



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA
ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS**

Lesbia Carolina Reyes Lopez

Asesorado por el Ing. Efraín Andrés Paiz Cano

Guatemala, octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA
ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LESBIA CAROLINA REYES LOPEZ

ASESORADO POR EL ING. EFRAÍN ANDRÉS PAIZ CANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova
VOCAL V	Br. Henry Fernando Duarte García
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

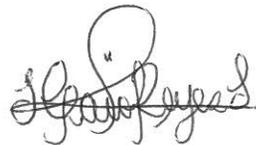
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 28 de julio de 2014.



Lesbia Carolina Reyes Lopez

Guatemala, julio de 2015.

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente.

Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio me permito informarle que he revisado el informe final de tesis del estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial, Lesbia Carolina Reyes Lopez, con número 2010-18121, titulado "DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS", el cual he encontrado satisfactorio y lo remito a su consideración para proseguir con los trámites correspondientes.

Sin otro particular y agradeciendo de antemano su atención a la presente se despide de usted.

Atentamente,

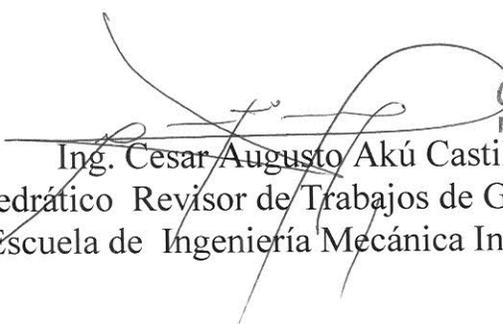

Ing. Efraín Andrés Paiz Cano
ASESOR
Colegiado No. 7,675

Efraín Andrés Paiz Cano
Ingeniero Mecánico Industrial
Colegiado No. 7,675



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS**, presentado por la estudiante universitaria **Lesbia Carolina Reyes Lopez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073
Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2015.

/mgp



REF.DIR.EMI.196.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS**, presentado por la estudiante universitaria **Lesbia Carolina Reyes Lopez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO CON BASE A LA ETAPA DE CRECIMIENTO DE UNA BEBIDA DE FRUTAS**, presentado por la estudiante universitaria: **Lesbia Carolina Reyes Lopez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

907/15.2
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, octubre de 2015

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser mi fuente de vida y dador de fuerzas en cada etapa de mi carrera.
- Mis padres** Edgar Anibal Reyes y Miriam Julieta Lopez, a quienes amo con todo mi ser y que con su apoyo incondicional y consejos me han enseñado a creer en mí misma y a no darme por vencida.
- Mis hermanos** Karen y Edgar Reyes Lopez, a quienes amo, respeto y admiro por su forma de ser.
- Mis abuelos** Por su amor que me inspira a ser mejor cada día.
- Mis tíos** Especialmente a Lesbia de García, a quien guardo con cariño en mi corazón.
- Mis primos** Otto, Luis y Edwin García Orellana, quienes han sido fuente de cariño y enseñanzas.
- Mis amigos** En especial a Ana Paula y Sindy Girón, por su gran amistad.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios y brindarme la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente.
Facultad de Ingeniería	Por los conocimientos obtenidos en cada una de sus aulas y la experiencia que me permiten desarrollarme como una profesional de éxito.
Mi asesor	Ing. Efraín Paiz, por su tiempo y confianza dedicada en la revisión de mi trabajo de graduación.
Empresa de Bebidas	Por haberme permitido llevar a cabo la realización de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA	1
1.1. Definición y conceptos del producto	3
1.2. Definición y conceptos del ciclo de vida del producto.....	4
1.2.1. Etapa de introducción	4
1.2.2. Etapa de crecimiento	5
1.2.3. Etapa de madurez	6
1.2.4. Etapa de declinación	7
1.3. Estrategias de mercadeo.....	8
1.3.1. Estrategias de producto	12
1.3.1.1. Producto	14
1.3.1.2. Marca.....	16
1.3.1.3. Etiqueta	18
1.3.1.4. Envase.....	19
1.3.2. Estrategia de precio.....	19
1.3.3. Estrategia de distribución	21
1.3.3.1. Canales de distribución	21
1.3.4. Estrategia de promoción de ventas	23
1.3.5. Estrategia de publicidad	24

