

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



**PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING  
INDUSTRIAL PARA EL POSICIONAMIENTO NACIONAL DE  
LA MARCA SAFRAMEX, DURANTE EL PERÍODO  
2021-2022**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRA EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD**

Presenta  
**María Hernández Rivera**

Director  
José Samuel Martínez López

Ciudad de México  
2020

**Resumen:** En este trabajo se propone una estrategia de marketing industrial para la empresa SafraMex S.A. de C.V., una organización orientada a desarrollar, manufacturar y comercializar saborizantes para la industria alimentaria. El problema que motivó este estudio de caso es que esta empresa no ha contado históricamente con un área de mercadotecnia, ni tampoco con un equipo especializado en esta área. La carencia en *SafraMex* de una estrategia mercadológica clara ha sido sin duda la principal causa por la que durante los últimos años no ha aumentado de manera consistente su cartera de clientes y por tanto el incremento en ventas no ha cumplido con lo esperado al menos desde el año 2016. A partir de esta problemática, el objetivo práctico que se persiguió cumplir mediante este estudio de caso fue el de diseñar una estrategia de marketing industrial (para el periodo 2021-2022) que posicionara (a nivel nacional) la marca *SafraMex*. Y debido a que durante esta investigación se constató que prácticamente no existen antecedentes de estrategias de marketing aplicadas dentro de la industria de saborizantes en México, para diseñar una estrategia mercadológica que favorezca el cumplimiento de la meta arriba descrita, se realizó primero un mapeo del sector industrial de saborizantes a nivel nacional e internacional, posteriormente se hizo una evaluación general de la empresa para identificar su situación actual y luego se diagnosticó de manera detallada los entornos y sobre todo el mercado meta de *SafraMex* y con toda la información recopilada se procedió a bosquejar una estrategia de marketing industrial adecuada para esta marca. La metodología que se utilizó de inicio a fin para llevar a cabo todo el estudio fue la mixta o multi-métodos en razón de que la combinación de investigación cuantitativa con la cualitativa se consideró como la ruta más adecuada para entender a *SafraMex* en sus diferentes aspectos (internos y externos) y asumiendo su complejidad como empresa. Los métodos que se usaron para recopilar los datos necesarios fueron: la técnica de investigación documental (que se utilizó para los datos financieros de la empresa, crecimiento en ventas, número de clientes, etcétera); el método cuantitativo de la encuesta (que se utilizó para conocer la opinión de los clientes actuales sobre la marca); y el método de la entrevista cualitativa (que se utilizó para conocer el punto de vista de la competencia de Saframex, así como el funcionamiento del marketing en otras empresas de saborizantes). El marco teórico-conceptual al que se recurrió para interpretar toda la información recopilada y a partir de ahí desarrollar una estrategia viable, fue la perspectiva o especialidad que se conoce como "Mercadotecnia Industrial" (también conocida como B2B o *Business to Business*). Con la propuesta diseñada se espera contribuir a aumentar (a partir del año 2022) tanto las ventas como los clientes de *SafraMex*, así como posicionar a esta marca como una empresa experta en su sector a nivel nacional. Así mismo se espera que esta estrategia sirva como base para que otras empresas mexicanas de saborizantes puedan adaptarla y aplicarla en el mediano plazo para satisfacer las necesidades de sus clientes (actuales y futuros) y puedan así obtener también resultados positivos que les hagan ver la relevancia estratégica que tiene la mercadotecnia para cualquier modelo de negocio, incluso el que prevalece en una industria tan singular y competida como la de saborizantes para alimentos.

**Palabras Clave:** Industria Saborizantes, Marketing Industrial, Estrategia de Marketing, Marca, Posicionamiento, *SafraMex*.

## INDICE DE CONTENIDO

Resumen y palabras clave	2
Introducción	8
<b>Capítulo I. Definición, antecedentes y panorama actual de la Industria de Saborizantes</b>	<b>15</b>
1.1 Definiciones	16
1.2 Historia de la Industria de saborizantes	17
1.3 Panorama actual de la industria de saborizantes a nivel global	20
1.4 Historia y panorama actual de la industria de saborizantes en México	24
<b>Capítulo II. Problema Identificado, justificación y objetivos del estudio sobre la empresa SafraMex SA de CV</b>	<b>27</b>
2.1 Breve descripción de SafraMex SA de CV	28
2.2 Problema identificado/ área de oportunidad	35
2.3 Justificación del estudio de caso	35
2.3.1 ¿Por qué es importante que se lleve a cabo este estudio de caso?	36
2.3.2 ¿Qué es probable que suceda a la empresa si no se lleva a cabo este estudio?	37
2.4 Objetivos del estudio de caso	38
2.4.1 A nivel intelectual	38
2.4.2 A nivel práctico	38
2.4.3 A nivel personal	38
<b>Capítulo III. Diagnóstico detallado del caso</b>	<b>39</b>
3.1 Marco Teórico	40
3.2 Preguntas de investigación	48
3.3 Metodología	49
3.3.1 Postura epistemológica de la que se parte	49
3.3.2 Tipo de investigación, tipo de estrategia metodológica y de diseño de investigación que se eligió	50
3.3.3 Descripción de los métodos e instrumentos para la recopilación de la información	51
3.3.4 Descripción de los métodos para el análisis de la información	56
3.3.5 Descripción de las muestras a las que se aplicaron los instrumentos	56
3.3.6 Descripción de las instituciones y las fuentes documentales donde se buscó, así como de los escenarios donde se realizó la investigación	58
3.3.7 Implicaciones éticas de este estudio de caso	59
3.3.8 ¿Cómo se garantizó la validez científica del estudio?	60
3.4 Análisis de datos sobre la industria de saborizantes para alimentos en la Ciudad de México y análisis situacional de sus diferentes entornos ambientes de mercadotecnia	61
3.4.1 Análisis del entorno interno de SafraMex SA de CV	61
3.4.1.1 Filosofía Corporativa	61
3.4.1.2 Tipo de marca	62
3.4.1.3 Mercado Meta	62
3.4.1.4 Servicios	63

3.4.1.5 Propuesta de Valor y Mensajes Clave	63
3.4.1.6 Situación actual de SafraMex SA de CV	63
3.4.1.7 Clientes de SafraMex SA de CV	64
3.4.1.8 Competencia directa e indirecta de SafraMex SA de CV	65
3.4.1.9 Matriz FODA de la empresa SafraMex SA de CV	66
3.4.2 Análisis del entorno de los clientes de SafraMex SA de CV	67
3.4.3 Análisis del entorno externo de SafraMex SA de CV	71
3.4.3.1 Información de los entrevistados	71
3.4.3.2 Empresas donde han laborado, con departamento de marketing	72
3.4.3.3 Funciones específicas que lleva a cabo el departamento de mercadotecnia en industrias de saborizantes para alimentos	74
3.4.3.4 Forma de comunicación de las empresas de saborizantes con sus clientes	75
3.4.3.5 Actividades que realiza el departamento de mercadotecnia directamente con los clientes y clientes potenciales	76
3.4.3.6 Establecimiento de nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios	78
3.4.3.7 Interacción entre el departamento de mercadotecnia y saboristas del departamento de investigación y desarrollo	79
3.4.3.8 Necesidad de un departamento de mercadotecnia en las empresas de saborizantes para alimentos	80
3.4.3.9 Factores sociales que influyen a la industria de alimentos y bebidas	82
3.4.3.10 Factores económicos que influyen en la industria de alimentos y bebidas	82
3.4.3.11 Factores de salud que marcan tendencia en cuanto a sabores en la industria de saborizantes	83
3.4.3.12 Actuales tendencias de saborizantes	84
3.4.3.13 Factores legales que influyen en la industria de saborizantes	84
3.4.3.14 Factores tecnológicos que influyen en la industria de saborizantes	85
3.4.4 Principales hallazgos	86
3.4.5 Interpretación teórica de los principales hallazgos e identificación del área de oportunidad de marketing	88
3.4.5.1. Sector de la panificación en México	89
3.4.5.2. Sector de los helados en México	90
3.4.5.3. Perfil del mercado objetivo/Panificación	90
3.4.5.4. Perfil del mercado objetivo/Helados	91
3.4.5.5. Localización Geográfica	91
3.4.5.6. Necesidades del mercado objetivo	92
<b>Capítulo IV. Descripción y valoración de alternativas</b>	<b>94</b>
4.1 Descripción de tres diferentes alternativas de solución	95
4.2 Valoración/comparación de las alternativas	96
4.3 Elección de la opción más viable de solución	97

<b>Capítulo V. Propuesta mercadológica de solución</b>	98
5.1 Análisis de la situación	99
5.2 Objetivos SMART de la estrategia	106
5.3 Plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la marca SafraMex	107
<b>Capítulo VI. Discusión y conclusiones</b>	120
6.1 Discusión de las recomendaciones	121
6.2 Retos para la implementación	123
6.3 Conclusiones	123
<b>Capítulo VII. Reflexión Personal</b>	126
<b>Capítulo VIII. Referencias de los documentos consultados</b>	129
<b>Capítulo IX. Apéndices</b>	132
Apéndice 9.1. ENTREVISTA A IGNACIO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ	133
Apéndice 9.2. ENTREVISTA A MADHUSUDAN NANDA	137
Apéndice 9.3. ENTREVISTA A SIRIPORN CHAITHARATIP	140
Apéndice 9.4. ENTREVISTA A MARÍA MENDES	145
Apéndice 9.5. ENTREVISTA A ANA MARÍA GUEDES	149
Apéndice 9.6. ENTREVISTA A JUAN JOSÉ TUEME CANALES	152
Apéndice 9.7. ENTREVISTA A JOSÉ ANTONIO GÓMEZ BAUCHE	157
Apéndice 9.8. ENTREVISTA A ALBERTO HERNÁNDEZ ZEA	163

### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Portafolio de productos de SafraMex SA de CV	31
<b>Tabla 2</b> Modelo de negocio de la empresa SafraMex SA de CV	32
<b>Tabla 3</b> Identidad y personalidad de la marca SafraMex	33
<b>Tabla 4</b> Preguntas de investigación	47
<b>Tabla 5</b> Descripción del contenido del cuestionario sobre la percepción de la marca SafraMex	51
<b>Tabla 6</b> Descripción del contenido de la entrevista semiestructurada	54
<b>Tabla 7</b> Fuentes documentales proporcionadas por SafraMex SA de CV	57
<b>Tabla 8</b> Clientes de SafraMex SA de CV por segmento de mercado	63
<b>Tabla 9</b> Competencia directa e indirecta de SafraMex SA de CV	64
<b>Tabla 10</b> Matriz FODA SafraMex SA de CV	65
<b>Tabla 11</b> Resultados obtenidos en la sección de información demográfica de los encuestados	66
<b>Tabla 12</b> Resultados obtenidos en la sección de información sobre comportamiento de compra	67
<b>Tabla 13</b> Resultados obtenidos en la sección de percepción de la marca SafraMex	69
<b>Tabla 14</b> Saboristas y mercadóloga extranjeros que se entrevistaron	72
<b>Tabla 15</b> Lugares de trabajo de los saboristas entrevistados	73
<b>Tabla 16</b> Funciones del departamento de mercadotecnia, de acuerdo a	74

los saboristas entrevistados	
<b>Tabla 17</b> Forma de comunicación con el cliente, de acuerdo a los saboristas entrevistados	76
<b>Tabla 18</b> Actividades de marketing con clientes, de acuerdo a los saboristas entrevistados	77
<b>Tabla 19</b> Establecimiento de nuevas tendencias en alimentos, de acuerdo a saboristas entrevistados	78
<b>Tabla 20</b> Interacción entre el departamento de mercadotecnia y Saboristas	79
<b>Tabla 21</b> Necesidad de un departamento de mercadotecnia, de acuerdo a saboristas entrevistados	80
<b>Tabla 22</b> Tabla comparativa de respuestas cualitativas	81
<b>Tabla 23</b> Tendencias actuales de saborizantes, de acuerdo a saboristas entrevistados	84
<b>Tabla 24</b> Matriz FODA orientada a los mercados objetivos	93
<b>Tabla 25</b> Ventajas y desventajas de las alternativas de solución para el caso de estudio	97
<b>Tabla 26</b> Buyer persona correspondiente al sector de panificación: Da Silva Panadería Artesanal	101
<b>Tabla 27</b> Buyer persona correspondiente al sector de helados: Nutrisa México	102
<b>Tabla 28</b> Marketing Mix SafraMex SA de CV (4 Ps)	103
<b>Tabla 29</b> Marketing Mix SafraMex SA de CV (4 Cs)	104
<b>Tabla 30</b> Marketing Mix SafraMex SA de CV (4 Vs)	105
<b>Tabla 31</b> Factores de posicionamiento para la marca SafraMex	107
<b>Tabla 32</b> Marco Metodológico STDC (Audiencia-Contenido-Marketing-Medición) para SafraMex SA de CV	108
<b>Tabla 33</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el primer semestre del año (Página y anuncios web)	110
<b>Tabla 34</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el segundo semestre del año (Página y anuncios web)	111
<b>Tabla 35</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el primer semestre del año (Redes sociales)	112
<b>Tabla 36</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el segundo semestre del año (Redes sociales)	113
<b>Tabla 37</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el primer semestre del año (e Mail Marketing)	114
<b>Tabla 38</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el segundo semestre del año (e Mail Marketing)	115
<b>Tabla 39</b> Cronograma de acciones concretas a implementar en	116

	SafraMex SA de CV durante el primer semestre del año (Búsqueda web, visita a clientes, evaluación)	
<b>Tabla 40</b>	Cronograma de acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV durante el segundo semestre del año (Búsqueda web, visita a clientes, evaluación)	117
<b>Tabla 41</b>	Acciones concretas a implementar en SafraMex SA de CV de acuerdo a la audiencia del marco metodológico	118
<b>Tabla 42</b>	Plan general de contenidos, para SafraMex SA de CV	119

### INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Línea de tiempo de la industria de saborizantes s XI a 1893	17
Figura 2:	Línea de tiempo de la industria de saborizantes 1906 a 1945	17
Figura 3:	Línea de tiempo de la industria de saborizantes 1950 a 1982	18
Figura 4:	Línea de tiempo de la industria de saborizantes 1990 a 2014	18
Figura 5:	Organigrama SafraMex SA de CV	30
Figura 6:	Participación del mercado de la industria de saborizantes y fragancias en 2018, por los principales vendedores	20
Figura 7:	Ventas en unidades, de la empresa SafraMex SA de CV, en el período 2016-2019	34
Figura 8:	Mapa de empatía	100

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación nació de mi gran interés y pasión por dos áreas de conocimiento: la Mercadotecnia y la creación de Saborizantes para la Industria de Alimentos.

Posterior a la obtención de grado en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y ya como licenciada en Nutrición y Ciencia de los Alimentos, cursé una especialidad como Saborista en la Universidad de Reading, Inglaterra. Poco después y ya en el terreno laboral, mi formación como Saborista comenzó hace cuatro años, en la empresa donde laboro actualmente: SafraMex SA de C.V.

*SafraMex* es una empresa donde se crean, desarrollan y fabrican diverso tipo de saborizantes que son utilizados por compañías que manufacturan alimentos para su venta directa al consumidor. Los segmentos del mercado donde esta empresa incursiona incluyen el de las bebidas (no alcohólicas y alcohólicas), los lácteos, la panificación, la confitería, las botanas, entre otras.

Dentro de mi área de trabajo -en “Investigación y Desarrollo”- en *SafraMex* me he podido dar cuenta de que la exploración y posicionamiento vía la mercadotecnia de nuevas tendencias en productos alimenticios y sabores, es lo que a nivel internacional marca las pautas y tendencias a seguir para toda la industria de alimentos. Y esto fue sin duda lo que me motivó a incorporarme en el año 2018 a la Maestría en Mercadotecnia y Publicidad en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México

La relevancia que ha adquirido la mercadotecnia y la publicidad dentro de esta industria y ámbito laboral tan particular, es algo que con claridad he podido confirmar en distintos documentos y he advertido con mis propios ojos sobre todo durante las principales ferias<sup>1</sup> que se organizan dentro del sector.

En contraste con la tendencia internacional arriba escrita y a costa de lo que se puede ver en las ferias donde a los fabricantes nacionales se les dan a conocer innovaciones para que desarrollen nuevos productos o apliquen nuevos sabores, el problema que motivó el presente estudio de caso fue el haber identificado que la propia

---

<sup>1</sup> Entre las ferias más importantes podemos citar las nacionales como: *Expo Antad*, *Alimentaria México*, *Confitexpo*, *Food Technology Summit & Expo*, e internacionales como: *Food Taipei*, *Fispal Tecnología Brasil*, *IFT (Institute of Food Technologists) USA*, *Food Tech Barcelona*, *Foodex Japan*, que cuentan con la participación de un 80 por ciento de las empresas del sector y un promedio de asistencia entre siete y diez mil participantes provenientes de la industria global de alimentos (Alejo, 2020).

empresa *SafraMex* (una organización orientada a desarrollar, manufacturar y comercializar saborizantes para la industria alimentaria) no ha contado históricamente (ni contaba hasta principios del año 2020) con un Departamento de Mercadotecnia, ni tampoco con un equipo especializado en esta área tan crucial para el éxito comercial.

Y desde mi experiencia y punto de vista ha sido precisamente la carencia en *SafraMex* de una estrategia mercadológica clara la principal causa por la que durante los últimos años esta empresa no ha aumentado de manera consistente su cartera de clientes y por tanto el incremento en ventas (al menos desde el año 2016 y hasta el tiempo presente) no ha cumplido con lo esperado y se ha observado incluso un decremento.

Otro aspecto que también tomé en consideración para llevar a cabo este estudio de caso, tiene que ver con los importantes retos que he visualizado se enfrentan en la industria mexicana de los saborizantes. Y es que a pesar de que fuera de México se utiliza de manera habitual el marketing B2B (*Business to Business*<sup>1</sup>) o “industrial”<sup>2</sup> -como lo llamamos en español-, debido a que el producto generado no llega directamente al consumidor final, sino que lo hace mediante un “intermediario” que por lo regular es otra industria que lo utiliza en su producto de venta directa al consumidor; lo más sorprendente para mí fue el constatar (a partir de mi propia experiencia laboral en *SafraMex*) que, a pesar de su preeminencia en otras partes del mundo, el B2B no se ha explotado lo suficiente<sup>3</sup> en la industria nacional de saborizantes.

Además de todo lo anterior, quiero agregar que la realización del estudio de caso que aquí comparto se fundamentó en la consideración del enorme potencial que percibo en la empresa *SafraMex S.A. de C.V.*; sobre todo, dado su portafolio tan amplio de productos y la ventaja que tiene de diseñar y fabricar sabores “a la medida” de lo que los consumidores requieren, así como en razón de su experiencia y “*know how*”. Todo esto,

---

<sup>2</sup> A diferencia de lo que puede suceder en el marketing tradicional, si partimos de que el principal objetivo del marketing industrial es aumentar los contactos con clientes potenciales, entenderemos porque en el caso del mercado de los saborizantes y debido a que en esta industria el número de clientes potenciales es mucho más limitado, la creación de conexiones y de valor añadido de la marca debe ser parte fundamental de las estrategias de las empresas que pertenecen a este sector.

<sup>3</sup> De hecho, durante la revisión del Estado del Arte no se encontró en México información sobre este tema; tan solo una tesis en idioma español (referida a una compañía de saborizantes ubicada en Ecuador) donde se diseñó un plan de marketing para el posicionamiento del portafolio de productos de la empresa *Magic Flavors*, en la Ciudad de Quito, Ecuador (Morán, 2012).

aunado a la celebración de su trigésimo aniversario de permanencia en el mercado (un acontecimiento poco común para una microempresa de este sector), fue lo que me inspiró a llevar a cabo el estudio de caso que el lector tiene ante sus ojos.

Partiendo entonces de que la industria de los saborizantes es un sector muy reñido dentro del que se oferta una serie de productos exclusivos y muy concretos, considero que un reto crucial para este ámbito económico-laboral en México es que se desarrollen estrategias de marketing industrial. Y aunque para ello se requiere de una tecnología y un segmento de colaboradores muy especializado que sea capaz de ofrecerlos, al mismo tiempo considero que contar con una buena estrategia mercadológica B2B en empresas como *SafraMex* es lo que les permitiría a éstas tener proyecciones de ventas que les permitan mantenerse a flote<sup>4</sup>.

A partir de la problemática situación ya descrita, el objetivo práctico que se persiguió cumplir mediante la ejecución de este estudio de caso fue el de diseñar una estrategia de marketing industrial (para el periodo 2021-2022) que ayudara a posicionar (a nivel nacional) la marca *SafraMex* y permita colocar a *SafraMex S.A. de C.V.* como una "empresa de cabecera" en su ámbito.

Para diseñar una estrategia mercadológica que favorezca el cumplimiento de la meta arriba descrita, se realizó primero un mapeo del sector industrial de saborizantes a nivel nacional e internacional, posteriormente se hizo una evaluación general de la empresa para identificar su situación actual y luego se diagnosticó de manera detallada los entornos y sobre todo el mercado meta de *SafraMex* y con la información recopilada se procedió a bosquejar una estrategia de marketing industrial adecuada para esta marca.

Sin embargo, debido a que durante esta investigación se constató que prácticamente no existen antecedentes de estrategias de marketing aplicadas dentro de la industria de saborizantes en México y a que se confirmó que *SafraMex* es una empresa sobre la cual casi no se han realizado estudios académicos previos, es importante que el

---

<sup>4</sup> La necesidad de contar con estrategias de Marketing Industrial destinadas tanto a ganar nuevos clientes como a fidelizar aquellos con los que ya se ha trabajado o se trabaja, desde luego que implica una inversión grande pero que me parece es necesario hacer. Y aunque entiendo y acepto que dicha inversión si bien puede ser considerable, también considero que a la larga una buena estrategia de mercadotecnia industrial ofrecerá beneficios de retorno mucho mayores.

lector tome en cuenta que este estudio de caso que realizamos se puede ubicar como un estudio cuya profundidad oscila entre lo “exploratorio” y lo “descriptivo”<sup>5</sup>.

Reconociendo que la carencia de un área de mercadotecnia en SafraMex es un problema complejo vinculado con una industria (la de los saborizantes) donde por la gran competencia que existe hay mucha resistencia a compartir la información y se practica la secrecía<sup>6</sup>, junto con mi asesor decidimos que la metodología más adecuada para poder llevar a cabo de inicio a fin este estudio de caso acerca de SafraMex fuera la mixta (o multi-métodos); sobre todo porque la combinación o triangulación de investigación cuantitativa con la cualitativa se vio como la ruta más adecuada para entender a esta empresa en sus diferentes aspectos (internos y externos) y asumiendo su complejidad organizacional.

Los métodos que se usaron para recopilar los datos necesarios fueron: *la técnica de investigación documental*<sup>7</sup> (que se utilizó para los datos financieros de la empresa, crecimiento en ventas, número de clientes, etcétera); *el método cuantitativo de la encuesta*<sup>8</sup> (que se utilizó para conocer la opinión de los clientes actuales sobre la marca); y *el método de la entrevista*<sup>9</sup> *cualitativa* (que se utilizó para conocer el punto de vista de la competencia de Saframex, así como el funcionamiento del marketing en otras empresas de saborizantes).

---

<sup>5</sup> Vale la pena recordar que se llama “investigaciones descriptivas” a aquellas donde se observan y describen situaciones y acontecimientos, sin influir sobre ellos de ninguna manera (Hernández-Sampieri,2014)

<sup>6</sup> La industria de los saborizantes es una industria que tiene como peculiaridad la “secrecía”, misma que se maneja a todos los niveles: administrativo y sobre todo tecnológico. Y de ahí proviene el hecho de la dificultad para obtener datos de las empresas competidoras, tanto en productos, calidad, precios y ventas, dificulta el análisis del entorno.

<sup>7</sup> Cabe precisar que, para poder recopilar datos históricos, organizacionales y sobre el mercado de los saborizantes, se utilizó la técnica de investigación documental (a través de la cual se obtuvieron los datos financieros de la empresa, el crecimiento en ventas, número de clientes, etcétera).

<sup>8</sup> En cuanto a la técnica que se utilizó para conocer la opinión de los clientes actuales sobre la marca SafraMex, se empleó el método cuantitativo de la encuesta.

<sup>9</sup> Para poder conocer el punto de vista de la competencia de Saframex (así como el funcionamiento del marketing en otras empresas de saborizantes) se recurrió al método de la entrevista cualitativa.

El marco teórico-conceptual al que se recurrió para interpretar toda la información recopilada y a partir de ahí desarrollar una estrategia viable, fue la perspectiva o especialidad que se conoce como Mercadotecnia Industrial” (también conocida como B2B o *Business to Business*).

En cuanto a sus principales metas, me parece crucial reiterar que con la propuesta que se plantea en este trabajo, además de que buscamos posicionar a la marca como experta en su sector, se espera contribuir a aumentar (para el año 2022) tanto las ventas como el número de los clientes de la empresa SafraMex. Así mismo se espera que la estrategia aquí compartida sirva como base para que otras empresas mexicanas de saborizantes puedan adaptarla y aplicarla en el mediano plazo para satisfacer las necesidades de sus clientes (actuales y futuros) y puedan así obtener también resultados positivos que les hagan ver la relevancia estratégica que tiene la mercadotecnia para cualquier modelo de negocio, incluso el que prevalece en una industria tan singular y competida como la de saborizantes para alimentos.

Para comunicar adecuadamente y con claridad nuestras ideas, hallazgos y propuestas al lector de este trabajo, decidimos estructurarlo en nueve capítulos progresivos que van de lo más general a lo más particular.

En el primer capítulo se muestra al lector información histórica y general sobre la industria de los saborizantes: su historia, panorama global y en México. Esperamos que esto ayude al lector a conocer mejor a esta industria, su valor y lo que contribuye a la industria de alimentos y bebidas.

En el segundo capítulo se presenta la reseña histórica, filosofía, modelo de negocios de la empresa SafraMex y su portafolio de productos (que más adelante ayudará a analizar las fortalezas y debilidades de la empresa). Y se identifica el problema, se justifica y se establecen los objetivos para el estudio de caso que hicimos.

En el tercer capítulo, y luego de haber aplicado la herramienta del FODA y haber hecho un diagnóstico completo (a nivel interno y externo) sobre SafraMex, se comparten los principales resultados de investigación y se le muestra al lector la interpretación de los mismos.

En el capítulo 4 se plantean las tres diferentes alternativas de resolución que vislumbramos para nuestro problema y se explica porque seleccionamos la propuesta concreta relacionada con el posicionamiento nacional de la marca SafraMex.

En el quinto capítulo exponemos al lector los detalles de la estrategia de mercadotecnia industrial que proponemos para SafraMex para el período 2021-2022.

En el capítulo 6 se discuten las recomendaciones, los retos de la implementación de nuestra propuesta y por último se comunican las conclusiones.

En el capítulo 7 se expone la reflexión personal acerca de este caso y los retos que implicó realizar esta intervención.

En el octavo capítulo se describe la bibliografía y en el noveno se exponen los apéndices.

\*\*\*\*\*

### **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida.

A mis padres que me han dado su guía y apoyo incondicional y a quienes dedico mis éxitos personales y académicos.

A Gerry, mi pareja por siempre, quien con paciencia y amor comparte la vida conmigo.

A mi querida Universidad Iberoamericana, por cuanto he recibido de ella, así como de mis maestros y compañeros, quienes siempre formarán una parte importante de mi vida.

A la empresa Saframex S.A de C.V., por depositar su confianza en mí en el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia, así como por permitirme el acceso a sus documentos técnicos y administrativos.

A los saboristas y especialistas del área, que me apoyaron con su invaluable experiencia y conocimientos en el desarrollo y resolución de este estudio de caso.

## **Capítulo I**

# **ANTECEDENTES Y PANORAMA ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES**

En este primer capítulo, se ofrece al lector la información necesaria para adentrarse al mundo de los saborizantes y su industria la cual tiene historia desde el siglo XI. Se presentan definiciones, historia de la industria de los saborizantes (a partir de una línea del tiempo), así como el panorama actual de esta a nivel global y en México.

## **1.1. DEFINICIONES**

### **1.1.1. ¿Qué es el sabor, saborizar y desde cuando se saborizan los alimentos?**

El sabor se refiere a la sensación que un determinado alimento genera en las papilas gustativas. La percepción se relaciona con las impresiones químicas que el sentido del gusto descubre en ese alimento. Uno de los mayores placeres del ser humano, es saborear y disfrutar sus alimentos. Por esta razón, el sabor es uno de los factores determinantes para su consumo, se le otorga mucho valor, y determina tanto su aceptación como su predilección (Berger, 2007).

Lo que comúnmente se denomina "gusto" es en realidad el "sabor", que resulta de la interacción de los sentidos del gusto y el olfato. El gusto propiamente dicho se percibe en la lengua. Los seres humanos nacemos dotados de aproximadamente 10,000 papilas gustativas, ubicadas en la parte superior, los lados y la punta de la lengua, en el paladar y en la garganta (Infoalimenta, 2016), por lo que el sabor se percibe principalmente por la lengua, aunque también por la cavidad bucal cuando las células receptoras de las papilas reciben un estímulo químico, detectando los cuatro sabores básicos: dulce, ácido, salado y amargo; sin embargo hay otros muchos sabores agrupados como "matices gustativos" en lo que los básicos participan poco o nada, como: a humo, tierra, moho, lejía, rancio, podrido, estíptico (metálico astringente), empireumático (tostado, quemado), oleogustus (graso) y picante (Salvador, 2006).

Según la *Flavour Extract Manufacturer Association* "saborizar" los alimentos, se realiza desde tiempos prehistóricos, cuando las hierbas y especias se utilizaban para mejorar el sabor de la comida, para la preservación de las carnes, y en algunos casos como agentes edulcorantes (Fema, 2018). La industria de sabores siempre ha estado

impulsada por la demanda; la búsqueda de especias y alternativas para saborizar, fue uno de los primeros impulsores de la globalización ya que fueron de los primeros productos comercializados a nivel mundial. Desde el principio, la industria de los saborizantes estuvo relacionada integralmente con la industria de alimentos y bebidas, más en Europa, Asia, Medio Oriente y Estados Unidos (IOFI,2020).

### **1.1.2. ¿Qué es un saborizante?**

Los saborizantes son aditivos que se agregan a los alimentos procesados y bebidas. Son ampliamente utilizados por la industria alimentaria, en parte para disfrazar sabores y olores desagradables creados por el procesamiento, pero especialmente para minimizar los costos de ingredientes como grasas, azúcares e hidratos de carbono que provengan de fruta, café o chocolate. Los saborizantes a menudo se definen como sustancias que se añaden intencionalmente a los alimentos para impartir sensaciones de sabor u olor, pero que no están destinadas a ser consumidas como tales (*Van Zwanenberg, 2014*).

El uso de estos productos, diseñados para potenciar el sabor de un alimento o darle personalidad, según la marca, no ha dejado de crecer en los últimos años debido a la aparición de nuevas aplicaciones y también gracias a las crisis económicas, que impulsan a las empresas del sector, a la innovación (Mordor Intelligence, 2020).

Según la *International Organization of the Flavor Industry*, los saborizantes utilizados en los alimentos se clasifican principalmente en dos tipos, según su origen y procesos de fabricación, como naturales y artificiales. El artificial es uno de los segmentos de más rápido crecimiento en la industria de saborizantes para alimentos, con una generación importante de ingresos en los últimos años (IOFI,2020).

## **1.2. HISTORIA DE LA INDUSTRIA DE LOS SABORIZANTES**

Como se observa a continuación en la Línea de Tiempo, la industria de los saborizantes a nivel mundial, se ha desarrollado junto con el hombre y sus alimentos.

