos, así lo confirma la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer, 2020).

Lo antes mencionado trajo consigo fluctuación en las ventas del supermercado Los Pinos, así como la necesidad de ajustarse al uso de nuevas herramientas de ventas que le permitiese interactuar con los clientes rápidamente, atrayendo y ofreciendo servicios novedosos, actuales y virtuales.

Según indica Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer, 2020), a causa de Coronavirus, el mundo quedó en confinamiento por muchos meses, generando que los nuevos hábitos de consumo se consolidaran. La tecnología ha adquirido un papel protagonista en el proceso de compra con la finalidad de acelerar las transacciones y aumentar la seguridad.

De acuerdo con un informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2020), “los servicios de Internet son esenciales en estos tiempos, independientemente del tipo de actividad que desarrolle una empresa”, por lo que es importante contar con una estrategia que contemple los elementos requeridos en aras de beneficiar la toma de decisiones.

La presente investigación busca indagar en los elementos del micro y macroentorno del supermercado Los Pinos, por medio de recolección y análisis de información de fuentes primarias y secundarias, que permitan ofrecer una estrategia de mercadeo digital que ayude a identificar las herramientas y acciones necesarias para llegar al cliente conforme a sus características, interés y medios digitales por los que consumen información y realizan compras o trámites.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

En este capítulo se encuentra el marco referencial del supermercado en estudio, el cual incluye el origen, ubicación y organigrama del mismo. Además, se presenta la justificación y el problema del estudio, así como los objetivos de la investigación.

### **1.1 Marco referencial**

#### **1.1.1. Origen**

El supermercado Los Pinos, se encuentra ubicado en el sector del Carmen de Guadalupe, adquirido por la familia de apellido Liang en el año 2017 por medio de un traspaso de negocios. La principal razón por la que adquirió este negocio comercial fué debido a la estratégica ubicación del local, ya que colinda con una amplia cantidad de viviendas, y esto conlleva a grandes grupos de habitantes con diferentes clases sociales los cuales dan una significativa cantidad de oportunidades, para ofrecer a cada cierto grupo de individuos una amplia diversidad de productos que fluctúan en cuanto a calidad y precio.

Anteriormente era un negocio dedicado a la venta de productos de variadas categorías como por ejemplo abarrotes, licores y productos perecederos como lácteos, frutas, verduras, panadería, algunos otros de limpieza, fármacos, cuidado personal y mascotas. Después de la adquisición del negocio por la familia Liang, se incursionó nuevas líneas de mercadería, ampliando la variedad de artículos para ofrecer un mejor servicio como bazar, ferretería, escolar y juguetería. Seguidamente, los precios se ajustaron de manera que fuesen más accesibles para el consumidor, ya que el dueño anterior tenía precios establecidos más altos que los de la competencia.

Con el paso de los años, las ventas aumentaron poco a poco, a pesar de la fuerte competencia que existe en la zona, sin dejar de incentivar la búsqueda de mejoras en los servicios de atención al cliente y satisfacer las necesidades de estos mismos.

### 1.1.2. Ubicación

El supermercado Los Pinos está ubicado en la urbanización La Carmelina, Mata de Plátano, Carmen de Guadalupe, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Ubicación del supermercado Los Pinos.

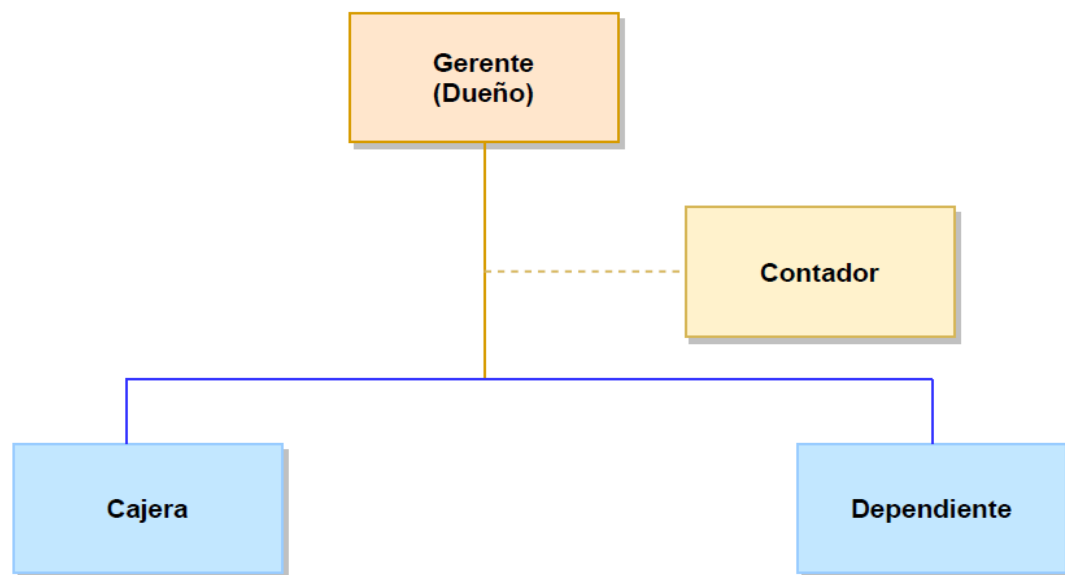


*Fuente: Google Maps*

### 1.1.3. Organigrama

El supermercado Los Pinos cuenta con una gerente, la cual tiene las funciones de coordinar y controlar las actividades desarrolladas por los colaboradores de la empresa, además, se encarga de las actividades de pagos. La cajera realiza principalmente el cobro de las ventas que se hacen diariamente. Además, un dependiente cuya función es ordenar la mercadería. El supermercado contrata un contador externo quien es el responsable del área numérica y declaraciones de impuestos. A continuación, en la figura 2 se muestra el organigrama del supermercado Los Pinos.

Figura 2. Organigrama del supermercado Los Pinos.



*Fuente: Elaboración propia, 2021.*

### 1.2. Justificación

La pandemia de COVID-19 ha obligado a las autoridades de Costa Rica a tomar medidas estrictas que procuren resguardar la vida de los habitantes en todo el



territorio nacional. Debido a las restricciones de medidas sanitarias vigentes que imponen y a la disminución del tránsito hacia gente, las empresas enfrentan retos y dificultades para seguir sus operaciones.

Los sectores más afectados por las restricciones sanitarias, como restaurantes, gimnasios, bares y los centros recreativos han tenido pérdidas significativas. Según afirmó el presidente de la Cámara de Comercio, dichos sectores han acumulado alrededor de 132.000 empleos perdidos entre marzo y junio del año 2020, lo cual suma pérdidas de 1.850 millones de dólares. (Soto, 2020)

Además, cabe mencionar la relevancia del sector minorista, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2020) afirmó que este es de suma importancia para los países que la componen, debido a que proporcionan a los consumidores acceso a los productos del abastecimiento que representan alrededor del 50% del PIB. COVID-19 ha perturbado de manera drástica la industria y la gravedad del impacto varía mucho entre tiendas físicas y tiendas en línea, entre tiendas esenciales y no esenciales, así como entre grandes y pequeños minoristas.

Bajo este contexto, es indispensable recurrir a las herramientas y recursos necesarios para que el negocio pueda mantenerse activo. Según Quesada Bianchini et al. (2020), la utilización de medios digitales ha cobrado mayor importancia a causa del COVID-19, debido a que contribuye con la continuación de la dinámica de la vida comercial y económica. Además, permite reducir la propagación del virus y promover el distanciamiento social, así como la aceleración, agilización y seguridad de las operaciones de comercio. Frente a la masificación del uso de internet y las nuevas maneras para realizar diversas transacciones en líneas, las nuevas tendencias de gestión empresarial han ido adaptándose al cambio y Costa Rica no se ha quedado atrás.

El supermercado Los Pinos, es un negocio que desea realizar cambios positivos para aumentar las ventas y su participación en el mercado enfrentando los nuevos retos producto de la pandemia. Son conscientes de que nunca han desarrollado acciones que respondan a los giros recientemente acontecidos como por ejemplo el uso de medios digitales que, unidos en un adecuado ecosistema de elementos virtuales, permiten brindar el alcance, actualización y flexibilidad a la

empresa en su segmento meta para así, generar estrategias y tácticas conforme a su comportamiento de compra.

Por lo antes explicado, surge la necesidad de formular una estrategia de mercadeo digital que permita enfrentar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores, producto de la pandemia por el COVID-19.

### **1.3. Pregunta de investigación**

Se ofrece a continuación la pregunta de investigación del presente estudio, la cual enmarca la necesidad de interés a resolver para el supermercado Los Pinos.

¿Cuál es la estrategia de mercadeo digital que permita al supermercado Los Pinos enfrentar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores, producto del COVID-19 y así mantener e incrementar las ventas?

### **1.4. Objetivos**

A continuación, se presenta el objetivo general del trabajo y a partir de este se desprenden los objetivos específicos.

#### **1.4.1. Objetivo general**

Proponer una estrategia de mercadeo digital al supermercado Los Pinos, que permita enfrentar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores producto del COVID-19, y así mantener e incrementar las ventas.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Analizar el microentorno y el macroentorno del supermercado Los Pinos con el fin de conocer la realidad en la que se encuentra inmerso el negocio.

2. Determinar los cambios en el comportamiento de compras de los consumidores causado por la pandemia COVID-19.

3. Elaborar tácticas de mercadeo digital que permitan al supermercado Los Pinos enfrentar los giros y retos en su mercado, con el debido control y plan de contingencias.

## Capítulo II. Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se realiza una recopilación de los conceptos, teorías y fundamentos que respaldan el desarrollo de la estrategia de *marketing* digital que propone para el supermercado Los Pinos.

### 2.1. Mercadeo/*Marketing*

La acción de atraer a los clientes y establecer relaciones positivas con ellos son relevantes para lograr el éxito de una empresa. Kotler y Armstrong (2017) afirman que el mercadeo (*marketing*) es “el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, para obtener a cambio valor de estos” (p.5). De mismo modo, *American Marketing Association* (como se citó en Kotler, 2013) define el mercadeo como “la actividad, el conjunto de instituciones y procedimientos existentes para crear, comunicar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (p.07). Aunque existen muchas definiciones de mercadeo, todos tienen la idea común de satisfacer a las necesidades de los clientes brindándoles valores.

Para Kotler (2013), ajustarse a los procesos de intercambio requiere gran esfuerzo ya que se necesita una cantidad de trabajos y habilidades. La dirección de *marketing* aparece cuando al menos una parte del intercambio desea adquirir respuestas deseadas de otras partes pensando en los medios que serán necesarios para lograrlo. Por lo cual, la dirección de *marketing* consiste en la ciencia y el arte de escoger mercados meta, y de adquirir, mantener e incrementar clientes al generar, entregar y comunicar un mayor valor para los clientes.

Cabe señalar que el *marketing* no es manipular a los consumidores para que compren los productos que no necesiten, no se limita a vender y anunciar, sino es un método sistemático utilizado para satisfacer a los consumidores. El *marketing* se enfoca en las actividades que fomentan los intercambios. Entre esas actividades están la planeación, fijación de precios, promoción y distribución de productos. (Ferrell et al., 2010)

## 2.2. Funciones de *marketing*

El *marketing* se centra en un conjunto de actividades complejas que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas y generar intercambios. Estas actividades son: compra, venta, almacenamiento, transporte, financiamiento, investigación de mercado y toma de riesgos.

- **Compra:** Todos los que buscan productos deciden si quieren comprar y qué quieren comprar. Los especialistas en el área de *marketing* deben comprender las necesidades y deseos de los consumidores para identificar los productos a vender.
- **Venta:** simplifica y agiliza el proceso de intercambio por medio de venta. Generalmente, la venta es considerada por las empresas como una actividad persuasiva que se puede conseguir por medio de la promoción.
- **Almacenamiento:** es parte de la distribución física de productos, incluido el almacenamiento de bienes. Algunos productos deben almacenarse durante mucho tiempo para crear utilidad del tiempo, que está relacionado con satisfacer la demanda a tiempo; esto afecta especialmente a los productos de temporada.
- **Transporte:** consiste en el proceso de transferir productos del vendedor al comprador.
- **Financiamiento:** Para muchos productos, especialmente los grandes, como refrigeradores, automóviles, y casas nuevas, el vendedor proporciona líneas de crédito para acelerar el proceso de la compra.
- **Investigación de mercado:** Las empresas confirman la demanda de nuevos bienes y servicios a través de una investigación. Los especialistas de *marketing* recolectan información periódicamente con el fin de descubrir nuevas tendencias y cambios en los gustos de los consumidores.
- **Toma de riesgos:** El riesgo es la posibilidad de perder a causa de decisiones del *marketing*. Al desarrollar un nuevo producto, es probable que a los consumidores no les guste comprarlos, esto genera una posibilidad de pérdida. (Ferrell et al., 2010)

### **2.3. Intercambio**

Para entender más sobre el *marketing*, es necesario conocer el concepto de intercambio, el cual Ferrell et al. (2010) lo define como “el acto de dar una cosa (dinero, crédito, mano de obra, bienes) a cambio de otra (bienes, servicios o ideas)”. En una relación voluntaria, la empresa intercambia sus productos, servicios o ideas por dinero o crédito brindado por los clientes. Si el consumidor no se siente satisfecho, el intercambio no va a continuar, o el consumidor no va a volver a realizar intercambio con la empresa.

Para efectuar un intercambio, es necesario que cada parte esté dispuesta a ceder algo de valor para poder adquirir algo que dispone la otra parte. (Ferrell et al.,2010)

Para una organización que desea mejorar los procesos de intercambio, es necesario identificar las necesidades, deseos y demandas de los consumidores para brindarles un mejor servicio. Con el fin de optimizar se explican dichos conceptos que influyen en el intercambio:

### **2.4. Necesidades, deseos y demandas**

El intercambio se lleva a cabo cuando los seres humanos tienen la necesidad de obtener algo. Afirma Kotler (2013) que las necesidades son los requerimientos básicos de seres humanos como agua, aire, alimento vestido y refugio. Igualmente, las personas tienen necesidad de diversión, entretenimiento y educación. Cuando estos se dirigen a algunos objetos específicos que permiten satisfacer las necesidades, se convierten en deseos. La forma de los deseos humanos es dada por la sociedad. Asimismo, los deseos de un producto específico son respaldados por la capacidad de pago son las demandas.

La necesidad en el ámbito de mercadeo, en las palabras de Galán (2020): “son aquellos puntos a satisfacer por parte de las empresas mediante el ofrecimiento de sus productos en el mercado”. No todos los clientes tienen conciencia plena de las necesidades o no las puede expresar claramente, es necesario que los especialistas en el área de mercadeo investiguen más sobre esto. Los cinco tipos de necesidades

son las siguientes: necesidades expresadas, necesidades no expresadas, necesidades reales, necesidades de placer y necesidades secretas. No todos los clientes saben qué es lo que quieren, por lo que es importante que las empresas los ayuden a identificar sus necesidades y formar las percepciones (Kotler, 2013).

Por último, se puede concluir que los seres humanos siempre tienen necesidades, deseos y demandas a satisfacer, lo que es considerado por los mercadólogos como “mercado”.

## **2.5. Mercado**

Aunado a lo anterior, los mercadólogos siempre buscan obtener una comprensión más correcta y completa sobre el mercado. Ferrell et al. (2010) definen que “un mercado es un grupo de personas que tienen una necesidad, poder adquisitivo, deseo y autoridad para gastar dinero en bienes, servicios e ideas” (p.375).

Por otro lado, Kotler (2013) menciona que, tradicionalmente, cuando se habla de un “mercado”, se hace referencia a una ubicación física en la cual se reúnen compradores y vendedores para realizar compras y ventas de mercancías. El mercado se describe por los economistas como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones respecto a un producto. De mismo modo, para los especialistas en mercadeo que interpretan el término “mercado” de otra manera, el cual se utiliza para describir grupos de clientes.

Todas las empresas desean aumentar las ventas y nivel de reconocimiento en el mercado, sin embargo, es imposible dirigir los esfuerzos de mercadeo a todos los individuos. Por esta razón, se deben elegir los grupos de personas a los cuales se les desea dirigir el plan de *marketing*, esto denominado mercado meta.

## **2.6. Mercado meta**

Para lograr obtener una visualización del mercado meta, se debe entender que lograr captar la atención de los clientes es una acción esencial para una empresa, ya que es difícil efectuarlo cuando se trata de un amplio grupo de personas y no todos poseen las mismas necesidades de compras y costumbre. (García, 2019)

Pues bien, se define el mercado meta como el colectivo de clientes ideales destinados a la marca o los productos de una compañía. Son las agrupaciones de los clientes tomando en cuenta las características demográficas, necesidades e intereses y que conforman a los destinatarios ideales ofertas de productos. (Silva, 2020)

Al igual que al demarcar el mercado meta, este se divide en grupos o segmentos identificables, es necesario permitir enfocar diferentes finalidades de mercadotecnia en grupos de personas que comparten características similares.

## **2.7. Segmentación del mercado**

La afirmación anterior introduce el concepto de segmentación del mercado. El cual tiene clientes, productos y necesidades de diferentes tipos, por lo que es importante que el especialista en mercadeo sepa qué segmentos le implican las mejores oportunidades. Con base en factores demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales, los consumidores podrían agruparse y atenderse de diferentes maneras. Por eso, la segmentación del mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos de compradores distintos que tienen diversas características, necesidades o conductas, y son quienes requerían productos o programas de *marketing* específicos.

Al saber, que todos los mercados están compuestos por segmentos, no todas las maneras de segmentación de mercado tienen utilidades iguales. Por lo tanto, se denomina segmento de mercado a un grupo que responde de forma similar a determinadas actividades de mercadeo. (Kotler y Armstrong, 2017, p.51)

Al final, cabe destacar que conocer las características de los clientes de cada segmento de mercado tiene importancia significativa, por esta razón, se introduce a continuación el concepto y perfil del consumidor.

### **2.7.1. Perfil de consumidor**

Para tomar decisiones de mercadeo, las empresas tienen que conocer las características de sus clientes, en otras palabras, el perfil de consumidor.

El perfil del consumidor consiste en la descripción del estilo de vida, características demográficas, personalidad, motivaciones, valores, creencias, percepciones, actitudes y aprendizaje del mercado meta. El análisis de dicho perfil permite definir estrategias que enfocan en la satisfacción de los consumidores, así mismo, determinar estrategias de comercialización y canales de distribución. (Gamarra, 2020)

Cabe señalar que, dado a la complejidad de los mercados, es necesario estudiar el perfil de los consumidores de distintos segmentos, buscar crear una impresión diversa del valor en la mente de los consumidores.

## **2.8. Posicionamiento y diferenciación en el mercado**

Siguiendo la línea anterior, afirman Kotler y Armstrong (2017) que, una empresa debe determinar la manera de diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que intenta ocupar en dichos segmentos una vez que ha decidido a qué segmento del mercado entraría.

El posicionamiento consiste en un arreglo que se hace con el fin de que el producto pueda ocupar un lugar claro, deseable y distintivo en la mente de los consumidores meta y en relación con los productos de la competencia (Kotler y Armstrong, 2017, p. 53).

En el momento de posicionar su marca, para poder construir su posición, una empresa identifica las posibles diferencias de valor para los clientes que proporcionen ventajas competitivas. La empresa puede brindar mayor valor para los clientes al ofrecer más beneficios para justificar precios más elevados o cobrar precios más cómodos que los competidores. Así, la diferenciación es el inicio de un posicionamiento eficaz, lo que significa una diferencia en la oferta de mercado de la empresa al poder entregar mayor valor a los clientes. A la hora de que la empresa ha escogido la posición deseada, debe dar pasos concretos para entregar y comunicar esa posición a sus consumidores metas. (Kotler y Armstrong, 2017, p. 54)



## **2.9. Posicionamiento de la marca**

Según el artículo 2° de la Ley 7978 de Costa Rica (2000), una marca es cualquier signo que sirve para distinguir los bienes o servicios de una persona de las otras. Son suficientemente distintivos o susceptibles de identificar frente a los que se aplican a los bienes o servicios de misma clase.

La marca es mucho más que un logo o un lema, debido a su habilidad de ganar una imagen positiva y exclusiva en la mente de los consumidores, por lo que es un activo estratégico para las compañías (Couret, 2017).

En vista de la importancia de la marca en el mercadeo, es necesario posicionarla. Así lo define Couret (2017) el posicionamiento de marca es la impresión que intenta radicar en la mente de sus consumidores, es una percepción que permite a la audiencia diferenciarla fácilmente con marcas de los competidores. Además, define la esencia del negocio, la marca en la categoría, la posición de la empresa y los beneficios finales para los consumidores mediante la representación de un sencillo concepto. No se debe confundir al posicionamiento de la marca con otros conceptos como la visión, la misión y la estrategia del negocio.

La revolución digital ha cambiado la forma de comunicación del público y obliga a las empresas a comprender un nuevo entorno en relación con este, el poder de la *web* es evidente para explotar la capacidad de interacción con los usuarios (Rivera, 2015). Debido a esta razón, se ha visto la necesidad del mercado de trascender y ajustarse, es por esto que hoy en día todo lo relacionado con una marca, el mercado meta, segmentación de mercado, posicionamiento de marca, entre otros, deben conceptualizarse también dentro del mercadeo digital y este último de un ecosistema digital.

## **2.10. Ecosistema digital**

El ecosistema digital son todas aquellas plataformas y canales en línea que utilizan una marca o negocio. Se incluyen también todas aquellas tácticas y estrategias que se llevan a cabo en estos canales cuyo principal objetivo es la

generación de tráfico y calidad en el sitio *web* o aplicación, obtención de datos y finalmente, lograr ventas de productos o servicios. (Euroforum, 2019)

Contar con un ecosistema digital ofrece muchos beneficios para la empresa, uno de ellos es el posicionamiento de la marca, debido a que genera más oportunidades para que el público pueda encontrarla. Por otro lado, permite fortalecer la interacción con la audiencia, y aumentar las ventas de productos si se acompañan con una estrategia planificada. (Euroforum, 2019)

La creación de un ecosistema digital requiere contar con elementos puntuales, donde el sitio *web*, *SEO* y *SEM*, *buyer persona*, *funnel* de conversión y *data*, por ejemplo, son elementos de relevancia a tomar en consideración.

### **2.11. Marketing digital**

Tal como se mencionó anteriormente, la revolución digital conduce al cambio en la forma de interactuar con el público. A medida que la tecnología evoluciona, el uso de los medios digitales se ha vuelto un requisito importante para que los negocios puedan mantenerse y desarrollarse, por esta razón, es necesario conocer el *marketing* digital. Según Fischer y Espejo (2017) este se conoce como “todas las estrategias mercadológicas llevadas a cabo a través de los medios digitales y *on line*” (p. 233).

Entre las herramientas de *marketing* digital más comunes se encuentran anuncios, sitios *web*, correos electrónicos, aplicaciones móviles, entre otras. El *marketing* digital tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes de forma divertida, promoviendo comunicación directa y eficaz con los clientes individuales seleccionados e interactuar con los consumidores con el fin de establecer relaciones positivas de negocios de largo plazo. Con el uso de tecnología de base de datos, permite fortalecer la lealtad de los clientes por medio de envío de información u obsequios enviados. (Fischer y Espejo, 2017, p. 234)

## 2.12. Sitio Web

El sitio *web* es un elemento del ecosistema, el diccionario de la Real Academia Española (2014) define el sitio *web* como “conjunto de páginas *web* agrupadas bajo un mismo dominio de internet”.

Debido a que la mayoría de los ecosistemas digitales se basan fundamentalmente en un sitio *web*, es necesario tener cuidado con el diseño de la página digital (Sá, 2019).

Además, es necesario contar con buena estructura de contenidos, un estándar unificado y mantener la coordinación necesaria con el fin de captar la atención de los consumidores. Asimismo, se debe definir el tipo de información que los clientes encuentren en el sitio *web* y el modo de atraer su atención. (Sá, 2019)

## 2.13. SEO y SEM

El otro elemento del ecosistema es el *SEO* (*Search Engine Optimization*) consiste en un conjunto de técnicas aplicadas a una página *web* con la finalidad de optimizar su posición en los resultados de búsqueda a nivel orgánico (Acibeiro, 2018).

El *SEM* (*Search Engine Marketing*) se refiere a las prácticas que se hacen en una página *web* con el objetivo de obtener una mayor visibilidad a través de campañas publicitarias en los buscadores. Dicho de otra manera, como menciona Acibeiro (2018) “el anunciante paga cada vez que un usuario hace *click* en el anuncio, a cambio de aparecer en las primeras posiciones de búsqueda reservadas ya para este tipo de campañas”.

## 2.14. Buyer persona

Según Siqueira (2020), “*buyer persona*, o simplemente persona, es un personaje ficticio que se construye a partir de la etnografía de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico, calidades y comportamientos similares”.

Cabe destacar que una empresa puede crear diferentes perfiles de *buyer* personas para productos o servicios de un mismo tipo. La creación de un *buyer* persona es considerada como un paso fundamental en una estrategia de *Marketing* Digital. Por medio de la creación de *buyer* personas, se permite generar mayores posibilidades de éxito enviando los mensajes correctos a los individuos (Siqueira, 2020).

Crear una *buyer* persona permite definir el tipo y el estilo de contenido para el logro de objetivos de la empresa, además, ayuda a diseñar las estrategias de mercadeo al definir el público meta y decidir los temas de enfoque. De mismo modo, comprender dónde los clientes potenciales buscan su información y cómo desean consumirla (Siqueira, 2020).

### **2.15. *Funnel* de conversión**

El *funnel* de conversión es un elemento útil para captar clientes, según Peiró (2020), “el embudo o *funnel* de conversión es una forma de organizar todas las etapas por las que la audiencia de una marca pasa desde que tienen una necesidad hasta que se convierten en clientes”. Dicho de otra manera, representa las etapas consecutivas que los usuarios de la página *web* cumplen hasta lograr convertirse en clientes.

Peiró (2020) resume que el *funnel* de conversión está compuesta por cinco fases, las cuales son:

- Adquisición: en esta etapa hay que dar a conocer la marca, los productos y servicios que brinda la empresa.
- Activación: consiste en hacer todo lo necesario para ganar confianza y atraer el interés del público objetivo.
- Retención: esta fase tiene como objetivo prolongar el tiempo de navegación de los usuarios en la *web* para poder fidelizarlos.
- Venta: es una fase muy importante, ya que por medio de la venta el público objetivo se convierte en cliente.
- Referencia: procura conseguir que los clientes que han realizado compras se sientan satisfechos y se conviertan en clientes frecuentes.

## **2.16. Big Data**

Hoy en día las organizaciones pueden manejar gran número de datos de forma correcta, tienen más posibilidad de mantenerse y desarrollarse. El término “*big data*” se refiere a los datos que son tan grandes, rápidos o complejos que es difícil o imposible procesarlos con los métodos tradicionales” (SAS, s.f.). La cantidad de datos no es lo importante, sino lo que las empresas hacen con los datos. Por medio del análisis del *big data*, las empresas pueden obtener mejores referencias que los conlleva a tomar decisiones y acciones estratégicas correctas.

Por otra parte, la forma de utilizar el *big data* puede ser de gran importancia en las empresas, ya que estas pueden tomar datos de cualquier fuente y analizar con el fin de reducir tiempo, costos, optimizar ofertas, desarrollar nuevos productos y servicios, así como tomar decisiones adecuadas. (SAS, s.f.)

## **2.17. Business Analytics**

En vista de la importancia de la información inmersa en una organización, se introduce el concepto de *business analytics*, el cual consiste en el proceso de utilizar métodos cuantitativos para extraer el significado de los datos con el objetivo de tomar decisiones empresariales informadas.

Hay tres métodos principales de *business analytics*:

- Descriptivo: interpretación de datos históricos para identificar tendencias y patrones.
- Predictivo: uso de estadísticas para predecir resultados futuros.
- Ilustrativo: aplicación de pruebas y otras técnicas para determinar qué resultados producirán los mejores escenarios en una situación particular. Decidir qué método a emplear es el mejor para la situación actual de la empresa (Gavin, 2019).
- *Business analytics* es una herramienta útil para ayudar a las empresas de todos los tamaños y de diferentes industrias en la dinámica de la toma de decisiones estratégicas a los dueños de comercios electrónicos (Maday, 2019).

En la era actual, las herramientas digitales permiten hacer transacciones en línea para facilitar el proceso de compra y venta.

## **2.18. Comercio electrónico (eCommerce)**

Fischer y Espejo (2017) determinan que, las transacciones que hacen una organización con sus mercados en internet se le denomina el comercio electrónico.

El comercio electrónico es muy atractivo porque se puede realizar las 24 horas del día, permite acceder a los productos y servicios con facilidad, puede vender no sólo en una región delimitada, sino también a nivel nacional e internacional. Además, las nuevas tecnologías y el mejoramiento en el servicio al cliente han permitido enviar los productos con mayor velocidad, por lo que los clientes no necesitan esperar por mucho tiempo los productos demandados. (Fischer y Espejo, 2017)

Igualmente, se puede retener a los clientes a través de una comunicación efectiva. Los clientes pueden dejar comentarios de los productos o servicios y plantear quejas e inquietudes. Con atenderlos adecuadamente, pueden aumentar la cantidad de clientes fieles y ampliar el rango de cobertura en el mercado. (Ramos,2020)

### **2.18.1. Comercio electrónico directo e indirecto**

Existe el comercio electrónico directo y el comercio electrónico indirecto. Como afirman Fischer y Espejo (2017), el comercio electrónico se refiere a la adquisición de los bienes o servicios digitales que se pueden descargar directamente en la computadora del usuario; mientras que el comercio electrónico indirecto consiste en adquirir los bienes que son enviados físicamente después de un lapso de tiempo.

