

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**FINANCIERA**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**MODALIDAD DIPLOMADO**

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE VALOR Y COMERCIALIZACIÓN EN  
PRECIOS DE CORTES CÁRNICOS EN EL FRIAL DOS HERMANOS EN COBIJA.**

**POSTULANTE:** Yoaf Melgar Calderon

**TUTOR:** Ing. Fernando Yañez Zabala

**COBIJA - PANDO - BOLIVIA**

**2025**

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado Primeramente para mi Querida Madre y un hermano quien lo consideraba como padre al mismo tiempo, quienes supieron formarme como hijo y persona que pueda afrontar la Vida sin depender de Nadie:

Este trabajo es el reflejo de todo lo que me enseñaste y el legado de amor y fortaleza que das en mi vida, tenerte en vida me llena de orgullo de tener una madre que me enseñó a Trabajar desde niño y siempre donde vaya estaré eternamente agradecido.

Eres mi Reyna: Eres mi guía, mi protector y mi ejemplo de vida. Me enseñaste que los sueños se alcanzan con esfuerzo y que los obstáculos son solo escalones hacia el éxito. Hoy te dedico este logro a ti, como una muestra de agradecimiento por todo lo que hiciste por mí, por cada sacrificio y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades y me enseñaste a que de las caídas se aprende con la experiencia que tuviste al no poder terminar el colegio.

Sé que desde el cielo sigues acompañándome, cuidándome y celebrando cada paso que doy. Este trabajo lleva tu esencia, porque cada página está llena de las lecciones de vida que me diste y del amor incondicional que siempre me brindaste. Gracias, papá, por ser mi motor y mi inspiración eterna. Este logro es para ti, con todo mi amor y gratitud infinita un Abrazo hasta el cielo.

Por siempre en mi corazón.

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental de este proyecto y de mi camino académico.

A mis docentes, quienes con su dedicación, conocimiento y pasión por la enseñanza me han motivado a dar lo mejor de mí. Sus enseñanzas han sido la base para mi crecimiento académico y personal, y sus consejos me han ayudado a superar los retos y a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por compartir su sabiduría y por inspirarme a ser mejor cada día.

A mis amigos, quienes han estado a mi lado en los momentos de estudio y de descanso, compartiendo risas, conversaciones y apoyo incondicional. Gracias por recordarme la importancia de disfrutar el proceso, por ser mi red de apoyo y por motivarme a seguir adelante. Sus palabras de aliento y su compañía han sido un impulso vital en mi trayectoria.

A mi familia, que es mi mayor fuente de amor y fortaleza. A mis padres, quienes han sido mi ejemplo de dedicación, sacrificio y amor incondicional, y a mis hermanos y seres queridos, que siempre han creído en mí y me han dado el apoyo necesario para seguir adelante. Sin su comprensión y respaldo, este logro no habría sido posible. Gracias por estar ahí, por darme aliento en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada éxito.

A todos ustedes, gracias por ser parte de mi vida y de este proyecto. Cada uno de ustedes ha contribuido, de alguna manera, a que hoy pueda presentar este trabajo. Su apoyo, amor y confianza han sido mi mayor impulso y motivación. Este logro es un reflejo de su presencia y de la huella que han dejado en mi camino.

## ÍNDICE GENERAL

|  |          |
|--|----------|
| <b>INTRODUCCION</b>                            | <b>1</b> |
| <b>1. JUSTIFICACIÓN</b>                        | <b>2</b> |
| 1.1. Justificación Teórica                     | 2        |
| 1.2. Justificación Práctica                    | 3        |
| <b>2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR</b>             | <b>3</b> |
| 2.1. Descripción de la Situación Problemática  | 3        |
| 2.2. Delimitación del Problema                 | 5        |
| 2.2.1. Delimitación Temática                   | 5        |
| 2.2.2. Delimitación Espacial                   | 5        |
| 2.2.3. Delimitación Temporal                   | 6        |
| 2.2.4. Delimitación Muestral                   | 6        |
| 2.3. Planteamiento del Problema Científico     | 6        |
| 2.4. Definición del Objeto de Estudio          | 6        |
| <b>3. OBJETIVOS</b>                            | <b>7</b> |
| 3.1. Objetivo general                          | 7        |
| 3.2. Objetivos específicos                     | 7        |
| <b>4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN</b> | <b>7</b> |
| 4.1. Marco conceptual                          | 7        |
| 4.2. Diseño Metodológico                       | 13       |
| 4.2.1. Enfoque de investigación                | 13       |
| 4.2.2. Línea de investigación                  | 14       |
| 4.2.3. Tipo de investigación                   | 15       |
| 4.2.4. Métodos de investigación                | 15       |
| 4.2.5. Técnicas e Instrumentos                 | 16       |
| 4.2.6. Población y Muestra                     | 18       |
| 4.2.7. Tipo de muestreo                        | 19       |
| 4.2.8. Determinación del Tamaño de Muestra     | 20       |
| 4.3. Resultados                                | 20       |
| 4.3.1. Revisión Bibliográfica                  | 20       |
| 4.3.2. Diagnóstico                             | 27       |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.3. Identificación de los Factores del Valor Percibido por los clientes    | 48        |
| 4.3.4. Evaluación de la Relación Entre la Disposición de los Clientes a Pagar | 52        |
| 4.3.5. Propuesta de Estrategias de Valor y Comercialización                   | 54        |
| <b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>                                      | <b>61</b> |
| 5.1. Conclusiones Generales   | 61        |
| 5.2. Recomendaciones  | 62        |
| <b>6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>                      | <b>64</b> |
| 6.1. Aporte Científico  | 64        |
| 6.2. Aporte Social  | 65        |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>67</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Guía de observación  | 43 |
| Tabla 2. Matriz foda  | 47 |
| Tabla 3. Factores del valor percibido por los clientes                                    | 51 |
| Tabla 4. Relación entre las estrategias de valor y la disposición de los clientes a pagar | 54 |
| Tabla 5. Estrategia de fortalecimiento de la calidad y la confianza del producto          | 55 |
| Tabla 6. Estrategia de mejora del servicio y atención al cliente                          | 56 |
| Tabla 7. Estrategia de comunicación y marketing digital                                   | 57 |
| Tabla 8. Estrategia de fidelización y programas de beneficio al cliente                   | 58 |
| Tabla 9. Estrategia de modernización administrativa y expansión comercial                 | 59 |
| Tabla 10. Estrategias de valor y comercialización   | 60 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Desarrollo de la encuesta  | 28 |
| Figura 2. Genero  | 28 |
| Figura 3. Edad  | 29 |
| Figura 4. Frecuencia de compra de carne   | 30 |
| Figura 5. Tipo de carne que compra  | 30 |
| Figura 6. Importancia de la calidad del producto                                      | 31 |
| Figura 7. Confianza que genera el establecimiento donde compra carne                  | 32 |
| Figura 8. Influencia de la frescura del producto en su decisión de compra             | 32 |
| Figura 9. Satisfacción con la atención del personal en los friales                    | 33 |
| Figura 10. Influencia de la presentación e higiene del local en su decisión de compra | 34 |
| Figura 11. Importancia de la atención rápida y personalizada en su decisión de compra | 34 |
| Figura 12. Factor que considera importante al elegir dónde comprar carne              | 35 |
| Figura 13. Conocimiento sobre el frial dos hermanos                                   | 36 |
| Figura 14. Competitividad de precios del frial dos hermanos                           | 37 |
| Figura 15. Mejoras que debería realizar el frial dos hermanos                         | 37 |
| Figura 16. Disposición a recomendar el frial dos hermanos                             | 38 |
| Figura 17. Entrevista a la propietaria  | 39 |
| Figura 18. Instalaciones del frial  | 42 |
| Figura 19. Personal del frial dos hermanos  | 42 |

**ÍNDICE DE ANEXOS**

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 Fotografías Interiores Del Frial Dos Hermanos                                    | 72 |
| Anexo 2 Entrevista al gerente del frial dos hermanos                                     | 75 |
| Anexo 3 Encuesta sobre valor percibido y decisión de compra de cortes cárnicos en cobija | 78 |

## RESUMEN

En la ciudad de Cobija, el sector cárnico enfrenta desafíos relacionados con la falta de estrategias empresariales sostenibles y mecanismos de comercialización que permitan estabilidad en los precios de los cortes cárnicos. El Frial Dos Hermanos, pese a su posicionamiento local, presenta limitaciones en su estructura de valor, innovación y diferenciación frente a competidores emergentes. Esta situación repercute en la rentabilidad, fidelización de clientes y competitividad regional dentro del mercado amazónico de productos cárnicos.

El objetivo principal de esta investigación es analizar las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización aplicados por Frial Dos Hermanos en Cobija, con el fin de proponer lineamientos que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad. Se busca identificar factores internos y externos que inciden en la fijación de precios, valor agregado y percepción del consumidor, contribuyendo al desarrollo de prácticas empresariales más eficientes en el contexto económico del departamento de Pando.

El estudio se sustenta en teorías de estrategia empresarial, marketing de valor y economía de mercado. Se consideran aportes de Porter sobre ventaja competitiva, Kotler respecto a valor percibido del cliente y modelos contemporáneos de comercialización sustentable. El marco teórico permite comprender cómo la integración entre valor, calidad y precio fortalece la posición competitiva de los friales cárnicos locales, fomentando la innovación, la gestión eficiente de recursos y la satisfacción del consumidor final.

La investigación concluye que la aplicación de estrategias de valor y comercialización adecuadas en Frial Dos Hermanos puede optimizar su estructura de precios y mejorar su competitividad en el mercado regional. El aporte científico radica en la generación de un modelo analítico replicable en microempresas cárnicas amazónicas. El aporte social se manifiesta en el fortalecimiento del empleo local, la dinamización económica y la promoción de prácticas comerciales justas y sostenibles en la Amazonía boliviana.

*Palabras clave:* Cadena de valor, Estrategias empresariales, Comercialización, Precio de venta.

## ABSTRACT

In the city of Cobija, the meat sector faces challenges related to the lack of sustainable business strategies and marketing mechanisms that allow for stable prices for meat cuts. Despite its local positioning, Frial Dos Hermanos faces limitations in its value structure, innovation, and differentiation from emerging competitors. This situation impacts profitability, customer loyalty, and regional competitiveness within the Amazonian meat products market.

The main objective of this research is to analyze the business value strategies and marketing mechanisms applied by Frial Dos Hermanos in Cobija, in order to propose guidelines to strengthen its competitiveness and sustainability. The aim is to identify internal and external factors that influence pricing, added value, and consumer perception, contributing to the development of more efficient business practices in the economic context of the department of Pando.

The study is based on theories of business strategy, value marketing, and market economics. Contributions by Porter on competitive advantage, Kotler on perceived customer value, and contemporary sustainable marketing models are considered. The theoretical framework allows us to understand how the integration of value, quality, and price strengthens the competitive position of local meat companies, fostering innovation, efficient resource management, and end-consumer satisfaction.

The research concludes that the implementation of appropriate value and marketing strategies in Frial Dos Hermanos can optimize its pricing structure and improve its competitiveness in the regional market. The scientific contribution lies in the generation of an analytical model that can be replicated in Amazonian meat microenterprises. The social contribution is manifested in the strengthening of local employment, economic revitalization, and the promotion of fair and sustainable business practices in the Bolivian Amazon.

*Keywords:* Value chain, Business strategies, Marketing, Selling price.

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Estrategias empresariales de valor y comercialización en precios de cortes cárnicos en Frial Dos Hermanos en Cobija” se desarrolla en el contexto del crecimiento y transformación del sector cárnico en la región amazónica de Bolivia. El Frial Dos Hermanos se consolida como una de las principales unidades de procesamiento y venta de productos cárnicos, destacándose por su capacidad de respuesta a la demanda local y su búsqueda de posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

La presente investigación se orienta a analizar las estrategias empresariales de valor implementadas por la empresa, así como los mecanismos de comercialización aplicados en la determinación de precios de los diferentes cortes cárnicos. Se parte del reconocimiento de que la competitividad empresarial depende no solo de los costos de producción, sino también de la percepción del valor por parte del consumidor, la calidad del producto, la innovación en la oferta y la eficiencia de los canales de distribución.

El estudio busca identificar cómo la gestión estratégica, el diseño de precios y las acciones de fidelización de clientes contribuyen al fortalecimiento del modelo de negocio de Frial Dos Hermanos. Asimismo, se plantea analizar los factores internos y externos que influyen en la estructura de precios, considerando aspectos como la cadena de suministro, la competencia local, el poder adquisitivo de los consumidores y la variabilidad en la oferta de ganado en la región.

En ese marco, la monografía tiene como finalidad generar información útil para la toma de decisiones empresariales, promoviendo la aplicación de estrategias que incrementen el valor percibido del producto y optimicen la comercialización de los cortes cárnicos. Además, el trabajo pretende aportar al conocimiento académico y práctico sobre la gestión empresarial en economías emergentes, ofreciendo una mirada integral de la relación entre valor, precio y competitividad en el contexto de la Amazonía boliviana.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

### **1.1. Justificación Teórica**

La investigación sobre “Estrategias empresariales de valor y comercialización en precios de cortes cárnicos en Frial Dos Hermanos en Cobija” se sustenta teóricamente en los principios de la gestión empresarial moderna, el marketing estratégico y la teoría del valor percibido por el consumidor. Desde la perspectiva de Porter (2010), las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos son fundamentales para lograr una ventaja competitiva sostenible en mercados locales con estructuras de competencia creciente, como el sector cárnico en Cobija. En este contexto, la gestión del valor se convierte en un eje central que permite a las empresas generar propuestas que integren calidad, confianza y precio justo para los consumidores.

La teoría del valor para el cliente Zeithaml (1988), sostiene que la percepción del precio y la calidad incide directamente en la decisión de compra, lo que implica que los cortes cárnicos deben comercializarse bajo una estrategia que refleje no solo eficiencia en la producción, sino también en la comunicación y posicionamiento de marca. En entornos locales como Cobija, donde los consumidores valoran la frescura, el origen y la seguridad alimentaria, la gestión estratégica del precio se convierte en un factor de competitividad y sostenibilidad empresarial.

Desde un enfoque económico y comercial, autores como Kotler y Keller (2022) señalan que la estrategia de precios debe integrarse con la cadena de valor y las condiciones del mercado objetivo, ajustándose a los costos, la demanda y la percepción del producto. Por tanto, la teoría de la comercialización eficiente (Berman & Evans, 2020) respalda la importancia de optimizar la distribución, el almacenamiento y la presentación de los productos cárnicos para fortalecer la fidelización de los clientes y la rentabilidad del negocio.

El estudio se justifica porque permitirá aplicar fundamentos teóricos sobre estrategias de valor y comercialización a un caso real en la Amazonía boliviana, generando conocimiento aplicado sobre prácticas de gestión empresarial en mercados emergentes. Además, contribuirá al fortalecimiento de la competitividad local, orientando a Frial Dos Hermanos en la toma de decisiones estratégicas que optimicen su desempeño comercial, su posicionamiento y su sostenibilidad económica en el contexto regional de Cobija.

## **1.2. Justificación Práctica**

La presente investigación sobre estrategias empresariales de valor y comercialización en precios de cortes cárnicos en Frial Dos Hermanos en Cobija se justifica de manera práctica por su contribución directa al fortalecimiento del sector cárnico local, al optimizar los procesos de venta, distribución y posicionamiento competitivo de una empresa representativa del rubro en el departamento de Pando. En un contexto donde la demanda de carne bovina mantiene un crecimiento constante, comprender y aplicar estrategias de valor adecuadas permite mejorar la rentabilidad empresarial, reducir pérdidas económicas y garantizar un producto de calidad accesible para el consumidor final.

El estudio proporciona herramientas de análisis que pueden ser aplicadas en la toma de decisiones empresariales, especialmente en la determinación de precios, la gestión de inventarios y la fidelización de clientes en un mercado caracterizado por la competencia y las variaciones estacionales del consumo. De manera práctica, la investigación servirá como guía para la formulación de políticas internas de comercialización, fijación de precios competitivos y diferenciación de producto en base a atributos de calidad, servicio y confianza.

Los resultados generarán información útil para otros emprendimientos locales del sector alimentario, promoviendo la adopción de prácticas empresariales sostenibles que impulsen el desarrollo económico regional. Este enfoque permitirá a Frial Dos Hermanos consolidarse como referente comercial en Cobija, mejorando su eficiencia operativa y su capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado. En síntesis, la investigación no solo responde a una necesidad académica, sino que ofrece una aplicación práctica inmediata para la mejora de la gestión empresarial en el contexto amazónico boliviano.

## **2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **2.1. Descripción de la Situación Problemática**

En la ciudad de Cobija, departamento de Pando, el sector cárnico representa uno de los pilares fundamentales de la economía local debido a la alta demanda de productos bovinos para el consumo familiar y comercial. Sin embargo, este mercado presenta desafíos significativos en cuanto a la competitividad, gestión de precios y posicionamiento de las empresas dedicadas a la venta y distribución de carne. En este contexto, el Frial Dos Hermanos, uno de los friales locales con mayor trayectoria en el rubro, enfrenta dificultades relacionadas con la definición de

estrategias empresariales de valor y mecanismos efectivos de comercialización que le permitan mantener su competitividad frente a la creciente presencia de competidores locales e informales.

Como tal cuenta con una infraestructura adecuada y una clientela estable, la empresa ha evidenciado fluctuaciones en la demanda y en la rentabilidad de sus cortes cárnicos, atribuibles a factores como la variabilidad de los costos de adquisición del ganado, la escasa diferenciación del producto y la limitada implementación de estrategias de fidelización del cliente. Asimismo, la ausencia de estudios sistemáticos sobre la estructura de precios y las preferencias del consumidor local limita la capacidad de la empresa para diseñar políticas comerciales sostenibles y adaptadas a la realidad económica de Cobija.

Otro aspecto crítico radica en la falta de innovación en los canales de comercialización y en el escaso aprovechamiento de herramientas digitales y estrategias de valor agregado, como la trazabilidad del producto, la certificación sanitaria visible y la segmentación de cortes premium, que son prácticas cada vez más valoradas por los consumidores contemporáneos. El Frial Dos Hermanos, además, opera en un entorno con deficiencias en la cadena de frío y logística de distribución, lo que impacta directamente en la conservación del producto y en la percepción de calidad por parte del cliente final.

Esta situación genera una problemática central, la necesidad de fortalecer las estrategias empresariales de valor y comercialización en los precios de los cortes cárnicos del Frial Dos Hermanos, con el fin de mejorar su competitividad, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado cárnico local. La falta de un modelo estratégico claro no solo afecta la rentabilidad empresarial, sino que también limita el potencial de crecimiento del sector cárnico pandino, que podría consolidarse como una alternativa de desarrollo económico regional mediante la innovación y el valor agregado en la cadena productiva.

En este sentido, la investigación busca analizar de manera crítica y técnica las estrategias actuales del Frial Dos Hermanos, identificando sus debilidades, oportunidades y potenciales mejoras, para proponer lineamientos empresariales que optimicen su sistema de precios, fidelización de clientes y posicionamiento comercial en el contexto competitivo de Cobija.

## **2.2. Delimitación del Problema**

### **2.2.1. Delimitación Temática**

La presente investigación se centrará en el estudio de los procesos claves de la cadena de valor y su incidencia en la formación del precio de venta al consumidor en el Frial Dos Hermanos, ubicado en el municipio de Cobija.

El enfoque temático abarcará el análisis de las etapas que componen la cadena de valor, desde la adquisición y transporte de la carne, el almacenamiento, la conservación, la manipulación, hasta la atención y comercialización final, con el fin de determinar cómo estos procesos influyen en los costos internos y, en consecuencia, en la fijación del precio de venta.

la investigación abordará las estrategias empresariales de valor, entendidas como las acciones que el frial aplica para generar ventajas competitivas, tales como la calidad, la atención personalizada, la confianza y la limpieza del establecimiento. Estas estrategias se analizarán en relación con los mecanismos de comercialización, es decir, las prácticas mediante las cuales se promueven y distribuyen los productos al consumidor.

### **2.2.2. Delimitación Espacial**

El estudio se desarrollará en el municipio de Cobija, capital del departamento de Pando, Bolivia, dentro del entorno urbano donde opera el Frial Dos Hermanos. El frial se encuentra ubicado en el Mercado Abasto, sobre la Avenida 9 de febrero, lugar donde existen friales, venta de verduras y abarrotes en general. Este establecimiento será el eje principal del estudio, por tratarse de una microempresa representativa del sector cárnico local y por su influencia en el consumo diario de carne en la población.

La investigación se delimitará al contexto urbano comercial de Cobija, considerando las condiciones particulares de la ciudad: su mercado de tamaño reducido, la cercanía entre los competidores, el acceso limitado a sistemas de refrigeración industrial y la preferencia del consumidor por productos frescos.

El ámbito espacial no incluirá comunidades rurales ni friales de otras regiones, pues el propósito será comprender la dinámica competitiva y los procesos internos de valor dentro del mercado local cobijeño.