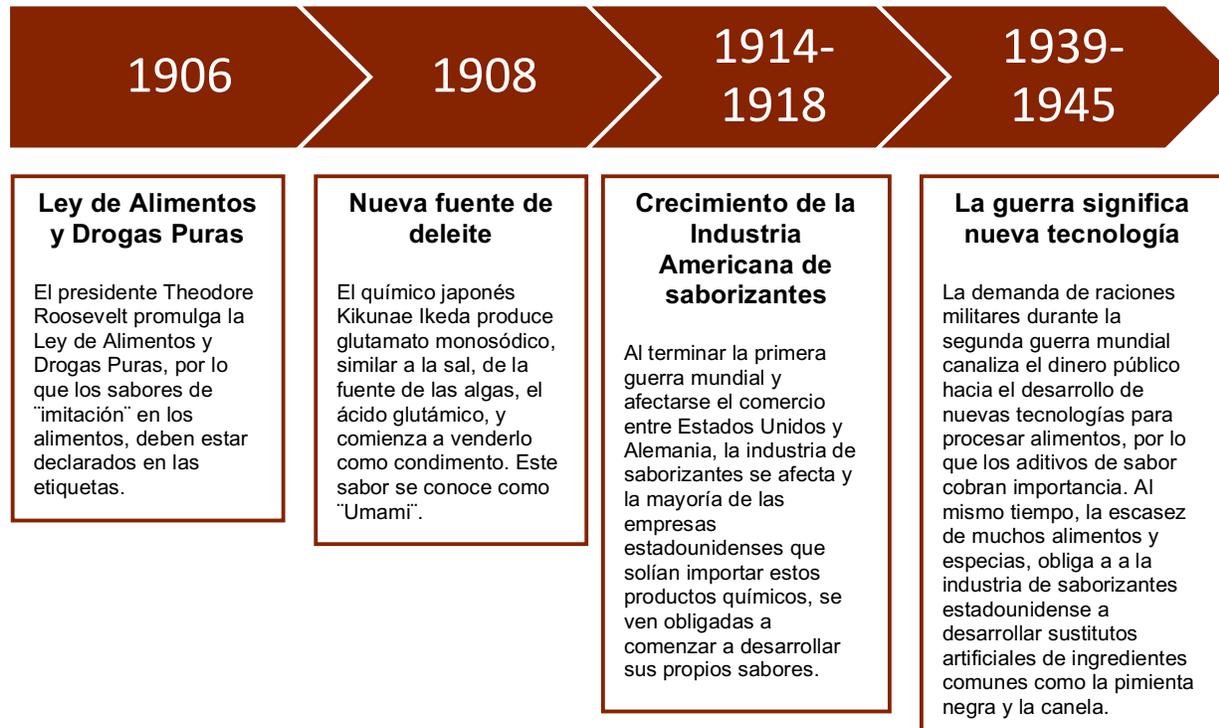
### 1.2.1. Historia de la industria de los saborizantes, a nivel mundial

Figura 1: Línea de Tiempo de la Industria de Saborizantes Siglo XI a 1893



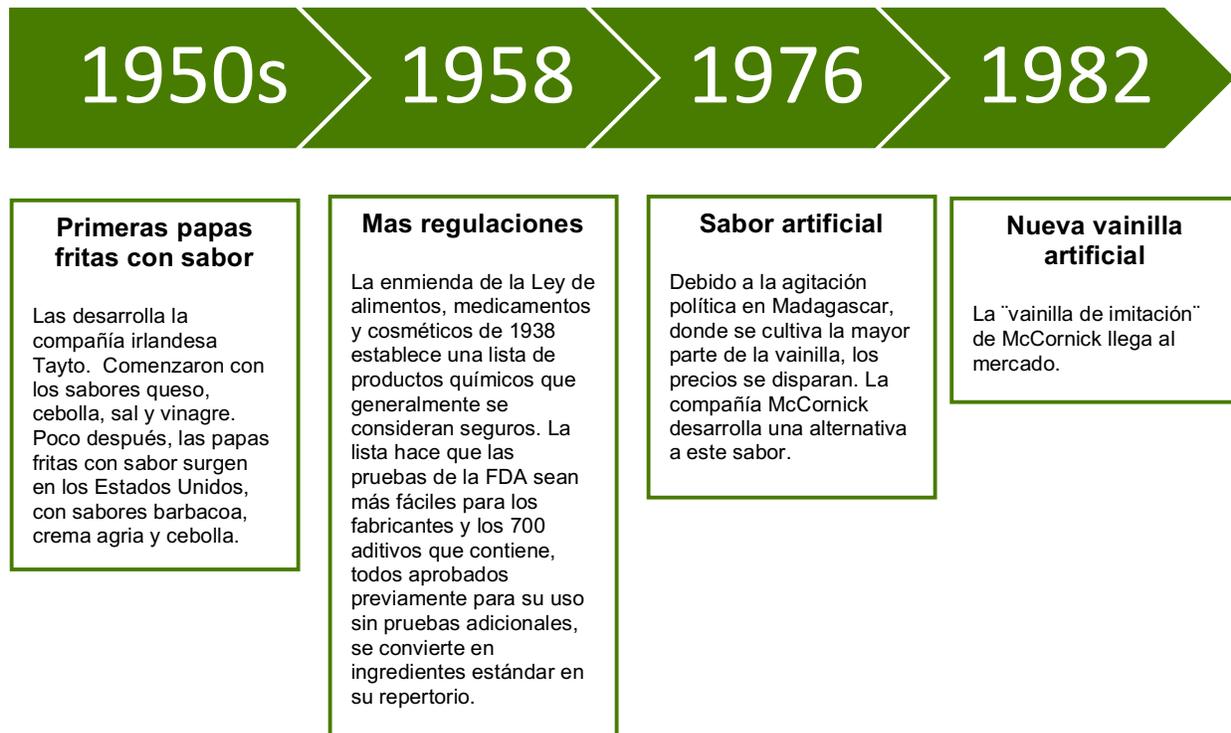
FUENTE: Elaboración propia, con información de (Eater, 2018)

Figura 2: Línea de Tiempo de la Industria de Saborizantes 1906 a 1945



FUENTE: Elaboración propia, con información de (Eater, 2018)

Figura 3: Línea de Tiempo de la Industria de Saborizantes 1950 a 1982



FUENTE: Elaboración propia, con información de (Eater, 2018)

Figura 4: Línea de Tiempo de la Industria de Saborizantes 1990 a 2014



FUENTE: Elaboración propia, con información de (Eater, 2018)

Dada la importancia fisiológica y emocional de disfrutar la comida, desde tiempos inmemoriales se ha tratado de mejorar el sabor, utilizando especias y plantas diversas.

Es así como por ejemplo *Avicena*, encuentra la forma de destilar aceites esenciales a partir de frutas, plantas y flores. Conforme se avanza en el conocimiento de la química orgánica, se descubren moléculas aromáticas, como ácidos, aldehídos, alcoholes, cetonas, entre muchas otras, identificadas en los alimentos, que permiten “imitar” a la naturaleza, creando sabores frutales, lácteos, cárnicos, etc., que permiten potenciar y mejorar el sabor de los alimentos procesados (McGee, 2017).

A mediados del siglo pasado, estos aditivos comienzan a regularse, además de declararse en las etiquetas de los productos alimenticios. La *Food and Drug Administration (FDA)* de Estados Unidos, publica un listado de productos químicos seguros, que se pueden utilizar en la creación y manufactura de saborizantes.

Debido al crecimiento de la Industria Alimentaria, los saborizantes adquirieron una gran importancia para conceder personalidad y diferenciar los diversos productos que se ofrecían al consumidor (McGee, 2017).

La innovación es un aspecto clave, ya que marca la pauta para la industria de los alimentos, en el desarrollo de nuevos productos y sabores. De igual forma la investigación de vanguardia, es sumamente importante sobre todo en la síntesis de nuevas moléculas, consideradas naturales, que otorgan valor a los saborizantes. Actualmente corresponde a una industria con verdaderos gigantes, como las suizas *Givaudan* y *Firmenich*, la alemana *Symrise* o la japonesa *Takasago*. *Givaudan*, en la que participaba *Nestlé* hasta el año 2013, es una empresa con más de 10,000 trabajadores que produce desde sabores hasta fragancias para perfumería o productos de higiene. Está presente en 80 países, con plantas de producción en 34 de ellos (Radiant Insights,2020).

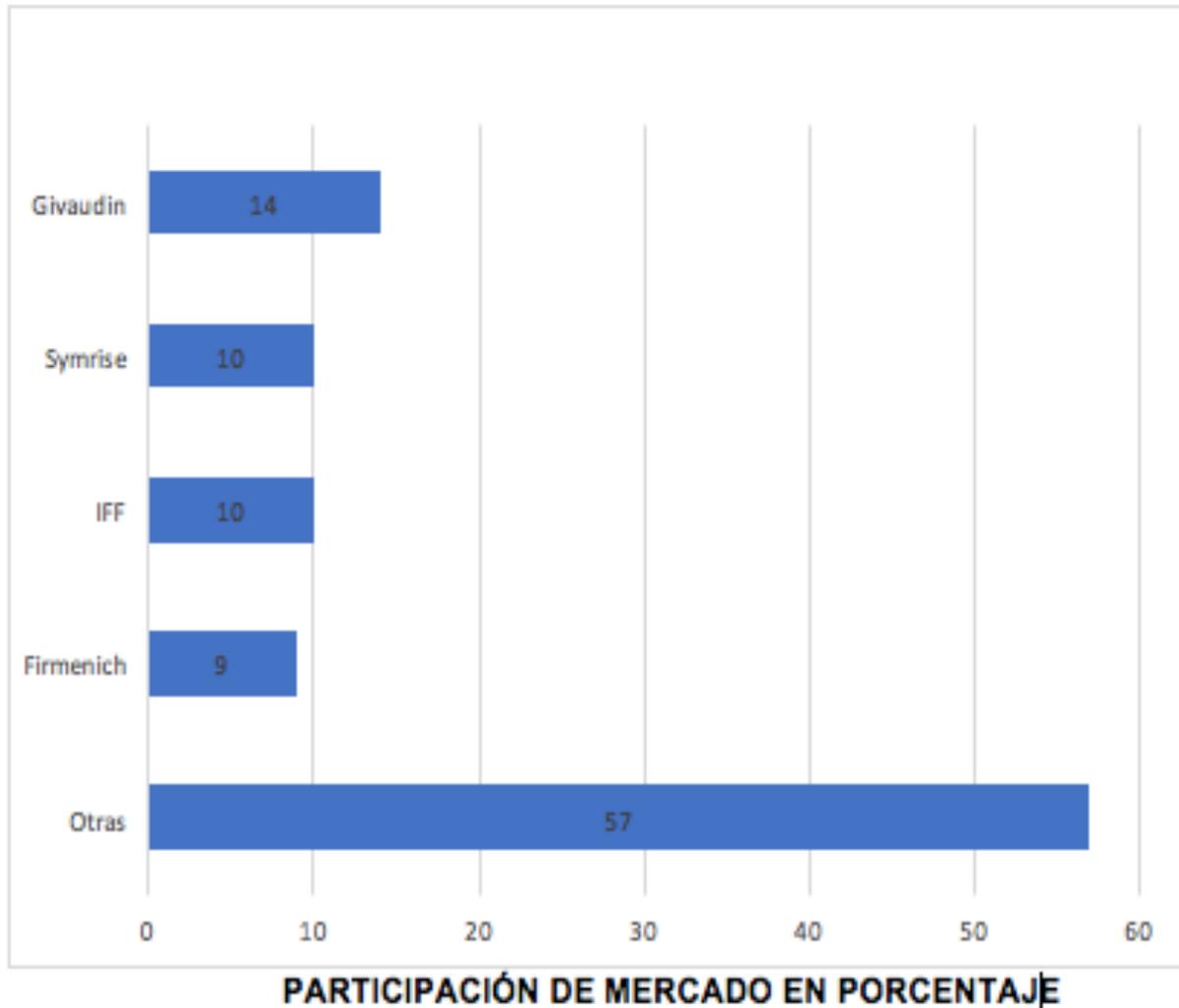
### **1.3. PANORAMA ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES A NIVEL GLOBAL**

Las compañías de saborizantes se asocian con los principales productores de alimentos como *Unilever*, *Kraft Food Inc*, *ConAgra* y *Nestlé*, para crear experiencias de sabores nuevos y únicos para sus productos. Estas contemplan los gustos de los consumidores a través de encuestas, grupos focales y pruebas aleatorias para comprender el mercado, saber que sabores son aceptados y cuáles no (*FEMA,2018*).

La industria de saborizantes, está compuesta por unas pocas grandes empresas y una gran cantidad de pequeñas. Lamentablemente se publica muy poco sobre esta industria

porque es muy competitiva y reservada; es difícil y a veces, imposible proteger un saborizante a través de patentes, por lo que el material del saborizante, los productos químicos sintéticos y los procedimientos de fabricación se mantienen en secreto para evitar apoyar a las empresas competidoras (Barciela, 2015).

**Figura 6: Participación del mercado de la industria de saborizantes y fragancias en 2018, por los principales vendedores**



FUENTE: (Statista, 2018).

Cómo se observa en el reporte de *Mordor Intelligence* (Mordor Intelligence, 2018), el tamaño del mercado global en 2017 se estimó en 9.2 mil millones de dólares y se estima que aumentará a una tasa de crecimiento anual compuesta del 3.5% y alcanzará casi 12 mil millones de dólares en 2022. Alrededor del 55% de la participación de mercado está cubierto por 4 empresas principales, fabricantes de saborizantes: *Givaudan*, *Firmenich*, *IFF (International Flavors and Fragrances)* y *Stymies Ag*, el resto está cubierto por *Quest*, *Takasago*, *Sensient*, *Danisco* y *Mane*, que se visualizan en la Figura 6, como “Otras”.

- *Givaudan*

Inició en 1896, desde entonces se convirtió en la primera compañía creadora de sabores y olores; es una de las empresas más respetadas en la industria de sabores y fragancias, siendo así la compañía número uno con presencia en más de 100 países. Es una empresa que siempre está en contacto con el consumidor, por lo que involucra sus preferencias en la forma de alimentarse, imitándolas para involucrar sus sentidos, y así crear momentos de placer (Givaudan, 2017)

- *Firmenich*

Es una empresa suiza, fundada en 1895 por un químico y un hombre de negocios. Posteriormente se asociaron con Fred Firmenich, quien se convirtió en el mayor accionista de la empresa. Su sede principal está en Copenhagen, Dinamarca.

Comercializa fragancias para perfumes y cosméticos, los descubre y crea. Igualmente sucede con los saborizantes e ingredientes. Con más de 110 años en el mercado, se caracteriza por combinar la experiencia con la innovación. Firmenich está presente en países como México, Argentina, Brasil y Venezuela. (Firmenich, 2017).

- *International Flavours & Fragrances (IFF)*.

Fundada en 1833, por Stafford Allen y Charles May quienes se unen para producir medicamentos puros, en una época en donde el aserrín era un ingrediente de rutina en el estante de las farmacias. En la década de 1890, se asocian con la industria del refresco y de la cerveza, comenzando con la fabricación de esencias aromatizantes y la destilación de aceites esenciales. En los últimos 136 años la empresa crece y prospera con una excelente reputación por su servicio al cliente y rapidez en el mercado. (IFF, 2017)

La industria de saborizantes está dividida en segmentos de mercado regional como: Norteamérica, Europa, Asia-Pacífico, América Latina y África.

América del norte ha mostrado un gran crecimiento en los últimos años, por los cambios en los hábitos alimenticios y la existencia de importantes compañías que crean y desarrollan estos saborizantes. (*Radiant Insights, 2020*). Esta industria está creciendo a una tasa compuesta anual del 7% en Asia Pacífico, seguida de Europa y América del Norte, con una tasa anual compuesta de 4.8%, respectivamente. Se espera que el aumento de la demanda de saborizantes auténticos y exóticos impulse el crecimiento de los sabores de los alimentos. En el 2018, el segmento de sabores naturales es el dominante en esta industria, posee el 52.2% de la participación global. La región de Asia-Pacífico es la principal fuente de generación de ingresos para este segmento, seguida de las regiones de Europa y América del Norte. Se espera que el segmento de tipo de aplicación de bebidas sea el segmento de más rápido crecimiento durante el período 2019-2026 (*Radiant Insights, 2020*).

La industria mundial de sabores está sujeta a un crecimiento sustancial, debido a la creciente demanda de la industria de alimentos y bebidas, el avance tecnológico en las metodologías de fabricación de sabores y la creciente influencia de las últimas tendencias de salud y bienestar. El crecimiento de la base de consumidores y el aumento del ingreso per cápita entre las personas, y la mejora de la calidad de los productos, son algunos de los factores que impulsaron el crecimiento del mercado, durante el periodo 2018 (*Radiant Insights, 2020*).

De lo anterior se observa que la industria de los saborizantes, es consecuencia y a la vez una medida de los ingresos disponibles de una región, es decir, el mundo desarrollado representa un 80% de las ventas (*Quiminet, 2017*).

En términos de descomposición de la industria, hay cuatro agrupaciones claves:

- Las grandes compañías, por ejemplo: *IFF, Givaudan, Takasago, Firmenich*. Estas son empresas multinacionales, que además de la formulación final del sabor, también fabrican productos químicos aromáticos, que pueden vender en el mercado abierto o guardar como secretos sólo para uso interno.
- Los grupos de grandes consumidores, que pueden subdividirse en:
  - Grupos de productores de alimentos, por ejemplo, *Kerry, Danisco, y Nestlé*.

- Hogar y bienes de consumo, por ejemplo, *Procter & Gamble*, *Unilever*, etc. Este último grupo no fabrica productos saborizantes, sin embargo, entre su personal se encuentran saboristas activos.
- Especialistas, por ejemplo, *Frutarom*, *Duckworths*, *Flavor & fragrances specialities*. Menores en volumen de negocios comparados con las grandes compañías, aunque pueden superarlos en áreas clave, por ejemplo, en la fabricación de productos químicos aromáticos, sabores salados y otros.
- Pequeñas y medianas empresas. Este término se aplica a un gran número de empresas que, como individuos, son pequeñas, pero que constituyen una gran área de la industria.

#### 1.4. PANORAMA ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES EN MÉXICO

La Industria de Saborizantes en México, comienza a desarrollarse durante el primer tercio del siglo pasado. Destacan en 1938 la fundación de la compañía *Deiman*, seguida en 1940 por *Laboratorios Mixim*, *Cedrosa* en 1944 y en 1948 *Aceites y Esencias* (A. Hernández, comunicación personal, 12 de enero de 2020). Para 1964, la compañía alemana *Norda Shimmel*, realizó una alianza con *Química interamericana*, para operar en nuestro país. Esta última resultó muy productiva, ya que dio lugar a compañías como *Aromáticos Petroquímicos*, y posteriormente *Grupo Aroquím* que durante los años sesenta, y setenta, además de la producción de saborizantes, se dedicó a la fabricación de materias primas aromáticas, que abastecieron al mercado mexicano. A finales de los años sesenta y durante los años setenta, las grandes empresas transnacionales, comenzaron a tener presencia en nuestro país, no solo con representaciones, sino también con plantas productivas (A. Hernández, comunicación personal, 12 de enero de 2020).

En México, actualmente existen alrededor de 300 empresas especializadas en la distribución y abastecimiento de materias primas para la industria de alimentos, bebidas, farmacéutica, cosmética, sabores y fragancias; entre las más grandes se encuentran en orden de importancia, por su participación de mercado: *Firmenich*, *Givaudin*, *IFF*, *Symrise*, *Takasgo*, *Mane*, *Sensient* y *Robertet*, por consiguiente son las pioneras a nivel nacional; es por eso que tienen un vínculo esencial entre la industria y el consumidor, por lo que cuentan con un amplio portafolio de productos los cuales brindan requisitos de calidad, compromiso y valor agregado. Estas empresas que se encuentran en el país,

suelen acompañar a las multinacionales de la alimentación y de productos de consumo; se cuenta también con un sector netamente mexicano, entre las que destacan: *Deiman, Aceites y Esencias, Cedrosa, Fabpsa, Aromáticos Químicos Potosinos, Basor, Diseños Aromáticos, Novaroma, Flavours to Flavours, Fruco y SafraMex (Mordor Intelligence, 2020)*. En México, los sabores tanto naturales como artificiales, están cada vez más presentes en la alimentación. En los últimos años, pese a que sus precios se han estabilizado, los saborizantes o aromatizantes siguen creciendo en valor, a tasas del 2.5% o 3% al año. (*Barciela, 2015*)

Las crisis económicas, han incrementado el uso de estos productos, porque en épocas de crisis, la gente compra productos más baratos y también marcas que llevan más saborizantes. Los productos más económicos requieren más sabor, ya que los productos de primera calidad no necesitan ningún potenciador del sabor, pero los alimentos con una alta carga de aditivos como féculas, por ejemplo, sí requieren saborizantes (*Mordor Intelligence, 2020*).

Los de origen natural están creciendo en México, pero siguen dominando los de origen químico con un 70% del total. Se utilizan más los químicos porque son más baratos, mantienen su precio frente a las oscilaciones de las materias primas en los mercados y son más estables que los naturales. Aun cuando los químicos están aprobados por las autoridades sanitarias, empieza a haber un movimiento en Europa y Estados Unidos, para sustituirlos por los de origen natural (cien por ciento naturales). Como se ha mencionado anteriormente, la diferencia entre ambos consiste en que mientras los llamados naturales se obtienen de ingredientes como la fruta, la carne o las especias, a través de procesos como la destilación o la fermentación, los artificiales se logran mediante las síntesis químicas como, por ejemplo, la mezcla de un alcohol con una grasa (*Mordor Intelligence, 2020*).

Estas empresas combinan los diversos elementos para dar con el sabor exacto que su cliente quiere y luego adquieren las materias primas necesarias para preparar y suministrar estos preparados en forma de líquido, polvo o emulsión. Para llegar a estos sabores, el sector tiene que estar dispuesto a buscar las materias primas por todo el mundo. Por ejemplo, se compra la esencia de rosa en Marruecos o Bulgaria, las mentas en la India y los derivados de naranja en Brasil. Esto explica que las empresas del sector,

se caractericen por tener grandes departamentos de innovación y desarrollo, con una plantilla muy preparada (A. Hernández, comunicación personal, 12 de enero de 2020).

Tan sólo en 2017, las ventas generadas en México por dicho sector que va de la mano con la industria alimentaria, fueron de 30 millones 353 mil 650 pesos, de acuerdo con el estudio “Elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas” del Instituto Nacional de Estadística y Geografía; su impacto económico no para ahí, el organismo señala que, en el mismo año, la industria sumó 85 mil 549 empleos (*INEGI, 2017*).

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SAFRAMEX S.A DE C.V.**

En este segundo capítulo, se ofrece al lector una visión global de la empresa SafraMex SA de CV, que incluye crónica, semblanza y efemérides desde su fundación en 1990. Del mismo modo, se expone aquí un panorama de su estructura organizacional y portafolio de productos. Finalmente, se describe el problema identificado, así como el área de oportunidad visulamburada para la realización de la presente investigación y los principales objetivos que nos planteamos.

## **2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SAFRAMEX**

Una de las empresas que fabrican saborizantes en México es SafraMex SA de CV., empresa 100% mexicana que opera en el mercado nacional e internacional de saborizantes para alimentos: concentrados, extractos, destilados, emulsiones etc., tanto artificiales, naturales idénticos como naturales, obtenidos por extracción, concentración, destilación, emulsificación, así como mezclas físicas (SafraMex, 2010).

Inicia sus actividades el 15 de agosto de 1990, en sus instalaciones situadas en Cuautitlán Izcalli (L. Rivera, comunicación personal, 6 de abril de 2020). En esta primera etapa (1990-1994) se posiciona en el mercado de saborizantes para bebidas refrescantes, con clientes como Cooperativa de Trabajadores Pascual, en aquella época “Refrescos Pascual S.A.”; como anécdota histórica, SafraMex acompañó a dicho cliente durante su difícil transición hacia convertirse en una Sociedad Cooperativa. Mediante un acuerdo firmado con la naciente cooperativa, se le apoyó surtiéndole saborizantes para la elaboración de sus productos, con su promesa de pago a un año. Por otra parte, en esa época se dio un repunte en el consumo de los llamados “bolis”, donde destacaba la marca “Alborada”, con quien se trabajó durante varios años (L. Rivera, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

SafraMex también incursiona en el mercado de panificación introduciendo saborizantes y aditivos para recubrimientos de pastel, en Pastelería Francesa SA, bajo la dirección de los hermanos Laposse, y que posteriormente se convirtió en Gastronomía Avanzada Pastelerías, perteneciente al Grupo Sanborns de Carlos Slim, y que actualmente pertenece a Grupo Bimbo (L. Rivera, comunicación personal, 6 de abril de 2020).

En una segunda etapa (1995-2000), SafraMex traslada sus oficinas a la Torre Banamex situada en Álamo Plateado No. 1, Lomas Verdes Naucalpan, manteniendo su

planta productiva en Cuautitlán Izcalli. Ingresa al mercado de bebidas alcohólicas, introduciendo saborizantes a partir de extracciones y destilaciones, participando con la marca de tequila “Suave Patria”, totalmente de exportación, perteneciente a Agustín Barrios Gómez Segué. Se logra la autorización para la introducción de un sabor en extracto, en dicho tequila de exportación, por la entonces llamada BATF (Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms) de Estados Unidos de Norteamérica (actualmente ATF) (A. Hernández, comunicación personal, 13 de abril de 2020).

En el período comprendido entre 2001-2008, comienza una estrecha relación comercial con Sonric’s, de grupo PepsiCo, elaborando los saborizantes para su bebida “Fresquibon”. Por otra parte, se aumenta la relación con Grupo Bimbo, extendiendo la venta de saborizantes a empresas hermanas como Barcel y Mundo Dulce. Es también en 2001, cuando cambia su planta, laboratorios y oficinas a una primera ubicación en el municipio de Atizapán de Zaragoza, hasta el año de 2004, cuando nuevamente se traslada, ahora a su sede actual, también en el municipio de Atizapán de Zaragoza (A, Hernández, comunicación personal, 13 de abril de 2020).

A partir de 2009 hasta la fecha, se incrementa la producción de sabores, tanto para el mercado de bebidas como helados, donde destacan “Envasadora Gugar” una importante refresquera de Oaxaca, quien cuenta con una gran influencia en el sureste del país y centroamérica. Así también, Industrias La Real Michoacana, una de las mayores productoras de base para helados en México. La cartera de clientes de SafraMex es muy basta, siempre apoyando a la industria alimentaria por la importancia que tiene para la población, encontrándose entre ellos tanto grandes, medianas, pequeñas y microempresas (A. Hernández, comunicación personal, 13 de abril de 2020).

SafraMex cuenta con la certificación HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*) por parte de ANCE (Asociación de Normalización y Certificación A.C.) y ha sido auditada tanto administrativa como operacionalmente por la mayoría de sus clientes, obteniendo calificaciones aprobatorias altas, destacando la auditoría administrativa realizada por Grupo Bimbo, a través del CCMX (Centro de Competitividad de México A.C.) y Sociedad Cooperativa Pascual, donde se destaca año tras año como “Proveedor Cero Rechazos” y “Entregas a Tiempo”. (SafraMex Documentos Administrativos, 2019)

Cuenta con alrededor de 100 clientes registrados a los cuales les vende sabores "a la medida" para satisfacer las características del producto final de cada uno. En cuanto a su competencia esta es tanto nacional como internacional y se ubican en todo el territorio nacional (SafraMex Documentos Administrativos, 2019).

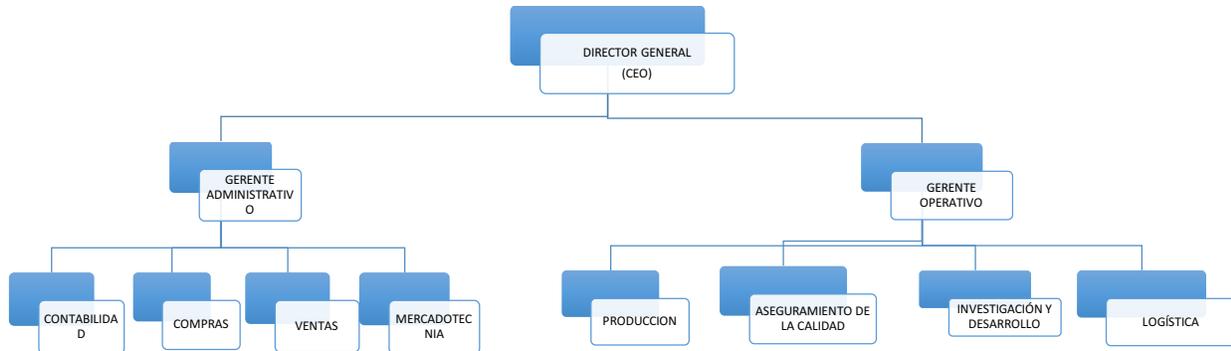
El logotipo de SafraMex, se utiliza tanto para su identificación como empresa, como también marca de sus productos. Corresponde a un hexágono el cual, en el ámbito de la química orgánica, representa a los compuestos aromáticos que como su nombre lo indica, imparten aroma y sabor.

Dentro de este hexágono (Benceno, en química orgánica), se representa un matraz conteniendo los productos vegetales de los cuales se obtienen estos compuestos aromáticos y que provienen de la naturaleza, dando a entender el procesamiento que se lleva a cabo industrialmente para su obtención. Este logotipo se utiliza desde su fundación, y solo se ha realizado una renovación en el año 2010, manteniendo su estructura inicial, pero introduciendo color (A. Hernández, comunicación personal, 13 de abril de 2020).

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

SafraMex SA de CV, es una microempresa que cuenta dentro de su estructura con la siguiente organización: A la cabeza se encuentra el Director General (CEO), de quién dependen las dos áreas primordiales de la compañía: el Área Administrativa y el Área Operativa. Del Gerente Administrativo, dependen cuatro Áreas, que incluyen: Contabilidad, Compras, Ventas y actualmente se está desarrollando una nueva área que corresponde a Mercadotecnia. Del Gerente Operativo se desprenden también cuatro Áreas, que son: Producción, Investigación y Desarrollo, Aseguramiento de la Calidad y finalmente Logística.

**Figura 5: Organigrama SafraMex SA de CV**



**Fuente: Documentos Administrativos de la Empresa SafraMex SA de CV**

## **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

SafraMex se dedica a la creación y desarrollo de saborizantes para la elaboración de productos alimenticios, de diferentes segmentos del mercado; los crea, iguala y fabrica a la medida de las necesidades de sus clientes. El propósito es contar con los mejores saborizantes que garanticen el éxito de los productos de sus clientes, anticipándose a las preferencias de sus consumidores, tomando en cuenta aspectos como: perfil del sabor, estabilidad del sabor en las bases alimentarias, compatibilidad con el producto final, precio por kilo de producto terminado. Los perfiles de sus sabores pueden modificarse hasta adaptarse a las necesidades de los productos de sus clientes. Se desarrollan saborizantes para los segmentos del mercado que se señalan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Portafolio de productos de SafraMex SA de CV**

<b>SEGMENTOS DEL MERCADO</b>	<b>SABORIZANTES</b>
Bebidas alcohólicas	Sabores cítricos y frutales para mezclas Extractos naturales de tamarindo, jamaica, café y chocolate para licores Añejantes
Bebidas no alcohólicas	Sabores cítricos Especialidades en aceites esenciales Sabores frutales con características de frescura y naturalidad como: extractos naturales de Tamarindo y Jamaica, entre otros. Reforzantes de jugos naturales Cítricos concentrados (2X, 5X, 10X, 50X)
Confitería	Frutales Tamarindo Mentas Canela Chocolate etc.
Panificación	Vainillas, nuez, canela, café, chocolates, galleta, bizcocho, entre otros.
Lácteos	Sabores frutales Sabores rojos Extractos naturales de café y chocolate Mantequillas Leches Quesos Estabilizantes de crema batida, etc.
Salados	Especias, sabores picantes, cárnicos y condimentos.

**Fuente: Documentos Administrativos de la Empresa SafraMex SA de CV**

A continuación, en la Tabla 2 se manifiesta el modelo de negocio de la empresa y posteriormente se hace mención a los conceptos de identidad y personalidad de marca los cuales expresan el estilo propio de los productos y la forma de llevar a cabo el emprendimiento.

**Tabla 2. Modelo de Negocio de la Empresa SafraMex SA de CV**

<b>Socios Clave</b>  Proveedores de: Materias primas aromáticas Envases Material y equipo de laboratorio	<b>Actividades Clave</b>  Diseño, producción y venta de saborizantes para alimentos	<b>Propuesta de Valor</b>  Creación de sabores “a la medida” de cada cliente, para que desarrolle productos únicos, que atraigan, satisfagan y fidelicen a su consumidor	<b>Relaciones con Clientes</b>  Desarrollo conjunto del saborizante a nivel laboratorio Servicio Técnico en Ventas Call-center, post-venta	<b>Segmentos de cliente</b>  Industria de Alimentos, en los diferentes segmentos del mercado: Bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), lácteos, panificación, helados, confitería, botanas y salados
	<b>Recursos Clave</b>  Planta física, tanques y equipo de mezclado de acero inoxidable, homogenizadora, materia prima (aromáticos), envases, equipo de análisis de laboratorio, camionetas utilitarias. Químicos saboristas, pesistas, personal de producción, chofer, personal administrativo y ayudantes generales		<b>Canales</b>  Fuerza de ventas Marketing en línea	
<b>Estructura de costos</b>  Personal Materia Prima Mantenimiento de Planta Física Marketing en línea		<b>Fuente de Ingresos</b>  Venta de saborizantes para alimentos		

**Fuente: Elaboración propia, 2020.**

Los conceptos que se expresan en la Tabla 3, incluyen la propuesta de valor, los mensajes clave, la visión, contrato, perfil, personalidad y posicionamiento de marca.

**Tabla 3. Identidad y personalidad de la marca SafraMex**

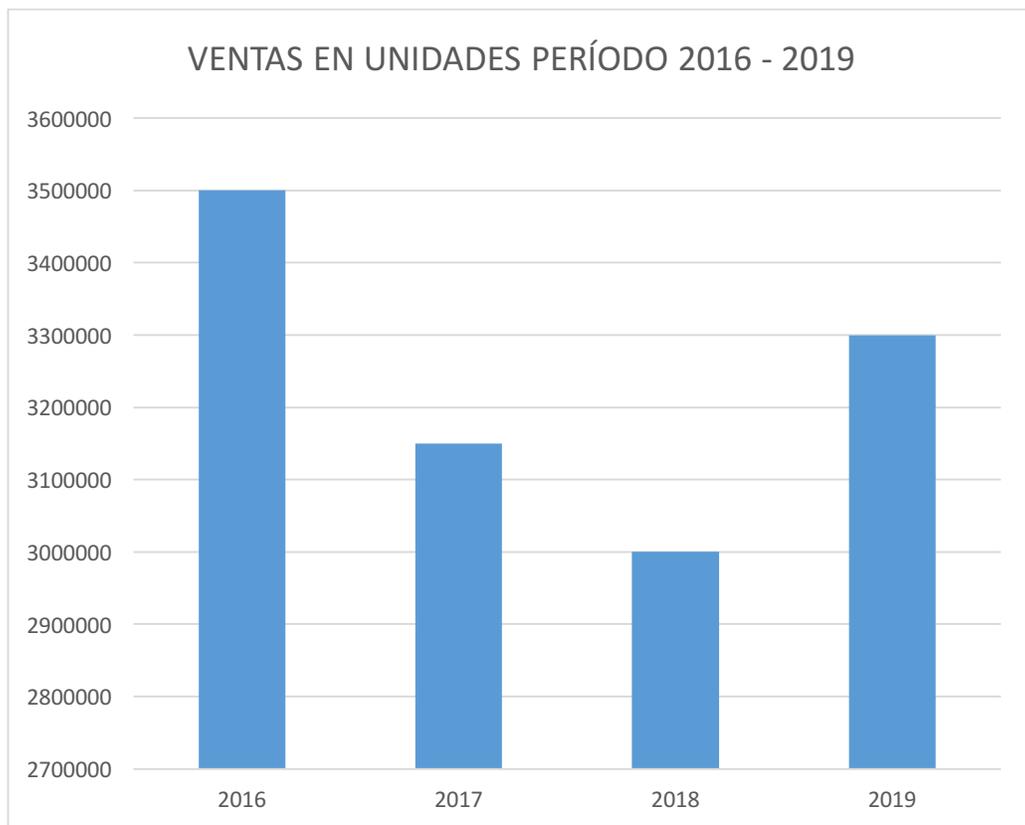
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Experiencia del Sabor”</li> <li>- Sabores únicos y hechos a la medida</li> </ul>
<b>MENSAJES CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia del sabor</li> <li>- Sabores innovadores de alta calidad</li> <li>- Personal calificado</li> <li>- Creación e igualación de sabores únicos</li> <li>- Inigualable sabor</li> <li>- Creación e igualación de sabores únicos</li> </ul>
<b>VISIÓN DE MARCA</b>	<p>Ofrecerle algo único e inolvidable a tu consumidor; te acercamos a un mundo de posibilidades, a través de nuestra experiencia y amor por los sabores mexicanos. Te guiamos en el diseño de ese sabor que estimulará sus sentidos para despertar emociones y sensaciones inigualables que los lleven por un viaje de sabor a revivir esos momentos únicos.</p>
<b>CONTRATO DE MARCA</b>	<p>Experiencias sensoriales únicas, deleite al paladar y momentos mágicos mediante sabores innovadores con tecnología de punta. Servicio especializado y a la medida de las necesidades del cliente, quien interviene en la creación final de su producto para lograr que sus consumidores obtengan ese universo de sensaciones.</p>
<b>PERFIL DE MARCA</b>	<p>“Te acompañamos en el diseño de un sabor único a través de nuestra experiencia y conocimientos, y te guiamos para obtener ese sabor que va a deleitar el paladar de tus clientes.”</p>
<b>PERSONALIDAD DE MARCA</b>	<p>Hombre maduro, líder, inteligente, imaginativo, apasionado, creativo, servicial, sociable, profesional, está atento a las nuevas tendencias y es un gran conocedor de su área y la industria, disfruta de las experiencias sensoriales, que lo conducen a recrear momentos únicos. Recrea los sabores que prueba, constantemente busca hacer cosas diferentes, es innovador, tiene un gran sentido del gusto y del olfato, que le permite diseñar sabores únicos e inolvidables.</p>
<b>POSICIONAMIENTO PROPUESTO DE MARCA</b>	<p>Como una empresa fabricante de saborizantes exclusivos, que se adapta a las necesidades de los clientes, a quienes incorporan en el proceso del diseño del sabor. Con todo el vasto conocimiento acumulado de 30 años de experiencia en el mercado.</p>

**Fuente: Documentos Administrativos de la Empresa SafraMex SA de CV.**

## 2.2. PROBLEMA IDENTIFICADO / ÁREA DE OPORTUNIDAD

A pesar de ser una empresa con 30 años en el mercado, tener un portafolio variado de saborizantes, una misión, visión, personalidad que hace que la marca este más cercana con sus clientes, en los últimos años no ha tenido incremento de ventas como se observa en la siguiente gráfica y por ende no ha habido aumento de clientes nuevos.