### **2.18.2. Tipos del comercio electrónico**

Las organizaciones realizan el comercio electrónico a través de los siguientes formatos: *business to business (B2B)*; *business to consumer (B2G)*; *business to government (B2G)*; *consumer to consumer (C2C)*; *consumer to business (C2B)*; *consumer to government (C2G)*; *government to consumer (G2C)*; *government to*

*business (G2B); government to government (G2G)*. A continuación, se detallan algunos de los tipos del comercio electrónico más utilizados:

- *Business to business (B2B)*: Como mencionan Fischer y Espejo (2017), B2B es el tipo de comercio electrónico que “se refiere a las operaciones de intercambio comercial entre empresas; el internet les permite comunicarse para colocar pedidos, verificar inventarios, planificar producción, etcétera” (p. 235).
- *Business to consumer (B2C)*: Según Fischer y Espejo (2017) “es el sitio tradicional a través del cual una empresa ofrece sus productos y servicios a los consumidores” (p.235).
- *Consumer to consumer (C2C)*: Definen Fischer y Espejo (2017) que C2C aparece cuando “un consumidor ofrece productos y servicios a otros consumidores, lo puede hacer en forma directa a través de su propio sitio o de sitios establecidos por terceros” (p.235), como página de *Amazon, ebay* o *Taobao*.
- *Government to business (G2B)*: En este tipo de comercio electrónico, el gobierno brinda servicios de información sobre el pago o entrega de servicios públicos a los consumidores, así como de trámites burocráticos. (Fischer y Espejo, 2017)

Dentro de la composición del ecosistema digital, la relación entre comercio electrónico y redes sociales cada vez es más relevante, esto se detalla en el siguiente punto.

## **2.19. Redes sociales**

Lo anterior conduce a mencionar la importancia de las redes sociales, las cuales son un pilar esencial del *marketing* digital, ya que, por el uso de redes sociales, los consumidores pueden compartir información basada en textos, audios, imágenes y videos con otros consumidores hasta las compañías, y viceversa. (Kotler, 2013)

Las redes sociales permiten a los mercadólogos crear presencia y una voz pública en línea. Por otra parte, ayudan a fortalecer otras actividades de comunicación de forma efectiva con bajos costos. Además, las empresas pueden mantener su

carácter innovador y relevante por la inmediatez de las redes sociales de un día para otro. Mediante la invitación hacia los consumidores, los invita a participar en las actividades en línea y permite a los mercadólogos construir comunidades en línea, creando así un activo de mercadeo a largo plazo. (Kotler, 2013)

### **2.19.1. Marketing en redes sociales digitales (RSD)**

Gracias a las redes sociales digitales, las empresas pueden tener una conexión personalizada con sus clientes actuales y potenciales, y esto define el gran valor comercial de *marketing* en redes sociales digitales, con abreviatura RSD. Fischer y Espejo (2017) afirman que “las RSD permiten generar conciencia y aprecio de los productos y servicios de la empresa, y pueden conducir tráfico significativo hacia el sitio *web* de la marca” (p.248).

Sin embargo, para iniciar los esfuerzos de RSD es sumamente importante disponer de una estrategia que defina el mensaje, la ejecución, entrega y evaluación de cualquier propuesta. Proponer planes claros permite la selección de las plataformas adecuadas para establecer y mantener una relación positiva con los clientes.

Todo lo antes mencionado sobre el ecosistema y sus componentes han de ser contemplados dentro de una estrategia de manera que aporte según el norte de la compañía.

### **2.20. La estrategia de mercadeo**

Para conocer un poco más de la estrategia de mercado, Espinosa (2020) menciona que la estrategia de mercado define cómo una empresa alcanza los objetivos comerciales. Por lo tanto, es necesario definir y priorizar los productos con mayor potencial y rentabilidad, escoger al público deseado, determinar el posicionamiento de marca que quiere llegar en la mente de los clientes. Asimismo, trabajar estratégicamente en las variables que conforman la mezcla de mercadeo.

Por lo tanto, una estrategia de mercadeo se puede considerar como una guía utilizada para orientar a la empresa con los pasos a seguir. La empresa puede saber



cuál será la mejor manera de atraer a los clientes y con qué indicador medir mediante el despliegue de la viabilidad económica. Según Minarro (2020) las razones importantes para la empresa por las siguientes:

- Puede conocer la participación de mercado y adquirir un panorama más extenso del sector.
- Permite definir acciones que se centran en los objetivos de la empresa.
- Planificar acciones a seguir dentro de un lapso determinado para lograr decidir los presupuestos y recursos que se destinarán para cada una de estas.
- Evitar imprevistos que intervengan en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Permite efectuar evaluaciones periódicas e implementar medidas para mejorar, tomando en cuenta las retroalimentaciones de evaluaciones periódicas.

No se puede tener una estrategia de mercadeo bien desarrollada si no se cuenta con las tácticas que determinan los pasos detallados a realizar, por lo que se introduce a continuación el término de táctica.

## **2.21. Táctica**

Según Freixas (2012) “la táctica es el detalle de cómo vamos a poner la estrategia a trabajar, qué herramientas usaremos y cómo. La estrategia es de largo plazo mientras la táctica se centra en el corto plazo y en las acciones”.

La Real Academia de la Lengua Española (2014) define la táctica como “método o sistema para ejecutar o conseguir algo”.

No se debe confundir la estrategia con la táctica, la estrategia se centra en la forma de ordenar y tener bajo control todo el proyecto, mientras que la táctica se ocupa de los aspectos concisos y concretos que conforman la parte del plan maestro. A pesar de que la táctica está incluida en la estrategia, las dos tienen una relación de dependencia. Una no puede existir sin la otra, dado que para desarrollar una estrategia se necesita una serie de tácticas, y una táctica sin estrategia es como construir un camino sin dirección. (Freixas, 2012)

## **2.22. Key Performance Indicator (KPI)**

Se refiere al indicador clave de desempeño (*Key Performance Indicator*), son métricas que permiten identificar el rendimiento de una determinada estrategia. Los KPI son medibles, cuantificables, temporales, específicos y relevantes. (Espinosa, 2017)

En un entorno de negocio tan cambiante, resulta indispensable comparar, de forma periódica, los resultados que se obtienen con los objetivos establecidos. Estos permiten a las empresas analizar si están yendo por buen camino o existen desviaciones. Al no estar adquiriendo los resultados esperados, los KPIs les permite darse cuenta y reaccionar rápidamente. (Espinosa, 2017)

Para concluir, las tácticas y KPI brindan una visión más clara a los administradores de las empresas para desarrollar las estrategias adecuadamente ya que, permiten tomar mejores decisiones. Guiado por la estrategia de mercadeo, las empresas diseñan la mezcla de *marketing* que permite cumplir los objetivos de mercadeo, en la siguiente sección va a describir con más detalle la mezcla de *marketing*.

## **2.23. Mezcla de *marketing***

La mezcla de *marketing* consiste en un conjunto de herramientas tácticas de *marketing* combinada por la empresa con el objetivo de producir respuesta satisfecha en el mercado meta. La mezcla de *marketing* es todo lo que tiene la capacidad de hacer la empresa para ejercer influencia en la demanda de su producto. Las cuatro herramientas tácticas de *marketing*, también son conocidas como las “cuatro P” del *marketing*, entre las cuales se encuentra el producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2017, p. 54).

- **Producto:** un producto, un bien, una idea, un servicio, o alguna combinación de ellos, es una mezcla compleja de atributos que otorga beneficios y satisfacción. Un producto posee características emocionales, psicológicas y físicas incluido en un intercambio que recibe el comprador. En general, casi todos los productos contienen características tanto favorables como desfavorables, por lo que casi en todas las compras

entrañan ventajas y desventajas. Los consumidores buscan maximizar los beneficios, satisfacción y reducir al máximo las características y atributos desfavorables. (Ferrell et al., 2009, p. 379)

- **Precio:** es el valor asignado a un producto entre el vendedor y el comprador. Aunque generalmente, el vendedor es el que establece el precio, éste puede negociarse entre el comprador y el vendedor por la utilidad o satisfacción relacionado a un producto. Para el vendedor, el precio es un elemento fundamental de mezcla de *marketing* debido a que se asocia directamente con la generación de utilidades. Por otra parte, el precio puede modificarse rápidamente con el fin de estimular la demanda y reaccionar a medida de la competencia.
- **Plaza:** Kotler y Armstrong (2017) afirma que la plaza se refiere a las actividades para poner los productos a la disposición de los consumidores meta. Ferrell et al. (2009) afirma que los intermediarios más comunes son las mayoristas y minoristas, se encargan de muchas actividades requeridas para desplazar los productos de los productores a los consumidores o a los compradores industriales con eficiencia. Entre las actividades se encuentra transporte, manejo de materiales, almacenamiento y control de inventario, así como comunicación y empaque.
- **Promoción:** es una forma de comunicación persuasiva que pretende agilizar el proceso de intercambio ejerciendo influencia en particulares, grupos y organizaciones con la finalidad de que acepten los bienes, ideas o servicios. La promoción incluye publicidad, anuncios y ventas personales. (p. 380)

La mezcla de *marketing* sirve como una base para elaborar los productos en los consumidores ofreciéndoles a un precio justo y permite promover la estrategia de mercadeo adecuadamente (Salles, 2020). Al mismo tiempo, conocer los actos y preferencias de los clientes es esencial para la elaboración de una estrategia de mercadeo.

## **2.24. Comportamiento de compra**

Continuando con la afirmación anterior, resulta muy relevante el comportamiento de compra de los consumidores ya que permite tomar mejores decisiones de mercadeo. Según Ferrell et al. (2010), el comportamiento de compra se refiere al proceso de toma de decisión y al comportamiento de las personas que hacen uso de los productos. No se puede poner en práctica el concepto de *marketing* si las empresas no se enteran de qué, dónde, cuándo y cómo compran los consumidores y hacer investigación del mercado relacionado con los factores que influyen en el comportamiento de compra, el cual es de gran utilidad para el desarrollo de estrategias eficaces de *marketing*.

Hay variables que influyen en el comportamiento de compras, como menciona Ferrell et al. (2010), “las variables psicológicas y sociales son importantes para entender el comportamiento de compra” (p.384). Los factores que influyen en las variables psicológicas son la percepción, la motivación, el aprendizaje y la actitud. Los factores sociales incluyen los roles sociales, grupos de referencia, clases sociales y culturales.

El comportamiento de compra está influenciado por las variables psicológicas y sociales, viendo desde otras perspectivas, en el panorama más amplio el entorno de *marketing* que está compuesta por microentorno y macroentorno que influyen también en el comportamiento de compra.

## **2.25. El entorno de *marketing***

Continuando con el concepto del entorno de *marketing*, el análisis del entorno es una actividad inicial para establecer una estrategia de mercadeo. Kotler y Amstrong (2017) mencionan que el entorno de *marketing* de una empresa consiste en “los participantes y fuerzas externas del mercadeo que afectan, la capacidad de dirección de mercadotecnia para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta” (p. 70). El entorno de *marketing* de una organización está compuesto por el microentorno y macroentorno.

### 2.25.1. Microentorno

Kotler y Armstrong (2017) definen el microentorno como “participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes y consumidores; la propia compañía, los proveedores, los intermediarios de *marketing*, los mercados de clientes, los competidores y los públicos” (p.70). Los participantes que componen el microentorno de una empresa se detallan a continuación:

- La empresa: cuando diseña planes de *marketing*, la dirección de *marketing* toma en cuenta a otros grupos de la empresa, como la alta dirección, investigación y desarrollo de finanzas, compras, operaciones, contabilidad y recursos humanos. El entorno interno está conformado por todos esos grupos interrelacionados. (Kotler y Armstrong, 2017, p.71)
- Los proveedores: proveen recursos que la compañía necesita para poder producir los bienes y servicios. Los directores de *marketing* deben estar al tanto de los costos y de la disponibilidad de suministros para evitar problemas con proveedores. (Kotler y Armstrong, 2017, p.70)
- Intermediarios de *marketing*: Kotler y Armstrong (2017) afirman que los intermediarios de *marketing* consisten en que “las empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales”. Los distribuidores son empresas del canal de distribución que brindan servicios a la compañía, localizar clientes y venderles productos, entre ellos se encuentran mayoristas y minoristas. (p.72)
- La competencia: se define como la “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. (RAE, 2014) Como destacan Fischer y Espejo (2017), la competencia es sumamente importante para la toma de decisiones en mercadeo ya que es aquel producto que lucha por adquirir los bienes monetarios de la clientela, busca interesar y atraer a los consumidores para que consuman lo ofrecido. Además, hay que tener en cuenta la presencia de los competidores, quienes influyen de manera activa en la selección de mercados de una empresa, en los proveedores e intermediarios, también en la mezcla de mercadeo. (Fischer y Espejo, 2017)

- Público: Según Kotler y Amstrong (2017), “un público es un grupo de personas que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (p.73).

### **2.25.2. Macroentorno**

El macroentorno contiene fuerzas sociales más grandes que afecta el microentorno de una empresa, como las fuerzas demográficas, naturales, económicas, competitivas, políticas, tecnológicas y culturales (Kotler y Amstrong, 2017, p.70). Afirma Ferrell et al. (2010) que esas fuerzas externas afectan de manera directa e indirecta el desarrollo de estrategia de mercadeo. Posteriormente se detallan con brevedad las fuerzas externas que componen el macroentorno de una empresa:

- Fuerzas políticas y legales: son las leyes, reglamentos, políticos e interpretaciones de estas por parte de las autoridades gubernamentales, así como las aplicaciones de las leyes y actividades relacionadas con la regulación. Por ejemplo, las restricciones sanitarias emitidas por la Casa Presidencial para resguardar la salud de la población ante la propagación de virus SARS-Co2.
- Fuerzas sociales: son las actitudes y opiniones del público asociadas con los aspectos como la ética, calidad, estilo de vida y medio ambiente.
- Fuerzas competitivas: son aspectos relacionados con las relaciones competitivas.
- Fuerzas económicas: poder de adquisición del desempleo, condiciones económicas como inflación, recesión y depresión.
- Fuerzas tecnológicas: herramientas y los adelantos tecnológicos que fortalecen la distribución, promoción y desarrollo de los productos (Ferrell et al., 2010).

### **2.25.3. Análisis FODA**

Para conocer más a fondo el microentorno y macroentorno de una organización, una de las herramientas más conocidas es el análisis FODA, esta se utiliza para comprender la situación de un negocio al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La matriz de FODA resulta muy útil para

tomar decisiones y plantear estrategias ya que da pauta a saber qué es lo que se está haciendo bien y cuáles son los retos que presentan actualmente o en el futuro (Pursell, 2019).

El análisis FODA ayuda a obtener un panorama más extenso de la empresa desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que la pueden afectar. Por otra parte, el FODA ayuda a crear procedimientos de diagnóstico útiles y precisos para detectar problemas internos y externos, determinar el proceso que debe seguir la empresa y proporcionar tanto a los miembros del equipo como a los nuevos talentos más conocimientos sobre las características del valor negocio. Según Pursell (2019), las principales características de matriz FODA son las siguientes:

- Es un análisis preciso y completo de un proyecto o una organización.
- Se basa en los cuatro aspectos, entre ellos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para proporcionar antecedentes del análisis.
- Se considera principalmente las fortalezas y debilidades a nivel interno.
- Se considera principalmente los posibles impactos de las amenazas y oportunidades a nivel externo.

#### **2.25.4. CAME (MECA)**

La herramienta CAME empieza su labor después de realizar diagnósticos con la matriz FODA. La matriz CAME permite tomar acciones a partir de los resultados que se obtienen conforme al análisis realizado en la matriz FODA (Impulsa, 2020).

CAME proviene de las siglas corregir (C), afrontar (A), mantener (M) y explotar (E), las cuales son acciones que se pueden aplicar a los factores que hayan sido identificados a través de análisis anteriores. Es decir, corregir debilidades internas del negocio, afrontar las amenazas externas que existe en el mercado, mantener las fortalezas del negocio y lo último es explotar las oportunidades que se brinden en el entorno. (Infoautónomos, 2020)

Al igual que el análisis de FODA, se consideran cuatro estrategias dentro de un análisis CAME:

- Estrategia ofensiva: aprovechar las oportunidades tomando las fortalezas del negocio, enfocarse en los puntos fuertes e innovación.

- Estrategia de supervivencia: buscar mitigar o eliminar las debilidades para hacer frente a las amenazas y sobrevivir en el mercado.
- Estrategia defensiva: explorar activamente las fortalezas para enfrentar a las amenazas, permitiendo mantener la posición en el mercado.
- Estrategia de reorientación: procura detectar las debilidades y tratarlas adecuadamente, aprovechando oportunidades que no se podrían conseguir sin antes tratar dichas debilidades. (Betancourt, 2018)

La matriz FODA y CAME permite analizar las ventajas o desventajas dentro y fuera de la empresa, sin embargo, las empresas requieren realizar acciones que permitan conocer las fortalezas de los competidores en áreas de comparativos de valor que aporten a la gestión.

## **2.26. Benchmarking**

Para tener claro las actividades que estudia las buenas prácticas de los competidores, se introduce el término de *benchmarking*:

Espinosa (2017) define el *benchmarking* como “un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”. No es copiar directamente lo que está haciendo la competencia, sino aprender lo que hacen los líderes para aplicarlo en la empresa, agregándoles mejoras.

Según Espinosa (2017), existe tres tipos de *benchmarking*, los cuales son:

- **Interno:** formados por numerosos departamentos y/o divisiones. Suele comparar los niveles alcanzados dentro de una misma organización.
- **Competitivo:** se da cuando hay competencia agresiva. Consiste en comparar los líderes del mercado con los competidores más directos sobre la misma área. Generalmente es un tipo de *benchmarking* difícil de llevar a cabo por la limitada información que ofrecen los competidores.
- **Funcional:** Espinosa (2017) indica que “el benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se



quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector”.

## **2.27. Metodología de la investigación**

Dejando de un lado los aspectos relacionados con el mercadeo, en la mayoría de los trabajos de investigación formal se requiere definir la metodología de la investigación orientada a desarrollar una investigación con tácticas y herramientas adecuadas.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). La metodología de investigación consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican de forma sistemática en la realización de un estudio. Por otra parte, también es conocido como una disciplina de conocimiento que tiene la finalidad de elaborar, determinar y sistematizar los métodos y técnicas que se deben aplicar al proceso de una investigación. Asimismo, de manera en la que un investigador recolecta, ordena y analiza los datos, se crea una metodología de investigación. (Coelho,2020)

### **2.27.1. Enfoques de investigación**

Al mencionar el enfoque de investigación, se hace referencia a la naturaleza del estudio a realizar, el cual está relacionado con dos métodos de investigación, los cuales son, el método inductivo y deductivo. En general, el método inductivo asociado con la investigación cualitativa cuya característica es ir de lo particular a lo general. En cambio, el método deductivo está vinculado con la investigación cuantitativa que consiste en ir de lo general a lo particular. La investigación educativa actual considera tres enfoques generales, entre los cuales está el enfoque cualitativo, cuantitativo y el mixto. (Karem, 2017)

- Enfoque cuantitativo: “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista,

2014, p. 04).

- El enfoque cualitativo: Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358).
- Enfoque mixto: consiste en “un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

### **2.27.2. Diseños de la Investigación**

Los diseños de una investigación son esenciales para el desarrollo de una investigación. Existen los diseños de investigación transeccional o transversal, diseños longitudinal o evolutiva en una investigación cualitativa. “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154). Así mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que este tipo de diseño tiene como finalidad de describir variables en un momento determinado y analizar su incidencia e interrelación, y se dividen en tres categorías:

1. **Diseños transeccionales exploratorios:** “consiste en un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).
2. **Diseños transeccionales descriptivos:** tienen como finalidad de investigar la incidencia de los niveles o modalidades de las variables en una población. El proceso implica ubicar a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, contextos, fenómenos, situaciones, comunidades, etc., en una o varias variables, y proporcionar sus descripciones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)
3. **Diseños transeccionales correlacionales-causales:** según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los diseños transeccionales correlacionales-

causales implican la descripción de relaciones entre dos o más variables, categorías, conceptos en un momento dado.

Los diseños longitudinales “recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.159).

### **2.27.3. Fuentes de investigación**

Las fuentes de investigación son una variedad de tipos de documentos, que pueden proporcionar información y conocimientos útiles que se requieren para realizar investigaciones, de este modo, pueden generar conocimiento. (Mejía, 2020)

Existen dos tipos de fuentes de investigación, las cuales se describen a continuación:

- **Fuentes primarias:** Como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61).
- **Fuentes secundarias:** son fuentes compuestas por información sintetizada y reprocesada. Además, son fuentes de investigación diseñadas para ser utilizadas como instrumentos de referencia rápida (Mejía, 2020).

### **2.27.4. Muestreo: Diseño y técnicas de muestreo**

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el muestreo se define como “acción de escoger muestras representativas de la calidad o condiciones medias de un todo” (RAE, 2014). Hernández, Fernández, Baptista (2014) define que una muestra consiste en “un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p.173). Antes de escoger una muestra, es necesario definir la unidad de muestreo/análisis y delimitar la población a estudiar:

- **Unidad de muestreo/análisis:** se trata del elemento que se investiga en un estudio. Dicho elemento puede ser un individuo, un objeto o un acontecimiento.

La unidad de análisis debe de tener coherencia con el tipo de investigación que está desarrollando. Asimismo, se requiere tomar en cuenta que el elemento seleccionado sea entendible para que sea medible y comparable. (Ruíz, 2005, citado en Posada, 2016)

- **Población:** “(...) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008, citado en Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p.174).

#### 2.27.4.1. Tipo de muestra

Las muestras están caracterizadas en dos ramas, una es la muestra no probabilística y la otra es la muestra probabilística, las cuales se presentan a continuación:

- **Muestra no probabilística:** Johnson (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indica que, “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos de investigador” (p.176).
- **Muestra probabilística:** las unidades de análisis son seleccionadas aleatoriamente, todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogido. Además, tiene la probabilidad de conocer la diferencia entre los valores poblacionales y las medidas de la muestra, es decir, el error de muestreo. (Rojas, 2013, p. 288)

#### 2.27.5. Variables de estudio

Según Posada (2016), una variable se refiere a cualquier propiedad o características de una población que tiene la posibilidad de medirse con distintos valores. Ejemplos de variables de un estudio son la edad, el género, el estado civil, la cultura y el nivel de educación. Se aplica el concepto variable a personas, seres vivos, hechos, objetos y fenómenos, los cuales obtienen diferentes valores respecto de la variable referida. Para lograr entender mejor, un ejemplo de inteligencia es que no todas las personas tienen el mismo nivel de inteligencia, por lo que se tiene la posibilidad de clasificar a la gente de acuerdo con su inteligencia. (como se citó en

Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

### **2.27.6. Recopilación y análisis de los datos**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la recolección de datos es una etapa que recopila los datos pertinentes sobre los conceptos, atributos o variables de las unidades de análisis. Asimismo, para recolectar los datos se requiere diseñar un plan con procedimientos detallados que conduzcan a reunir datos con objetivos específicos. Dicho plan incluye determinar las fuentes en las que se obtienen los datos, métodos o medios de recopilar datos, una vez obtenidos los datos, deben de preparar los datos para que se puedan analizar y responder de acuerdo con el planteamiento del problema de la investigación. El plan se nutre de los elementos de variables, definiciones operacionales, la muestra y los recursos disponibles.

En cuanto al análisis de datos, la acción esencial consiste en que los investigadores recolectan los datos no estructurados, a los cuales les dan una estructura (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para el análisis detallado de los datos recopilados se utilizan las diferentes herramientas como teoría fundamentada, matrices, diagramas, esquemas, etcétera, dicha labor se puede realizar con el apoyo de programas computacionales.

## **Capítulo III. Marco Metodológico**

En este capítulo se determinan los métodos y herramientas empleadas para el desarrollo del plan de mercadeo digital del supermercado Los Pinos. Los cuales incluyen el enfoque, diseño, fuentes, población, muestra y variables, así como las estrategias de análisis de datos.

### **3.1. Enfoque de la Investigación**

La investigación mixta consiste en “un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100).

Conforme a lo antes indicado, la presente investigación tiene un enfoque mixto, dado que no sólo se orienta a la descripción y comprensión correcta de la situación actual del supermercado Los Pinos sino también a la recolección y análisis de datos cuantitativos del mismo para conseguir los objetivos.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la presente investigación es de tipo transversal exploratorio, debido a que, en la investigación de este tipo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “al explorar la situación logran formarse una idea del problema que les interesa y sus resultados son exclusivamente válidos para el tiempo en que efectuaron su estudio” (p.155). Por medio de identificar el perfil del cliente, el comportamiento de compras de clientes, así como el entorno de mercadeo del supermercado Los Pinos, se puede lograr identificar los problemas que se tienen que abordar y proponer recomendaciones y acciones de mejoras.

### **3.3. Fuentes de Investigación**

La presente investigación contiene dos tipos de fuentes, las cuales son primarias y secundarias. Como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014), “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61). Las fuentes primarias que se utilizaran en la presente investigación son obtenidas por la aplicación de las herramientas de recolección de datos de los clientes de supermercado Los Pinos como encuesta, y las herramientas de análisis como la matriz FODA, MECA y *benchmarking*.

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación fueron libros, artículos en página *web*, tesis que contienen información relacionada con el mercadeo.

### **3.4. Población y Muestra**

En esta sección se determina la unidad de análisis, población y muestra de la investigación.

### **3.4.1. Población**

Para efectos de la presente investigación se toma como población los clientes del supermercado Los Pinos que se ubica a 2.5 kilómetros a la redonda del supermercado durante el I semestre del 2021.

### **3.4.2. Muestra**

En cuanto al tipo de muestreo se utiliza la técnica de muestreo no probabilística por conveniencia. Para conocer el concepto de este tipo de muestreo, Johnson (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indica que, “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos de investigador” (p.176).

Por su parte, el método de muestreo se determina por conveniencia puesto que, tal y como lo indica Tamayo (2020): “las unidades muestras serán de acuerdo con la conveniencia o accesibilidad del investigador”. Para los efectos de este trabajo, la variable tiempo y su máximo aprovechamiento, así como el fácil y pronto acceso de la información de parte de los clientes del supermercado, es un aspecto fundamental.

La cantidad total de muestra es noventa y cinco personas, el supermercado Los Pinos mantiene una circulación diaria de cien clientes aproximadamente, con lo que se determinó por temas de tiempo y recursos, tomar el 20% de la afluencia diaria por 5 días (espacio de tiempo brindado por los propietarios para aplicar la encuesta). Sin embargo, por el temor a contagios del Coronavirus SARS-CoV-2, muchos clientes no permanecen en el supermercado para contestar la encuesta. Además, por las restricciones sanitarias establecidas por el gobierno, sólo se permitía un aforo de 50% en los supermercados. Todos estos factores mencionados dificultaron la aplicación de la encuesta, por lo que al final se logró aplicar noventa y cinco encuestas.

Antes de aplicar la encuesta a los clientes del supermercado, se realizaron 5 pruebas piloto con el fin de conocer si las preguntas de la encuesta son debidamente comprensibles al público y si la planeación sostiene un orden lógico.

### 3.4.2.1. Sujeto de información

Es necesario definir cuáles son las personas que proporcionan la información que permite lograr los objetivos de investigación. Por lo que se determinan los siguientes sujetos de información:

- Clientes del supermercado Los Pinos: proporcionan información para conocer el perfil de consumidores y comportamiento de compra, así como sus ideas y opiniones con respecto al servicio del supermercado.
- Los colaboradores del supermercado Los Pinos: brindan información sobre la situación general del supermercado Los Pinos y aspectos de relevancia para el trabajo respecto a los consumidores.

### 3.4.2.2. Unidad de análisis

Debido a que el presente estudio pretende proponer una estrategia de mercadeo digital al supermercado Los Pinos, la unidad de análisis es cada cliente del supermercado Los Pinos que se ubica a 2.5 kilómetros a la redonda del supermercado, dado que, según información de los propietarios producto de la experiencia y conocimiento del lugar, esta es la zona de principal afluencia.

## 3.5. Variables

Para el planteamiento de una estrategia de mercadeo digital, es necesario determinar las variables a estudiar, en la tabla 1 se muestra las variables del estudio, sus definiciones conceptuales y operativas.

Tabla 1. Variables de la investigación.

Variable	Definición conceptual	Definición operativa
----------	-----------------------	----------------------



Competencia	“Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio” (RAE, 2014).	Información obtenida del FODA, MECA, <i>Benchmarking</i> .
Mercado	“Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio” (RAE, 2014).	Conjunto de clientes que están ubicados 2,5 Kms a la redonda del supermercado y compran productos en supermercados Los Pinos.
Producto	“Cosa producida” (RAE, 2014).	Mercadería.
Promoción	“Acción y efecto de promover” (RAE, 2014).	Las actividades que se realizan para dar a conocer al supermercado Los Pinos e incrementar las ventas.
Plaza	“Lugar donde se venden artículos diversos, se tiene el trato común con los vecinos, y se celebran las ferias, los mercados y las fiestas públicas” (RAE, 2014).	Son actividades que se realizan para que los clientes tengan acceso a las mercaderías.

Precio	“Valor pecuniario en que se estima algo” (RAE, 2014).	Valor monetario establecido para los productos.
Microentorno	“Participantes cercanos a la empresa que afectan la capacidad de ésta para servir a sus clientes y consumidores” (Kotler y Amstrong, 2017).	Son los proveedores, clientes, los competidores y los públicos de interés del supermercado Los Pinos.
Macroentorno	Son “aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no” (Franquet, 2016).	Son factores demográficos, políticos, sociales, ambientales, económicos, tecnológicos y competitivos que afectan al negocio.
Perfil del cliente	“Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo” (RAE, 2014).	Son las características de los clientes del supermercado Los Pinos, como demográficas, personalidad, aprendizaje, creencias.
Comportamiento de compra	“Los procesos de decisión y acciones de la gente que adquiere y	Los procesos de adquirir y utilizar los productos de los clientes.

	emplea productos” (Ferrell et al., 2010).	
Frecuencia de compra	Frecuencia: “Repetición mayor o menor de un acto o de un suceso” (RAE,2014).  Compra: “Acción y efecto de comprar” (RAE,2014).	Número de veces por semana o mes que hace compra los clientes en supermercado Los Pinos.