### **2.2.3. Delimitación Temporal**

La investigación se llevará a cabo durante el período comprendido entre enero y diciembre del año 2025, lapso en el cual se planificará la recopilación, análisis e interpretación de la información. Este periodo permitirá examinar las estrategias empresariales y los mecanismos de comercialización vigentes durante una gestión completa, considerando los posibles cambios estacionales en la oferta y demanda de carne.

Además, este rango temporal se considera pertinente para observar el comportamiento actual del mercado cárnico de Cobija, en un momento donde la competencia local se ha intensificado y las microempresas enfrentan el desafío de profesionalizar su gestión para mantener su rentabilidad. El análisis se concentrará, por tanto, en la realidad presente del negocio y su entorno económico inmediato, sin extenderse a periodos históricos o proyecciones futuras.

### **2.2.4. Delimitación Muestral**

La investigación considerará una muestra estimada de 383 personas residentes en el municipio de Cobija, seleccionada de manera aleatoria y proporcional, con el objetivo de representar adecuadamente el perfil de los consumidores de carne del entorno urbano. La muestra estará compuesta por hombres y mujeres de diferentes edades y ocupaciones, lo que permitirá obtener una visión diversa y equilibrada de las percepciones de valor y hábitos de compra.

## **2.3. Planteamiento del Problema Científico**

¿De qué manera las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización influyen en la determinación de los precios de los cortes cárnicos del Frial Dos Hermanos de la ciudad de Cobija?

## **2.4. Definición del Objeto de Estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación se centra en el análisis de las estrategias empresariales de valor y comercialización aplicadas por el Frial Dos Hermanos, ubicado en la ciudad de Cobija, departamento de Pando, Bolivia. El propósito es identificar cómo dichas estrategias principalmente la formación de precios, la diferenciación del producto y la

fidelización de clientes influyen en la competitividad y sostenibilidad del negocio dentro del mercado cárnico local.

El estudio abarca los procesos internos de gestión comercial relacionados con la fijación de precios, el posicionamiento de marca y la atención al cliente, así como los factores externos que inciden en la comercialización, como la competencia entre friales locales y las condiciones del mercado amazónico. Asimismo, el objeto de estudio comprende la evaluación del valor agregado que el Frial Dos Hermanos incorpora a sus productos mediante la calidad, la presentación, la conservación y el servicio, elementos que determinan la percepción del consumidor y la rentabilidad de la empresa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar como las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización influyen en la determinación de los precios de los cortes cárnicos en el Frial Dos Hermanos en el municipio de Cobija

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las bibliografías sobre las estrategias empresariales de valor, la cadena de valor y los mecanismos de comercialización, como sustento teórico para el análisis del Frial Dos Hermanos.
- Diagnosticar la situación actual y la comercialización del Frial Dos Hermanos.
- Evaluar la relación entre las estrategias de valor y la disposición de los clientes a pagar.
- Proponer estrategias de valor y comercialización que fortalezcan la competitividad y rentabilidad del frial en el mercado local.

### **4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN**

#### **4.1. Marco conceptual**

##### **Estrategias Empresariales**

Las estrategias empresariales constituyen el conjunto de planes y acciones integrales que una organización diseña para alinear sus recursos internos con las oportunidades y amenazas del entorno externo, buscando generar ventajas competitivas duraderas en mercados dinámicos y

cambiantes. Estas estrategias no solo involucran la toma de decisiones a largo plazo, sino también la adaptación continua a factores como la competencia, las regulaciones económicas y las preferencias del consumidor, permitiendo a las empresas maximizar su eficiencia y sostenibilidad. En el ámbito de microempresas del sector cárnico, como Frial Dos Hermanos en Cobija, estas estrategias se enfocan en optimizar la cadena de valor, mejorar la eficiencia operativa y potenciar la diferenciación a través de la calidad del producto y el servicio al cliente, permitiendo una adaptación efectiva a la competencia local y a las preferencias del consumidor en economías emergentes donde los recursos son limitados y el mercado es altamente sensible a la confianza y la proximidad.

Según Chiavenato (2006), define que “las estrategias permiten coordinar los recursos y capacidades de una empresa para responder eficazmente a las condiciones del entorno y alcanzar sus objetivos” (p. 501). En microempresas como el Frial Dos Hermanos, las estrategias de valor se centran en la calidad, el servicio y la satisfacción del cliente.

### **Cadena de Valor**

La cadena de valor representa un marco analítico que desglosa las actividades primarias y de apoyo de una empresa, identificando cómo cada una contribuye a la creación de valor agregado para el cliente y a la obtención de ventajas competitivas, al tiempo que revela oportunidades para reducir costos y mejorar procesos. Este enfoque permite visualizar la interconexión entre etapas operativas, desde la logística de entrada hasta el servicio postventa, fomentando una visión holística que integra aspectos como la innovación y la eficiencia en la utilización de recursos. En el contexto de un frial como Dos Hermanos, esta cadena abarca desde la adquisición de insumos cárnicos hasta la distribución y venta final, enfatizando la importancia de procesos eficientes como el almacenamiento en frío y la manipulación sanitaria para minimizar costos y maximizar la percepción de calidad en mercados regionales con desafíos logísticos y estacionales. Según Porter (1985), define que “la cadena de valor como un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten a la empresa crear valor desde la adquisición de insumos hasta la entrega del producto final al cliente” (pp. 11-15).

## **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa implica el proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control de recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva, incorporando elementos como la motivación del personal y la adaptación a cambios externos. Esta gestión es fundamental para coordinar operaciones diarias, resolver problemas operativos y asegurar el cumplimiento de metas a corto y largo plazo, promoviendo una cultura organizacional orientada al rendimiento y la mejora continua. En un establecimiento como Frial Dos Hermanos, esta gestión se manifiesta en la optimización de inventarios de productos perecederos, la administración de costos variables y la mejora continua de procesos de atención al cliente, asegurando la sostenibilidad operativa en entornos locales con limitaciones logísticas y fluctuaciones en la demanda.

Para Koontz y Weihrich (2012), define que “la gestión administrativa es el proceso mediante el cual se planifica, organiza, dirige y controla el uso de recursos para alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente” (p. 4).

## **Formación del Precio**

La formación del precio es un componente clave del marketing mix que equilibra los costos internos, la percepción de valor del cliente y las dinámicas competitivas del mercado para generar ingresos sostenibles, considerando también factores psicológicos como la sensibilidad al precio y estrategias como descuentos o precios premium. Este proceso no solo afecta la rentabilidad inmediata, sino que influye en el posicionamiento de la marca y la lealtad del consumidor, requiriendo un análisis detallado de la elasticidad de la demanda y las tendencias económicas. En el sector cárnico local de Cobija, esta formación considera factores como los costos de adquisición del ganado, los márgenes de utilidad deseados y la elasticidad de la demanda, permitiendo a empresas como Frial Dos Hermanos posicionar sus productos de manera competitiva mientras mantienen la rentabilidad en un mercado influido por variaciones estacionales y competencia informal. Según Kotler y Keller (2016), señalan que “el precio es el elemento del marketing mix que traduce el valor percibido del cliente en ingresos para la empresa” (p. 404).

## **Costos Operativos**

Los costos operativos engloban los gastos recurrentes asociados a la producción y comercialización diaria de bienes o servicios, siendo esenciales para el cálculo preciso de precios y la evaluación de la eficiencia empresarial, y abarcando categorías como fijos y variables que impactan directamente en la estructura financiera. El monitoreo y control de estos costos permiten identificar ineficiencias, optimizar recursos y ajustar estrategias ante fluctuaciones económicas, contribuyendo a la resiliencia organizacional. En un frial como Dos Hermanos, estos costos incluyen el transporte de carne, el mantenimiento de equipos de refrigeración y los salarios del personal, cuyo control riguroso permite ajustar estrategias para mejorar la competitividad en mercados con fluctuaciones estacionales y presiones inflacionarias.

Según Mallo y Kaplan (2000), define que “los costos operativos son los gastos inherentes a la actividad productiva o comercial de una organización” (p. 35). Su control permite mejorar la rentabilidad y establecer precios coherentes con la realidad del mercado.

## **Valor Percibido del Cliente**

El valor percibido del cliente se refiere a la evaluación subjetiva que realiza el consumidor sobre los beneficios de un producto o servicio en relación con los sacrificios incurridos, como el precio y el esfuerzo de adquisición, incorporando dimensiones emocionales y funcionales que influyen en la decisión de compra. Este concepto es dinámico y puede variar según experiencias previas, influencias culturales y comparaciones con competidores, sirviendo como base para estrategias de marketing personalizadas. En el contexto de Frial Dos Hermanos, este valor se construye a través de atributos como la frescura de la carne, la higiene del establecimiento y la atención personalizada, influyendo directamente en la lealtad y la disposición a pagar en un mercado local sensible a la calidad alimentaria y la confianza sanitaria. Según Zeithaml (1988), define que “el valor percibido como la evaluación que hace el consumidor sobre la utilidad de un producto basándose en la relación entre beneficios obtenidos y sacrificios realizados” (p. 14).

## **Calidad del Producto**

La calidad del producto abarca la capacidad de un bien para cumplir con las expectativas del usuario en términos de funcionalidad, durabilidad y seguridad, siendo un factor diferencial en industrias donde la percepción sensorial es crítica, y extendiéndose a estándares como certificaciones y consistencia en el suministro. La gestión de calidad implica procesos de control, retroalimentación del cliente y mejora continua, impactando en la reputación de la marca y la reducción de riesgos como recalls o quejas. Para un frial en Cobija, la calidad se determina por características como la textura, el color y la ausencia de contaminantes en los cortes cárnicos, fomentando la satisfacción del cliente y reduciendo devoluciones en un entorno con altos estándares sanitarios y preferencias locales por productos frescos. Como lo señala Juran (1990), define que “la calidad es la adecuación del producto al uso previsto y la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente” (p. 2.2-1).

En el sector cárnico, la calidad está determinada por la frescura, el color, la textura y el cumplimiento de normas de higiene.

## **Comercialización**

La comercialización involucra el conjunto de actividades destinadas a facilitar el flujo de productos desde el productor hasta el consumidor final, integrando aspectos como la distribución, promoción y venta para maximizar la satisfacción y la rentabilidad, y adaptándose a canales digitales y tradicionales. Este proceso no solo abarca la logística física, sino también la construcción de relaciones con intermediarios y el análisis de datos de mercado para prever tendencias. En friales locales como Dos Hermanos, este proceso incluye la exhibición atractiva de productos, la interacción directa con clientes y estrategias de promoción limitada, adaptadas a mercados regionales con énfasis en la proximidad, la confianza y la respuesta rápida a la demanda estacional. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), explican que “la comercialización comprende todas las actividades necesarias para trasladar los productos desde el productor hasta el consumidor” (p. 6).

## **Competitividad Empresarial**

La competitividad empresarial se basa en la habilidad de una organización para ofrecer productos o servicios superiores a los de sus rivales, mediante la eficiencia operativa, la innovación y la diferenciación estratégica, considerando factores globales como la tecnología y la sostenibilidad. Esta competitividad requiere un análisis constante del entorno, incluyendo barreras de entrada y poder de negociación, para mantener una posición ventajosa a largo plazo. Para Frial Dos Hermanos, esta competitividad se fortalece al priorizar carne fresca a precios justos y servicio personalizado, permitiendo una posición sólida en un mercado amazónico con múltiples competidores informales y desafíos logísticos. Porque según Porter (1998), define que “sostiene que la competitividad se fundamenta en la capacidad de ofrecer productos o servicios con un valor superior al de los competidores, mediante eficiencia, innovación o diferenciación (p. 1).

## **Innovación Organizacional**

La innovación organizacional implica la adopción de nuevas estructuras, procesos o tecnologías que transforman recursos existentes en oportunidades de negocio, mejorando la adaptabilidad y eficiencia interna, y abarcando desde innovaciones incrementales hasta disruptivas. Esta innovación fomenta una cultura de creatividad, colaboración y aprendizaje, esencial para responder a cambios rápidos en el mercado y generar valor agregado. En microempresas como Frial Dos Hermanos, esta innovación se manifiesta en la implementación de herramientas digitales simples para el control de inventarios o la mejora de procesos de atención, fomentando el crecimiento en entornos con recursos limitados y necesidades de diferenciación local.

Porque según Drucker (2002), considera que “la innovación como una herramienta que permite transformar recursos existentes en nuevas oportunidades de negocio” (p. 35). En las microempresas, la innovación puede reflejarse en la adopción de tecnologías simples o en la mejora continua de los procesos internos.

## **Fidelización del Cliente**

La fidelización del cliente engloba las estrategias dirigidas a cultivar relaciones duraderas con los consumidores, incentivando la recompra a través de beneficios, promociones y experiencias

positivas, y utilizando herramientas como programas de lealtad y análisis de datos para personalizar interacciones. Esta fidelización no solo reduce los costos de adquisición de nuevos clientes, sino que aumenta el valor lifetime del consumidor y genera recomendaciones orgánicas. En el sector cárnico de Cobija, esta fidelización se logra mediante descuentos para clientes habituales y atención personalizada, contribuyendo a la estabilidad de ingresos en mercados volátiles y con alta competencia.

Según Kotler y Armstrong (2017), definen que “la fidelización como el conjunto de acciones destinadas a mantener la preferencia del consumidor hacia una empresa, estimulando la recompra mediante beneficios, promociones o experiencias satisfactorias” (p. 144).

## **Sostenibilidad Empresarial**

La sostenibilidad empresarial busca equilibrar el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental, asegurando la viabilidad a largo plazo de la organización mediante prácticas éticas, eficientes y respetuosas con el ecosistema. Este enfoque integra dimensiones como la reducción de emisiones, el bienestar laboral y la contribución comunitaria, convirtiéndose en un diferenciador competitivo en mercados conscientes. Para Frial Dos Hermanos, esto implica prácticas como el uso eficiente de energía en refrigeración, la reducción de desperdicios cárnicos y el compromiso con la comunidad local, alineando operaciones con estándares éticos en la Amazonía boliviana y respondiendo a demandas globales de responsabilidad corporativa.

Según Elkington (1999), plantea que “la sostenibilidad empresarial se basa en el equilibrio entre el crecimiento económico, la responsabilidad social y el cuidado ambiental” (p. 55).

## **4.2. Diseño Metodológico**

### **4.2.1. Enfoque de investigación**

La presente investigación adoptará un enfoque cuantitativo, el cual permitirá medir y analizar de manera objetiva los datos obtenidos sobre las estrategias empresariales de valor, los mecanismos de comercialización y la formación de precios en el Frial Dos Hermanos. Aunque el estudio se enmarca principalmente en un enfoque cuantitativo, se incorporó una entrevista dirigida a la propietaria del Frial Dos Hermanos con el propósito de complementar la información obtenida por las encuestas. Esta entrevista no cambia el enfoque general de la

investigación, ya que su función fue únicamente brindar contexto, validar la información administrativa y profundizar en aspectos que no podían ser medidos numéricamente. De esta manera, la entrevista cumple un rol complementario y de apoyo, fortaleciendo la interpretación final de los resultados.

“Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “aun dentro de un enfoque cuantitativo pueden emplearse técnicas cualitativas de manera complementaria, siempre que su finalidad sea contextualizar o enriquecer la información sin modificar la lógica del diseño cuantitativo” (p. 8).

En este sentido, el presente estudio busca cuantificar las percepciones, opiniones y comportamientos de los consumidores en relación con los factores que influyen en su decisión de compra. Este enfoque permitirá recopilar información a través de encuestas estructuradas, cuyos resultados podrán ser tabulados y analizados con herramientas estadísticas, lo que garantiza la objetividad y validez de las conclusiones. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2000), el método cuantitativo tiene como finalidad establecer patrones y relaciones entre variables medibles, fundamentándose en la observación empírica y el razonamiento lógico (p. 11).

Por tanto, el estudio cuantificará variables como calidad, frescura, atención, precio y confianza, para determinar su incidencia en la competitividad del negocio. Asimismo, Hernández Sampieri (2018), sostiene que “el enfoque cuantitativo es adecuado cuando se busca probar hipótesis y examinar la relación entre variables definidas previamente” (p. 8).

Lo cual se ajusta a los objetivos de esta investigación. A través de este enfoque, se obtendrán datos verificables que permitirán identificar cómo las estrategias de valor y los mecanismos de comercialización influyen en la determinación del precio de venta al consumidor, contribuyendo con evidencia empírica al fortalecimiento de la gestión empresarial del Frial Dos Hermanos.

#### **4.2.2. Línea de investigación**

La presente investigación se enmarca dentro de la línea de investigación en Gestión Estratégica y Desarrollo Empresarial. Esta línea busca analizar, diseñar y aplicar herramientas de administración moderna que fortalezcan la competitividad, sostenibilidad y eficiencia de las micro y pequeñas empresas del contexto amazónico.

El estudio sobre estrategias empresariales de valor y comercialización del Frial Dos Hermanos se adscribe a esta línea porque aborda problemáticas relacionadas con la planificación estratégica, la gestión del valor, la fijación de precios y la innovación comercial en el sector cárnico de Cobija. Además, contribuye al desarrollo local mediante la identificación de estrategias empresariales sostenibles que potencian la productividad y la integración económica regional. En este marco, la investigación aporta conocimiento aplicado para la optimización de la gestión empresarial, la mejora de la competitividad y el fortalecimiento de la cadena de valor cárnica, respondiendo a las prioridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

#### **4.2.3. Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que tiene como propósito analizar y detallar las estrategias empresariales de valor y comercialización aplicadas por el Frial Dos Hermanos en la ciudad de Cobija, departamento de Pando.

El tipo de investigación permite observar, registrar y describir los fenómenos tal como se presentan en la realidad, sin manipular variables, identificando las características, procesos y factores que influyen en la formación de precios, la calidad del servicio y la competitividad empresarial. Asimismo, el enfoque descriptivo facilita comprender la situación actual del negocio, aportando información que servirá de base para proponer mejoras en la gestión comercial y administrativa del Frial Dos Hermanos dentro del mercado cárnico local.

De acuerdo con Arias (2012), define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, sin manipular variables, permitiendo detallar y comprender la realidad tal como ocurre” (p. 24).

#### **4.2.4. Métodos de investigación**

El método de investigación utilizado en el presente estudio es el método analítico, el cual permite examinar de manera detallada los elementos que influyen en las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización aplicados en el Frial Dos Hermanos. Este método se fundamenta en la descomposición del fenómeno en sus componentes esenciales para comprender su estructura y funcionamiento.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), define que “el método analítico consiste en estudiar un fenómeno desagregando sus partes para identificar relaciones causales o funcionales que permitan explicar su comportamiento dentro de un contexto determinado” (p. 171). En esta investigación, el método analítico se aplica para interpretar los resultados obtenidos mediante la encuesta, la entrevista y la observación, con el fin de comprender cómo factores como la calidad, la frescura, la atención y la confianza influyen en la percepción de valor y en la disposición del cliente a pagar un determinado precio por los cortes cárnicos.

El uso del método analítico facilita la identificación de fortalezas y debilidades en los procesos internos del frial, permitiendo proponer estrategias que optimicen la gestión administrativa, la comercialización y la fidelización de los clientes. De este modo, el análisis realizado orienta la toma de decisiones y la formulación de recomendaciones que contribuyen al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad del negocio en el mercado local.

#### **4.2.5. Técnicas e Instrumentos**

Para el desarrollo de la investigación se aplicarán técnicas e instrumentos que permitan obtener información confiable, válida y representativa, tanto de los consumidores del municipio de Cobija como de la gestión interna del Frial Dos Hermanos. Estas herramientas serán fundamentales para analizar las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización que inciden en la formación de precios.

##### *4.2.5.1. Encuesta*

La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información cuantificable sobre las percepciones, opiniones y comportamientos de un grupo determinado de personas. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la encuesta “consiste en aplicar un cuestionario estructurado a una muestra representativa de la población, con el propósito de medir variables específicas y establecer tendencias o relaciones entre ellas” (p. 212).

En el presente estudio, la encuesta se aplicará a una muestra de 383 personas del municipio de Cobija, seleccionadas aleatoriamente entre los consumidores de carne. El instrumento utilizado será un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escalas de valoración, diseñado para

recopilar datos sobre los hábitos de compra, la percepción de calidad, la atención, la frescura de los productos, la confianza hacia el establecimiento y la disposición a pagar precios diferenciados.

Los resultados de la encuesta permitirán identificar los factores de valor percibido que influyen en la decisión de compra y evaluar cómo estos aspectos inciden en la competitividad del frial, brindando una base estadística para el diagnóstico de sus estrategias comerciales.

#### *4.2.5.2. Entrevista*

La entrevista es una técnica cualitativa que posibilita obtener información directa, profunda y detallada sobre la percepción y experiencia de los actores involucrados en el fenómeno estudiado.

En este trabajo se aplicará una entrevista semiestructurada a la propietaria del Frial Dos Hermanos, Sra. Flora Calderón Alejo, con el fin de conocer las estrategias empresariales, las prácticas de fijación de precios, las políticas de atención al cliente y las acciones implementadas para mantener la competitividad del negocio.

El instrumento empleado será una guía de entrevista elaborada con preguntas abiertas, organizadas en torno a las dimensiones de gestión, comercialización y valor percibido. La información obtenida servirá para complementar los resultados de la encuesta y proporcionar una visión integral de los procesos internos del frial, fortaleciendo el análisis de la relación entre la gestión empresarial y la satisfacción del consumidor.