1.3.6.	Estrategia de fuerza de ventas.....	25
2.	INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA BEBIDA DE FRUTAS.....	27
2.1.	Origen de la bebida.....	27
2.1.1.	Historia.....	28
2.1.2.	Visión.....	29
2.1.3.	Presentaciones.....	30
2.1.4.	Precios.....	31
2.1.5.	Posición.....	31
2.1.6.	Competencia.....	32
2.2.	Ciclo de vida de la Bebida de Frutas.....	32
2.2.1.	Análisis de la etapa de introducción.....	33
2.2.2.	Análisis de la etapa de crecimiento.....	35
2.2.3.	Situación actual.....	38
2.2.4.	Factores de éxito.....	39
3.	ESTUDIO DE LA TENDENCIA DE VENTAS.....	41
3.1.	Tendencia de ventas de los últimos 5 años.....	42
3.1.1.	Indicadores de venta.....	46
3.1.2.	Proyectos nuevos relacionados al incremento de ventas.....	47
3.2.	Reportes de la marca.....	49
3.2.1.	Chequeo de mercado por regiones.....	51
3.2.1.1.	Región centro.....	54
3.2.1.2.	Región occidente.....	54
3.2.1.3.	Región sur.....	55
3.2.1.4.	Región nororiente.....	56
3.3.	Evaluación de los canales de distribución.....	57

3.3.1.	Indicadores de eficiencia de distribución	57
3.3.2.	Cobertura de canales de distribución	59
3.3.3.	Proyectos de distribución para cada canal	60
3.3.3.1.	Canal detalle.....	61
3.3.3.2.	Canal mayoreo	62
3.3.3.3.	Canal moderno	62
3.4.	Resultado del estudio de las tendencias de ventas	63
4.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO DE LA BEBIDA DE FRUTAS.....	65
4.1.	Estrategia de producto.....	65
4.1.1.	Producto	65
4.1.1.1.	Posición del producto	66
4.1.1.2.	Línea y mezcla de producto.....	66
4.1.1.3.	Portafolio del producto.....	67
4.1.1.4.	Lanzamiento de nuevo producto.....	67
4.1.1.5.	Creación y desarrollo del nuevo producto.....	68
4.1.2.	Marca.....	68
4.1.2.1.	Características de la marca	69
4.1.2.2.	Clasificación de la marca	69
4.1.2.3.	Ventajas de la marca	69
4.1.2.4.	Valor de la marca.....	70
4.1.2.5.	Importancia de la marca	70
4.1.2.6.	Razón para la marca	70
4.1.2.7.	Efectos económicos de la marca	70
4.1.3.	Etiqueta	71
4.1.3.1.	Elementos de la etiqueta	71
4.1.3.2.	Características de la etiqueta	71

	4.1.3.3.	Clasificación de la etiqueta.....	72
4.1.4.		Envase	72
	4.1.4.1.	Función del envase	72
	4.1.4.2.	Costo del empaque	72
4.2.		Estrategia de precio	73
4.2.1.		Precio	73
	4.2.1.1.	Función del precio	74
	4.2.1.2.	Importancia del precio	74
	4.2.1.3.	Objetivos de los precios	74
4.2.2.		Factores que intervienen en la fijación de precios... 75	
	4.2.2.1.	Costo	75
	4.2.2.2.	Demanda y oferta.....	76
	4.2.2.3.	Competencia	77
4.2.3.		Determinantes del precio	78
	4.2.3.1.	Inflación	78
	4.2.3.2.	Recesión	78
4.3.		Estrategia de distribución	79
4.3.1.		Canales de distribución	79
	4.3.1.1.	Función de los canales de distribución	80
	4.3.1.2.	Diseño de los canales de distribución	80
	4.3.1.3.	Integración de los canales de distribución	80
	4.3.1.4.	Criterios para la selección de los canales de distribución	81
4.4.		Estrategia de promoción de ventas.....	81
	4.4.1.	Promoción de ventas.....	82
4.5.		Estrategia de publicidad	83

4.5.1.	Producción del anuncio	83
4.5.2.	Publicidad	84
4.5.3.	Medios publicitarios	84
4.6.	Estrategia de fuerza de ventas	85
4.6.1.	Importancia del vendedor y trabajo de ventas	85
4.6.2.	Tamaño de fuerza de ventas	86
4.7.	Plan de negocio.....	86
5.	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	95
5.1.	Implementación del trabajo estratégico de la Bebida de Frutas	95
5.1.1.	Estrategia de producto.....	95
5.1.2.	Estrategia de precio.....	96
5.1.3.	Estrategia de distribución	96
5.1.4.	Estrategia de promoción de ventas	97
5.1.5.	Estrategia de publicidad	98
5.1.6.	Estrategia de fuerza de ventas	99
5.2.	Plan de trabajo	99
5.3.	Presupuesto	101
	CONCLUSIONES	103
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	107
	APÉNDICES	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Tendencia de ventas	43
2.	Regiones de Guatemala.....	53
3.	Cadena de distribución.....	59
4.	Descripción del plan de producción	90