**Figura 7: Venta en unidades de la empresa SafraMex SA de CV, durante el período 2016-2019**



Fuente: Documentos Administrativos de la Empresa *SafraMex SA de CV*

## 2.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

A partir de la información documental recopilada anteriormente, en este tercer apartado se realizaron las consideraciones necesarias para determinar la relevancia de llevar a cabo el presente trabajo, de igual forma se establecieron los posibles escenarios que podrían presentarse de no ejecutarse esta intervención.

### 2.3.1. ¿Por qué es importante que se lleve a cabo este estudio de caso?

Los saborizantes son aditivos que se utilizan en la elaboración de alimentos, con la finalidad de otorgar al producto final características sensoriales, necesarias para la aceptación del producto por el consumidor final, concediéndole personalidad y diferenciándolo de la competencia (Berger, 2007). Asimismo, la adición de saborizantes que asemejen el producto a lo natural, aumenta la productividad y reduce costos, al disminuir la incorporación de componentes naturales como son; frutas, verduras, lácteos, cárnicos, etc., ya sea en un remplazo total o parcial, por un saborizante (Berger, 2007).

En la actualidad, la exigencia del consumidor por contar con mayor cantidad de productos nuevos e innovadores en los anaqueles, ha obligado a las diferentes industrias a perfeccionarse en el desarrollo de nuevos productos, incluyendo a las casas de saborizantes, que requieren crear productos que cumplan con el perfil solicitado por las nuevas tendencias del consumidor. En el mercado nacional, se encuentran varias casas de saborizantes. Entre las más grandes se destacan: *Firmenich, Givaudan, IFF, Symrise, Bell Flavours, Mane, Takasago de México*, cada una con sedes a nivel mundial, así como empresas locales como: *Práctico, Novarom, Laboratorios Castells, Saborex, Deiman, Flavours to Flavours*, entre otros (IOFI, 2020). En los últimos años, la industria de saborizantes sigue creciendo en valor, a tasas del 2.5% o 3% al año (Barciela, 2015).

Las crisis económicas, han incrementado el uso de estos productos, porque en épocas de crisis, la gente compra productos más baratos y también marcas que llevan más saborizantes. Los productos más económicos requieren más sabor (Berger, 2007). Tan sólo en 2017, las ventas generadas en México por dicho sector que va de la mano con la industria alimentaria, fueron de 30 millones 353 mil 650 pesos, de acuerdo con el estudio “Elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas” del Instituto Nacional de Estadística y Geografía su impacto económico no para ahí, el organismo señala que, en el mismo año, la industria sumó 85 mil 549 empleos (INEGI, 2017). En este contexto SafraMex SA de CV, es una de las casas de saborizantes en el país que cuenta con el diseño, desarrollo y la producción de nuevos productos saborizantes, con un enorme potencial. En el año 2020 celebra su trigésimo aniversario en el mercado y no cuenta con un Departamento de Mercadotecnia, ni se observa un aumento en las ventas ni un posicionamiento en la mente de los consumidores como la

“empresa de cabecera”, es decir, aquella con un portafolio amplio de productos, y con la ventaja de diseñar y fabricar sabores “a la medida” de lo que los consumidores requieren, debido a su amplia experiencia y “*know how*”. En virtud de lo anterior, no ha aumentado su cartera de clientes, y por tanto el incremento en ventas no ha sido el esperado, desde el año 2016. Como se observó en la Figura 7, del año 2016 a 2017 hubo un decremento del 10% en las ventas por unidad. Posteriormente de 2017 a 2018, este decremento fue de 4.76%, lo que representó un 14.76%, acumulado. Aunque en el año 2019 se observó un incremento del 10%, no se alcanzó la venta por unidad del año 2016, presentando todavía un déficit de 5.71%. Todo lo descrito anteriormente, se considera dentro los motivos que justifican el desarrollo de un “Plan de Marketing” como herramienta para el posicionamiento de la marca SafraMex, de tal forma que la gestión de mercadeo, sea una fortaleza de la empresa que impulse su desarrollo y mejore la imagen de la organización, lo cual permita a corto y mediano plazo, convertirla en una empresa sumamente competitiva.

### **2.3.2. ¿Qué es probable que suceda a la empresa si no se lleva a cabo este estudio?**

De no llevarse a cabo el estudio, SafraMex SA de CV no reposicionará su marca a nivel nacional, por lo que resulta difícil que se sitúe en la mente de los consumidores como la “empresa de cabecera”, es decir, aquella con un portafolio amplio de productos, que diseña y fabrica sabores “a la medida” de lo que los consumidores requieren; por tanto, no habrá un aumento en su cartera de clientes, ni se incrementarán sus ventas, que han disminuido desde el año 2016.

## **2.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CASO**

Los objetivos se plantearon de acuerdo a lo que propone J.A. Maxwell, clasificándolos en intelectuales, prácticos y personales (Maxwell, 2019).

### **2.4.1. Objetivos a nivel intelectual**

El reto a nivel intelectual correspondió al desafío que implica este tipo de industria, ya que se utilizó el marketing industrial, donde el producto no llega directamente al consumidor final sino mediante un “intermediario”, en este caso otra industria que lo utiliza en su producto que vende directamente al consumidor. Para lograr lo anterior, los objetivos intelectuales que me planteé fueron los siguientes:

- **Analizar a nivel externo e interno de la empresa SafraMex SA de CV**
- **Conocer la percepción de la marca con sus clientes**
- **Identificar las tendencias del mercado global, las estrategias de mercadotecnia de la competencia, así como sus fortalezas y debilidades.**

### **2.4.2. Objetivos a nivel práctico**

Dado el descenso observado en las ventas durante el período 2016 – 2019 y que no ha podido recuperarse a la fecha, el principal objetivo práctico fue el siguiente:

- **Incrementar las ventas y la cartera de clientes, mediante el diseño de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022.**

### **2.4.3. Objetivos a nivel personal**

En el plano personal las principales metas que me propuse concretar mediante este trabajo fueron las siguientes:

- **Aplicar los conocimientos obtenidos durante la maestría para poder desarrollar una estrategia de mercadotecnia en una industria de un sector poco estudiado en México**
- **Obtener el grado de maestra en mercadotecnia y publicidad**

## **Capítulo III**

# **DIAGNÓSTICO DETALLADO DEL CASO**

En este tercer capítulo se comparte al lector información detallada sobre SafraMex (el caso de estudio que se eligió) construida toda a partir de un diagnóstico realizado abjo una metodología mixta o multi-métodos. Se arranca este capítulo con un subapartado en el que se define teóricamente lo que es el marketing industrial (*Business to Business / B2B*) y se explica la importancia de utilizarse. Posteriormente se comparten las preguntas de investigación que buscamos responder y las hipótesis de las que se partió el proceso de búsqueda. Luego se describen de manera detallada tanto la estrategia metodológica seguida para realizar la investigación diagnóstica, como los principales hallazgos obtenidos. Finalmente, se expone la interpretación teórica y la identificación de las principales áreas de oportunidad.

### **3.1. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que elegimos para realizar este estudio de caso fue la perspectiva del llamado Marketing Industrial (B2B) que entre otras cosas busca aumentar el valor de la marca y juega un rol principal para la catalización del conocimiento y diferenciación de las empresas. Nos referimos a un factor estratégico que puede suponer la diferencia entre el éxito o no de una empresa, ya que más allá de los requisitos y garantías técnicas de calidad, cada vez adquieren más peso los factores de confianza, transparencia y comunicación fluida que se transmiten a través de ésta (Marcas Renombradas, 2016).

#### **3.1.1. Marketing Industrial (B2B)**

El marketing industrial, también conocido como B2B, se define como: "Una rama del marketing que se utiliza en empresas que tienen por clientes a otras empresas" (Kotler y Pfoertsch, 2006).

Para adentrarse al mundo del Marketing Industrial (B2B), es imprescindible tomar en cuenta que el mercado industrial se caracteriza porque las empresas que compiten entre sí, son al mismo tiempo clientes y proveedores de otras empresas similares. Esto hace que no se distinga con claridad entre un mercado empresarial y el de consumo, sobre la base de la naturaleza de los productos que se ofrecen. Y la razón es que, en este mercado industrial, se ofrecen ciertos productos que a menudo compran las organizaciones y a los cuales los consumidores individuales, no tienen acceso (como,

por ejemplo, los servicios de consultoría de gestión que puede pagar una empresa, pero no un individuo). Por otra parte, es difícil pensar en un producto que compre un consumidor individual, que no lo pudiera adquirir alguna empresa u organización (*Brenan et al, 2017*).

Y es así que el marketing B2B (*Business-to-Business*), se diferencia del llamado Marketing B2C (*business-to-consumer* o empresa a cliente), especialmente en lo que se refiere al proceso y motivaciones de compra, debido a las características propias del mercado industrial (Martín, 2016).

Según los autores de "*Business-to Business Marketing*", el llamado Marketing Industrial a menudo se considera un término que se aplica exclusivamente a industrias primarias y secundarias. Las primarias incluyen la agricultura, extractivas como el carbón o la minería y las secundarias, son aquellas que fabrican productos tangibles (*Shepherd, 2012*).

Se recalca que el comportamiento de compra y la estructura del mercado, juegan un papel importante para la diferenciación entre los mercados industriales y de consumidores, y es que en muchos mercados industriales la demanda se concentra en manos de unos pocos compradores poderosos (estructura del mercado), que emplean equipos de compradores profesionales para realizar sus adquisiciones (comportamiento de compra). A diferencia de las ventas a pequeños consumidores o a escala en el caso de los mercados empresariales, la venta personalizada es una instancia crucial, ya que los compradores de las organizaciones al invertir mucho capital para conseguir grandes volúmenes de materia prima siempre esperan recibir argumentos convincentes sobre productos que se adapten específicamente a las necesidades de su organización, situación por la cual el costo asociado a la contratación de un ejecutivo de ventas dentro de una empresa, se justifica *de facto* por el valor potencial de cada pedido (*Venkataraman, 2017*).

Debido a los grandes volúmenes de compra de las empresas, actualmente se recomienda utilizar el llamado proceso de "Compra de Sistemas", que consiste en que una empresa adquiera una solución integral a su necesidad, que incluya especificaciones, características y calidad del producto. La empresa procurará que de preferencia un único proveedor le venda los productos y servicios que requiere, para su buen funcionamiento (Prado, A. y Pascual L., 2018).

De cara a esta situación, las mismas empresas tienen que desarrollar lo que se llama “*Proceso de la Venta de Sistemas*” que corresponde a una estrategia diferenciadora en el mercado, con la finalidad de generar una ventaja competitiva del resto de proveedores durante la compra - venta de Sistemas; se pueden identificar distintos tipos de compra, dependiendo de los aspectos que se utilicen para su clasificación. Según los mismos Prado y Pascual (Prado, A. y Pascual L., 2018), en función del objetivo de cada empresa podemos reconocer dos tipos de compras:

- Compra de materias primas: Las empresas consideran a los productos objeto de deseo no como un producto en sí mismo, sino como uno de los elementos que conformarán otros. Las empresas compran materia prima para fabricar productos ya definidos.
- Compra de productos finales: Las empresas compran los productos ya fabricados. Este tipo de compra puede deberse a que las empresas comercializan estos productos en otros mercados, o que necesitan estos productos terminados, para fabricar otros nuevos.

También se pueden clasificar los procesos de compra con base en la situación en la que se encuentra la empresa, por ejemplo: si está dentro del mercado, o lleva tiempo prolongado en el mercado, o si ha decidido variar las condiciones de compra-venta.

Por último, se puede clasificar mediante un conjunto de diferencias más específicas entre el mercado de consumidores y el mercado industrial, por ejemplo: el tamaño del mercado, su localización geográfica, compradores profesionales, influencias de compra, relaciones estrechas con el proveedor, demanda, etc. (Prado, A. y Pascual L., 2018)

¿Por qué es tan importante el Marketing Industrial (B2B) para empresas como la del presente Estudio de Caso? En primer término, porque en las empresas con Modelos de Negocio Industrial (B2B), el ciclo de compra-venta dura más por lo que se requieren diferentes estrategias y acciones para comercializar productos y servicios a clientes industriales (B2B). La venta propuesta en el negocio industrial (B2B), es compleja y diferente, por lo que es importante establecer soluciones a los compradores, para que así puedan diferenciar en función del valor, sólo entonces, los compradores pueden tomar decisiones de compra racionales. (Market Force, 2018)

La página de internet Market Force (Market Force, 2018), menciona que los productos al ser complejos o poco diferenciados, poseen características que no son claramente visibles; el marketing industrial (B2B), ayuda a que éstos sean persuasivos y comprensibles para los usuarios. Además de lo anterior, los compradores a diferencia del Marketing B2C, son limitados, por lo que no se encuentran fácilmente; entonces la

estrategia de Marketing Industrial (B2B), es crucial para identificar a las personas adecuadas para efectuar la compra.

Actualmente, se está dejando atrás la idea de que el marketing industrial (B2B) por el hecho de estar dirigido a empresas tiene que ser tedioso o pesado, ya que detrás de un tomador de decisiones hay una persona que espera momentos significativos, al estar limitado por presupuestos, políticas y jefaturas, debe por el contrario ser más creativo; las marcas tendrán que dejar de hablar de sus beneficios y enfocarse en demostrar de manera humana, que la empresa ama lo que hace y cómo sus productos o servicios pueden resolver necesidades (Cuervo, 2019). Algunos casos de éxito que podemos referir son: *Bosch* y su estrategia con micro influencers, para convencer a los profesionales en la industria de la construcción de actualizar sus herramientas, mediante videos donde su audiencia pudo observar a sus colegas constructores utilizar los productos *Bosh Power Tools*, lo que les hizo confiar más en sus opiniones, que si se tratara de la misma empresa hablando de las ventajas de sus productos (Bosh, 2020). O la de *Salesforce* y su estrategia de *storytelling*, donde sus propios clientes satisfechos hablan a otros del producto y cuentan su experiencia (Salesforce, 2020).

### **3.1.2. La marca y su importancia en el Marketing Industrial (B2B)**

Aunque la marca es un concepto intangible, se equipara con los elementos de comunicación de marketing más tangibles, que se utilizan para avalarla, ya que constituye una promesa, la totalidad de las percepciones (todo lo que se ve, escucha, lee, conoce, siente, piensa, etc. sobre un producto, negocio o servicio), además ocupa una posición particular en la mente del cliente, basada en experiencias pasadas, asociaciones y expectativas futuras. Finalmente, tiene atributos, beneficios, creencias y valores que diferencian, reducen la complejidad y simplifican el proceso de toma de decisiones (*Kotler y Pfoestsch, 2006*).

El propósito general de las marcas es el mismo para los mercados industrial (B2B) y de consumidor (B2C): facilitar la identificación de productos, servicios y empresas, además de diferenciarlos de la competencia. Un aspecto importante de la marca en empresas con Modelos de Negocios Industriales (B2B), es que éstas no sólo llegan a sus clientes, sino a todos los interesados (*stakeholders*) como: inversores, empleados,

socios, proveedores, competidores, o incluso miembros de la comunidad local (Caspar, Hecker y Sabel, 2002).

Es un medio capaz y convincente para comunicar los beneficios y el valor que un servicio puede proporcionar, garantía de calidad, origen y rendimiento, por lo que aumenta el valor percibido por el cliente y reduce el riesgo y la complejidad involucrados en la decisión de compra; el entorno del Marketing Industrial (B2B), se modifica tan rápidamente que las empresas, si no se adaptan a estas nuevas circunstancias, inevitablemente terminarán por abandonar la carrera (*Kotler y Pfoertsch, 2006*). En un entorno que es cada vez más competitivo, ya no es suficiente solamente ofrecer excelentes productos y servicios. Al establecer una marca y obtener una posición competitiva favorable en el mercado, las empresas pueden distinguirse exitosamente del resto. Los factores principales que pueden redituarse para las marcas en el marketing B2C, también pueden hacerlo en el Marketing Industrial (B2B) como:

- **Proliferación de productos y servicios similares**

Al igual que en el marketing B2C hay abundancia de opciones, la proliferación de productos y servicios similares conduce a ofertas cada vez más intercambiables en todas las industrias, por lo que las ventajas funcionales generalmente se imitan rápidamente y, por lo tanto, son raras y de corta duración. En mercados donde los productos y servicios se están conformando cada vez más, casi idénticos, una marca fuerte puede ser la característica única que diferencia un producto o servicio de las ofertas competitivas (*Kotler y Pfoertsch, 2006*).

- **Complejidad creciente**

Casi todas las empresas, se enfrentan a una fuerte tendencia hacia ofertas de mercado complejas, basadas en Soluciones. Hoy en día no se venden productos o servicios sino Soluciones, éstas pueden abarcar una gran cantidad de productos y servicios diferentes debido a su complejidad; dado lo anterior, las marcas pueden ser una herramienta muy útil para reducir la complejidad involucrada y para comunicar información fundamental y relevante (*Kotler y Pfoertsch, 2006*).

- **Presión de precios**

Las empresas no pueden ofrecer precios más altos por sus productos simplemente ofreciendo ventajas funcionales especiales. Las marcas pueden proporcionar un valor

adicional para los clientes, por la incorporación y comunicación de factores tangibles e intangibles.

Estudios de investigación de mercado, realizados por Mckinsey y MCM (*Caspar, M., Hecker, A. y Sabel T, 2002*) demuestran la importancia y relevancia de las marcas en diversos mercados industriales (B2B). Revelaron que las funciones más importantes de la marca son:

- **Aumento de la eficiencia de la información**

Los productos de marca facilitan a los clientes recopilar y procesar información sobre un producto; la información agrupada sobre el fabricante y el origen de éste en forma de marca, les ayuda en su decisión de compra. Tienen un valor de reconocimiento, porque los clientes pueden encontrarlos repetidamente, de manera confiable, rápida y fácil (*Barciela, 2015*).

- **Reducción del riesgo**

Al elegir un producto de marca, se reduce el riesgo del cliente de tomar una decisión de compra incorrecta. Las marcas crean confianza en el rendimiento esperado del producto, proporcionando continuidad en la previsibilidad de los beneficios del producto. Esencialmente, en el Marketing Industrial (B2B), las marcas pueden ayudar a garantizar decisiones legítimas de compra, ya que los especialistas en compras de las empresas con este modelo, buscan evitar riesgos (*Brenan, 2017*).

- **Valor agregado:**

En un entorno industrial (B2B), el valor adicional proporcionado por las marcas generalmente no está anclado a valores puramente autoexpresivos. Sin embargo, a través de una marca, no solo presenta a sus empleados al mundo, sino también a toda la corporación (*Caspar, M., Hecker, A. y Sabel T, 2002*).

En resumen, las marcas son un medio eficaz y conveniente para la diferenciación de las empresas con un modelo de negocio industrial (B2B), de la competencia. Contrarrestan la creciente proliferación de productos y servicios similares ya que, si estos se pueden imitar, una marca no; puede ser el único diferenciador en un entorno altamente complejo. Finalmente, transmiten una cierta imagen de lo que trata el producto, servicio o empresa. (*Kotler & Pfoertsch, 2006*).

### **3.1.3. CICLO DE DECISIÓN DE COMPRA B2B (BUYER JOURNEY)**

El camino del Comprador B2B, se lleva a cabo de la siguiente manera: comprende el conocimiento (conciencia), la investigación, evaluación y decisión (consideración de múltiples participantes, junto con el ciclo de investigación y descubrimiento), la compra y finalmente la experiencia posterior a la compra y el ciclo de lealtad.

Como menciona la compañía de marketing digital Blue Corona, en la actualidad el comprador B2B realiza su propia investigación, mayormente en línea, donde en promedio realiza 12 búsquedas antes de interactuar con el Sitio Web de un proveedor determinado; en este punto ya se ha cubierto el 57% del proceso de compra, incluso antes de que se comuniquen con un representante de ventas. Se menciona que un 67% de las compras están influenciadas por la investigación digital.

Posteriormente, el comprador entra en contacto con el personal de ventas de la empresa, para solicitar información como: Ficha Técnica, Disponibilidad, Mínimos de venta y Cotización. Después de una primera investigación o “filtro”, el comprador solicita una muestra del producto, para realizar pruebas de laboratorio (Investigación y Desarrollo-Aseguramiento de la Calidad) y posteriormente pruebas piloto (Producción) en su empresa y así evaluar el funcionamiento del saborizante en su producto final. Se sobreentiende, que el comprador se encuentra al mismo tiempo, evaluando otras opciones, para finalmente tomar una decisión.

Entonces se efectúa la compra; en esta etapa también se realizan evaluaciones por parte del comprador, en cuanto al cumplimiento de especificaciones, y el cumplimiento en tiempo y forma con la Orden de Compra.

Con la repetición de las compras, el servicio post-venta y el cumplimiento de especificaciones del producto, se va fomentando la lealtad del comprador.

### **3.1.4. Estrategia del Marketing Industrial (B2B) digital.**

De acuerdo a Kotler en su libro: Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital, (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018), los cambios que se producen actualmente como consecuencia de la evolución de la sociedad, la tecnología y eventos mundiales como la emergencia sanitaria del Covid-19, producen un giro importante, colocando el motor principal del marketing en el ser humano (Alcaide, 2020).

La forma de mercado dominante conocida como vertical ha ido evolucionando y cada vez tiende más hacia la horizontalidad; donde antes eran las grandes multinacionales y empresas con más prestigio quienes actuaban sobre el ser humano, ahora es la sociedad y sus críticas u opiniones las que condiciona a las empresas a la hora de desarrollar un producto; al mismo tiempo, la horizontalidad supone un mercado más inclusivo y las pequeñas entidades e industrias tienen un papel más importante que antes, pues el deseo de colaboración y asociación es cada vez más frecuente. La inclusividad, actúa sobre la hegemonía transformándola en una estructura de poder multilateral y hace que los factores que influyen en la toma de decisiones del consumidor se encuentren más distribuidos, en este ámbito las redes sociales son una herramienta muy útil y necesaria para unas relaciones horizontales; suprimen las barreras geográficas y demográficas y facilitan la comunicación entre las empresas que colaboran unas con otras e impulsan la innovación (Forbes, 2020).

A la hora de la promoción de un nuevo producto la publicidad era un recurso esencial, sin embargo, en la actualidad cada vez son más los usuarios que la reemplazan por el marketing de contenidos, centrándose en el contenido útil y valioso para el cliente. Sin duda una de las partes más importantes, es la actualización de los que han sido los principales fundamentos del marketing incluido el marketing mix el cual ha evolucionado hacia una mayor participación del cliente debiendo ser redefinidas las famosas 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) como las 4Cs: *co-creación* (nueva estrategia de desarrollo de producto), *currency* (precio en función de la demanda), comunidad (*comunal activation*) y conversación (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018).

El marketing digital tiene como objetivo principal ganar el apoyo y la confianza del cliente, combinando la interacción online y el marketing digital, y la offline y el marketing tradicional. Las marcas están integrando canales online y offline tratando de combinar lo mejor de ambos mundos; la inmediatez de los canales en línea y la intimidad de los canales online con la fuerza de diferenciación que representan las acciones *offline* (Alcaide, 2020). A través de esta estrategia denominada "*omnichannel*" (omnicanal) se espera obtener una experiencia transparente y coherente. Además de esta relación múltiple entre marca y consumidor se complementa con las conexiones máquina-a-máquina a través de la inteligencia artificial la cual mejora la productividad del marketing,

y la conexión humano-a-humano que mejora el compromiso y fidelización del cliente (Forbes, 2020).

Los especialistas en marketing, por otro lado, necesitan de una serie de tácticas para atraer al cliente-cliente. Hay tres nuevas técnicas para aumentar la participación en la era digital. En primer lugar, las empresas pueden utilizar aplicaciones móviles para mejorar la experiencia digital del cliente. En segundo lugar, pueden usar el *CRM social (Customer Relationship Management)* para hacer participar a los clientes en conversaciones y aportar soluciones (Alcaide, 2020).

### 3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación que motivaron la realización de este trabajo, se muestran a continuación en la Tabla 4, en donde además se observa la relación que guardan con los objetivos de investigación que se propusieron. Cabe hacer notar que giran alrededor de tres ejes: el análisis interno y externo de la compañía SafraMex SA de CV con el fin de identificar tanto sus fortalezas como debilidades, en los aspectos de ventas, clientes y marca. Otro corresponde a la competencia, sus estrategias de mercadotecnia y las tendencias globales del mercado de saborizantes para alimentos. Finalmente, y a partir de la información obtenida, el diseño de una estrategia de marketing industrial para posicionar la marca SafraMex en el mercado mexicano, atraer y mantener clientes lo cual se refleje en un aumento de ventas en relación al período 2016-2019.

**Tabla 4. Preguntas de Investigación**

<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TIPO DE OBJETIVO</b>	<b>RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</b>
¿Cómo se percibe la marca SafraMex entre sus clientes?	Intelectual	-Analizar a nivel externo e interno la empresa SafraMex SA de CV -Conocer la percepción de la marca con sus clientes
¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia de la competencia, así como las tendencias actuales del mercado?	Intelectual	-Identificar las tendencias del mercado global, las estrategias de mercadotecnia de la competencia, así como sus fortalezas y debilidades

**FUENTE: Elaboración Propia**

**Tabla 4 (Continuación). Preguntas de Investigación**

¿Cuál es la estrategia de marketing más apropiada para posicionar la marca SafraMex en la industria de saborizantes en México, a mediano plazo?	Práctico	-Incrementar las ventas y la cartera de clientes, mediante el diseño de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca SafraMex, durante el período 2021-2022
---	----------	--

FUENTE: Elaboración Propia

### 3.3 METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos y preguntas de investigación que se plantearon, se propuso una metodología mixta que permitió obtener información para su análisis. Es importante subrayar las peculiaridades de las empresas de este sector, ya que la hermeticidad y secrecía que las caracterizan dificultaron la obtención de la información necesaria como se irá detallando a lo largo de este trabajo.

#### 3.3.1 Postura epistemológica de la que se parte

La postura epistemológica de la que se parte en la presente investigación, es la fenomenología, la cual corresponde a una filosofía, un enfoque y a la vez un tipo de diseño de investigación, por el cual obtenemos información desde la perspectiva de los participantes en el estudio. A partir de esta postura se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común, de acuerdo con sus experiencias, con un determinado fenómeno (categorías que comparten en relación a éste). Según Hernández y colaboradores (Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, P., 2014) bajo el enfoque fenomenológico se trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias. El propósito es siempre explorar, describir y comprender las experiencias de las personas, para descubrir los elementos en común de tales vivencias. Se utilizó esta postura epistemológica ya que, entre otras herramientas que se describen posteriormente, se recurrió al método de entrevista cualitativa semiestructurada, para describir y entender mejor la importancia de una estrategia de marketing industrial (B2B), aplicada a una empresa de saborizantes cómo SafraMex SA de CV, desde el punto de vista de los entrevistados.

### **3.1.1 Tipo de investigación, estrategia metodológica y de diseño de investigación que se eligió**

Este trabajo se realizó como una Investigación de Campo en el sitio donde se presenta el fenómeno; entre las herramientas empleadas, se recurrió a la observación histórica controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas; el diseño de la investigación fue concluyente, descriptiva y transversal simple (Mita, 2016).

Congruente con lo anterior, se utilizó una metodología mixta o multi métodos, la cual se define como el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr así, un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, P., 2014).

Dado que el objetivo fue proponer una estrategia de posicionamiento de la marca *Saframex*, se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa activos durante el período 2016-2019, para determinar la percepción actual de ésta. Como se mencionó anteriormente, para identificar las tendencias del mercado global y las estrategias de mercadotecnia de la competencia, se aplicaron entrevistas cualitativas semiestructuradas.

En relación al orden en el que se llevó a cabo, se aplicó el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS), el cual se caracteriza por seguir el siguiente procedimiento: primero se obtienen y analizan los datos cuantitativos, después se recogen y evalúan los datos cualitativos. Es importante mencionar, que el segundo paso se construye sobre los resultados del primero. Finalmente, los hallazgos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio (Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, P., 2014).

En este caso, primero se llevó a cabo la Encuesta de Percepción de Marca, con resultados cuantitativos y posteriormente se realizaron las entrevistas a profundidad. El análisis de los resultados de ambos instrumentos, se integraron para poder diseñar y realizar una estrategia de Marketing Industrial (B2B), para la marca *SafraMex*.

### **3.2.3. Descripción de los métodos e instrumentos para la recopilación de información**

#### **Método de Investigación Documental:**

Corresponde a un recurso de la Investigación Cualitativa, en donde se recopila y selecciona información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos, bibliografías, etc. Este tipo de investigación muestra los hallazgos dejados a lo largo del tiempo y presenta características como la recolección y uso de documentos existentes para analizar los datos y ofrecer resultados lógicos; se utilizan múltiples procesos como análisis, síntesis y deducción de documentos, lo cual se realiza de forma ordenada, con una lista de objetivos específicos con el fin de construir nuevos conocimientos (González, 2002). Dentro de la Investigación Documental se utilizó el modelo Exploratorio, que se encarga de encontrar soluciones alternativas, después de evaluar la información recopilada; en el caso de la presente investigación correspondieron a Documentos Primarios de la empresa *SafraMex*, tanto impresos, gráficos como electrónicos

#### **Método Cuantitativo:**

El Método Cuantitativo busca describir o explicar un fenómeno, evaluar la realidad en términos de sus comportamientos y tendencias; en este contexto se utilizó para conocer con precisión lo que sucede con el desempeño de la marca *SafraMex* y las consecuencias que se derivan de lo anterior (Muñoz, 2011). El instrumento de recolección de la información correspondió a una encuesta que se construyó a partir de un instrumento de medición con preguntas que miden la percepción que tienen los clientes, de la marca *SafraMex*.

La “Encuesta de Percepción de la Marca *SafraMex*” consta de 3 secciones y doce preguntas, como se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5. Descripción del contenido del Cuestionario sobre la Percepción de la marca Saframex**

SECCIÓN	ITEM	OPCIONES	DISEÑO
Pregunta Filtro	¿Usted es responsable de decidir sobre las compras de saborizantes para su empresa?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	-Cerrada, dicotómica
Información Demográfica de los encuestados	¿Usted es?	<input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer	-Cerrada, dicotómica
	¿En qué grupo de edad se encuentra?	<input type="radio"/> 20-25 años <input type="radio"/> 26-35 años <input type="radio"/> 36-50 años <input type="radio"/> Más de 50 años	-Cerrada, politómica, opción múltiple de una sola respuesta
	¿En qué área de su empresa se desempeña actualmente?	<input type="radio"/> Dirección <input type="radio"/> Compras <input type="radio"/> Investigación y Desarrollo <input type="radio"/> Aseguramiento de la calidad	-Cerrada, politómica, opción múltiple de una sola respuesta
Información sobre comportamiento de compra	¿Con qué frecuencia cambia de proveedor de saborizantes?	<input type="radio"/> Frecuentemente (2 años o menos) <input type="radio"/> A veces (3 años o más) <input type="radio"/> Nunca	-Cerrada, politómica, opción múltiple de una sola respuesta
	¿Cuáles de las siguientes marcas de saborizantes, ha utilizado para sus productos?	<input type="radio"/> Givaudin <input type="radio"/> Firmenich <input type="radio"/> IFF <input type="radio"/> Mane <input type="radio"/> Takasago <input type="radio"/> Robertet <input type="radio"/> Sensient <input type="radio"/> Deiman Otra (especifique)	
	¿Cuáles son los criterios más importantes para elegir un saborizante?	<input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Marca reconocida <input type="radio"/> Diseño a la medida de las necesidades del cliente <input type="radio"/> Recomendación de otros clientes <input type="radio"/> Servicio al cliente/garantía <input type="radio"/> Representante de ventas profesional <input type="radio"/> Atención rápida y oportuna Otro (especifique)	

**FUENTE: Elaboración propia**

**Tabla 5 (Continuación). Descripción del contenido del Cuestionario sobre la Percepción de la marca SafraMex**

SECCIÓN	ITEM	OPCIONES	DISEÑO
Percepción de la Marca SafraMex	¿Cómo se enteró de la marca SafraMex?	<input type="radio"/> Visita de vendedores <input type="radio"/> Página de internet <input type="radio"/> Recomendación (Compradores, técnicos, personal) <input type="radio"/> Publicidad en páginas especializadas <input type="radio"/> Otro (especifique)	-Cerrada, politómica, opción múltiple de una sola respuesta
	¿Cómo califica su experiencia de compra de los productos SafraMex?	<input type="radio"/> Muy mala <input type="radio"/> Mala <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Muy buena	-Likert 5 niveles, simétrica, nominal
	Con respecto a lo siguiente, ¿cómo califica la marca SafraMex?: -Confiable -Notoriedad en el mercado -Buena relación calidad-precio -Barata -Calidad	<input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/> Algo en desacuerdo <input type="radio"/> Neutral <input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> Totalmente de acuerdo	-Pregunta matriz, Likert 5 niveles, simétrica, nominal
	¿Está satisfecho con los productos de la marca SafraMex?	<input type="radio"/> Muy satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Poco satisfecho <input type="radio"/> Muy insatisfecho	-Likert 4 niveles, simétrica, nominal, forzada
	¿Qué tan presente está la marca SafraMex, cuando piensa en saborizantes, en comparación con otras?	<input type="radio"/> Menos que otras <input type="radio"/> Igual que otras <input type="radio"/> Más que otras	-Opción múltiple, 3 niveles, nominal, simétrica

**FUENTE: Elaboración propia.**

La primera es una pregunta filtro, ya que la encuesta está dirigida a las personas responsables de la decisión de compra de saborizantes y descarta a quienes no lo son. Con referencia a las secciones, en la primera se solicita información demográfica de los encuestados con el objeto de determinar qué tipo de mensajes e información se requieren para la campaña de marketing.