#### *4.2.5.3. Observación*

La observación es una técnica fundamental dentro de la investigación científica que permite recopilar información directa del objeto de estudio mediante la percepción sistemática de hechos, comportamientos o fenómenos en su contexto natural. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2022), la observación consiste en “registrar y analizar de manera estructurada los comportamientos o condiciones tal como ocurren, sin manipular las variables del entorno”.

De acuerdo con Creswell (2020), esta técnica ofrece una comprensión profunda del contexto y de las dinámicas reales de la organización, convirtiéndose en una fuente valiosa de datos

cualitativos. Asimismo, Kerlinger y Lee (2020) destacan que la observación, cuando se realiza con criterios claros y objetivos definidos, aporta evidencia empírica confiable para complementar los resultados de encuestas o entrevistas.

En el contexto de la presente investigación, la observación directa permitió identificar aspectos operativos, de atención al cliente y condiciones de higiene en el Frial Dos Hermanos, proporcionando una visión práctica del funcionamiento interno y del entorno comercial.

#### **4.2.6. Población y Muestra**

##### *4.2.6.1. Población*

La población representa el conjunto total de individuos u objetos de los cuales se desea obtener información o extraer conclusiones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones y sobre los cuales se desea generalizar los resultados de una investigación”.

En el contexto de este estudio, la población está conformada por los habitantes del municipio de Cobija, quienes constituyen el mercado potencial de consumidores de carne y clientes del Frial Dos Hermanos. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024), el municipio de Cobija cuenta con una población estimada de 54.386 habitantes.

Este grupo representa el universo de personas que participan directa o indirectamente en el proceso de consumo de carne dentro del área urbana, donde se concentra la actividad comercial del frial objeto de estudio.

##### *4.2.6.2. Muestra*

La muestra corresponde a un subconjunto representativo de la población, seleccionado con el propósito de obtener información que permita inferir resultados válidos y generalizables. Según Tamayo y Tamayo (2003), la muestra “es una parte de la población que se elige mediante procedimientos estadísticos para realizar el estudio, cuando resulta imposible o innecesario investigar la totalidad del universo”.

La muestra estará compuesta por consumidores del área urbana de Cobija, de ambos géneros y distintos rangos de edad, quienes son compradores habituales o potenciales de carne. La

información recolectada mediante las encuestas permitirá identificar los factores de valor percibidos, las preferencias de consumo y la percepción sobre los precios del Frial Dos Hermanos, aportando así datos cuantitativos relevantes para el análisis de la cadena de valor y la competitividad del negocio.

#### **4.2.7. Tipo de muestreo**

El estudio aplicará un muestreo probabilístico aleatorio simple, considerado uno de los procedimientos más objetivos para la selección de una muestra representativa dentro de una población definida. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el muestreo probabilístico “se caracteriza porque todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad conocida y distinta de cero de ser elegidos para formar parte de la muestra”, garantizando así la validez estadística de los resultados (p. 173).

En este caso, cada habitante del municipio de Cobija que consume carne tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Esta técnica es apropiada para investigaciones de tipo cuantitativo y descriptivo, donde se requiere analizar percepciones generales y comportamientos del consumidor sin sesgos de selección.

Según Tamayo y Tamayo (2001) señalan que el muestreo aleatorio simple “es el procedimiento más básico de los métodos probabilísticos, y su objetivo principal es lograr que cada individuo de la población tenga idéntica oportunidad de ser incluido en la muestra, permitiendo inferencias generalizables” (p. 177). Esta característica lo convierte en un método idóneo para el presente estudio, ya que la intención es extrapolar los resultados obtenidos de los 383 encuestados a la totalidad de consumidores del municipio.

De forma complementaria, Otzen y Manterola (2017) destacan que:

“Este tipo de muestreo es ideal cuando la población es homogénea en las características de interés y se busca medir la proporción de un fenómeno dentro de un rango de confianza estadística, tal como ocurre en este estudio al analizar la percepción sobre calidad, atención y precios en el Frial Dos Hermanos (p. 208).

El muestreo probabilístico aleatorio simple asegura representatividad, objetividad y rigor científico, permitiendo obtener conclusiones válidas sobre el comportamiento de los consumidores del mercado cárnico en Cobija.

#### 4.2.8. Determinación del Tamaño de Muestra

Dado que el interés es estimar proporciones (p. ej., proporción de clientes que valoran “mucho” la frescura, confianza, etc.), se utiliza la fórmula para tamaño muestral en población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Parámetros y criterios adoptados

- N = tamaño de la población de Cobija es 54.386 habitantes (INE, 2024).
- Z = nivel de confianza; se adopta 95%, por lo que Z=1,96.
- e = margen de error máximo admisible en 5 % (e=0,05).
- p = proporción esperada; p = 0,50.
- q = 1-p =0,50.

Diseño muestral: aleatorio simple.

$$n = \frac{54.386 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (54.386 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{52.232,31}{136,92} = 382,68$$

Con ello, la muestra final queda definida en 383 personas del área urbana de Cobija, seleccionadas por muestreo aleatorio simple, suficiente para estimar proporciones clave (calidad, frescura, higiene, confianza, atención y disposición a pagar) con la precisión establecida.

### 4.3. Resultados

#### 4.3.1. Revisión Bibliográfica

##### 4.3.1.1. Teoría del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que permite analizar la estructura, los procesos y el entorno de una organización para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. De acuerdo con Koontz y Weihrich (2012), el diagnóstico constituye un examen sistemático que facilita comprender la situación interna de la empresa y orientar la toma de decisiones (p. 568).

Según Chiavenato (2014), señala que “el diagnóstico es la base para la planificación estratégica, debido a que permite conocer la realidad operativa y administrativa de la organización, así como los recursos y capacidades con los que cuenta para alcanzar sus objetivos” (p. 345).

#### *4.3.1.2. Teoría de los Métodos y Técnicas de Investigación*

La investigación científica requiere de métodos sistemáticos que permitan garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Hernández Sampieri et al. (2014)” señalan que “el método científico comprende un conjunto de procedimientos mediante los cuales se plantean problemas, se obtienen datos y se genera conocimiento verificable” (p. 3).

En esta línea, Kerlinger y Lee (2000), sostienen que “el proceso investigativo se fundamenta en el razonamiento lógico y la observación controlada, lo que permite explicar los fenómenos sociales desde una perspectiva objetiva” (p. 11). Para fortalecer la validez del estudio, es recomendable emplear diversas técnicas de recolección de información.

#### *4.3.1.3. Teoría del Análisis FODA*

El análisis FODA constituye una herramienta esencial dentro del diagnóstico estratégico. David y David (2017), lo definen como “un marco analítico que permite evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de una organización” (p. 102).

Para Kotler y Keller (2016), define que “el análisis FODA representa el punto de partida para la formulación de estrategias al integrar información del entorno competitivo con los recursos y capacidades internas” (p. 56).

#### *4.3.1.4. Teoría de los Costos y Costos Operativos*

La teoría de los costos y costos operativos forma parte integral de la contabilidad gerencial, proporcionando un marco para identificar, medir y analizar los recursos consumidos en las

actividades empresariales, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre precios, rentabilidad y eficiencia operativa. Esta teoría clasifica los costos en categorías como fijos, variables, directos e indirectos, permitiendo a las organizaciones evaluar su estructura financiera y optimizar el uso de recursos en entornos competitivos, especialmente en microempresas del sector cárnico donde los costos variables como el transporte y el almacenamiento impactan directamente en la formación de precios y la competitividad. Además, enfatiza la importancia de la información de costos no solo para el registro contable, sino como herramienta estratégica para la planificación, el control presupuestario y la generación de valor, ayudando a equilibrar la eficiencia operativa con la sostenibilidad económica en mercados locales con fluctuaciones en los insumos. Según Drury (2018), los define como “los gastos derivados del funcionamiento diario de la empresa, tales como salarios, mantenimiento, energía y transporte” (p. 32).

Estos inciden directamente en el margen de utilidad y, por lo tanto, en la formación del precio de venta. En consecuencia, una adecuada gestión de costos permite establecer precios coherentes con el mercado y mejorar la competitividad del frial.

#### *4.3.1.5. Teoría de la Cadena de Valor*

La teoría de la cadena de valor proporciona un marco analítico para descomponer las operaciones de una empresa en actividades primarias y de apoyo, identificando cómo cada una genera valor agregado, reduce costos y contribuye a la ventaja competitiva, permitiendo una evaluación estratégica de la eficiencia interna y las interacciones externas. Esta teoría enfatiza la interdependencia de procesos como logística, producción y marketing, fomentando la optimización de recursos para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente en industrias con cadenas de suministro complejas. En el contexto de microempresas del sector cárnico como Frial Dos Hermanos, la cadena de valor abarca desde la adquisición de ganado hasta la venta de cortes, destacando la necesidad de coordinar flujos de materiales, información y finanzas para minimizar desperdicios, asegurar la frescura y diferenciarse en mercados locales amazónicos con desafíos logísticos y estacionales, convirtiéndola en una herramienta clave para analizar y potenciar la competitividad sostenible.

El concepto de cadena de valor fue introducido Porter y Kramer (2011) “sostienen que la ventaja competitiva de una empresa depende de cómo configura su cadena de valor, un sistema de actividades interdependientes que crea valor económico y social.” (p. 62-77).

#### *4.3.1.6. Teoría de la Determinación del Precio y del Margen de Utilidad*

La determinación del precio es un componente esencial dentro de las estrategias de marketing, ya que incide directamente en la rentabilidad, el posicionamiento en el mercado y la percepción del consumidor. Desde una perspectiva teórica, el precio no solo representa el valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio, sino que también actúa como un indicador de calidad, valor y posicionamiento competitivo. La fijación de precios debe integrar tanto factores internos como los costos de producción, los objetivos comerciales y los márgenes de utilidad deseados como factores externos, entre los que se incluyen la competencia, la elasticidad de la demanda, las condiciones del mercado y la percepción de valor por parte del consumidor.

En este sentido, Kotler y Keller (2016) definen el precio como "el elemento del marketing mix que genera ingresos; los demás generan costos" (p. 404). Además, señalan que la determinación del precio debe basarse en una comprensión profunda del valor percibido por el cliente, los costos involucrados y las estrategias de los competidores. Por su parte, Monroe (1990) sostiene que "el precio no solo es un instrumento económico, sino también una señal de calidad y valor en la mente del consumidor" (p. 46). Esta dualidad convierte al precio en una variable estratégica que puede influir significativamente en la decisión de compra.

Stanton, Etzel y Walker (2007) amplían este enfoque al afirmar que "la fijación de precios debe considerar tanto los costos y los objetivos organizacionales como los factores externos, incluyendo la competencia, la demanda del mercado y la percepción del cliente" (p. 295). Asimismo, Schindler (2012) agrega que "los precios deben reflejar el valor ofrecido y estar alineados con los márgenes de utilidad previstos, garantizando la sostenibilidad financiera de la empresa" (p. 58).

En cuanto al margen de utilidad, Armstrong y Kotler (2013) lo definen como "la diferencia entre el precio de venta y el costo total del producto, representando el beneficio neto que obtiene la organización" (p. 278). Este margen no solo debe cubrir los costos operativos, sino también permitir la reinversión y el crecimiento del negocio.

El Frial Dos Hermanos, la determinación de precios debe considerar, además de los costos operativos y los márgenes de utilidad, el alto valor que los consumidores atribuyen a la frescura

y calidad de la carne. La alineación entre el precio, los costos y la percepción de valor del cliente resulta fundamental para mantener la competitividad y la rentabilidad en el mercado cárnico local de Cobija.

#### *4.3.1.7. Teoría de las Estrategias Empresariales*

La teoría de las estrategias empresariales constituye un pilar fundamental de la administración moderna, enfocándose en los procesos mediante los cuales las organizaciones definen, implementan y evalúan acciones orientadas a alcanzar sus objetivos competitivos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Una estrategia empresarial representa un plan integrador que alinea los recursos, capacidades y actividades de una organización con las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de construir y mantener una ventaja competitiva.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) definen la estrategia como "el patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo coherente" (p. 54). Estos autores destacan que la estrategia no siempre es el resultado de un proceso puramente deliberado; también puede "emerger" de las acciones y decisiones acumuladas a lo largo del tiempo, adaptándose a las circunstancias cambiantes.

Una de las contribuciones más influyentes es la de Porter (1985), quien plantea que la esencia de la estrategia competitiva consiste en posicionar a una empresa dentro de su industria. Para ello, propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (o alta segmentación). Sostiene que "cada una de estas estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para lograr una ventaja competitiva sostenible" (p. 12).

Hitt, Ireland y Hoskisson (2017) amplían este concepto al señalar que la estrategia empresarial implica "la formulación de objetivos a largo plazo, la asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos y la evaluación de riesgos y oportunidades en el entorno externo e interno" (p. 5). Por su parte, Johnson, Scholes y Whittington (2011) enfatizan el carácter dinámico de la estrategia, argumentando que "las estrategias deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, incorporando la innovación como una variable clave para la adaptación y el crecimiento" (p. 10).

Desde la perspectiva de la visión basada en recursos (Resource-Based View), Barney (1991) argumenta que una estrategia es exitosa cuando permite a la empresa explotar sus recursos y capacidades de manera que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (modelo VRIO). Según su planteamiento, "una empresa obtiene una ventaja competitiva sostenible cuando implementa una estrategia que crea valor y que otras empresas existentes o potenciales no pueden duplicar simultáneamente" (p. 102).

En el contexto empresarial contemporáneo, el pensamiento estratégico ha evolucionado para integrar dimensiones más amplias. Grant (2016) señala que las organizaciones competitivas del siglo XXI deben incorporar en su formulación estratégica elementos como la responsabilidad social corporativa, la digitalización y el uso de la inteligencia de datos. Esto implica que "la estrategia moderna no solo busca la eficiencia y la diferenciación, sino también la creación de valor compartido y la adaptación a un mundo hiperconectado" (p. 45).

En síntesis, la teoría de las estrategias empresariales proporciona un marco para que las organizaciones, como el Frial Dos Hermanos, naveguen en entornos competitivos, tomen decisiones coherentes sobre la asignación de recursos y construyan una posición única en el mercado que les permita alcanzar sus metas de rentabilidad y crecimiento sostenible.

#### *4.3.1.8. Teoría de la Comercialización y Estrategias de Comercialización*

La comercialización es un proceso integral que abarca todas las actividades dirigidas a concebir, promover, distribuir y entregar productos o servicios desde el productor hasta el consumidor final, con el propósito fundamental de generar satisfacción, valor y facilitar intercambios beneficiosos para todas las partes involucradas. Trasciende la simple venta para convertirse en un sistema estratégico que conecta las capacidades de la empresa con las necesidades del mercado.

Kotler y Armstrong (2018) definen el marketing o comercialización como "un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la generación, oferta e intercambio de productos de valor con otros" (p. 5). Esta perspectiva subraya la naturaleza relacional y social del proceso. Complementariamente, Berman y Evans (2013) la describen como un "sistema estratégico que coordina la distribución, promoción, venta y servicio postventa, buscando rentabilidad y lealtad del cliente" (p. 8).

El marco operativo para la comercialización se estructura tradicionalmente alrededor de las decisiones relativas al marketing mix o las "4 P's". Stanton, Etzel y Walker (2007) explican que las estrategias de comercialización "comprenden decisiones sobre los canales de distribución (plaza), la comunicación con el consumidor (promoción), las políticas de precios y la promoción de productos" (p. 6), integrando también el producto mismo. El objetivo último es "posicionar la marca en la mente del consumidor y estimular la preferencia de compra" (p. 18).

En la evolución del pensamiento comercial, Kotler y Keller (2016) sostienen que la estrategia moderna debe centrarse de manera primordial en el valor percibido por el cliente, el cual "se construye mediante la calidad, el servicio y la diferenciación" (p. 136).

En esencia, la teoría de la comercialización provee un marco para que las empresas, como el Frial Dos Hermanos, no solo muevan productos, sino que construyan relaciones sólidas, comuniquen valor de manera efectiva y se adapten a un entorno comercial en constante evolución, utilizando tanto canales tradicionales como herramientas digitales para conectar con su mercado objetivo.

#### 4.3.1.9. Teoría de la Optimización y Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa es la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de forma óptima y alcanzar el máximo rendimiento al menor costo posible. Heizer, Render y Munson (2022) definen la eficiencia operativa como "la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, donde el objetivo es producir más con menos desperdicio y mayor calidad" (p. 11). Slack, Brandon-Jones y Burgess (2022) sostienen que la optimización de procesos consiste en el rediseño sistemático de las actividades clave de una empresa para mejorar la productividad, la velocidad y la calidad de las operaciones. Según Stevenson (2021), la eficiencia se logra mediante la estandarización, la automatización y el control estadístico de los procesos, permitiendo identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor.

Krajewski, Malhotra y Ritzman (2020) agregan que la optimización requiere el uso de indicadores de desempeño (KPI), sistemas de gestión de calidad total (TQM) y herramientas de mejora continua como *Lean Manufacturing* y *Six Sigma*. Drucker (2019) enfatiza que la eficiencia debe ir acompañada de efectividad, recordando que "no hay nada tan inútil como hacer con gran eficiencia algo que nunca debió hacerse" (p. 41).

### **4.3.2. Diagnóstico**

El diagnóstico del presente estudio se realizó con el propósito de conocer de manera precisa la situación actual del Frial Dos Hermanos en relación con sus estrategias de comercialización, fijación de precios y percepción del cliente. Para ello, se aplicaron tres técnicas complementarias: encuesta, entrevista y observación directa, las cuales permitieron obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre el funcionamiento del negocio.

En primer lugar, se llevó a cabo una encuesta estructurada aplicada a 383 personas del municipio de Cobija, seleccionadas de forma aleatoria. Este instrumento permitió identificar los patrones de consumo, la frecuencia de compra, los factores que influyen en la elección del establecimiento, y la percepción sobre la calidad, precios, atención y confianza hacia el Frial Dos Hermanos.

Finalmente, se llevó a cabo una observación directa dentro del establecimiento, que permitió analizar aspectos como la presentación del local, el trato del personal, la conservación de los productos y la organización del espacio de venta. Esta técnica facilitó contrastar los resultados de las encuestas con la realidad operativa del negocio, ofreciendo una visión integral de la gestión comercial del Frial Dos Hermanos.

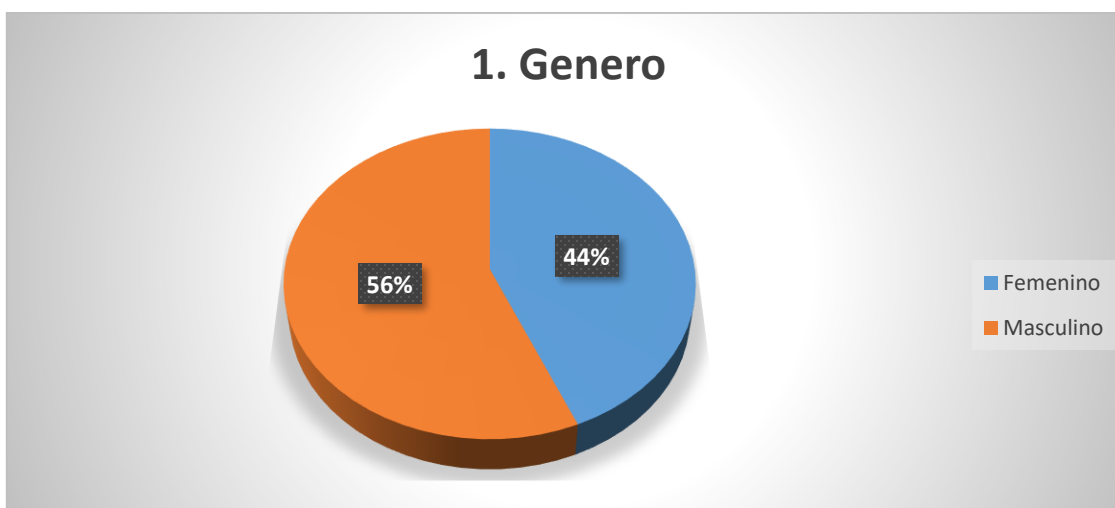
#### *4.3.2.1. Resultados de la encuesta*

Con el objetivo de conocer la percepción, hábitos de consumo y nivel de satisfacción de los clientes del Frial Dos Hermanos, se aplicó una encuesta estructurada a 383 personas residentes en el municipio de Cobija. La muestra fue seleccionada de manera aleatoria, incluyendo tanto a clientes frecuentes del establecimiento como a consumidores que adquieren carne en otros puntos de venta, con el fin de obtener una visión representativa del mercado local.



*Figura 1* Desarrollo de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas y de opción múltiple, orientadas a identificar los factores que influyen en la decisión de compra, la frecuencia de consumo, la percepción de precios, la calidad del producto, y la confianza hacia el frial. Los resultados obtenidos permitieron realizar un diagnóstico integral sobre la posición competitiva del Frial Dos Hermanos, su desempeño comercial y las oportunidades de mejora en sus estrategias de valor y comercialización.