### 3.6. Estrategia de análisis de datos

En cuanto al análisis de datos, la acción esencial consiste en que los investigadores recolectan los datos no estructurados, a los cuales se les da una estructura (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En la presente investigación se aplica una encuesta con preguntas abiertas y cerradas a los clientes que visitan el supermercado Los Pinos durante el periodo de investigación. Luego de recolectar la información de los clientes con esta encuesta, se procede a clasificar los datos en orden y tabularlos cuando sea necesario para identificar información relevante.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para el análisis detallado de los datos recopilados se utilizan las diferentes herramientas como teoría fundamentada, matrices, diagramas, esquemas, etcétera, dicha labor se puede realizar con el apoyo de programas computacionales. En cuanto a la elaboración de herramientas para analizar datos en el presente estudio se utiliza principalmente las aplicaciones del paquete de *Office de Microsoft* como *Excel*, *Word* y *Atlas TI*.

Se utiliza información proporcionada por la encargada del supermercado Los Pinos, así como información de fuentes primarias de confianza que describe los factores que afectan el entorno de mercadeo para realizar una descripción y análisis de microentorno y macroentorno de dicho supermercado. Posteriormente, basando en la información recopilada en análisis de entorno, se elabora la matriz FODA y

MECA que determina las ventajas y desventajas del negocio. Asimismo, se aplica la herramienta de *benchmarking* dirigida a realizar comparación sistematizada entre el supermercado Los Pinos y sus competidores directos.

Al final, se aplica las técnicas de análisis más adecuadas. Todos los datos recolectados se clasifican en orden, y se comparan los datos cuando sea necesario.

## **Capítulo IV. Resultados**

En el presente capítulo se analiza el microentorno y el macroentorno del supermercado Los Pinos, además, se elabora la matriz FODA, MECA y *Benchmarking* para clasificar las fortalezas y debilidades que presentan en el entorno del negocio del supermercado en estudio. También, se analiza los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes del supermercado.

### **4.1. Análisis Microentorno**

El análisis de microentorno corresponde a participantes cercanos al quehacer del supermercado Los Pinos, los cuales influyen en la toma de decisiones y la satisfacción al cliente. A continuación, se detallan los proveedores, clientes, competidores y reguladores que son elementos importantes para analizar para el supermercado.

#### **4.1.1. Proveedores**

El supermercado Los Pinos tiene dos tipos de proveedores, entre ellos los proveedores de productos y los de servicios. Los proveedores de productos son los que ofrecen productos tangibles como licores y productos perecederos como lácteos, frutas, verduras, panadería, repostería, algunos otros de limpieza, medicina, cuidado personal, mascotas, etcétera. Los proveedores de servicios ofrecen bienes intangibles, por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones, de luz y agua.

Por la llegada de la pandemia de COVID-19, algunos proveedores han cambiado la frecuencia de visita y días de entregas de pedidos. Por ejemplo,

anteriormente, el agente de venta de Ruteo Central del Caribe S.A., una empresa que vende productos de alimentación, bazares y limpieza, visitaba al supermercado Los Pinos una vez a la semana para rectificar inventario y encargar pedidos, después del inicio de las restricciones vehiculares sanitarias, cambió la frecuencia de visita por una vez al mes. Asimismo, las empresas como *Coca Cola* y *JH* promueven hacer pedidos en líneas o por vía telefónica para evitar contactos innecesarios y así permitir la disminución del riesgo a contagios de COVID-19.

Por otro lado, la mayoría de los proveedores antes sólo contaban con opción de pago en efectivo, ahora por la pandemia se empezó a ofrecer en el supermercado la opción de pago en línea, el cual permite agilizar las transacciones, y de forma más segura.

Igualmente, el cierre de fronteras terrestres del país decretado por La Casa Presidencial en el Decreto N° 42227 - MP - S ha dificultado las entradas de mercaderías importadas, lo cual genera que el supermercado suela enfrentar situaciones de falta de existencias de los proveedores en algunos productos importados a la hora de hacer los pedidos.

El supermercado Los Pinos tiene como principales proveedores de servicios el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, el cual ofrece servicio de agua potable y alcantarillado, al igual que la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A. que brinda electricidad y alumbrado público, así como Telecable que provee el internet. Todos estos servicios que prestan estos proveedores son esenciales para el funcionamiento diario del supermercado. Cabe mencionar que durante la pandemia los servicios son ofrecidos con normalidad, no ha surgido ningún tipo de cambio que pueda afectar al supermercado en estudio.

#### **4.1.2. Clientes**

En encuesta efectuada por un grupo de estudiantes en el curso de Formulación y Evaluación de Proyectos de la carrera de Administración de Empresa del Instituto Tecnológico, tomando como población las personas que visitan el supermercado Los Pinos regularmente durante el segundo semestre del año 2020, demuestra que en cuanto a la frecuencia de las personas que realizan compras en los supermercados,

un 36% de las personas hacen compras semanalmente, mientras que sólo un 10% de las personas hacen compras cada día. (He et al., 2020)

En cuanto a la intención de hacer compras en línea, muchos de los clientes demuestran su interés por hacer compras en línea, y con respecto a las plataformas de redes sociales más utilizadas son *Facebook* e *Instagram*. (He et al., 2020)

La encargada del supermercado Los Pinos indica que la mayoría de los clientes más recurrentes son habitantes que viven a 2.5 kilómetros a la redonda del supermercado. El rango de edad de los clientes es amplio, desde adultos mayores hasta niños. Generalmente, los clientes compran mercadería para su propio consumo, la gran mayoría de clientes son personas físicas, las jurídicas ocupan un porcentaje muy pequeño.

Los consumidores tienen poder en la actividad comercial de los abarrotados esto en el sentido de que, es extremadamente fácil para ellos cambiar de un supermercado a otro sin enfrentar gran costo. Si el precio es más bajo en un lugar, los consumidores tienden a realizar compras allí. Generalmente, los consumidores no son fieles a una marca, pero son sensibles a un precio, un cambio pequeño en costos les brinda la oportunidad de ampliar sus opciones y dificulta a las minoristas para que tengan una base de cliente constante. (UKEssays, 2018)

Un estudio efectuado por GS1 en el año 2020 revela la modificación de los hábitos de consumo de los costarricenses durante la pandemia. Entre los descubrimientos se destaca un incremento en el dinero destinado a productos de limpieza y bebidas alcohólicas. Además, por las restricciones sanitarias y el temor por contagiarse, se incrementa la compra en cuanto a la cantidad de productos, pero al mismo tiempo disminuyó su frecuencia de hacer compras en los supermercados. (Siu, 2020)

Otro hallazgo consiste en el cambio del pago, el uso de efectivo en los supermercados ha disminuido, por lo que, se incrementó el uso de tarjetas crédito durante la pandemia de COVID-19. Por el temor de contagio, se empezó a optar por utilizar tarjeta de crédito para no desplazarse a las instituciones bancarias a sacar efectivo. (Siu, 2020)

Por otra parte, es importante resaltar que en el estudio se indica que la cercanía

del punto de venta a la casa de habitación de las personas es una condición principal para la selección de un supermercado, pero los precios y las promociones también son una razón importante para seleccionar un supermercado. (Siu, 2020)

#### **4.1.3. Competidores**

Entre los principales competidores del supermercado Los Pinos se encuentra el Súper Selecto, soda *Grace*, supermercado Oriental, Palí y Súper Jumbo.

La soda *Grace* es una panadería, pero al mismo tiempo vende productos de abarrotes, se encuentra ubicada a 50 metros del supermercado Los Pinos. Debido a que su tiempo de apertura es mucho más largo que el de sus competidores, se ha establecido una relación firme con los clientes que habitan en las viviendas cercanas como los habitantes de la Urbanización La Carmelina y la Urbanización Bosque de Oriente, en otras palabras, cuenta con muchos clientes fieles. Asimismo, por ser una panadería y una pulpería al mismo tiempo, los clientes prefieren comprar los productos lácteos a la hora de comprar los panes. Cabe destacar que la soda *Grace* no vende bebidas alcohólicas como el supermercado Los Pinos.

El Súper Selecto está ubicado a 800 metros oeste del supermercado Los Pinos. Es un establecimiento que vende gran variedad de productos, incluyendo productos de alimentación, bazar, alimentos de mascotas, limpieza, bebidas alcohólicas y verduras. Al igual que el Súper Selecto, además de los productos de abarrotes, el supermercado Oriental vende bebidas alcohólicas y verduras. Sus clientes principales son los que viven en la Urbanización Bosque de Oriente. El Súper Jumbo está ubicado a 2km al oeste del Supermercado Los Pinos. Además de los productos de abarrotes, cuenta con gran variedad de productos de verdulería comparado con Súper Selecto.

Palí de Mata de Plátano es una competencia fuerte por ser un supermercado de cadena, cuenta con variedad extensa de mercadería y con precios mucho más cómodos que los del supermercado Los Pinos. El confinamiento durante la pandemia de COVID-19 ha generado que las personas busquen realizar compras más grandes para reducir la frecuencia de visitas a los supermercados, sin embargo, por la reducción de aforo al 50% en los establecimientos comerciales establecido en la directriz N°82-MP-S, los clientes de los supermercados grandes como Palí tuvieron

largas filas para poder ingresar al establecimiento, algunos clientes deciden visitar las tiendas de conveniencia para no hacer fila larga. Por esta razón, el supermercado Los Pinos obtiene visitas de los clientes que antes solían hacer compras en supermercados de cadena.

Durante la pandemia, las restricciones sanitarias, sumado al temor de contagiarse del virus SARS-CoV-2, hacen que muchas personas no quieran salir a realizar compras, por lo tanto, algunos competidores han tomado acciones para enfrentar los cambios de comportamientos de los consumidores. Para responder esta situación el Palí de Mata de plátano ha agregado el servicio de entrega a domicilio, los clientes pueden realizar compras por medio de la página web. Además, ofrece el servicio de recoger en la tienda para evitar conglomeración dentro de un lugar cerrado. Al principio de la pandemia, Palí mantuvo un horario especial para los adultos mayores, durante este horario, sólo se permite la entrada de los adultos mayores de 65 años, el cual tiene como objetivo proteger las personas más vulnerables ante la pandemia.

Por otro lado, se puede observar un cambio de horarios de atención de algunos de los competidores a causa de la pandemia. Dentro del horario de restricciones vehiculares, los clientes que vienen a comprar en vehículos se han reducido notablemente, las calles se encuentran más vacías y silenciosas. Por razón de seguridad, el Súper Selecto ha reducido su horario de atención, el cual era de 7: 30 a.m. a 9:30 p.m. anteriormente, después de la implementación de las restricciones sanitarias, se cierre a las 8:30 p.m.

#### **4.1.4. Reguladores**

La vigilancia y control de las entidades gubernamentales son indispensables para el correcto funcionamiento de un negocio. Cumplir todas las normas establecidas por los reguladores de gobierno requiere esfuerzo incesante. Principalmente, el supermercado Los Pinos es regulado por tres entidades de gobierno, las cuales se encuentran la Municipalidad de Goicoechea, el Ministerio de Salud (Área rectora de salud Goicoechea) y el Ministerio de Hacienda.

La municipalidad emite la patente de comercio y la de licores para los



supermercados, además, cobra impuestos de las patentes respectivas. El artículo 79 del Código Municipal de Costa Rica establece que, "Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto". Dicho impuesto se deberá de pagar durante el tiempo de ejercer la actividad rentable o por el tiempo de poseer la licencia, aunque no se lleve a cabo la actividad. (Ley N° 7052, 1986)

El Ministerio de Salud regula los aspectos relacionados con la salud de la población. Los funcionarios de esta institución visitan al supermercado Los Pinos esporádicamente, con el fin de inspeccionar el cumplimiento de los reglamentos sanitarios. La pandemia de COVID-19 genera un aumento en la frecuencia de inspección de los funcionarios. El contenido de inspecciones a raíz de COVID-19 consiste en examinar el uso de mascarillas de todas las personas que están dentro del establecimiento comercial, el ofrecimiento de alcohol en gel a la hora de entrar los clientes y limpieza diaria que se debe realizar, asimismo, el aforo del 50% y el distanciamiento social.

El Ministerio de Hacienda vigila la declaración y pago de los impuestos de diferentes categorías como de IVA y renta. Además, se establece en la resolución DGT-R-012-2018 con la implementación y uso obligatorio del sistema de facturación (Ministerio de Hacienda, 2018)

Es necesario estar al tanto de los nuevos avisos y las regulaciones relacionadas con las actualizaciones de los reglamentos o obligaciones de los entes gubernamentales para poder evitar sanciones por el incumplimiento de las normas.

#### **4.1.5. Intermediarios**

Los intermediarios de supermercado Los Pinos son principalmente los distribuidores, como por ejemplo la Distribuidora. La Florida S.A, Ciamesa. S.A. y Distribuidora Coarsa, etcéteras. Normalmente visitan el supermercado Los Pinos una vez a la semana.

Debido a la falta de existencias de los proveedores en algunos productos importados por el cierre de la frontera a causa de la pandemia, los intermediarios deben de enfrentar la misma situación. La cual ha afectado al supermercado Los

Pinos, ya que deja de vender un producto, aunque sea sólo por un lapso corto, los clientes frecuentes tienen que ir a buscarlo con la competencia, lo cual puede generar una pérdida de clientes y si ellos se dan cuenta de que los competidores tienen precios más bajos también genera el mismo efecto. Como se mencionó anteriormente, los consumidores no son fieles a una marca, pero son sensibles a un precio, un cambio pequeño en los costos les brinda la oportunidad de ampliar sus opciones y dificulta a las minoristas para que tengan una base de cliente constante. (UKEssays, 2018)

Además, algunos de los intermediarios suelen brindar promociones o descuentos en algunos productos determinados, sin embargo, desde que estalló la pandemia, muchos intermediarios han dejado de ofrecer promociones o descuentos.

#### **4.1.6. Grupo de interés**

El supermercado Los Pinos cuenta con dos tipos de grupos de intereses, los cuales son grupos de interés internos y externos. Debido a que el supermercado Los Pinos está bajo el nombre de una sociedad, por lo que identifica como el grupo de interés las accionistas de dicha sociedad, la cual está compuesta por los miembros de la familia de la señora Liang. Los accionistas asumen también el papel de empleado.

Los grupos de intereses externos que ejercen más influencia en el supermercado Los Pinos son los clientes, los proveedores y los intermediarios. Los comportamientos del cliente determinan las estrategias y las acciones que debe de tomar el supermercado, además, son los que afectan de manera directa los ingresos del negocio.

Sabiendo que los clientes prefieren comprar en los supermercados con precios más cómodos, esto destaca la importancia del precio. Un factor relevante para determinar el precio de un producto es el costo de este, por lo tanto, es necesario que el supermercado cuente con poder de negociaciones con los proveedores y los intermediarios para que le puedan ofrecer productos a precios más bajos.

## 4.2. Macroentorno

En esta parte se analiza las fuerzas externas que afectan al supermercado Los Pinos, los cuales incluyen fuerzas demográficas, económicas, políticas y culturales, sociales, tecnológicas, naturales y competitivas.

### 4.2.1. Entorno demográfico

El cantón de Goicoechea de San José tiene una extensión territorial de 31,50 km<sup>2</sup>, contiene siete distritos en total: Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipís, Rancho Redondo y Purral, tiene el distrito de Guadalupe como cabecera, el cual hace proyección de población según provincia, cantón y distrito del Instituto Nacional de Estadística y Censos, estima que en el 2021, la provincia de San José tiene 1.673.683 habitantes, el cantón Goicoechea cuenta con 139.678 habitantes, mientras que el distrito Mata de Plátano cuenta con 21.029 habitantes, su extensión territorial es de 7.85 km<sup>2</sup>. A continuación, se demuestra en la tabla 2 la población proyectada del 2021.

Tabla 2. Población total proyectada del 2021.

Provincia, cantón, distrito	Total
Costa Rica	5.163.021
San José	1.673.683
Goicoechea	139.678
Guadalupe	22.415
San Francisco	2.408
Calle Blancos	23.280
Calle Blanco	21.029
Ipís	31.754

Rancho Redondo	3.187
Purrál	35.605

Fuente: *Elaboración propia con datos de INEC.*

#### 4.2.2. Entorno Económico

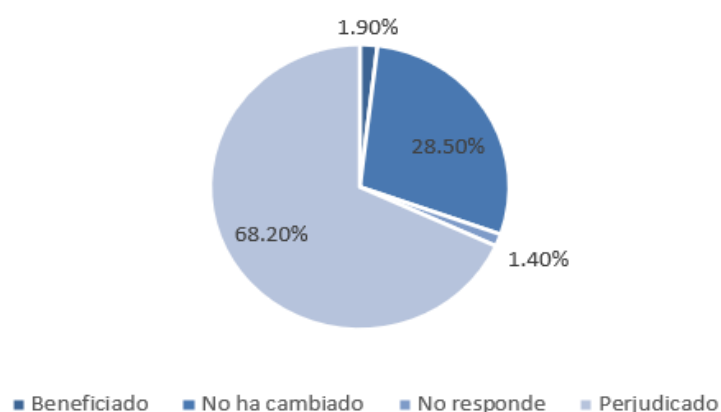
En esta sección se detallan los factores económicos y el cómo afectan de manera directa e indirecta los comportamientos de los consumidores en los supermercados.

##### 4.2.2.1. Impacto del COVID-19 en la situación económica del hogar

Según una encuesta sobre opiniones y expectativas económicas en tiempos del COVID-19 efectuado por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR), detalla que el 68.2% de los hogares de Costa Rica, en total 680.000 de estos, han sufrido afectaciones en situación económica, mientras que el porcentaje de los hogares que no han sufrido impacto es 28.5%. (Rodríguez, 2020) Johnny Madrigal, el coordinador del estudio, las familias consultadas aducen que la falta de ingresos en los hogares se debe a los impactos de la pandemia de COVID-19. (La Nación, 2020) En la figura 3 demuestra el impacto del COVID-19 en la situación económica del hogar en porcentaje.

Figura 3. Impacto del COVID-19 en la situación económica del hogar.

Impacto del COVID-19 en la situación económica del hogar



*Fuente: Elaboración propia, con datos de la Escuela de Estadística de UCR*

#### 4.2.2.2. Cambio en estructura de los gastos familiares

Por otro lado, la estructura de los gastos familiares ha cambiado debido a la pandemia de COVID-19. Según una encuesta denominada ACTUALIDADES 2020: ENCUESTA NACIONAL SOBRE COVID-19 realizado por la Universidad de Costa Rica, debido a la pandemia, los gastos del hogar en la compra de ropa y zapatos, comida fuera del hogar, actividades de recreación y en transporte han disminuido.

Al contrario, los gastos de hogar en compra de alimentos preparados dentro del hogar aumentaron un 39.7%, en la telefonía e internet aumentó un 52.1% y en luz, agua y electricidad aumentó un 57.1%. (UCR,2020)

#### 4.2.2.3. Desempleo

Una de las razones por la que provoca el deterioro en las finanzas familiares y el cambio de estructura de los gastos familiares durante la pandemia es el desempleo. Según afirma el Instituto Nacional de Estadística y Censos en una noticia, entre noviembre de 2020 y enero de 2021, “la tasa de desempleo nacional fue de 19,1 %, en comparación con el mismo trimestre del año anterior, aumentó estadísticamente en 6,8 puntos porcentuales” (INEC, 2021).

Las variables económicas mencionadas influyen en el comportamiento de los consumidores debido a que el deterioro en las finanzas familiares provocado por la pandemia los ha llevado a ser más cuidadoso a la hora de hacer decisiones de compras. Otra variable que afecta a los supermercados es el tipo de cambio.

#### 4.2.2.4. Tipo de cambio

Debido a que, la pandemia generó una enorme crisis económica a nivel mundial está afectó fuertemente la estabilidad del tipo de cambio. (CRHoy, 2020)

El aumento en el tipo de cambio genera que los importadores de Costa Rica necesiten más colones para comprar dólar, lo que provoca la depreciación del colón.

Además, esto hace que los precios de los productos importados sean más caros, esto afecta a Costa Rica de manera directa ya que es un país que importa cantidad importante de bienes finales o insumos. (Gudiño, 2019)

Como el tipo de cambio ha estado subiendo desde que inició la pandemia, y que muchas mercaderías que se venden en los supermercados son importadas de los otros países, los cuales generan que esas mercaderías suelen enfrentar un aumento en sus costos.

#### **4.2.3. Entorno político y cultural**

La Casa Presidencial y el Ministerio de Salud, junto con otras autoridades del país, han emitido diferentes tipos de restricciones con el fin de mitigar los efectos de COVID-19. En abril del 2020, se publicó el decreto N° 42253- MOPT- S, este indica que no se permitiría el tránsito vehicular en todo el país entre las 22:00 horas y las 05:00 horas de lunes a domingo, salvo las excepciones debidamente contempladas en dicho decreto. (D.S. N° 42253 - MOPT- S, 2020). Con el paso de tiempo, se ha venido disminuyendo el horario de la restricción vehicular sanitaria con la finalidad de recuperar la economía. A partir de marzo de 2021, la restricción vehicular es de lunes a domingo de 11:00 p.m. a 5:00 a.m., y la restricción por placas sólo se rige en algunas áreas específicas. (Gobierno del Bicentenario, 2021)

Además de las restricciones vehiculares, según la directriz N°82-MP-S, se dio una reducción en el aforo en la mayoría de los establecimientos comerciales con el fin de reducir el riesgo de contagio por el SARS-CoV-2. (MEIC, s.f.)

Debido a las restricciones vehiculares establecidas, durante las horas de restricciones, las personas tienden a acudir a los establecimientos más cercanos a realizar compras, esto ha beneficiado a los locales comerciales que se ubican en lugares en donde habitan la mayor población, como los negocios cercanos a los condominios y entre otras. Como indica Guillermo Varela, el director ejecutivo de GS1 Costa Rica, el confinamiento por las restricciones sanitarias, sumando el miedo por contagiar, ha provocado la disminución en la frecuencia de visita a los supermercados, sin embargo, aumentó la cantidad de compra de productos. (Valverde, 2020)

#### **4.2.4. Entorno social**

Los cambios sociales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Una variable del entorno social es el índice de pobreza.

##### **4.2.4.1. Índice de pobreza**

Según la Encuesta Nacional de Hogares efectuada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en julio de 2020, la pobreza en Costa Rica ha aumentado 5.2 puntos porcentuales, llegando a 26,2%, lo que equivale a 419783 hogares pobres, alrededor de 83888 más que el año anterior. En cuanto a la pobreza extrema, se aumentó 1.2 puntos porcentuales, alcanzando un 7%, lo que equivale a 19445 hogares más en dicha condición, alcanzado en total 112907 hogares en el 2020. (INEC, 2020)

En términos de personas, hay 1529255 personas pobres en el 2020, el cual es equivalente a un incremento de 6.11 puntos porcentuales (321874 personas) con respecto al 2019. (INEC, 2020)

#### **4.2.5. Entorno tecnológico**

El desarrollo de tecnología influye en las maneras de llevar a cabo las actividades y la toma de decisiones, por lo tanto, es necesario analizar el entorno tecnológico de un negocio.

##### **4.2.5.1. Tenencia de dispositivos tecnológicos**

Como parte de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) efectuada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los resultados con respecto a la tendencia de dispositivos tecnológicos tienen una importancia relevante para poder conocer el estado de uso, acceso y apropiación de las TIC en los hogares costarricenses. (UCR, 2020) Seguidamente, en la tabla 3 se muestra la tendencia de dispositivos tecnológicos en hogares de Costa Rica entre 2010 a 2019.

Tabla 3. Tenencia de dispositivos tecnológicos en hogares de Costa Rica, en porcentajes (2010 a 2019).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total De Hogares	1.290.138	1.327.594	1.361.373	1.381.947	1.425.297	1.462.135	1.496.829	1.523.869	1.561.637	1.600.797
Radio o Equipo de Sonido*	77,2	75,9	72,7	72,7	69,4	68,3	65,2	63,3	60,0	56,6
Teléfono residencial	63,6	61,3	58,0	56,1	50,1	42,1	39,8	37,1	33,2	30,3
Teléfono celular	73,8	86,3	91,8	92,7	94,1	95,6	95,7	95,9	95,9	96,2
Televisión paga	40,9	46,2	52,3	58,2	62,0	64,6	66,4	69,0	70,7	70,8
Computadora	41,2	45,2	50,7	52,5	52,4	48,3	46,4	46,3	46,1	46,9
Tableta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	25,1	24,4	22,7	19,8	16,7
Fax	n.d.	5,3	5,1	4,7	3,3	2,7	2,2	1,9	1,6	0,9
Internet	24,0	33,5	49,3	48,3	55,2	60,3	64,9	68,7	73,2	86,4

Fuente: Elaborado por UCR, con datos del INEC.

#### 4.2.5.2. Pagos digitales

La tecnología ha adquirido un papel protagonista en el proceso de compra con la finalidad de acelerar las transacciones y aumentar la seguridad. En el mercado digital, la modalidad que se ha ampliado cada día más son los pagos digitales, los cuales han acelerado su crecimiento por las jornadas de confinamiento obligatorio durante la pandemia de COVID-19. (El Tiempo, 2020)

En la actualidad, muchas empresas en Costa Rica han desarrollado aplicaciones de pago digital que permiten hacer el pago de forma fácil, rápida y confiable. Con sólo escanear un código QR, o ingresar unos dígitos en las aplicaciones, los compradores pueden evitar que se trasladen para retirar dinero. Así mismo, los pagos digitales cuentan con posibilidades de rastreo cuando sean necesario. (OMNI, s.f.) Algunas de las aplicaciones de pago digital en Costa Rica son SQR PAGOS, Kash y OMNiMoni. Por otra parte, el pago digital permite a los negocios



ahorrar dinero en comisiones por uso de datáfonos. (estrategiaynegocios.net, 2020)

#### **4.2.6. Entorno natural**

La producción y el consumo de plástico está aumentando a un ritmo acelerado, como consecuencia, no ha dejado el flujo de plásticos al medio ambiente. Por esta razón, *Greenpeace* lanzó una petición pidiendo a los supermercados que desechen los envases de plástico de un sólo uso de sus productos, debido a que los supermercados consumen cantidad importante de plásticos que hacen daño al ambiente. (García, 2018)

Cabe destacar que Costa Rica ha hecho un gran esfuerzo para combatir la contaminación del ambiente. En el año 2019 se aprobó la N° 9786, Ley para Combatir la Contaminación por Plástico que empezó a regir el 25 de febrero de 2021, la cual es un avance que prohíbe pajillas y algunos plásticos, así lo afirma Carlos Alvarado, el presidente de la república en su *Twitter*. La ley establece que “se prohíbe la comercialización y entrega gratuita de bolsas de plástico al consumidor final en supermercados y establecimientos comerciales cuya finalidad sea la de acarrear los bienes hasta su destino final” (SCIJ, 2019).

Los supermercados, pulperías o cualesquiera tiendas de abarrotes, tienen grandes responsabilidades ambientales, por lo que es muy importante cumplir con las normas y ética ambiental.

#### **4.2.7. Entorno competitivo**

Según La Comisión de Defensa y Promoción de la Competencia, en el sector de los supermercados en toda América Latina ha experimentado una expansión acelerada durante las últimas décadas, y se ha convertido en una opción preferente en las ventas al detalle tanto en los países desarrollados y en desarrollo. (CDPC, 2012) Por esta razón, la competencia entre los supermercados y las otras tiendas del sector abarrotero ha aumentado.

La pandemia ha generado un aumento significativo en los envíos a domicilio, las cifras de envío a domicilio llegaron a ser muchas veces mayores a los que registraban anteriormente. Muchos supermercados han reforzado la entrega a

domicilio y agregaron el servicio de recoger en el punto de ventas del negocio. (Cisneros, 2020)

Para aumentar la competitividad de los supermercados, es indispensable buscar nuevas soluciones en aras de mejorar los servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual es sumamente importante bajo la crisis sanitaria.

### **4.3. Análisis FODA**

Tomando en cuenta el análisis de microentorno y de macroentorno del supermercado Los Pinos que se desarrolla anteriormente, se procede a alistar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se consideran importante, posteriormente, con esta información se elabora la matriz FODA que ayuda a establecer las estrategias necesarias del supermercado en estudio.

#### **Fortaleza**

1. Ubicación estratégica: el supermercado Los Pinos colinda con una amplia cantidad de viviendas, y esto conlleva a grandes grupos de habitantes, como se menciona en un estudio de GS1 que la cercanía del punto de venta a la casa de habitación de las personas es una condición principal para la selección de un supermercado, pero los precios y las promociones también son una razón importante para seleccionar un supermercado. (Siu, 2020)
2. Buena comunicación entre los colaboradores: el supermercado Los Pinos es un negocio familiar, casi todos los colaboradores son familia de la dueña, por lo que es fácil de comunicarse entre ellos.
3. Productos relativamente variados: cuenta con la mayoría de los tipos de productos que debe tener en un supermercado.
4. Excelente atención al cliente: tratar a los clientes con paciencia y buscar satisfacer sus necesidades.

#### **Debilidades**

1. Para los clientes es fácil cambiar de un supermercado a otro sin enfrentar gran costo: generalmente, los consumidores no son fieles a una marca, pero son sensibles a un precio, un cambio pequeño en costos les brinda la oportunidad de ampliar sus opciones y dificulta a las minoristas para que tengan una base de cliente constante. (UKEssays, 2018)
2. No cuenta con inventarios suficientes para enfrentar el aumento de demanda generado por una situación inesperada: al principio de la pandemia, el supermercado Los Pinos no contaba con suficientes productos de higiene y limpieza como alcohol en gel a la venta.
3. Inexistencia del plan de mercadeo: no tiene ninguna estrategia de mercadeo para posicionarse ni para promocionar los productos para aumentar ventas.
4. No posee plataformas digitales: no cuenta con ninguna plataforma digital para realizar actividades promocionales ni interactuar con los clientes.
5. Falta de una bodega para almacenar las mercaderías: no cuenta con espacio suficiente para almacenar el exceso de existencia.
6. Precio no competitivo: el precio del supermercado Los Pinos es un poco más alto comparado con sus competidores directos.
7. Falta de conciencia ecológica por utilización de plásticos: el supermercado Los Pinos no controla el uso de bolsas plásticas dando bolsas plásticas a los clientes.