En la industria de los alimentos se observa que dependiendo del tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), o de su funcionamiento y políticas particulares, los departamentos que deciden la compra no son siempre los mismos. En algunas empresas es el Departamento de Compras quien toma la decisión de acuerdo a precio principalmente, y al cumplimiento de especificaciones ya establecidas; en otras el Departamento de Investigación y Desarrollo lleva a cabo las pruebas necesarias para

identificar el saborizante que requieren, y toma la decisión de compra. En otros casos es el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, quien evalúa las diferentes opciones de saborizantes y dictamina. Finalmente, en algunas es el director (que frecuentemente es el dueño), quien dispone sobre el saborizante que se utiliza en su producto final (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020). Por esta razón se preguntó a los encuestados en que área de la empresa se desempeñaban, igualmente para especificar el mensaje y la información en la campaña de marketing.

En la segunda sección se recopiló información sobre el comportamiento de compra de los encuestados. Cuando una empresa aprueba un saborizante para su producto, es porque gustó a sus consumidores y por tanto no lo cambian, lo cual significa que se fideliza con la compañía que se lo vende. Cuando decide cambiarlo, puede ser por algún incumplimiento, o por una política interna de contar con un proveedor alternativo. Entonces se atraviesa por un proceso de “duplicación” del sabor con otra compañía, el cual puede durar de tres a seis meses, o más (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020). La información obtenida en esta sección nos indicó la oportunidad que se tiene de participar con los clientes, ya sea en la duplicación de sabores que actualmente utilizan, mediante el “*tailoring*” o cuando llevan a cabo el desarrollo de un nuevo producto. Igualmente adquirimos información sobre los competidores a los que les han comprado o compran, ya que la mayoría de las industrias de alimentos combinan saborizantes de dos o hasta más compañías, para que sea difícil igualar su producto de venta al consumidor (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020).

Las compañías competidoras se listaron de mayor a menor, de acuerdo a su participación en el mercado (Mordor Intelligence, 2020). También se agregó la opción “Otra”, para que se mencionaran, en caso de que no se encontraran en el listado. Finalmente, se averiguaron los criterios más importantes por los que los encuestados eligen un saborizante para su producto.

En la tercera sección como se observa en la Tabla 5, se abordaron preguntas relacionadas con la percepción de la marca *SafraMex* como: experiencia de compra, satisfacción de los productos, presencia de la marca, etc. Cabe subrayar que es la primera vez que *SafraMex* preguntó a sus clientes cómo perciben su marca. La encuesta se envió vía correo electrónico, utilizando la plataforma de “*SurveyMonkey*”.

### Método Cualitativo:

El Método cualitativo responde a condiciones reales, que se contemplan y reflexionan a profundidad, a partir de las observaciones propias de la dinámica humana (Mesías, 2013). Este enfoque cualitativo, buscó comprender e interpretar cuáles son las estrategias de mercadotecnia de la competencia, así como las tendencias actuales del mercado de saborizantes para alimentos. Para ello se diseñó una entrevista semiestructurada, con una serie de preguntas abiertas, para guiar la conversación hacia el objetivo de conocimiento. La entrevista tiene la estructura que se observa en la Tabla 6.

**Tabla 6. Descripción del contenido de la entrevista semiestructurada.**

SECCIÓN	ÍTEMES
Auto-presentación del Investigador	-Nombre del investigador, breves antecedentes académicos -Nombre del estudio de caso
Información socio-demográfica del entrevistado	- ¿Nos podría decir su nombre completo y edad? -¿Cuál es el último nivel académico que cursó? -¿A qué se dedica actualmente? -¿Cuántos años lleva trabajando en la industria de saborizantes para alimentos?
Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja	-¿En qué compañías ha trabajado? -En las compañías en las que ha trabajado ¿se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia? ¿Cuáles?
Funciones específicas y comunicación del Departamento de Mercadotecnia con clientes actuales y potenciales	-¿Qué funciones lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia. De no contar con él, ¿quién lleva a cabo estas actividades? -En su experiencia: ¿de qué manera se comunican las empresas de saborizantes con sus clientes actuales y potenciales? -En su experiencia: ¿Qué actividades realiza el Departamento de Mercadotecnia, directamente con clientes actuales y potenciales?

**FUENTE: Elaboración propia.**

**Tabla 6 (Continuación). Descripción del contenido de la entrevista semiestructurada**

SECCIÓN	ÍTEMS
Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y saborizantes	-En su experiencia: ¿Quiénes establecen las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores: el Departamento de Mercadotecnia o el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?
Interacción del Departamento de Mercadotecnia con el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?	-En su experiencia: ¿De qué manera interactúa el Departamento de Mercadotecnia con los saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo
Necesidad del Departamento de Mercadotecnia en la Industria de Saborizantes para alimentos	-¿Qué tan necesario piensa que es el Departamento de Mercadotecnia en las compañías de saborizantes, en la actualidad?

**FUENTE.** Elaboración propia

Las Entrevistas a Profundidad se encuentran en el Apéndice IX, se realizaron unas dentro de las instalaciones de SafraMex SA de CV y otras vía plataforma Zoom, dada la situación de contingencia sanitaria durante la realización del estudio, y la localización geográfica de los participantes; en ambos casos se videograbaron.

### **3.3.4. Descripción de los métodos para el análisis de la información**

En el caso del Método Cuantitativo se utilizó la estadística descriptiva, mediante distribución de frecuencias presentadas en tablas. Para los datos obtenidos por el Método Cualitativo, el análisis temático de las entrevistas a profundidad semi-estructuradas se llevó a cabo mediante reducción y categorización de la información; se seleccionaron categorías atendiendo los temas de cada pregunta. En cada categoría se discriminaron algunas subcategorías aportadas y después de una cuidadosa lectura de la información obtenida, se infirieron los resultados de las entrevistas (Taylor y Bogdan, 2000).

### **3.3.5. Descripción de las muestras a las que se aplicaron los instrumentos**

El universo de clientes activos de SafraMex durante el período 2016-2019 fue de treinta y nueve. A este universo se aplicó el instrumento cuantitativo: “Encuesta de Percepción de la Marca SafraMex”. La encuesta se envió a personal de Dirección, Compras, Investigación y Desarrollo y Aseguramiento de la Calidad, descartándose a quienes no

eran responsables de la decisión de compra de saborizantes en su empresa, consiguiendo un total de veinte encuestas contestadas.

Se consideró esta técnica como un muestreo por conveniencia, es decir, no probabilístico y no aleatorio, de acuerdo a la facilidad de acceso y la disponibilidad de las persona para formar parte de la muestra, ya que con ésta es posible observar opiniones y puntos de vista, con miembros que suelen estar accesibles para el estudio (Gómez, 2000).

Por otra parte, el instrumento cualitativo: “Estrategias de mercadotecnia de la competencia y tendencias actuales del mercado de saborizantes para alimentos”. se aplicó a saboristas activos de la Industria de Saborizantes tanto de México como de otros países que fueron: Portugal, India y Tailandia respectivamente, por la razón que se ofrece a continuación: como ya se ha mencionado la industria de saborizantes para alimentos es peculiar, hermética y maneja la secrecía para resguardar sus activos más importantes como son formulaciones, proveedores, productos, precios, clientes, y estrategias de marketing y venta. Debido a esto no se encuentra información bibliográfica ni electrónica disponible y tampoco es posible contactar o entrevistar directamente a los responsables de los departamentos de mercadotecnia, ventas, y/o investigación y desarrollo de las diferentes empresas. De igual forma y como ya también se ha mencionado, no todas las compañías de saborizantes para alimentos cuentan con un departamento de mercadotecnia, en su mayoría solo las grandes empresas transnacionales; en las demás las funciones de marketing las llevan a cabo entre los departamentos de ventas e investigación y desarrollo, donde los saboristas tienen un papel fundamental, ya que son quienes interpretan las necesidades del cliente en los saborizantes que desarrollan y quienes también marcan las nuevas tendencias del mercado, con sus creaciones. Es por ello que se procedió a localizar saboristas activos nacionales e internacionales, que accedieran a ser entrevistados acerca de las estrategias de mercadotecnia que aplican las compañías donde laboran y han laborado, así como las tendencias actuales que observan en el mercado de saborizantes para alimentos.

Se contó con la participación de siete saboristas (cuatro nacionales y tres de procedencia internacional) y solamente una mercadóloga de una empresa de saborizantes de Portugal, que accedió a la entrevista. Ésta también se consideró una

muestra por conveniencia, ya que cada elemento de la población seleccionada puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra, además de que como se menciona en esta técnica, estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador (Gómez, 2000). Coincidiendo con esta proximidad al investigador, los saboristas entrevistados de la India y Tailandia corresponden al mercado regional Asia-Pacífico actualmente en primer lugar de crecimiento mundial y la saborista y mercadóloga portuguesas, al mercado regional de Europa actualmente el segundo mundial en crecimiento (*Radiant Insights, 2020*). En el caso de los saboristas nacionales que se entrevistaron, su experiencia en la industria fluctúa entre 30 y 46 años y dos de ellos actualmente en empresas dentro de los cinco primeros lugares de participación en el mercado nacional.

### **3.3.6. Descripción de las instituciones y las fuentes documentales donde se indaga, así como de los escenarios donde se realizó la investigación.**

SafraMex SA de CV, ubicada en el Municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de México, constituyó prácticamente en exclusiva la institución donde y desde donde se realizó la investigación. Las fuentes documentales que se revisaron constituyeron principalmente los documentos internos de la compañía, tanto físicos como electrónicos, así como la página web y redes sociales de la empresa. Cabe subrayar que se contó también con las comunicaciones personales del director y del gerente administrativo de la institución. Las fuentes documentales físicas y electrónicas se citan a continuación, en la Tabla 7.

**Tabla 7. Fuentes documentales y electrónicas proporcionadas por SafraMex SA de CV**

FUENTE DOCUMENTAL	IDENTIFICACIÓN
- Página web	<a href="http://www.saframex.com">www.saframex.com</a>
- Red Social Facebook	SafraMex S.A. de C.V.
- Estado de Resultados	Años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Tabla 7 (Continuación). Fuentes documentales y electrónicas proporcionadas por SafraMex SA de CV**

FUENTE DOCUMENTAL	IDENTIFICACIÓN
- Ventas y Comparativo	Años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020
- Proveedores y Compra de Materia Prima	Años 2018, 2019, 2020
- CFDI's emitidos	Años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020
- Directorio de Clientes y Productos	Años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020
- Manual de Requisitos Legales a cumplir de acuerdo al Tipo de Producto fabricado	Código: SFM-POL-001
- Manual de Operaciones	Código: SFM-PRO-001
- Manual HACCP	Código: SFM-CER-001
- Manual NOM-051	SSA1 – 2010

**FUENTE: Elaboración propia.**

### **3.3.7. Implicaciones éticas de este estudio de caso**

Para la mayoría de las empresas, resulta de vital importancia evitar filtraciones de datos de información confidencial y sensible, constituidos básicamente por secretos industriales o técnicos, así como también datos comerciales, de capital intelectual y los económico-financieros, por lo que los empleados al inicio de la relación laboral, firman cláusulas de confidencialidad final (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020). Una información se considera secreto de empresa, cuando tienen carácter reservado, existe voluntad de mantenerla oculta por parte de su titular y posee valor para un rival o competidor. Para que reciba este calificativo, la información revelada debe contar con entidad suficiente para lesionar su capacidad competitiva (Vigil y Saiz, 2013).

En cuanto a quién debe respetar la secrecía, en el caso de la industria de saborizantes para alimentos, lo más adecuado es considerar a todas las personas que mantienen una relación laboral con la empresa, principalmente los Saboristas, el personal de Investigación y Desarrollo, y Mercadotecnia; inclusive existen controversias en relación

al tiempo que el trabajador debe respetar la confidencialidad de la información, ya que en ocasiones el tiempo no se limita al período de relación laboral, sino se extiende más allá, debido a que en ocasiones esa información confidencial puede entregarse a la competencia, o el ex-trabajador puede crear su propio negocio, valiéndose de esos datos.

Estas situaciones entran directamente en el terreno de la competencia desleal. Lo relativo a estas cuestiones, se encuentra legislado en nuestro país, en diversos instrumentos legales como: la Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional, relativo al Ejercicio de las Profesiones en la Ciudad de México, en el artículo 36; la Ley de la Propiedad Industrial, en su artículo 84; Ley Federal del Trabajo, artículo 47 y el Código Penal Federal, artículo 210 (Vigil y Saiz, 2013).

Por lo anteriormente mencionado, para los fines de la realización del presente Estudio de Caso, los datos financieros se presentan en unidades y porcentajes; aunque se mencionan nombres de clientes, no se indican productos, cantidades, ni precios, con el fin de proteger la secrecía de la empresa.

### **3.3.8. ¿Cómo se garantizó la validez científica de este estudio?**

Para validar el instrumento cuantitativo, se utilizó el método de validación por expertos, por lo que se realizó una prueba piloto recurriendo a empleados de la industria alimentaria con puestos y jerarquías semejantes a quienes participarían en el estudio (10 personas), para que revisaran el instrumento a fin de determinar si cumplía con la finalidad establecida, identificaran errores y evaluaran el tiempo necesario para aplicarlo, registrándose un promedio de 4 minutos en la prueba piloto; se requirió solamente una prueba, ya que se verificó el grado de comprensión de las preguntas, y no se encontraron ambigüedades o dificultades en la redacción de los ítems y opciones de respuesta (Monje, 2011).

Para la validación del contenido de la entrevista semiestructurada se contó con dos expertos, que posteriormente al diseño de la “Guía de Entrevista”, seleccionaron aquellas preguntas que consideraron oportunas, eliminando las que se consideraron menos útiles y añadiendo nuevas preguntas. También se valoró la pertinencia, el contenido y la redacción de cada una de las preguntas de la entrevista. Los perfiles de los expertos fueron los siguientes:

- Experto 1** Saborista senior, con 30 años de experiencia en compañías tanto nacionales como internacionales que se encuentran situadas entre los 5 primeros lugares de participación en el mercado mexicano; con experiencia de trabajo en equipo con el departamento de mercadotecnia en algunas empresas y realizando directamente actividades de mercadotecnia, en otras.
- Experto 2** Gerente de Investigación y Desarrollo en diferentes compañías internacionales fabricantes de saborizantes, llevando a cabo actividades del Departamento de Mercadotecnia y como Servicio Técnico en Ventas.

### **3.4. ANÁLISIS DE DATOS SOBRE LA INDUSTRIAS DE SABORIZANTES PARA ALIMENTOS EN LA CD. DE MÉXICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE SUS DIFERENTES ENTORNOS O AMBIENTES DE MERCADOTECNIA**

#### **3.4.1. Análisis del entorno interno**

A partir de la Metodología de Investigación Documental se recopiló y seleccionó la información que se ofrece a continuación, que se consideró de importancia para realizar la evaluación del entorno interno y analizarlo, para conjuntamente con el análisis cuantitativo y cualitativo ofrecer una solución a las preguntas de investigación.

##### **3.4.1.1. Filosofía corporativa**

###### **- Misión**

Crear y producir sabores únicos e innovadores de alta calidad, a la medida de las necesidades de nuestros clientes, para que satisfagan las expectativas de sus consumidores con ingredientes sanos y de inigualable sabor, aplicando la mejor tecnología, a fin de cumplir con las exigencias de un mercado globalizado y selectivo (SafraMex, 2015).

###### **- Visión**

Gracias a la experiencia de más de 20 años, afianzarnos como una empresa especializada en la creación, desarrollo e investigación de sabores, con un equipo profesional, técnicamente multidisciplinario y altamente calificado, creciendo permanentemente y prosperando en el negocio (SafraMex, 2015).

#### - **Valores**

Somos una empresa con una filosofía humanista, responsable con la sociedad y el medio ambiente. Nuestros principales valores son:

- Liderazgo
- Creatividad
- Calidad
- Integridad
- Satisfacción total de nuestros clientes (SafraMex, 2015).

#### **3.4.1.2. Tipo de Marca**

De acuerdo a las diferentes clasificaciones de marcas que existen, podemos clasificar la marca SafraMex como mixta, ya que combina letras, junto con un logotipo; también como una marca del fabricante, ya que es propiedad de la empresa que manufactura y distribuye sus propios productos; es única, ya que toda la gama de saborizantes en diferentes presentaciones (líquido, emulsión y polvo) que produce la empresa llevan la misma marca: y de acuerdo a la clasificación internacional, corresponde a la Clase1: productos químicos (Brand Media, 2019).

Finalmente, podemos hablar de una marca local, ya que crea y diseña sabores que se adaptan al "paladar y gusto del mexicano", porque cada región del mundo posee una diferente cultura culinaria y por lo tanto gustan de sabores diferentes.

#### **3.4.1.3. Mercado Meta**

El mercado meta de SafraMex SA de CV, está constituido por empresas del área de alimentos, complementos alimenticios y productos farmacéuticos que utilizan saborizantes para la elaboración de sus productos. En la actualidad las empresas del área de alimentos constituyen un 71.8% de su mercado, las de complementos alimenticios un 12.8% y un 15.4% las de productos farmacéuticos (SafraMex Directorio de Clientes y Productos, 2019).

Del total de las empresas del área de alimentos, la proporción de cada uno de los clientes de los diferentes segmentos del mercado es la siguiente: Bebidas no-alcohólicas

21.4%, Bebidas alcohólicas 10.7%, Panificación 10.7%, Confitería 39.3% y Helados 17.8%. En referencia al tamaño de las empresas, se encuentran tanto micro, pequeñas, medianas y grandes (SafraMex Directorio de Clientes y Productos, 2019).

#### **3.4.1.4. Servicios**

Uno de los principales servicios que ofrece SafraMex, y que contribuye a diferenciarlo de otras compañías del mismo ramo, es el “*tailoring*”<sup>1</sup>, es decir el desarrollo y producción de saborizantes “hechos a la medida” de acuerdo a las necesidades de cada cliente en particular. Otro lo constituye el Servicio de Asesoría, en relación a la aplicación de los saborizantes en el producto final y también la rápida respuesta en la entrega de los pedidos emitidos por los clientes, en relación a la competencia (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020).

#### **3.4.1.5. Propuestas de Valor y Mensajes Clave.**

Como promesas hacia los clientes, se advierten dos: “Somos la Experiencia del Sabor” y “Sabores únicos y *hechos a la medida*” (SafraMex, 2015). De esta forma, no solo se deja de manifiesto los años de presencia en el mercado, sino también el impacto sensorial y emocional que puede producir un determinado sabor aplicado en un producto en el consumidor final, lo cual lo diferencia de la competencia; también el hecho de que cada sabor que se diseña, produce y vende a un cliente, sea exclusivo (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020).

Los mensajes clave cimientan estas promesas, y se eligieron los siguientes:

- Experiencia del sabor
- Sabores innovadores de alta calidad
- Personal calificado
- Creación e igualación de sabores únicos
- Inigualable sabor

#### **3.4.1.6. Forma de comunicación actual con los clientes**

En el momento anterior a la presente investigación, el contacto con el cliente se llevaba a cabo mediante los siguientes canales: la página web de la empresa, páginas web correspondientes a Directorios de Proveedores para la Industria Alimentaria como:

QUIMINET, eINDUSTRIA, COSMOS ON LINE, etc.; redes sociales (Facebook), correo electrónico, vía telefónica y visita personal. La empresa tampoco contaba con estrategias de marketing, campañas publicitarias, ni Área específica de Mercadotecnia (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020). Durante la investigación, y como consecuencia de la Emergencia Sanitaria por COVID-19, se restringieron tanto las visitas a la Planta de Producción y Oficinas y las visitas personales a clientes, situación que continúa hasta el momento actual.

### 3.4.1.7. Clientes de SafraMex SA de CV

Los clientes actuales de SafraMex, se exhiben a continuación en la Tabla 8.

**Tabla 8. Clientes de SafraMex SA de CV por segmento del mercado.**

<b>Bebidas Alcohólicas</b>	<b>Bebidas No-Alcohólicas</b>	<b>Panificación</b>	<b>Helados</b>	<b>Confitería</b>	<b>Complementos alimenticios</b>	<b>Farmacéuticos</b>
*Tequila Mar Azul	*Cooperativa Pascual	*Bimbo	*La Real	*Barcel	*Healthylab	*Laboratorios Antei
*Destiladora Zilencio	*Gugar	*La Esperanza	Michoacana	*Dulmich	*Aloe Jaumave	*Fragaquím
*Industrias Zuco	*Gastronómica Xantaii	*Ilsa Frigo	*Gunvoretta	*Aldich	*Fruled	*FTF Inovativ
	*Basor		*Lactorres	*D'Eliz	*D'Arellano	*Arysame
	*Pronafrut		*Lactoproductos de Oriente	*Dulces Don Vasco	Químicos	*Luzciel
	*Bebidas, Sabores y Aguas		*Helados Pinedo	*Paralelo 20	*Innovaverde	Aromatics
				*Tauri		*Sabores Tapatíos
				*Bombones		
				Lupita		
				*Abastecedora		
				lñaki		
				*Onza Vainilla		
				*Dulces Artesanales		
				Pepe		

**FUENTE: Elaboración propia.**

### 3.4.1.8. Competencia Directa e Indirecta de *SafraMex SA de CV*

A continuación, se exponen en la Tabla 9 algunas de las principales empresas competidoras de *SafraMex SA de CV*. de acuerdo a su participación de mercado (*Mordor Intelligence, 2020*), tanto competencia directa como indirecta. Dado que las empresas de alimentos consumen saborizantes tanto de grandes, medianas o pequeñas empresas y en ocasiones combinando sabores de dos o más (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020), se considera competencia directa a todas las compañías grandes, medianas, pequeñas y micro (nacionales o internacionales) que se dediquen al desarrollo, manufactura y comercialización de saborizantes para alimentos.

La Competencia Indirecta la constituyen empresas que operan en el mercado de alimentos, que ofrecen productos para saborizar, siendo no necesariamente sabores, sino concentrados de frutas, jarabes, almíbares, extractos de especias, etc.

**Tabla 9. Competencia directa e indirecta de *SafraMex SA de CV***

COMPETENCIA DIRECTA	COMPETENCIA INDIRECTA
- Givaudan de México SA de CV	- Da Vinci Gourmet Latin América
- IFF International Flavors & Fragrances México	- Fabbri México SA de CV
- Symrise S de RL de CV	- Wilton y OZ
- Sensient Flavors México SA	- Coffee Depot
- Firmenich de México SA de CV	- Ziaba Gourmet SA de CV
- Mane México SA de CV	- Aldich Alimentos SA de CV
- Takasago de México SA de CV	- Saroma SA de CV
- Robertet México SA de CV	- Alimentos, Condimentos y Aderezos SA de CV
- Deiman SA de CV	- Laboratorios Mixim SA de CV
- Jobari Colors and Flavors SA de CV	- Tropical Moka SA de CV
- Sabores y Colores Schiemann SA de CV	- Jarabes Veracruzanos SA de CV
- Praktiko SA de CV	- Sapore Aditivos para Alimentos SA de CV
- Laboratorios Castells SA de CV	
- Aromas y Esencias SA de CV	
- Novaroma SA de CV	
- Saborex de México SA de CV	
- Century Laboratories SA de CV	

**FUENTE: Elaboración propia.**

### 3.4.1.9. Matriz FODA de la empresa SafraMex SA de CV

La metodología FODA, analiza la situación de una empresa mediante sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada (Soriano, C., 1995), con la finalidad de una adecuada toma de decisiones estratégicas. A continuación, en la Tabla 10 se muestra el FODA correspondiente a SafraMex SA de CV.

**Tabla 10**  
**Matriz FODA SafraMex SA de CV**

<p><b>F Fortalezas (Internas)</b></p> <p><i>-Experiencia y “know how” en:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Desarrollo y manufactura de saborizantes</li> <li>2. “Tailoring”: saborizantes únicos a la medida de las necesidades del cliente</li> <li>3.Desarrollo de nuevos productos</li> <li>4.Procesos de la Industria Alimentaria</li> </ol> <p><i>-Personal capacitado:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Técnicamente</li> <li>2.En atención al cliente</li> </ol> <p><i>-Precios competitivos</i></p> <p><i>-Sin mínimos de venta</i></p> <p><i>-Tiempos de entrega menores que la competencia</i></p>	<p><b>O Oportunidades (externas)</b></p> <p><i>-Existencia de micro y pequeñas empresas que no cuentan con un Área de Investigación y Desarrollo y requieren asesoría para la creación y “tailoring” de productos y/o procesos.</i></p> <p><i>-Aumento del número de micro y pequeñas empresas, que requieren precios competitivos, compra sin mínimos de venta, y tiempos de entrega cortos, sin entrega previa de programación de compra.</i></p> <p><i>-Incremento del uso de tecnologías para la comunicación y la venta a distancia y en línea</i></p> <p><i>-Implementación de eMarketing</i></p>
<p><b>D Debilidades (Internas)</b></p> <p><i>-No cuenta con un Departamento de Mercadotecnia</i></p> <p><i>-No cuenta con una Estrategia de Marketing</i></p> <p><i>-No se conoce su Posicionamiento de Marca</i></p>	<p><b>A Amenazas (externas)</b></p> <p><i>-Emergencia Sanitaria del COVID-19, que incrementa:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Contracción del mercado</li> <li>2.Disminución del poder adquisitivo del consumidor, lo cual disminuye la venta de los clientes de SafraMex SA de CV.</li> <li>3.Restrictión de visitas o reuniones de venta, con clientes</li> </ol> <p><i>-Aumento y fluctuación del precio del dólar, moneda en la que se cotizan y compran las materias primas que utiliza SafraMex SA de CV.</i></p>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.4.2. Análisis del entorno de los clientes de SafraMex SA de CV

En esta sección se exponen los resultados obtenidos en la encuesta cuantitativa que se aplicó. En las Tablas 11, 12 y 13 se presentan los datos por cada una de las secciones de la encuesta; posteriormente en cada uno de los apartados, se refieren al lector los hallazgos correspondientes.

**Tabla 11. Resultados obtenidos en la sección de información demográfica de los encuestados**

SECCIÓN	ITEM	PORCENTAJE DE RESPUESTAS			
		Si	No		
Pregunta Filtro	¿Usted es responsable de decidir sobre las compras de saborizantes para su empresa?	100	0		
Información Demográfica de los encuestados	¿Usted es?	Hombre	Mujer		
		45	55		
		20-25 años	26-35 años	36-50 años	Más de 50 años
	¿En qué grupo de edad se encuentra?	0	25	30	45
		Dirección	Compras	Investigación y Desarrollo	Aseguramiento de la Calidad
¿En qué área de su empresa se desempeña actualmente?	30	40	30	0	

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.4.2.1. RESPONSABLES DE COMPRA

El 100% de los encuestados fueron los responsables de decidir la compra de saborizantes en las empresas donde se desempeñan. El 40% adscrito al departamento de Compras, 30% labora en Investigación y Desarrollo y 30% en la Dirección.

### 3.4.2.2. DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS ENCUESTADOS Y ÁREA DE LA EMPRESA EN QUE SE DESARROLLAN

El 55% de los encuestados pertenecían al género femenino, dentro del grupo de edad de más de 50 años (45%). Solo un 25%, entre el grupo de 26 a 35 años.

Tabla 12. Resultados obtenidos en la sección de información sobre comportamiento de compra

SECCIÓN	ITEM	PORCENTAJE DE RESPUESTA									
		F	AV	N							
Información sobre comportamiento de compra	¿Con qué frecuencia cambia de proveedor de saborizantes?	5	50	45							
		GIV	FIR	IFF	MAN	TAK	ROB	SEN	DEI	OTR	
	¿Cuáles de las siguientes marcas de saborizantes, ha utilizado para sus productos?	10	5	10	10	10	15	20	25	45	
		C	MR	DIS	REC	SER	REP	ATE	OTR		
	¿Cuáles son los criterios más importantes para elegir un saborizante?	70	0	0	0	35	5	40	5		

FUENTE: Elaboración propia.

#### ABREVIATURAS:

**F** = Frecuentemente (2 años o menos)  
**AV** = A veces (3 años o más)  
**N** = Nunca

**GIV** = Givaudin  
**FIR** = Firmenich  
**IFF** = International Flavors & Fragrances  
**MAN** = Mane  
**TAK** = Takasago  
**ROB** = Robertet  
**SEN** = Sensient  
**DEI** = Deiman  
**OTR** = Otras

**C** = Calidad  
**MR** = Marca reconocida  
**DIS** = Diseño a la medida del cliente  
**REC** = Recomendación  
**SER** = Servicio al cliente/garantía  
**REP** = Representante de ventas profesional  
**ATE** = Atención rápida y oportuna  
**OTR** = Otros

### **3.4.2.3. FRECUENCIA DE CAMBIO DE PROVEEDOR DE SABORIZANTES**

Esta pregunta se consideró muy importante para conocer la oportunidad que puede llegar a tenerse en una determinada compañía, para sustituir a algún proveedor con un saborizante determinado. De acuerdo a las respuestas obtenidas el 45% de los encuestados nunca cambia de proveedor y/o saborizante, cuando ya utiliza alguno en su producto; el 50% en algunas ocasiones y solamente el 5% declara que cambia con frecuencia de proveedor y/o saborizante.

### **3.4.2.4. OTRAS MARCAS DE SABORIZANTES QUE HAYAN UTILIZADO LOS CLIENTES DE SAFRAMEX**

En la Tabla 12 se observa que las tres marcas de saborizantes de la competencia que más han utilizado los clientes de SafraMex son: Deiman (25%), Sensient (20%) y Robertet (15%).

En el rubro de “Otras”, las menciones fueron para las siguientes marcas/compañías:

- *Edlong México S de RL de CV*
- *Bell Flavors and Fragrances LATAM*
- *Sodexim SA de CV*
- *Gapelli Ingredients SA de CV*
- *Taali SA de CV*
- *Jibaru*

### **3.4.2.5. CRITERIOS MÁS IMPORTANTES PARA LA ELECCIÓN DE UN SABORIZANTE**

En esta pregunta se exploraron los criterios que los clientes toman en cuenta durante la elección de un saborizante, para la elaboración de sus productos. La calidad fue el factor con el porcentaje de menciones más alto (70%), seguido del diseño a la medida de las necesidades del cliente (55%), la atención rápida y oportuna apareció en el tercer lugar de menciones con un 35%; el servicio al cliente y garantía presentaron un 30% de menciones, mientras que un buen representante de ventas y el precio, obtuvieron ambos un 5%, respectivamente. Dos rubros no obtuvieron menciones y estos fueron: “marca reconocida en el mercado” y “recomendación de otros clientes”.

**Tabla 13. Resultados obtenidos en la sección de percepción de la marca SafraMex**

SECCIÓN	ITEM	PORCENTAJE DE RESPUESTAS					
		Visita de vendedores	Página internet	Recomendación	Publicidad Páginas especializadas	Otro	
Percepción de la Marca SafraMex	¿Cómo se enteró de la marca SafraMex?	10	5	60	0	25	
		Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	
	¿Cómo califica su experiencia de compra de los productos SafraMex?	0	5	0	25	70	
		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Neutral	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
	Con respecto a lo siguiente, ¿cómo califica la marca SafraMex?:	-Confiable	0	5	5	35	55
		-Notoriedad en el mercado	0	5	55	25	15
		-Buena relación calidad-precio	0	5	15	50	30
		-Barata	0	10	45	25	20
		-Calidad	0	5	15	35	45
			Muy insatisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
¿Está satisfecho con los productos de la marca SafraMex?	0	5	35	60			
	Menos que otras	Igual que otras	Más que otras				
¿Qué tan presente está la marca SafraMex, cuando piensa en saborizantes, en comparación con otras?	20	30	50				

**FUENTE: Elaboración propia.**

#### **3.4.2.6. MANERA EN QUE EL CLIENTE CONOCIÓ LA MARCA SAFRAMEX**

El 65% de los clientes se enteró de la marca por recomendación. Un 25% por internet, o mencionan que cuando entraron a laborar ya se utilizaban los productos, porque llevaban mucho tiempo trabajando con SafraMex; o lo recomendaba alguna persona que entraba a trabajar y conocía la marca de un trabajo anterior. Solo un 5% menciona que fue por visita de los vendedores.

#### **3.4.2.7. EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTES CON LA MARCA SAFRAMEX**

El 75% de los encuestados, mencionó que su experiencia de compra ha sido muy buena y 25% la consideraron buena. Solamente el 5% calificaron su experiencia como muy mala.

#### **3.4.2.6. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LA MARCA SAFRAMEX**

Para conocer la percepción de los encuestados sobre la marca, se propusieron cinco atributos: Confiabilidad, Notoriedad en el mercado, Buena relación Calidad-Precio, Barata y Calidad. En cuanto a la confiabilidad, un 55% se pronunció como totalmente de acuerdo, 35% muy de acuerdo, 5% neutral y un 5% algo en desacuerdo.

La notoriedad en el mercado se calificó 10% totalmente de acuerdo, 30% muy de acuerdo, 55% neutral y finalmente un 5% totalmente en desacuerdo. Un 50% de los encuestados estuvo muy de acuerdo con la buena relación Calidad-Precio, un 30% totalmente de acuerdo; mientras que un 15% se manifestó neutral ante este rubro y un 5% se pronunció algo en desacuerdo.

En cuanto a la calidad de los productos, un 45% de los encuestados se manifiesta totalmente de acuerdo, un 35% de acuerdo, un 15% neutral y solo un 5% totalmente en desacuerdo. Finalmente, el 30% estuvo muy de acuerdo en que los productos eran baratos, 15% totalmente de acuerdo, el 45% se manifestó neutral y un 10%, totalmente en desacuerdo.

### **3.4.2.7. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO A LOS PRODUCTOS DE LA MARCA SAFRAMEX**

En relación a la satisfacción con los productos de la marca, el 60% se manifestó muy satisfecho, 35% satisfecho y solo un 5% como poco satisfecho.

### **3.4.2.8. PRESENCIA DE LA MARCA SAFRAMEX EN LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

La presencia de marca en la mente de los encuestados obtuvo los siguientes resultados: El 50% la tenía más presente que otras en el momento de requerir un saborizante, el 30% igual que otras y el 20% menos.

### **3.4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE SAFRAMEX SA DE CV**

En esta sección se expone la información obtenida a partir de las entrevistas cualitativas semiestructuradas. Las transcripciones se encuentran en el anexo correspondiente; éstas se videograbaron. En los siguientes apartados se ofrece la información obtenida sobre cada una de las secciones, para finalmente comparar todas las respuestas en una tabla.

#### **3.4.3.1. INFORMACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS**

La información de los saboristas entrevistados se dividió de acuerdo a su nacionalidad. En la Tabla 14, se muestra la información de los saboristas y mercadóloga extranjeros. La relación de saboristas mexicanos se encuentra en la Tabla 15; en ambos casos se presentan datos de edad, empresa, área de desempeño y años de experiencia.