TABLAS

I.	Comparación de precios	31
II.	Tendencia de ventas	42
III.	Cálculo del coeficiente de correlación	45
IV.	Indicadores de venta	46
V.	Presupuesto de ventas por presentación	50
VI.	Presupuesto y ventas.....	50
VII.	Indicadores de venta	58
VIII.	Herramientas para proyectos	61
IX.	Línea y mezcla de la Bebida de Frutas	66
X.	Costo empaque	73
XI.	Costos	75
XII.	Precio nueva presentación.....	79
XIII.	Variable por objetivos.....	86
XIV.	Foda	87

XV.	Presupuesto de la bebida por presentación 1.....	91
XVI.	Presupuesto de la bebida por presentación 2.....	101
XVII.	Presupuesto de la bebida por región	102
XVIII.	Presupuesto de la bebida por canal.....	102

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
l	Litro
ml	Mililitro
%	Porcentaje
Q	Quetzal (moneda)

GLOSARIO

Calidad	Conjunto de cualidades de un bien que lo hacen satisfacer las necesidades, convirtiéndose en algo útil.
Canal de distribución	Estructura formada por las unidades de organización interna de la empresa y externa de los agentes y distribuidores, tanto al por mayor como al por menor, a través de los cuales una mercadería, producto o servicio es mercadeado.
Ciclo de vida	Etapas consecutivas y conectadas de un sistema de producción, que pueden incluir desde la adquisición de materias primas o de recursos naturales hasta la disposición final.
Competencia	Conjunto de empresas que coinciden en un mismo nicho del mercado y ofrecen productos similares, con rivalidad causada debido a que cada empresa procura mejorar su participación en el mercado.
Control	Comprobación por medios idóneos para asegurarse de que la ejecución de todas las actividades de la empresa concuerda con el plan previsto.

Desregulación	Proceso que implica suprimir las normas que dirigen y controlan una actividad económica para posibilitar el funcionamiento de la libre competencia y, en consecuencia, la regulación de la actividad por el mercado.
Distribución	Actividad donde se traslada un producto de un lugar a otro.
<i>Drop size</i>	Cantidad total vendida en caja dividida por el número de entregas de la ruta.
Eficiencia	Efectividad de ejecución de la acción justa, en el lugar y tiempo determinado, con el costo mínimo, así como con el menor número de imprevistos.
Estrategias	Métodos que se emplean para llevar a cabo una campaña por medio de la investigación de mercados.
Etapa de crecimiento	Etapa del ciclo de vida del producto donde el producto ha empezado a estabilizarse, y es necesaria una previsión efectiva de las necesidades de capacidad.
Etapa de declive	Etapa del ciclo de vida del producto donde el producto ha llegado a su fin.

Etapa de introducción	Etapa del ciclo de vida del producto donde el producto se está ajustando a las exigencias del mercado.
Etapa de madurez	Etapa del ciclo de vida del producto donde el producto resulta conveniente los sistemas de producción innovadores y de gran volumen de producción.
Exhibición	Actividades promocionales en el punto de venta que muestran y ayudan a demostrar el producto.
Globalización	Actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa, parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes.
<i>Hand held</i>	Herramienta industrial eficiente para la toma de pedidos de los productos.
Industria	Conjunto de operaciones ejecutadas en una empresa para la obtención y transformación de los productos naturales.
Innovación	Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
Innovadores	Tipo de clientes que aceptan la idea o una nueva forma de pensar en comprar nuevos productos.

Logotipo	Grafismo de una marca.
Marketing	Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
Mercadeo	Conjunto de actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas.
Mercado	Conjunto de actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor del productor al consumidor o usuario.
Método correlacional	Método para analizar la relación entre dos variables.
Necesidad	Impulso que obliga a obrar en determinado sentido, debido a un estado de desequilibrio ocasionado por la carencia de lo que no es posible sustraer o resistir, para la realización de la vida.
Planeación	Planear o trazar el camino de un obra, imaginar, proyectar, organizar.