*Figura 2.* Genero  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 56,4 % de los encuestados son hombres y el 43,6 % mujeres. Esto refleja una mayor participación masculina en la compra de carne en el Frial Dos Hermanos. En el contexto local de Cobija, esta diferencia puede estar relacionada con el hecho de que los hombres suelen asumir la responsabilidad de realizar compras grandes o de abastecimiento familiar en rubros alimenticios específicos como la carne.

Desde el punto de vista comercial, este dato sugiere que las estrategias de promoción y comunicación podrían orientarse a un público predominantemente masculino, sin dejar de considerar la creciente presencia de mujeres como decisoras de compra en el hogar.

El frial debe mantener una atención equilibrada hacia ambos géneros, pero con mensajes publicitarios que resalten la calidad, frescura y confianza, valores que influyen fuertemente en la decisión de compra de ambos segmentos.

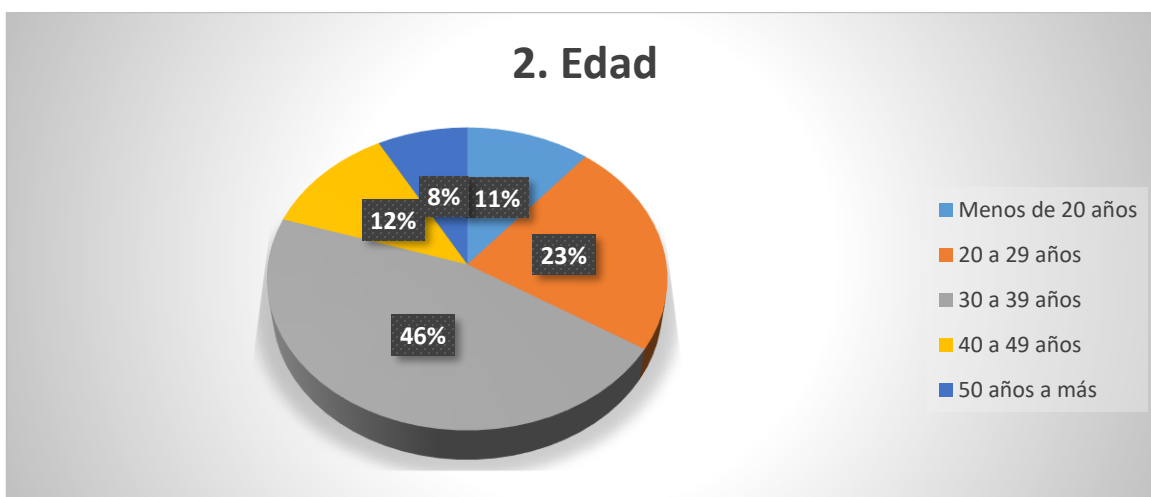
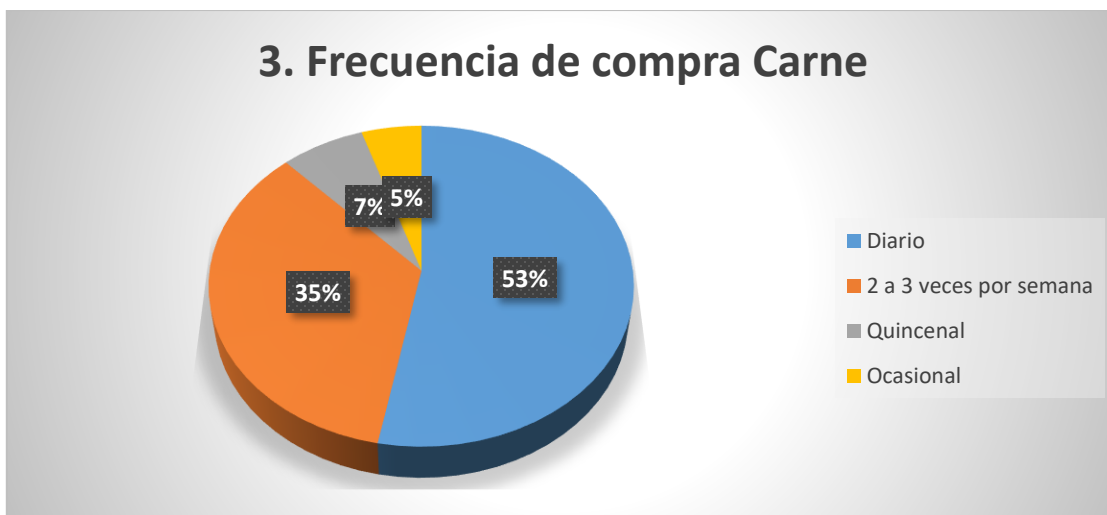


Figura 3. Edad

Fuente: Elaboración propia

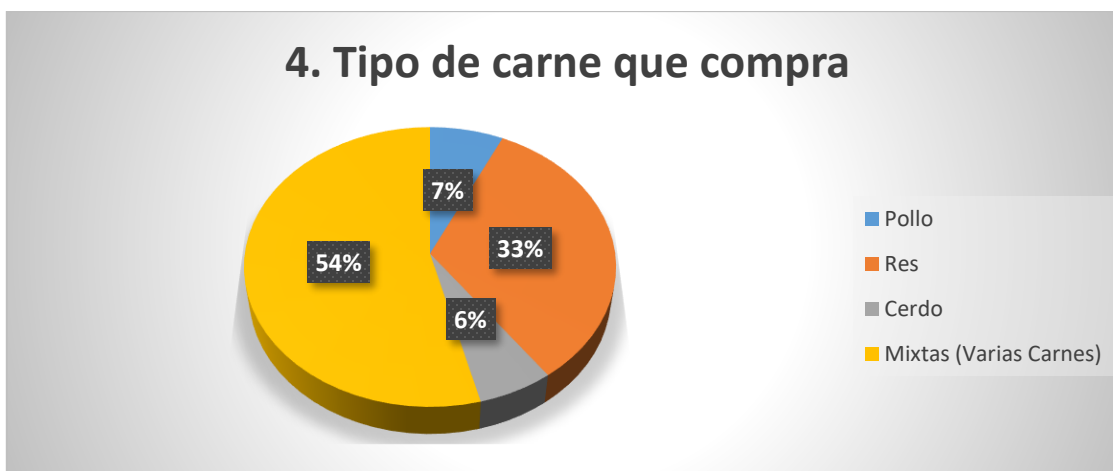
El grupo predominante corresponde a personas de 30 a 39 años (46 %), seguido por los de 20 a 29 años (23 %). Esto indica que el público objetivo del frial está compuesto mayormente por adultos jóvenes y adultos medios, segmentos que tienden a realizar compras regulares para el consumo familiar. La baja representación de personas mayores (8 %) y menores de 20 años (11 %) demuestra que el negocio tiene un enfoque principalmente familiar y de consumo doméstico, más que estudiantil o de adultos mayores. Las estrategias de comercialización deben enfocarse en un público de adultos jóvenes y familias en etapa activa de consumo, priorizando mensajes de calidad, seguridad y precios accesibles.



*Figura 4.* Frecuencia de compra de carne  
Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los encuestados (53 %) compra carne a diario, y un 35 % lo hace de 2 a 3 veces por semana, lo que evidencia una alta frecuencia de consumo y fidelización hacia el producto. Esto refleja la dependencia constante del consumidor hacia el frial, dado que la carne es un alimento básico en la dieta local. La alta recurrencia también sugiere que los clientes valoran la disponibilidad, frescura y atención rápida, por lo que mantener un control riguroso de inventarios y una atención continua es fundamental para sostener la confianza del mercado.

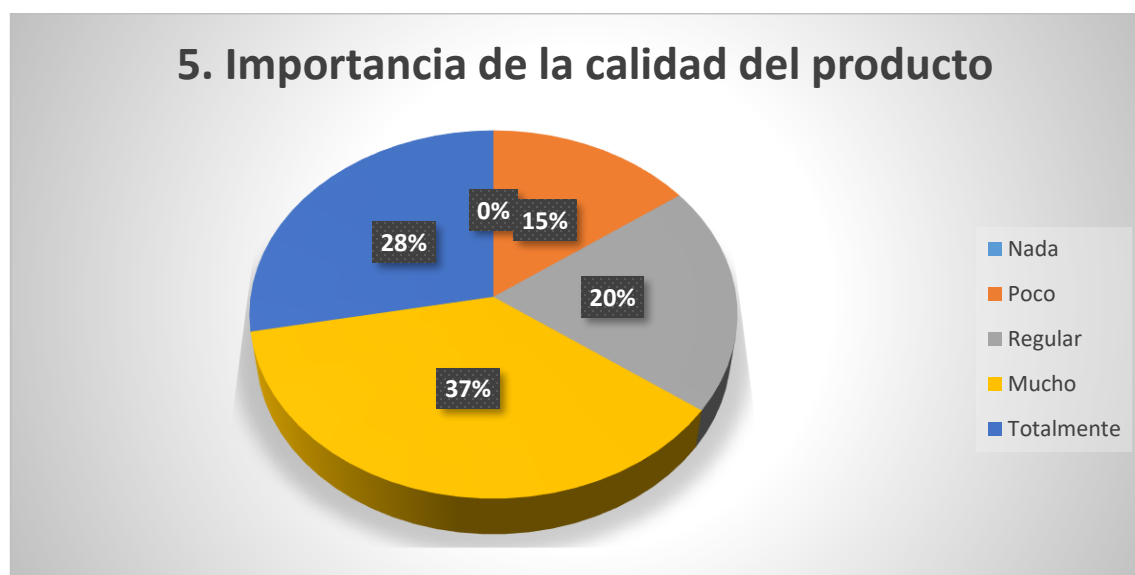
El Frial Dos Hermanos cuenta con una clientela habitual y frecuente; por tanto, debe reforzar su calidad y puntualidad de servicio para mantener esta relación constante y fortalecer su posición competitiva en Cobija.



*Figura 5.* Tipo de carne que compra  
Fuente: Elaboración propia

El 54 % de los encuestados indicó que adquiere diferentes tipos de carne (mixtas), mientras que un 33 % compra principalmente carne de res. Esto refleja una diversificación en las preferencias del consumidor, donde la mayoría busca variedad y disponibilidad en un solo establecimiento.

Este resultado evidencia que el Frial Dos Hermanos es percibido como un punto de abastecimiento integral, capaz de ofrecer múltiples opciones para diferentes necesidades de consumo. La variedad de carnes fortalece su posición competitiva frente a otros friales especializados en un solo tipo de producto.



*Figura 6.* Importancia de la calidad del producto

Fuente: Elaboración propia

El 65 % de los encuestados considera que la calidad del producto es “mucho o totalmente importante”, mientras que solo un 15 % le asigna poca relevancia. Esto demuestra que la calidad es un factor determinante en la decisión de compra, reforzando el valor percibido del producto.

En el contexto del Frial Dos Hermanos, este resultado sugiere que la calidad y frescura de la carne son elementos clave para mantener la confianza del cliente y justificar la estructura de precios. La atención a la higiene, conservación y presentación es, por tanto, una ventaja competitiva directa.

El frial debe continuar priorizando estándares de calidad, refrigeración adecuada y control sanitario, ya que estos factores inciden directamente en la satisfacción y lealtad del consumidor.

## 6. Confianza que genera el establecimiento donde compra carne



Figura 7. Confianza que genera el establecimiento donde compra carne  
Fuente: Elaboración propia

El 68 % de los encuestados calificó su nivel de confianza como “regular”, mientras que un 32 % (sumando “mucho” y “totalmente”) expresó alta confianza en el establecimiento. Aunque la mayoría no manifiesta desconfianza, el predominio de una valoración intermedia indica una oportunidad de mejora en la percepción del cliente. Este resultado puede estar asociado a aspectos como la atención del personal, la transparencia en los precios o la consistencia en la calidad. Fortalecer la imagen del frial mediante comunicación clara, servicio cordial y prácticas visibles de higiene contribuiría a aumentar la confianza del consumidor. El Frial Dos Hermanos posee una base de confianza aceptable, pero debe enfocarse en mejorar la percepción del cliente a través de estrategias de fidelización, comunicación transparente y un servicio más personalizado.

## 7. Influencia de la frescura del producto en su decisión de compra

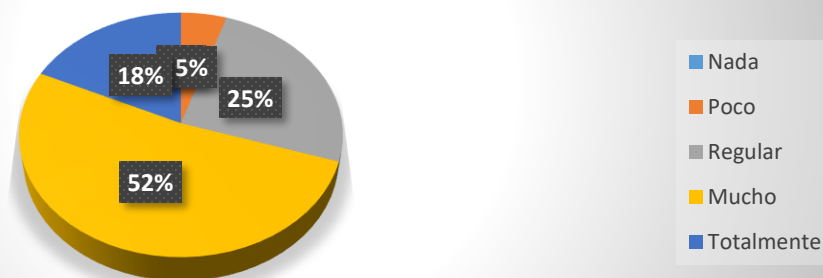


Figura 8. Influencia de la frescura del producto en su decisión de compra  
Fuente: Elaboración propia

El 70 % de los encuestados (sumando “mucho” y “totalmente”) considera que la frescura del producto influye de forma decisiva en su compra. Este resultado confirma que la frescura es uno de los principales atributos de valor en el proceso de decisión del consumidor de carne.

En el caso del Frial Dos Hermanos, este factor se relaciona directamente con la eficiencia de la cadena de frío, el control sanitario y la rotación del producto. Mantener altos estándares de conservación es fundamental para sostener la preferencia de los clientes y justificar precios competitivos.

El frial debe continuar priorizando la frescura y conservación óptima de sus productos, reforzando controles de calidad y comunicación visual que demuestren higiene y confianza al consumidor.



*Figura 9.* Satisfacción con la atención del personal en los friales  
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (46 %) evalúa la atención del personal como regular, mientras que solo un 27 % expresa satisfacción alta (“mucho” o “totalmente”). En contraste, un 27 % adicional manifiesta poca o ninguna satisfacción. Este resultado revela una percepción moderada del servicio al cliente, lo que sugiere que el personal del frial cumple funciones básicas de atención, pero existen oportunidades de mejora en trato, rapidez y cordialidad. El Frial Dos Hermanos debe fortalecer la capacitación del personal en atención al cliente, comunicación efectiva y manejo de quejas, de modo que la experiencia de compra refuerce la confianza y fidelidad del consumidor.

## 9. Influencia de la presentación e higiene del local en su decisión de compra

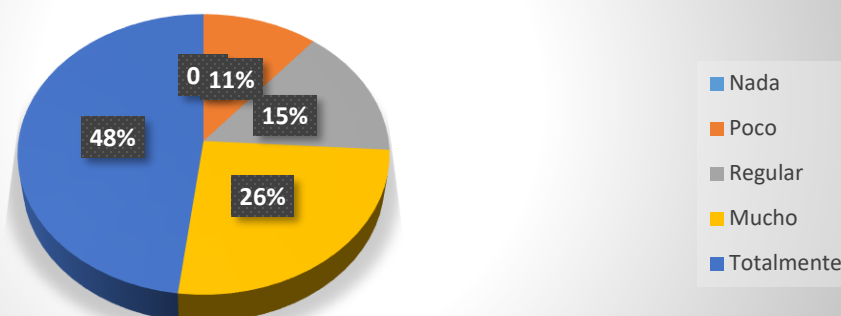


Figura 10. Influencia de la presentación e higiene del local en su decisión de compra  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que un 74 % de los encuestados (sumando “mucho” y “totalmente”) considera que la presentación e higiene del local influyen significativamente en su decisión de compra. Este resultado refleja que la limpieza, el orden y el aspecto del establecimiento son factores esenciales que los clientes asocian con la calidad y seguridad del producto que adquieren. En el Frial Dos Hermanos, la percepción positiva sobre la higiene constituye una fortaleza, ya que genera confianza y credibilidad en los consumidores. Sin embargo, el 16 % que opina de forma regular y el 12 % que la califica como baja indican que aún existen oportunidades de mejora en la presentación visual y mantenimiento del espacio de venta.

## 10. Importancia de la atención rápida y personalizada en su decisión de compra

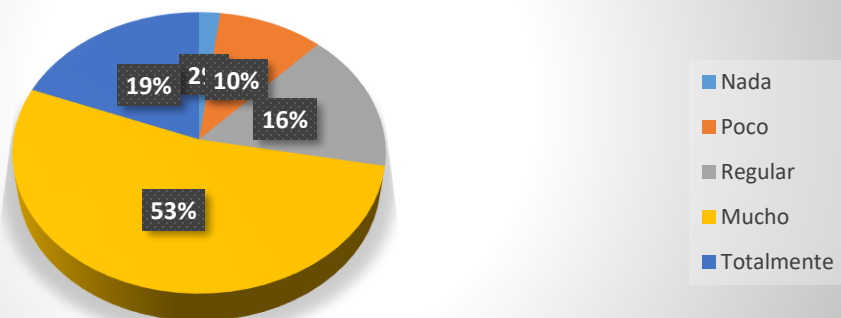


Figura 11. Importancia de la atención rápida y personalizada en su decisión de compra  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que un 72 % de los encuestados (sumando “mucho” y “totalmente”) considera que la atención rápida y personalizada es un factor determinante en su decisión de compra. Esto indica que la agilidad en el servicio y el trato cercano del personal son elementos clave para generar satisfacción y fidelidad en los clientes del frial. El 16 % que lo percibe como “regular” y el 12 % que lo considera poco o nada importante muestran que aún existen expectativas diversas, posiblemente influenciadas por experiencias previas en la atención o en la rapidez del servicio. En un mercado con alta competencia como el cárnico, la eficiencia en la atención puede ser un diferenciador esencial.

El Frial Dos Hermanos debe continuar fortaleciendo la atención rápida, personalizada y cordial, garantizando que cada cliente reciba un servicio eficiente y amable, lo cual contribuye a consolidar la confianza, la lealtad y la percepción positiva del establecimiento.

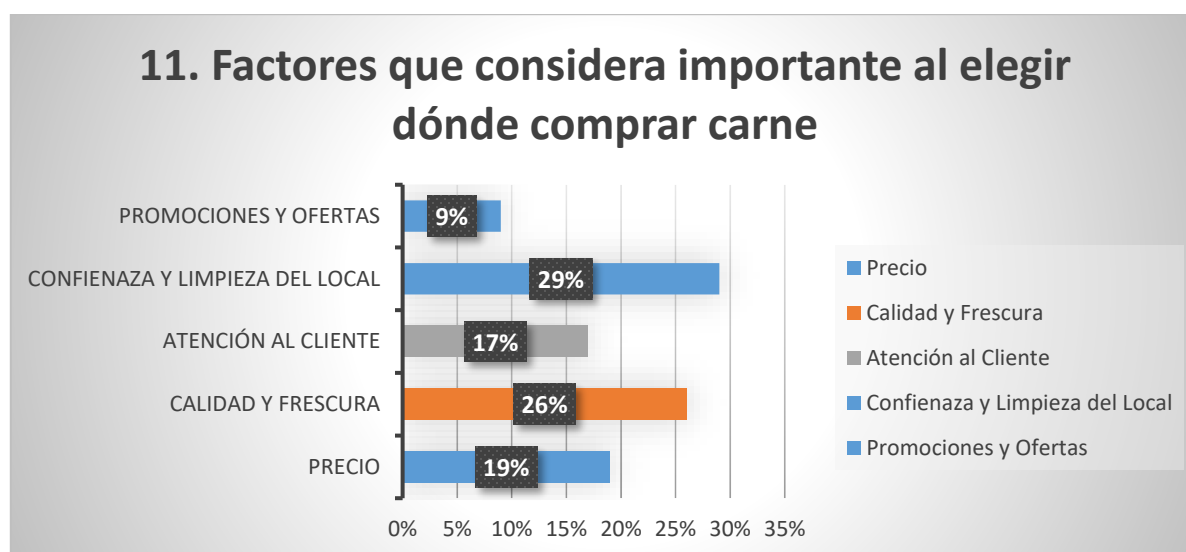


Figura 12. Factor que considera importante al elegir dónde comprar carne  
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que los factores más determinantes al elegir dónde comprar carne son la confianza y limpieza del local (29 %), seguidos de la calidad y frescura del producto (26 %). Estos elementos representan más de la mitad de las preferencias totales, evidenciando que el consumidor de Cobija prioriza la seguridad, higiene y calidad percibida por encima del precio o las promociones. El precio (19 %), aunque relevante, no es el factor predominante, lo que indica que los clientes están dispuestos a pagar un poco más si perciben valor agregado en la atención, el ambiente y la calidad del producto. En tanto, la atención al cliente (17 %) y las

promociones (9 %) ocupan lugares secundarios, pero siguen siendo aspectos importantes para la fidelización y diferenciación del frial.

El Frial Dos Hermanos debe mantener su fortaleza en calidad, limpieza y confianza, y al mismo tiempo potenciar la atención personalizada y estrategias promocionales, con el fin de consolidar una propuesta de valor integral que refuerce su posicionamiento en el mercado cárnico de Cobija.