Se destaca el hecho de que los saboristas nacionales que se entrevistaron cuentan con un mayor número de años de experiencia en la industria, y como dato curioso es muy poco común encontrar saboristas mujeres en nuestro país (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020).

**Tabla 14. Saboristas y mercadóloga extranjeros y nacionales que se entrevistaron.**

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>PAÍS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ÁREA DE DESEMPEÑO</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>
Maria Mendes	29	Portugal	Frusenses Lda	Investigación y Desarrollo de Sabores	7
Madhusudan Nanda	36	India	Innovative Mentha & Allied Flavours	Investigación y Desarrollo de Sabores	14
Siriporn Chaitharatip	30	Tailandia	Adinop Co Ltd.	Investigación y Desarrollo de Sabores	7
Ana Maria Guedes	24	Portugal	Frusenses Lda	Mercadotecnia	2
Ignacio Hernández Martínez	50	México	Sensient Flavors SA	Investigación y Desarrollo Saborista	30
José Antonio Gómez Bauche	57	México	Industrias La Real Michoacana	Saborista	35
Alberto Hernández Zea	67	México	SafraMex SA de CV	Investigación y Desarrollo Saborista	46
Juan José Tueme Canales	63	México	Etadar by Deiman	Investigación y Desarrollo Saborista	38

**FUENTE:** Elaboración propia.

Los saboristas extranjeros, son Ingenieros en Alimentos de profesión, mientras que los mexicanos son Ingenieros Químicos, un Ingeniero en Alimentos y un Ingeniero Agrónomo.

### **3.4.3.2. EMPRESAS DONDE HAN LABORADO, CON DEPARTAMENTO DE MARKETING**

De los entrevistados solo un 12.5% (correspondiente a uno de los saboristas) trabaja en una de las grandes compañías internacionales: Sensient Flavors México SA; mientras que otro 12.5%, en la más grande de las compañías domésticas mexicanas: Etadar by Deiman.

Las demás, corresponden a medianas, pequeñas y locales empresas; todas ellas (87.5%) cuentan con un Departamento de Marketing, a excepción de SafraMex SA de CV.

En el caso de los saboristas y mercadóloga extranjeros, el 100% ha trabajado solo en una empresa de saborizantes, mientras que en el caso de los saboristas mexicanos, han

tenido experiencia en muy diversas empresas tanto grandes como medianas, entre las que se encuentran: *International Flavours and Fragrances (IFF)*, *Sensient Flavors*, *Duas Rodas*, *Naarden International*, *Quest International*, *Mane México*, *Química Interamericana*, *Grupo Aroquím*, *Robertet*, *Grupo Piasa* y *SafraMex SA de CV*.

De acuerdo a los saboristas con más años de experiencia, es a fines de los años ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, que comenzaron a implementarse los Departamentos de Mercadotecnia como tal, en las empresas de saborizantes en México. Anteriormente los Departamento de Ventas e Investigación y Desarrollo, llevaban a cabo su función, no siendo tan especializada como hoy en día.

**Tabla 15. Lugares de trabajo de los saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“En este momento me encuentro trabajando en Adinop Company Limited, que es proveedor de ingredientes para alimentos”</i>
Ana Maria Guedes	<i>“Solo Frulac”</i>
Maria Mendes	<i>“Solo he trabajado en Frulac. Cuando ingresé a la compañía, comencé a aprender sobre saborizantes. Después de 2014, se convirtió en Frusence, una compañía de saborizantes dentro del grupo Frulac”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“Trabajo en una compañía llamada “Metal”, que manufactura sabores a partir de la menta, aceite esencial de menta. Es un negocio de mi padre y mío”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Trabajé en Grupo Aroquím, Naarden Internacional y Flavors to Flavors”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“En compañías como SafraMex, Robertet, Piasa, Duas Rodas y Sensient Flavors”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>“Comencé en Química Interamericana. Luego fue Grupo Aroquím. Posteriormente estuve en Naarden Internacional, que pasó a ser Quest International. Luego en Mane y finalmente aquí en SafraMex”</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“Toda mi carrera he estado en IFF, y actualmente en Etadar, que es parte de Grupo Deiman”</i>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.4.3.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE LLEVA A CABO EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA EN INDUSTRIAS DE SABORIZANTES PARA ALIMENTOS

Recapitulando las respuestas de los entrevistados, se concluye que son dos las principales vertientes en las que opera el Departamento de Mercadotecnia. La primera de ellas se relaciona con las ventas de la compañía; en este sentido, en algunos casos establece los presupuestos de venta; acompaña también el “*tailoring*” de los productos que solicitan los clientes, siendo el enlace entre la interpretación de las necesidades del cliente y el equipo de Investigación y Desarrollo (Saboristas), realizando presentaciones de los productos como un *TSS (Technical Sales Service)* que apoya directamente al Área de Ventas. La segunda corresponde a la investigación y determinación de las tendencias generales del mercado de alimentos y sabores, para encaminar las creaciones de los saboristas hacia lo que el mercado está solicitando. Asimismo, en sentido inverso, publicita y da a conocer de manera y por los canales de comunicación adecuados, las creaciones del departamento de Investigación y Desarrollo.

**Tabla 16. Funciones del Departamento de Mercadotecnia de acuerdo a los saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“Nuestro Departamento de Mercadotecnia está formado por pequeñas unidades, una de ellas agrupa a ventas y establece presupuestos, otra ofrece servicio al cliente y desarrollos”</i>
Ana Maria Guedes	<i>“Es quien que establece las nuevas tendencias del mercado”</i>
Maria Mendes	<i>“Lo que observo es que se reúnen con los clientes, y les presentan las tendencias del mercado. Mientras que el cliente, les plantea lo que quiere o necesita”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“En mi compañía Mercadotecnia se encuentra unido al Departamento de Ventas y acompaña el trabajo de ventas. Definen las necesidades del cliente, para ofrecerles el saborizante que cubra sus necesidades”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Acompaña al Departamento de Ventas dando Servicio Técnico a los clientes, realiza presentaciones a los clientes potenciales y actuales y establece las nuevas tendencias del mercado”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“Ver las tendencias a nivel global de los nuevos productos alimentarios, en las diferentes plataformas de alimentación, diferentes plataformas de saborizantes, tendencias principalmente para la industria alimentaria”</i>

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Tabla 16 (Continuación). Funciones del Departamento de Mercadotecnia de acuerdo a los saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Alberto Hernández Zea	<i>Presenta a los clientes los productos que les podemos ofrecer, determina cuales son las necesidades del cliente y establece las nuevas tendencias del mercado</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“Es una de las partes más importantes de las empresas de sabores Porque proyectan las nuevas tendencias de sabores en el mercado, sabores que no se habían hecho anteriormente, y que están de moda”</i>

**FUENTE:** Elaboración propia.

#### **3.4.3.4. FORMA DE COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SABORIZANTES PARA ALIMENTOS**

Como se ha mencionado durante todo el Estudio de Caso, las empresas de saborizantes constituyen negocios B2B, donde los clientes son otras industrias dentro del rubro de los alimentos. Así que se trata de comunicación entre empresas. De acuerdo a la información recabada de los entrevistados, en la actualidad se mantiene una forma de comunicación híbrida que involucra el “cara a cara” con los clientes, así como la comunicación en línea, por medio de páginas, portales de negocios, redes sociales y correos electrónicos. Los entrevistados consideraron que ambas son igualmente importantes y no le otorgaron un peso mayor a una en relación a la otra. Sin embargo, encuentran útil, práctico, con mucho potencial la comunicación electrónica. Por la situación que se vive en la actualidad de la crisis sanitaria del *COVID-19* y dado que las entrevistas (nacionales e internacionales) se realizaron durante la cuarentena, se priorizó este tipo de comunicación, por parte de los entrevistados.

**Tabla 17. Forma de comunicación con el cliente, de acuerdo a los saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“Muy en contacto con el cliente (vía telefónica, visitas, internet), y dentro de la empresa con los vendedores y el equipo de Investigación y Desarrollo, coordinando los proyectos, para determinar las necesidades del cliente. De igual forma identifica las necesidades del mercado”</i>
Ana Maria Guedes	<i>“La forma más eficiente de comunicar es presentar el know-how de la compañía, cara a cara”</i>
Maria Mendes	<i>“La comunicación es específica según el cliente, y también el tipo de información que se envía, básicamente es vía internet. La información que se obtiene se envía al saborista para que cree saborizantes para un cliente determinado”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“Por medio de la elaboración de muestras, que se envían como kits a los clientes, para que puedan aplicarlas en sus productos finales”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Mucha de la comunicación es mediante presentaciones a los clientes. Actualmente se hace más uso de los medios electrónicos, para envío de información y comunicación directa con el cliente”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“Mediante presentaciones principalmente, porque en las empresas grandes tienen current list suppliers, con un cuadro de 5 proveedores a nivel global y no pueden comprar saborizantes más que a las empresas que están en la lista”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>“Tradicionalmente la comunicación ha sido cara a cara, hoy se utilizan otros medios electrónicos y a distancia, sobre todo para realizar un primer contacto”</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“Actualmente se postea por medio de las redes sociales, las novedades, sabores disponibles, como innovaciones y con tecnología. Siempre se busca algo más y se tiene que publicar”</i>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### **3.4.3.5. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA DIRECTAMENTE CON LOS CLIENTES Y CLIENTES POTENCIALES**

Los entrevistados explicaron que son diversas las actividades que realiza: Desarrolla presentaciones para los clientes donde introduce a la compañía y los productos (saborizantes) que les ofrecen; esto se puede llevar a cabo en la propia empresa, en las instalaciones del cliente, en un salón de alguno de los Hoteles de la ciudad, o en las diferentes Ferias especializadas, que se realizan en el país o en el extranjero. Envía información, vía Correo Electrónico, por su Página web o mediante las Redes Sociales sobre las nuevas colecciones de saborizantes que desarrollan, también sobre actualización tecnológica de la industria de alimentos a la que se dirija. Finalmente, también por estas vías descritas, comparte con clientes y clientes potenciales,

información sobre las tendencias mundiales del desarrollo de nuevos productos alimenticios y saborizantes para alimentos. Mencionaron el hecho de que a partir de la emergencia sanitaria del COVID-19, muchas de las Ferias especializadas, se han realizado virtualmente, así como el contacto con los clientes y clientes potenciales, mediante algunas de las plataformas como Zoom, Teams, Workplace chat, Google meet y Skype, entre otras.

**Tabla 18**  
**Actividades de Marketing directamente con clientes, de acuerdo a los saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“Se contacta telefónicamente al cliente, se concerta la cita, y se lleva la muestra, que es personalizada y única para el cliente; son proyectos muy confidenciales y así se van trabajando”</i>
Ana Maria Guedes	<i>“La comunicación más eficiente es cara a cara, presentando todo el know-how de la empresa”</i>
Maria Mendes	<i>“Por medio de presentaciones de los productos, lo que nosotros tenemos para ofrecerles y lo que él requiere. Normalmente es cara a cara”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“Enviando muestras a los clientes, y trabajando conjuntamente con ellos”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Presentaciones, y actualmente Ferias especializadas, artículos y anuncios en revistas del ramo”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“En presentaciones a otro tipo de empresas que son de nivel más pequeño, a esas empresas hay más oportunidad de hacer negocio con ellas. Por ejemplo, el departamento de mercadotecnia utiliza la plataforma global Mintel de tendencias, que puede prospectar a clientes”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>“Se realizan presentaciones en hoteles, en la empresa del cliente o del proveedor, con aplicaciones en el producto final y con evaluaciones sensoriales, para que conozca las alternativas de sabores que se ofrecen”</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“Organizan presentaciones y la participación en Ferias Nacionales e Internacionales donde se exhibe la tecnología de cada compañía”</i>

**FUENTE: Elaboración propia.**

### 3.4.3.6. ESTABLECIMIENTO DE NUEVAS TENDENCIAS EN CUANTO AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Los testimonios que se obtuvieron indican que en la actualidad el Departamento de Mercadotecnia, facilita a los saboristas y en general al equipo de Investigación y Desarrollo, la información sobre las tendencias mundiales actuales en cuanto al desarrollo de productos alimenticios, alimentos, productos y sabores de moda, preferencias del consumidor, lo que considera “saludable”, regímenes alimenticios o dietas de moda, que orienten la creación, ya sea para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes o para promover la innovación.

**Tabla 19. Establecimiento de nuevas tendencias en alimentos, de acuerdo a saboristas entrevistados**

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“Es muy importante conocer las tendencias del mercado y sobre todo las necesidades específicas de cada cliente, dado el aumento de nuevas casas de sabores”</i>
Ana Maria Guedes	<i>“Gracias al Departamento de Mercadotecnia, los saboristas pueden desarrollar productos que van de acuerdo con las tendencias y con las necesidades de los clientes”</i>
Maria Mendes	<i>“El Departamento de Marketing las establece, en el pasado cuando no existía, nosotros los saboristas teníamos que investigar y buscar las nuevas tendencias de saborizantes en el mercado”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“Nos basamos en los informes de diferentes empresas y plataformas con las que trabajamos y nos notifican cuales son las tendencias del mercado en este momento”.</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“El departamento de mercadotecnia nos dicta las tendencias a seguir. Que nos dicen a los saboristas: oye, están utilizando determinado ingrediente con mucha oportunidad de uso alimentario y nos dan los tips de que es lo que viene a nivel global, incluyendo la parte de investigación y desarrollo”.</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“El departamento de Mercadotecnia se está informando día a día en sus páginas que tienen de cada empresa, lo que se está haciendo a nivel mundial”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Existe mucha información en internet sobre tendencias y modas, de ahí mercadotecnia y los saboristas pueden ofrecer creaciones de acuerdo a estas tendencias y modas”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>“A nivel mundial existen compañías de investigación de mercados, que las establecen, y a nivel local los saboristas junto con el departamento de mercadotecnia pueden definir tendencias más específicas”</i>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 3.4.3.7. INTERACCIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA Y SABORISTAS DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

La relación entre Mercadotecnia e Investigación y Desarrollo constituye un importante sistema simbiótico, en estas empresas. Hay comunicación, que fluye de acuerdo a los estudios e investigaciones que lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia, lo que encuentra en el mercado, lo que es necesario innovar y por tanto desarrollar.

**Tabla 20. Interacción entre saboristas y el departamento de marketing, de acuerdo a saboristas entrevistados**

ENTREVISTADO	RESPUESTA
Siriporn Chaitharatip	<i>“Mercadotecnia impulsa el desarrollo de nuevos proyectos, por su relación entre lo que el cliente quiere y lo que solicita a Investigación y Desarrollo. Sobre todo, porque los productos son exclusivos para cada cliente”</i>
Maria Mendes	<i>“Tenemos juntas con la chica de marketing, donde nos muestra las tendencias del mercado y cuáles son las necesidades de nuestros clientes, lo que nos ayuda en la creación de los saborizantes para nuestros consumidores”</i>
Ana María Guedes	<i>“Una gran interacción, donde mercadotecnia provee datos duros sobre tendencias y necesidades, para que los saboristas desarrollen productos acordes”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“El departamento de Mercadotecnia, dicta las tendencias a los saboristas para que creen los sabores de acuerdo a las necesidades que se van detectando en el mercado, por parte de los clientes”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“Hay comunicación, esta fluye de acuerdo a lo que se le ocurre al mercadólogo a lo que investigo, ha visto en el mercado, lo necesario que hay que innovar y crear nuevos desarrollos”.</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“El departamento de mercadotecnia solicita específicamente colecciones de productos de acuerdo a las tendencias mundiales, por ejemplo: flores de los frutos. Mercadotecnia elige cuales ofrece y de qué manera los presenta”</i>
José Antonio Gómez Bauche	<i>“Uno depende del otro y ambas partes pueden aportar mucho, para lograr novedades que puedan ser interesantes para los clientes”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>Es muy estrecha, y ambos se retroalimentan. Mercadotecnia es la comunicación con el cliente y la interpretación de sus necesidades”</i>

**FUENTE: Elaboración propia.**

### 3.4.3.8. NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA EN LAS EMPRESAS DE SABORIZANTES PARA ALIMENTOS

El total de los entrevistados tanto nacionales como extranjeros coincidieron en que, en una empresa de saborizantes para alimentos, resulta de vital importancia la existencia del Departamento de Mercadotecnia. Lo describen como el enlace entre sus creaciones y el medio externo, ya que es éste el que lo da a conocer de la manera apropiada a los clientes adecuados, y de igual forma a los saboristas les da la información imprescindible sobre tendencias y necesidades actuales del mercado. Y también por la necesidad de realizar sus propios estudios de mercado.

**Tabla 21**

***Necesidad de un departamento de mercadotecnia en empresas de saborizantes, de acuerdo a saboristas entrevistados.***

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Siriporn Chaitharatip	<i>“Muy importante por su presencia entre el cliente y el Depto. De Investigación y Desarrollo, ya que una buena relación cliente-compañía mejora la posibilidad de vender un nuevo producto”</i>
Maria Mendes	<i>“Ayuda dándonos nuevas ideas sobre tendencias del mercado y de nuestros clientes. En un momento dado el trabajo lo puede realizar ventas o el Departamento Comercial, por el contacto que tienen con el cliente.”</i>
Ana María Guedes	<i>“Básico, como se desprende de todo lo que hemos platicado”</i>
Madhusudan Nanda	<i>“Muy importante, para dar las preferencias, porque a partir de conocerlas, podemos convertirnos en líderes, mientras más tempranamente se conozcan, mejor la respuesta que se puede dar al consumidor”</i>
Ignacio Hernández Martínez	<i>“Es muy necesario, yo creo que actualmente no existe una empresa que no lleve a cabo estudios de mercadotecnia, porque hay mercadotecnia en todos los niveles”.</i>
Juan José Tueme Canales	<i>“La proyección de lo que hace el saborista, solo lo puede hacer el Departamento de Mercadotecnia. Son los que elaboran y presentan los catálogos de información a los clientes. Sin este, es muy difícil que un sabor trascienda. Es la comunicación con el exterior”</i>
José Antonio Gómez	<i>“Sí, yo pienso que sí. Con equipos de personas que sepan utilizar toda la tecnología actual”</i>
Alberto Hernández Zea	<i>“Considero que es indispensable, con toda la tecnología de internet, redes sociales y mercadotecnia en línea”</i>

**FUENTE: Elaboración propia.**

Con el objeto de reducir y categorizar la información se elaboró una Tabla Comparativa de Respuestas Cualitativas, en la que se seleccionaron las categorías

atendiendo a los temas de cada pregunta, para inferir los resultados de las entrevistas, la cual se muestra en la Tabla 22.

Se establecieron seis categorías: información sociodemográfica, compañías donde trabajan actualmente, funciones del departamento de mercadotecnia, forma de comunicación del departamento de mercadotecnia con clientes actuales y potenciales, tendencias en cuanto al desarrollo de productos alimenticios y saborizantes, interacción entre el departamento de mercadotecnia con los saboristas del departamento de investigación y desarrollo y finalmente, necesidad de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes.

**Tabla 22. Tabla comparativa de Respuestas Cualitativas**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	SABORISTAS							
		M.M.	M.N.	S.C	A.M.G.	I.H.M	J.A.G.	A.H.Z.	J.J.T.
Información sociodemográfica	-Edad -Años de experiencia	29 7	36 14	30 7	24 2	50 30	57 35	67 46	64 38
Compañías de saborizantes	- Compañías - Compañías con Depto. Mercadotecnia	Frusenses  Si	Innovative Mentha & Allied.  No	Adinop Co  Si	Frusenses  Si	Sensient  Si	La Real Michoacana  No	SafraMex  No	Etadar by Deiman  Si
Funciones específicas Depto. Mercadotecnia	-Funciones  -Quien ejecuta de no existir este Depto.	Presenta tendencias mercado Ventas y Desarrollo	Conocer Necesidades Clientes Ventas	Presupuestos Serv. cliente Desarrollos Ventas y Desarrollo	Establece tendencias mercado Ventas	Ver las tendencias globales Ventas y Desarrollo	Presentaciones a clientes Ventas y Desarrollo	Presentar productos a clientes Ventas y desarrollo	Proyectan tendencias y modas Investigac. y desarrollo
Comunicación de Depto. Mercadotecnia con clientes actuales y potenciales	-Formas de comunicación  -Actividades con clientes actuales y potenciales	Internet, Visitas  Presentaciones de productos	Envío de Muestras  Envío de muestras y "tailoring"	Visitas, internet, teléfono  Envío de muestras y "tailoring"	Visitas "cara a cara"  Presentaciones de productos	Presentaciones  Presentaciones de productos y tendencias	Presentaciones Internet  Ferias especializadas, artículos y anuncios internet	Visitas Internet  Presentaciones	Redes sociales Internet Presentaciones, ferias especializadas
Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y saborizantes	Quién establece nuevas tendencias	Depto. de Mercadotecnia y saboristas	Empresas y plataformas internacionales	Empresas y plataformas internacionales y saboristas	Depto. de Mercadotecnia	Mercadotecnia y saboristas	Empresas y plataformas internacionales y saboristas	Plataformas internacionales y saboristas	Plataformas internacionales y mercadotecnia
Interacción entre el Departamento de Mercadotecnia con el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)	-De qué manera interactúa Mercadotecnia con los saboristas	Trabajo en Equipo, Mercadotecnia Presenta tendencias	Dicta tendencias a los saboristas de acuerdo al cliente	Mercadotecnia impulsa el desarrollo de nuevos productos para cada cliente	Una gran interacción	La comunicación fluye de mercadotecnia a los saboristas	Uno depende del otro	Muy estrecha se retroalimentan	Solicita a los saboristas colecciones y las presenta
Necesidad de un Departamento de Mercadotecnia	-En la Industria de saborizantes para alimentos	Importante	Muy importante	Muy importante	Básico	Muy necesario	Yo pienso que sí	Indispensable	Importante

**Abreviaturas:**

- M.M. María Mendes (Portugal)
- M.N. Madhusudan Nanda (India)
- S.C. Siriporn Chaitharati (Tailandia)
- A.M.G. Ana María Guedes (Portugal)
- I.H.M. Ignacio Hernández Martínez (México)
- J.A.G. José Antonio Gómez (México)
- A.H.Z. Alberto Hernández Zea (México)
- J.J.T. Juan José Tueme (México)

### **3.4.3.9. FACTORES SOCIALES QUE INFLUYEN EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Según la plataforma Mintel en su publicación: Tendencias Globales en Alimentos y Bebidas 2030 a principios de 2020, el estallido del COVID-19 desestabilizó la vida como la conocíamos (Mintel, 2020). La demanda de los consumidores es de una mayor responsabilidad corporativa: una mayor protección de las personas que incluye tanto a los empleados como a los consumidores y en especial a trabajadores clave. Las empresas triunfantes serán las que mejoren la salud del planeta y de su población. Los consumidores recurrirán a las empresas para que estas sean la fuerza impulsora del cambio de cara a los problemas importantes de la sociedad. Para cumplir las expectativas de los consumidores, las empresas de alimentos y bebidas –así como sus proveedores de materias primas- deben establecer enfoques activistas orientados hacia estos resultados (Mintel, 2020).

### **3.4.3.10. FACTORES ECONÓMICOS QUE INFLUYEN EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Los eventos mundiales modifican lo que los consumidores quieren y por qué. Siguiendo con la mencionada publicación: Tendencias Globales en Alimentos y Bebidas 2030 (Mintel, 2020), menciona que los consumidores serán más conscientes de sus compras y comportamientos; se enorgullecerán de sus esfuerzos personales y apoyarán a las empresas que los hagan sentir más sensatos en su uso de embalajes y recursos valiosos; el mundo está presenciando una sensación de urgencia cada vez mayor por parte de las personas, que sienten frustración por la falta de medidas y acciones tangibles con respecto a muchos problemas globales y locales importantes (Mintel, 2020). El medioambiente es uno de los temas más esenciales hoy en día. También en los últimos años, los residuos alimenticios han sido un campo de acción para los consumidores y las empresas. Las empresas están buscando nuevas formas de reutilizar los residuos alimenticios como Kellogs Co., o Meadow Mushrooms, de Nueva Zelanda; por otra parte, empresas como Danone en Francia, se comprometió a utilizar solo ingredientes provenientes de la agricultura regenerativa para el año 2025 (Mintel, 2020). Unilever cuenta con un Plan de Vida Sostenible con tres metas de responsabilidad social

empresarial de largo alcance. Danone, Nestlé, Firmenich, International Flavors and Fragrances Inc y Sodexo se encuentran entre las más de 80 empresas que forman parte de la coalición contra el cambio climático *We mean Business*. Amazon ha fundado su propio Climate Pledge, en el que se compromete a cumplir las metas del Acuerdo de París para el año 2040 (Mintel, 2020).

#### **3.4.3.11. FACTORES DE SALUD QUE MARCAN TENDENCIA EN CUANTO A SABORES EN LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES**

Los hábitos de consumo consciente inspirarán a más personas a considerar los impactos ambientales y éticos de sus dietas, ya que pensarán en la salud del planeta, como lo hacen en la suya. El consumo de los productos de origen animal será esporádico y se centrará en los lácteos y la proteína de origen animal ético (Mintel, 2020).

La tecnología permitirá a los consumidores diseñar enfoques hiperindividualizados para la salud física y mental. Los ingredientes con potencial para mejorar el sistema inmunológico, serán esenciales en la manera en que los consumidores diseñan sus dietas “Dietas Inteligentes”. El énfasis global en dejar que la ciencia lidere la respuesta a la pandemia acelerará el progreso de la confianza del consumidor en la ciencia y la tecnología de los alimentos (Mintel, 2020).

Los consumidores competirán su información personal con una gran variedad de dispositivos conectados al internet de las cosas. Los consumidores optarán por la conveniencia de las listas de compras, recetas y comidas recomendadas que estén personalizadas según sus preferencias de sabor, gusto y textura. Las personas usarán los resultados de la recolección de datos y los tests biológicos para modificar sus dietas y estilos de vida para así mejorar su salud cerebral, estados mentales y estados de ánimo.

Cada vez más consumidores para el 2030, entenderán qué los hace únicos a ellos y a sus necesidades biológicas gracias a un acceso más extensivo a tests y tecnología de recolección de datos. Los consumidores acudirán a las empresas para que los ayuden a usar su información y les ofrezcan alimentos y bebidas personalizados (Mintel, 2020).

### 3.4.3.12. ACTUALES TENDENCIAS DE SABORIZANTES

De acuerdo a la información recabada de los entrevistados, la tendencia actual es hacia alimentos y bebidas con un sabor satisfactorio y precios asequibles. Otra mencionada fue la de los “*Assembled Flavors*”, la cual consiste en combinaciones innovadoras de sabores básicamente de origen vegetal, que gracias a la cromatografía de gases identifican sustancias presentes en ellos, cuya afinidad química permite realizar dichas mezclas.

Los sabores a partir de las *flores de los diferentes frutos*: manzana, naranja, cempazuchitl, limón, nopal, han marcado tendencia en el desarrollo de saborizantes, para utilizarse en bebidas no alcohólicas, bebidas ligeras, mezcladores etc.

Finalmente, los “*Cultural Flavors*” constituyen otra de las tendencias actuales, retomando la cultura culinaria de los diferentes países; en el caso de México, podemos mencionar como ejemplo, el sabor “gusano de maguey”, para aplicarse en diferentes productos alimenticios.

**Tabla 23. Tendencias actuales de saborizantes, de acuerdo a saborista entrevistado**

ENTREVISTADO	RESPUESTA
Juan José Tueme Canales	“Mi última innovación, son los ensambles, mediante el estudio de los químicos aromáticos de las frutas, para combinar y dar un tercer sabor mejorado. Así se ofrecen ventajas, bloqueando notas desagradables de la base del cliente”

**FUENTE: Elaboración propia.**

### 3.4.3.13. FACTORES LEGALES QUE INFLUYEN EN LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES

La utilización de las materias primas para elaborar saborizantes, está legislada a nivel mundial y a nivel local, por diversas instancias que dan certeza de la seguridad en su uso para los consumidores. A nivel global, la Norma General para los Aditivos Alimentarios, en donde se ubican los saborizantes para alimentos, se denomina CODEX ALIMENTARIUS STAN 192-1995. Realizado por la FAO/WHO, revisado por última vez en el 2019. La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA Food and Drug Administration) la cual emite un listado de compuestos aromáticos permitidos. En Europa

un listado similar con los llamados Números “E”, los emite la EFSA (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria), revisada por última vez en marzo del 2020 (EFSA, 2019). FEMA (Flavors & Extracts Manufacturers Association), cuyo listado proporciona a las materias primas aceptadas por esta asociación, un número conocido como FEMA.

TGSC (The Good Scents Company), conglomerada por Sociedades de Saboristas, Sociedades Químicas, Sociedades de Tecnólogos en Alimentos, y compañías fabricantes de saborizantes para alimentos, que proporcionan una gran información técnica y legal sobre todas las materias primas (químicos aromáticos), que pueden utilizarse en la elaboración de saborizantes para alimentos (FEMA, 2018).

En México existen varias legislaciones locales como: Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios de la Secretaría de Salud. Por parte de COFEPRIS (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios), el Acuerdo por el que se determinan los aditivos y coadyuvantes en alimentos, bebidas y suplementos alimenticios, actualizado por última vez en el 2019 (COFEPRIS, 2020).

#### **3.4.3.14. FACTORES TECNOLÓGICOS QUE INFLUYEN EN LA INDUSTRIA DE SABORIZANTES**

En la manufactura de saborizantes para alimentos, se utilizan diversos procesos que incluyen: mezclas físicas, emulsiones, extracciones, secados, concentrados, encapsulados, microencapsulados, entre otros. Los análisis de materia prima y producto terminado, requieren determinaciones de densidad, índice de refracción, cromatografía de gases, así como evaluaciones sensoriales (Arctander, 2019).

Para todo lo anterior, se requiere equipo especializado y tecnología que avanza continuamente, e impulsan a las empresas a una mejora continua; en este sentido también las Certificaciones Internacionales (ISO 9000, ISO 22000, HACCP, etc) se han convertido en un requisito indispensable para ingresar a ciertos mercados, a pesar de no ser de carácter obligatorio (PAHO, 2020). Estas certificaciones diferencian y mejoran tanto la productividad como la competitividad, generando confianza en la cadena de valor. Actualmente SafraMex SA de CV, cuenta con la Certificación HACCP.

### 3.4.4. PRINCIPALES HALLAZGOS

Por medio de la investigación documental, se encontró que SafraMex SA de CV corresponde a una compañía con una permanencia en el mercado mexicano de treinta años lo cual no es común en el caso de las microempresas del ramo, ya que por lo general se fusionan o incorporan a otras de mayor tamaño, o desaparecen; lo anterior se debe a varios factores: uno de ellos es el precio de la materia prima que se vende en dólares y con mínimos de venta de 5 a 10 kg, cuando en ocasiones se requieren cantidades mucho menores, lo que implica inversión; otra se refiere al otorgamiento de crédito que solicitan los clientes y que puede ir de 15 hasta 63 días, lo que limita el flujo de efectivo y fondeo de las empresas; la falta de disponibilidad inmediata de materias primas de importación, que pueden tardar de uno a siete meses en llegar al país antes de pasar por la aduana; a lo anterior puede agregarse el que no se consiga desarrollar los saborizantes que los clientes necesitan, por falta de experiencia del departamento de investigación y desarrollo, específicamente del saborista (s) (A. Hernández, comunicación personal, 15 abril de 2020). SafraMex cuenta con identidad corporativa, *know-how*, desarrollo de sabores a la medida del cliente (*tailoring*) y certificación HACCP, otras de sus fortalezas son sus precios competitivos, compras sin mínimos de venta y tiempos de entrega menores que los de la competencia. Lo mencionado anteriormente se convierte también en oportunidades, sobre todo dirigidas a micro y pequeñas empresas. (SafraMex, 2015) Por otra parte, es una empresa con salud financiera y administrativa.

Sus clientes se encuentran principalmente en los segmentos de Bebidas no-alcohólicas y confitería, aunque dispone de saborizantes muy adecuados para los segmentos de helados y panificación, que actualmente no se encuentran muy desarrollados (SafraMex Directorio de clientes y productos, 2019).

#### 3.4.4.1. INSTRUMENTO CUANTITATIVO

La encuesta la contestaron 20 personas, cada una de diferente empresa y en quienes recae la decisión de compra de saborizantes. La mayoría se trata de mujeres –aunque la diferencia es poca 45% vs 55%, que se encuentran en un rango de edad de más de 50 años, seguidos del rango entre 36 – 50 años, ambos rangos de edad constituyen el 75% de la población.

El área de la empresa donde se desempeñan quienes son responsables de decidir sobre las compras de saborizantes, son en primer término Compras (40%), seguido por muy poca diferencia por Dirección (30%) e Investigación y Desarrollo (30%), que presentaron el mismo porcentaje.

En cuanto al comportamiento de compra, se observó que un 50% de la población cambia en algunas ocasiones a su proveedor de saborizantes después de 3 años o más, mientras que un 45% no lo cambia nunca; el criterio más importante para elegirlo es la calidad del producto, seguido de la atención rápida y oportuna del fabricante junto con un servicio al cliente que le ofrezca garantía.

Las marcas de saborizantes que más han utilizado para sus productos son: Deiman, Sensient y Robertet, en este orden. Se mencionaron algunas otras, correspondientes a pequeñas y microempresas

Con respecto a la percepción de la marca SafraMex se obtuvo la siguiente información: el 60% de la población se enteró de la marca por recomendación y reportan que su experiencia de compra de los productos ha sido muy buena; consideran que es muy confiable, con una buena relación calidad-precio, de calidad y con precios razonables, ni muy altos o bajos. El 60% de la población se encuentra muy satisfecha con los productos. Sin embargo, la notoriedad de la marca en el mercado la califican como regular y un 50% de la población la tiene tan presente o menos presente, que otras marcas del mercado.

#### **3.4.4.2. INSTRUMENTO CUALITATIVO**

De acuerdo a los saboristas entrevistados, el Departamento de Marketing está presente en la mayoría de las empresas grandes de saborizantes tanto en nuestro país como a nivel mundial. No siempre ha sido así, en México a fines de la década de los años ochenta, su función la realizaba el Departamento de Ventas junto con el de Investigación y Desarrollo. La función del Departamento de mercadotecnia se fue especializando, aunque en algunas empresas conserva funciones del Área de Ventas, como el establecimiento de los Presupuestos de Venta; en otras apoya al Área de Ventas, acompañando el “tailoring” de los productos solicitados por el cliente, y también actúa como intermediarios entre el Área de Investigación y Desarrollo y los clientes.