### **Oportunidades**

1. La pandemia promueve el servicio de entrega a domicilio: los envíos a domicilio han aumentado de manera significativa desde que empezó la pandemia de COVID-19.
2. Aumento de los gastos de hogar en cuanto a compra de alimentos preparados dentro del hogar: según UCR (2020), este tipo de gasto ha aumentado un 39.7%, el cual es oportunidad ya que los supermercados son lugares importantes para adquirir los alimentos preparados dentro del hogar.
3. El crecimiento del uso de pagos digitales permite ahorrar dinero en comisiones por uso de datáfonos: las transferencias bancarias, pago con código QR y

transferencias Sinpe Móvil no cobra comisión, lo que permite ahorrar los costos generados por las comisiones del datáfono.

4. Los clientes prefieren visitar las tiendas de conveniencia para no realizar largas filas en supermercados de cadena durante la pandemia: esto permite que el supermercado Los Pinos atraiga más clientes que viven en las habitaciones cercanas.

### **Amenazas**

1. El cierre de fronteras para ingresar productos genera falta de existencias de los productos de los proveedores y de los intermediarios: el cierre de fronteras terrestres del país decretado por La Casa Presidencial en el Decreto N° 42227-MP - S ha dificultado las entradas de mercaderías importadas, lo que genera que un supermercado puede perder clientes por falta de algún producto determinado.
2. Cambio de acciones promocionales de los proveedores e intermediarios por la pandemia: algunos los proveedores e intermediarios dejaron de ofrecer promociones y descuentos de los productos durante la pandemia.
3. Aumento de tasa de desempleo nacional: Según afirma el Instituto Nacional de Estadística y Censos en una noticia, entre noviembre de 2020 y enero de 2021, “la tasa de desempleo nacional fue de 19,1 %, en comparación con el mismo trimestre del año anterior, aumentó estadísticamente en 6,8 puntos porcentuales” (INEC, 2021).
4. La inestabilidad del tipo de cambio genera aumento de precio de los productos importados: al aumentar el tipo de cambio, los costos de los productos que son importados se pueden incrementar. (Gudiño, 2019)
5. El aforo de 50% emitido por las autoridades del gobierno genera que sólo permite el ingreso de cinco clientes al mismo tiempo al supermercado Los Pinos: según la directriz N°82-MP-S, las restricciones sanitarias establecen que sólo se permite el 50% de aforo para el ingreso al establecimiento, lo cual puede generar larga fila para ingresar al supermercado.

según la directriz N°82-MP-S, se dio una reducción en el aforo en la mayoría de los establecimientos comerciales con el fin de reducir el riesgo de contagio por el SARS-CoV-2. (MEIC, s.f.)

6. Modificación de los hábitos de consumo de los costarricenses durante la pandemia: al hacer compras, los consumidores incrementan la cantidad de productos, asimismo, disminuyeron la frecuencia de ir a los supermercados y compraron más algunos tipos de productos determinados. (Siu, 2020)

Tabla 4. Matriz FODA del supermercado Los Pinos.

<b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica, ya que colinda con una amplia cantidad de viviendas, y esto conlleva a grandes grupos de habitantes.</li> <li>2. Buena comunicación entre los colaboradores.</li> <li>3. Productos relativamente variados.</li> <li>4. Satisfactoria atención al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para los clientes es fácil cambiar de un supermercado a otro sin enfrentar gran costo. (UKEssays, 2018)</li> <li>2. No cuenta con inventarios suficientes para enfrentar el aumento de demanda generado por una situación inesperada.</li> <li>3. Inexistencia del plan de mercadeo.</li> <li>4. No posee plataformas digitales.</li> <li>5. Falta de una bodega para almacenar las mercaderías.</li> <li>6. Precio no competitivo.</li> <li>7. Falta de conciencia ecológica por utilización de plásticos.</li> </ol>

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La pandemia promueve el servicio de entrega a domicilio.</li> <li>2. Aumento de los gastos de hogar en cuanto a compra de alimentos preparados dentro del hogar (UCR ,2020)</li> <li>3. El crecimiento del uso de pagos digitales permite ahorrar dinero en comisiones por uso de datáfonos.</li> <li>4. Los clientes prefieren visitar las tiendas de conveniencia para no realizar largas filas en supermercados de cadena durante la pandemia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cierre de fronteras para ingresar productos genera falta de existencias de los productos de los proveedores y de los intermediarios.</li> <li>2. Cambio de acciones promocionales de los proveedores e intermediarios por la pandemia.</li> <li>3. Aumento de tasa de desempleo nacional.</li> <li>4. La inestabilidad del tipo de cambio genera aumento de precio de los productos importados.</li> <li>5. El aforo de 50% emitido por las autoridades del gobierno genera que sólo permite el ingreso de cinco clientes al mismo tiempo al supermercado Los Pinos.</li> <li>6. Modificación de los hábitos de consumo de los costarricenses durante la pandemia.</li> </ol>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.4. Análisis MECA**

Basando en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas enumeradas en el análisis FODA, se procede a crear la matriz MECA para definir las

acciones que respondan a las ventajas y desventajas que se presenta en el supermercado Los Pinos.

Tabla 5. Matriz MECA del supermercado Los Pinos.

Fortalezas	Mejorar
1. Ubicación estratégica, ya que colinda con una amplia cantidad de viviendas, y esto conlleva a grandes grupos de habitantes	1. Promover la interacción con los clientes que viven en el radio establecido a través de las actividades promocionales para captar más el interés de los clientes.
2. Buena comunicación entre los colaboradores.	2. Mejorar el clima organizacional.
3. Productos relativamente variados.	3. Ofrecer mayor variedad de productos
4. Satisfactoria atención al cliente.	4. Recabar comentarios y recomendaciones de los clientes para mejorar sus experiencias de compras.
Oportunidades	Explotar
1. La pandemia promueve el servicio de entrega a domicilio.	1. Brindar servicio de entrega a domicilio.
2. Aumento de los gastos de hogar en cuanto a compra de alimentos preparados dentro del hogar.	2. Ofrecer variedad de productos perecederos como verduras frescas y carnes congeladas.

3. El crecimiento del uso de pagos digitales permite ahorrar dinero en comisiones por uso de datáfonos.	3. Ofrecer más opciones de pagos digitales además de los que cuenten actualmente.
4. Los clientes prefieren visitar las tiendas de conveniencia para no realizar largas filas en supermercados de cadena durante la pandemia.	4. Realizar actividades promocionales y de conveniencia con el fin de retener a los clientes actuales y potenciales.
<b>Debilidades</b>	<b>Corregir</b>
1. Para los clientes es fácil cambiar de un supermercado a otro sin enfrentar gran costo. (UKEssays, 2018)	1. Ajustar los precios tomando en cuenta la competencia directa para retener a los clientes.
2. No cuenta con inventarios suficientes para enfrentar el aumento de demanda generado por una situación inesperada.	2. Crear un método sistematizado para revisar los inventarios periódicamente para evitar la falta de existencia.
3. Inexistencia del plan de mercadeo.	3. Establecer una estrategia de mercadeo digital.
4. No posee plataformas digitales.	4. Crear cuentas en las plataformas digitales más utilizadas por los clientes actuales y potenciales según el radio de interés.
5. Falta de una bodega para almacenar las mercaderías.	5. Realizar un estudio de distribución de espacio para



	mejorar la distribución de las instalaciones.
6. Precio no competitivo.	6. Buscar nuevos proveedores con precios más cómodos y revisar estructura de costos de operación para identificar ahorros.
7. Falta de conciencia ecológica por utilizar muchos productos de plástico.	7. Promover la responsabilidad social mediante acciones concretas en la cotidianidad del supermercado desde las perspectivas del medio ambiente.
<b>Amenazas</b>	<b>Afrontar</b>
1. El cierre de fronteras para ingresar productos genera falta de existencias de los productos de los proveedores y de los intermediarios.	1. Promover comunicación con los proveedores para conocer puntualmente los cambios importantes relacionados con las existencias y promociones.
2. Cambio de acciones promocionales de los proveedores e intermediarios por la pandemia.	2. Comparar precios de distintos proveedores con el objetivo de realizar pedidos con un mejor ajuste económico
3. Aumento de tasa de desempleo nacional.	3. Ofrecer más líneas de productos con precio económico según los productos de mayor necesidad de demanda.

<p>4. La inestabilidad del tipo de cambio genera aumento de precio de los productos importados.</p>	<p>4. Ajustar precios de productos importados que se han visto aumentados en cuanto a costo, asimismo, encontrar más proveedores que ofrezcan productos sustitutos del nacional.</p>
<p>5. El aforo de 50% emitido por las autoridades del gobierno sólo permite el ingreso de cinco clientes al mismo tiempo al supermercado Los Pinos.</p>	<p>5. Promover la compra en línea para dispersar el flujo de personas que transitan por el supermercado y ofrecer el servicio de recoger en tienda.</p>
<p>6. Modificación de los hábitos de consumo de los costarricenses durante la pandemia.</p>	<p>6. Realizar encuesta corta a los clientes periódicamente por medio de plataformas digitales como redes sociales para dar a conocer puntualmente los cambios de hábitos y reaccionar según estos cambios.</p>

*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.5. Benchmarking**

Se identifican tres competidores principales del supermercado Los Pinos, los cuales se encuentran Soda Grace, Súper Selecto y Palí. La Soda Grace es uno de los competidores más importantes debido a su ubicación, está a sólo 50 metros del supermercado Los Pinos, ha establecido una buena relación con los clientes que viven alrededor del negocio. El Súper Selecto está ubicado a 800 metros oeste del supermercado Los Pinos, los productos que se venden en estos dos negocios son muy similares. El Palí es también una competencia muy fuerte, por ser un

supermercado de cadena, su administración es muy sistematizada y tiene una estrategia de precios bajos.

A continuación, se realiza un análisis de *benchmarking* para comparar los competidores directos del supermercado Los Pinos tomando en cuenta las variables de mezcla de mercadeo, los cuales son producto, precio, promoción y plaza. También se realizan las comparaciones según otras variables que consideren importantes para estudiar las buenas prácticas de los competidores, los cuales son los contenidos de plataformas digitales, así como los cambios generados por la pandemia de COVID-19. En la tabla 6 se muestra el *benchmarking* de la mezcla de mercadeo de la competencia del supermercado Los Pinos.

Tabla 6. Benchmarking de mezcla de mercadeo de la competencia del supermercado Los Pinos.

Componente	Detalle del componente	Competidores			
		Soda Grace	Súper Selecto	Palí	Supermercado Los Pinos
Producto	Variedad de productos	Vende productos fundamentales de barros y de panaderías y pastelerías, sin venta de bebidas alcohólicas. Su variedad de marcas de productos es muy limitada.	Cuenta con variedad relativamente completa de productos, además de los productos de abarrotes, vende también carnes congeladas, bebidas alcohólicas, productos de farmacia, de jugueterías y de bazares. Las marcas de productos son relativamente variadas	Cuenta con variedad completa de productos, además de los productos esenciales de un supermercado, vende también carnes, bebidas alcohólicas, productos de hogares y electrónicos, de jugueterías, de panaderías y pastelerías. Las marcas de productos son muy variadas.	Posee variedad relativamente completa de productos, además de los productos de abarrotes, vende también carnes congeladas, bebidas alcohólicas, productos de farmacia, de jugueterías y de bazares. Las marcas de productos son relativamente variadas
	Servicio de entrega a domicilio	No	No	Sí	No

<b>Precio</b>	<b>Precio de los productos</b>	Los precios son accesibles, y son relativamente más bajos que los del supermercado Los Pinos.	Los precios son similares comparados con los del Soda Grace. Generalmente, los precios de los productos son iguales a los precios sugeridos establecidos por los proveedores.	Precios muy competitivos, mercaderías con precios más bajos en la zona. Los precios de los productos son más bajos que los precios sugeridos establecidos por los proveedores.	Los precios de algunas mercaderías son un poco más altos que los de la Soda Grace.
<b>Promoción</b>	<b>Tipos de promoción</b>	Rebajas en productos determinados.	Hace exhibiciones en puntos de venta, a veces realiza promoción de precio en los productos determinados.	Hace publicidad en facebook, realiza con frecuencia promoción de precios, además, hace exhibiciones en puntos de venta.	Hace exhibiciones en puntos de venta, realiza con poca frecuencia la promoción de precio en los productos determinados.
	<b>Plataformas digitales</b>	No.	No.	Tiene <i>Facebook</i> y correo.	No.
<b>Plaza</b>	<b>Ubicación</b>	1km y 50 metros al este de la iglesia de Carmen, contiguo a la urbanización la Carmelina.	Barrio de Jardín, Mata de Plátano.	600 metros al este de los Tanque del AYA en guadalupe.	1km al este de la iglesia de Carmen, contiguo a la urbanización la Carmelina.
	<b>Página web</b>	No	No	Si	No
<b>Otros aspectos</b>	<b>Horario</b>	De 6:30 a.m. a 8:00 p.m.	De 7:00 a.m. a 8:30 p.m.	De 8:30 a.m. a 7:00 p.m.	De 8:00 a.m. a 9:30 p.m.

*Fuente: elaboración propia.*

Además de realizar el *benchmarking* de la mezcla de mercadeo, es necesario realizar la comparación de contenido en las plataformas digitales de los competidores para poder estudiar sus buenas prácticas. En la tabla 7 se muestra el *benchmarking* de contenidos en las plataformas digitales.

Tabla 7. Benchmarking de contenidos en las plataformas digitales.

Plataforma	Componente	Competidores			
		Soda Grace	Súper Selecto	Palí	Supermercado Los Pinos
Facebook	Información de productos	No	No	Sí	No
	Promociones	No	No	Sí	No
	Servicios	No	No	Sí	No
Página Web	Información de productos	No	No	Sí	No
	Promociones	No	No	Sí	No
	Servicios	No	No	Sí	No
Correo	Servicios al cliente	No	No	Sí	No

*Fuente: elaboración propia.*

Por otro lado, se realiza en la tabla 8 el *benchmarking* de cambio de acciones de los competidores para responder la pandemia del COVID-19, con el cual se puede conocer la capacidad de adaptarse al cambio de los competidores.

Tabla 8. Benchmarking de cambio de acciones para responder la pandemia de COVID-19.

Acciones	Competidores			
	Soda Grace	Súper Selecto	Palí	Supermercado Los Pinos

Ofrecer servicios de recoger productos en punto de venta.	No	No	Sí	No
Ofrecer servicio de compra en línea.	No	No	Sí	No
Horario de atención especial para los adultos mayores	No	No	Sí - Lo ha implementado principalmente al inicio de la pandemia.	Si
Aforo de 50%	Sí	Sí	Sí	Sí
Distanciamiento	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio de horario de atención	No	Sí - Se cierre más temprano comparado con el horario antes de la pandemia	Sí -Sólo ha cambiado el horario al principio de la pandemia.	No

*Fuente: elaboración propia.*

#### **4.6. Principales hallazgos de la encuesta aplicada.**

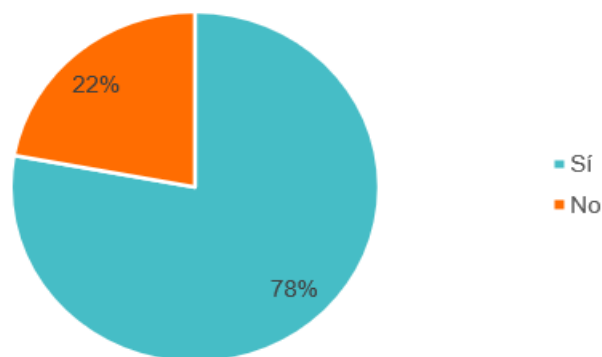
En esta sección se procede a analizar los resultados de la encuesta aplicada a 95 clientes que regularmente visitan el supermercado Los Pinos, los cuales habitan en un radio aproximado de 2.5 kilómetros de dicho establecimiento. Como se mencionó en la Metodología, el radio en kilómetros propuesto surge a partir de información brindada por parte de los dueños del supermercado. Asimismo, la cantidad de clientes encuestados surge en función de la afluencia diaria de los clientes, tomando el 20% de la circulación diaria de los clientes por cinco días, llegando en total cien clientes aproximados, pero por las dificultades generadas por la pandemia, se logró aplicar encuestas a noventa y cinco clientes.

#### 4.6.1. Comportamiento de compra durante el tiempo de pandemia de COVID-

19.

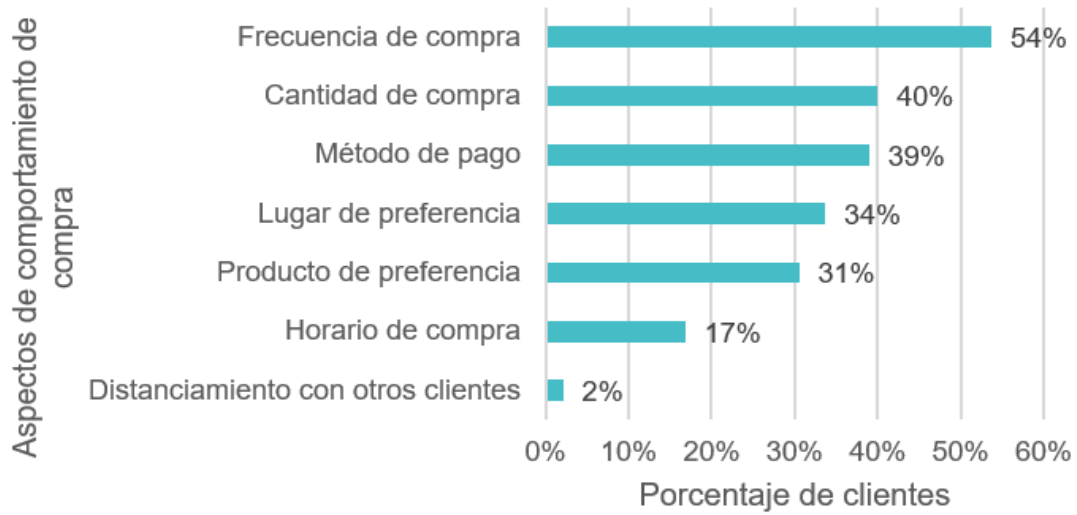
Es necesario indagar con profundidad el impacto que tuvo la pandemia en cuanto al comportamiento de los clientes del supermercado Los Pinos para formular adecuadamente las estrategias de mercadeo digital que permitan enfrentar estos cambios. Como se muestra en la figura 4, un 78% de los clientes que realizaron la encuesta consideran que, sus comportamientos de compras han sido modificados debido a la pandemia de COVID-19, mientras que un 22% de los clientes manifiestan que sus comportamientos de compras no han sido cambiados durante el periodo de la pandemia.

Figura 4. Los cambios en los aspectos de comportamiento de compra.



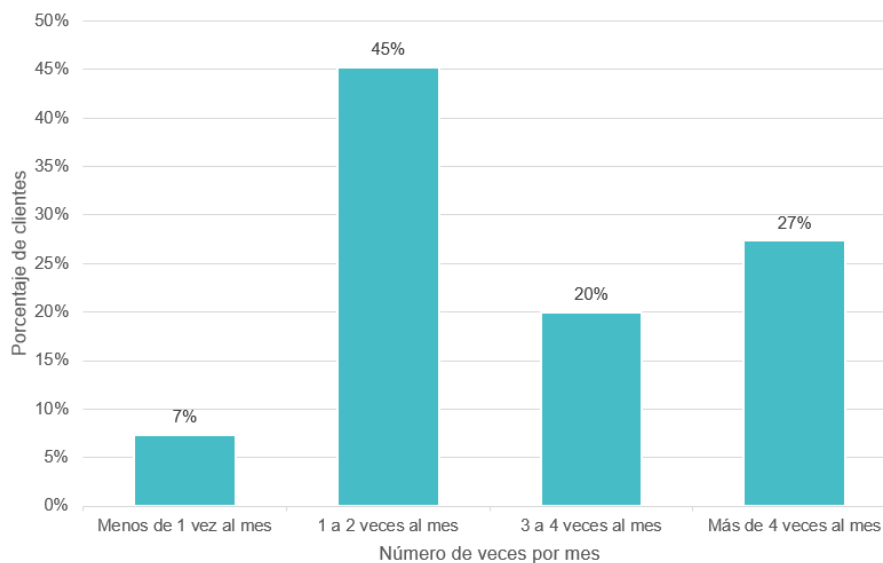
Entre los clientes que consideran que su comportamiento de compra ha sido cambiado por la pandemia, para el 54% de ellos la frecuencia de compra ha sido modificada, mientras que el 40% de ellos consideran que la cantidad de compra ha sido transformada, como se muestra en la figura 5. El horario de compra y el distanciamiento con otros clientes son los aspectos de comportamiento de compra que no enfrentan muchas variaciones para estos clientes que enfrentan cambios.

Figura 5. Los aspectos de comportamiento de compra.



Investigar la frecuencia de compras es indispensable para comprender el comportamiento de compra de los clientes durante la pandemia. Como se muestra en la figura 6, durante la pandemia, un 45% de las personas encuestadas visitan a los supermercados 1 a 2 veces al mes. Por otra parte, un 27% de los entrevistados van a los supermercados de 3 a 4 veces al mes, mientras que un 20% de los encuestados van a los supermercados 3 a 4 veces, y sólo el 7% de las personas encuestadas visitan los supermercados al menos una vez al mes.

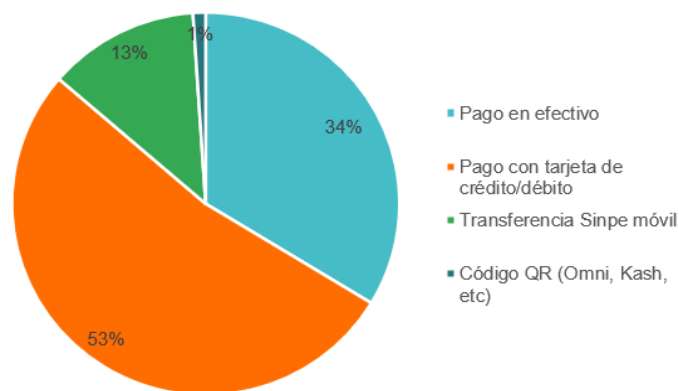
Figura 6. La frecuencia de compras en los supermercados de los clientes.





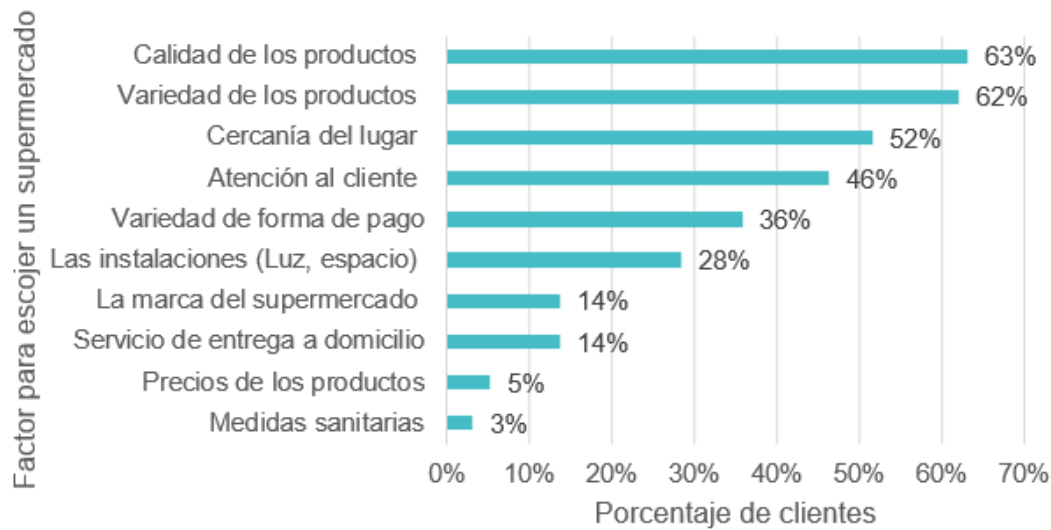
Con respecto a los hallazgos relacionados con las formas de pago de preferencia al realizar una compra en los supermercados durante la estadía de la pandemia, más de la mitad de los clientes encuestados indican que utilizan tarjeta de crédito/débito para realizar los pagos, mientras que un 34% de las personas encuestadas hacen pago a través de transferencia bancaria como Sinpe Móvil, y sólo un 13% de los encuestados hacen pago en efectivo, como se muestra en la figura 7. Se puede concluir que los clientes prefieren los pagos digitales que en efectivo durante el periodo de la pandemia.

Figura 7. Preferencia de medio de pago de los clientes de supermercado Los Pinos.



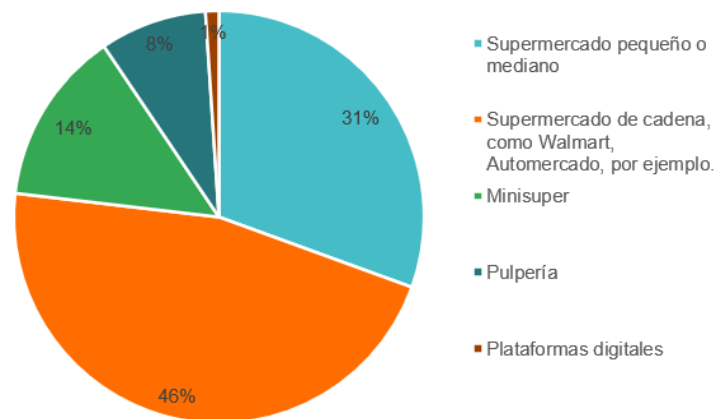
Al igual que la frecuencia y la forma de pago, conocer los factores que toman en cuenta los clientes a la hora de escoger el supermercado tiene mucha relevancia para determinar el comportamiento de compra de los consumidores y sin olvidar la influencia que ejerce el servicio que se brinda a los clientes. En este caso, un 63% de las personas encuestadas consideran que la calidad de los productos es fundamental, seguido de variedad de los productos, cercanía del lugar, atención al cliente, variedad de forma de pago, instalaciones, marca del supermercado, servicio de entregas a domicilio, precio de productos y las medidas sanitarias, como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Los factores para escoger un supermercado para los clientes del supermercado los pinos.



En cuanto al lugar que frecuentan realizar las compras de productos de primera necesidad, un 46% de los encuestados compran más en los supermercados de cadena, seguido por el supermercado pequeño o mediano (31%), minisuper (14%), las pulperías (8%) y las plataformas digitales (1%), como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Los lugares en donde se realizan con más frecuencia las compras de productos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos.



#### 4.6.2. Plaza

Tener conocimientos de la mayoría de las preferencias de los clientes tanto de las compras en tienda física como en línea es indispensable para lograr proponer acciones de cambios para el supermercado Los Pinos.

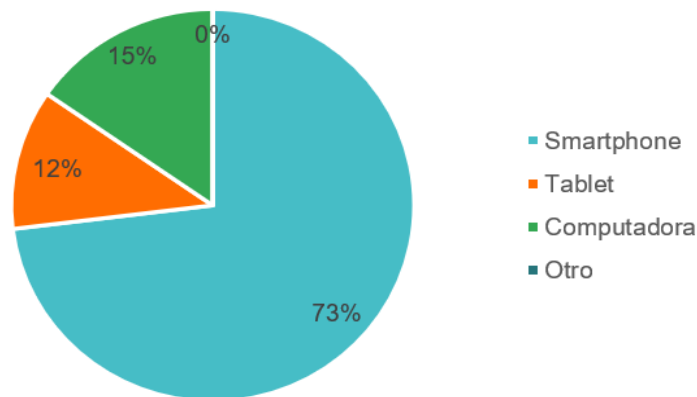
Con respecto a la compra de artículos de primera necesidad a través de plataformas digitales, como se muestra la figura 10, el 33% de las personas encuestadas indican que no las han utilizado, pero estarían dispuestos a hacerlo, un 23% de los encuestados las han utilizado. Por otro lado, un 25% de los encuestados no las ha utilizado, mientras que un 19% de los encuestados manifiestan que no les interesan.

Figura 10. El interés por el uso de plataformas digitales para comprar artículos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos.



Conocer la tendencia del uso de dispositivos de los clientes para realizar compras en plataformas digitales es esencial para crear estrategias de mercadeo digital que se ajusten a las necesidades de estos. La mayoría de los clientes que realizan compras en línea para adquirir productos de primera necesidad, específicamente un 73% de ellos, utilizan un *smartphone* para hacerlo. Mientras que el 15% de utilizan una computadora, el 12% *tablet*. Por lo tanto, a la hora de crear plataformas para las estrategias digitales, se debería considerar con mayor relevancia el dispositivo *smartphone*.

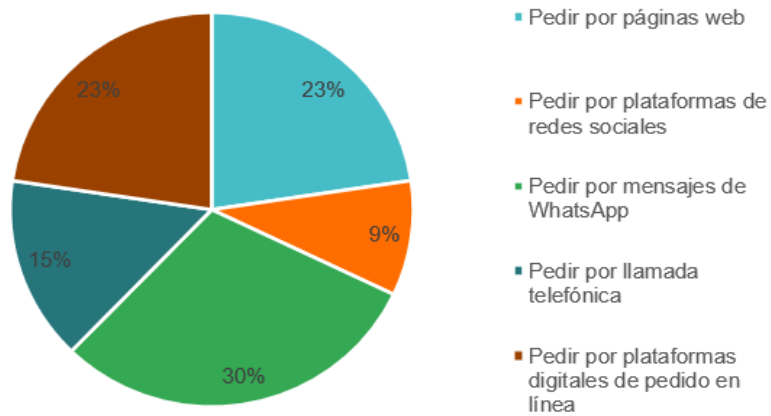
Figura 11. Los dispositivos de preferencia para realizar compras en plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.