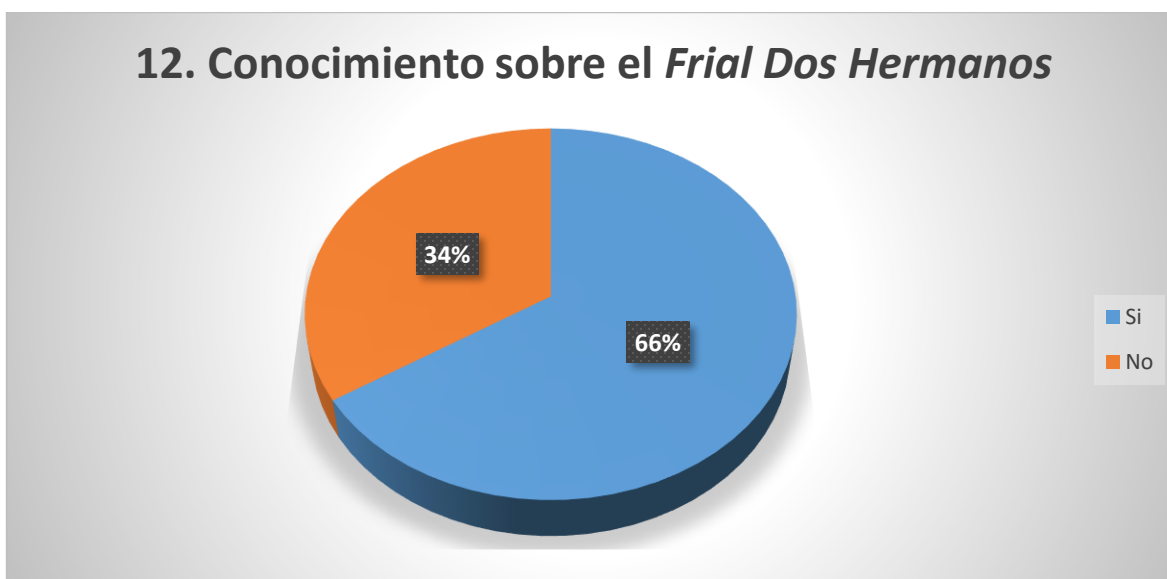


Figura 13. Conocimiento sobre el Frial Dos Hermanos  
Fuente: Elaboración propia

El 66 % de los encuestados afirmó conocer el Frial Dos Hermanos, mientras que un 34 % manifestó no haberlo escuchado o visitado. Este resultado indica que el establecimiento cuenta con un nivel de reconocimiento considerable dentro del municipio de Cobija, aunque aún existe un margen importante de población que no lo identifica plenamente.

La marca posee una presencia positiva en el mercado local, pero necesita fortalecer su posicionamiento a través de estrategias de comunicación, visibilidad y publicidad digital. Aprovechar las redes sociales y mejorar la señalización física del local podrían ampliar su alcance y atraer nuevos clientes. El Frial Dos Hermanos es reconocido por la mayoría de los consumidores locales, lo que representa una ventaja competitiva. Sin embargo, debe intensificar sus acciones de promoción y marketing para consolidar su imagen en todo el municipio de Cobija y aumentar su base de clientes potenciales.

### 13. Competitividad de Precios del Frial dos Hermanos

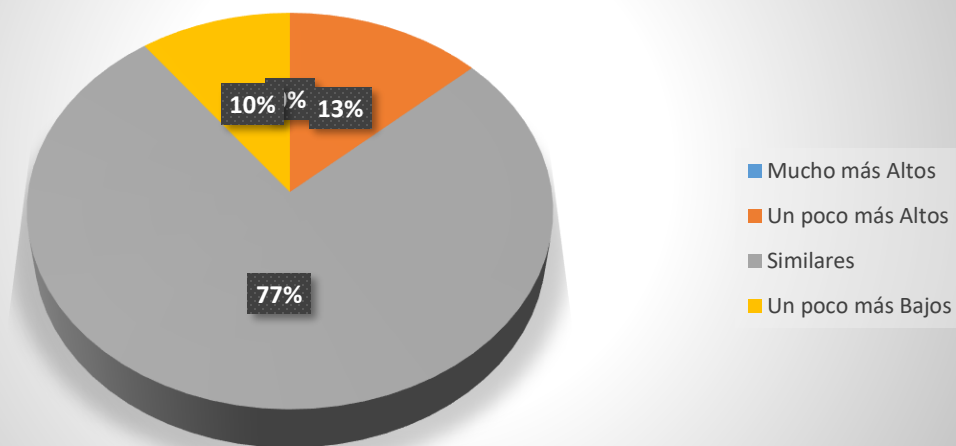


Figura 14. Competitividad de precios del Frial Dos Hermanos  
Fuente: Elaboración propia

El 75 % de los clientes que conocen el Frial Dos Hermanos percibe que sus precios son similares a los de la competencia, mientras que un 10 % los considera ligeramente más bajos y un 13 % un poco más altos. Esto indica una posición de equilibrio competitivo, donde el negocio mantiene precios acordes al mercado local sin generar una percepción negativa por sobrecostos. La estabilidad de precios demuestra que el frial aplica una estrategia de alineación con el mercado, lo que contribuye a mantener la fidelidad del consumidor y evitar pérdida de clientes por factores económicos.

### 14. Mejoras que debería realizar el frial Dos Hermanos

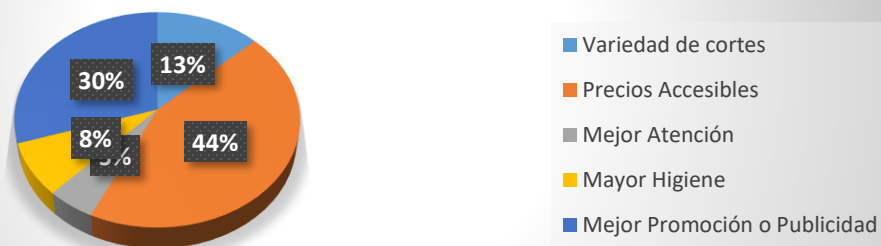
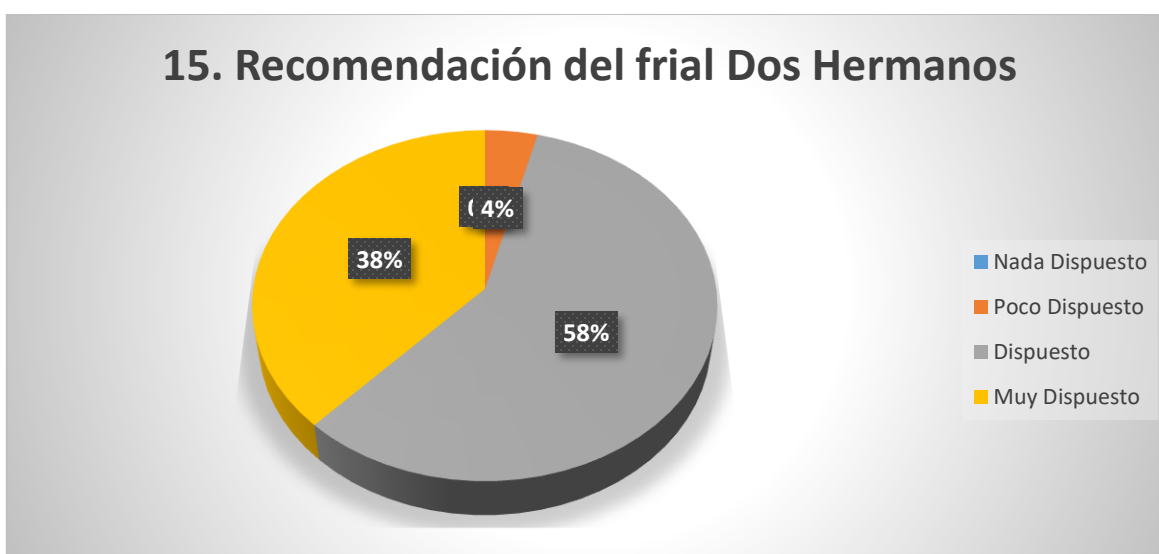


Figura 15. Mejoras que debería realizar el Frial Dos Hermanos  
Fuente: Elaboración propia

El 44 % de los encuestados considera que el frial debería ofrecer precios más accesibles, mientras que un 30 % sugiere mejorar la promoción y publicidad. Esto revela que, aunque los clientes valoran la calidad y el servicio, existe una percepción de oportunidad en la comunicación comercial y la política de precios.

La baja demanda de mejoras en atención (5 %) e higiene (8 %) refleja que ambos aspectos son adecuados, pero la necesidad de mayor visibilidad y estrategias de marketing es evidente. Implementar ofertas, promociones y presencia digital podría fortalecer la competitividad del negocio. Las principales oportunidades de mejora para el Frial Dos Hermanos se centran en ajustar precios, diversificar la oferta y reforzar la promoción publicitaria, acciones clave para incrementar su participación en el mercado local.



*Figura 16.* Disposición a recomendar el Frial Dos Hermanos  
Fuente: Elaboración propia

El 96 % de los encuestados manifestó estar dispuesto o muy dispuesto a recomendar el Frial Dos Hermanos, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y lealtad entre los clientes actuales. Este indicador es sumamente positivo, ya que el boca a boca es uno de los medios de promoción más efectivos en mercados locales. El 4 % que mostró menor disposición puede deberse a experiencias puntuales o expectativas no cumplidas en atención o precios. El Frial Dos Hermanos goza de una reputación favorable y de una clientela fiel, dispuesta a recomendar el negocio, lo que constituye una fortaleza estratégica para su posicionamiento y expansión comercial.

#### 4.3.2.2. Entrevista a la propietaria

Como parte del proceso diagnóstico de la investigación, además de la encuesta aplicada a la población, se realizó una entrevista semiestructurada a la Sra. Flora Calderón Alejo, propietaria del Frial Dos Hermanos, con el objetivo de obtener una visión directa sobre la gestión administrativa, las estrategias comerciales y los factores que determinan la competitividad del negocio. La entrevista permitió conocer de primera mano la historia, organización interna y dinámica operativa del frial, así como las estrategias que utiliza para la fijación de precios, atención al cliente y diferenciación en el mercado local. Asimismo, brindó información relevante sobre los retos actuales y las oportunidades de mejora identificadas por la administración.

Los aportes de la propietaria fueron esenciales para contrastar los resultados de la encuesta con la realidad interna del negocio, permitiendo elaborar un diagnóstico más completo y fundamentado sobre las prácticas empresariales del Frial Dos Hermanos en el municipio de Cobija.



Figura 17. Entrevista a la propietaria  
Fuente: Elaboración propia

La entrevista realizada a la Sra. Flora Calderón Alejo, propietaria del Frial Dos Hermanos, permitió obtener una comprensión profunda de la gestión interna, las estrategias comerciales y los principales desafíos que enfrenta el negocio en el competitivo mercado cárnico del municipio de Cobija. A través de su testimonio se pudo evidenciar una visión práctica y comprometida con la calidad del servicio, la atención al cliente y el sostenimiento de la rentabilidad en un entorno local en constante cambio.

En primer lugar, la entrevistada destacó que el frial surgió como un emprendimiento familiar, consolidado con esfuerzo propio y enfocado desde sus inicios en ofrecer productos frescos, de buena calidad y a precios justos. Este enfoque ha permitido construir una cartera de clientes fieles, basada en la confianza y la atención personalizada. Según la propietaria, la prioridad siempre ha sido mantener la frescura y salubridad de los productos, aspectos que son altamente valorados por la clientela y que constituyen una ventaja competitiva frente a otros establecimientos del rubro.

La Sra. Calderón manifestó que la formación del precio de venta depende principalmente de los costos de adquisición, transporte y conservación de la carne, procurando mantener márgenes razonables que permitan cubrir los gastos operativos sin afectar la accesibilidad para el cliente. Reconoce, sin embargo, que factores externos como la variación del precio del ganado y los costos logísticos inciden directamente en la determinación final del precio, por lo que el negocio debe ajustarse constantemente para no perder competitividad.

En relación con las estrategias de comercialización, la propietaria señaló que la venta se realiza de forma directa en el punto de atención y, en menor medida, mediante pedidos telefónicos o por WhatsApp. Aunque reconoce la importancia de las redes sociales y la publicidad digital para incrementar la visibilidad del negocio, mencionó que estas herramientas aún no se han aprovechado plenamente. Esto evidencia una oportunidad de mejora en la promoción y comunicación con el cliente, especialmente considerando el alto nivel de conectividad y el uso creciente de plataformas digitales en Cobija.

Otro aspecto relevante de la entrevista es la importancia que la propietaria otorga a la atención al cliente. Destacó que la amabilidad, el respeto y la rapidez en el servicio son elementos fundamentales para mantener la preferencia del consumidor. Sin embargo, reconoció la necesidad de capacitar al personal en técnicas de atención y servicio, ya que la percepción de los clientes muestra que este aspecto aún puede perfeccionarse para alcanzar mayores niveles de satisfacción.

En cuanto a la competencia, la entrevistada identificó que existen al menos siete friales en la misma zona, lo que obliga a mantener estándares de calidad y precios competitivos. A pesar de ello, el Frial Dos Hermanos ha logrado diferenciarse por su limpieza, confianza y trato directo

con el cliente, lo que refuerza su reputación en el mercado local. La propietaria enfatizó que la clave del éxito radica en mantener la calidad sin descuidar el servicio y la presentación del local, factores que los consumidores asocian con confianza y responsabilidad.

Finalmente, la Sra. Flora Calderón Alejo expresó su disposición a continuar mejorando e innovando en los procesos internos, especialmente en la organización del espacio de venta, la conservación de los productos y la implementación de estrategias de fidelización para clientes frecuentes y mayoristas. Su visión refleja una mentalidad emprendedora orientada a la mejora continua y a la sostenibilidad del negocio, reconociendo que la competitividad depende tanto de la calidad del producto como de la experiencia de compra.

En conclusión, la entrevista a la propietaria del Frial Dos Hermanos evidencia una gestión basada en la experiencia, la constancia y la responsabilidad, que ha permitido mantener la estabilidad del negocio a lo largo del tiempo. Si bien el frial muestra fortalezas en la calidad, frescura y confianza del producto, también se identifican áreas de mejora en marketing, comunicación y atención al cliente. La disposición de la propietaria a implementar cambios y adaptarse a nuevas estrategias de valor constituye una base sólida para el crecimiento futuro y la consolidación del negocio en el mercado cárnico de Cobija.

#### *4.3.2.3.Observación*

Como parte complementaria del diagnóstico, se realizó un trabajo de observación directa en las instalaciones del Frial Dos Hermanos, con el objetivo de analizar las condiciones operativas, el ambiente de trabajo, los procesos de atención al cliente y las prácticas de comercialización que se desarrollan en el establecimiento. Esta técnica permitió contrastar la información obtenida mediante la encuesta y la entrevista, ofreciendo una visión más completa de la realidad empresarial del frial.

Durante las visitas, se observó que el negocio cuenta con un espacio ordenado y limpio, con una distribución funcional que facilita la atención al cliente y la conservación adecuada de los productos. Las áreas de refrigeración se encuentran en correcto funcionamiento y los productos son exhibidos con buen nivel de presentación e higiene, cumpliendo con las normas básicas de manipulación alimentaria. Este aspecto contribuye a generar confianza y seguridad sanitaria entre los consumidores.



*Figura 18.* Instalaciones del Frial  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la atención al cliente, se identificó que el personal mantiene una actitud cordial y respetuosa, aunque en horas de alta demanda se percibe cierta lentitud en el servicio, lo que sugiere la necesidad de reforzar la capacitación y la distribución de funciones para garantizar una atención más ágil. No obstante, la relación con los clientes frecuentes es cercana, lo que demuestra un nivel importante de fidelización y trato personalizado. Respecto a la gestión operativa, se constató un control básico sobre el inventario y la rotación de productos, siguiendo el principio de “primero en entrar, primero en salir (PEPS)”, lo cual asegura la frescura de la carne.



*Figura 19.* Personal del Frial Dos Hermanos  
Fuente: Elaboración propia

Otro punto relevante observado es que el frial presenta una oferta diversificada de productos, incluyendo cortes de res, cerdo, pollo y otras carnes mixtas, lo que amplía su alcance en el mercado. Sin embargo, se percibe una limitada visibilidad de estrategias de promoción o publicidad, tanto dentro como fuera del local, lo que representa una oportunidad para fortalecer su posicionamiento comercial.

la observación directa permitió corroborar que el Frial Dos Hermanos posee una estructura operativa funcional, condiciones sanitarias adecuadas y una atención personalizada, factores que sustentan su reconocimiento en el mercado local.

Tabla 1.  
*Guía de Observación*

| <b>Dimensión observada</b>             | <b>Aspectos observados</b>  | <b>Nivel (1-4)</b> | <b>Evidencias / Descripción cualitativa</b>   |
|--|---|--------------------|---|
| <b>Recepción y almacenamiento</b>      | Registro básico de ingreso de productos; cámara de refrigeración en funcionamiento y temperatura adecuada (0-4 °C); aplicación del método PEPS. | 4                  | Se constató control manual de ingreso de carne; la cámara mantiene temperatura estable y productos correctamente rotulados por fecha. |
| <b>Manipulación y bioseguridad</b>     | Uso de guantes, mandiles y limpieza periódica de superficies.   | 3                  | El personal cumple normas de higiene, aunque la sanitización del área de corte podría reforzarse en horarios de mayor flujo.          |
| <b>Exhibición y vitrinas</b>           | Presentación visual, orden y limpieza del mostrador; rotulación de precios.   | 4                  | Los productos se exhiben de forma atractiva, en vitrinas limpias y refrigeradas; precios visibles en cartelera.                       |
| <b>Atención al cliente</b>             | Cortesía, tiempos de espera, asesoramiento.   | 3                  | Trato cordial y respetuoso; sin embargo, en horas pico el servicio se torna más lento por falta de personal suficiente.               |
| <b>Gestión operativa e inventario</b>  | Control de existencias, rotación y registro de ventas.  | 3                  | Se identificó registro manual y orden lógico de stock; no cuenta con software de control o facturación digital.                       |
| <b>Oferta de productos y promoción</b> | Variedad, comunicación visual, ofertas o campañas.  | 2                  | Buena variedad de cortes (res, cerdo, pollo), pero escasa promoción o publicidad en el local y redes sociales.                        |
| <b>Higiene y condiciones del local</b> | Limpieza general, disposición de residuos, ventilación.   | 4                  | Áreas limpias y ordenadas, residuos en contenedores cerrados, sin olores perceptibles.  |
| <b>Seguridad e infraestructura</b>     | Equipamiento, extintores, señalización.   | 3                  | Local seguro, pero con señalización de emergencia limitada.   |
| <b>Comunicación de valor</b>           | Mensajes sobre calidad, frescura, procedencia.  | 2                  | No se observan carteles o materiales informativos que destaquen los atributos del producto o la confianza del negocio.                |

**Nota:** Elaboración Propia

#### 4.3.2.4. Análisis FODA del Frial Dos Hermanos

##### **Fortalezas**

**a) Calidad y frescura del producto:**

Los resultados de la encuesta y la observación confirman que el frial ofrece carnes con excelente conservación y frescura. El control de temperatura, la rotación de inventario bajo el método PEPS y la adecuada manipulación de los productos garantizan la confianza del consumidor.

**b) Confianza y fidelidad de los clientes:**

La propietaria mantiene una relación cercana con su clientela, lo que ha permitido consolidar una base de consumidores leales. Un 96 % de los encuestados manifestó estar dispuesto a recomendar el frial, demostrando un alto grado de satisfacción.

**c) Atención personalizada y trato cordial:**

Tanto la observación como la entrevista reflejan que la atención es amable y directa. Los clientes valoran el trato personalizado, lo que fortalece la reputación del negocio.

**d) Reputación consolidada en Cobija:**

El 66 % de la población encuestada conoce el Frial Dos Hermanos, lo que evidencia su posicionamiento dentro del mercado local. La limpieza y confianza del establecimiento son atributos asociados a su imagen.

**e) Diversificación de productos:**

La oferta incluye carne de res, cerdo, pollo y cortes mixtos, lo que amplía la cobertura del mercado y responde a las preferencias de los consumidores.

**f) Compromiso de la propietaria con la mejora continua:**

La entrevistada demuestra liderazgo, conocimiento del negocio y disposición a innovar en los procesos administrativos y comerciales.

##### **Oportunidades**

**a) Implementación de estrategias digitales de promoción:**

A pesar del reconocimiento local, existe una oportunidad clara de fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas digitales para ampliar el alcance y captar nuevos clientes.

**b) Capacitación del personal en atención al cliente:**

Mejorar las habilidades del equipo mediante capacitación en comunicación, ventas y servicio permitirá elevar la satisfacción del cliente y consolidar la fidelización.

**c) Ampliación de infraestructura y equipamiento:**

Invertir en la modernización de cámaras frigoríficas, mobiliario y señalización puede aumentar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia de compra.

**d) Desarrollo de programas de fidelización:**

La creación de descuentos, promociones o tarjetas de cliente frecuente fortalecería la lealtad de los consumidores actuales y atraerá a nuevos segmentos.

**e) Alianzas con proveedores y restaurantes locales:**

Establecer acuerdos de suministro regular con negocios gastronómicos locales podría generar ingresos estables y mayor rotación de productos.