Las principales funciones del Área de Mercadotecnia, se identificaron como: investigación y determinación de las tendencias generales del mercado de alimentos y sabores, para encaminar las creaciones de los saboristas hacia lo que el mercado está solicitando. Asimismo, publicitar y dar a conocer por los canales de comunicación adecuados, las creaciones del departamento de Investigación y Desarrollo, a los clientes.

Finalmente realizar presentaciones de la empresa y de los productos, directamente a los clientes, tanto en Ferias especializadas, como en las instalaciones propias de la empresa o en las del cliente. Todo lo anterior se puede realizar también por medios electrónicos, “cara a cara” o una combinación de ambos. Los entrevistados consideraron de vital importancia la presencia del Departamento de Mercadotecnia en una empresa de saborizantes para alimentos, y la relación entre éste y los saboristas del equipo de Investigación y Desarrollo, como un importante sistema simbiótico.

#### **3.4.5. INTERPRETACIÓN TEÓRICA DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS E IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA DE OPORTUNIDAD DE MARKETING**

A partir de las secciones anteriores se identificaron las Áreas de Oportunidad para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento de la marca SafraMex.

En cuanto al público a quien se dirigirán los mensajes para la estrategia, corresponde a aquel en quien recae la decisión de compra de saborizantes, mayormente del género femenino, de 36 años en adelante, debiéndose diferenciar los mensajes en proporciones iguales para las áreas de Compras, Dirección e Investigación y Desarrollo. Se debe tomar en cuenta que cuando eligen un saborizante tardan entre 3 y 5 años para realizar un cambio de producto y/o proveedor si es que lo hacen, ya que algunos nunca realizan un cambio; el criterio más importante que toman en cuenta para elegirlo es la calidad de mismo, la atención rápida y oportuna y el servicio al cliente con la garantía del producto. Por lo anterior, una oportunidad es que en los mensajes se enfatice el “tailoring”, es decir la creación de saborizantes a la medida de las necesidades de los clientes, para poder acceder a la duplicación de saborizantes y que se tenga oportunidad de captar clientes que cambien de proveedor, o requieran uno alternativo; destacar la calidad de los productos SafraMex, así como el *know-how* y experiencia de los saboristas de la empresa. Otras de las fortalezas de la marca para resaltar lo constituyen sus precios

competitivos, compras sin mínimos de venta y tiempos de atención y entrega menores que los de la competencia.

De acuerdo a los hallazgos sobre la percepción de la marca, las áreas de oportunidad se deben enfocar en lograr una notoriedad y presencia de marca en la mente del cliente, así como una mayor visibilidad en Internet, Redes Sociales y en lo posible visitando a los clientes actuales y potenciales “Cara a Cara”, siempre y cuando sea posible de acuerdo a los lineamientos de la *nueva normalidad* que se vayan presentando en la era post-COVID-19. En este contexto el envío de muestras, video llamadas y la organización de presentaciones y evaluaciones de producto, que se lleven al domicilio del cliente deben tomarse en cuenta dentro de la estrategia.

Otra área de oportunidad corresponde a identificar las tendencias actuales del mercado para darlas a conocer tanto a clientes como clientes potenciales, con las adaptaciones necesarias para el propio mercado mexicano y específicamente el de SafraMex SA de CV, guiando el trabajo de creación de sus saboristas para que resulte eficaz y eficiente.

Los hallazgos en la investigación documental mostraron que en algunos segmentos del mercado de alimentos que presentan crecimiento actualmente, se ha participado poco; por tanto, para la aplicación de la propuesta de Marketing Industrial (B2B), se seleccionaron dos sectores como mercado objetivo de SafraMex SA de CV, que corresponden a Panificación y Helados. Estos sectores se componen de micro, pymes y grandes empresas; además se seleccionaron por presentar un crecimiento importante de mercado, y una temporalidad con aumento de ventas durante las diferentes estaciones, que cubren entre ambos la totalidad del año.

#### **3.4.5.1. SECTOR DE LA PANIFICACIÓN EN MÉXICO**

El consumo per cápita anual de los derivados de harina en pan blanco y dulce es de 32.5 kg, algunos aspectos que intervienen en esta ingesta son la innovación, la promoción e incluso el clima. El ingreso de productos extranjeros con larga vida de anaquel, en grandes cantidades y con precios dumping, son un reto para el mercado nacional (Secretaría de Economía, 2020).

Conforme a los Sistemas de Clasificación Económica Internacional, la Industria del Trigo se considera una Actividad Manufacturera Integrante de la División I (productos alimenticios, bebidas y tabaco) y a su vez está conformada por tres subgrupos: harina de trigo, pan y pasteles, así como galletas y pastas alimenticias (Martínez, 2018).

La panificación es una de las ramas más productivas del sector de alimentos, al mantener en operación el 50% de su capacidad instalada, lo cual supera a la industria en general, que promedia en este rubro 63% (Mexipan, 2019).

La industria panificadora se consolida cada día, introduciendo al mercado productos que vayan de acuerdo al cambio de hábitos alimenticios de la población, sin perder la esencia artesanal (Martínez, 2018).

#### **3.4.5.2. SECTOR DE LOS HELADOS EN MÉXICO**

La industria del helado en México alcanzó un valor de más de 18 mil millones de pesos, y este sector registrará un crecimiento de 4.67% entre 2017 a 2021, acumulando un crecimiento promedio anual de 1.4% en los últimos años y el consumo anual en el país fue de casi dos litros por persona; en primavera y verano, las ventas de este producto aumentan hasta 48% en los lugares donde hay niños y adolescentes. El 86% de los mexicanos prefieren helado en lugar de paleta y 38% consumen este producto una vez a la semana (García, 2019).

#### **3.4.5.3. PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO / PANIFICACIÓN**

Considerando a las empresas, a nivel nacional el 92.1% operan en la elaboración de pan y pasteles, 7.4% galletas y pastas y el 0.5% molienda de trigo (Mexipan, 2019)

Por su tamaño se clasifican en microempresas (40%), pequeñas empresas (42%) y finalmente los establecimientos medianos y grandes, que representan el 18% del total. Los aspectos como la promoción y la innovación de productos impulsan las ventas del sector, aunque influyen las condiciones climáticas como la lluvia y el frío que hacen que el consumidor demande más productos (Secretaría de Economía, 2020).

En materia de precios, los panes y pasteles muestran un comportamiento atípico, pues su encarecimiento casi nunca se refleja en una reducción del volumen de ventas y ello se debe a que la población mexicana tiene la costumbre de consumir pan y pasteles

para todo tipo de celebración. Actualmente las personas cuidan más de su salud y ponen más interés en su comida, el pan de fibra tiene demanda, así como otras variedades. A futuro se prevé que la oferta de panes y pasteles siga en aumento, en especial por parte de las grandes firmas que buscan captar más clientes mediante nuevos productos (Martínez, 2018).

En el momento actual el porcentaje de los clientes del segmento de Panificación, corresponde al 7.5% del total de clientes; 33% corresponden a Grandes Empresas y el 66% a Medianas Empresas; el 100% se encuentran localizadas en la Ciudad de México

#### **3.4.5.4. PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO / HELADOS**

En los últimos años la industria ha registrado un crecimiento promedio de 1.5% en el consumo. Las empresas han buscado estrategias distintas de posicionamiento en otros mercados afines como los supermercados. Como es el caso de La Real Michoacana, San Miguel, Nutrisa y Santa Clara (García, 2019).

Se estima que Unilever tiene 40% del mercado, Nestlé el 25%, mientras que La Real Michoacana, San Miguel, Nutrisa y Santa Clara tienen hasta 8% (García, 2019); en el tema de la salud se ha innovado en el uso de productos deslactosados, sustitutos de azúcar, frutos naturales y nuevos sabores (Mexipan, 2019).

En el caso de los clientes actuales del segmento de Helados de Saframex SA de CV, éstos corresponden al 12.5% del total de clientes; el 20% lo constituyen Empresas Medianas, 40% Empresas pequeñas y 40% Microempresas; el 80% se encuentran localizadas en la Ciudad de México, y solo el 20% en el oriente de la República Mexicana.

#### **3.4.5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

En el caso del sector de la Panificación, las empresas se encuentran ubicadas principalmente en los siguientes Estados de la República Mexicana, desde donde distribuyen al resto del país: Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Querétaro y Veracruz (Secretaría de Economía, 2020).

Los Estados en donde principalmente se encuentran ubicadas las empresas del sector de Helados, son: Estado de México, Ciudad de México, Querétaro, Jalisco, Puebla y Sinaloa (García, 2019).

### **3.4.5.6. NECESIDADES DEL MERCADO OBJETIVO**

Las empresas de los mercados objetivos (Panificación y Helados), tienen la necesidad de ofrecer a sus consumidores finales productos innovadores, con sabores novedosos y poco tradicionales (J.J. Tueme, comunicación personal, 16 mayo de 2020). De acuerdo a los hallazgos obtenidos en las entrevistas a profundidad, se encontraron tendencias que pueden aplicarse en ambos sectores: los “Assembled Flavors” (sabores ensamblados), que corresponden a combinaciones de sabores -principalmente florales, frutales y lácteos- que comparten características químicas de sus componentes para obtener mezclas novedosas de sabor; los sabores a partir de las “Flores” de diferentes frutos (flor de manzano, flor de naranjo, flor de durazno, etc.) que pueden utilizarse tanto en helados, como en repostería; los “Cultural Flavors”, que corresponden a sabores típicos que constituyen parte del patrimonio culinario de un país (zapote, cempasúchil, chirimoya, nanche, etc.)

Otras necesidades de los mercados objetivo, las constituyen el “tailoring” (sabores hechos a la medida de cada cliente), el Servicio Técnico, Precios Competitivos y Eficiencia y Eficacia en el servicio.

### **3.4.5.7. ANÁLISIS FODA ORIENTADO A LOS MERCADOS OBJETIVOS.**

La siguiente Matriz FODA en la Tabla 24, contiene los elementos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, orientadas a los mercados objetivo de los sectores de Panificación y Helados, estos se alinean con el Análisis general de la Empresa.

En las fortalezas, se encuentra el hecho de que SafraMex cuenta en su repertorio de formulaciones, con saborizantes desarrollados específicamente para funcionar en productos de panificación y helados, además de que cuenta con el *know-how* y la experiencia de los saboristas para crearlos dentro de las tendencias actuales como Sabores Ensamblados, Sabores Típicos y Sabores de flores de frutos. Además, otras fortalezas de la empresa que apoyan dentro de estos mercados objetivo, siguen siendo precios competitivos, sin mínimos de venta, tiempos de entrega menores que la competencia. Dentro de las oportunidades, está el hecho de que ambos mercados se encuentran en crecimiento y que su temporalidad se complementa durante el año; otra

corresponde al incremento del uso de la tecnología para la comunicación, servicio y venta a distancia y en línea.

Sin embargo, se deben de tomar en cuenta los entornos económicos y sanitarios relacionados con la emergencia sanitaria actual, que influirán en la implementación de la estrategia que se propone.

**Tabla 24. Matriz FODA orientada a los mercados objetivos**

<p><b>F Fortalezas (Internas)</b>          -Experiencia y “know how” en:          1.Desarrollo y manufactura de saborizantes para panificación y helados.          2. “Tailoring”: saborizantes únicos a la medida de las necesidades de los clientes de los sectores de panificación y helados          3.Desarrollo de nuevos productos, para los sectores mencionados, con las tendencias innovadoras actuales: Sabores Ensamblados, Sabores Típicos y Sabores de flores de frutos          -Personal capacitado:          1.Técnicamente          2.En atención al cliente          -Precios competitivos          -Sin mínimos de venta          -Tiempos de entrega menores que la competencia</p>	<p><b>O Oportunidades (externas)</b>          - El mercado objetivo de los sectores de panificación y helados, presenta porcentajes de crecimiento importantes          -Ambos sectores presentan una temporalidad complementaria que abarca todo el año.          -Incremento del uso de tecnologías para la comunicación, servicio y la venta a distancia y en línea          -Implementación de eMarketing</p>
<p><b>D Debilidades (Internas)</b>          -Se comienza apenas con la implementación de un Departamento de Mercadotecnia          - Se comienza con una Estrategia de Marketing, que no existía, orientada hacia los sectores de panificación y helados          - Apenas se recolectó información para conocer el Posicionamiento de la Marca</p>	<p><b>A Amenazas (externas)</b>          -Emergencia Sanitaria del COVID-19, que incrementa:          1.Contracción del mercado          2.Disminución del poder adquisitivo del consumidor, lo cual disminuye la venta de los clientes de SafraMex SA de CV.          3.Restrictión de visitas o reuniones de venta, con clientes          -Aumento y fluctuación del precio del dólar, moneda en la que se cotizan y compran las materias primas que utiliza SafraMex SA de CV.</p>

**FUENTE: Elaboración propia.**

## **Capítulo IV**

# **DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE ALTERNATIVAS**

En este cuarto capítulo se analizaron tres diferentes alternativas de solución para el presente caso de estudio, las cuales se valoraron y compararon para poder seleccionar la más viable para el diseño de la estrategia de marketing industrial, con el fin de reposicionar la marca *SafraMex S.A de C.V.*

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE TRES DIFERENTES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Existen varias estrategias de Marketing Industrial (B2B) que se pueden llevar a cabo y adecuar para la resolución de este estudio de caso como, por ejemplo: *Content Marketing, Marketing Directo, e Mail Marketing, Estrategia Digital, Inbound Marketing, posicionamiento o Posicionamiento de Marca, etc.*

Posteriormente a la revisión del Marco Teórico, los principales hallazgos en las Encuestas aplicadas a los clientes de la empresa, los comentarios obtenidos de las Entrevistas que se realizaron a los saboristas, el Análisis FODA y el Benchmarking de *SafraMex SA de CV*, se presentan las tres alternativas seleccionadas por la autora de este estudio de caso.

- **Primera alternativa: Creación de una Estrategia de posicionamiento de Marca**  
De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa, la marca *SafraMex* se encuentra con mayor presencia que otras, la consideran confiable y han tenido una buena experiencia con ella; sin embargo, según los datos financieros de la empresa, no se ha observado crecimiento en ventas ni se han hecho nuevos clientes, por lo que esta estrategia puede constituir una excelente opción para mantener este posicionamiento, en la mente de sus consumidores a su vez que atrae clientes potenciales, y por ende aumenta las ventas, resaltando las ventajas competitivas de la marca. Otra razón por la cual se considera una estrategia adecuada, es debido a que aumenta la eficiencia de la información y el valor agregado, lo que reduce el riesgo de acuerdo con los estudios realizados por McKinsey y MCM (Caspar, M., Hecker, A. y Sabetl, T.,2002) que se enfocan en la importancia y relevancia de la marca en mercados industriales.
- **Segunda alternativa: Estrategia de Inbound Marketing.** Esta estrategia se basa en la creación de diferentes tipos de contenidos personalizados para entregar y mostrar información relevante y de interés, para la audiencia concreta que nos interesa. Ayuda a aumentar la autoridad de dominio con creación de contenido de valor, da visibilidad a la marca, otorga mayor prestigio y credibilidad ante proveedores, clientes e inversores, mayor presencia “on line” y genera una base de datos con contactos de calidad para ofrecer los productos y servicios de la empresa (Didier, 2019). Además de todos estos beneficios del Inbound Marketing, el experto en Marketing Industrial Julio Enrique Muñoz, durante el webinar proporcionado por la Universidad Iberoamericana “*Mercadotecnia Industrial y Negocios B2B*” el jueves 11 de junio de 2020, mencionó que las estrategias de Inbound Marketing son recomendable para el Marketing Industrial, ya que tiene el objetivo de hacer que los clientes sean los que encuentren al negocio B2B, o business to business.
- **Tercera alternativa: Estrategia de e Mail Marketing**  
Esta estrategia crea una comunicación directa con el cliente; a pesar de utilizarse desde hace muchos años, sigue siendo efectiva y se adaptada a los objetivos de las estrategias de marketing (Cortés, 2018). El propósito del e Mail Marketing, es el de adquirir nuevos clientes y consolidar la fidelidad de los que ya tiene la empresa, a través del fortalecimiento de los lazos de confianza que se establecen mediante

las comunicaciones regulares. En el webinar mencionado anteriormente, el experto en marketing industrial Julio Enrique Muñoz, mencionó que se trata de una estrategia que puede ayudar a la empresa a generar tráfico en su página web, en este caso, la página web de *SafraMex* ([www.saframex.com](http://www.saframex.com)) consolidando la fidelidad y confianza de los clientes, así como propiciando un conocimiento más profundo de éste y sus preferencias (Ramos, 2018).

#### **4.2. VALORACIÓN/COMPARACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS**

En este segundo apartado se valoraron las alternativas propuestas, para la elegir una de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La primera alternativa, correspondió al diseño de una *Estrategia de posicionamiento de Marca*; esta requiere un conocimiento de su posición actual en comparación con los competidores y ventaja competitiva; esta información se obtuvo de la encuesta realizada, por lo que puede aplicarse inmediatamente para solucionar uno de los objetivos de la empresa, el cuál es el aumento de ventas y localización de clientes nuevos, además de la consolidación y fidelización de los clientes actuales. Se cuenta con la información necesaria, el presupuesto que se requiere es reducido y se puede aplicar en el período 2021-2022.

La segunda alternativa que se propuso, fue la *Estrategia de Inbound Marketing*; a pesar de ser una estrategia recomendada por expertos en marketing industrial, ya que crea visibilidad de marca y presencia online, es más adecuado aplicarla cuando la marca no tiene tanta presencia en el mercado o no tiene un posicionamiento positivo entre los clientes de la empresa. Debido a que la marca *SafraMex* si cuenta con los parámetros anteriores, se consideró que no era la idónea para aplicar en este período 2021-2022 ya que podría aplicarse posteriormente a la realización de la *Estrategia de posicionamiento de Marca*.

Finalmente, la tercera alternativa: *Estrategia de e Mail Marketing*, a pesar de que la recomiendan los expertos en Marketing Industrial, por la posibilidad de adquirir nuevos clientes y generar tráfico en la página web, se consideró que ésta puede ser una estrategia complementaria de la de *posicionamiento de Marca*, por lo que no se consideró primordial, pero sí por sus ventajas, como un complemento para aplicar con la estrategia que se seleccionó.

#### 4.3. ELECCIÓN DE LA OPCIÓN MÁS VIABLE DE SOLUCIÓN

A partir del análisis anterior, se concluyó que la *Estrategia de posicionamiento de Marca* correspondía a la opción más viable de solución, ya que con ella podían lograrse los objetivos de la empresa como: el aumento de ventas e identificación de nuevos clientes; de igual forma, como se mencionó en el apartado anterior, esta estrategia se decidió aplicar conjuntamente con la de e Mail Marketing, para mejorar la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

**Tabla 25. Ventajas y desventajas de las alternativas de solución para el caso de estudio**

<b>Alternativa</b>	<b>Ventajas para SafraMex</b>	<b>Desventajas para SafraMex</b>
<i>Creación de una Estrategia de posicionamiento de Marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabaja a partir de un Posicionamiento de marca, con el que ya se cuenta</li> <li>• Aplicación inmediata</li> <li>• No se requiere de un presupuesto elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación incipiente del Área de Mercadotecnia</li> </ul>
<i>Inbound Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea visibilidad y presencia online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda cuando no se cuenta con presencia en el mercado o posicionamiento, lo cual no aplica para la marca</li> </ul>
<i>Email Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera tráfico en la Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a una táctica complementaria de la estrategia de reposición de marca</li> <li>• No es primordial</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración propia.

## **Capítulo V**

# **PROPUESTA MERCADOLÓGICA DE SOLUCIÓN**

En este quinto capítulo se expone el diseño de la propuesta de Marketing Industrial (B2B) para la empresa/marca SafraMex SA de CV. Se trata de un diseño que se realizó siguiendo “el Ciclo de Planificación” (King, 2015) constituido por “el Análisis de la situación”, “la Creación de los Objetivos”, “la Definición de la Estrategia”, “la Propuesta de Acciones Concretas a implementar” y por último “la forma de evaluación de los resultados”. A continuación, se exponen a detalle cada una de ellas.

## **5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

En virtud de la investigación realizada y expuesta en los capítulos anteriores, se cuenta con el análisis situacional de la empresa SafraMex SA de CV. Se definieron sus productos y servicios, así como los beneficios y soluciones que ofrecen a sus clientes y que hacen una diferencia en relación a sus competidores. Se segmentó el mercado, optando por dos como meta: el sector de la panificación y el de los helados.

El público a quien se dirigirán los mensajes para la estrategia, corresponde a aquel en quién recae la decisión de compra de saborizantes, mayormente del género femenino, de 36 años en adelante, debiéndose diferenciar los mensajes en proporciones iguales para las áreas de Compras, Dirección e Investigación y Desarrollo. Se debe tomar en cuenta que cuando eligen un saborizante tardan entre 3 y 5 años para realizar un cambio de producto y/o proveedor si es que lo hacen, ya que algunos nunca realizan un cambio; el criterio más importante que toman en cuenta para elegirlo es la calidad de mismo, la atención rápida y oportuna y el servicio al cliente con la garantía del producto.

### **5.1.1. BUYER PERSONA Y MAPA DE EMPATÍA**

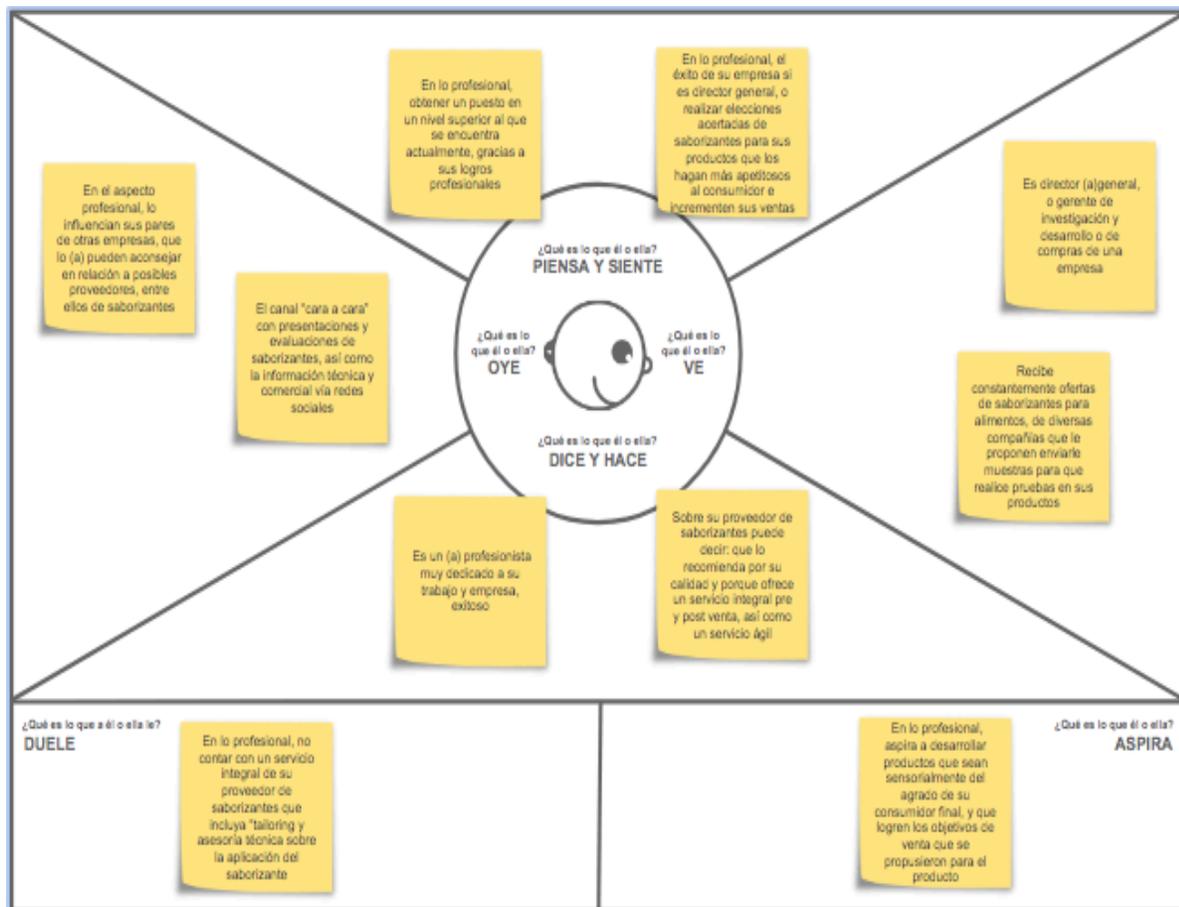
A partir de lo anterior se desarrollaron dos *buyer personas*, una que corresponde al sector de la panificación (Da Silva Panadería Artesanal) en la Tabla 26.

Se identifica como innovadora y moderna, ya que tiene poco tiempo en la compañía y aporta ideas nuevas, como mercadóloga que es. Los contenidos de los mensajes que se le envíen, deben proveer información sobre el producto tanto los de panificación como los saborizantes. Al tratarse de una microempresa subraya los precios competitivos de los saborizantes, el que no se solicita un mínimo de venta y el servicio de “tailoring”, con creaciones muy novedosas y de acuerdo a las tendencias de este mercado.

Y por lo que toca al de helados (Nutrisa México) Tabla 27, el perfil se identifica cómo conservador y tradicional, ya que los productos de esta empresa se encuentran muy estandarizados y con proveedores muy específicos. Sin embargo, contar con el servicio de “tailoring”, sin mínimos de ventas y con creaciones novedosas de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado, proponen una oportunidad para acceder a este cliente.

En cuanto al Mapa de Empatía que se presenta en la Figura 8, se trata de identificar mejor al cliente teórico tanto de los sectores de panificación y helados conociendo específicamente su medio ambiente, sus deseos, motivaciones, pensamientos, frustraciones, etc., llevando la empatía al plano profesional; de esta forma se define la propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente y resuelve sus problemas.

**Figura 8: Mapa de Empatía**



Elaboración propia. Fuente: Melara, 2017

Se caracterizó como un profesionalista en el área de investigación y desarrollo, compras o en la dirección general, a quién le envían muestras de saborizantes de diferentes empresas; debe realizar elecciones acertadas, para que su producto sea aceptado por su consumidor, por lo que requiere un servicio integral y de calidad, que incluya el “tailoring”. Su éxito profesional es muy importante, en su vida personal.

**Tabla 26.**  
**Buyer persona correspondiente al sector de panificación: Da Silva Panadería Artesanal**

Cinthia García-Compras, almacén y logística		
<p><b>Da Silva Panadería Artesanal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sector: Supermercado</li> <li>Tamaño de empresa: 2-10 empleados (microempresa)</li> <li>Vende panadería artesanal</li> </ul>	<p><b>Antecedentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene 2 años trabajando en Compras, almacén y logística de la empresa Da Silva Panadería Artesanal.</li> <li>Es licenciada en Mercadotecnia</li> <li>Tiene interés en la panadería</li> </ul>	<p><b>Motivaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos proveedores manejan la opción de mínimos de venta.</li> <li>Algunas empresas no tienen ese servicio de “tailoring”.</li> <li>Necesita nuevos saborizantes de acuerdo con las tendencias del mercado.</li> </ul>
<p><b>JTBD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer más variedad de sabores en sus panes artesanales de acuerdo con las tendencias de mercado</li> <li>Obtener saborizantes de excelente calidad</li> <li>Los saborizantes se deben adecuar a la producción de sus panes artesanales</li> </ul>	 <p><b>Ver otros perfiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chef Eduardo Da Silva</li> <li>Chef chocolatero Rodrigo Porras Espinosas</li> </ul>	<p><b>Problemas y objeciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene conocimiento de la empresa</li> <li>Tiene sus propios proveedores</li> </ul>
<p><b>Dinero</b></p> <p>● ● ● ● ○</p>	<p><b>Conocimiento sobre el producto</b></p> <p>○ ○ ○ ○ ○</p>	<p><b>Digital</b></p> <p>● ○ ○ ○ ○</p>

**FUENTE:** Elaboración propia.

### 5.1.2. LA MEZCLA DE MARKETING (MARKETING MIX)

Para incluir los principales componentes con los que cuenta la empresa para alcanzar sus objetivos comerciales, se definieron las “cuatro Ps”, las “cuatro Cs” y las “cuatro Vs”; estos elementos de la mezcla de mercadotecnia se combinaron para contribuir en el logro de los objetivos planteados para el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar venta, acrecentar la cartera de clientes, visibilizar la marca y lograr que esté presente entre las primeras, en la mente del consumidor. Esta mezcla de mercadotecnia se expone en la Tabla 19 las “cuatro Ps”, en la Tabla 20 las “cuatro Cs” y en la Tabla 21 las “4Vs”. Todas constituyen la base de información para los mensajes que se transmitirán a los clientes de los mercados objetivos.

**Tabla 27. Buyer persona correspondiente al sector de helados: Nutrisa México**

Andrés Ramón Lozano Bravo-Gerente Comercial en Nutrisa México		
<p><b>Nutrisa México</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sector: Alimentación y bebidas</li> <li>Tamaño de empresa: 10,001 empleados (Empresa grande)</li> <li>Sus especialidades son helados de yogurt, nutrición deportiva, alimentos y bebidas, suplementos alimenticios y cuidado personal</li> </ul>	<p><b>Antecedentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene 6 años trabajando en Nutrisa como Gerente Comercial</li> <li>Es licenciado en Mercadotecnia</li> <li>Es Health Coach</li> </ul>	<p><b>Motivaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muchos proveedores manejan la opción de mínimos de venta.</li> <li>Algunas empresas no tienen ese servicio de “tailoring”.</li> <li>Necesita nuevos saborizantes de acuerdo con las tendencias del mercado.</li> </ul>
<p><b>JTBD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer más variedad de sabores en sus helados de acuerdo con las tendencias de mercado</li> <li>Obtener saborizantes de excelente calidad</li> <li>Los saborizantes se deben adecuar a la producción de helados</li> </ul>	 <p><b>Ver otros perfiles</b></p>	<p><b>Problemas y objeciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No tiene conocimiento de la empresa</li> <li>Tiene sus propios proveedores</li> </ul>
<p><b>Dinero</b></p> <p>● ● ● ● ○</p>	<p><b>Conocimiento sobre el producto</b></p> <p>○ ○ ○ ○ ○</p>	<p><b>Digital</b></p> <p>● ● ○ ○ ○</p>

FUENTE: Elaboración propia.

En la Tabla 28 se advierten las características de los productos de SafraMex, en relación con la calidad, sus características sensoriales, la innovación y vanguardia referentes a las colecciones de sabores ensamblados y típicos; con precios competitivos, sin mínimos de venta. Se destaca el servicio de “tailoring”, con elaboración y envío de muestras, el canal de venta directo por el cual se garantizan los productos. Esta información es la que se utilizará en la promoción a través de la página web, redes sociales, portales de negocios especializados y correo especializado.

La Tabla 29 menciona a los consumidores objetivos de los sectores de panificación y helados, para quienes se diseñarán carpetas de información técnica de cada uno de los sabores que componen las colecciones que se ofrecen.

**Tabla 28. Marketing Mix SafraMex/ “cuatro Ps”**

<b>PRODUCTO</b>	SafraMex cuenta con productos para cubrir todas las necesidades de saborización de sus clientes, tanto en diferentes presentaciones (líquido, emulsión, polvo y extractos) como en características sensoriales, calidad e innovación. Siempre a la vanguardia en las tendencias actuales con colecciones de sabores ensamblados, típicos y a partir de flores de frutas. Aptos para productos de panificación y helados
<b>PRECIO</b>	Precios competitivos, que representan la calidad de los productos. Sin mínimos de venta.
<b>PLAZA</b>	El Canal de Venta es directo. El cliente solicita cotización de los saborizantes que requiere y la empresa además le provee muestras para que realice pruebas en sus productos finales. Se realiza un trabajo de “tailoring” entre el cliente y la empresa, hasta satisfacer los requerimientos de éste y que se efectúe la venta, primordialmente a empresas objetivo de los sectores de la panificación y helados.
<b>PROMOCIÓN</b>	A través de la Página Web ( <a href="http://www.safraMex.com">www.safraMex.com</a> ) y Redes Sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube), se informa al público objetivo de las diferentes colecciones de sabores que ofrece la empresa y su posible aplicación, principalmente de los sectores de panificación y helado. También se cuenta con presencia en Portales de Negocios B2B, donde también se refieren proveedores de otras materias primas. Finalmente se utiliza el recurso del correo electrónico, para comunicaciones más individuales y cercanas.

**FUENTE:** Elaboración propia.

Se ofrece también asesoría técnica en cuanto a la aplicación del saborizante en el producto final y a la evaluación sensorial con consumidores, de aquí que el precio que se paga por un producto de SafraMex incluye todo el servicio tanto pre-venta como post-venta; la post-venta incluye la garantía del producto, así como la información periódica

sobre nuevas tendencias del mercado y encuestas de satisfacción. Por internet, se muestra información sobre la rapidez de entrega de productos y muestras (máximo una semana), el servicio de guardia para ventas en días festivos y el otorgamiento de crédito. Se incorporará un Chat en la página electrónica de la compañía, para establecer un diálogo con el cliente potencial o actual, al igual que la atención por las diferentes redes sociales.

**Tabla 29. Marketing Mix SafraMex/ “cuatro Cs”**

<b>CONSUMIDOR</b>	Los consumidores objetivos de los sectores de panificación y helados, conocen las características fisicoquímicas y sensoriales de los saborizantes que requieren para sus productos finales. Se cuenta con las carpetas de Información Técnica de cada uno de los saborizantes que se promocionan en cada una de las colecciones innovadoras que se ofrecen. También se ofrece Asesoría Técnica en cuanto a la aplicación del saborizante y a la evaluación sensorial.
<b>COSTE</b>	El precio que se paga al adquirir un saborizante de SafraMex, incluye todo el servicio previo a la compra: muestras, “tailoring”, Asesoría Técnica, así como el servicio post-venta, calidad, garantía, información periódica sobre nuevas tendencias del mercado, encuestas de satisfacción, entre otros
<b>CONVENIENCIA</b>	Se muestra información clara y precisa en el Sitio Web, Redes Sociales y por Correo electrónico, de los servicios que ofrece SafraMex; se hace hincapié en que se cuenta con servicio de venta de guardia los días festivos, entrega rápida para producto terminado o muestras, otorgamiento de crédito (15 o 30 días).
<b>COMUNICACIÓN</b>	Tener en cuenta la importancia de la interactividad, en la comunicación electrónica con el cliente. Incorporar un Chat en la página electrónica de SafraMex ( <a href="http://www.saframex.com">www.saframex.com</a> ), procurar establecer el diálogo con los clientes potenciales y actuales en las diferentes redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Correo electrónico)

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Tabla 30. Marketing Mix SafraMex/ “cuatro Vs”**

<b>VALIDEZ</b>	Los saborizantes de SafraMex, se pueden utilizar para todos los segmentos de la Industria de Alimentos, no únicamente para los mercados objetivo de panificación y helados. Las características sensoriales de estas innovadoras colecciones, pueden aplicarse muy exitosamente en segmentos como el de bebidas y bebidas no alcohólicas, por ejemplo.
<b>VALOR</b>	El servicio integral que ofrece SafraMex, incluye desde información sobre las nuevas tendencias mundiales, referencias técnicas sobre los saborizantes, formas de aplicación en el producto final, “tailoring” hasta obtener un sabor exclusivo para cada consumidor. El cliente, obtiene más por la cantidad que paga en cada uno de los saborizantes de SafraMex SA de CV.
<b>VIRTUAL PLACE</b>	SafraMex posee una página web, a la que se le incorporará un chat interactivo; se encuentra en Portales de Negocios B2B; tiene presencia en diferentes redes sociales: LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube. Esto permite que los clientes potenciales y clientes, lo encuentren en sus búsquedas y obtengan información.
<b>VIRALIDAD</b>	Los contenidos se eligen con mucho cuidado, sobre todo los que se publican en las redes sociales, por la posibilidad que tienen de volverse tendencia, compartirse y que siga la recomendación de boca a boca, como se encontró en la encuesta aplicada de la marca SafraMex.