Presupuesto	Plan de acción basado en un examen crítico de las realizaciones basadas y cuyas preparaciones han sido influidas por una evaluación racional de factores actuales y futuros, que posiblemente tengan influencia sobre los resultados.
Primera mayoría	Tipo de clientes que les gusta deliberar, adoptan un producto antes que un público corriente aunque raramente son líderes.
Primeros adoptantes	Tipo de clientes que pasado un buen tiempo después de los innovadores, adoptan el producto y generalmente son gente que se le puede considerar líderes de opinión.
Producto	Conjunto complejo de satisfacciones que están relacionadas con la forma en que es percibido por el comprador en potencia.
Punto de venta	Lugar visible donde se distribuye y comunica la estrategia de <i>marketing</i> para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa.

RESUMEN

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas posee más de 30 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de bebidas de la más alta calidad en el mercado guatemalteco, ofreciendo un amplio portafolio de marcas. La Bebida de Frutas pertenece a esta empresa, dicha bebida es líder en la categoría de néctares con más de 10 años de participación en el mercado.

El diseño de estrategias de mercado de la bebida comprende un estudio del comportamiento de la empresa de forma externa e interna, así como de la competencia en el mercado de bebidas en la categoría de néctares, para lo cual se describe el ciclo de vida de la Bebida de Frutas.

Para el desarrollo de este estudio, es necesario conocer los conceptos básicos de *marketing* y sus estrategias, los cuales están definidos en el primer capítulo, haciendo énfasis en la estrategia de producto y en las etapas del ciclo de vida del producto.

El comportamiento de la bebida en su ciclo de vida y situación actual se describe en el capítulo dos de este trabajo, donde se analizó el ciclo de vida del producto, determinando que la Bebida de Frutas se encuentra en la etapa de crecimiento desde ya hace varios años, dado a los factores de éxito en las innovaciones e investigación de mercado que ha realizado la empresa, convirtiendo a la bebida en líder absoluto de la categoría de néctares.

La Bebida de Frutas es un producto que cualquier empresa desea tener dentro de su catálogo, debido a las grandes ventas y utilidades que genera a

cada año, lo cual se detalla en el tercer capítulo, donde se realizó un estudio de tendencia de ventas de la bebida del 2010 al 2015, determinando la alta participación en el mercado dentro de su categoría con el paso de los años y la eficiente distribución de la empresa para la entrega de pedidos a los clientes.

En el desarrollo de las estrategias de mercado realizadas en el capítulo cuatro, se analizaron las características que poseen en la actualidad para el diseño de las nuevas estrategias, destacando la elaboración de una nueva presentación de la bebida para aumentar la participación de mercado, así como promociones de ventas para el consumidor y distribuidores en los canales.

Durante la implementación de las estrategias de mercado, como producto, precio, distribución, promoción de ventas, publicidad y fuerza de ventas, desarrolladas en el quinto capítulo, se observó el aumento de ventas en un 40 % en el mercado guatemalteco, cumpliendo el objetivo de aumentar la participación de la bebida dentro de su categoría de néctares en un 7 % respecto al año anterior.

OBJETIVOS

General

Diseñar estrategias de mercado con base a la etapa de crecimiento de la Bebida de Frutas, que permita expandir y aumentar el mercado de ventas a nivel nacional.

Específicos

1. Analizar las etapas del ciclo de vida por las que ha pasado el producto para la evaluación de su comportamiento.
2. Identificar los factores de éxito de las actuales presentaciones que servirá de soporte para el diseño de una nueva estrategia.
3. Estudiar la tendencia de ventas de la Bebida de Frutas en los últimos 5 años a nivel nacional, por medio del método correlacional.
4. Evaluar la eficiencia de los canales de distribución de la Bebida de Frutas en las regiones de la República de Guatemala, para determinar la cobertura en el mercado.

INTRODUCCIÓN

La administración del *marketing* implica actividades que deben desarrollarse con eficiencia y eficacia, con el objetivo de asegurar la planeación estratégica de la misma. Una de las actividades más importantes son las estrategias de *marketing*, las cuales son diseñadas por la dirección de mercadeo para establecer una relación con el consumidor final por medio de un plan de acción, utilizando recursos de la empresa con el fin de alcanzar sus metas, tomando decisiones importantes para el logro de los objetivos de la compañía. Otra de las actividades que aseguran la planeación estratégica del *marketing* es el estudio del ciclo de vida del producto, el cual se divide en cuatro etapas por las que el producto pasa durante su vida, siendo estas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

La creación de un producto que satisfaga las necesidades de un mercado seleccionado y genere un beneficio a la empresa es el resultado de las buenas planeaciones estrategias con base a la mezcla de *marketing*, la capacidad para producir y distribuir el producto. Este es el caso de la Bebida de Frutas, dicho producto se encuentra en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida, generando ventas y ganancias para la Empresa de Bebidas no Carbonatadas, dado que sobrevivió a la etapa de introducción y continúa satisfaciendo al grupo objetivo.