Entre los que han utilizado las plataformas digitales para realizar compras de los productos de primera necesidad, la mitad de ellos compran al menos de 1 vez al mes, mientras que el 42% de ellos 1 a 2 veces al mes. Sólo un 4% de 3 a 4 veces al mes, y el otro 4% compran más de 4 veces al mes, para mayor detalle se puede encontrar en el gráfico del apéndice 2.

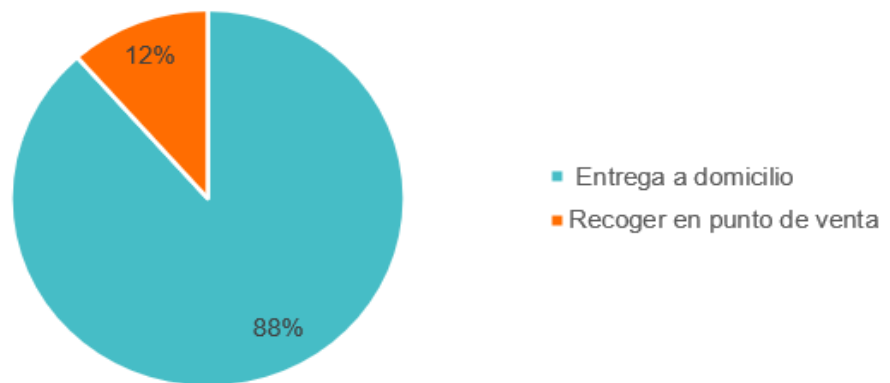
Asimismo, como se puede notar en la figura 12, en cuanto a la preferencia de optar por realizar pedidos por mensajes de *WhatsApp*, se obtuvo un 30% (16) de las respuestas obtenidas, seguido por la preferencia de pedir por página *web* y por plataformas digitales se obtuvo un mismo peso porcentual del 23% (12) de las respuestas obtenidas. Estos resultados son importantes ya que permiten determinar cuáles son las plataformas digitales de compras en línea que se necesitan establecer en el supermercado Los Pinos para sus clientes.

Figura 12. Preferencia de la forma para realizar compras en línea.



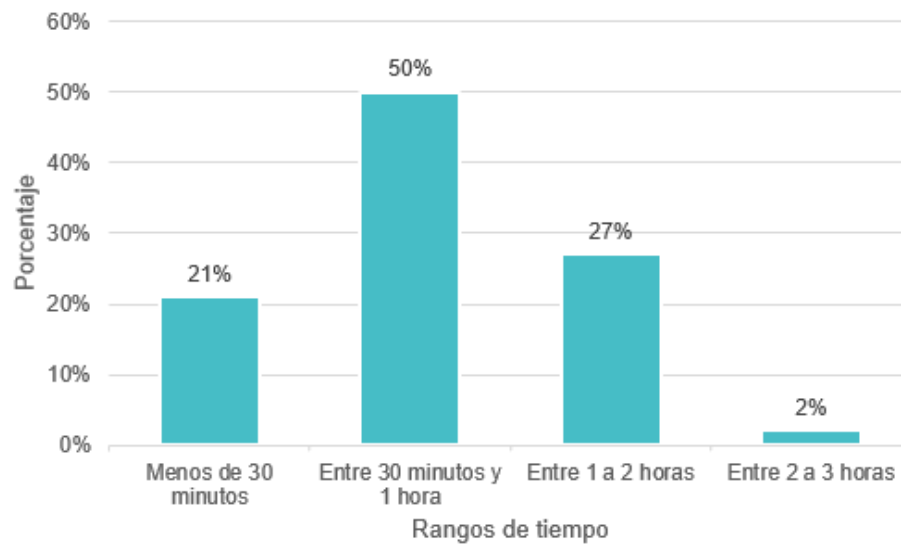
Referente a la opción preferida para recibir los productos de compras en línea, como se evidencia en la figura 13, la gran mayoría de los que contestaron esta pregunta, en específico el 88% (46) eligieron la entrega a domicilio. La opción de recoger en punto de venta cuenta con un 12% de las respuestas obtenidas.

Figura 13. Preferencia para recibir los productos de compra en línea de los clientes del supermercado Los Pinos.



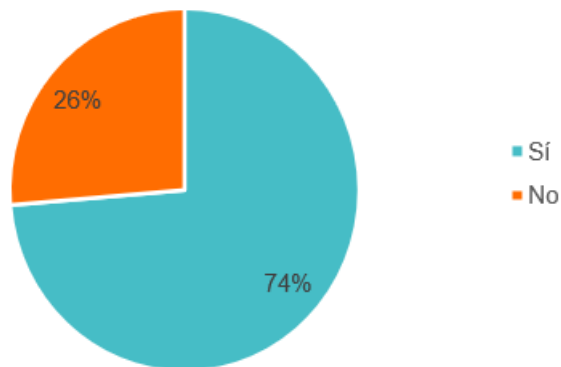
Entre los que escogieron la opción de entrega a domicilio en la pregunta anterior, la mitad de ellos (50%) consideran que pueden esperar entre 30 minutos y 1 hora para recibir los pedidos. Seguido por el rango de entre 1 a 2 horas (27%), el rango de menos de 30 minutos (21%) y el rango entre 2 a 3 horas (2%), como se muestra la figura 14.

Figura 14. Tiempo de espera para recibir los pedidos de entrega a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos.



Tal cual se evidencia en la figura 15, la mayoría, específicamente el 74% de los encuestados indican que sí estarían dispuestos a realizar compras en línea para adquirir productos del supermercado Los Pinos, mientras que un 26% indican que no lo van a hacer. En cuanto a las principales razones por las que no van a hacer compras por medio de plataformas digitales, 6 clientes manifiestan que prefieren ver los productos en persona, y 4 clientes indican que presentan dificultad para usar los medios digitales. Seguido por la falta de confianza en los sistemas en línea (3), vive cerca del supermercado (2), la falta de interés (2) y otras razones (2), para mayor detalle se puede observar el gráfico que está en el apéndice 3.

Figura 15. Intención de hacer compras en línea de los clientes para adquirir productos del supermercado Los Pinos.



Para satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes es importante comprender lo que más valoran. Como se observa en la figura 16, la mayoría de los clientes encuestados (72%) resaltan el aspecto de la atención al cliente, seguido por la variedad de productos (45%), la cercanía o ubicación (36%), la calidad de productos (25%) y el precio cómodo (20%), entre otros. En la nube de palabras que muestra en la figura 17 se obtiene una presentación visual de los aspectos que valoran por los clientes.

Figura 16. Aspectos de supermercado Los Pinos que más valorados por los clientes.

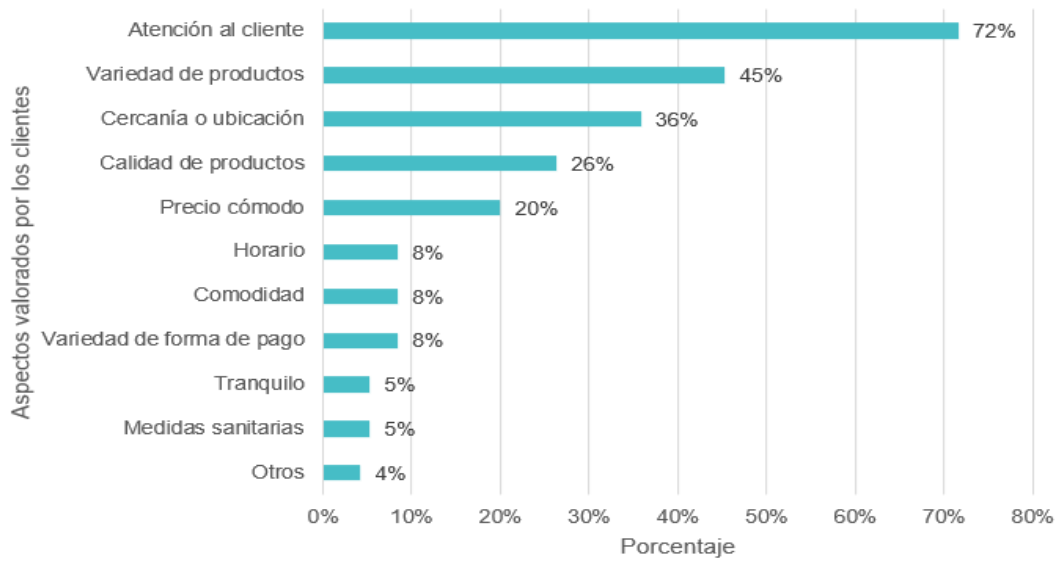


Figura 17. Nube de palabras de aspectos de supermercado Los Pinos que más valorados por los clientes.



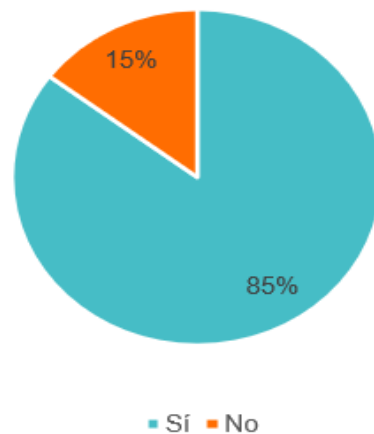


### 4.6.3. Promoción

Los medios de promociones a través de las plataformas digitales tienen importancia relevante ya que permite que los clientes conozcan de mejor forma el negocio y sus productos. Al percibir los gustos y preferencias de los clientes del supermercado Los Pinos sobre el uso de las plataformas digitales, se logra establecer estrategias promocionales más adecuadas.

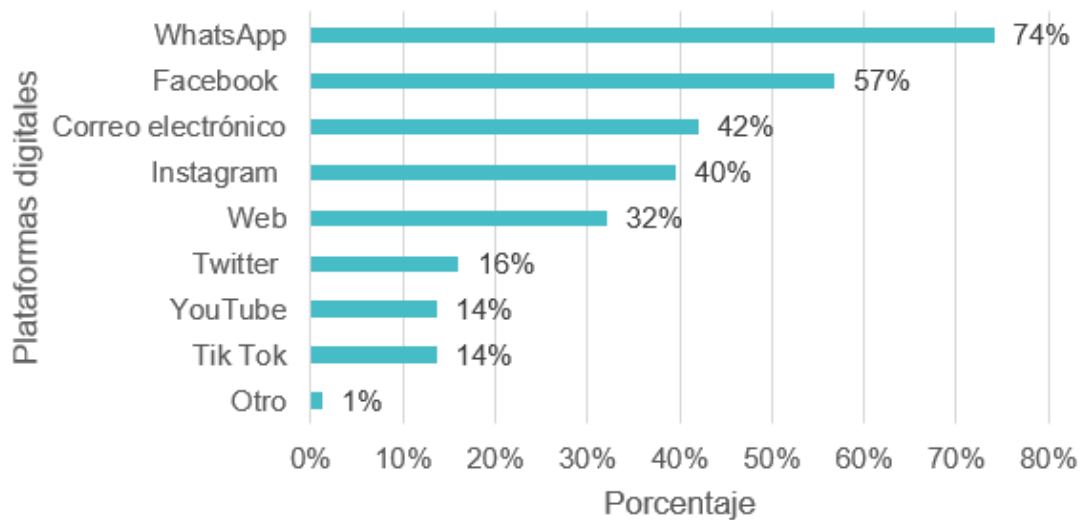
Como se indica en la figura 18, una gran mayoría (85%) de las personas encuestadas utilizan plataformas digitales como correo electrónico, redes sociales y página *web*, etcétera. Mientras que un 15% de los encuestados no las utilizan.

Figura 18. El uso de plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.



Por otra parte, en cuanto a la frecuencia de uso de las plataformas digitales dentro de los encuestados que sí las utilizan, como se muestra en la figura 19, la mayoría de ellos indicaron que usan *WhatsApp* con más frecuencia, en específico un 74% de las respuestas obtenidas, luego sigue *Facebook* (57%), el correo electrónico (42%), *Instagram* (40%) y *Web* (32%), *Twitter* (16%). Cabe mencionar que *YouTube* (14%) y *Tik Tok* (14%) son las que menos se usan por los clientes encuestados. Con estos hallazgos se puede determinar que *Facebook* e *Instagram* son las dos redes sociales en las que se debería enfocar el supermercado Los Pinos a la hora de realizar actividades promocionales.

Figura 19. Las plataformas que se utilizan con más frecuencia por los clientes del supermercado Los Pinos.



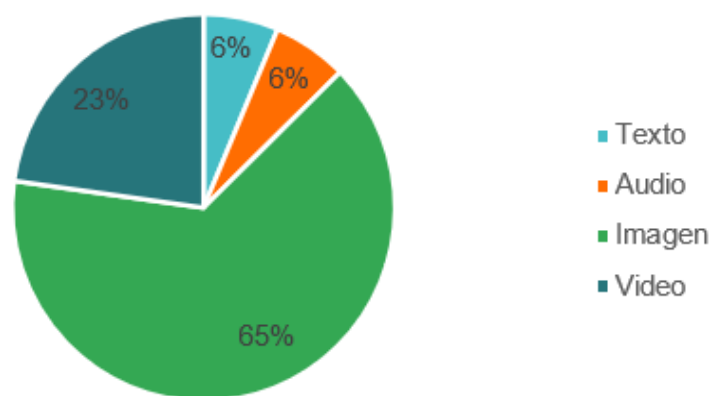
Tal como se muestra en la figura 20, los clientes del supermercado utilizan las plataformas de redes sociales para ver noticias e interactuar con otras personas, con un peso porcentual de 64% y 63% de las respuestas obtenidas. Los clientes encuestados que buscan información de productos a través de redes sociales ocupan un 54% de las respuestas obtenidas, mientras que las usan para realizar actividades de comercio ocupan un 31% de las respuestas.

Figura 20. Objetivos de utilizar las redes sociales de los clientes del supermercado Los Pinos.



Al igual que los objetivos que utilizan las redes sociales, el formato publicitario tiene la misma importancia para la atracción de los clientes. Como se puede observar en la figura 21, la imagen es un formato publicitario de mayor agrado para los clientes, con un 65% de peso porcentual de las respuestas obtenidas. El video es el segundo formato publicitario más atractivo para los clientes de Los Pinos, con un peso porcentual de 23% de las respuestas obtenidas.

Figura 21. Preferencia del formato publicitario de los clientes del supermercado Los Pinos.



Al percibir los tipos de información y plataformas favoritas de mayor preferencia para los clientes del supermercado Los Pinos, se pueden identificar el contenido de publicidad que atraería la atención de los clientes. Mediante los resultados mostrados en la figura 22 se puede observar que la mayoría de los clientes del supermercado (81%) prefieren recibir información relacionada con las promociones de los productos.

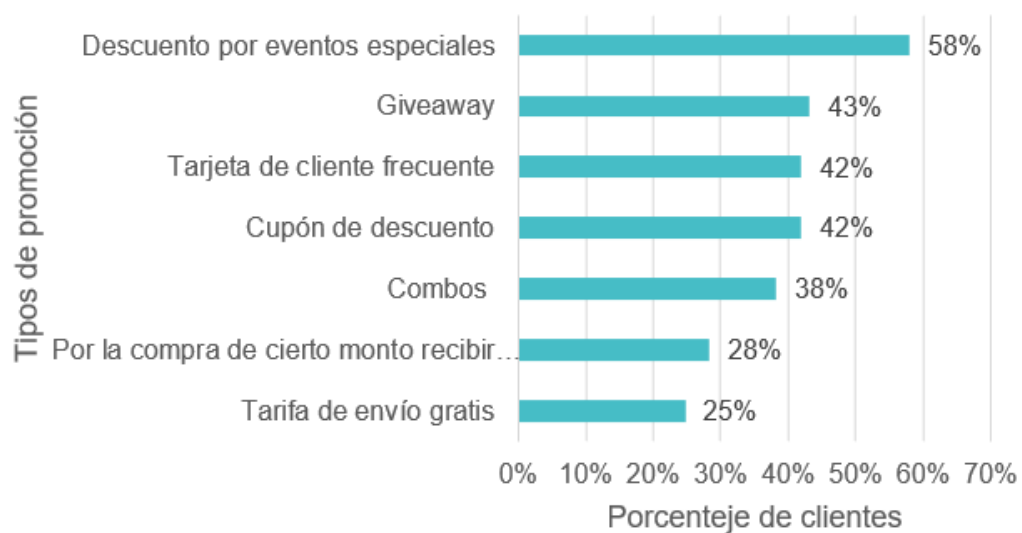
Figura 22. Preferencia de los tipos de información de los clientes del supermercado

Los Pinos.



Con respecto a los tipos de promoción que es preferible para realizar en las plataformas digitales de los establecimientos que venden artículos de primera necesidad, más de la mitad, específicamente un 58% de los encuestados que utilizan plataformas digitales escogieron el descuento por eventos especiales, seguido por *Giveaway* (43%), tarjeta de cliente frecuente (42%), cupón de descuento (42%), combos (38%), por la compra de cierto monto recibe una regalía (28%) y tarifa de envío gratis (25%), como se muestra en la figura 23.

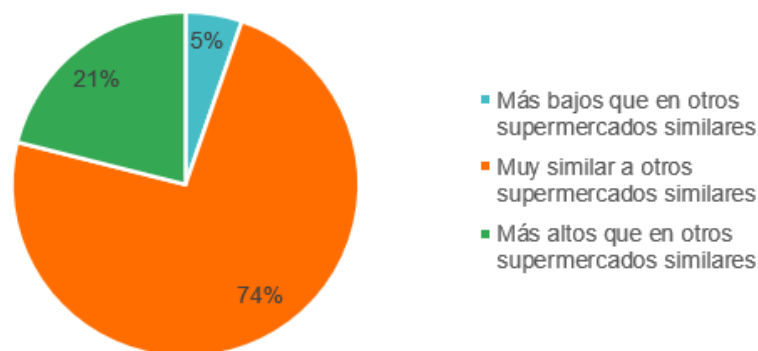
Figura 23. Preferencia de tipos de promoción que se realiza en las plataformas digitales de los clientes del supermercado Los Pinos.



#### 4.6.4. Precio

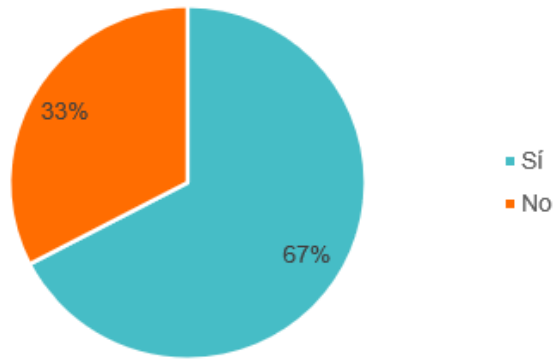
El precio juega un rol relevante ya que marca una referencia que ayuda a establecer una relación con los clientes actuales y presenciales de un negocio. (Impulsa, 2019). Como se muestra en la figura 24, un 74% de los clientes encuentran los precios del supermercado Los Pinos muy similares a otros supermercados. Para un 21% de los encuestados, los precios que se encuentran en este negocio son más altos que en otros supermercados similares y únicamente un 5% de los encuestados opinan que los precios son más bajos.

Figura 24. Percepción de los precios de los clientes del supermercado Los Pinos.



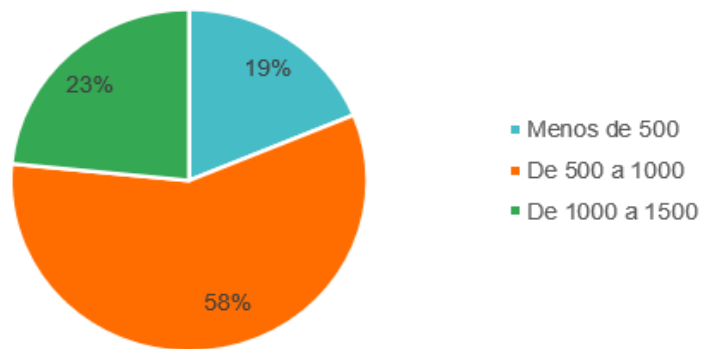
Igualmente, como se muestra en la figura 25, más de la mitad, específicamente un 67% de los clientes encuestados indicaron que sí estarían dispuestos a pagar por el servicio de entrega a domicilio de sus productos, y un 33% de los encuestados no estarían dispuestos a pagar por dicho servicio.

Figura 25. Intención de pagar por el servicio de entrega a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos.



Entre los clientes que contestaron que sí estarían dispuestos a pagar el servicio, como se evidencia en la figura 28, el 58% de ellos eligieron el rango de 500 a 1000 colones para pagar el servicio a domicilio. Por otro lado, el 23% de ellos estarían dispuestos a pagar de 1000 a 1500 colones, y sólo el 19% de ellos pagaría menos de 500 colones, como se evidencia en la figura 26.

Figura 26. Rangos de precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio a domicilio de los clientes del supermercado Los Pinos.

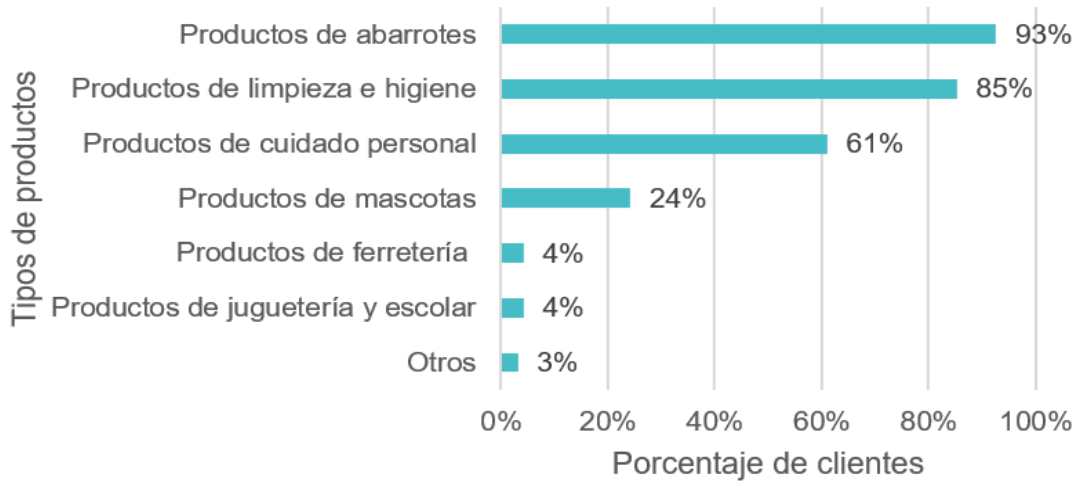


#### 4.6.5. Producto

La variedad de productos de un supermercado es un factor que influye en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Como se evidencia en la figura 27, los tipos de productos más comprados por los clientes encuestados son los de abarrotes (93%) de limpieza e higiene (85%), seguido por los de cuidado personal (61%) y de mascotas (24%). Por otra parte, los que eligieron los productos de

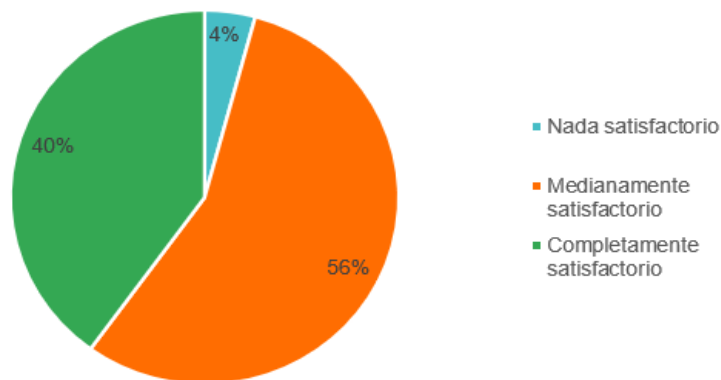
ferretería, de juguetería y escolar y los otros ocupan un porcentaje pequeño de las personas encuestadas.

Figura 27. Tipos de productos que compran con más frecuencia los clientes del supermercado Los Pinos.



El surtido de los productos es uno de los factores determinantes para atraer clientes fieles, como se evidencia en la figura 28, la mayoría de los clientes encuestados, en específico un 56%, consideran que el surtido de los productos del supermercado Los Pinos es medianamente satisfactorio, y los que opinan que la variedad de las mercaderías es completamente satisfactoria en un 40%. El 4% de los encuestados creen que el surtido del supermercado en estudio es nada satisfactorio.

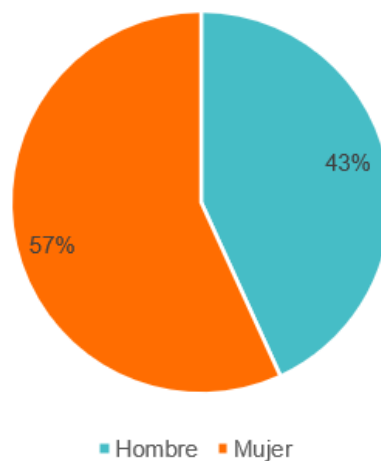
Figura 28. La satisfacción de los clientes sobre la variedad de los productos del supermercado Los Pinos.



#### 4.6.6. Datos sociodemográficos

Los datos sociodemográficos son otro aspecto importante para analizar ya que permite conocer el comportamiento de compra de los consumidores y crear el *Buyer Persona*, los cuales sirven para establecer las acciones de mercadeo más preciso y adecuado. Los porcentajes de los hombres y mujeres son muy similares, como se muestra en la figura 29, el 57% de los clientes son mujeres, mientras que el 43% de los clientes son hombres.

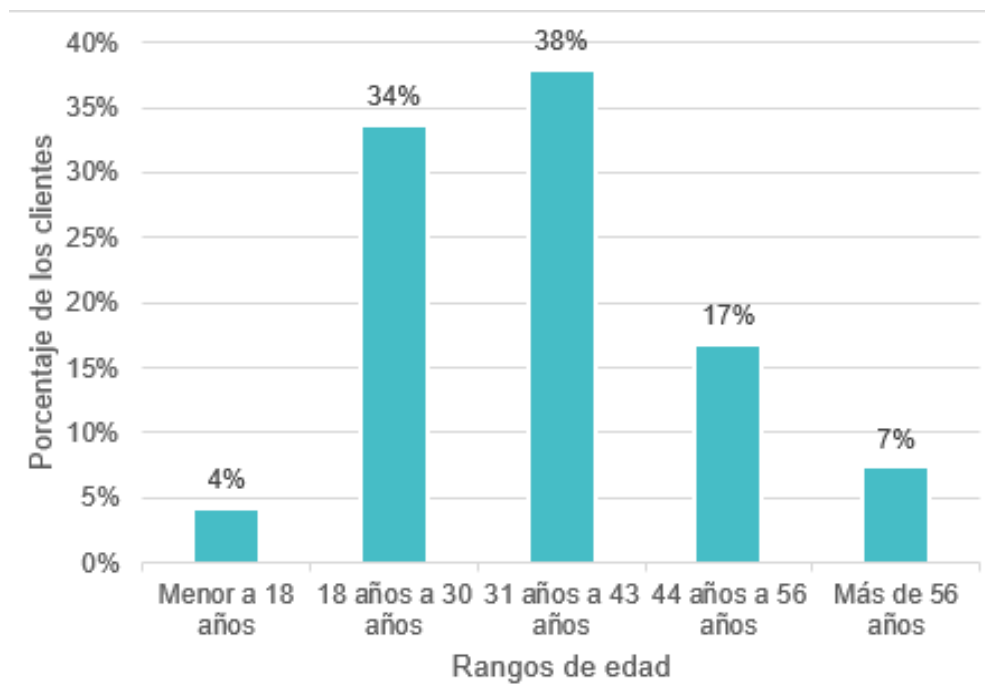
Figura 29. Género de los clientes del supermercado Los Pinos.



Por otra parte, se puede observar en la figura 30 que el 4% de los clientes se encuentran en un rango menor a 18 años, siendo un porcentaje menor comparado con los que se encuentran en otros rangos de edad. El 34% de los clientes se encuentran en el rango de edad de 18 años a 30 años. Los que se encuentran en el rango de 31 años a 43 años tiene un mayor porcentaje (38%). Los que tienen entre 44 y 56 años ocupan un tercer lugar, con un porcentaje de 17%. Finalmente se encuentra en un 7% a clientes mayores de 56 años.

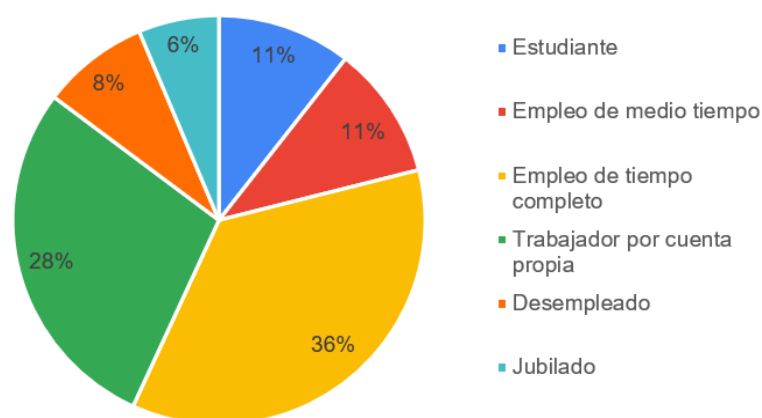


Figura 30. Rangos de edad de los clientes del supermercado Los Pinos.



Se puede observar en la figura 31 que la mayoría de los clientes tienen trabajo, sin importar que sea empleo de tiempo completo, medio tiempo o trabajo por cuenta propia. Los que son estudiantes, desempleados y jubilados tienen un peso porcentual relativamente pequeño comparado con otras situaciones laborales.

Figura 31. La situación laboral de los clientes del supermercado Los Pinos.



## Capítulo V. Propuesta

En este capítulo se desarrolla una serie de propuestas estrategias y tácticas basadas en la información elaborada y los análisis realizados. El máximo propósito con estas es que el supermercado Los Pinos pueda hacer frente a los cambios generados en el comportamiento del consumidor, producto de la pandemia de COVID-19.