**FUENTE:** Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 30 expresa la universalidad en el uso de los saborizantes de SafraMex para todos los segmentos del mercado de alimentos, y no solo para los mercados meta de panificación y helados; los contenidos en sus sitios virtuales se seleccionan con cuidado, por la oportunidad que tienen de convertirse en tendencia para estar presente en la mente del consumidor, dentro de sus primeras opciones y para que siga recomendándose de boca en boca, como se encontró en la encuesta aplicada a los clientes de SafraMex SA de CV.

### **5.1.3. UNIQUE SELLING PROPOSITION<sup>1</sup> (PROPUESTA ÚNICA DE VENTA) / VENTAJA DIFERENCIAL**

El argumento diferenciador para la venta que se redactó, incluye a los dos mercados meta: panificación y helados.

*Para las empresas de panificación y helados, que requieren para sus productos finales saborizantes de calidad, que estén a la vanguardia, con las tendencias de sabor actuales, que se adapten a sus productos y con precios accesibles; SafraMex, a diferencia de otras alternativas, ofrece saborizantes que satisfacen las necesidades de estos sectores, mediante características sensoriales que logran la diferenciación y*

*preferencia del consumidor, a través de atención ágil y pronta, disponible durante todo el año y un servicio pre y post-venta.*

## **5.2. OBJETIVOS SMART DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

Posteriormente, se establecieron los objetivos *SMART* (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales) de la estrategia de Marketing Industrial, los cuales se alinearon a los objetivos de la empresa. Y son los siguientes:

- Incrementar la tasa de crecimiento anual de ventas de SafraMex SA de CV, al menos por encima del porcentaje correspondiente al período 2016-2019 que fue de -1.6%.
- Acrecentar la cartera de nuevos clientes de los sectores de Panificación y Helados, de la empresa al menos un 10% en relación al número actual, durante el período 2021 - 2022.
- Ampliar el número de clientes en los demás sectores de la industria de alimentos, por encima de los activos actualmente.
- Intensificar la penetración con clientes actuales, por medio de la introducción y venta de productos nuevos, por encima de los que compran actualmente.
- Publicar 3 contenidos técnicos y sobre tendencias actuales e innovadoras de los saborizantes para panificación y helados por mes, en cada una de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube) durante el período 2021- 2022, calculando el *engagement* (índice de participación) por cada contenido.
- Aumentar el número de visitas al Sitio Web ([www.saframex.com](http://www.saframex.com)) en un 10%, utilizando el contador de visitas y aplicar estadísticas para reconocer si se intensifica la promoción de los saborizantes para panificación y helados, durante el período 2021- 2022.

## **5.3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EI POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SAFRAMEX**

La Marca SafraMex se posicionará de acuerdo a los siguientes factores, los cuales se establecen en la Tabla 31, con los elementos que corresponden a cada uno.

**Tabla 31. Factores de posicionamiento para la marca SafraMex**

FACTORES	ELEMENTOS
1.Por sus características	Productos de calidad y con garantía, innovadores a la vanguardia en las tendencias actuales.
2.Por valor o precio	Precios competitivos, que representan la calidad de los productos. El cliente, obtiene más por la cantidad que paga en cada uno de los saborizantes.
3.Por Beneficios	El servicio integral que ofrece SafraMex, incluye desde información sobre las nuevas tendencias mundiales, referencias técnicas sobre los saborizantes, formas de aplicación en el producto final, "tailoring" hasta obtener un sabor exclusivo para cada consumidor.
4.Por solución de problemas	Sin mínimos de venta, se cuenta con servicio de venta de guardia los días festivos, entrega rápida para producto terminado o muestras, otorgamiento de crédito (15 o 30 días).
5.Por experiencia del consumidor	Aprovechar la recomendación de "boca en boca", ya que el 65% de los clientes actuales encuestados se enteraron de la marca por recomendación.

**FUENTE: Elaboración propia.**

### **5.3.1. TÁCTICAS DE MARKETING INDUSTRIAL**

Se definieron tácticas de marketing industrial (B2B), mediante una diferenciación de productos (saborizantes a la vanguardia para panificación y helados) a través de contenido digital en las redes sociales y página web de la empresa SafraMex utilizando el marco metodológico STDC (Audiencia-Contenido-Marketing-Medición), Tabla 32.

**Tabla 32. Marco Metodológico STDC (Audiencia-Contenido-Marketing-Medición)**

<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>AUDIENCIA</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>MARKETING</b>	<b>MEDICIÓN</b>
<b>VER</b>	-Total de Clientes Potenciales, todas las localizaciones y tamaños de empresas de los sectores de Panificación y Helados	-Contenido informativo sobre la empresa, tipos de saborizantes (líquido, emulsión y polvo) -Información actualizada en la Página Web de SafraMex SA de CV	-Página Web de SafraMex SA de CV -Redes sociales: Facebook, Linkdin, Twitter, YouTube	-Google Analytics -KPIs (ROI, CPC, CPL)
<b>PENSAR</b>	-Clientes de los sectores de Panificación y Helados que han contactado con SafraMex SA de CV y han solicitado información técnica y muestra	-Información en la Página Web de SafraMex SA de CV sobre las colecciones de saborizantes para el sector de Panificación y Helados -Desarrollo de Folletos electrónicos, con las Colecciones de Saborizantes innovadores para los sectores de Panificación y Helados -Folletos de Información Técnica de cada uno de los saborizantes que se ofrecen en las Colecciones	-Página Web de SafraMex SA de CV -Redes sociales: Facebook, Linkdin, Twitter, YouTube	-Google Analytics -KPIs ROI, CPC, CPL)
<b>HACER</b>	-Clientes de los sectores de Panificación y Helados que han contactado con SafraMex SA de CV y con los que se trabaja a nivel "tailoring"	-Chat en línea en la Página Web, para atención a clientes potenciales, en proceso de tailoring o actuales. -Comunicación personalizada por medio de correo electrónico	-Página Web SafraMex SA de CV -Correo electrónico	-Porcentaje de incremento de nuevos clientes en el sector de Panificación y Helados
<b>CUIDAR</b>	-Clientes actuales de SafraMex SA de CV de los sectores de Panificación y Helados o que hayan realizado una primera compra	-Contenido de Valor, información técnica y sobre nuevas tendencias y colecciones de saborizantes, por medio de Correo Electrónico -Encuestas de Satisfacción, enviadas por Correo Electrónico	-Correo electrónico	-Porcentaje de aumento de ventas, en el sector de Panificación y Helados -Porcentaje de incremento de nuevos clientes en el sector de Panificación y Helados

**FUENTE:** Elaboración propia.

En la tabla anterior, se describieron los clientes a quienes se dirigirán las diferentes acciones, definiendo los contenidos adecuados en cada caso, con los medios

electrónicos seleccionados y la forma en que se llevará a cabo la medición de la efectividad.

### **5.3.2. PROPUESTA DE ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR**

Las propuestas de acciones concretas se calendarizaron mediante un Cronograma, de acuerdo al Marco Metodológico STDC; corresponden al año 2021 y se dividieron en dos semestres, comenzando desde el mes de enero, ya que el compromiso con la empresa es comenzar en esta fecha. Las acciones que se llevarán a cabo en primer término, se relacionan con el rediseño de la Página web ([www.saframex.com](http://www.saframex.com)), implementando la identidad y personalidad de marca; el rediseño de la página en Facebook y la creación de los perfiles en Twitter, LinkedIn y el canal de Youtube. Al mismo tiempo se realiza la búsqueda, localización y evaluación electrónica de los clientes potenciales, recopilación de datos de los actuales y el diseño de los Folletos sobre las Colecciones de Sabores, Información Técnica de cada uno de ellos, así como Newsletters; la visita a clientes actuales y potenciales, que incluyen presentaciones de productos y evaluaciones sensoriales de los mismos. Posteriormente, se llevará a cabo un trabajo continuo de envío de información y CTA s (call to action), así como de retroalimentación por parte del cliente, la que se estará evaluando constantemente y de forma personalizada.

### 5.3.2.1. ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR DE ACUERDO AL MARCO METODOLÓGICO STDC (AUDIENCIA-CONTENIDO-MARKETING-MEDICIÓN)

Tabla 33. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el primer semestre 2021 (Página y anuncios web)

		ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
PÁGINA WEB	Actualizar página web																								
	Incluir la identidad y personalidad de marca																								
	Habilitar el Chat en Línea																								
ANUNCIOS EN PORTALES DE NEGOCIOS B2B Y REVISTAS ESPECIALIZADAS	Diseñar anuncio para publicar y enviar																								
	Quiminet Cosmos On Line Revista Virtual Pro Food News LATAM Revista Industria Alimentaria Revista Alimentaria Digital Revista Alto Nivel The marketing																								

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 34. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el segundo semestre 2021  
(Página y anuncios web)**

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>PÁGINA WEB</b>	Actualizar página web																								
	Incluir la identidad y personalidad de marca																								
	Habilitar el Chat en Línea																								
<b>ANUNCIOS EN PORTALES DE NEGOCIOS B2B Y REVISTAS ESPECIALIZADAS</b>	Diseñar anuncio para publicar y enviar																								
	Quiminet Cosmos On Line Revista Virtual Pro Food News LATAM Revista Industria Alimentaria Revista Alimentaria Digital Revista Alto Nivel The marketing																								

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Tabla 35. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el primer semestre 2021 (Redes sociales)**

I		ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
REDES SOCIALES	Rediseñar Página en Facebook																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear Página en Twitter																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear Grupo en LinkedIn																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear el Canal de YouTube																								
	Elaborar contenidos																								
	Grabar video semanal																								
	Invitar clientes																								

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 36.**  
**Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el segundo semestre 2021**  
**(Redes sociales)**

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>REDES SOCIALES</b>	Rediseñar Página en Facebook																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear Página en Twitter																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear Grupo en LinkedIn																								
	Elaborar contenidos diarios																								
	Invitar clientes																								
	Crear el Canal de YouTube																								
	Elaborar contenidos																								
	Grabar video semanal																								
	Invitar clientes																								

**FUENTE:** Elaboración propia.

**Tabla 37. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el primer semestre 2021 (e Mail Marketing)**

		ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>EMAIL MARKETING</b>	Recopilar correos electrónicos de clientes																								
	Recopilar correos electrónicos de clientes potenciales																								
	Diseñar los Folletos de información																								
	Diseñar folletos de las nuevas colecciones																								
	Envío de los folletos a clientes y clientes potenciales																								
	Diseñar encuestas de satisfacción																								
	Enviar las encuestas a los clientes																								
	Enviar cartas y folletos de presentac.] a clientes potenciales																								
	Recopilar correos electrónicos de clientes potenciales																								

**FUENTE: Elaboración propia.**

**Tabla 38. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el segundo semestre 2021 (e Mail Marketing)**

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>EMAIL MARKETING</b>	Recopilar correos electrónicos de clientes																								
	Recopilar correos electrónicos de clientes potenciales																								
	Diseñar los Folletos de información																								
	Diseñar folletos de las nuevas colecciones																								
	Envío de los folletos a clientes y clientes potenciales																								
	Diseñar encuestas de satisfacción																								
	Enviar las encuestas a los clientes																								
	Enviar cartas y folletos de presentac. a clientes potenciales																								
	Recopilar correos electrónicos de clientes potenciales																								

**FUENTE:** Elaboración propia

**Tabla 39. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el primer semestre 2021  
(Búsqueda web, visita a clientes, evaluación)**

		ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>BÚSQUEDA WEB DE CLIENTES POTENCIALES</b>	Búsqueda electrónica de clientes de panificación																								
	Búsqueda electrónica de clientes de helados																								
<b>VISITA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES</b>	Elaboración de presentaciones																								
	Envío de muestras																								
	Organizac. de sesiones de evaluación sensorial																								
<b>EVALUACIÓN</b>	Medición de los KPIs propuestos																								
	Incremento del No. de Clientes																								
	Incremento del No. de Unidades de Venta																								

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 40. Cronograma de Acciones Concretas a Implementar durante el segundo semestre 2021  
(Búsqueda web, visita a clientes, evaluación)**

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
BÚSQUEDA WEB DE CLIENTES POTENCIALES	Búsqueda electrónica de clientes de panificación																								
	Búsqueda electrónica de clientes de helados																								
VISITA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	Elaboración de presentaciones																								
	Envío de muestras																								
	Organizac. de sesiones de evaluación sensorial																								
EVALUACIÓN	Medición de los KPIs propuestos																								
	Incremento del No. de Clientes																								
	Incremento del No. de Unidades de Venta																								

**FUENTE:** Elaboración propia.

Finalmente se recomienda la Gestión de las Relaciones con Clientes, mediante una plataforma para administrar y analizar las interacciones con clientes (información, actividades, contacto, visitas a sitios, mails, etc.) que permitan anticipar

necesidades, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes.

### 5.3.2.2. ACCIONES CONCRETAS A IMPLEMENTAR DE ACUERDO A LA AUDIENCIA DEL MARCO METODOLÓGICO STDC.

De acuerdo a los objetivos generales que se propusieron para el aumento de clientes potenciales y por tanto de ventas totales, se propusieron los siguientes específicos, con acciones, que se señalan en las siguientes tablas. En la primera de ella, se exponen los objetivos y en la segunda, las acciones que se proponen para lograrlos.

**Tabla 41. Acciones concretas a implementar de acuerdo a la audiencia del marco metodológico (Objetivos/Acciones)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>TRÁFICO</b>	Aumentar el tráfico en la Página web de SafraMex, y en sus Redes Sociales, para alcanzar nuevas audiencias, con Visitas de Calidad	Redes sociales Palabras clave Facebook Ads Adwords
<b>LEADS</b>	Lograr que las visitas se conviertan en contactos	Formularios Pop-Ups Landing Pages CTA (Call To Action)
<b>MQL (Marketing Qualified Lead)</b>	Conseguir mayor información sobre los contactos, para determinar si califican como clientes	E-Mail Marketing Newsletters Contenido por Industria
<b>CLIENTES</b>	Procurar que los MQLs manifiesten una intención de compra, y trabajar con ellos hasta cerrar la venta	E-mail Marketing Flujos de Trabajo (Workflows)

**FUENTE:** Elaboración propia.

Se creó también una Tabla con el Plan de Contenidos y se muestra a continuación:

**Tabla 42. Plan de contenidos**

<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>TEMA GENERAL</b>	<b>PALABRA CLAVE</b>	<b>CTA ASOCIADO</b>
<b>VER</b>	Quienes somos (SafraMex SA de CV) Saborizantes Industria Alimentos	SafraMex SA de CV Saborizantes Industria Alimentos	Formularios Registros
<b>PENSAR</b>	Saborizantes para panificación Saborizantes para Helados Nuevas Tendencias Mundiales en Saborizantes para panificación Nuevas Tendencias Mundiales en Saborizantes para Helados	Saborizantes Panificación Helados Nuevas Tendencias Mundiales	Envío de Información Técnica Envío de Muestras
<b>HACER</b>	Colecciones de Saborizantes para Helados Colecciones de Saborizantes para Panificación Información y Fichas Técnicas de Saborizantes Aplicación de Saborizantes en Producto Final Evaluación Sensorial de Producto Terminado Cotizaciones		Envío de Información Técnica Envío de Muestras Presentaciones de Producto Asesoría en Evaluación Sensorial Tailoring Chat en Línea

**FUENTES:** Elaboración propia.

### 5.3.3. FORMA DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se evaluarán los Resultados de acuerdo al logro de los objetivos SMART que se propusieron y análisis ROI (Retorno de la Inversión); en el caso de los medios digitales, la medición se llevará a cabo mediante KPIs (Key Performance Indicator / Medidor de desempeño); por otra parte, se evaluará el porcentaje en el incremento de ventas, número de nuevos clientes y penetración en los actuales, en relación al período anterior.

## **Capítulo VI**

# **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En este capítulo se discuten las recomendaciones que se propusieron dentro de la estrategia mercadológica que se definió para *SafraMex*.

## **6.1 DISCUSIÓN DE LAS RECOMENDACIONES**

En primer término, es importante subrayar el reto que constituyó la investigación dentro del ámbito del Marketing Industrial (B2B), debido a que este último no es tan asistido como el Marketing B2C dirigido al consumidor. No se encontró información disponible sobre el tema y en la práctica se encontraron retos para desarrollarlo, entre estos el principal lo constituyó la secrecía y hermeticidad que manejan las empresas de saborizantes para alimentos lo que impidió tener información suficiente sobre productos, calidad y precios de la competencia. Otro correspondió a la dificultad para encuestar a los clientes, dado que se trató de gerentes de compra, de investigación y desarrollo y directivos de empresa; finalmente, contactar y entrevistar a los saboristas, ya que la mayoría tenían cláusula de secrecía en sus contratos y algunos se encontraban en el extranjero.

La propuesta que se diseñó constituyó una estrategia original que tomó en cuenta todos los aspectos del marketing industrial, adaptados a una industria sumamente singular como la de los saborizantes para alimentos. Se consideró muy importante segmentar el mercado objetivo, seleccionando dos sectores: panificación y helados. Esto permitió conocer a fondo sus necesidades, preferencias, cultura de compra, etc. para elaborar una estrategia a la medida.

Con anterioridad a la propuesta de la presente Estrategia de Marketing, se trabajó en *SafraMex SA de CV* con la creación de la Identidad y Personalidad de la Marca. Ésta significa generar un estilo propio a los productos y al emprendimiento; comprende una forma de hacer las cosas, mediante aspectos por los que la reconozcan e identifiquen.

La Identidad y Personalidad de Marca, estará presente durante la implementación de la Estrategia, en las acciones específicas, para que el logotipo, los colores que se utilicen, el estilo de comunicación, la manera de ofrecer los productos y servicios ayuden a obtener y reconocer esta identidad.

Durante el desarrollo del presente trabajo se llevó a cabo una investigación a fondo de los competidores directos e indirectos de *SafraMex SA de CV*: quienes son, donde se encuentran y a quienes les compran nuestros clientes actuales. Se consideró de gran

importancia seguir atentos a las estrategias o acciones que realizan estos competidores, así como las de los nuevos que aparezcan ya que esta información debe disparar la generación de acciones que permitan contrarrestar o aprovechar según sea el caso, las acciones de la competencia.

Dentro de la estrategia y las tácticas se manifestó la importancia de la comunicación personalizada con los clientes, para incrementar la presencia en la mente del consumidor; estar permanentemente atentos a sus necesidades de muestras, llevar a cabo el “tailoring”, considerar sus opiniones, comentarios, sugerencias y reclamos, en forma activa, a través de encuestas, dialogando, haciendo llamadas breves, mediante el Chat de la Página web, etc. Lo más importante radica en la gestión de la información, planificando acciones correctivas e implementando, por ejemplo, las sugerencias más frecuentes.

La generación de Bases de Datos corresponde a un recurso muy valioso para SafraMex SA de CV, armar una con los clientes y clientes potenciales, que al menos incluya datos básicos como nombre, dirección, teléfono, producto o servicio adquirido y correo electrónico, permite conocerlos más, realizar un seguimiento y sobre todo, mantenerse en contacto con ellos. Se recomienda en las tácticas, por ejemplo, enviarles newsletters con novedades, artículos de interés, nuevos desarrollos, etc. Al igual que en el punto anterior, esto incrementa la presencia en la mente del consumidor.

Las certificaciones se consideran una buena carta de presentación, además de ser hoy en día uno de los requisitos de competitividad más importantes. La participación en Ferias de alimentos, la impartición de capacitaciones y/o webinars publicados en la página web, redes sociales, y mencionarlos siempre en el diálogo con clientes potenciales, así como la asistencia “cara a cara” enviando muestras y realizando presentaciones y evaluaciones sensoriales en las instalaciones del cliente, son acciones importantes que se han sugerido dentro de la estrategia y tácticas. Actualmente, SafraMex cuenta con la Certificación HACCP por parte de ANCE (Asociación de Normalización y Certificación A.C.) y se encuentra trabajando activamente en su proceso de recertificación. Todo lo anterior se considera importante, dado el objetivo de incrementar su presencia de marca en el mercado y en la mente del consumidor.

El mayor reto, y a la vez oportunidad es la implementación de esta Estrategia en el momento actual en que vivimos, con la “Nueva Normalidad Post COVID-19”; la forma de convivir y comunicarnos se modificó sustancialmente en los últimos meses. Las comunicaciones a distancia, las redes sociales y la web han cobrado un papel protagónico en las relaciones entre cliente y empresa.

Por lo anterior, las tácticas que se propusieron, están enfocadas a lo digital, por las limitaciones que se tendrán para el contacto “cara a cara” con el cliente. Otro de los desafíos a partir de los objetivos que se plantearon en este trabajo, consiste en conseguir que la venta de los productos de la marca SafraMex, generen toda una experiencia integral tan positiva en el consumidor, que se traduzca en una alta credibilidad y reputación para la empresa y por tanto, se consiga el objetivo de aumentar la notoriedad en el mercado y la presencia en la mente del consumidor.

Finalmente, está la generación de contenidos; los formatos en los que se presentan y los canales que se utilizan para hacerlos llegar a los mercados objetivo, buscan construir vínculos con el cliente, con un amplio fundamento emocional, lo cual en sí ya constituye un reto dentro del Marketing B2B (Industrial).

En cuanto a SafraMex SA de CV, los retos a enfrentar como se mencionó en un principio corresponden al entorno externo, debido a la situación económica derivada de la emergencia sanitaria del COVID-19 para que se cuente con los recursos económicos suficientes para la implementación del Área de Mercadotecnia en la empresa y se cuente con los recursos para llevar a cabo esta estrategia, la cual está planeada para implementarse en enero de 2021.

### **6.3 CONCLUSIONES**

La marca es uno de los activos más valiosos de una compañía, una de las variables estratégicas más importantes y que actualmente ha adquirido mayor protagonismo dado que entre otras cosas identifica y diferencia los productos de la competencia, resaltándola frente al producto. Para estar bien posicionada en la mente de los clientes y clientes potenciales, la marca de una firma debe poseer un mayor y mejor reconocimiento en su sector; por consiguiente, resulta de gran importancia conocer cómo se percibe. Cuando se conoce cuál es esa percepción conviene definir un posicionamiento mediante una

estrategia de marketing, de acuerdo a los criterios que mejoren la visibilidad e imagen de la marca.

En el presente estudio de caso, se abordó el llamado Marketing Industrial (B2B), el cual es una práctica entre organizaciones que comercializan productos intermedios, como el caso de los saborizantes que se utilizan en la manufactura de productos finales, de venta directa al consumidor. Lo que caracteriza al marketing industrial B2B, es que el número de usuarios es limitado y menor ya que no se trata de usuarios particulares, aquí detectamos dos aristas: por un lado, la posibilidad de encontrar nuevos clientes es menor pero cuando se cierra un acuerdo comercial con una empresa el beneficio económico es mucho mayor, que si se tratara de una persona en particular.

Se accede a los clientes por diferentes medios como pueden ser: los eventos o ferias especializadas del sector, portales de negocio B2B, revistas especializadas, búsqueda electrónica de clientes potenciales, contacto y trabajo directo con el cliente/cliente potencial ("*tailoring*") así como envío de muestras. Se observa que el proceso de compra es largo, ya que la empresa que compra debe realizar un análisis concreto y profundo, desde el punto de vista técnico y económico de la transacción. Tanto el vendedor como el comprador se juegan mucho, en sus decisiones que involucran a varios departamentos de una compañía. El número de estudios o investigaciones en el terreno del marketing industrial (B2B) han sido menos asistidos o favorecidos en relación al marketing B2C, de ahí consideramos la importancia del presente estudio de caso.

Con respecto a SafraMex SA de CV, se trata de una compañía de saborizantes para alimentos. La información con la que se cuenta de compañías de este sector es muy poca (a nivel nacional e internacional), debido a la hermeticidad y secrecía de estas empresas, cuyo activo principal son sus formulaciones y know-how. Acceder a información sobre sus productos, precios y clientes es muy difícil, existe muy poca información documentada de acuerdo al estado del arte que se realizó. También es por esto que se considera relevante el presente estudio de caso.

Las dos vertientes de investigación de este estudio fueron la cuantitativa sobre la percepción de la marca SafraMex de los clientes actuales y la cualitativa sobre la forma de comunicación de las empresas de saborizantes con sus clientes y clientes potenciales, así como las actividades que llevan a cabo con ellos. Esta última se llevó a cabo con

saboristas que accedieron a la entrevista, dada la dificultad de acceder a los departamentos de mercadotecnia de las compañías competidoras, y en otros casos con saboristas de empresas internacionales, ubicadas fuera del país.

A partir de los hallazgos de este trabajo, se puso de manifiesto la importancia de la función del Departamento de Mercadotecnia en una empresa de saborizantes para alimentos en un contexto de Marketing B2B, ésta radica en como orienta el trabajo de los saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo, hacia las tendencias actuales e innovadoras del mercado que responden a las necesidades y expectativas del consumidor.

Por otra parte, se infiere el alcance de la función de dicho departamento, ya que dependiendo de la investigación que lleve a cabo y su creatividad, este será quien influya en la definición del rumbo y las tendencias en todo el mercado de alimentos. La importancia del posicionamiento de una marca, radica en como el marketing puede modificar el punto de vista del mercado objetivo, modificando la percepción del consumidor, lo cual corresponde a un reto difícil ya que implica un cambio.

## **Capítulo VII**

# **REFLEXIÓN PERSONAL**

En este séptimo capítulo se le ofrecen al lector las reflexiones personales de la sustentante, se clarifican los aprendizajes personales y el camino que tuvo que seguir para desarrollar la estrategia de mercadotecnia para la empresa SafraMex S.A de C.V.

### **7.1. REFLEXIÓN PERSONAL**

Este estudio de caso constituyó la culminación de dos años de maestría y en éste apliqué todo lo aprendido para desarrollar una Estrategia de Mercadotecnia Industrial B2B. En un principio resultó difícil para mí decidir lo que haría para mi trabajo de grado: dónde, cómo, cuándo..., pero finalmente resolví realizar una investigación en la empresa donde laboro actualmente y donde descubrí mi verdadera pasión y vocación.

Me encuentro en la empresa SafraMex SA de CV desde hace 4 años y ahí he tenido acceso al mercado de los saborizantes para alimentos y me he formado como saborista; así me surgió el interés por la Mercadotecnia Industrial (B2B), que de acuerdo a varios autores ha sido relegada por la Mercadotecnia B2C dedicada al consumidor final, y de la cual se han realizado más investigaciones y estudios.

Por lo anterior me dediqué a la lectura de autores que me inspiraron, busqué toda la información que pude sobre Mercadotecnia Industrial (B2B) y también sobre la Industria de Saborizantes para Alimentos que dicho sea de paso, es muy desafiante por su hermeticidad y por la dificultad de encontrar información disponible; las formulaciones y el “know-how” constituyen su esencia y valor, además de que el producto corresponde a una materia prima intermedia, para los productos alimenticios que se venden directamente a los consumidores finales.

SafraMex SA de CV desde el ámbito de la creación de saborizantes cuenta con 30 años en el mercado, y una reconocida calidad; a pesar de lo anterior, ha experimentado una disminución en ventas, sin el desarrollo de nuevos clientes en un mercado por explorar, pero sin un plan estratégico; por lo anterior, me interesó aplicar el conocimiento adquirido en la Maestría de Mercadotecnia y Publicidad para desarrollar una estrategia que apoye en lo anterior.

La realización de este trabajo fue una experiencia que resultó muy gratificante: la investigación, la recopilación de información, los webinars relacionados con el tema a los que asistí, los saboristas tanto de México como del extranjero que tuve la oportunidad de

entrevistar y todos los profesionistas del medio con quienes intercambié opiniones, resultaron muy enriquecedores tanto en lo profesional como en lo personal.

Como reflexión, en el ámbito de la mercadotecnia B2B existe la posibilidad de un seguimiento y una relación más personal y cercana con los clientes/consumidores ya que el número de ellos es limitado, en comparación con la mercadotecnia B2C donde se accede a millones de personas; en lo personal lo considero una gran oportunidad para conseguir mayor eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos que se proponen en una estrategia de marketing, o los particulares con cada uno de ellos; la posibilidad de la gestión de las relaciones con clientes, para administrar y analizar las interacciones con cada uno (información, actividades, contacto, visitas a sitios, mails, etc.) que cada compañía mediante su departamento de marketing puede implementar de la manera que más le convenga permite anticipar necesidades, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes, entre muchas otras posibilidades. El contacto personal es una gran oportunidad dentro del marketing B2B y específicamente en las compañías de saborizantes para alimentos, ya que es necesario el trabajo directo con el cliente para el desarrollo específico de los saborizantes que requiere para su producto final, es decir lo que se refiere al “tailoring”.

Aunque los productos que se ofrecen, se basan en características técnicas muy específicas, la creatividad dentro del marketing B2B es importante para conseguir un vínculo afectivo con los clientes y futuros clientes, dado que detrás de las empresas se encuentran seres humanos y el objetivo es que necesiten nuestra marca, la sientan como algo propio, que además resuelve sus necesidades dentro de su firma.

Este es uno de los muchos trabajos que espero realizar en Mercadotecnia B2B ya que considero que se debe explotar más esta área con estudios, estrategias y tácticas como sucede en el caso de la mercadotecnia B2C. Espero también que sea una contribución al conocimiento sobre la Industrias de Saborizantes, de la cual prácticamente no existe información de este tipo.

## **Capitulo VIII**

# **REFERENCIAS DE LOS DOCUMENTOS CONSULTADOS**

- Alcaide, J.C. (2020) *Marketing, fidelización, silver economy*. Recuperado el 12 de enero de 2020 <https://www.juancarlosalcaide.com>
- Alejo, M. (2020) *Ferias Alimentarias*. Recuperado el 01 de marzo de 2020 <https://www.feriasalimentarias.com>
- Arcatander, S. (2019) *Perfume and Flavor Materials of Natural Origin*. Allured Pub Corp.
- Barciela, L. (13 septiembre, 2015) Factorías de Sabores y Olores. *El País* <https://www.gogle.com.mx/amp/s/elpais.com>
- Berger, R. (2007) *Flavours and Fragrances: Chemistry, Bioprocessing and Sustainability*. Ed. Springer.
- Bosh. (3 de febrero de 2020) Re: *Bosh connected world*. <http://www.bosh.com.mx>
- Brand Media. (8 de marzo de 2020) RE: *Rebranding de marca*. <https://brandmedia.es>
- Brenan et al. (2017) *Business-to Business Marketing*. Fifth edition. Sage publications.
- Caspar, M., Hecker, A., y Sabel, T. (2002) *La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor*. Ed. Marketing Centrum
- COFEPRIS. (6 de abril de 2020). Re: *Comisión Federal para la Protección contra riesgos sanitarios*. <http://www.gob.mx>
- Cuervo, V. (2019) *Errores comunes de marketing digital y como evitarlos*. Postedin. <https://www.postedin.com>
- Eater. (2018) *The 2018 Eater awards winners*. (14 de octubre de 2019) <http://www.eater.com>
- EFSA. (2020) *Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria*. (23 de junio de 2020) <http://www.efsa.europa.eu>
- Flavor Extract Manufacturers Association (FEMA) (2018). *The Flavor industry from ancient times to today*. (13 de noviembre de 2019) <https://www.femaflavor.org/flavors>
- Firmenich. (2017) *Página web Firmenich*. (25 de noviembre de 2017) [http://www.firmenich.com/en\\_INT/company.html](http://www.firmenich.com/en_INT/company.html)
- Forbes México (2019) *Archivos de Negocios 2020*. (20 de marzo de 2020) <https://www.forbes.com.mx>
- García, R. (2019) *Consumo de helado en México creció un 8% en 2019; la industria trabaja para adaptarse a las tendencias*. (09 de mayo de 2020) <http://economíahoy.mx>

- Givaudin. (2017) *Página web Givaudan*. (25 de noviembre de 2017) <https://www.givaudan.com/ourcompany/about-givaudan>
- Gómez, H.A. (2000) *Muestreo no probabilístico*. Universidad de Antioquía.
- González, S. (2002) *Manual de Investigación Documental y Redacción*. Ed. Trillas
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (4 ed.). Bogotá. McGraw Hill.
- IFF. (2017) *Página web IFF*. (22 noviembre 2019) <http://www.iff.com/>
- INEGI. (2017) *Elaboración de concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas* (14 de febrero de 2020) <https://www.inegi.org.mx>
- Infoalimenta (2016) *Cocinar bien, para comer mejor*. (21 de marzo de 2020) <http://www.infoalimenta.com>
- IOFI (2020) *International Organization of the Flavor Industry* (09 de julio de 2020) <https://www.iofi.org>
- Kotler, P y Pfoertsch, W. (2006) *B2B Brand Management*. Ed. Springer.
- Kotler, P. Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2018) *Marketing 4.0* Ed. John Wiley & Sons Inc.
- Marcas renombradas. (2016). *Presentación Authentic Brands*. (23 de junio de 2020) <https://marcasrenombradas.com>
- Marketing en Red. (2018) *Beneficios de trabajar una estrategia de marketing B2B*. (12 de diciembre de 2019). <https://www.marketing-en-red.com/beneficios-estrategia-marketing-b2b/>
- Market Force. (2018) *Market Force Information Study*. <https://www.marketforce.com>
- Martín, J. (2016) *¿Cómo realizar una buena estrategia digital B2B?* Cerem Business School. (13 de septiembre de 2019) <https://m.cerem.mxblog>
- Martínez, J.G. (2018) *Tendencias de panadera en México y el mundo*. (13 de enero de 2020) <https://www.elclauastro.edu.mx>
- Maxwell, J.A., (2019) *Qualitative Research design: an interactive approach* (4th ed.) Thousand Oaks CA.
- Mc Gee, H. (2017) *La cocina y los alimentos: Enciclopedia de la ciencia y la cultura de la comida*. Ed. España.