**f) Tendencia hacia el consumo de alimentos frescos y saludables:**

El creciente interés por la alimentación natural y de origen local puede ser aprovechado mediante campañas que destaquen la procedencia y frescura de los productos.

## **Debilidades**

**a) Atención irregular en momentos de alta demanda:**

Se observó que el servicio se torna más lento en horarios pico, lo cual afecta la experiencia del cliente y puede generar pérdida de oportunidades de venta.

**b) Escasa presencia publicitaria:**

Aunque el negocio es conocido, la falta de promoción digital o señalización visible limita la captación de nuevos clientes y el refuerzo de la marca.

**c) Ausencia de sistemas tecnológicos de gestión:**

No se cuenta con herramientas digitales para control de inventario, facturación o registro de ventas, lo que reduce la eficiencia administrativa.

**d) Percepción de precios poco accesibles:**

Un 44 % de los encuestados considera que el frial debería ofrecer precios más económicos, lo cual puede influir en la elección del consumidor frente a competidores más agresivos en precio.

**e) Dependencia del mercado local:**

Las ventas se concentran en Cobija, sin presencia en otros mercados o canales de distribución, lo que limita el crecimiento y la expansión.

**f) Limitada innovación en procesos comerciales:**

La estrategia de venta sigue siendo tradicional (venta directa), con poca integración de nuevos mecanismos de comercialización o promociones dinámicas.

### **Amenazas**

**a) Alta competencia en el sector:**

La existencia de al menos siete friales en la misma zona genera presión en precios, calidad y atención, dificultando la diferenciación sostenida.

**b) Variabilidad del precio del ganado y costos logísticos:**

Las fluctuaciones en el costo de la materia prima afectan la estabilidad de precios y márgenes de ganancia del negocio.

**c) Condiciones climáticas y cortes eléctricos:**

Factores externos como el calor intenso o fallas eléctricas pueden comprometer la conservación de la carne y generar pérdidas de producto.

**d) Cambios en los hábitos de consumo:**

La aparición de nuevas preferencias alimentarias o el aumento del consumo de proteínas alternativas podría reducir la demanda de carne tradicional.

**e) Falta de apoyo institucional o crediticio:**

Las limitaciones de acceso a financiamiento y programas de apoyo al sector comercial pueden obstaculizar las inversiones en modernización.

**f) Fiscalización sanitaria y competencia informal:**

El crecimiento de la venta informal de carne, sin controles adecuados, puede afectar la percepción de valor y la rentabilidad del negocio formal.

El análisis FODA del Frial Dos Hermanos muestra una empresa sólida, confiable y con buena aceptación local, cuyo éxito se basa en la calidad del producto, la confianza del cliente y la gestión familiar responsable. Sin embargo, para sostener y ampliar su competitividad, se requiere fortalecer las áreas de marketing, innovación tecnológica y atención al cliente, aprovechando las oportunidades del entorno digital y las nuevas tendencias de consumo.

#### 4.3.2.5. Matriz FODA

Con el propósito de sintetizar la información obtenida a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa, se elaboró un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Frial Dos Hermanos, con el fin de identificar los factores internos y externos que influyen en su desempeño empresarial.

Este instrumento permite visualizar de manera integral la situación actual del negocio, reconociendo sus principales ventajas competitivas, así como los aspectos que requieren mejora o representan desafíos en su entorno comercial. El análisis FODA constituye una herramienta clave para orientar futuras estrategias de gestión, comercialización y posicionamiento dentro del mercado cárnico del municipio de Cobija.

Tabla 2.  
Matriz FODA

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|
| 1. Calidad y frescura del producto                              | 1. Atención irregular en horas de alta demanda            |
| 2. Confianza y fidelidad de los clientes                        | 2. Escasa presencia publicitaria                          |
| 3. Atención personalizada y trato cordial                       | 3. Ausencia de sistemas tecnológicos de gestión           |
| 4. Reputación consolidada en Cobija                             | 4. Percepción de precios poco accesibles                  |
| 5. Diversificación de productos                                 | 5. Dependencia del mercado local                          |
| 6. Compromiso de la propietaria con la mejora continua          | 6. Limitada innovación en procesos comerciales            |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
| 1. Implementación de estrategias digitales de promoción         | 1. Alta competencia en el sector                          |
| 2. Capacitación del personal en atención al cliente             | 2. Variabilidad del precio del ganado y costos logísticos |
| 3. Ampliación de infraestructura y equipamiento                 | 3. Condiciones climáticas y cortes eléctricos             |
| 4. Desarrollo de programas de fidelización                      | 4. Cambios en los hábitos de consumo                      |
| 5. Alianzas con proveedores y restaurantes locales              | 5. Falta de apoyo institucional o financiero              |
| 6. Tendencia hacia el consumo de alimentos frescos y saludables | 6. Competencia informal y fiscalización sanitaria         |

Nota: Elaboración Propia

El análisis FODA evidencia que el Frial Dos Hermanos posee una base sólida sustentada en la calidad de sus productos, la confianza de sus clientes y su reconocimiento en el mercado local. Estas fortalezas le permiten mantener una posición competitiva frente a otros establecimientos del rubro.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la gestión administrativa, la promoción digital y la innovación comercial, que resultan fundamentales para potenciar su crecimiento y rentabilidad.

En conjunto, este diagnóstico estratégico ofrece una visión clara de la situación actual del frial y sirve como punto de partida para la formulación de estrategias empresariales orientadas al fortalecimiento y sostenibilidad del negocio en el contexto económico de Cobija.

#### **4.3.3. Identificación de los Factores del Valor Percibido por los clientes**

El valor percibido por los clientes del Frial Dos Hermanos se construye a partir de una combinación de atributos del producto, del entorno y de la experiencia de servicio, que terminan pesando más que el precio al momento de decidir dónde comprar. La evidencia empírica de la encuesta aplicada a 383 consumidores muestra que la calidad y la frescura constituyen el núcleo duro de ese valor: un 65% de los encuestados considera la calidad “muy o totalmente importante” y un 70% declara que la frescura influye de forma decisiva en su elección. En términos prácticos, esto significa que el cliente no evalúa únicamente la carne en sí misma, sino indicadores visibles que traducen calidad: color y textura del corte, ausencia de olores, temperatura de conservación y orden en la exhibición. La observación directa en el local corrobora estos patrones: vitrinas limpias, reposición frecuente de bandejas y un manejo del inventario bajo el principio PEPS reducen la percepción de riesgo del consumidor y refuerzan la idea de producto confiable.

La higiene y presentación del local actúan como un “sello simbólico” que valida la promesa de calidad. El 72% de los encuestados señala que la limpieza y el orden del establecimiento influyen de manera significativa en su compra. Esto confirma que el entorno no es un aspecto accesorio: es un componente del valor percibido. La limpieza de superficies, la apariencia del personal, la organización del espacio y la visibilidad de las prácticas sanitarias son señales que el cliente interpreta como garantía de inocuidad. La entrevista a la propietaria coincide con esta lectura al subrayar el esfuerzo cotidiano por mantener cámaras en temperatura adecuada, manipulación cuidadosa y una exhibición prolija; práctica que la observación pudo confirmar. En suma, el valor del producto se ve amplificado por el valor del entorno: la carne “de calidad” necesita un local que “parezca de calidad”.

Ahora bien, la confianza aparece como un activo en construcción. Si bien no existen señales de desconfianza abierta, una mayoría del 68% califica su nivel de confianza como “regular”, frente a un 32% que lo ubica en niveles altos. Esta cifra sugiere que el negocio posee una base sólida, pero aún con espacio para profundizar el vínculo con el cliente mediante una comunicación más

explícita de sus buenas prácticas. Señales simples como informar la procedencia, la fecha de ingreso, las temperaturas de conservación o la frecuencia de sanitización contribuyen a convertir prácticas internas en “pruebas visibles” para el consumidor. La propietaria, en la entrevista, reconoce ese reto: se trabaja bien “puertas adentro”, pero no siempre se comunica con la misma claridad “hacia afuera”. De ahí que la confianza, siendo un intangible acumulativo, podría fortalecerse con pequeños gestos consistentes que traduzcan gestión en evidencias.

En la dimensión servicio, la importancia que los consumidores otorgan a la atención rápida y personalizada es igualmente alta (72%), pero la satisfacción efectiva con la atención se ubica en términos “regulares” para el 46% de los encuestados, con proporciones similares entre quienes la consideran alta o baja. Esta brecha entre expectativa e impresión real sugiere un punto crítico: la atención es el “momento de la verdad” donde el valor se confirma o se debilita. En horas pico, la observación detectó cierta lentitud y una atención correcta pero poco proactiva. Ello no contradice el trato cordial, que es visible, pero sí indica que hay margen para transformar la cordialidad en servicio más ágil y asesoramiento más activo (sugerencia de cortes alternativos, gramajes adecuados y recomendaciones de preparación). La entrevista aporta un matiz relevante: la propietaria valora la atención cercana, pero reconoce que la capacitación breve y sistemática del personal permitiría elevar la experiencia al nivel que el cliente espera.

En este marco, el precio aparece como un condicionante importante, pero no determinante. El 75% percibe los precios del frial como “similares” a los de la competencia; y cuando se pregunta cuál es el factor más relevante para elegir dónde comprar, Confianza/Limpieza ocupa el primer lugar (29%), seguida de Calidad/Frescura (26%). El Precio recién aparece tercero (19%), por encima de la Atención (17%) y las Promociones (9%). La lectura es clara: el cliente de Cobija tiende a aceptar un precio de mercado siempre que sienta que la propuesta de valor está bien sustentada en calidad, frescura, higiene y una experiencia de compra que inspire seguridad. El hallazgo es coherente con la estrategia actual del frial y sugiere que la verdadera palanca competitiva descansa en robustecer los intangibles que rodean al producto. Así, el precio deja de ser el eje para convertirse en “resultado” de una propuesta que el cliente juzga justa cuando percibe valor.

La triangulación de fuentes permite concluir que el valor percibido en el Frial Dos Hermanos se construye en capas. La primera capa es el producto (calidad y frescura), la segunda el entorno

(higiene y presentación que derivan en confianza) y la tercera la experiencia (atención rápida y personalizada). Cuando estas capas se alinean, el cliente no solo compra: también recomienda, algo que la encuesta respalda con niveles muy elevados de disposición a recomendar. La debilidad focal aparece en la ejecución del servicio en momentos de alta demanda y en la visibilización de prácticas internas que ya existen, pero que todavía no se comunican suficientemente al cliente. Corregir esas dos fisuras no requiere cambiar el corazón del negocio, sino hacer más visible lo que ya se hace bien y ordenar el flujo de atención para que la experiencia acompañe al estándar del producto.

En síntesis, el análisis evidencia que el Frial Dos Hermanos posee los elementos centrales para sostener una propuesta de valor sólida en el mercado local: un producto que cumple con expectativas altas de calidad y frescura, un entorno que inspira seguridad y una cultura de trato cercano. El desafío inmediato consiste en traducir ese buen desempeño operativo en señales claras para el cliente y en elevar la experiencia de atención al nivel de importancia que los propios consumidores le asignan. Si ese ajuste se concreta, el valor percibido tenderá a consolidarse, permitiendo al frial mantener precios de referencia competitivos sin depender de descuentos permanentes, y reforzando su posición como una de las opciones más confiables del mercado cárnico de Cobija.

Tabla 3.

*Factores del Valor Percibido por los clientes*

| <b>Factor de valor percibido</b>                  | <b>Descripción según resultados</b>  | <b>Incidencia en la decisión de compra</b>  | <b>Nivel de valoración</b> |
|---|--|---|----------------------------|
| <b>Calidad del producto</b>                       | Los consumidores destacan la textura, color y buen estado de la carne como señales de calidad. El 65% considera este factor muy o totalmente importante. | Determina la confianza inicial y la disposición a pagar precios regulares o ligeramente superiores. | Alta                       |
| <b>Frescura del producto</b>                      | La rotación frecuente y conservación adecuada generan una percepción positiva. El 70% afirmó que influye directamente en su compra.                      | Se asocia a inocuidad, seguridad alimentaria y satisfacción posterior a la compra.                  | Alta                       |
| <b>Higiene y presentación del local</b>           | El 72% valora mucho o totalmente la limpieza, el orden y la presentación del establecimiento.  | Transmite seriedad, profesionalismo y compromiso con el cliente, reforzando la confianza.           | Alta                       |
| <b>Confianza hacia el establecimiento</b>         | Un 68% calificó su nivel de confianza como regular y un 32% como alto. La transparencia y reputación influyen en la lealtad.                             | Aumenta la probabilidad de recompra y recomendación del negocio.                                    | Media-Alta                 |
| <b>Atención del personal</b>                      | Un 46% calificó la atención como regular, y un 72% considera importante la atención rápida y personalizada.  | Define la experiencia de compra; su mejora puede elevar significativamente la satisfacción.         | Media                      |
| <b>Precio percibido</b>                           | El 75% considera que los precios son similares al mercado y los asocia a la calidad del producto.  | No es el principal factor de elección, pero debe mantenerse coherente con el valor ofrecido.        | Media                      |
| <b>Confianza y limpieza como factor integrado</b> | 29% de los consumidores prioriza este aspecto frente a otros factores.   | Representa el atributo más influyente en la fidelización del cliente.                               | Muy Alta                   |
| <b>Atención personalizada y servicio</b>          | Los clientes valoran el trato directo de la propietaria y la disposición del personal.   | Favorece la relación emocional con la marca y promueve la recomendación.                            | Alta                       |

Nota: Elaboración Propia

El análisis de los factores revela que la percepción de valor en el Frial Dos Hermanos se fundamenta principalmente en la calidad, frescura e higiene, los cuales generan confianza y justifican los precios actuales del establecimiento. Los factores intangibles, como la atención y la confianza en el servicio, también desempeñan un papel decisivo en la fidelización, aunque aún requieren fortalecerse mediante estrategias de capacitación y comunicación visual. En conjunto, los resultados demuestran que los clientes priorizan el valor integral del producto y la experiencia de compra antes que el precio, consolidando al frial como un referente de calidad y seguridad en el mercado cárnico local.

#### **4.3.4. Evaluación de la Relación Entre las estrategias de valor y la Disposición de los Clientes a Pagar**

El propósito de este objetivo es analizar de qué manera las estrategias empresariales de valor aplicadas por el Frial Dos Hermanos influyen en la disposición de los consumidores a pagar precios que pueden diferir ligeramente de los del mercado local. En un entorno comercial donde existen múltiples establecimientos con características similares, la rentabilidad y sostenibilidad del negocio dependen de la capacidad de crear y comunicar valor, más que de competir exclusivamente por precio.

Los resultados de la encuesta aplicada a los consumidores de Cobija revelan que la mayoría de los clientes valora más la calidad y la confianza que el precio en sí mismo. Un 75% de los encuestados percibe los precios del Frial Dos Hermanos como “similares” a los de la competencia, y solo un pequeño porcentaje los considera “más altos”. Sin embargo, esta percepción no afecta negativamente la preferencia de compra, pues el 96% manifestó estar dispuesto o muy dispuesto a recomendar el frial, lo que demuestra una aceptación positiva del precio actual. Este comportamiento confirma que los consumidores están dispuestos a pagar un precio justo siempre que perciban coherencia entre el valor ofrecido y el costo asumido.

Durante la entrevista, la propietaria, Sra. Flora Calderón Alejo, señaló que los precios se fijan tomando en cuenta los costos de adquisición de la carne, el mantenimiento del producto en condiciones óptimas y la competencia directa. Sin embargo, su principal preocupación no radica en mantener los precios bajos, sino en garantizar que el cliente reconozca la calidad del producto y la atención personalizada que ofrece el negocio. Este enfoque coincide con los resultados de la observación directa, donde se evidenció un ambiente limpio, ordenado y con productos bien conservados, factores que contribuyen directamente a la percepción de valor y justifican los precios de venta.

La disposición del cliente a pagar precios diferenciados está directamente relacionada con su percepción de valor integral. Los consumidores de Cobija consideran que el valor no solo depende del producto, sino también de la experiencia de compra. Elementos como la atención cordial, la presentación del local, la higiene visible y la confianza son determinantes en esta experiencia. Así, cuando el cliente percibe que el frial ofrece frescura garantizada, manipulación segura de la carne y trato amable, interpreta el precio como “justo”, no como “elevado”. En

otras palabras, el cliente compra no solo carne, sino también tranquilidad, confianza y satisfacción.

Otro aspecto importante es la transparencia y coherencia en la fijación de precios. El hecho de que los precios del Frial Dos Hermanos se mantengan estables y dentro del promedio del mercado genera en el consumidor una sensación de honestidad y confianza, evitando la percepción de sobrevaloración. Sin embargo, el estudio también detecta que el negocio podría fortalecer su comunicación de valor: muchos de los procesos internos que garantizan la calidad (como el control de temperatura, la rotación del producto y el mantenimiento higiénico) no son visibles para el cliente. Difundir esta información mediante carteles informativos, etiquetas o mensajes digitales podría aumentar la percepción de transparencia y reforzar la disposición a pagar precios diferenciados.

La presencia constante de la propietaria en el punto de venta constituye una estrategia empírica de fidelización altamente valorada por los clientes. Su trato directo genera un vínculo de confianza que incrementa la lealtad y reduce la sensibilidad al precio. Este tipo de atención personalizada representa una ventaja competitiva frente a otros friales donde la relación con el cliente es más impersonal o distante.

En conjunto, los resultados de la encuesta, la entrevista y la observación evidencian que el precio deja de ser una barrera de compra cuando el consumidor percibe un alto valor agregado en la experiencia. La combinación de calidad visible, frescura comprobable, atención personalizada y entorno higiénico forma una propuesta de valor sólida que justifica plenamente los precios actuales del Frial Dos Hermanos. La clave está en continuar fortaleciendo esos atributos y, sobre todo, comunicarlos de manera efectiva para consolidar una relación estable entre valor percibido, fidelidad del cliente y rentabilidad sostenible.

Tabla 4.

*Relación entre las estrategias de valor y la disposición de los clientes a pagar*

| <b>Factor percibido con nivel alto</b>           | <b>Comportamiento del consumidor</b>  | <b>Evidencia en los resultados</b>  | <b>Relación con la disposición a pagar precios diferenciados</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Calidad del producto</b>                      | Los clientes asocian la buena apariencia, textura y conservación de la carne con confiabilidad. | 65% considera la calidad como muy o totalmente importante.                                | La alta calidad percibida justifica pagar un precio igual o superior al promedio del mercado, al percibir que el producto cumple estándares de excelencia. |
| <b>Frescura del producto</b>                     | La frescura se percibe como sinónimo de seguridad y salubridad.                                 | 70% afirma que la frescura influye directamente en su decisión de compra.                 | Los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto fresco y garantizado, asociando el precio a confianza y bienestar alimentario.               |
| <b>Higiene y presentación del local</b>          | El entorno limpio y ordenado genera seguridad y respeto hacia el consumidor.                    | 72% valora la higiene como determinante en su elección.                                   | La limpieza y presentación del establecimiento se traducen en confianza, reduciendo la comparación por precio y aumentando la lealtad.                     |
| <b>Atención personalizada y servicio cordial</b> | La interacción directa con el personal y la propietaria refuerza la confianza.                  | 72% considera importante la atención rápida y personalizada.                              | Una atención cálida y eficiente incrementa la satisfacción y la fidelización, lo que lleva a aceptar precios regulares o levemente superiores.             |
| <b>Confianza y limpieza como valor integrado</b> | Los consumidores vinculan la transparencia y el cumplimiento con una imagen de responsabilidad. | 29% considera la confianza y limpieza el factor más importante para elegir dónde comprar. | Este valor combinado eleva la tolerancia al precio: el cliente paga por la seguridad y la certeza del origen y manipulación del producto.                  |

Nota: Elaboración Propia

El análisis demuestra que los consumidores del Frial Dos Hermanos perciben un alto valor en los atributos de calidad, frescura, higiene, atención y confianza, lo cual incide directamente en su disposición a pagar precios diferenciados. El cliente de Cobija asocia estos factores con seguridad alimentaria, transparencia y buena atención, tres aspectos que fortalecen la fidelidad y reducen la sensibilidad al precio. En este contexto, el frial ha logrado consolidar una propuesta de valor donde el precio deja de ser un criterio determinante, transformándose en una consecuencia lógica de la calidad y la experiencia que ofrece el establecimiento.

#### **4.3.5. Propuesta de Estrategias de Valor y Comercialización**

Con base en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, se identifican diversas oportunidades de mejora que pueden transformarse en estrategias efectivas para fortalecer la competitividad y rentabilidad del Frial Dos Hermanos. Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas actuales del negocio y, al mismo tiempo, corregir las debilidades detectadas, como la escasa promoción, la falta de digitalización y la limitada innovación comercial.

## Estrategia de fortalecimiento de la calidad y la confianza del producto

El pilar fundamental del Frial Dos Hermanos radica en la calidad y frescura de sus carnes, atributos ampliamente valorados por los clientes. Para mantener y reforzar este prestigio, se propone implementar controles visibles de calidad e inocuidad alimentaria. Esto incluye establecer un registro diario de temperaturas en cámaras de refrigeración, aplicar el sistema “Primero en Entrar, Primero en Salir (PEPS)” y exhibir carteles informativos sobre la trazabilidad y fecha de llegada del producto.