### 5.1. *Buyer persona*

Basado en el análisis de la situación actual y en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes del supermercado Los Pinos, se elaboran los siguientes *buyer persona*, uno de mujer y otro de hombre conforme a las representaciones ficticias de clientes ideales para este supermercado. Se resume en estos datos demográficos, perfil, intereses y actividades de preferencia, así como las preocupaciones actuales generados por la pandemia de COVID-19.

El *buyer persona* es relevante para la estrategia digital, permite que a partir de información real el negocio sintetice las características de su consumidor final ideal, además ayuda a definir los contenidos en las plataformas digitales que atraerán la atención de ellos tomando en cuenta sus hábitos y procesos para realizar compras. (Siqueira, 2020)

En la tabla 9 se muestra el *buyer persona* del cliente femenino ideal del supermercado Los Pinos tomando en cuenta los análisis de resultados de la encuesta obtenidos anteriormente, principalmente aquellos que ocupan mayor porcentaje. Así mismo, en la tabla 10 se muestra el *buyer persona* del cliente masculino ideal.

Tabla 9. *Buyer persona* del cliente femenino ideal, supermercado Los Pinos, primer semestre del 2021.



### Datos demográficos

Sexo: Mujer

Nombre: Ana Argüello

Edad: 40 años

Ubicación geográfica:  
Mata de Plátano de  
Goicoechea.

### Perfil

Ocupación: gerente de una  
ferretería.

Estado Civil: Casada.

Madre de un hijo.


### Intereses y actividades

- Practica yoga.
- Suele comprar productos de limpieza para limpiar la casa los fines de semana.
- Le gusta ver noticias en Instagram.
- Utiliza *WhatsApp* para comunicarse con clientes en el trabajo y compartir en *Facebook* fotos de su hijo y perro.
- A Ana le gusta comprar ropa y maquillaje en línea, bajo esta circunstancia le gustaría probar la opción de hacer compras de productos de primera necesidad en las plataformas digitales.

### Preocupaciones actuales

Ana expresa preocupación por la pandemia ya que en casa cuenta con un hijo menor de edad y un adulto mayor, por lo que evita al máximo salir de su casa. Realizaba compras en supermercados, al menos tres veces al mes en el periodo anterior de la pandemia de COVID-19, ahora por el temor al contagio sólo hace compras dos veces al mes.

Tabla 10. *Buyer* persona del cliente masculino ideal, supermercado Los Pinos, primer semestre del 2021.

 <p><b>Datos demográficos</b></p> <p>Sexo: Hombre</p> <p>Nombre: José Sánchez Rodríguez</p> <p>Edad: 28 años</p> <p>Ubicación geográfica: Mata de Plátano de Goicoechea.</p>	<p><b>Perfil</b> Ocupación: dueño de una soda.</p> <p>Estado Civil: Soltero.</p> <p><b>Intereses y actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gusta pasear los fines de semana.</li> <li>- Le encanta tomar fotos de los paisajes y subirlas a <i>Instagram</i>.</li> <li>- Suele buscar en los sitios <i>web</i> lugares atractivos para pasear.</li> <li>- Casi nunca ha intentado comprar los insumos en línea, pero estaría dispuesto de intentarlo porque no siempre tiene tiempo para salir a hacer las compras</li> </ul>	<p><b>Preocupaciones actuales</b></p> <p>José está preocupado debido a que la pandemia le ha afectado la situación económica. Los clientes de la soda han reducido desde la llegada de la pandemia, y las restricciones sanitarias que implementan las entidades gubernamentales les obligan a cerrar la tienda, José empieza a brindar servicio de envío a domicilio. Además, José hacía compras en el supermercado 4 veces al mes para adquirir algunas de las materias primas de la soda, como sus ventas bajaron por la pandemia, ahora sólo realiza compras de 2 a 3 veces al mes.</p>
---	---	---

## 5.2. Estrategias de mercadeo digital para el supermercado los Pinos

En este apartado se pretende proponer las estrategias de mercadeo digital que permitan al supermercado Los Pinos comprender los cambios en el comportamiento del consumidor para mantenerse y crecer durante la pandemia, esto mediante el

aprovechamiento de recursos digitales. Dentro de cada estrategia se desarrollan las tácticas para las cuales se establecen acciones concretas, recursos o medios requeridos, responsables, plazo de ejecución, KPI<sup>1</sup>, resultados esperados, así como los controles y contingencias que eviten las desviaciones de las acciones. Dichas estrategias digitales de mercadeo serán presentadas según las 4 P de mezcla de mercadeo para obtener una visión óptima e integral de las propuestas.

### 5.2.1. Estrategias de plaza

**5.2.1.1. Estrategia:** Ofrecer y promover el servicio de compra en línea para aumentar ventas en el supermercado Los Pinos.

Como menciona Quesada Bianchini et al. (2020), la pandemia de COVID-19 hace que la utilización de medios digitales haya cobrado mayor importancia para continuar la vida económica, por lo tanto, ofrecer servicio de compra en línea resulta importante para un negocio que quiere mejorarse.

Por otra parte, se puede observar en el *benchmarking* elaborado en este trabajo, uno de los competidores directos empezó a brindar este servicio para responder a los retos que trajo la pandemia y al mismo tiempo evitar la conglomeración de personas, esto resalta la importancia de ofrecer el servicio de compra en línea en un supermercado. Igualmente, al aplicar la encuesta se identificó que, aunque muchos clientes (33%) no han utilizado las plataformas digitales para realizar compras, tienen la intención de hacerlo. A continuación, se presentan las tácticas de dicha estrategia.

Tabla 11. Táctica: Creación de una cuenta en la plataforma digital WhatsApp Business para ofrecer servicio de compra en línea.

<b>Descripción</b>	Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, la plataforma digital más utilizada por los clientes (30%) para realizar compras de productos de primera necesidad es
--------------------	---

<sup>1</sup> Indicador clave de rendimiento.

### *WhatsApp.*

Gracias a la acción en redes sociales al convertir seguidores en leads y a los datos obtenidos mediante las ventas en línea, se obtendrá información como el número de teléfono que se utilizará con la aprobación previa del cliente para la creación del *WhatsApp Business*. Al crear dicha plataforma, los colaboradores del supermercado Los Pinos se encargarían de comunicar verbalmente a los clientes la disponibilidad de la opción de realizar compras en línea por medio de dicha aplicación, al mismo tiempo el responsable de esta táctica imprime un comunicado que contiene la información al respecto como el número de teléfono de supermercado Los Pinos que se va a utilizar para crear el *WhatsApp Business* y la coloca en un lugar visible dentro del establecimiento.

Durante el proceso de comunicación con los clientes, se deben de atender las consultas con paciencia, y explicar de forma detallada los procedimientos para realizar compras en línea enviando mensajes por *WhatsApp*. En dicha gestión debe ofrecerse la información de los productos solicitados por los clientes, como por ejemplo precios, tamaños, fecha de vencimiento. Una vez que el cliente confirme con el responsable los productos que va a comprar, se requiere pedir los siguientes datos del cliente:

- El nombre y cédula.
- El número de teléfono.
- La forma de pago, si va a realizar el pago en efectivo, transferencia bancaria o transferencia Sinpe

	<p>Móvil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección exacta.</li> <li>● El monto de entrega a domicilio.</li> <li>● Fecha de entrega del pedido.</li> </ul> <p>Si la forma de pago que selecciona el cliente es en línea, se debe asegurar que el cliente realice el pago antes de entregar el pedido. Todas las transacciones independientemente de la plataforma que utiliza para pagar tiene un número de documento, podría tener un libro <i>Excel</i> con el nombre del cliente, el tipo de pago, número de documento y las direcciones, para tener mayor orden y también para generar un formulario de compra.</p> <p>Una vez que el cliente confirma los datos de compra en línea, la encargada genera mediante el sistema de facturación una factura de compra y un formulario de orden de compra que incluye datos solicitados. Luego, se los entrega al dependiente para que aliste y empaque los productos según la factura.</p> <p>Al final, el dependiente entrega la factura, el formulario y los productos empacados al repartidor para que este entregue el pedido a la puerta del cliente o el cliente recoge en tienda.</p>
<p><b>Recurso o medio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>WhatsApp Business</i></li> <li>● Celular</li> <li>● Computadora</li> <li>● Impresora</li> <li>● Papel</li> <li>● La gerente se comunica con los clientes por medio de</li> </ul>

	<p><i>WhatsApp Business</i> y el dependiente colabora con ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se cotizó con un fotógrafo y se determinó que los costos de tomar las fotos de los productos para el catálogo son de 100.000 colones.</li> </ul>			
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado es la principal responsable que comunica con los clientes en <i>WhatsApp Business</i> , y la dependiente ayuda a la gerente en caso de que esta no lo pueda realizar.			
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses			
<b>KPI</b>	<p>Porcentaje de aumento de ventas en <i>WhatsApp Business</i>.  (Ventas en <i>WhatsApp Business</i> del primer mes - Ventas en <i>WhatsApp Business</i> del mes anterior / Ventas en <i>WhatsApp Business</i> del mes anterior) x 100</p> <table border="1"> <tr> <td>Bueno: mayor a 15%</td> </tr> <tr> <td>Regular: entre 10% a 15%</td> </tr> <tr> <td>Malo: menor a 10%</td> </tr> </table>	Bueno: mayor a 15%	Regular: entre 10% a 15%	Malo: menor a 10%
Bueno: mayor a 15%				
Regular: entre 10% a 15%				
Malo: menor a 10%				
<b>Resultado esperado</b>	Posicionamiento de marca como un negocio versátil, conveniente y acorde con las nuevas opciones de comercialización			
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la actualización a tiempo del catálogo de productos.</li> <li>Dar seguimiento al nivel de satisfacción de servicios de los clientes.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adjuntar en la descripción de la cuenta de <i>WhatsApp Business</i> el enlace de la página web y el número de</li> </ul>			



	teléfono del supermercado Los Pinos en caso de que el sistema del <i>WhatsApp Business</i> colapse.
--	---

Tabla 12. Táctica: Creación de una página web para realizar ventas en línea.

<b>Descripción</b>	<p>Además de realizar pedidos por la plataforma digital <i>WhatsApp Business</i>, los clientes del supermercado también prefieren pedir por página <i>web</i>, por lo que se plantea crear una página <i>web</i> para brindar el servicio de compras en línea, y por medio de esta página acceder a otras plataformas digitales del supermercado con el fin de lograr el funcionamiento adecuado del ecosistema digital<sup>2</sup>.</p> <p>El resultado de la encuesta aplicada a los clientes demuestra que la mayoría (73%) prefieren realizar compras en línea con sus <i>smartphones</i>, seguido de la computadora, por lo tanto, al diseñar la página <i>web</i> hay que asegurar que la esta pueda funcionar adaptándose a las características de los teléfonos inteligentes, sin que presente incongruencia de funciones entre los diferentes dispositivos, es decir cumplir con las características de <i>responsive</i>.<sup>3</sup></p> <p>En cuanto a las funciones y contenidos de la página, se sugiere incluir las siguientes secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Inicio:</b> se hace una breve presentación del</li> </ul>
--------------------	--

<sup>2</sup> El ecosistema digital son todas aquellas plataformas y canales en línea que utiliza una marca o negocio. (Euroforum, 2019)

<sup>3</sup> “Es un tipo de diseño utilizado en sitios *web*. Su función es adaptar contenido de múltiples formatos para dispositivos móviles” (Coppola, 2020).

supermercado Los Pinos, como su ubicación, característica, misión, visión y valores. Además, se logra establecer vínculos para acceder a todas las demás plataformas digitales de dicho establecimiento. Se debe de sincronizar en dicha sección los contenidos de la publicación que se está realizando en *Facebook, Instagram, Whatsapp Business* y la página *web*.

- **Lista de productos:** esta parte contiene la información, las fotos y los precios de todos los productos que se venden en el establecimiento, así como el precio, vencimiento y presentaciones.
- **Carrito de compra:** los clientes pueden agregar los productos de la lista de producto al carrito de compra para ver sus montos. Asimismo, para generar el pedido, se debe colocar la información personal como el correo, el número de teléfono, la dirección, el nombre cédula, el día que prefiere para recibir los productos y forma de pago.

En cuanto a forma de pago, se van a aceptar pagos por transferencias de cuenta bancaria, de Sinpe Móvil o con tarjeta de crédito/débito, para este último se necesita crear una sección en donde uno ingrese la información de tarjeta para realizar dicho pago.

#### **Procedimiento para proceder pedidos**

1. Una vez que la orden de compra ha sido generada, la cajera verifica los datos de compras, y revisa si la transferencia ha sido realizada satisfactoriamente en

	<p>caso de que el cliente realice pago digital.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. En una primera etapa y antes de empezar a alistar el pedido, el dependiente puede contactarse con el cliente para confirmar los datos como dirección y vía de pago en caso de que estos no estén claros.</li> <li>3. Una vez que los datos han sido confirmados por el dependiente con el cliente, el dependiente genera una factura de compra, y se empieza a alistar y empacar los productos.</li> <li>4. Después, el dependiente entrega los productos empacados junto con la factura al repartidor.</li> <li>5. Finalmente, el repartidor entrega el pedido del cliente a la puerta de éste.</li> </ol>				
<b>Recurso o medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo del diseño de la página <i>web</i> = 120.000 colones.</li> <li>• Costo de mantenimiento de la página <i>web</i> = 30. 000 colones mensuales.</li> <li>• Costo del certificado de seguridad para la página <i>web</i> = 60.000 colones anuales.</li> </ul>				
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado y el diseñador de la página <i>web</i> .				
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses				
<b>KPI</b>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">Cantidad de compras mensuales que realizan los clientes en la página <i>web</i>.</td> <td>Bueno: mayor a 50 compras.</td> </tr> <tr> <td>Regular: entre 25 a 50 compras.</td> </tr> <tr> <td>Malo: menor a 25 compras.</td> </tr> </table>	Cantidad de compras mensuales que realizan los clientes en la página <i>web</i> .	Bueno: mayor a 50 compras.	Regular: entre 25 a 50 compras.	Malo: menor a 25 compras.
Cantidad de compras mensuales que realizan los clientes en la página <i>web</i> .	Bueno: mayor a 50 compras.				
	Regular: entre 25 a 50 compras.				
	Malo: menor a 25 compras.				

<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar las ventas brutas.</li> <li>● Aliviar la conglomeración de los clientes dentro del establecimiento ante la situación de pandemia que aqueja.</li> </ul>
<b>Contingencia y controles</b>	<p><b>Controles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dar seguimiento al número de visitantes de la página.</li> <li>● Realizar mantenimiento de la página periódicamente y actualizar la información cuando sea necesario.</li> <li>● Asegurar la sincronización de las publicidades y promociones con <i>Facebook, Instagram, WhatsApp Business</i> y página <i>web</i>.</li> </ul> <p><b>Contingencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instalar el sistema de antivirus para evitar la caída de servicio por virus informático.</li> <li>● Cuenta con copia de respaldo de base de datos para evitar falla técnica en la página.</li> </ul>

Tabla 13. Táctica: Brindar servicio de entrega a domicilio en conformidad con las ventas realizadas gracias a la dinámica y herramientas digitales utilizadas.

<b>Descripción</b>	<p>Debido a que los clientes objetivo son los habitantes que viven a 2.5 kilómetros a la redonda del supermercado Los Pinos, y tomando en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se definen los siguientes rangos de costo de envío a domicilio de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gratis: los clientes que viven dentro de 500 metros a la redonda.</li> <li>● 500 colones: los clientes que viven dentro entre 500 m a 1.5 km a la redonda.</li> </ul>
--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1000 colones: los clientes que viven dentro mayor a 1.5 km a la redonda.</li> </ul> <p>Además, es necesario contratar un repartidor que tenga motocicleta. Durante el tiempo que no hayan pedidos en línea, este empleado ayuda con las actividades dentro del supermercado como limpieza y acomodar mercadería.</p>				
<b>Recursos o medios</b>	Costos mensuales = El salario mensual del repartidor (365.000 colones) + costo mensual de gasolina (50.000 colones) = 415.000 colones				
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado El repartidor				
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses				
<b>KPI</b>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">Cantidad de entregas a domicilio realizadas mensuales.</td> <td>Bueno: mayor a 50 veces</td> </tr> <tr> <td>Regular: entre 25 a 50 veces</td> </tr> <tr> <td>Malo: menor a 25 veces.</td> </tr> </table>	Cantidad de entregas a domicilio realizadas mensuales.	Bueno: mayor a 50 veces	Regular: entre 25 a 50 veces	Malo: menor a 25 veces.
Cantidad de entregas a domicilio realizadas mensuales.	Bueno: mayor a 50 veces				
	Regular: entre 25 a 50 veces				
	Malo: menor a 25 veces.				
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el aforo en la tienda física.</li> <li>• Brindar un servicio personalizado</li> <li>• Facilitar el servicio al cliente al entregar en los hogares.</li> </ul>				
<b>Contingencia y controles</b>	<p><b>Controles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la satisfacción del cliente que se relaciona con la entrega a domicilio, con el tiempo de entrega, el trato del empleado a la hora de entregar, la entrega segura (que use mascarilla, alcohol en gel y demás),</li> </ul>				

	<p>y si los productos están en buen estado.</p> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que los productos hayan sido dañados durante el proceso de transporte, se realiza la devolución de dinero o el cambio respectivo enviando al cliente los productos en buen estado.</li> </ul>
--	--

**5.2.1.2. Estrategia:** Mejorar la gestión y control de inventarios del supermercado Los Pinos para enfrentar el posible aumento de demandas generadas por la implementación de comercio electrónico.

La gestión y control de inventarios es esencial para un supermercado ya que permite mejorar de manera significativa la eficiencia para el funcionamiento del negocio. Para lograr la implementación correcta de dicha estrategia digital que contempla comercio electrónico se requiere espacios y método sistematizado para administrar los inventarios, a continuación, se desarrollan las tácticas que componen esta estrategia.

Tabla 14. Táctica: Construir una bodega para almacenar y mantener en stock los productos con el fin de evitar la falta de existencias al realizar transacciones en las plataformas en línea.

<b>Descripción</b>	<p>Dado que se contaría con las plataformas digitales como página <i>web</i> y <i>WhatsApp Business</i>, va de la mano con las tácticas de promociones que incentivan a los clientes para realizar compras, se esperaría un incremento en cuanto a la demanda de productos, por lo que es muy posible que la cantidad de inventario que se debe de almacenar aumente. Además, como se presenta en la matriz FODA, el supermercado Los Pinos carece de una bodega para almacenar los inventarios, y estos son colocados en el piso</p>
--------------------	---

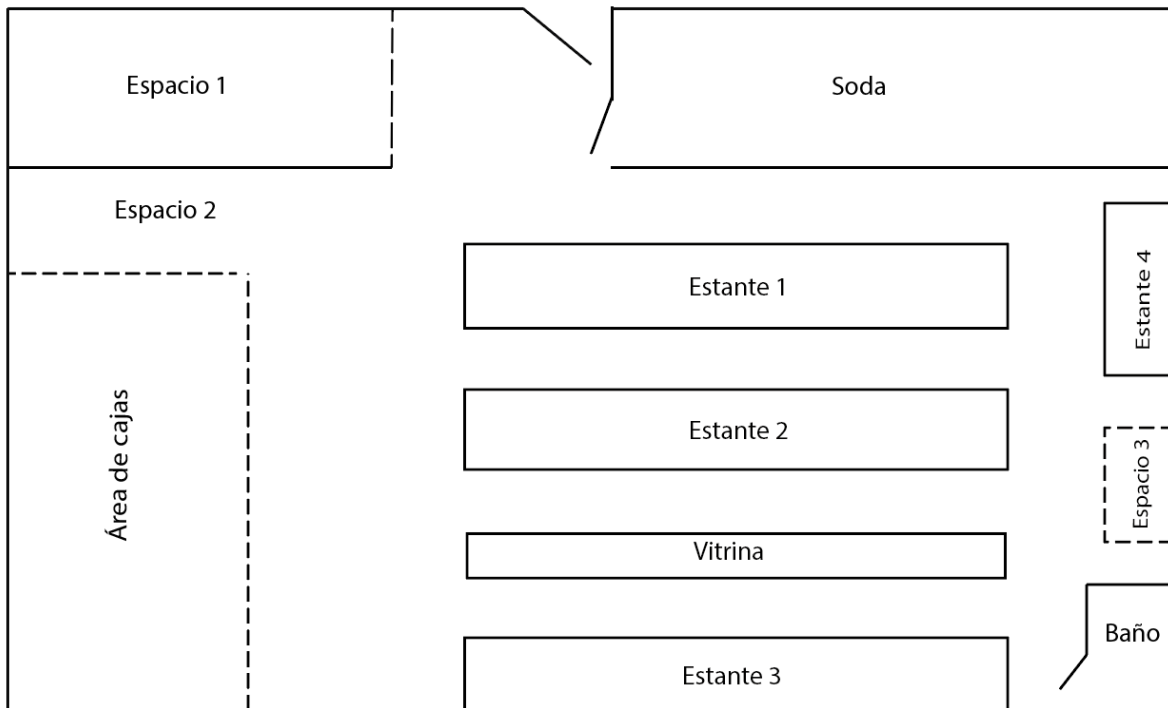
	<p>de una manera desordenada, lo cual afecta la presentación de negocio.</p> <p>Asimismo, por no contar con espacio suficiente para almacenar los inventarios, el supermercado no ha podido aprovechar los descuentos por compras al por mayor que brindan los proveedores. Por lo tanto, se sugiere construir una bodega para hacer frente a las situaciones mencionadas.</p> <p>Se localizó un espacio disponible para la creación de la bodega, el cual es el espacio 1 que se muestra en el plano del supermercado Los Pinos en la figura 32. Para convertir este espacio en bodega, es necesario sellar los portones de hierro con mallas y láminas, además, se requiere hacer una puerta al lado derecho.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	<p>Según una cotización que se realizó con un maestro de obras, el costo total para la construcción de la bodega es de 400. 000 colones.</p> <p>Costo total= 150.000 colones de mano de obra + 250.000 colones de materiales.</p>	
<b>Responsables</b>	<p>La gerente del supermercado Los Pinos</p> <p>El constructor</p>	
<b>Plazo de ejecución</b>	<p>Dos semanas para la construcción de la bodega</p> <p>Plazo indefinido para utilizar la bodega</p>	
<b>KPI</b>	Rotación de inventario	Bueno: mayor a 10%
	(Costos de mercaderías	Regular: entre 5 a 10%

	<p>vendas del mes actual/inventario de mes actual)          -(Costos de mercaderías vendas del mes anterior/inventario de mes anterior)</p>	<p style="background-color: yellow; text-align: center;"> </p> <p style="background-color: red; text-align: center;">Malo: menor a 5%</p>
<p><b>Resultado esperado</b></p>	<p>Mantener una buena gestión de inventario ante el incremento de demanda que puede generar el servicio de venta en línea.</p>	
<p><b>Contingencia y controles</b></p>	<p><b>Controles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Colocar una cámara de vigilancia dentro de la bodega para evitar posibles accidentes como robos o incendios.</li> <li>● Colocar un detector de humo para detectar incendios y minimizar los daños.</li> <li>● Implementar el sistema de control de inventario.</li> </ul> <p><b>Contingencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear manual o plan de acción en caso de tener accidentes como robos o incendios.</li> </ul>	

En la figura 32 se muestra el plano del supermercado Los Pinos, en el cual se observa la ubicación dentro de las instalaciones y de las áreas, así como los espacios disponibles que no están siendo utilizados.



Figura 32. El plano del supermercado Los Pinos.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Táctica: Crear un método sistematizado para revisar los inventarios periódicamente con el fin de asegurar el abastecimiento adecuado de la venta en línea y en tienda física.

<b>Descripción</b>	<p>Se sugiere esta táctica debido a que el supermercado no cuenta con inventarios suficientes para enfrentar el posible aumento de demanda generado por la venta en línea o por una situación inesperada como los cambios de hábitos de clientes que se generan por la pandemia, como se menciona en las debilidades de la matriz FODA. Además, los inventarios no están siendo clasificados y acomodados de manera adecuada.</p> <p>Esta táctica trata de aprovechar las funciones relacionadas con la administración de inventarios que existen en el sistema</p>
--------------------	---

	<p>de facturación electrónica del supermercado Los Pinos. Dicho sistema permite registrar la entrada y la salida del inventario, asimismo conocer la cantidad de las existencias.</p> <p>Es necesario que el encargado de esta táctica consulte al proveedor del sistema para conocer detalladamente los procedimientos a realizar. Seguidamente, capacitar a los colaboradores para garantizar que estos sepan cómo utilizar dicho sistema para administrar los inventarios correctamente.</p> <p>Por otro lado, determinar una forma general de ordenar los inventarios dentro de la bodega de una manera lógica que permita facilitar el control de cantidades y reducir los tiempos de almacenamiento o exhibición. Por lo tanto, se utilizará un sistema de inventario donde el primero en entrar sea el primero en salir, principalmente por los productos perecederos.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de facturación electrónica.</li> <li>● Computadora.</li> <li>● La bodega</li> <li>● La gerente vigila la implementación de la estrategia y capacita a los colaboradores.</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado.	
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses	
<b>KPI</b>	Veces con faltante de un tipo de producto durante un mes.	Bueno: menor a 3 veces al mes

		Regular: entre 3 a 6 veces al mes
		Malo: mayor a 6 veces al mes
<b>Resultado esperado</b>	Abastecer adecuadamente la venta en línea y física.	
<b>Contingencia y controles</b>	Controles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todos los inventarios están registrados y de forma correcta.</li> </ul> Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que el sistema falle, buscar un sistema de inventario como alternativa.</li> </ul>	

## 5.2.2. Estrategias de promoción

**5.2.2.1. Estrategia:** Realizar actividades promocionales en las plataformas digitales con el fin de retener a los clientes actuales y potenciales.

Tomando en cuenta el *benchmarking* realizado, Palí es el único competidor que hace publicidad en las plataformas digitales y el que realiza promociones de diferentes tipos con más frecuencia. Además, cabe destacar que los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de los clientes (81%) del supermercado Los Pinos prefieren recibir la información relacionada con las promociones de los productos en las plataformas digitales. Si el supermercado pretende aumentar la competitividad y captar más clientes fieles, es importante reforzar la parte de la promoción. A continuación, se desarrollaron las tácticas derivadas de dicha estrategia.

Tabla 16. Táctica: Realizar descuentos por eventos especiales en las plataformas digitales.

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Según la encuesta realizada a los clientes del supermercado Los Pinos, más de la mitad de ellos prefieren que el supermercado realice descuentos por eventos especiales en las plataformas de redes sociales. En días con eventos especiales, se publica en <i>Facebook, Instagram, WhatsApp</i> y <i>la página web</i> la descripción de la actividad y requisitos para participar en esta misma.</p> <p>Por ejemplo, en el Día de la Madre se procura brindar descuentos del 10% a madres que realizan compras con un monto mayor a ₡5000 (colones). Se debe de efectuar la publicidad de dicha actividad al menos tres días antes de la llegada de dicho evento para que los clientes tengan suficiente tiempo para darse cuenta de la actividad a realizar.</p>	
<p><b>Recursos o medios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> <li>• <i>WhatsApp</i></li> <li>• <i>Página web</i></li> <li>• Computadora</li> <li>• Celular</li> <li>• El dependiente realiza las publicaciones y se comunica con los clientes.</li> </ul>	
<p><b>Responsables</b></p>	<p>El dependiente del supermercado</p>	
<p><b>Plazo de ejecución</b></p>	<p>3 meses</p>	
<p><b>KPI</b></p>	<p>Número de clientes que participan en descuentos por cada evento especial.</p>	<p>Bueno: mayor a 40.</p> <p>Regular: entre 20 a 40.</p> <p>Malo: menor a 20.</p>

<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar la fidelidad de los clientes a la tienda.</li> <li>● Aumentar los seguidores en las plataformas de redes sociales.</li> </ul>
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar la cantidad de participación de los clientes ante las herramientas digitales utilizadas para la promoción.</li> <li>● Asegurar la transparencia durante el proceso de ejercer las actividades.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si el número de clientes que participan son muy pocos, cambia los tipos de beneficios que proporciona y revisa el material elaborado para los medios digitales, puede ser que no estén causando impacto tanto en lo visual como en el mensaje escrito.</li> </ul>

Tabla 17. Táctica: Realizar *Giveaway* en redes sociales.

<b>Descripción</b>	<p>Una cantidad importante de las personas (43%) prefieren que el supermercado Los Pinos realice <i>Giveaway</i> en las plataformas digitales. Esta táctica se planea realizar periódicamente (quincenalmente) para captar más atención de los clientes.</p> <p><i>Giveaway</i> o sorteos consiste en un mecanismo estratégico con el fin de acaparar un número más grande de personas interesadas, con el cual anteriormente no se contaba, la metodología consiste en brindar un premio a los participantes y estos mismos deben de seguir y postear en <i>Instagram</i> o <i>Facebook</i>, la publicidad del <i>Giveaway</i> logra</p>
--------------------	---

	<p>integrar y dar a notar al público la actividad, las personas tienden a probar la suerte intentando ganar el premio por lo que tienden a participar aunque sepan que las probabilidades de ganar son al azar. Al realizar estas actividades se logra interactuar más con la clientela y al mismo tiempo se crea una cadena publicitaria por medio de los participantes.</p> <p>La instrucción de actividad debe de ser clara, además, es importante que tome en cuenta que el periodo de cada concurso no debe de superar más de 5 días ya que la comunidad puede perder interés.</p> <p>Por otra parte, el proceso de escoger el ganador debe de ser transparente mostrando a los seguidores cómo se realiza este proceso. Se va a utilizar una aplicación que se llama <i>AppSorteos</i> para obtener los ganadores.</p>
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Facebook</i></li> <li>● <i>Instagram</i></li> <li>● Computadora</li> <li>● Celular</li> <li>● <i>AppSorteos</i></li> <li>● El dependiente se encarga de publicar las descripciones de la actividad, contestar los comentarios y generar el ganador.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	El dependiente del supermercado
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses
<b>KPI</b>	Número de clientes que Bueno: mayor a 40.

	participan en <i>Giveaway</i> .	Regular: entre 20 a 40.
		Malo: menor a 20.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la interacción con los clientes en las plataformas digitales.</li> <li>• Aumentar seguidores en las plataformas de redes sociales.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar incremento de comunidad digital e interacciones.</li> <li>• Asegurar la transparencia durante el proceso de ejercer las actividades.</li> <li>• Tratar de escoger regalos diferentes para los diversos <i>Giveaway</i>.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar la frecuencia de ejercer las actividades cuando sea necesario.</li> </ul>	

Tabla 18. Táctica: Realizar publicaciones en redes sociales.