La Bebida de Frutas es líder en su categoría, con más de 10 años de participación en el mercado guatemalteco, con tres presentaciones que generan grandes ventas y utilidades para la Empresa de Bebidas.

Muchas veces, los productos son desechados por una sociedad cambiante sino existe una administración del *marketing*, entonces los productos pasan por las últimas etapas del ciclo de vida (madurez y declive), por lo tanto, es importante estar a la vanguardia en estrategias de mercado actualizadas para satisfacer las necesidades y gustos del mercado.

Para el desarrollo de un plan de acción, es necesario realizar un plan de negocios, el cual contiene información importante que debe seguir la dirección de mercadeo de la empresa. El plan de trabajo de la bebida consiste en el análisis de la etapa de preparación y operación, así como el control al momento de implementar las estrategias de mercado.

1. CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes definiciones del concepto de mercadotecnia, sin embargo, ninguna en forma completa y perfecta. Algunos teóricos definen a la mercadotecnia como: “Un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores. Esta definición es válida, se soporta en el hecho de que las empresas manufactureras necesitan diferenciar sus productos entre sí, para facilitar el proceso de compra de los consumidores. Sin embargo, es una afirmación muy teórica y no resulta ser suficiente para comprender el verdadero comportamiento de los consumidores actuales”.¹ Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del marketing*, define *marketing* como: “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.²

Las definiciones mencionadas anteriormente se pueden aceptar de forma teórica y práctica; por lo tanto, se puede concluir que la mercadotecnia es un proceso social que tiene por objetivo satisfacer las necesidades de un consumidor y que sirve como herramienta para el desarrollo de una organización, determinando lo que se desea alcanzar por medio de actividades mercadológicas, con el fin de comprobar con exactitud su cumplimiento.

¹ JIMÉNEZ, Alicia. *Factores de mercadotecnia y comunicación que propician el éxito de las marcas*. p. 2.

² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 5.

Al conocer la definición de mercadotecnia surge una interrogante ¿por qué es importante hablar de una dirección y gestión de *marketing*? Tanto la dirección y gestión de mercadeo es importante debido al crecimiento en oportunidades que se dan en el siglo XXI, dado que existe la globalización, adelantos tecnológicos, desregulación, es necesario que la administración de *marketing* realice negocios de forma estructurada y más inteligentes.

La dirección y gestión de la mercadotecnia es la aplicación práctica de las técnicas de *marketing*; es decir, el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios de beneficio mutuo con los mercados objetivos. Se puede definir mercado objetivo al grupo de clientes (personas o empresas) a las que la organización dirige específicamente sus esfuerzos de mercadotecnia. La clave del mercado objetivo consiste en la elección cuidadosa y la definición exacta, lo cual será esencial para el desarrollo de una mezcla de *marketing* efectiva.

Las personas encargadas de mercadeo dentro de una empresa tienen la tarea de influir sobre el nivel, el tiempo y la composición de la demanda, de modo que pueda alcanzar los objetivos organizacionales.

Las etapas del mercadeo cambian conforme pasa el tiempo, entre ellas destacan:

- Mercadeo emprendedor: las empresas son iniciadas por personas y sobreviven gracias a su astucia, visualizan una oportunidad y tocan puertas para entregar ante una sociedad cambiante.
- Mercadeo formulado: este mercadeo sucede cuando una empresa pequeña alcanza el éxito, cambia inevitablemente hacia un mercadeo más elaborado.

- Mercadeo intrépido: surge cuando el departamento de mercadeo necesita salir a la calle a convivir con los clientes para agregar valor al producto o servicio.

Una empresa está compuesta por departamentos o divisiones que trabajan de forma coordinada entre sí. El hacer mercadeo comprende funciones que conllevan actividades tales como investigar mercados y posicionar productos, con objetivos propios pero que están estrechamente relacionadas con otros departamentos; y así en conjunto cumplir con los objetivos de la empresa u organización. El mercadeo es una función de empresa, no de un departamento.

1.1. Definición y conceptos del producto

Se puede definir producto como “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”.³ En pocas palabras un “producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad, deseos y expectativas”.⁴

Para lograr el posicionamiento de un producto dentro del mercado es necesario determinar un plan de mercadotecnia que influya en la mente del consumidor dado que existe una marca, producto o empresa. Un elemento clave en la oferta total de mercado es el producto, por lo tanto, la planeación de la mezcla de *marketing* inicia con la formulación de una oferta que entregue valor al consumidor final, convirtiéndose en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes. La oferta de una empresa

³ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 199.