Por lo cual se recomienda certificar las buenas prácticas de manipulación e higiene, en coordinación con entidades sanitarias locales. La visibilidad de estas acciones no solo refuerza la confianza del consumidor, sino que permite justificar los precios de mercado al asociar el producto con seguridad, limpieza y profesionalismo.

Tabla 5.

### *Estrategia de fortalecimiento de la calidad y la confianza del producto*

| <b>Elemento</b>                    | <b>Descripción detallada</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>Objetivo de la estrategia</b>   | Asegurar la calidad de los productos cárnicos del Frial Dos Hermanos mediante la implementación de controles visibles y verificables que garanticen frescura, inocuidad y trazabilidad, fortaleciendo la confianza del cliente.   |
| <b>Meta específica</b>             | Implementar en un plazo de 6 meses un sistema básico de control de temperatura, rotación de inventario (PEPS) y registro visible de trazabilidad, alcanzando un 90 % de cumplimiento en las verificaciones sanitarias internas y externas.  |
| <b>Tareas principales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar termómetros digitales visibles en cámaras y vitrinas.</li> <li>• Establecer registros diarios de temperatura y control de stock.</li> <li>• Etiquetar cada lote con fecha de ingreso y procedencia.</li> <li>• Crear un check list semanal de inspección de limpieza y mantenimiento.</li> <li>• Realizar una revisión mensual de calidad y manipulación de productos.</li> </ul> |
| <b>Recursos necesarios</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Termómetros digitales (2–3 unidades).</li> <li>- Cuadernos o planillas digitales de control (Excel/Google Sheets).</li> <li>- Etiquetas adhesivas con fecha de ingreso y tipo de carne.</li> <li>- Cartelería interna sobre normas de higiene y manipulación.</li> <li>- Asesoría técnica básica (salud ambiental o veterinaria).</li> </ul>   |
| <b>Responsables</b>                | Propietaria del frial (coordinación general).<br>Personal de atención y corte (registro diario).<br>Asistente administrativo o encargado de calidad (control semanal).  |
| <b>Plazo estimado de ejecución</b> | 6 meses (etapas de implementación y consolidación).   |
| <b>Indicadores de seguimiento</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperaturas registradas diariamente.</li> <li>- Porcentaje de productos correctamente rotulados.</li> <li>- Cumplimiento del check list de higiene y control de stock.</li> <li>- Reducción de devoluciones o quejas por producto en mal estado.</li> </ul>   |
| <b>Impacto esperado</b>            | Fortalecer la percepción de calidad garantizada, incrementar la confianza del cliente y justificar precios competitivos mediante evidencia visible de buenas prácticas sanitarias y operativas.   |

Nota: Elaboración Propia

### a) Estrategia de mejora del servicio y atención al cliente

El análisis del objetivo 2 mostró que, aunque la atención es percibida como amable, los clientes esperan una atención más rápida y personalizada. Por ello, se sugiere implementar un programa de capacitación continua dirigido al personal del frial, enfocado en atención al cliente, comunicación efectiva, manipulación higiénica de alimentos y trabajo en equipo.

Durante las horas de mayor afluencia, se recomienda establecer roles de trabajo definidos (corte, cobro y despacho) para agilizar el servicio. También sería conveniente habilitar un sistema simple de turnos o pedidos anticipados para clientes frecuentes. Una atención eficiente y empática eleva la satisfacción del cliente, genera fidelización y posiciona al frial como un referente en atención personalizada dentro del mercado local.

Tabla 6.  
*Estrategia de mejora del servicio y atención al cliente*

| <b>Elemento</b>                    | <b>Descripción detallada</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>Objetivo de la estrategia</b>   | Modernizar los procesos administrativos del Frial Dos Hermanos mediante la incorporación de herramientas digitales simples que optimicen el control de inventarios, ventas y rotación de productos, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.  |
| <b>Meta específica</b>             | Implementar un sistema básico de registro digital de inventario y ventas en un plazo máximo de 6 meses, logrando una reducción del 20 % en pérdidas por descontrol de stock y un aumento del 15 % en la eficiencia de atención al cliente.  |
| <b>Tareas principales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en el uso de hojas de cálculo o software simple (Excel, Google Sheets).</li> <li>• Digitalizar los registros de entradas y salidas de productos.</li> <li>• Crear un reporte mensual de ventas y rotación de cortes de carne.</li> <li>• Integrar la información de inventario con la facturación diaria.</li> <li>• Supervisar semanalmente el cumplimiento del registro digital y realizar ajustes.</li> </ul> |
| <b>Recursos necesarios</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadora o tableta con acceso a internet.</li> <li>- Software gratuito o de bajo costo (Excel, Google Workspace).</li> <li>- Capacitación inicial del personal.</li> <li>- Asesoría básica en gestión administrativa digital.</li> </ul>  |
| <b>Responsables</b>                | Propietaria del frial (coordinación general).<br>Encargado de ventas o asistente administrativo (registro y seguimiento). Consultor o capacitador externo (capacitación inicial).   |
| <b>Plazo estimado de ejecución</b> | 6 meses (fase de implementación y adaptación).  |
| <b>Indicadores de seguimiento</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de operaciones registradas digitalmente.</li> <li>- Número de reportes mensuales generados.</li> <li>- Disminución de pérdidas por errores en stock.</li> <li>- Aumento del control sobre costos y márgenes de ganancia.</li> </ul>   |
| <b>Impacto esperado</b>            | Mayor eficiencia en la gestión administrativa, reducción de errores y tiempos de registro, y mejora en la planificación de compras y ventas. La digitalización de los procesos aportará mayor control, transparencia y capacidad de respuesta, fortaleciendo la confianza del cliente y la sostenibilidad del negocio.  |

Nota: Elaboración Propia

## b) Estrategia de comunicación y marketing digital

Una de las principales debilidades identificadas es la escasa visibilidad del negocio en medios digitales, lo cual limita su alcance y dificulta la atracción de nuevos clientes. Se propone la creación de una estrategia de comunicación digital integral, que incluya la apertura de perfiles oficiales en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business.

Estas plataformas pueden utilizarse para mostrar la llegada de productos frescos, publicar promociones semanales, educar al cliente sobre cortes de carne y compartir consejos de preparación. Además, pueden servir como canal de contacto directo para pedidos anticipados y consultas. La comunicación digital, además de económica, permite fortalecer la marca y posicionar al frial como un negocio moderno y confiable.

Tabla 7.  
*Estrategia de comunicación y marketing digital*

| <b>Elemento</b>                    | <b>Descripción detallada</b>   |
|------------------------------------|--|
| <b>Objetivo de la estrategia</b>   | Posicionar al Frial Dos Hermanos en el mercado local mediante el uso de herramientas digitales y estrategias de comunicación que transmitan confianza, limpieza y calidad, fortaleciendo la identidad visual y la relación con los clientes.   |
| <b>Meta específica</b>             | Desarrollar y mantener una presencia digital activa en redes sociales y medios locales durante un periodo de 6 meses, alcanzando un incremento del 30 % en la visibilidad de la marca y una mayor interacción con clientes potenciales.  |
| <b>Tareas principales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear perfiles oficiales del frial en redes sociales (Facebook e Instagram).</li> <li>• Publicar contenido semanal sobre frescura, limpieza y promociones.</li> <li>• Tomar fotografías profesionales del local y productos para reforzar la imagen de calidad.</li> <li>• Responder consultas y pedidos en línea de manera ágil.</li> <li>• Coordinar la difusión de mensajes en radios o medios locales.</li> </ul> |
| <b>Recursos necesarios</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono o cámara con buena resolución.</li> <li>- Acceso a internet y cuentas en redes sociales.</li> <li>- Diseño básico de contenido gráfico (Canva, herramientas gratuitas).</li> <li>- Tiempo de gestión semanal (1–2 horas).</li> </ul>   |
| <b>Responsables</b>                | Propietaria del frial (supervisión). Encargado de redes o colaborador designado (gestión diaria). Diseñador o asesor de comunicación (apoyo en identidad visual y publicaciones).  |
| <b>Plazo estimado de ejecución</b> | 6 meses (fase inicial de posicionamiento digital).   |
| <b>Indicadores de seguimiento</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de publicaciones realizadas mensualmente.</li> <li>- Cantidad de seguidores o interacciones en redes.</li> <li>- Aumento de clientes que mencionan haber conocido el frial por medios digitales.</li> <li>- Crecimiento de pedidos o consultas en línea.</li> </ul>  |
| <b>Impacto esperado</b>            | Incrementar el reconocimiento del Frial Dos Hermanos como una marca confiable, moderna y transparente, reforzando la percepción de limpieza, calidad y compromiso. La estrategia permitirá atraer nuevos clientes y fortalecer la conexión con los actuales a través de una comunicación cercana y constante.  |

Nota: Elaboración Propia

### c) Estrategia de fidelización y programas de beneficio al cliente

El estudio evidenció que existe una alta fidelidad entre los clientes del frial, pero sin mecanismos formales que la consoliden. Por tanto, se propone implementar un programa de fidelización que ofrezca incentivos a los consumidores frecuentes, como descuentos acumulativos, ofertas especiales en fechas festivas o tarjetas de puntos.

Otra alternativa viable es establecer un “club del cliente preferente”, que ofrezca beneficios exclusivos y comunicación directa sobre nuevas promociones o productos. Este tipo de estrategias fortalecen la relación entre el negocio y el consumidor, incrementan la recompra y aportan estabilidad financiera a largo plazo.

Tabla 8.

#### *Estrategia de fidelización y programas de beneficio al cliente*

| <b>Elemento</b>                    | <b>Descripción detallada</b>   |
|------------------------------------|--|
| <b>Objetivo de la estrategia</b>   | Fortalecer la relación con los clientes actuales y atraer nuevos segmentos de consumidores mediante programas de fidelización, promociones segmentadas y alianzas estratégicas, con el fin de incrementar la rentabilidad y sostenibilidad del Frial Dos Hermanos.   |
| <b>Meta específica</b>             | Implementar un programa de fidelización y promociones personalizadas en un plazo de 6 meses, logrando un incremento del 20 % en la recompra de clientes frecuentes y un 10 % en el volumen total de ventas.  |
| <b>Tareas principales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un sistema de registro básico de clientes frecuentes (fichas o base de datos digital).</li> <li>• Crear promociones por volumen o por frecuencia de compra.</li> <li>• Establecer alianzas con restaurantes, mercados y emprendimientos locales para ventas al por mayor.</li> <li>• Difundir las promociones en redes sociales y dentro del punto de venta.</li> <li>• Evaluar mensualmente la efectividad de las promociones y el retorno de los clientes.</li> </ul> |
| <b>Recursos necesarios</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos digital (Excel o software CRM simple).</li> <li>- Material promocional (carteles, folletos o publicaciones en redes).</li> <li>- Personal encargado de seguimiento a clientes.</li> <li>- Presupuesto para descuentos o promociones estratégicas.</li> </ul>  |
| <b>Responsables</b>                | <p>Propietaria del frial (coordinación y supervisión).</p> <p>Encargado de ventas o asistente comercial (registro y control de clientes).</p> <p>Diseñador o gestor de redes sociales (difusión de promociones).</p>   |
| <b>Plazo estimado de ejecución</b> | 6 meses (fase piloto y evaluación de resultados).  |
| <b>Indicadores de seguimiento</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de clientes recurrentes.</li> <li>- Incremento en volumen de ventas.</li> <li>- Número de alianzas comerciales establecidas.</li> <li>- Nivel de participación en promociones.</li> </ul>  |
| <b>Impacto esperado</b>            | Aumentar la lealtad y satisfacción del cliente, consolidando una comunidad de consumidores fieles y recurrentes. La estrategia permitirá al Frial Dos Hermanos posicionarse como una marca confiable, cercana y con precios coherentes al valor percibido, generando estabilidad comercial en el mercado local.  |

Nota: Elaboración Propia

#### d) Estrategia de modernización administrativa y expansión comercial

Finalmente, se plantea la necesidad de modernizar la gestión administrativa mediante la implementación de herramientas simples de control de inventarios, registro de ventas y análisis de costos. La digitalización básica del negocio permitirá optimizar la toma de decisiones, reducir pérdidas y controlar la rentabilidad por tipo de producto.

De manera complementaria, se recomienda explorar alianzas estratégicas con restaurantes, mercados locales y emprendimientos gastronómicos, para diversificar los canales de venta y reducir la dependencia del consumidor minorista. Esta expansión comercial permitiría mantener un flujo constante de ingresos y aprovechar economías de escala en la compra de materia prima.

Tabla 9.

*Estrategia de modernización administrativa y expansión comercial*

| <b>Elemento</b>                    | <b>Descripción detallada</b>  |
|------------------------------------|---|
| <b>Objetivo de la estrategia</b>   | Mejorar la eficiencia interna y reducir costos operativos en el Frial Dos Hermanos mediante la optimización de los procesos logísticos, de inventario y gestión de recursos, promoviendo prácticas sostenibles y una administración más rentable.   |
| <b>Meta específica</b>             | Alcanzar una reducción del 15 % en costos operativos y un incremento del 10 % en la rentabilidad neta durante el primer año de aplicación, mediante la implementación de controles internos, reestructuración de tareas y aprovechamiento de recursos.  |
| <b>Tareas principales</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y optimizar el proceso de compra y almacenamiento de carnes.</li> <li>• Evaluar la cadena de suministro para negociar mejores precios con proveedores locales.</li> <li>• Implementar un sistema de control de consumo eléctrico y mantenimiento preventivo de equipos.</li> <li>• Capacitar al personal en uso eficiente de recursos e insumos.</li> <li>• Establecer rutinas semanales de control operativo y revisión de gastos.</li> </ul> |
| <b>Recursos necesarios</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de procedimientos operativos.</li> <li>- Asesoría técnica o capacitación básica en gestión de recursos.</li> <li>- Hojas de control digital o físico para gastos y mantenimiento.</li> <li>- Incentivos internos para el cumplimiento de metas de ahorro.</li> </ul>  |
| <b>Responsables</b>                | Propietaria del frial (dirección general). Encargado administrativo o asistente contable (control de gastos). Personal operativo (cumplimiento de buenas prácticas).  |
| <b>Plazo estimado de ejecución</b> | 12 meses (implementación gradual y evaluación continua).  |
| <b>Indicadores de seguimiento</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de reducción de gastos operativos mensuales.</li> <li>- Cumplimiento de cronogramas de mantenimiento.</li> <li>- Ahorro energético registrado en consumo eléctrico.</li> <li>- Mejora en el margen de utilidad neta.</li> </ul>   |
| <b>Impacto esperado</b>            | La optimización de los procesos internos permitirá mejorar la eficiencia y sostenibilidad del negocio, reducir desperdicios y costos innecesarios, y fortalecer la rentabilidad del Frial Dos Hermanos. Además, proyectará una imagen de empresa responsable, moderna y comprometida con la gestión eficiente de sus recursos.  |

Nota: Elaboración Propia

Las estrategias propuestas para el Frial Dos Hermanos buscan fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado local. La Estrategia 1 se centra en garantizar la calidad y confianza

del producto mediante controles visibles e higiénicos. La Estrategia 2 promueve la modernización administrativa a través de herramientas digitales que optimicen la gestión y el control del negocio. La Estrategia 3 impulsa la comunicación y el marketing digital para mejorar el posicionamiento y la relación con los clientes. La Estrategia 4 fomenta la fidelización mediante promociones, alianzas y programas de recompra. Finalmente, la Estrategia 5 busca optimizar los procesos internos y reducir costos operativos, fortaleciendo la rentabilidad. En conjunto, estas estrategias integran calidad, innovación y sostenibilidad, contribuyendo al crecimiento del frial y sirviendo de modelo para otras microempresas locales.

Tabla 10.

*Estrategias de valor y comercialización*

| <b>Factor de valor percibido</b>                 | <b>Estrategia vinculada</b>                                       | <b>Acción principal propuesta</b>  | <b>Impacto esperado en la percepción del cliente</b>                                       |
|--|---|--|--|
| <b>Calidad del producto</b>                      | Estrategia de fortalecimiento de la calidad y confianza           | Implementar controles visibles de temperatura, trazabilidad y manejo PEPS.                         | Refuerza la percepción de calidad garantizada y justifica precios competitivos.            |
| <b>Frescura del producto</b>                     | Estrategia de modernización administrativa                        | Registrar digitalmente la rotación y conservación del producto; comunicar fechas de ingreso.       | Aumenta la confianza y la disposición a pagar por productos más frescos y seguros.         |
| <b>Higiene y presentación del local</b>          | Estrategia de fortalecimiento de la calidad y comunicación visual | Exhibir certificaciones y carteles de buenas prácticas de manipulación e higiene.                  | Transmite profesionalismo, seguridad y valor agregado al servicio.                         |
| <b>Atención personalizada y servicio cordial</b> | Estrategia de mejora del servicio al cliente y fidelización       | Capacitar al personal en atención y crear programas de beneficios para clientes frecuentes.        | Mejora la experiencia de compra y consolida la lealtad del cliente.                        |
| <b>Confianza y limpieza como valor integrado</b> | Estrategia de comunicación y marketing digital                    | Difundir en redes sociales imágenes y mensajes sobre la limpieza, frescura y compromiso del frial. | Refuerza la transparencia y posiciona la marca como confiable y cercana.                   |
| <b>Precio percibido como justo</b>               | Estrategia de fidelización y expansión comercial                  | Diseñar promociones segmentadas, descuentos por volumen y alianzas con restaurantes.               | Genera satisfacción al percibir coherencia entre valor y precio, manteniendo rentabilidad. |

Nota: Elaboración Propia

Las estrategias propuestas buscan transformar las fortalezas actuales del Frial Dos Hermanos en ventajas competitivas sostenibles, mejorando su posicionamiento en el mercado cárnico de Cobija. El fortalecimiento de la calidad, la modernización de la atención y la digitalización de la comunicación permitirán aumentar la percepción de valor del cliente, mientras que la fidelización y la expansión comercial garantizarán la rentabilidad a largo plazo.

En conjunto, estas acciones consolidan una visión de negocio más organizada, eficiente y orientada al cliente, manteniendo la esencia familiar y de confianza que caracteriza al Frial Dos Hermanos.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones Generales**

La presente monografía tuvo como propósito analizar cómo las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización influyen en la determinación de los precios de los cortes cárnicos en el Frial Dos Hermanos, ubicado en el municipio de Cobija, departamento de Pando. El trabajo se desarrolló a través de un proceso metodológico que combinó encuestas a consumidores, entrevista a la propietaria y observación directa de las actividades operativas, permitiendo obtener una visión integral de la gestión del negocio y de la percepción del cliente.

En el primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico de las estrategias actuales de comercialización y fijación de precios utilizadas por el Frial Dos Hermanos. Los resultados mostraron que la empresa aplica una política de precios competitiva, basada en la calidad del producto y la confianza del cliente. Sin embargo, se identificaron limitaciones en la comunicación y promoción del negocio, así como la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y la atención al cliente para mejorar la eficiencia operativa.

El segundo objetivo se centró en identificar los factores de valor percibido por los clientes, tales como la calidad, frescura, atención, higiene y confianza. La encuesta reveló que los consumidores de Cobija valoran altamente la limpieza del local, la frescura de la carne y la atención personalizada, considerándolos más importantes que el precio mismo. Estos factores determinan la lealtad hacia el establecimiento y consolidan una imagen positiva del frial como un proveedor confiable y responsable con sus clientes.

En el tercer objetivo, se evaluó la relación entre las estrategias de valor y la disposición de los clientes a pagar precios diferenciados. El análisis demostró que la mayoría de los consumidores está dispuesta a pagar un precio justo o ligeramente superior si percibe que el producto y el servicio ofrecen calidad y seguridad. La calidad del producto, la frescura y la higiene fueron los factores más influyentes en esta disposición. Se evidenció que el Frial Dos Hermanos ha logrado

posicionarse como un negocio que compite por valor y confianza, no por precio, lo cual refuerza su rentabilidad y fidelización del cliente.

El cuarto objetivo consistió en proponer estrategias de valor y comercialización que fortalezcan la competitividad del negocio. Se plantearon cinco líneas de acción: el fortalecimiento de la calidad y confianza del producto; la mejora del servicio al cliente; la comunicación y marketing digital; la implementación de programas de fidelización; y la modernización administrativa con miras a la expansión comercial. Estas estrategias buscan consolidar la posición del Frial Dos Hermanos en el mercado local, mejorando su eficiencia interna y su conexión con los consumidores.

El estudio confirma que la competitividad del Frial Dos Hermanos depende de su capacidad para mantener la calidad, innovar en el servicio y comunicar su valor al consumidor. La gestión orientada al cliente y la mejora continua son los pilares para sostener la rentabilidad y el crecimiento del negocio en el mercado cárnico de Cobija. La aplicación de las estrategias propuestas permitirá fortalecer su presencia, fidelizar clientes y consolidarse como un referente regional en comercialización de carne fresca y de calidad.