<b>Descripción</b>	<p>Según los resultados de la encuesta, el formato que prefieren la mayoría de los clientes del supermercado Los Pinos es la imagen, por lo cual la publicidad se sugiere realizar principalmente en este formato. Al mismo tiempo, cabe mencionar que excepto <i>WhatsApp Business</i>, <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> son las dos plataformas de redes sociales más utilizadas por los clientes de este establecimiento. Por lo tanto, se propone realizar publicaciones en estas dos plataformas y darlas a conocer también por <i>WhatsApp</i></p>
--------------------	--

	<p><i>Business</i> y la página <i>web</i> para poder acceder a más clientes.</p> <p>En cuanto al formato publicitario, los clientes indicaron que el tipo de información que más les prefieren recibir es promociones de los productos, seguido de la información de productos y servicios. Por esta razón, se sugiere principalmente crear publicidad de promociones en formato de imagen con el fin de captar más atención de los clientes potenciales y actuales.</p> <p>Es necesario tomar en cuenta la frecuencia de realizar publicaciones, en la tabla 20 se muestra un cronograma de contenido que seguir para publicar en las plataformas mencionadas en el mes de junio.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Facebook</i></li> <li>● <i>Instagram</i></li> <li>● <i>WhatsApp</i></li> <li>● <i>Página web</i></li> <li>● Computadora</li> <li>● Celular</li> <li>● El dependiente realiza las publicidades.</li> <li>● <i>Photoshop</i></li> </ul>	
<b>Responsables</b>	El dependiente del supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses	
<b>KPI</b>	Cantidad de publicaciones realizadas mensualmente.	<p>Bueno: más de 16</p> <p>Regular: entre 10 a 16</p>



		Malo: menor a 10
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar las ventas mensualmente.</li> <li>● Incrementar la interacción con los clientes mensualmente.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorear las interacciones con los clientes por medio de los comentarios, me gustas o mensajes privados generados por las publicidades.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambiar día de publicación cuando sea necesario.</li> <li>● Ajustar los contenidos de publicación basándose en las reacciones de los clientes.</li> </ul>	

Tabla 19. Cronograma de contenido del supermercado Los Pinos de Junio.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	1 <i>Giveaway</i>	2 Información sobre prevención de pandemia	3	4 <i>Tips</i> de uso para los productos	5 Datos ecológicos	6
7	8 Encuesta corta sobre hábitos de compra y nivel de satisfacción	9 Información para prevención de pandemia	10	11 <i>Tips</i> de uso para los productos	12 Datos ecológicos	13 Sorteo para los que realizan compras en línea
14	15 <i>Giveaway</i>	16 Información sobre prevención de	17	18 <i>Tips</i> de uso para los productos	19 Datos ecológicos	20 Actividad para día del padre (eventos)

		pandemia				especiales)
21	22	23 Información sobre prevención de pandemia	24	25 <i>Tips</i> de uso para los productos	26	27 Sorteo para los clientes que realizan compras en línea
28	29 <i>Giveaway</i>	30 Información sobre prevención de pandemia				

### 5.2.3. Estrategias de productos y servicios.

**5.2.3.1. Estrategia:** Ofrecer mayor variedad de productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes al realizar compras en línea.

La mayoría de las personas encuestadas (56%) indican que la variedad de productos del supermercado Los Pinos es medianamente satisfactoria. Por otro lado, según el *benchmarking* realizado, algunos de los competidores directos cuentan con más variedad de productos que el supermercado en estudio, por lo tanto, es importante brindar más variedad para lograr atraer y fidelizar a los clientes. A continuación, se presentan las tácticas basadas en esta estrategia:

Tabla 20. Táctica: Agregar más líneas de productos con precio económico según los productos de mayor necesidad de demanda para brindar más productos a la escogencia de los clientes al realizar compras en línea y en tienda física.

<b>Descripción</b>	Basando en el <i>benchmarking</i> realizado, el supermercado Los Pinos no cuenta con tanta variedad de verduras frescas
--------------------	---

	<p>y carnes congeladas como los otros competidores directos como por ejemplo el supermercado Palí. Por esta razón, surge la necesidad de ampliar la variedad de productos perecederos como verduras frescas y carnes congeladas.</p> <p>También, se debe de realizar una comparación más cuidadosa para captar las mercancías que no son tan atractivas en el supermercado mediante un estudio. Por otro lado, consultar a los proveedores cuáles son los productos que tienen mayor demanda pero que no se están solicitando u ofreciendo en el supermercado Los Pinos. A través de la información recopilada, se procede a adquirir productos básicos de mayor necesidad que antes el supermercado no contaba para sus ventas.</p> <p>Cada vez que se adquieren nuevas líneas de productos, se debe de actualizar las listas de productos en las plataformas de ventas en línea, las cuales son <i>WhatsApp Business</i> y página <i>web</i>. Al mismo tiempo, se podría realizar publicidad al respecto en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> para dar a conocer a los clientes sobre estos nuevos productos agregados.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	Se estima una inversión aproximada de 2.000.000 colones para adquirir los productos de nuevas líneas.	
<b>Responsables</b>	La gerente de supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses	
<b>KPI</b>	Porcentaje de aumento de ventas totales. (Ventas totales del primer mes -	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px;">Bueno: mayor a 15%</div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px;">Regular: entre 10% a 15%</div>

	Ventas totales del mes anterior / Ventas totales del mes anterior) x 100	Malo: menor a 10%
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cantidad de clientes que realizan compras en línea y en tienda física.</li> <li>• Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al realizar compras tanto en línea como en tienda física.</li> <li>• Balancear los costos del supermercado Los Pinos.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las situaciones de ventas de los nuevos productos en línea y tienda física agregados utilizando el sistema de inventario.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si algunas nuevas líneas agregadas no tienen buena respuesta por parte de los clientes, debe de considerar reemplazarlas por otras o quitarlas.</li> </ul>	

Tabla 21. Táctica: Agregar más estantes diseñados a la medida para colocar las nuevas líneas de productos, asimismo, para poner los pedidos en línea empacados para facilitar el proceso de envío de estos.

<b>Descripción</b>	Esta táctica sirve para apoyar la táctica anterior, ya que en los estantes existentes ya no cuenta con espacio para colocar más productos. De igual forma, se espera un aumento de demanda de compras en línea a medida que pase el tiempo, se sugiere contar con un estante que sirve sólo para colocar los pedidos en línea empacados mientras esperar a que el repartidor tenga disponibilidad de enviarlos.
--------------------	---

	<p>Como se muestra en el plano del supermercado Los Pinos en la figura 32, dentro de la tienda se encuentra una fila de vitrinas que sólo colocan los productos de ferretería y de bazares, además estas están ubicadas entre los dos estantes de exhibición de productos. Estas vitrinas cuentan con poca capacidad de almacenamiento ya que sólo tienen dos niveles. Para poder vender más variedad de productos, es necesario quitar estas vitrinas y colocar en el mismo lugar un estante que cuenta por lo menos 4 niveles.</p> <p>Igualmente, se ubica el espacio 2 y 3 en el plano que no están siendo utilizados de manera adecuada, por esto, se sugiere convertir el espacio 2 en el área de verduras construyendo dos estantes a la medida en el espacio 2, uno en el lado izquierdo y el otro pegada a la pared de arriba. Estos dos estantes serán utilizados para poner verduras.</p> <p>También se necesita construir un estante para colocar en el espacio 4 para convertirlo en el espacio de mascotas, este estante será utilizado solamente para exhibir los productos de mascotas.</p> <p>Por último, se recomienda colocar en el espacio 3 un estante para convertirlo en una zona que sólo se utiliza para los productos de ventas en línea. Los pedidos en línea empacados se van a colocar según el orden de tiempo para facilitar el proceso de envío y evitar la confusión.</p>
<b>Recursos o medios</b>	Tomando en cuenta la cotización con un maestro de obra, el costo total para la creación de estantes será 350.000 colones.

	350.000 colones = 100.000 colones de mano de obra+250.000 materiales	
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	2 semanas para la creación y colocación de los estantes. Plazo indefinido para utilizar los estantes.	
<b>KPI</b>	Porcentaje de aumento de ventas totales. (Ventas totales del primer mes - Ventas totales del mes anterior / Ventas totales del mes anterior) x 100	<p>Bueno: mayor a 5%</p> <p>Regular: entre 2% a 5%</p> <p>Malo: menor a 2%</p>
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer más clientes que realizan compras tanto en tienda física como en línea.</li> <li>• Agilizar el proceso de envío de los pedidos en línea.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	Controles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el aprovechamiento al máximo de los espacios de los estantes.</li> </ul>	

#### 5.2.3.2. Estrategia: Mejorar la experiencia de compras en línea de los clientes.

La encuesta aplicada a los clientes demuestra que estos valoran su experiencia de compra al escoger el establecimiento. Algunos aspectos que pueden influir en la experiencia de compras en línea son las formas de pagos que ofrece el negocio y los servicios al cliente.

Tabla 22. Táctica Ofrecer más opciones de pagos digitales en línea.

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Los resultados de la encuesta evidencian que la variedad de formas de pago constituye un factor relativamente importante para los clientes del supermercado Los Pinos a la hora de escoger un supermercado. Cabe mencionar que la mayoría de los clientes encuestados (67%) prefieren los medios de pagos digitales durante la pandemia. Por lo tanto, en esta táctica se deben agregar más formas de pago. El supermercado ya cuenta con pago mediante tarjetas y transferencias Sinpe Móvil que puedan utilizarse para realizar pagos al realizar transacciones en línea, por lo que la forma de pago digital que hace falta brindar es el realizado por medio de las aplicaciones de código QR.</p> <p>Primero hay que ponerse en contacto con la empresa <i>Omni</i> y <i>Kash</i> para crear un código QR con el cual los clientes realicen los pagos.</p> <p>Luego, se deben imprimir los códigos y colocarlos en un lugar visible de la caja para facilitarle a los clientes la realización de pagos por este medio. Además, es necesario pegar un cartel que incluya la información sobre las formas de pagos que tiene el supermercado en lugar visible como una pared.</p> <p>Se debe de agregar la opción de pago por medio de las aplicaciones de código QR en <i>WhatsApp</i> y en la página <i>web</i>, con las imágenes de código QR generadas de las aplicaciones para cobrar y así los clientes puedan escanear directamente desde sus dispositivos digitales.</p>
<p><b>Recursos o</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La aplicación <i>Kash</i></li> </ul>

<b>medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación <i>Omni</i></li> <li>• Computadora para hacer el cartel</li> <li>• Impresora</li> <li>• Papel</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gerente del supermercado</li> <li>• La cajera del supermercado</li> </ul>	
<b>Plazo de ejecución</b>	3 meses	
<b>KPI</b>	Cantidad de veces mensuales que los clientes realizan pagos con las aplicaciones de código QR.	Bueno: más de 10 veces.
		Regular: entre 5 a 10 veces.
		Malo: menor a 5 veces.
<b>Resultado esperado</b>	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes al realizar compras en línea por brindar más opciones de pago.	
<b>Contingencia y controles</b>	Controles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de mantener durante todo el día una buena conexión de internet.</li> </ul> Contingencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si los pagos han sido realizados con éxito cada vez que realice pagos con las aplicaciones de QR.</li> </ul>	

Tabla 23. Táctica: Realizar encuestas cortas a los clientes periódicamente por medio de plataformas digitales como redes sociales para dar a conocer el supermercado Los Pinos puntualmente los cambios de hábitos y reaccionar según estos cambios.

<b>Descripción</b>	Realizar encuestas cortas para conocer puntualmente los
--------------------	---



	<p>cambios de hábitos de los clientes del supermercado Los Pinos. En esta encuesta preguntar los hábitos de compras de los clientes, como por ejemplo el horario de compra de su preferencia, los factores que se toman en cuenta, así como los productos que son preferibles al comprar y frecuencia.</p> <p>Asimismo, en la encuesta es necesario que incluya también una sección para que ellos expresen las observaciones y recomendaciones de este supermercado. Se sugiere ofrecer premios como por ejemplo la oportunidad de participar en sorteos o adquisición de pequeños obsequios para que los clientes estén motivadas de realizarla. La encuesta se realiza una vez cada dos meses, además es muy importante que sea una encuesta corta para que los clientes la puedan contestar fácil y rápidamente, al contrario, no van a tener motivación de realizarla.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> </ul>	
<b>Responsables</b>	El dependiente del supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	3 meses	
<b>KPI</b>	Cantidad de clientes que responden la encuesta cada vez que esta se realiza.	Bueno: mayor a 50 clientes.
		Regular: entre 25 a 50 clientes.
		Malo: menor a 25 clientes.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar puntualmente los cambios de</li> </ul>	

	<p>comportamientos de compras de los clientes, los cuales sirven como referencia para realizar mejoramientos necesarios.</p>
<p><b>Contingencia y controles</b></p>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar pruebas piloto antes de aplicar cada encuesta para asegurar efectividad en la aplicación.</li> <li>● Revisión de las encuestas</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ajustar los números o reducción de preguntas cuando la mayoría de los clientes abren el enlace de la encuesta, pero no la quiere contestar.</li> <li>● Cambiar las plataformas de publicar la encuesta o enviar a los clientes directamente en caso de que muchos no contesten la encuesta.</li> </ul>

Tabla 24. Táctica: Recabar comentarios y recomendaciones en las plataformas de redes sociales de los clientes para mejorar sus experiencias de compras.

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Según indica en los resultados de la encuesta, una cantidad importante de los clientes (46%) toma en cuenta la atención al consumidor como un factor importante para la escogencia de un supermercado para realizar compras.</p> <p>Se sugiere agregar una sección de comentarios y recomendaciones en la encuesta de hábitos de compra que se va a realizar periódicamente en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>. De la misma manera, revisar constantemente los <i>chats</i> de diferentes plataformas sociales del supermercado para atender a los comentarios.</p>
---------------------------	---

<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> <li>• Computadora</li> <li>• Celular</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses	
<b>KPI</b>	Cantidad de comentarios recibidos durante un mes.	<p>Bueno: mayor a 30 comentarios.</p> <p>Regular: entre 20 a 30 comentarios.</p> <p>Malo: menor a 20 comentarios.</p>
<b>Resultado esperado</b>	Conocer la opinión que tienen los clientes sobre el supermercado.	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a las quejas de los clientes hasta que los clientes se sientan satisfechos con las resoluciones de las quejas.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitación a los colaboradores para atender las diferentes situaciones.</li> </ul>	

## 5.2.4. Estrategias de precios.

5.2.4.1. Estrategia: Brindar mejores precios para motivar a los clientes a acceder a los productos y promociones del supermercado vía digital.

Según la encuesta aplicada a los clientes del supermercado Los Pinos, una cantidad importante de las personas (21%) opinan que los precios de los productos de este negocio se encuentran más altos que en otros supermercados parecidos. Como se describe anteriormente en el análisis de situación, los clientes no son fieles a una marca sino al precio, un cambio muy pequeño en costos puede ampliar las opciones de los consumidores, por lo tanto, brindar mejores precios a los clientes resulta esencial para un negocio que quiere atraer y retener más clientes. A continuación, se desarrollan las tácticas que componen dicha estrategia.

Tabla 25. Táctica: Comparar precios de distintos proveedores con el objetivo de realizar pedidos con un mejor ajuste económico y poder brindar más beneficios a los clientes comprando en línea.

<b>Descripción</b>	<p>Las acciones promocionales de los proveedores e intermediarios han cambiado a causa de la pandemia. Basándose en los catálogos y cotizaciones de los productos proporcionados por los proveedores y distribuidores, se procede a realizar una comparación detallada del precio del mismo producto proporcionado por diferentes proveedores, así como sus condiciones de créditos y promociones.</p> <p>Tomando en cuenta los datos organizados, se procede a elaborar mejores combinaciones en la herramienta de <i>Excel</i> para hacer pedidos con mejor ajuste económico y ahorrar dinero. Esta táctica busca aprovechar al máximo los beneficios brindados por los diferentes proveedores con el propósito de motivar aún más al cliente que además ahora</p>
--------------------	--

	tendrá la posibilidad de acceso a los productos y promociones del supermercado vía digital.	
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Computadora</li> <li>• Catálogos de los proveedores y distribuidores</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	La gerente del supermercado	
<b>Plazo de ejecución</b>	3 meses	
<b>KPI</b>	El margen de utilidad bruta	Bueno: mayor a 5%
	Margen de utilidad bruta del mes anterior – margen de utilidad bruta del mes actual.	Regular: entre 2 a 5%
		Malo: menor a 2%
<b>Resultado esperado</b>	Aumentar la utilidad bruta.	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en cuenta la rotación y fecha de vencimiento de los productos para no realizar compras impulsivas que puedan generar pérdidas.</li> </ul> <p>Contingencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar constantemente las combinaciones según los cambios generados por parte de los proveedores.</li> </ul>	

Tabla 26. Táctica: Ajustar los precios en línea tomando en cuenta los competidores directos para retener a los clientes.

<b>Descripción</b>	Realizar una comparación exhaustiva de precios de mercaderías con diferentes competidores directos, específicamente con Súper Selecto, ya que este negocio se
--------------------	---

	<p>encuentra relativamente cercano al supermercado Los Pinos y es similar en cuanto al tamaño del negocio, pero mantiene precios más accesibles para sus clientes en comparación con el supermercado en estudio.</p> <p>Para hacer la comparación, el responsable de la táctica debe de visitar el Súper Selecto para recolectar los precios de algunos productos representativos que sirven como referencia para calcular el margen de ganancia de este negocio.</p> <p>Después de la comparación, se ajustará el margen de ganancia de los productos del supermercado tomando en cuenta su competidor directo o buscando vías creativas de proponer un precio en el que el cliente perciba un mayor valor agregado.</p>	
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El dependiente visita al Súper Selecto y realiza una comparación y análisis correspondiente.</li> <li>● <i>Excel</i></li> <li>● Computadora</li> <li>● Papel</li> <li>● Lápiz</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	El dependiente	
<b>Plazo de ejecución</b>	2 meses	
<b>KPI</b>	La diferencia de margen de ganancia de los productos entre el supermercado Los Pinos y su competidor directo (Súper	<p>Bueno: menor a 2%.</p> <p>Regular: entre 2% a 5%.</p>

	<p>Selecto).</p> <p>La margen de ganancia del supermercado Los Pinos - la margen de ganancia del competidor directo.</p>	Malo: mayor a 5%.
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer más clientes a realizar compras en líneas.</li> <li>• Mantener un margen de precios similares a los productos de la competencia.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los precios de los competidores periódicamente.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no lograr tener precios similares a la competencia, con un margen de ganancia razonable, se debe considerar la opción de buscar otros proveedores que brinden productos a un menor precio, así como promociones de interés.</li> </ul>	

Tabla 27. Táctica: Promover la responsabilidad social de los clientes y colaboradores mediante acciones concretas en la cotidianidad del supermercado desde las perspectivas del medio ambiente por vía digital y presencial.

<b>Descripción</b>	<p>En el supermercado Los Pinos producen una cantidad importante de desechos, por lo tanto, se requiere clasificarlos en reutilizables y no reutilizables. Los desechos reutilizables serán utilizados para las actividades cotidianas del supermercado Los Pinos. También, se pueden separar los residuos y llevarlos a centros de acopio, cuando vayan a dejar los desechos a los centros puede realizar</p>
--------------------	--

	<p>publicaciones al respecto en las plataformas digitales para que los clientes vean que el supermercado Los Pinos tiene buena gestión de residuos.</p> <p>Mejorar la conciencia ecológica de los clientes constituye una parte importante de dicha táctica. Por lo cual se sugiere realizar publicaciones relacionadas con el cuidado del ambiente en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>, promover por medio de la página <i>web</i> y mensajes de <i>WhatsApp Business</i> la conciencia ecológica de los clientes como por ejemplo los beneficios de utilizar bolsas reutilizables para realizar compras en los supermercados.</p> <p>Además, se ofrece a la venta bolsas reutilizables tanto en línea como en la tienda física con un precio costo, al mismo precio de compra del supermercado, sin lucrar por la venta de estas bolsas reutilizables, con la finalidad de incentivar la compra y transporte de la mercadería adquirida en el supermercado.</p>
<b>Recursos o medios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Facebook</i></li> <li>● <i>Instagram</i></li> <li>● <i>WhatsApp Business</i></li> <li>● <i>Página web</i></li> <li>● La gerente elabora un manual digital de buenas prácticas ambientales para enviar a sus colaboradores.</li> </ul>
<b>Responsables</b>	La gerente de supermercado
<b>Plazo de ejecución</b>	6 meses



<b>KPI</b>	<p>Porcentaje de bolsas plásticas utilizadas.</p> <p>(Cantidad en kilos de bolsas plásticas utilizadas del mes actual - Cantidad en kilos de bolsas plásticas utilizadas el mes anterior) /Cantidad en kilos de bolsas plásticas utilizadas el mes anterior * 100%</p>	Bueno: mayor a -15%
		Regular: entre -8% a -15%
		Malo: menor a -8%
<b>Resultado esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disminuir las bolsas plásticas utilizadas para empacar las mercaderías vendidas en línea y en tienda física.</li> <li>● Aumentar la conciencia ecológica de los colaboradores y de los clientes.</li> <li>● Dar a conocer el supermercado Los Pinos como un supermercado amigable con el medio ambiente.</li> </ul>	
<b>Contingencia y controles</b>	<p>Controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisar a los colaboradores para asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas ambientales.</li> </ul> <p>Contingencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En caso de que las prácticas ambientales sean difíciles de cumplir por los colaboradores o por los clientes, se debe de implementar actividades que brinden beneficios para incentivar la implementación de estas prácticas.</li> </ul>	

### 5.3. Presupuesto

A continuación, se detalla un presupuesto global que contempla la aplicación de las estrategias propuestas para el supermercado Los Pinos durante el semestre, los cuales son esenciales para conocer la viabilidad económica de este supermercado.

Tabla 28. Desglose de presupuesto de las estrategias propuestas para el supermercado Los Pinos durante el segundo semestre del 2021.

Rubro	Monto semestral
Costos de las fotos de catálogo	₪100.000
Costo del certificado de seguridad para la página web	₪30.000
Costo del diseño de la página web	₪120.000
Costo de mantenimiento de la página web	₪180.000
El salario del repartidor	₪ 2.190.000
Costo de gasolina	₪ 300.000
Costo para la construcción de la bodega	₪ 400.000
Costo de adquisición de estantes	₪ 350.000
Costo de adquisición de las nuevas líneas de productos	₪ 2.000.000
<b>Costo total</b>	<b>₪ 5.670.000</b>

## Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

El presente proyecto de investigación se desarrolló con el objetivo principal proponer una estrategia de mercadeo digital para el supermercado Los Pinos con el fin de amortiguar los efectos de la crisis sanitaria del Coronavirus y mantener e incrementar las ventas. En aras de cumplir con el propósito se requiere determinar durante el proceso de investigación la situación actual del negocio a través de la realización de análisis exhaustivos del microentorno y macroentorno. Además, se hizo

uso de herramientas que dan a conocer mejor el entorno remitente como lo son las encuestas, cuyo objetivo es dar a conocer los cambios de comportamiento de los consumidores generado por la pandemia y se realizó una comparación de los diferentes aspectos del supermercado Los Pinos y su competencia.

Basando en lo antes mencionado y en los principales hallazgos obtenidos durante el proceso de investigación, se procede a detallar las siguientes conclusiones y recomendaciones según los objetivos planteados para este proyecto.

**Objetivo: Analizar el microentorno y el macroentorno del supermercado Los Pinos con el fin de conocer la realidad en la que se encuentra inmerso el negocio.**

### **Conclusiones**

- La crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19 hace que tanto los aspectos del microentorno como los de macroentorno del supermercado Los Pinos sufran cambios en diferentes aspectos, como de proveedores, clientes, competencia, políticos y tecnológicos, entre otros. Uno de estos es el cambio de comportamiento de los proveedores a causa del cierre de frontera y de las restricciones vehiculares. Igualmente, las preferencias en cuanto a las formas de pagos de los consumidores han cambiado, ya que se incrementó el uso de pagos digitales y el uso de efectivo ha disminuido. Asimismo, en cuanto al entorno económico, muchos hogares costarricenses (68.2%) han sufrido afectaciones (Rodríguez, 2020), aunado al aumento de la tasa de desempleo y un aumento constante en el tipo de cambio de dólar, generando impacto en el supermercado Los Pinos.
- Mediante el análisis del microentorno, se puede concluir que el supermercado Los Pinos al ser un negocio que no realiza compras de gran volumen con frecuencia, sus proveedores y distribuidores no le brindan tantos beneficios como a las grandes cadenas de supermercados. Por esta razón, el supermercado no ha podido ofrecer muchos productos a un precio tan

accesible como los de la competencia. Por otro lado, debido a la gran oferta que existe en la zona, los clientes tienen más opciones para realizar compras de productos de primera necesidad. Bajo esta circunstancia, es necesario que el supermercado implemente cambios para ajustar los precios, ya que esto influye mucho en la decisión de compra de los consumidores. Se logró identificar la relevancia de las plataformas digitales ya que son herramientas indispensables para enfrentar el cambio constante del entorno, como se mencionó en el análisis de macroentorno que, por la situación de confinamiento debido a la pandemia, el uso de servicios digitales se ha vuelto una oportunidad para el crecimiento de los negocios.

- En el *benchmarking* de los competidores se puede observar que varios de estos realizaron acciones que se consideran necesarios para hacer frente a la pandemia de COVID-19, entre estos destacan el servicio de compras en línea y de entrega a domicilio que ofrece Palí para brindar más conveniencia a sus clientes y al mismo tiempo evitar la aglomeración. Además, como se menciona en el *benchmarking*, al igual que el supermercado Los Pinos, ninguno de sus competidores cuenta con servicios en línea como Palí, lo cual limita las oportunidades del crecimiento del negocio. Por otro lado, cabe mencionar que, por no contar con las herramientas digitales, el supermercado no ha podido realizar los tipos de promociones en línea como por ejemplo realizar publicidad en redes sociales y *Giveaway* con la finalidad de incrementar la interacción con los clientes.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda realizar un análisis de ventajas y desventajas de las situaciones externas e internas del negocio semestralmente mediante un análisis de la matriz FODA, como la que se propuso en la presente investigación, de esta se desprende una matriz MECA que propone las acciones necesarias para mejorar las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

- Realizar una comparación de precios y promociones de proveedores ya que permite que el supermercado pueda tomar mejores decisiones de compras con un ajuste económico, tomando en cuenta que no se debe de aprovechar a ciegas las promociones brindadas por los proveedores, sino analizar los diferentes aspectos como sus condiciones de compras, plazo de almacenamiento de productos y el espacio de almacenamiento para las compras de gran volumen.
- Se sugiere aplicar el *benchmarking* semestralmente con el propósito de aprender de las buenas prácticas de los competidores directos mediante una comparación de sus diferentes aspectos o variables con el supermercado Los Pinos, como por ejemplo los productos, la plaza, la promoción y el precio de la mezcla de mercadeo. Es necesario tomar en cuenta que esto no pretende copiar de forma exacta las acciones llevadas a cabo por la competencia, sino analizar cómo estas se adaptan al cambio del entorno y tomar de ello ideas que puede aplicar el establecimiento en estudio según sus propias necesidades de innovación.

**Objetivo: Determinar los cambios en el comportamiento de compras de los consumidores causado por la pandemia COVID-19.**

### **Conclusiones**

- Los cambios políticos, regulaciones y situaciones económicas, así como los temores e incertidumbres generados por la pandemia de COVID-19 han conducido a la alteración de los comportamientos de compras de los consumidores. La mayoría de los clientes del supermercado Los Pinos manifiestan en la encuesta que, a causa de la pandemia, ellos han sufrido alteraciones en cuanto al comportamiento de compra en los establecimientos. Cabe destacar que muchos de ellos han modificado la frecuencia y cantidad de compras en los establecimientos que venden productos de primera

necesidad. De igual forma, como se concluye en el análisis del microentorno, los consumidores ahora realizan compras con menos frecuencia y aumentan la cantidad de productos en cada compra con el objetivo de disminuir el riesgo de contagio por el Coronavirus. Así mismo, los supermercados que se encuentran cerca de las viviendas, como el establecimiento a estudio, cuentan con mayores oportunidades de aumentar las ventas durante la pandemia ya que los consumidores tienden a buscar un lugar cercano para realizar compras debido a las restricciones vehiculares y a las nuevas restricciones de aforo en los negocios, lo que conlleva a realizar la acción con una mayor demora debido al distanciamiento y largas filas.

- Conocer las preferencias de los clientes permite plantear correctamente las estrategias y las tácticas para tomar mejores decisiones en el negocio. Mediante la encuesta se logró conocer los gustos, las preferencias y las intenciones de los clientes en cuanto al uso del servicio de compra en línea en los supermercados durante el tiempo de la pandemia. Una cantidad importante de clientes (74%) afirman que sí han utilizado o tienen la intención de utilizar el servicio de compras en línea para adquirir productos de primera necesidad. También se demuestra en los resultados de la encuesta una tendencia de utilizar los *smartphones* como dispositivo principal para comprar en línea. En cuanto a la forma de realizar transacciones en línea, cabe destacar que pedir mercaderías por mensajes de *WhatsApp* y por medio de páginas *web* son los dos medios preferidos por los consumidores (74% y 57% respectivamente). Además, en los resultados de la encuesta se indica que el 57% de los clientes del supermercado utilizan *Facebook* con más frecuencia, igualmente, hay una cantidad importante de clientes (40%) que utilizan *Instagram* con más frecuencia.
- Como se concluyó en el análisis de entorno competitivo, la pandemia ha generado un incremento significativo en las cifras de entrega a domicilio. Además, según los resultados de la encuesta, el 67% de los encuestados

estarían dispuestos a pagar por el servicio de envío a domicilio del supermercado Los Pinos, por lo cual se puede observar que ofrecer este servicio constituye una oportunidad para el desarrollo del negocio. Es necesario tomar en cuenta que el tiempo de espera y los precios por envío deben de estar dentro del rango de aceptación de los clientes.