⁴ FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia*. p. 104.

hacia el mercado a menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios, los componentes pueden ser una parte secundaria o principal del total de la oferta.

1.2. Definición y conceptos del ciclo de vida del producto

La dirección de la organización, luego de lanzar un producto nuevo, desea que tenga una vida larga y feliz, obteniendo utilidades para cubrir el esfuerzo y el riesgo que sucedió al momento de lanzarlo. Cualquier producto, sea grande o pequeño, tiene un ciclo de vida, el cual se divide en cuatro etapas:

1.2.1. Etapa de introducción

Consiste en el lanzamiento del producto bajo una producción y programa de comercialización. Las características de esta etapa se perciben en un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales, pocos competidores, líneas limitadas, distribución reducida y conservación de la demanda principal; lo cual se debe a la necesidad de informar a los consumidores potenciales sobre el producto y así estimular la prueba del producto, logrando su distribución en tiendas detallistas.

En esta etapa, las utilidades son nulas (negativas o bajas) dado a los considerables gastos en que se incurre por la introducción del producto, tales como los gastos elevados en la distribución y promoción. También se requiere dinero para atraer a los distribuidores y formar sus inventarios. Los gastos de promoción son altos porque se debe informar a los consumidores acerca del nuevo producto, así como convencerlos de que lo prueben debido a que el mercado no está listo para refinaciones del producto. En esta etapa la empresa produce versiones básicas del producto para concentrarse en los compradores que están mejor preparados para comprar.

1.2.2. Etapa de crecimiento

Consiste en que la inversión realizada comienza a generar beneficios para la empresa, al momento en que el producto es aceptado en el mercado, provocando un aumento en las ventas y los beneficios. También se observa el aumento en la competencia, manejo de calidad de los productos, métodos de producción, mejores en canales de distribución y promoción para más usos del producto.

En esta etapa del producto, las ventas comenzarán a aumentar de forma rápida, así como las utilidades, a medida que los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande y bajan los costos unitarios de fabricación. La dirección de *marketing* utiliza estrategias para sostener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible. También mejora la calidad del producto, agregándole características únicas y diferenciadoras dado que el mercado se expande, aumentará el número de competidores dando espacio a la participación en el mercado. Los compradores mantienen sus gastos de promoción en el mismo nivel, incluso un poco más alto, otros compradores seguirán el ejemplo de consumir el producto dado que existe comentarios buenos acerca del producto.

La empresa debe decidir si desea obtener una participación alta en el mercado para captar una posición dominante o bien si se concentrará en las utilidades de la etapa, se evalúan los gastos donde se determinan las mejoras al producto, promoción y distribución; sacrificando las utilidades del presente y visualizando las utilidades máximas para la etapa de madurez.

1.2.3. Etapa de madurez

Consiste en la estabilidad del producto y disminución del margen de utilidad debido a que los precios se van acercando a los costos. Las ventas se estabilizan donde los beneficios decrecen para la empresa.

En esta etapa se producen tácticas de mercadotecnia en la imagen del producto, como la marca, el envase y el diseño. Se conoce la lealtad de los clientes y la participación de mercado, asimismo, se presenta un gran reto para la dirección de *marketing* debido a que desarrollará estrategias para mejorar el mensaje publicitario y dedica gran parte del presupuesto al consumidor, tales como los comerciales donde liquidan el exceso de inventario, aumentando la visibilidad y el espacio de la marca, así como atraer a otros consumidores de otras marcas a probar esta.

Los competidores comienzan a rebajar los precios, aumentan su publicidad y promoción, así como el presupuesto de investigación y desarrollo para encontrar versiones mejores del producto. Los competidores más bajos se retiran del mercado. En esta etapa, el mercado se compone por los competidores fuertes y bien establecidos; se observan innovaciones en el producto, nuevos usos del producto, valores nuevos; refinando el producto y con mayor segmentación del mercado.

Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del marketing*, afirma: “La compañía puede tratar de modificar la mezcla de *marketing* —mejorar las ventas mediante el cambio de uno o más de los elementos de la mezcla de *marketing*—. Se pueden recortar los precios para atraer a nuevos usuarios y a clientes de la competencia. Se puede lanzar una mejor campaña publicitaria o implementar promociones de gran dinamismo —recibir el producto viejo, ofrecer descuentos,

dar bonificaciones, u organizar concursos—. Además de precios y promociones, la compañía también podría utilizar canales más grandes, distribuidores mayoristas, si esos canales están creciendo. Finalmente, la compañía puede ofrecer nuevos o mejores servicios a los compradores”.⁵

1.2.4. Etapa de declinación

Consiste en que las ventas del producto se estancan o bien disminuyen, al principio es lento y luego disminuyen de manera rápida, es decir que las ventas pueden bajar hasta cero o caer a un nivel muy bajo donde continúen así por muchos años.