- Mesias, O., (2013) *La investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela
- Mexipan. (2019) *Innovación y Tendencia con Visión de Negocio*. (28 de febrero de 2020) <https://mexipan.com.mx>
- Intel. (2020) *Tendencias Globales de Consumo 2030*. (24 de mayo de 2020) <http://es.intel.com>
- Monje, P. (2011) *Diseño y validación de una encuesta de satisfacción*. Farm. Hosp. (on line), vol. 39, n. 3, pp. 152-156.
- Morán, C. (2012) *Diseño de un Plan de Marketing como herramienta de gestión comercial para el posicionamiento del portafolio de productos en la empresa Magic Flavor SA en la ciudad de Quito*. Universidad Central de Ecuador.
- Mordor Intelligence. (2018) *Mexico Food Flavor and enhancer market-growth, trends, forecast por the period 2020-2025*. (07 de junio de 2020) <https://www.mordorintelligence.com>
- Muñoz, N.A. (2011) *El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa*. Investigación y Educación en Enfermería. (12 de julio de 2020) <http://www.scielo.org.com>
- PAHO Organización Panamericana de la Salud. (2020) *Inocuidad de Alimentos-OPS/OMS*. (01 de abril de 2020) Disponible en: <http://www.paho.org>
- Prado, A. y Pascual, L. (2018) *Marketing Industrial y de Servicios*. Edit. ESIC
- Quiminet. (2017) *Información y negocios segundo a segundo*. (06 de diciembre de 2010) [http://www.quiminet.com/ar7/ar\\_vcdadddsahgsAhgsA-los-sabores-en-la-alimentacion.htm](http://www.quiminet.com/ar7/ar_vcdadddsahgsAhgsA-los-sabores-en-la-alimentacion.htm)
- Radiant Insights. (2020) *Market Research Reports and Industry*. (9 de abril de 2020) <https://www.radiantinsights.com>
- Saframex (2015) Página web Saframex. (19 de septiembre de 2019) [www.saframex.com](http://www.saframex.com)
- Saframex. (2019) *Directorio de Clientes y Productos de la empresa Saframex SA de CV*. Documentos Internos.
- Saframex (2010) *Documentos administrativos de la empresa Saframex SA de CV*. Documentos Internos
- Salesforce México. El CRM # 1 del Mundo, 2020. Disponible en: <http://www.salesforce.com>

- Salvador, R. (2005) *Estudio de la Stevia como edulcorante natural y su uso en beneficio de la salud*. Scientia Agropecuaria 5 (2006) 157-163.
- Secretaria de Economía. (2017) *Conoce más sobre la industria panificadora en México*. (3 de junio de 2020) Disponible en: <https://www.gob.mx>
- Shephred, L. (2012) *Market Smart: How to gain customers and increase profits with B2B marketing*. Ed. Author House
- Soriano, C. (1995) *Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones*. Marketing Publishing Center. (2 de febrero de 2020) <http://www.agapea.com>
- Symrise. (2017) Página web Symrise. (13 de septiembre de 2019). <https://www.symrise.com>
- Tordoff, M. (1988). *How do non-nutritive sweeteners increase food intake?* Appetite, 11:5– 11.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós
- Van Zwanenberg, P y Millstone, E. (2014) *Taste and Power: The Flavouring Industry and Flavour Additive Regulation*. (10 de mayo de 2020) <http://papers.ssrn.com>
- Venkataraman, K. (2017) *B2B Marketing*. 1st edition. Notion Press.
- Vigil, A. y Saiz, S. (2013) *Las empresas se blindan ante las indiscreciones de los empleados*. (14 de octubre de 2019) [www.expansión.com](http://www.expansión.com)

# **Capitulo IX**

## **APÉNDICES**

**APÉNDICE 9.1.**

**ENTREVISTA A IGNACIO HERNÁNDEZ  
MARTÍNEZ**

## ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA

### NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 1

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

### TEMA I DE LA ENTREVISTA: Información socio-demográfica del Entrevistado

**1. ¿Nos podría decir su edad y nombre completo por favor?**

Es Ignacio Hernández, tengo 50 años, Estoy cubierto ahora porque estoy laborando y como somos una empresa que presta servicio a la industria alimentaria somos de la cadena de suministro principal.

**2. ¿Nos podría decir cuál es el último nivel académico que cursó?**

Soy Ingeniero Químico

**3. ¿A qué se dedica actualmente?**

Soy saborista

**4. ¿Cuántos años lleva trabajando en la industria de los saborizantes para alimentos?**

Aproximadamente 30 años

### TEMA II DE LA ENTREVISTA: Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

**5. ¿En que compañías ha trabajado?**

En compañías como SafraMex, Robertet, Piasa, Duas Rodas y Sensient Flavors

**6. En estas compañías en las que ha trabajado, ¿se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia? ¿En cuáles?**

En Piasa se encontraba con departamento de mercadotecnia, Robertet también tenía un departamento de mercadotecnia a nivel nacional, Duas Rodas y Sensient cuentan con un departamento de mercadotecnia actualmente.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

**7. ¿Qué funciones específicas lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia? De no contar con este Departamento, ¿quién lleva a cabo actividades relacionadas con mercadotecnia?**

Ver las tendencias a nivel global de los nuevos productos alimentarios de las diferentes plataformas de alimentación, diferentes plataformas de saborizantes, tendencias principalmente para la industria alimentaria.

**8. En tu experiencia, ¿de qué manera se comunican las empresas con sus clientes actuales y potenciales? (representante de ventas, vía telefónica, vía correo electrónico, redes sociales, etc.) y ¿cuál o cuáles consideras más adecuadas?**

Mediante presentaciones principalmente porque en las empresas grandes tienen "current list supplier" que tiene un cuadro de 5 proveedores a nivel global y no pueden comprar saborizantes más que a la empresa que está dentro de la lista.

**9. ¿Cómo se comunica y qué actividades realiza el Departamento de Mercadotecnia, directamente con los clientes y clientes potenciales?**

En presentaciones a otro tipo de empresas que son de nivel más pequeño, a esas empresas hay más oportunidad de hacer negocio con ellas.

Por ejemplo: el departamento de mercadotecnia utiliza la plataforma global Mintel de tendencias que puede prospectar a clientes.

**TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

**10. En las juntas de trabajo, y en tu experiencia: ¿quiénes establecen las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores? ¿el Departamento de Mercadotecnia o el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?**

El departamento de mercadotecnia nos dicta las tendencias a seguir. Que nos dicen a los saboristas "oye, están utilizando determinado ingrediente con mucha oportunidad de uso alimentario y nos dan los tips de que es lo que viene a nivel global incluyendo la parte de investigación y desarrollo.

**TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

**11. En tu experiencia: ¿De qué manera interactúa el Departamento de Mercadotecnia, con los Saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo?**

Hay comunicación, esta fluye de acuerdo a lo que se le ocurre al mercadólogo a lo que investigo, ha visto en el mercado, lo necesario que hay que innovar y crear nuevos desarrollos.

**TEMA V: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

**12. ¿Qué tan necesario piensas que es el Departamento de Mercadotecnia en las compañías de saborizantes, en la actualidad?**

Es muy necesario, yo creo que actualmente no existe una empresa que no lleve a cabo estudio de mercadotecnia, porque hay mercadotecnia en todos los niveles.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.2.**

**ENTREVISTA A MADHUSUDAN NANDA**

## ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA

### NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 2

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

### TEMA I DE LA ENTREVISTA: Información socio-demográfica del Entrevistado

1. Could you tell us your age and full name please

I'm Madhusudan Nanda and I'm 36 years old I'm from India

2. Could you tell us what is the last academic level you attended

Post graduation

3. What do you currently do?

Currently I'm running my business.

4. How many years have you been working in the food flavoring industry?

14 years now

### TEMA II DE LA ENTREVISTA: Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

5. In which Companies have you worked

I have Work in a Company named Metal they manufactured mint flavors, mint oils that was my Father business and in mine.

6. In these Companies where you have worked, do you have a marketing Department? In which ones? In my company we have a makerting Department.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

7. What specific functions does the marketing department carryout? If you don't have this Department, who carries out marketing related activities?
8. In your experience, how do Companies communicate with their current and potential customers? (sales representative, by phone, via email, social networks, etc) and what or problems considered most appropriate?
9. How does the marketing Department communicate and what activities does it carry out directly with clients and potential clients?

**TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

10. In the Work meetings, and in your experience: which employees have the new tendencies regarding the development of new food products and Flavors? The Marketing Department or the Research and Development Department (flavorists)?

**TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

11. In your experience: How does the marketing Department interact with the flavorists of the Research and development Department?

**TEMA V: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

12. How necessary do you think the marketing Department is in flavoring Companies today?

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COOPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.3.**

**ENTREVISTA A SIRIPORN CHAITHARATIP**

## **ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA**

**NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 3**

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca SafraMex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

**TEMA I DE LA ENTREVISTA:** Información socio-demográfica del Entrevistado

1. Could you tell us your age and full name please

Ok, so my name is Siripon Chaitharatip and my age is thirty years old

2. Could you tell us what is the last academic level you attended

I graduated from Dhurakij Pundit University and the degree is Bachelor of Science, of Food Technology

3. What do you currently do?

Currently I'm working at Adinop Company Limited which is a Food Ingredients supplier in Thailand.

4. How many years have you been working in the food flavoring industry?

For Food Industry let's say it's about seven years. This is my first job after the graduation, and it's like seven and it's starting the eighth year, this year. And for flavoring ingredients let's say it's around two or three years, that I have my work related to flavouring and seasoning applications.

Actually my work first I started with nutritional ingredients which is like mainly on nutrition

measures: calories, vitamins, minerals, proteins and that's it, something like that. But when my boss, he get me an opportunity to spend my experience to another Industry of the Food Industry like for several ingredients and flavorings so I took that opportunity and

then starting to seek for more information and want to study more about Flavours. The first year in my job I had to work in the section that my former report people like she was responsible for this nutritional products. At that time we were distributors of this products in Thailand. So I had to take responsibility from her after she resigned from the Company. That's why I started to work with this department as a business partner for nutritional products. Now I have more responsibility for another sector as well, so I have to study more about flavorings.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados**

1. In which Companies have you worked

I only have experience in one

2. In these Companies where you have worked, do you have a marketing Department? In which ones?

Yes, yes, we have.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

1. What specific functions does the marketing department carryout? If you don't have this Department, who carries out marketing related activities?

Actually the marketing department consists of several small units like one unit review sales persons and other review customers service, and another one review food products management so several units work together to achieve sales target. So it's the main point, the main responsibility of the marketing department for my company.

2. In your experience, how do Companies communicate with their current and potential customers? (sales representative, by phone, via email, social networks, etc) and what or problems considered most appropriate?

Actually my position is that I am working in marketing department in the product unit, where I have to be in contact with the customers, the sales persons and the I&D department to get the projects done, the function is the coordination of the projects. The marketing department closely contact the costumers, so they obtend what is the demanding the market, what is the application in the products, what is the customers looking for, so is like the marketing team identify the demand in the market, then discuss it with the I&D people to develope the product that is next to demand in the market.

3. How does the marketing Department communicate and what activities does it carry out directly with clients and potential clients?

For the Ingredient Industry, we most contact them by phone calls first, and then we arrange the meeting afterwards, because the ingredient business, is not a public matter, it's a very confidential details that you have to work with your customer before you launched the product, so it's more like very customize, very unique, very confidential projects, so at the sales you'll be make through the meetings and visit with samples support

### **TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

13. In the Work meetings, and in your experience: which employees have the new tendencies regarding the development of new food products and Flavors? The Marketing Department or the Research and Development Department (flavorists)?

### **TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

14. In your experience: How does the marketing Department interact with the flavorists of the Research and development Department?

### **TEMA V: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

15. How necessary do you think the marketing Department is in flavoring Companies today?

I think it's very important because now the competition is very high in the Industry because now we have a lot of new Flavours houses and also we have the giant players, like Givaudin, Symrise. It's very important to have a marketing because marketing team functions will fill in the functions between the customers and R & D teams, and hope to accelerate the projects for example if you are in a good relationship with your customer than your competitors you get options an opportunity to sale a new product and many things, because flavouring is a unique product for each customer you need to be the people who stay in touch with the customers and also to be able to comunicate with your costumers and why your product is good for them why your product can solve their problem because the main function it's to make the product worth for them. When you have a relationship face to face with your customer, people have to have specific skills on the communication with marketing team.

Customers like PepsiCo, Nestlé have many rules to supply to the multinationals companies customers in each country, because the consumption is high, and the production is huge, because send the products to many countries. Therefore the manufactory must be certified,

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

## **APÉNDICE 9.4.**

### **ENTREVISTA A MARIA MENDES**

## ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA

**NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 4**

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

**TEMA I DE LA ENTREVISTA:** Información socio-demográfica del Entrevistado

**1. Could you tell us your age and full name please**

My name is Maria Mendes I'm 29 years old and I'm from Portugal

**2. Could you tell us what is the last academic level you attended**

I have study 3 years in foods ingenier in Portugal. I only have a bachelor degree. I finish in 2010. I want to do master degree but after I start to work i thought is not important to have one more degree so i continue working.

**3. What do you currently do?**

I start my degree and now I'm making training in this Company (Frulac) and stay in this Company till now. I'm responsable for developepment of flavors.

**4. How many years have you been working in the food flavoring Industry?**

Almost ten years.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA:** Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

**5. In which Companies have you worked**

I only Work in Frulac. When i join the Company i start learning about flavor, Flavors intereactions in food. After 2014 we create the Frusence a flavor Company in the group Frulac.

**6. In these Companies where you haved worked, do you have a marketing Department? In which ones?**

Yes, now a day we have. Its start two or three years ago, in Frulac. In the past i think this Kind of Work, marketing, was done by sales Department and doesn't exist a Department. We start to have marketing because Frulac was growing up and now we have sell in 5 continents so we have a needing to undestand how is the market of this continents for example the market in Maroco its different from Portugal and the tendences.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

**6. What specific functions does the marketing department carryout? If you don't have this Department, who carries out marketing related activities?**

What I see is that they go sometimes to our comerciales and have some meetings with some clients and they presen tus the tendences, what the client want, what they like.

**7. In your experience, how do Companies communicate with their current and potential customers? (sales representative, by pone, via email, social networks, etc) and what or problems considered most appropriate?**

I can think that we have a specific comerciales to specific clients and this kind of information its send to them by email. And this information send us to the Flavorist so we can create their Flavors

**8. How does the marketing Department communicate and whtat activities does it carry out directly with clients and potential clients?**

By face to face, by presentation showing them the products we have and what of them can they use for their products.

**TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

- 9. In the Work meetings, and in your experience: which employees have the new tendencies regarding the development of new food products and Flavors? The Marketing Department or the Research and Development Department (flavorists)?**

The marketing department but in the past when we don't have marketing us the flavorist we have to look and Research for the new tendencies of flavor in the market.

**TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

- 10. In your experience: How does the marketing Department interact with the flavorists of the Research and development Department?**

We have meeting with the girl is in marketing so she show us a presentation of what new tendencies are in the market, what are the needs of our clients that help us to create the Flavors for our clients.

**TEMA V: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

- 11. How necessary do you think the marketing Department is in flavoring Companies today?**

The marketing helps mayory in the new tendencies and new products, Give us some new ideas that we are measing. Sometimes you are inside the box the marketing help us to have new ideas and from the tendencies and from our clients.

I think is necessary but you can join this Work with the sales or comerciales Department because they have contact with the client.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.5.**

**ENTREVISTA A ANA MARIA GUEDES**

## ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA

### NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 5

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

### TEMA I DE LA ENTREVISTA: Información socio-demográfica del Entrevistado

**1. Could you tell us your age and full name please**

My name is Ana Maria Guedes and I'm 24 years old

**2. Could you tell us what is the last academic level you attended**

Bachelor, I'm doing my master thesis

**3. What do you currently do?**

I'm a marketer

**4. How many years have you been working in B2B Marketing?**

2 years exactly

### TEMA II DE LA ENTREVISTA: Compañías de donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

**5. In which Companies have you worked?**

Just Frulact

**6. Have you worked in the food or food flavoring industries?**

No, I haven't

### TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y

sabores

- 7. In the Work meetings, and in your experience: who sets the new trends reagarding the development of new food products and Flavors? The marketing Department or the Research and development Department (flavorists)?**

The one that sets the new trends is the marketing department

**TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de****Mercadotecnia con los saboristas**

- 8. In your experience: How does the marketing Department interact with the flavorists of the Research and development Department?**

Marketing helps to develop appropriate flavors to appropriate according to the target. Thus, flavorists are also a strong part for marketers job, because their know-how helps to understand which flavors combine the best. However, marketing team is also an important part for flavorists, because it identifies what kind of trends are run the world.

**TEMA V: Comunicación entre clientes en el mundo del B2B marketing**

- 9. In your experience, how is communication with customers in B2B marketing. What means of communication are used and which are the most efficient**

The most efficient way to comunicate is presenting all the know-how of the teams involved. The face to face is the better mean of communication.

**TEMA VI: Opinión personal sobre la necesidad del Departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

- 10. How necessary do you think the marketing Department is in flavoring Companies today?**

Marketing Department provides important Insights and real facts, It keeps all the RDI Department aware of what is going in the food World.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.6.**

**ENTREVISTA A JUAN JOSE TUEME CANALES**

## **ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA**

**NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 6**

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el posicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

**TEMA I DE LA ENTREVISTA:** Información socio-demográfica del Entrevistado

1. ¿Nos podría decir su edad y nombre completo por favor?

Mi nombre es Juan José Tueme Canales, tengo 63 años

2. ¿Nos podría decir cuál es el último nivel académico que cursó?

Soy ingeniero de alimentos y tengo una maestría en bioquímica e ingeniera de alimentos.

3. ¿A qué se dedica actualmente?

Tengo un laboratorio, trabajo en una empresa de sabores,

4. ¿Cuántos años lleva trabajando en la industria de los saborizantes para alimentos?

Tengo 38 años trabajando en industria de alimentos

**TEMA II DE LA ENTREVISTA:** Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

5. ¿En que compañías ha trabajado?

Estuve trabajando como Saborista internacional en International Flavors, trabajé en Holanda, Francia. Después me dedique a trabajar en industrias nacionales y principalmente estoy trabajando en la industria Deiman como iniciador de la parte industrial.

6. En estas compañías en las que ha trabajado, ¿se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia? ¿En cuáles?

Si, es una de las partes más importantes de las empresas de sabores porque se dedican a proyectar las nuevas tendencias de sabores en el mercado sobretodo tratar de sacar nuevas creaciones sabores que no se habían hecho anteriormente, sabores que están de moda basados en las tendencias de un software muy grande sobre tendencias mundiales, las modas de sabores, lo que más se usa en el mundo; por ejemplo esta mucho los sabores tropicales, combinaciones que por ejemplo en este año se han enfatizado más.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

7. ¿Qué funciones específicas lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia? De no contar con este Departamento, ¿quién lleva a cabo actividades relacionadas con mercadotecnia?

Cómo mencione anteriormente, es el departamento de mercadotecnia que nos quía sobre todo en las tendencias de sabores y lo que quieren los consumidores.

8. En tu experiencia, ¿de qué manera se comunican las empresas con sus clientes actuales y potenciales? (representante de ventas, vía telefónica, vía correo electrónico, redes sociales, etc.) y ¿cuál o cuáles consideras más adecuadas?

Actualmente, pues ellos se postean en medio de redes sociales en la parte alimenticia, postean las novedades, los sabores que tienen disponibles, se dan a conocer como compañías que tienen innovaciones y por ejemplo ese es el éxito, vender un sabor, pero con tecnología. O sea, los tradicionales si todos los tienen, pero siempre se busca algo más y se tiene que publicar.

Por ejemplo, mi última innovación que se llama "assemblies", es algo muy nuevo que se está proyectando, se estudian los químicos aromáticos de todas las frutas y entonces se ha encontrado a través de los estudios se ha visto que hay frutas que comparten ciertos químicos por ejemplo las iononas, los esteroides de las fresas son parecidos a los esteroides de la frambuesa; inclusive se ha visto que en la cereza hay unos. Entonces esta información ayuda a saber cómo combinar las cosas y dar un tercer sabor mejor, esto está científicamente comprobado.

Antiguamente no se conocía esto y se decía "voy a hacer un sabor fresa-piña" pero sin saber si la fresa era compatible. Entonces ahorita se publica la tecnología, se le lleva al cliente una ventaja.

Se están usando técnicas muy nuevas de lo que hay, aparte del sabor se trata de bloquear las malas notas de la base del alimento que se va a sacar; entonces en este momento se tiene la tecnología un poquito más avanzada porque aparte del sabor le compones la base al cliente. Esos son puntos que se tiene que decir para ofrecer y tener algo positivo hacia que te compren a ti y no le compren a otra "casa de sabores"; porque la casa que en un solo producto te da todas las ventajas pues es la ventaja que se tiene, la que le compraras.

9. ¿Cómo se comunica y qué actividades realiza el Departamento de Mercadotecnia, directamente con los clientes y clientes potenciales?

Se comunican a través de redes sociales como te mencione y se postean sobre sus ventajas y sobre la tecnología nueva que utilizan para fabricar el sabor.

### **TEMA III: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

10. En las juntas de trabajo, y en tu experiencia: ¿quiénes establecen las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores? ¿el Departamento de Mercadotecnia o el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?

Gracias a la aplicación se pueden saber las nuevas tendencias de sabor que pueden acceder tanto los mercadólogos como los saboristas.

### **TEMA IV: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

11. En tu experiencia: ¿De qué manera interactúa el Departamento de Mercadotecnia, con los Saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo? Por ejemplo, me llaman a mí del departamento de mercadotecnia y me dicen "ingeniero vamos a sacar una colección de los siguientes sabores, por ejemplo: la tendencia actual flores no la fruta las flores de los frutos. Entonces me pidieron flor de manzana, cereza

que se llama cherry blossom, granada, inclusive la flor del maguey y entonces se hace una colección de flores con el objeto de que el cliente pueda combinar estas flores con sus productos en cocteles, etc. Entonces es una tendencia mundial y se ofrece la colección. Se estudia cuál de las flores puede ayudar más según la información internacional que se tiene y entonces se hace un filtrado de todas las flores y se dejan 6, 7 flores por ejemplo la flor del sauco, del maguey, la flor de cempasúchil que ahora es una flor que no es solo para el día de muertos, sino que tiene un gran sabor también. Entonces esta es una información que nos da mercadotecnia, sobre lo que tengo que trabajar y ellos escogen y promocionan estos sabores de una manera muy atractiva ya sea en esencias en concentrados, en polvo para ofrecerlos al mercado.

#### **TEMA V: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

12. ¿Qué tan necesario piensas que es el Departamento de Mercadotecnia en las compañías de saborizantes, en la actualidad?

El saborista llega hasta un punto, y la proyección de lo que hace el saborista nadie lo puede hacer, sino es el departamento de mercadotecnia; ellos se encargan de hacer "brochures" o catálogos con toda la información, la pueden presentar, la arman en una manera que el cliente tenga la información sin este departamento pues es muy difícil que un sabor trascienda. Ellos hacen presentaciones a nivel nacional en stands, por ejemplo: nosotros participamos en el Summit que es un evento internacional que se hace en México y en todo el mundo sobre sabores y sobre todo alimentos organizado por mercadotecnia. Reúnen toda la información sobre tendencias y nos piden crean sabores que sean tendencia. Sin ese departamento no hay una comunicación con el exterior.

Yo no puedo directamente ofrecer mis productos como saborista, yo tengo una página y ahí exhibo mis tecnologías, exhibo mis sabores, dedicado personalmente porque creo que ayuda a muchas empresas y publico las tecnologías de México, pero no creo que sea una manera para abordar el mercado necesitamos del departamento de mercadotecnia.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.7.**

**ENTREVISTA A JOSE ANTONIO GÓMEZ  
BAUCHE**

## **ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA**

### **NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 7**

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el reposicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

### **TEMA I DE LA ENTREVISTA: Información socio-demográfica del Entrevistado**

1. ¿Nos podría decir su edad y nombre completo por favor?

Me llamo José Antonio Gómez Bauche, tengo 57 años

2. ¿Nos podría decir cuál es el último nivel académico que cursó?

Soy Ingeniero Agrónomo, y me he desarrollado como saborista

3. ¿A qué se dedica actualmente?

Trabajo en Investigación y Desarrollo en la empresa Flavors to Flavors

4. ¿Cuántos años lleva trabajando en la industria de los saborizantes para alimentos?

Dentro de la industria de saborizantes, 20 años, porque además me he desarrollado en otras áreas de la Industria de Alimentos.

### **TEMA II DE LA ENTREVISTA: Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados**

5. ¿En que compañías ha trabajado?

Te menciono solo las compañías de saborizantes: comencé en Grupo Aroquím, luego en Quest International y ahora Flavors to Flavors

6. En estas compañías en las que ha trabajado, ¿se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia? ¿En cuáles?

En las compañías donde he trabajado se realiza labor de Mercadotecnia, aunque no mediante un Departamento como tal, sino que ventas lo lleva a cabo y en algunas ocasiones se apoya del Área técnica para realizar presentaciones a los clientes.

**TEMA III DE LA ENTREVISTA:** Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.

7. ¿Qué funciones específicas lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia? De no contar con este Departamento, ¿quién lleva a cabo actividades relacionadas con mercadotecnia?

Como te digo, el departamento de Ventas es el que presenta y promociona los sabores que crean los saboristas y se encarga también de investigar las necesidades de la industria de alimentos y de recoger los nuevos proyectos, para apoyar con diferentes creaciones a los clientes.

8. En tu experiencia, ¿de qué manera se comunican las empresas con sus clientes actuales y potenciales? (representante de ventas, vía telefónica, vía correo electrónico, redes sociales, etc.) y ¿cuál o cuáles consideras más adecuadas?

Se sigue utilizando mucho el contacto directo con el cliente, mediante visitas y comenzando la labor de investigación por teléfono. Por supuesto desde que comenzó el internet, las páginas electrónicas de empresa y los directorios comerciales electrónicos, se abrió mucho el panorama, porque te pueden dar a conocer a más empresas y clientes potenciales.

9. ¿Cómo se comunica y qué actividades realiza el Departamento de Mercadotecnia, directamente con los clientes y clientes potenciales?

Los clientes siempre te piden cuando te están conociendo que les hagas presentaciones de empresa. Quién eres y que tienes para ofrecerles en sus productos específicos. Normalmente se les llevan aplicaciones de sabores novedosos o que les puedan interesar, en bases semejantes a las de sus productos, para que se den una idea de cómo funcionan. Cuando son clientes que ya conoces, pues estás al pendiente de lo que necesitan para sus nuevos desarrollos, o ahí puedes darles ideas de lo que es novedoso o se está utilizando en el mercado. Las “modas”.

**TEMA IV:** Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y

sabores

10. En las juntas de trabajo, y en tu experiencia: ¿quiénes establecen las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores? ¿el Departamento de Mercadotecnia o el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?

Es una relación muy cercana. Hoy en día existe mucha información en el internet sobre las tendencias y modas: que los productos naturales, que los orgánicos, y con esto sabores que son innovadores o han sido poco utilizados en algunos productos. Entonces Mercadotecnia puede solicitar estos sabores a los saboristas o también, los saboristas pueden ofrecer creaciones que puedan servir en estas nuevas modas o tendencias.

**TEMA V: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

11. En tu experiencia: ¿De qué manera interactúa el Departamento de Mercadotecnia, con los Saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo Como te mencioné, la interacción es muy fuerte. Uno depende del otro y ambas partes pueden aportar mucho, para lograr novedades que puedan ser interesantes para los clientes, y que les den ventajas a las compañías de saborizantes.

**TEMA VI: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

12. ¿Qué tan necesario piensas que es el Departamento de Mercadotecnia en las compañías de saborizantes, en la actualidad?

Si yo pienso que sí. Con equipos de personas que sepan utilizar toda la tecnología actual en beneficio de las compañías y los productos.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**

**APÉNDICE 9.8.**

**ENTREVISTA A ALBERTO HERNÁNDEZ ZEA**

## ENTREVISTA CUALITATIVA SEMI-ESTRUCTURADA

**NÚMERO ASIGNADO AL INFORMANTE (ENTREVISTADO/A): 8**

**NOMBRE DEL ESTUDIO:** “Propuesta de una estrategia de marketing industrial para el reposicionamiento nacional de la marca Saframex, durante el período 2021-2022”

**Auto-PRESENTACIÓN DEL INVESTIGADOR:** ¡Buenas tardes! Soy estudiante de la maestría de Mercadotecnia y Publicidad de la Universidad Iberoamericana, actualmente estoy realizando un estudio de caso que tiene como objetivo conocer la importancia de un departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes en México. ¿Sería tan amable de ayudarnos a responder las siguientes preguntas? La información obtenida es de carácter confidencial y por ser una investigación académica no persigue fines de lucro. ¡Muchas gracias!

**TEMA I DE LA ENTREVISTA:** Información socio-demográfica del Entrevistado

1. ¿Nos podría decir su edad y nombre completo por favor?

Alberto Hernández Zea. Tengo 67 años.

2. ¿Nos podría decir cuál es el último nivel académico que cursó?

Soy Ingeniero Químico Saborista certificado.

3. ¿A qué se dedica actualmente?

Desde hace 27 años, trabajo en Saframex SA de CV; en las áreas de creación, investigación y desarrollo, así como supervisando las Áreas de Producción y Aseguramiento de la calidad

4. ¿Cuántos años lleva trabajando en la industria de los saborizantes para alimentos?

Desde 1973, comencé desde que estaba estudiando la carrera, en la empresa Química Interamericana. Así que llevo en la industria 47 años.

**TEMA II DE LA ENTREVISTA:** Compañías de saborizantes donde ha trabajado o trabaja los entrevistados

5. ¿En que compañías ha trabajado?

Comencé en Química Interamericana, que después se llamó Interamericana de esencias, Aromáticos Petroquímicos y finalmente Grupo Aroquím. Después estuve en Naarden

Internacional, que posteriormente se convirtió en Quest International. De ahí a Mane México y finalmente, aquí en SafraMex.

6. En estas compañías en las que ha trabajado, ¿se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia? ¿En cuáles?

Como tal, solamente en Mane México. Sin embargo, en las anteriores a Mane por ejemplo en Grupo Aroquím y Quest, se realizaban actividades relacionadas con la mercadotecnia, pero las realizaba el departamento de Ventas junto con un equipo del Departamento de Investigación y Desarrollo, que era el Servicio Técnico en Ventas. Actualmente en SafraMex estamos creando el Departamento de Mercadotecnia como tal.

**TEMA III DE LA ENTREVISTA: Funciones específicas y comunicación que tienen el Departamento de Mercadotecnia con Clientes actuales y potenciales.**

7. ¿Qué funciones específicas lleva a cabo el Departamento de Mercadotecnia? De no contar con este Departamento, ¿quién lleva a cabo actividades relacionadas con mercadotecnia?

Pues es muy importante, sobre todo para dar a conocer lo que desarrolla la empresa, lo que tiene para ofrecer y para escuchar las necesidades del cliente. Aquí en SafraMex, trabajamos muy de cerca con los clientes, en lo que llamamos “tailoring” es decir, sabores a la medida de las necesidades del cliente. Y lo que queremos hacer actualmente, es dar línea sobre las nuevas tendencias del mercado, para estar a la vanguardia sobre todo de la competencia.

Cuando no se cuenta con el departamento, normalmente entre Ventas e Investigación y Desarrollo, se llevan a cabo esas funciones.

8. En tu experiencia, ¿de qué manera se comunican las empresas con sus clientes actuales y potenciales? (representante de ventas, vía telefónica, vía correo electrónico, redes sociales, etc.) y ¿cuál o cuáles consideras más adecuadas?

Por tradición, la visita personalizada pienso que te puede dar una relación más estrecha con el cliente. Tal vez lo pienso así, porque yo soy como dicen de la “vieja guardia”. Hoy en día, empezando por la época que estamos pasando, está restringida la entrada a la mayoría de las empresas. Aun así, desde antes era más práctico, menos costoso, sobre todo con clientes foráneos la vía telefónica, o como ahora el correo electrónico y las redes

sociales se me hacen muy prácticas (en cuanto a tiempo, disponibilidad de las personas y eso), en donde puedes dar muy buena información, y establecer también relaciones fuertes con tus clientes

9. ¿Cómo se comunica y qué actividades realiza el Departamento de Mercadotecnia, directamente con los clientes y clientes potenciales?

Desde fines de los setentas, se comenzaron con las “Ferias”, sobre todo las internacionales. Que eran en esa época más específicas de cada rama de la industria de alimentos. O como el Congreso Anual del IFT (Institute of Food Technologists), que era muy reconocido a nivel mundial, diría yo que fue uno de los primeros que hubo, en donde toda la industria de alimentos, incluyendo los saborizantes, se reunía y presentaban sus stands con sus productos. Actualmente en México hay desde hace varios años la ConfitExpo, la ExpoPan y actualmente en México tenemos el “Food Technology Summit & Expo” que es más específico de Ingredientes para alimentos, que incluyen saborizantes, colorantes, emulsificantes, estabilizantes, gomas y demás ingredientes.

#### **TEMA IV: Tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores**

10. En las juntas de trabajo, y en tu experiencia: ¿quiénes establecen las nuevas tendencias en cuanto al desarrollo de nuevos productos alimenticios y sabores? ¿el Departamento de Mercadotecnia o el Departamento de Investigación y Desarrollo (saboristas)?

A nivel mundial existen compañías de investigación de mercados, que establecen las tendencias mundiales en cuanto a alimentos, sabores y todo esto. Sin embargo, a nivel local los mismos saboristas, junto con el equipo de Mercadotecnia, pueden definir tendencias más específicas para el país, para el segmento o para los clientes que cada empresa tiene.

#### **TEMA V: Opinión personal sobre la interacción del departamento de Mercadotecnia con los saboristas**

11. En tu experiencia: ¿De qué manera interactúa el Departamento de Mercadotecnia, con los Saboristas del Departamento de Investigación y Desarrollo

Es una relación muy estrecha, en donde ambos se retroalimentan. Mercadotecnia es la comunicación con los clientes y la interpretación de sus necesidades, para solicitar nuevos saborizantes; y mediante el desarrollo de tecnologías, los saboristas desarrollan nuevos productos que mercadotecnia puede presentar de una forma muy atractiva a los clientes, inclusive creando necesidades.

**TEMA VI: Opinión personal sobre la necesidad del departamento de mercadotecnia en las industrias de saborizantes**

12. ¿Qué tan necesario piensas que es el Departamento de Mercadotecnia en las compañías de saborizantes, en la actualidad?

Con toda la tecnología de internet, redes sociales y mercadotecnia en línea, considero que es indispensable contar con un Departamento establecido de Mercadotecnia.

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COPERACIÓN!**