## **5.2. Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda que el Frial Dos Hermanos y las microempresas del municipio de Cobija adopten estrategias de gestión empresarial orientadas al fortalecimiento del valor percibido por el cliente, la eficiencia administrativa y la sostenibilidad comercial. Las evidencias muestran que, en mercados locales como el de Cobija, la competitividad de los negocios no depende únicamente del precio, sino de la confianza, la calidad, la atención y la imagen del establecimiento. Por ello, las recomendaciones aquí planteadas buscan servir de guía para mejorar la gestión integral de las pequeñas unidades económicas del rubro comercial y alimentario.

En primer lugar, se recomienda fortalecer los procesos de control de calidad y trazabilidad de los productos, garantizando la frescura, higiene y conservación adecuada, aspectos que los consumidores valoran altamente. La implementación de registros visibles, sellos de garantía o certificaciones locales contribuiría a consolidar la confianza del cliente y diferenciar positivamente a las microempresas frente a la competencia.

Asimismo, es fundamental capacitar al personal en atención al cliente, manipulación higiénica de alimentos y comunicación efectiva. La calidad del servicio es un factor decisivo para generar fidelización y una percepción de valor superior, especialmente en negocios familiares donde el trato cercano constituye una ventaja comparativa. En este sentido, promover la formación continua y la profesionalización del personal permite proyectar una imagen responsable y confiable.

Otra recomendación clave es la incorporación de estrategias de marketing digital como herramienta de promoción y posicionamiento. Las redes sociales representan un medio accesible y eficaz para difundir ofertas, mostrar la calidad de los productos y mantener una comunicación directa con los consumidores. Las microempresas que logren adaptarse al entorno digital podrán ampliar su base de clientes, mejorar su reputación e incrementar sus ventas, sin requerir grandes inversiones económicas.

También se sugiere la implementación de programas de fidelización, tales como descuentos, promociones recurrentes o beneficios para clientes frecuentes. Estas acciones no solo aumentan la recompra, sino que fortalecen el vínculo emocional entre la empresa y el consumidor. En mercados pequeños, donde las relaciones personales tienen un alto valor, la fidelización constituye un pilar estratégico para sostener la rentabilidad.

Se recomienda modernizar la gestión administrativa mediante el uso de herramientas sencillas de control de inventarios, registro de ventas y análisis de costos. La digitalización progresiva facilita la toma de decisiones, reduce pérdidas y permite evaluar el rendimiento económico de manera objetiva. Esta práctica, si bien requiere un cambio cultural en la gestión tradicional, es fundamental para la sostenibilidad de las microempresas locales.

Se aconseja promover la asociatividad y la cooperación entre microempresas del municipio, especialmente en sectores afines como el alimentario. El trabajo conjunto permitiría negociar mejores precios con proveedores, compartir recursos logísticos, realizar campañas conjuntas de promoción y participar colectivamente en ferias o eventos locales. Esta articulación contribuiría al desarrollo económico de Cobija, generando un ecosistema empresarial más sólido, formalizado y competitivo.

Las recomendaciones derivadas de esta investigación invitan a las microempresas de Cobija a orientar su gestión hacia la creación de valor integral, priorizando la calidad, la atención, la innovación y la confianza del cliente. Estas acciones, aplicadas de manera sostenida, no solo mejorarán la rentabilidad individual de los negocios, sino que también fortalecerán el tejido económico local, aportando al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad pandina.

## **6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Aporte Científico**

El presente trabajo constituye un aporte científico relevante dentro del campo de la gestión y liderazgo empresarial aplicada a microempresas locales, al proporcionar un análisis integral sobre cómo las estrategias empresariales de valor y los mecanismos de comercialización inciden en la determinación de precios y la competitividad en un contexto real, representado por el caso del Frial Dos Hermanos en el municipio de Cobija.

En primer lugar, la investigación aporta conocimiento empírico sobre el comportamiento del consumidor local y los factores de valor percibidos que influyen en la decisión de compra de productos cárnicos. A través del análisis de encuestas aplicadas a 383 personas, se logró identificar con precisión los elementos que conforman la percepción de valor lo cual amplía la comprensión de cómo los consumidores evalúan y justifican los precios en mercados locales. Este enfoque contribuye al estudio del marketing y la gestión comercial en economías emergentes, donde la competencia no siempre se basa en la escala, sino en la confianza y proximidad con el cliente.

El trabajo presenta un modelo práctico de análisis de la cadena de valor aplicada a microempresas, permitiendo evidenciar que la competitividad no depende únicamente del precio, sino de la integración estratégica entre calidad, servicio y comunicación. Al identificar los puntos críticos de la cadena, la investigación ofrece una herramienta replicable para otros negocios del rubro alimentario o comercial, promoviendo una gestión más profesional y sostenible.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio combina técnicas de investigación descriptiva y analítica aplicadas a una realidad empresarial concreta, lo que demuestra la utilidad de los métodos científicos en la mejora de la gestión empresarial local. Este enfoque evidencia que la

investigación académica puede convertirse en un instrumento de apoyo para la toma de decisiones en pequeñas unidades económicas, transformando el conocimiento teórico en soluciones prácticas de impacto social y económico.

El aporte científico de esta monografía radica en haber generado un marco conceptual y empírico aplicable a otras microempresas de Cobija y del norte amazónico, brindando orientaciones para mejorar la competitividad mediante la creación de valor, la fidelización del cliente y la formalización de procesos comerciales. El estudio aporta evidencias de que la gestión basada en valor y calidad percibida puede ser un factor clave de desarrollo local, fortaleciendo la economía regional desde la sostenibilidad, la innovación y la confianza empresarial.

## **6.2. Aporte Social**

El presente estudio representa un aporte social significativo para la comunidad del municipio de Cobija, al evidenciar cómo una microempresa local puede transformarse en un referente de gestión eficiente, sostenibilidad y generación de valor social mediante la aplicación de estrategias empresariales orientadas a la calidad y al servicio. La investigación no solo permite fortalecer la estructura interna del Frial Dos Hermanos, sino que también ofrece un modelo replicable para otras microempresas del sector alimentario y comercial, contribuyendo de manera directa al desarrollo económico y social de la región.

Uno de los principales aportes sociales radica en la promoción de prácticas empresariales responsables y transparentes, basadas en la confianza, la higiene y la seguridad alimentaria. Estas prácticas no solo benefician a los consumidores, al ofrecer productos más seguros y de mejor calidad, sino que también fomentan una cultura de formalización y mejora continua dentro del sector comercial de Cobija. La adopción de estos principios puede elevar los estándares del mercado local, reduciendo la informalidad y fortaleciendo la competitividad de los pequeños negocios.

La investigación contribuye a mejorar la relación entre la empresa y la comunidad, al promover una atención más humana, cercana y personalizada. La mejora del servicio y la capacitación del personal generan un efecto multiplicador en la satisfacción del cliente, la confianza ciudadana y el sentido de pertenencia hacia los emprendimientos locales. Este tipo de gestión centrada en

las personas estimula la fidelidad del consumidor y, al mismo tiempo, impulsa la generación de empleo digno y estable dentro del municipio.

El estudio también aporta socialmente al visibilizar la importancia de la microempresa como agente de desarrollo local. El Frial Dos Hermanos, al aplicar estrategias de valor y comercialización sostenibles, no solo mejora su rentabilidad individual, sino que contribuye al movimiento económico de Cobija, dinamizando la producción ganadera local, la cadena de distribución y el comercio minorista. En este sentido, el trabajo demuestra que fortalecer las microempresas no solo tiene un impacto económico, sino también social, al generar oportunidades laborales, impulsar el consumo responsable y fortalecer la seguridad alimentaria de la población.

El aporte social de la investigación se traduce en la transferencia de conocimiento aplicable, ya que las estrategias, métodos y conclusiones del estudio pueden servir de guía para otros emprendedores, instituciones de apoyo empresarial y gobiernos locales que busquen fomentar la competitividad y sostenibilidad de las microempresas. Promover la educación empresarial, la formalización comercial y la cultura de calidad contribuirá al bienestar colectivo y al progreso económico de Cobija y de toda la región amazónica boliviana.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/El\\_Proyecto\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Introducci.html?id=W5n0BgAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_Introducci.html?id=W5n0BgAAQBAJ)
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Marketing: An introduction* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de:  
<https://books.google.com/books/about/Marketing.html?id=UfQuAAAAQBAJ>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Berman, B., & Evans, J. R. (2013). *Retail management: A strategic approach* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/Retail\\_Management.html?id=ETkvAAAAQBA](https://books.google.com/books/about/Retail_Management.html?id=ETkvAAAAQBA)
- Berman, B., & Evans, J. R. (2020). *Marketing* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano* (4ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/373093040\\_GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO](https://www.researchgate.net/publication/373093040_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO)

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/Conceptos\\_de\\_administraci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica.html?id=kpj-H4TukDQC](https://books.google.com/books/about/Conceptos_de_administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.html?id=kpj-H4TukDQC)

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>

Drucker, P. F. (2002). *La gerencia de empresas*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/La\\_gerencia\\_de\\_empresas.html?id=w0gOAgAACAAJ](https://books.google.com/books/about/La_gerencia_de_empresas.html?id=w0gOAgAACAAJ)

Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. New York, NY: HarperCollins. doi:10.4324/9780080942360

Drucker, P. F. (2019). *The effective executive*. New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9780080549354

Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Andover, United Kingdom: Cengage Learning. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/Management\\_and\\_Cost\\_Accounting.html?id=zUMuAEACAAJ](https://books.google.com/books/about/Management_and_Cost_Accounting.html?id=zUMuAEACAAJ)

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9th ed.). Chichester, United Kingdom: Wiley. Recuperado de:  
[https://www.homeworkforyou.com/static\\_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf](https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf)

- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2022). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de: <https://9afi.com/storage/daftar/K2yp6Qajgf6cwQzvuzXoCG0WMhwlrSeNEKhbZC1X.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning. Recuperado de: <https://www.cengage.com/c/etextbook-strategic-management-concepts-and-cases-competitiveness-and-globalization-12e-hitt-ireland-hoskisson/9780357688403>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring corporate strategy: Text & cases* (9th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education. Recuperado de: [https://app.pulsar.uba.ar/fetch.php/libweb/T67745/Johnson\\_Scholes\\_Whittington\\_Exploring\\_Corporate\\_Strategy\\_9th.pdf](https://app.pulsar.uba.ar/fetch.php/libweb/T67745/Johnson_Scholes_Whittington_Exploring_Corporate_Strategy_9th.pdf)
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://books.google.com/books/about/Juran\\_y\\_el\\_liderazgo\\_para\\_la\\_calidad.html?id=rZgoVdPhJCAC](https://books.google.com/books/about/Juran_y_el_liderazgo_para_la_calidad.html?id=rZgoVdPhJCAC)

- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston. Recuperado de:  
[https://books.google.com/books/about/Foundations\\_of\\_Behavioral\\_Research.html?id=3QQQAQAIAAJ](https://books.google.com/books/about/Foundations_of_Behavioral_Research.html?id=3QQQAQAIAAJ)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de:  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). México, D.F.: Pearson Educación. Recuperado de:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952/9780137344161>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Hoboken, NJ: Wiley. Recuperado de: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing%2B5.0%3A%2BTechnology%2Bfor%2BHumanity-p-9781119668510>
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2020). *Operations management: Processes and supply chains* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Recuperado de: <https://exchange.pearson.com/products/0ac60a88-60c5-110e-8160-e731188048ba/operations-management-processes-and-supply-chains-12e>
- Mallo, C., & Kaplan, R. S. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid, España: Prentice Hall. Recuperado de: <https://app.pulsar.uba.ar/HomePages/virtual-library/T66732/ContabilidadDeCostosYEstrategicaDeGestionMallo.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado

de:

[https://www.academia.edu/7801358/SAFARI\\_A\\_LA ESTRATEGIA\\_Una\\_visita\\_guiada\\_por\\_la\\_jungla\\_del\\_management\\_estrat%C3%A9gico](https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico)

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. doi:10.4067/S0717-95022017000100037

Schindler, R. M. (2012). *Pricing strategies: A marketing approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Recuperado de:

[https://books.google.com/books/about/Pricing\\_Strategies.html?id=EnV7ReVVmUUC](https://books.google.com/books/about/Pricing_Strategies.html?id=EnV7ReVVmUUC)

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (9th ed.).

Harlow, United Kingdom: Pearson Education. Recuperado de:

<https://www.amazon.com/Operations-Management-Prof-Nigel-Slack/dp/1292253967>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.).

México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de:

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Stevenson, W. J. (2021). *Operations management* (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. Recuperado de:

<https://www.mheducation.com/highered/product/operations-management-stevenson/M9781260238891.html>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México, D.F.: Limusa. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El\\_proceso\\_de\\_la\\_investigacion\\_cientifica\\_Mario\\_Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf)

## ANEXO 1

### FOTOGRAFIAS INTERIORES DEL FRIAL DOS HERMANOS

FOTOGRAFIA 1 Portada de frial “Dos Hermanos”



FOTOGRAFIA 2 Maquinaria de corte de carne Frial “Dos Hermanos”



FOTOGRAFIA 3 Frigoríficos de fríal “Dos Hermanos”



FOTOGRAFIA 4 Equipo CAF de fríal “Dos Hermanos”



FOTOGRAFIA 5 Instrumentos de trabajo de frial "Dos Hermanos"



## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA AL GERENTE DEL FRIAL DOS HERMANOS**

**Objetivo de la entrevista:** Obtener información directa del gerente sobre las estrategias empresariales, la gestión administrativa y los factores de valor que determinan la competitividad y los precios de los cortes cárnicos del Frial Dos Hermanos en el municipio de Cobija.

**Dirigido a:** Gerente del Frial Dos Hermanos Municipio de Cobija, Sra. Flora Calderón Alejo.

**Tipo de entrevista:** Semiestructurada (permite ampliar respuestas y obtener información detallada).

#### **Guión de Preguntas a la Propietaria del Frial**

##### **Datos Generales del Negocio**

¿Podría contarnos brevemente sobre la historia del Frial Dos Hermanos y cómo surgió la idea del emprendimiento?

R.-Fue por Motivos de la Demanda de la población en dicho ya que la gente se iba descontento por no encontrar lo suficiente en carne, en el mercado abasto, esto comenzo el año 2019.

¿Cuántos años lleva operando el frial y cuántas personas forman parte del equipo de trabajo actualmente?

R.- lleva 5 años de trayectoria compitiendo en el mercado Local

¿Cuál considera que es el principal público objetivo del frial (clientes mayoristas, minoristas, familias, restaurantes, etc.)?

R.-Los clientes potenciales son los mayoristas y Restaurantes que es mucha la diferencia de precio a por menor.

##### **Gestión Administrativa y Organizacional**

¿Cómo se estructura actualmente la administración del frial? ¿Existen funciones o roles definidos en las áreas de compras, almacenamiento, ventas y atención al cliente?

R.-somos 6 personas, dos carniceros, dos venta y uno de limpieza y la administradora que cobra, Regularmente Normal sin inconvenientes ya que el personal es capaz de atender a los clientes.

¿Qué tipo de controles o procedimientos utilizan para garantizar la calidad y frescura de los productos?

R.- En el Frial Dos Hermanos aplicamos controles diarios de temperatura y almacenamiento para garantizar la frescura y calidad de la carne. Contamos con Mostradores de refrigeración certificadas que se monitorean constantemente para mantener los productos entre los rangos adecuados de conservación.

¿Qué retos enfrentan en la gestión operativa diaria (como abastecimiento, almacenamiento o distribución)?

R.-En el abastecimiento, ya que en mayores de los casos llegan las carnes a pesar menos de 190 kg, lo que genera un poco de perdida.

¿Cuáles considera que son los factores que más valoran sus clientes al momento de comprar carne (precio, frescura, atención, confianza, etc.)?

R.- Considera en el tema de la atención y confianza ya que el cliente quiere sentir seguridad en el producto que le estas vendiendo

¿Qué estrategias utiliza el frial para diferenciarse de otros competidores del mercado local?

R.-La ubicación ya que se encuentra en un mercado y la Limpieza dentro del frial

¿De qué manera se determinan los precios de los cortes cárnicos? ¿Influyen los costos operativos, la competencia o la percepción del cliente?

R.- En el Frial Dos Hermanos, fijamos los precios de los cortes cárnicos considerando principalmente los costos operativos, la competencia local y la percepción del cliente.

¿Qué canales de venta utilizan actualmente (venta directa, por pedidos telefónicos, redes sociales,etc.)?

R.- Principalmente realizamos venta directa en el punto de atención, pero también recibimos pedidos por teléfono y WhatsApp de clientes frecuentes, no usa Facebook, tik tok, Instagram.

¿Considera que las redes sociales o la publicidad digital podrían contribuir al posicionamiento del frial?

R.- Sí, totalmente. Las redes sociales ayudan a llegar a más personas, mostrar la calidad de nuestros productos y mantener comunicación directa con los clientes. Creo que una buena estrategia digital podría mejorar nuestro posicionamiento y aumentar las ventas.

¿Cómo gestionan la relación con los clientes frecuentes o mayoristas? ¿Tienen algún tipo de fidelización o beneficios especiales?

R.- Mantenemos una relación cercana con nuestros clientes frecuentes, no se cuenta con clientes mayoristas ya que se vende por menor

¿Qué cambios o mejoras cree que serían necesarias para aumentar la productividad y competitividad del frial en Cobija?

R.- Considero que debemos modernizar nuestros equipos de refrigeración, mejorar la presencia en redes sociales y capacitar al personal en atención al cliente. Con estas mejoras podríamos optimizar los procesos y diferenciarnos más de la competencia.

Desde su experiencia, ¿qué factores considera clave para que un negocio cárnico mantenga su rentabilidad y preferencia en el mercado local?

ciales, etc.)?

R.- Lo principal es mantener la calidad y frescura del producto, ofrecer una atención amable y confiable, y tener precios justos y transparentes. Además, es clave cumplir con la limpieza y la puntualidad, porque eso genera confianza y fidelidad en los clientes.

¿Considera que las redes sociales o la publicidad digital podrían contribuir al posicionamiento del frial?

R.- Sí, las redes sociales ayudarían mucho a dar a conocer el frial, mostrar la calidad de los productos y atraer nuevos clientes en Cobija.



### ANEXO 3

#### ENCUESTA SOBRE VALOR PERCIBIDO Y DECISIÓN DE COMPRA DE CORTES CÁRNICOS EN COBIJA

##### Objetivo:

Identificar los factores de valor percibido por los clientes (calidad, atención, frescura, servicio, confianza) que influyen en su decisión de compra de cortes cárnicos en el municipio de Cobija.

##### Dirigido

Población en general del municipio de Cobija.

a:

##### Instrucciones:

Por favor, marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión.

1. **Sexo:**
  - Femenino
  - Masculino
  - Prefiero no decirlo
2. **Edad:**
  - Menos de 20 años
  - 20 – 29 años
  - 30 – 39 años
  - 40 – 49 años
  - 50 años o más
3. **Frecuencia de compra de carne:**
  - Diario

- 2 a 3 veces por semana
  - Una vez por semana
  - Quincenal
  - Ocasional
4. ¿Qué tipo de carne compra con mayor frecuencia?
- Pollo
  - Res
  - Cerdo
  - Mixta (varias carnes)
5. ¿Conoce o ha comprado en el *Frial Dos Hermanos*?
- Sí
  - No
6. ¿Qué tan importante considera la **calidad del producto** (textura, sabor, color) al momento de elegir dónde comprar carne?
- Nada importante
  - Poco importante
  - Neutral
  - Importante
  - Muy importante
7. ¿Qué nivel de **confianza** le genera el establecimiento donde compra carne?
- Muy baja
  - Baja
  - Regular
  - Alta
  - Muy alta
8. ¿Qué tanto influye la **frescura del producto** en su decisión de compra?
- Nada
  - Poco
  - Regular
  - Mucho
  - Totalmente
9. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la **atención del personal** en los friales de Cobija?
- Muy insatisfecho(a)
  - Insatisfecho(a)
  - Neutral
  - Satisfecho(a)
  - Muy satisfecho(a)
10. ¿Considera que los **precios** en el *Frial Dos Hermanos* son competitivos en comparación con otros friales?
- Mucho más altos
  - Un poco más altos

- Similares
  - Un poco más bajos
  - Mucho más bajos
11. ¿Qué tanto influye la **presentación e higiene** del local en su decisión de compra?
- Nada
  - Poco
  - Regular
  - Mucho
  - Totalmente
12. ¿Qué nivel de importancia tiene la **atención rápida y personalizada** en su decisión de compra?
- Nada importante
  - Poco importante
  - Regular
  - Importante
  - Muy importante
13. ¿Qué tan dispuesto estaría a **recomendar** el *Frial Dos Hermanos* a otras personas?
- Nada dispuesto
  - Poco dispuesto
  - Neutral
  - Dispuesto
  - Muy dispuesto
14. ¿Qué factor considera más importante al elegir dónde comprar carne?
- Precio
  - Calidad y frescura
  - Atención al cliente
  - Confianza y limpieza del local
  - Promociones y ofertas
15. En su opinión, ¿qué podría mejorar el *Frial Dos Hermanos* para incrementar su preferencia como cliente?
- Variedad de cortes
  - Precios más accesibles
  - Mejor atención
  - Mayor higiene
  - Mejor promoción o publicidad