### **Recomendaciones**

- Es necesario que el supermercado Los Pinos busque conocer los cambios de comportamiento de los clientes bajo las diferentes circunstancias para lograr reaccionar a estos cambios brindando los servicios que más necesiten. Para esto se recomienda realizar encuestas cortas periódicamente para conocer las tendencias de los hábitos de compras de los clientes y permitir que el supermercado haga frente a dichos cambios. Por otra parte, debido a los protocolos sanitarios establecidos y el temor de contagio por COVID-19, es muy probable que los clientes no permanezcan dentro del establecimiento por un periodo para completar la encuesta. Por lo tanto, se puede aprovechar el uso de plataformas digitales con las que contaría el supermercado para facilitar su aplicación.
- Al crear la página *web*, es necesario tomar en cuenta una versión móvil apta para navegar mediante un *smartphone*, que conlleve congruencia con la versión *web* de un ordenador. Además, asegurar el mantenimiento y el mejoramiento constante de la página *web*, es indispensable brindar una experiencia significativa de compra en línea para los consumidores. En cuanto a las otras plataformas digitales, se recomienda abrir una cuenta de *Facebook* y de *Instagram* para realizar las actividades promocionales como publicidad con el fin de atraer la atención de los clientes y aumentar la interacción con ellos. Las promociones realizadas por medio de las plataformas digitales son una opción a favor del supermercado ya que podría ayudar a establecer una relación más llamativa con los consumidores, por consiguiente, se puede incrementar el reconocimiento del supermercado y aumentar las ventas.

- Para ofrecer el servicio de entrega a domicilio, es necesario considerar los costos de envío si están dentro del rango de aceptación de los clientes, para esto se debe de contemplar la distancia física y zona de entrega con el fin de definir los precios de envío. Asimismo, el proceso de empaque es otro aspecto que se requiere tomar en cuenta, por lo que se sugiere la creación de un flujo de procedimiento para reducir el tiempo de empaque y aclarar las responsabilidades de cada colaborador. Para finalizar, después de que el repartidor termine de entregar los pedidos, el encargado de las plataformas de ventas puede enviar una pequeña encuesta de satisfacción para el efecto de retroalimentación.

**Objetivo: Elaborar tácticas de mercadeo digital que permitan al supermercado Los Pinos enfrentar los giros y retos en su mercado, con el debido control y plan de contingencias.**

### **Conclusiones**

- Las estrategias de mercadeo en línea son esenciales para un negocio que desea renovarse, enfrentar adversidades y retos en el mercado. Con base en los datos recolectados a lo largo del presente estudio y en los *buyer* persona creados, se logró plantear las estrategias digitales para el supermercado Los Pinos, las cuales, están clasificadas según las 4P de la mezcla de mercadeo para así obtener una visión global y óptima contemplando todos los aspectos que son importantes para el mejoramiento del negocio. Asimismo, cada estrategia contiene las tácticas que la componen, con lo que se pormenoriza detalladamente las descripciones de acciones a realizar para lograr brindar un apoyo fundamental, se necesita hacer uso de diversas estrategias relacionadas con el área digital, así como servicios en línea, pero sin olvidar la interrelación con la tienda física.



- En consecuencia, las inversiones que se requieren para cumplir con las tácticas planteadas se encuentran los recursos económicos, físicos, medios digitales, así como del talento humano. En cuanto a los bienes económicos, se produce un presupuesto global de las inversiones de un semestre con el fin de conocer la necesidad económica para poner en marcha las estrategias propuestas, sumando las inversiones económicas de cada táctica, se obtuvo un monto total de ₡5.670.000. Con respecto al talento humano, se asignó un responsable para llevar a cabo las tácticas y vigilancias respectivas. Sin embargo, no todos los colaboradores cuentan con conocimientos o experiencias que requieran realizarlas de forma correcta.
- La opinión de los consumidores es un aspecto relevante para tomar en cuenta al proponer las tácticas de mejoras. Por medio de la aplicación de la encuesta se concluye que los clientes del supermercado Los Pinos valoran más los aspectos en cuanto a calidad del producto, variedad y cercanía. Con respecto al nivel de satisfacción en variedad de productos, el 56% de ellos consideran que la variedad del supermercado Los Pinos es medianamente satisfactoria, esto implica la necesidad de mejorar el surtido de los productos al realizar compras tanto en la tienda física como en las plataformas digitales de ventas.
- La seguridad de la información es un aspecto relevante para tomar en cuenta para resguardar la confidencialidad de los datos de los clientes que realizan compras en línea en el supermercado Los Pinos. Además, algunos de los encuestados mencionan que no estarían dispuestos a realizar compras en línea por falta de confianza de las herramientas digitales.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda aplicar las prácticas de contingencia y controles propuestos en la presente investigación para optimizar la utilización de los recursos, con este plan se pretende prevenir las situaciones inesperadas y definir acciones y pasos concretos para reaccionar ante estas situaciones (protocolos). Además,

se podría monitorear movimientos durante la realización de las estrategias propuestas con el fin de evitar desvíos. Asimismo, determinar los KPI que cuantifica el resultado de cada táctica de un periodo determinado es imprescindible para poder medir los desempeños de las acciones. Al definir los KPI es importante tomar en cuenta los resultados que logran llegar a cumplir cada táctica, además, se debe de saber cómo se miden los progresos y cómo se podría ejercer influencia para que los resultados salgan como se espera, así como cada temporalidad del KPI.

- Se recomienda manejar un presupuesto para las tácticas, el cual se debe mantener ordenado y realizar una revisión constante de este para no disipar recursos. Además, crear un presupuesto de contingencia en caso de que sucedan acontecimientos adversos que requieran una inversión no estimada en las tácticas. Así mismo, es necesario brindar capacitaciones a los colaboradores para que estos manejen los recursos de la manera más conveniente para el negocio, asegurando un desempeño exitoso y así alcanzar los objetivos propuestos por el supermercado Los Pinos.
- Se sugiere agregar nuevas líneas de productos para ampliar la variedad de productos del negocio, permitiendo al mismo tiempo atraer más clientes. Se pueden agregar preguntas a la encuesta sobre el cambio de comportamiento de compra para determinar qué líneas de productos prefieren y las que no se venden en el supermercado Los Pinos, así como la satisfacción con los productos, las plataformas de venta en línea y el servicio brindado por los colaboradores.
- Se recomienda que el supermercado Los Pinos establezca políticas de seguridad de datos y que contrate paquetes de antivirus, *antimalware*, entre otros que protejan tanto los datos de los clientes como los de la misma empresa, para evitar inconvenientes y robo de datos.

## Referencias bibliográficas

- Alba Ranís Franquet (20 de diciembre, 2016). *Macroentorno*. Economipedia.com
- Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.
- Betancourt, D. F. (29 de junio de 2018). *Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace?* Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-came/>
- SAS. (s. f.). *Big Data: Qué es y por qué importa*. Recuperado de [https://www.sas.com/es\\_ar/insights/big-data/what-is-big-data.html](https://www.sas.com/es_ar/insights/big-data/what-is-big-data.html)
- Buzzell, R., Gale, B., & Sultan, R. G. M. (1 de agosto de 2014). *Market Share — a Key to Profitability*. Recuperado de <https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>.
- Cisneros, M. F. (5 de mayo de 2020). *Farmacias y supermercados multiplicaron sus entregas a domicilio en menos de un mes*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/farmacias-y-supermercados-multiplicaron-sus/2UM3ASHOJNECDBDTBP2WP64D5Y/story/>
- Coelho, F. (26 octubre de 2020). *Significado de Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Coppola, M. E. (28 de noviembre de 2020). *Diseño responsive: qué es, cómo funciona y cómo implementarlo*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/disenio-responsive>
- Couret. A. (2017). *Posicionamiento de Marca*. Recuperado de <http://www.branderstand.com/posicionamiento-de-marca/>
- CRHoy. (1 de abril de 2020). *Costa Rica: Pandemia rompió estabilidad en precio del dólar este año*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/1368970-330/costa-rica-pandemia-rompi%C3%B3-estabilidad-en-precio-del-d%C3%B3lar-este-a%C3%B1o>
- D.S. N° 42253 - MOPT- S. Restricción vehicular en horario nocturno para mitigar los efectos del COVID-19. (2020). Recuperado de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90792&nValor3=119748&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90792&nValor3=119748&strTipM=TC)

- El Tiempo. (10 de noviembre de 2020). *Las tendencias de los pagos digitales que quieren acabar el efectivo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/pagos-digitales-cuales-son-las-ultimas-tendencias-tecnologicas-547798>
- Escuela de Estadística. (2020). *Actualidades 2020: encuesta nacional sobre covid-19*. Recuperado de [https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2020/estadistica-ucr-encuesta-actualidades-2020\\_docx.pdf](https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2020/estadistica-ucr-encuesta-actualidades-2020_docx.pdf)
- Espinosa, R. (2017). *¿Qué es un KPI?: indicadores de gestión*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>
- Espinosa, R. (8 de noviembre de 2019). *BENCHMARKING: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Espinosa, R. (22 de marzo de 2020). *Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>
- Estrategiaynegocios.net. (16 de septiembre de 2020). *Costa Rica: Transferencias vía código QR y SINPE ayudan en el flujo de caja*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/1408810-330/costa-rica-transferencias-v%C3%ADa-c%C3%B3digo-qr-y-sinpe-ayudan-en-el-flujo>
- Euroforum. (24 octubre de 2019). *Qué es el ecosistema digital y cómo crearlo en tu marca*. Recuperado de <https://www.euroforum.es/blog/que-es-el-ecosistema-digital-y-como-crearlo-en-tu-marca/>
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., Ferrell, L., & Elizondo, G. G. M. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante, séptima edición*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Fisher, L., Espejo, J. (2017). *Mercadotecnia*. Quinta edición. McGraw-Hill.
- Freixas, D. S. (25 de septiembre de 2012). *Estrategia y táctica*. Recuperado de <https://www.davidsoler.es/estrategia-y-tactica/>

- Gamarra, G. (20 de marzo de 2020). *Consumidor: perfiles y comportamiento de compra*. Recuperado de <https://soy.marketing/consumidor-perfiles-y-comportamiento-de-c/>
- García, (2018). *Supermercados, ¡eliminad los plásticos de vuestros productos!* Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/noticias/supermercados-eliminad-los-plasticos-de-vuestros-productos/>
- Gavin, M. (16 de julio de 2019). *Business Analytics: What It Is & Why It's Important | HBS Online*. Recuperado de <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-business-analytics>
- Gobierno del Bicentenario. (22 febrero de 2021). *Circulación vehicular se amplía hasta las 11:00 p.m. y se elimina restricción por placas durante fines de semana*. Recuperado de <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2021/02/circulacion-vehicular-se-amplia-hasta-las-1100-p-m-y-se-elimina-restriccion-por-placas-durante-fines-de-semana/-se-amplia-hasta-las-1100-p-m-y-se-elimina-restriccion-por-placas-durante-fines-de-semana/>
- Gudiño. (2019). *Tipo de cambio del dólar en Costa Rica*. Recuperado de <https://tipodecambio.larepublica.net/>
- He et al., (2020). *Estudio de Preinversión Minisuper Virtual*. Tecnológico de Costa Rica. San José.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Impulsa, (7 de abril de 2020). *Diferencia entre la matriz CAME y la FODA*. Recuperado de <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/diferencia-entre-la-matriz-came-y-la-foda/>
- Impulsa. (17 de noviembre de 2019). *¿Por qué el precio es importante?* Recuperado de <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/por-que-el-precio-es-importante/>

- Infoautónomos. (16 de julio de 2020). *Estrategia de negocio con el análisis CAME*. Recuperado de <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2020). *Pobreza por ingresos alcanzó un 26,2 %*. Recuperado de: <https://www.inec.cr/noticia/pobreza-por-ingresos-alcanzo-un-262>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (s.f.). *Área en kilómetros cuadrados, según provincia, cantón y distrito administrativo*. Anuario Estadístico INEC. 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (s.f.). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de: <https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Instituto nacional de estadística y censos (INEC). (2021). *Desempleo nacional es de 19,1 %* Recuperado de <https://www.inec.cr/noticia/desempleo-nacional-es-de-191>
- Karem, (2017). *Enfoques metodológicos en el diseño de trabajos de investigación en el ámbito educativo*. Machala: Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11258/1/ECUACS%20DE00053.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. (15a. ed.). México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Marketing*. México. Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.itcr.ac.cr/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- La Comisión de Defensa y Promoción de la Competencia, (2012). *Estudio sobre el sector de los supermercados en honduras: distrito central y san pedro sula*. Recuperado de: [https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/estudios\\_mercado/Estudio%20Sectorial%200023.pdf](https://www.cdpc.hn/sites/default/files/Privado/estudios_mercado/Estudio%20Sectorial%200023.pdf)

- Maday, R. (18 de diciembre de 2019). *Business intelligence and analytics software for ecommerce: definitions, benefits and use cases | glew*. Recuperado de <https://www.glew.io/articles/business-intelligence-and-analytics-software-for-ecommerce-definitions-benefits-and-use-cases>
- Mejia Jervis, Tatiana. (23 de abril de 2020). *¿Qué son las Fuentes de Investigación? Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/fuentes-de-investigacion/>.
- Minarro, M. (14 de mayo de 2020). *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (s.f.) *Protocolo sanitario para cantinas, bares y tabernas entra en operación a partir de hoy*. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/1031/protocolo-sanitario-para-cantinas-bares-y-tabernas-entra-en-operacion-a-partir-de-hoy.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020). *Impacto de la pandemia por COVID19 en las PYME costarricenses*. Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- Ministerio de Hacienda, (2018) *Aviso de obligatoriedad del uso de comprobantes electrónicos*. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/contenido/14614-aviso-de-obligatoriedad-del-uso-de-comprobantes-electronicos>
- Omni. (s.f.). *Es el momento ideal para preferir las transacciones digitales #MoniMondays*. Recuperado de <https://omni.cr/es-el-momento-ideal-para-preferir-las-transacciones-digitales/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Medidas políticas clave de la OCDE ante el coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-y-el-sector-minorista-impacto-y-respuestas-politicas-886315e6/>
- Page, D. (30 de julio de 2020). *El Gobierno prohíbe cortar la luz, el gas y el agua a hogares vulnerables y garantiza sus telecomunicaciones*. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/economia/2020/03/17/el-gobierno-prohibe-cortar-la-luz-el-gas-y-el-agua-a-los-hogares-vulnerables/>

- Pasada, (2016). *Elementos básicos de estadísticas descriptiva para análisis de datos*. Editorial Luis Amigo. Recuperado de [https://cape.fcfm.buap.mx/jdzf/cursos/est1/apuntes/apun2\\_e1.pdf](https://cape.fcfm.buap.mx/jdzf/cursos/est1/apuntes/apun2_e1.pdf)
- Peiró, E. (19 de noviembre de 2020). *Embudo de conversión. Fases, objetivos y cómo crearlo*. Recuperado de <https://bloo.media/blog/embudo-de-conversion/>
- Procomer Costa Rica. (2020). *Cinco tendencias del gran consumo después del COVID-19*. Recuperado de: [https://www.procomer.com/alertas\\_comerciales/exportador-alerta/cinco-tendencias-del-gran-consumo-despues-del-covid-19/](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/cinco-tendencias-del-gran-consumo-despues-del-covid-19/)
- Pursell, S. (2019). *Qué es el análisis FODA y cómo implementarlo en tu empresa (con ejemplos)*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quesada Bianchini, M., Carolina Álvarez, A., Taboada, R., Samour, O., Aragón, F., Castellanos, Á., & Alejos, D. (2020). *La pandemia por COVID-19 dispara el uso del comercio electrónico en Centro América*. Recuperado de <https://consortiumlegal.com/la-pandemia-por-covid-19-dispara-el-uso-del-comercio-electronico-en-centro-america/>
- Ramos, M. (2 de junio de 2020). *Qué es el eCommerce: definición modelos y ventajas. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Competencia. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/competencia>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Compra. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/compra?m=form>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Frecuencia. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/frecuencia?m=form>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Mercado. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/mercado?m=form>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Perfil. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/perfil>



- Real Academia Española (RAE, 2014). Plaza. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/plaza?m=form>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Producto. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/producto?m=form>
- Real Academia Española (RAE, 2014). Promoción. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/promoci%C3%B3n?m=form>
- Ley N°7978. (2020). *Reglamento de la Ley de Marcas y otros Signos Distintivos*. Recuperado de [http://www.registracional.go.cr/propiedad\\_industrial/documentos/pi\\_normativa/decretos/Reglamento%20a%20la%20Ley%20de%20marcas%20y%20otros%20signos%20distintivos%201.pdf](http://www.registracional.go.cr/propiedad_industrial/documentos/pi_normativa/decretos/Reglamento%20a%20la%20Ley%20de%20marcas%20y%20otros%20signos%20distintivos%201.pdf)
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas (Tesis doctoral)*. Universidad Carlos III de Madrid, Getafe. Recuperado de: [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario\\_rivera\\_tesis.pdf](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf)
- Rodríguez, Ó. (23 de septiembre de 2020). Pandemia sanitaria afecta economía del 68% de los hogares de Costa Rica. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/politica-economica/pandemia-sanitaria-afecta-economia-del-68-de-los/FYMRXEZTFJGZROBOU77YX34UMQ/story/>
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Editorial Plaza y Valdés. México. Recuperado de <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>
- Salles, F. (21 de enero de 2020). *Importancia de conocer la conducta del consumidor*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-conducta-del-consumidor/>
- Siqueira, A. (2020). *Buyer Persona: ¿Qué es y por qué es importante para tu estrategia?* Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica, (SCIJ, 2019). *Ley para combatir la contaminación por plástico y proteger el ambiente*. Recuperado de:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90187](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90187)

Siu Lanzas, M. (2020). *Pandemia modifica hábitos de compra*. Recuperado de <https://www.diarioextra.com/Noticia/detalle/436627/pandemia-modifica-habitos-de-compra>

Soto, M. J. I. (24 de julio de 2020). *Sector comercial de Costa Rica acumuló \$1.850 millones en pérdidas entre marzo y junio y proyecta m. El Financiero, Grupo Nación*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com>

Tamayo, G. (2001). *Diseños muestrales en la investigación. Semestre económico, 4(7)*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>

UKEssays. (Noviembre de 2018). *Lidl PESTLE and Micro Environment Analysis*. Recuperado de: <https://www.ukessays.com/assignments/lidl-pestle-micro-environment-7832.php?vref=1>

Universidad de Costa Rica, (UCR, 2020). *Informe Hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento 2020*. Recuperado de: <http://www.prosic.ucr.ac.cr/informe-hacia-la-sociedad-de-la-informacion-y-el-conocimiento-2020>

Valverde, (2020). *Así cambiaron los ticos sus hábitos de compra por la pandemia*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/economia/asi-cambiaron-los-ticos-sus-habitos-de-compra-por-la-pandemia/>

## Apéndices

### 1. Encuesta aplicada a los clientes del supermercado Los Pinos

¡Un cordial saludo!

Mediante esta encuesta se busca recolectar información relevante que permita ofrecer a usted un mejor servicio. La información que se suministre es de carácter confidencial y uso exclusivo de la presente investigación.

¡Muchas gracias por la colaboración!

## Sección I: Cambios en comportamiento de compras

1. ¿Considera que su comportamiento de compra ha cambiado desde que inició la pandemia por COVID-19? (comportamiento de compra se refiere a las conductas relacionadas con la compra, como el lugar, frecuencia, cantidad y tipos de productos, etc) (Selección única)
  - a.  Sí
  - b.  No (pase a la pregunta 3)
  
2. ¿En qué aspectos considera que ha cambiado su comportamiento de compra a la hora de adquirir productos de primera necesidad? (Selección múltiple)
  - a.  Frecuencia de compra
  - b.  Cantidad de compra
  - c.  Producto de preferencia
  - d.  Lugar de preferencia
  - e.  Método de pago
  - f.  Horario de compra
  - g.  Otros, cuáles \_\_\_\_\_

## Sección II: Mezcla de mercadeo

### a) Plaza

3. ¿Con qué frecuencia visita supermercados en estos tiempos de pandemia? (Selección única)
  - a.  Menos de 1 vez al mes
  - b.  1 a 2 veces al mes
  - c.  3 a 4 veces al mes
  - d.  Más de 4 veces al mes
  
4. ¿En estos tiempos de pandemia, cuál es la forma de pago de su preferencia al comprar productos de un supermercado? (Selección única)

- a.  Pago en efectivo
  - b.  Pago con tarjeta de crédito/débito
  - c.  Transferencia Sinpe móvil
  - d.  Código QR (Omni, Kash, etc)
5. ¿Cuál es el factor que considera más importante a la hora de escoger el supermercado para hacer compras de productos de primera necesidad? (Puede marcar varias opciones)
- a.  Cercanía del lugar
  - b.  Atención al cliente
  - c.  Variedad de los productos
  - d.  La marca del supermercado
  - e.  Calidad de los productos
  - f.  Las instalaciones (Luz, espacio)
  - g.  Variedad de forma de pago
  - h.  Servicio de entrega a domicilio
- Otros, indique cuáles son: \_\_\_\_\_
6. Durante la pandemia, ¿dónde ha realizado con más frecuencia las compras de productos de primera necesidad? (Selección única)
- a.  Supermercado pequeño o mediano
  - b.  Supermercado de cadena, como Walmart, Automercado, por ejemplo.
  - c.  Minisuper
  - d.  Pulpería
  - e.  Plataformas digitales
7. Respecto a la compra de artículos de primera necesidad a través de plataformas digitales, usted: (Selección única)
- a.  No le interesa utilizarlas (pase a la pregunta 13)
  - b.  No las ha utilizado (pase a la pregunta 13)
  - c.  No las ha utilizado pero estaría dispuesto a hacerlo (pase a la pregunta 10)

- d.  Las ha utilizado (pase a la pregunta 8)
8. Principalmente ¿cuál es el dispositivo que utiliza para realizar compras en plataformas digitales? (Selección única)
- a.  Smartphone
  - b.  Tablet
  - c.  Computadora
  - d.  Otro, cuál \_\_\_\_\_
9. ¿Aproximadamente cuál es su frecuencia de compras en línea? (Selección única)
- a.  Menos de 1 vez al mes
  - b.  1 a 2 veces al mes
  - c.  3 a 4 veces al mes
  - d.  Más de 4 veces al mes
10. ¿Cuál es la forma que prefiere o preferiría utilizar al momento de realizar compras a distancia o en línea? (Selección única)
- a.  Pedir por páginas *web*
  - b.  Pedir por plataformas de redes sociales (*Facebook, Instagram...*)
  - c.  Pedir por mensajes de WhatsApp
  - d.  Pedir por llamada telefónica
  - e.  Pedir por plataformas digitales de pedido en línea (Ubereat, Glovo, Rappi, etc)
11. ¿Cuál es la opción preferida para recibir sus productos de compras a distancia (¿por teléfono o digital?) Selección única
- a.  Entrega a domicilio
  - b.  Recoger en punto de venta (Pase a la pregunta 13)

12. ¿Cuánto tiempo considera puede esperar para recibir un pedido de entrega a domicilio? (Selección única)
- a.  Menos de 30 minutos
  - b.  Entre 30 minutos y 1 hora
  - c.  Entre 1 a 2 horas
  - d.  Entre 2 a 3 horas

13. ¿Realizaría compras en línea para adquirir productos del supermercado Los Pinos? (Selección única)
- a.  Sí
  - b.  No

Indique la razón por la que **no** va a realizar compras en línea

\_\_\_\_\_

—

14. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valora del supermercado Los Pinos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **b) Promoción**

15. ¿Utiliza plataformas digitales como correo electrónico, redes sociales, páginas web, por ejemplo?
- a.  Sí
  - b.  No (pase a la pregunta 21)

16. ¿Cuales son las plataformas digitales que utiliza con más frecuencia?(Puede marcar 3 opciones)
- a.  Correo electrónico

- b.  *Web*
- c.  *Facebook*
- d.  *WhatsApp*
- e.  *Instagram*
- f.  *Twitter*
- g.  *Tik Tok*
- h.  *Telegram*
- i.  *YouTube*
- j.  Otro, indique cuál es \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son los principales objetivos por los que utiliza estas plataformas digitales? (selección múltiple)

- a.  Para ver noticias
- b.  Para interactuar con otras personas
- c.  Para buscar información de productos
- d.  Para realizar actividades de comercio como comprar
- e.  Otro, indique cuál es \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es el formato publicitario en línea que más le gusta? (Selección única)

- a.  Texto
- b.  Audio
- c.  Imagen
- d.  Video

19. ¿Cuál es el tipo de información que le gustaría recibir del supermercado Los Pinos mediante las plataformas digitales? (selección múltiple)

- a.  Cambio de horario en atención o aviso de apertura y cierre
- b.  Información de productos y servicios
- c.  Promociones de los productos
- d.  Tips para usar los productos (Recetas, DIY)
- e.  Datos curiosos (como historias, novedades, etc)

f. Otros, cuáles \_\_\_\_\_

20. ¿Qué tipo de promoción prefiere que se realice en las plataformas digitales de los establecimientos como supermercado Los Pinos, que venden artículos de primera necesidad? (selección múltiple)

- a.  Cupón de descuento
- b.  Giveaway
- c.  Descuento por eventos especiales
- d.  Combos
- e.  Tarjeta de cliente frecuente
- f.  Tarifa de envío gratis
- g.  Por la compra de cierto monto recibir una regalía

**c) Precio**

21. Los precios que usted encuentra en supermercado Los Pinos están (Selección única):

- a.  Más bajos que en otros supermercados similares
- b.  Muy similar a otros supermercados similares
- c.  Más altos que en otros supermercados similares

22. ¿Estaría dispuesto a pagar por servicio a domicilio para la entrega de sus productos? (Selección única)

- a.  Sí
- b.  No (pase a 24)

23. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de envío a domicilio? (Selección única)

- a.  Menos de 500
- b.  De 500 a 1000
- c.  De 1000 a 1500



#### **d) Producto**

24. ¿Cuáles son los productos que compra con más frecuencia en un supermercado?  
(Puede marcar varias opciones)

- a.  Productos de abarrotes
- b.  Productos de cuidado personal
- c.  Productos de limpieza e higiene
- d.  Productos de juguetería y escolar
- e.  Productos de ferretería
- f.  Productos de mascotas
- g.  Otros, cuáles \_\_\_\_\_

25. Considera que el surtido de productos que ofrece Los Pinos es:

- a.  Nada satisfactorio
- b.  Medianamente satisfactorio
- c.  Completamente satisfactorio

#### **Sección III: Datos sociodemográficos**

26. Género

- a.  Hombre
- b.  Mujer

27. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?

- a.  Menor a 18 años
- b.  18 años a 30 años
- c.  31 años a 43 años
- d.  44 años a 56 años
- e.  Más de 56 años

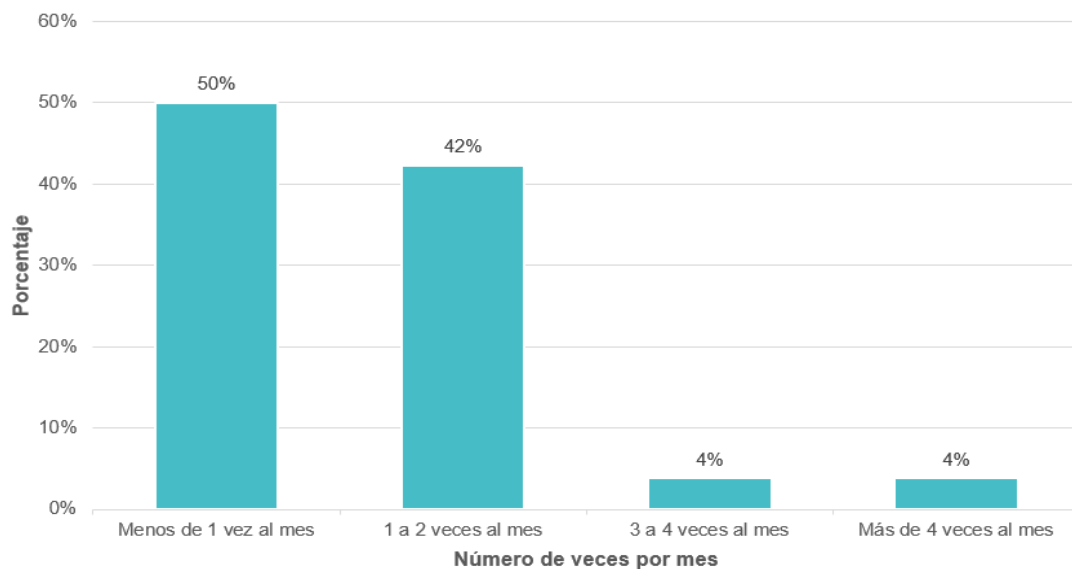
28. ¿Cuál es su ocupación actual?

- a.  Estudiante

- b.  Empleo de medio tiempo
- c.  Empleo de tiempo completo
- d.  Trabajador por cuenta propia
- e.  Desempleado
- f.  Jubilado

**¡Su aporte ha sido de gran valor, gracias!**

**2. La frecuencia de utilizar las plataformas digitales para comprar los productos de primera necesidad de los clientes del supermercado Los Pinos.**



**3. Razones por las que no realizaría compras en línea en supermercado Los Pinos.**