En esta etapa, el producto pasa de moda por varios factores como las exigencias y gustos del consumidor, avances tecnológicos, aumento de competencia y es allí donde nuevos productos inician con su ciclo de producto. Las empresas utilizan estrategias diferentes durante un periodo, muchas abandonan de forma rápida el mercado, mientras que otras continúan operando debido a que tienen menos competencia. Las características de la etapa de declinación son: reducción en el número de empresas que produce el artículo, una limitación en la oferta del producto y un retiro de pequeños sectores del producto.

Muchas veces las empresas mantienen en existencia un producto débil, lo cual puede resultar en un costo elevado no solo utilidades, dado que existen costos ocultos. Dicho producto podría ocupar tiempo, dado a los ajustes frecuentes de precios e inventarios y atención del departamento de mercadeo comercial para volver más rentables a los productos sanos en los ámbitos de publicidad y fuerza de ventas. El apoyo a los productos débiles consiste en

⁵ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 254.

buscar sustitutos, crear una mezcla de productos desproporcionada, lesiona las utilidades del presente y debilita la posición de la empresa en el mercado.

Para que exista una dirección y mezcla de *marketing* efectiva es necesario que la empresa preste mayor atención en las tendencias de ventas, la participación de mercado, los costos y las utilidades para determinar productos que se encuentren en la etapa de decadencia y evaluar si los productos se mantendrán, se cosecharán o se desecharán en esta etapa. La decisión de la dirección de la empresa determinará:

- Cosechar el producto: reducir diversos costos y orar porque las ventas no caigan; de tener éxito, la cosecha aumentará las utilidades a corto plazo.
- Desechar el producto de la línea: venderlo a otra compañía o liquidarlo por su valor de rescate.
- Mantener la marca sin cambio: esperando que los competidores abandonen el mercado.
- Reposicionar o formular nuevamente la marca: esperando volver a colocarla en la etapa de crecimiento.

1.3. Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadotecnia es un plan de acción para utilizar recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas; donde se toman decisiones importantes para lograr un objetivo. Dichas decisiones comprenden la selección y el análisis de mercado, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar y la creación y permanencia del plan de acción. Las estrategias consisten en determinar qué es lo que se va a hacer, quién lo llevara a cabo, cuándo y cómo se va a realizar. La estrategia es el elemento

que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado.

La dirección de *marketing* puede diseñar una estrategia de mercadeo impulsada por el cliente luego de conocer y entender a los consumidores y al mercado. Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del marketing*, define dirección del *marketing* como: “el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables. El objetivo de la dirección de *marketing* es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente”.⁶

Al conocer la definición de estrategias de mercadeo surgen varias interrogantes: ¿cuáles consumidores serán atendidos?, ¿cómo se podrá servir mejor a estos consumidores? Para desarrollar una estrategia de *marketing* efectiva, la dirección de *marketing* debe analizar estas preguntas y conocer los detalles de los clientes a servir y la propuesta de valor.

La empresa decide a quien quiere servir, es decir segmentar el mercado y seleccionar a los clientes a cubrir. Tomando en cuenta que no se podrá satisfacer a todos los clientes, es necesario conocer lo que desea la mayoría, es por ello que debe seleccionar solamente a los clientes que se pueden servir de modo satisfactorio para obtener utilidades. Por tal razón, la dirección de *marketing* debe decidir quiénes serán sus consumidores finales y el nivel, así como los tiempos y la naturaleza de su demanda. En pocas palabras, la dirección es la encargada de la administración de clientes y de la demanda.

La siguiente interrogante, ¿cómo se podrá servir mejor a estos consumidores?, se resuelve por medio de selección de una propuesta de valor;

⁶ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 9.

donde la empresa decide cómo servir a sus consumidores finales. La propuesta de valor es definida como la promesa implícita que una empresa hace a sus clientes para entregar una particular combinación de valores. Estas propuestas de valor son las que distinguen a una marca de otra, dando una respuesta al consumidor cuando elige comprar una marca preguntándose: “¿Qué me ofrece tu marca que nadie ofrece?”. La propuesta de valor promueve a la empresa los diseños para obtener la mayor ventaja en sus consumidores finales y muestra que el valor puede ser reinventado desde diferentes ángulos:

- Atraer diseños de productos completamente nuevos
- Extender la satisfacción hasta la entrega
- Mover la responsabilidad de toma de decisiones más cercana al cliente
- Proveer una solución a la medida
- Redefinir las relaciones con los clientes
- Tomar nuevas perspectivas de imagen de negocios y precios

La dirección de *marketing* diseña estrategias que establezcan relaciones con el consumidor final, las cuales forman parte: los conceptos de producción, producto, venta, *marketing* y *marketing* social. Para tener un mejor conocimiento de la dirección de *marketing* se desarrollará una breve descripción de cada uno de los conceptos:

- El concepto de *marketing* social: consiste en la entrega de valor a los clientes mejorando el bienestar del consumidor y de la sociedad. Las empresas deben manejar un equilibrio en tres aspectos: las utilidades, los deseos del consumidor y los intereses de la sociedad.
- El concepto de *marketing*: consiste en conocer los deseos y necesidades del consumidor final, así como poder satisfacer de forma eficiente y

eficaz, lo cual hace que las metas de las empresas se logren. Esta estrategia se orienta al cliente, logrando ventas y utilidades para la empresa. En pocas palabras consiste en encontrar productos adecuados para los clientes, investigando y generando innovaciones.

- El concepto de producción: esta estrategia consiste en que los consumidores prefieren productos que están disponibles a bajo precio, donde las empresas ofrecen productos con bajo costo, dado que la mano de obra es baja, teniendo gran eficiencia de producción y una distribución masiva, dichas empresas corren el riesgo de perder el objetivo del *marketing*: satisfacer las necesidades de los clientes y tener relación con ellos, dado que se enfocan en sus propias operaciones.
- El concepto de producto: consiste en que los consumidores prefieren productos que ofrecen lo mejor en calidad, desempeño y características innovadoras. Esta estrategia se concentra en la mejora constante en la calidad y mejoramiento del producto, dado que el cliente lo requiere. Sin embargo, la empresa no debe enfocarse solamente en el producto, sino también en la producción, distribución y publicidad.
- El concepto de venta: consiste en que la empresa realice una labor de ventas y promoción con gran volumen, debido a que los consumidores no compran una cantidad suficiente de los productos, donde las empresas son buenas dado que venden beneficios que ofrecen y convencen a los consumidores para que tomen la decisión de comprar dicho producto. Sin embargo, es necesario un equilibrio porque puede perderse el control, es decir, vender mucho y no crear una relación estable con el consumidor final.

1.3.1. Estrategias de producto

Dentro del amplio contenido que abarca la mercadotecnia, una de las partes más importantes es la estrategia de producto, debido a que los productos podrían fracasar sino satisfacen los deseos, necesidades y expectativas de los consumidores. Por tal razón, en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto se han desarrollado estrategias para fortalecer el posicionamiento de un producto.

El posicionamiento de un producto se refiere al espacio que ocupa un producto en la mente de un consumidor, es decir, un programa donde influye la percepción mental, como las opiniones, impresiones y asociaciones de los consumidores acerca de una marca, producto, grupo de productos o bien una empresa, en relación con la competencia. Las empresas realizan programas de mercadotecnia para conocer su posición en la mente del consumidor, estos programas proporcionan estrategias de ventaja ante la competencia en sus consumidores finales.

La dirección de *marketing* tiene a su alcance estrategias para alcanzar y reforzar su posicionamiento, algunas de ellas son:

- Estrategia de reposicionamiento
- Posicionamiento comparativo
- Posicionamiento con base en las ocasiones de uso
- Posicionamiento con base en los atributos
- Posicionamiento con base en los beneficios
- Posicionamiento con base en los usuarios
- Posicionamiento en contra

Además de las estrategias de posicionamiento, existen estrategias en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, las cuales ayudan a desarrollar una dirección de *marketing* efectiva. En la etapa de introducción las estrategias son:

- Estrategia de alta penetración: lanzar el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad con mucha promoción, a fin de convencer al mercado sobre los beneficios del producto no importando el precio alto.
- Estrategia de baja penetración: lanzar el producto a un precio bajo con poca promoción, a modo de obtener penetración rápida para recibir una utilidad mayor.
- Estrategia de penetración ambiciosa: lanzar el producto a bajo precio y con fuerte promoción, obteniendo penetración rápida en el mercado.
- Estrategia de penetración selectiva: lanzar un producto nuevo a un precio elevado con escasa promoción.

La estrategia mercadológica en la etapa de crecimiento consiste en mantener el índice rápido del mercado por medio de medidas tales como: mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores, modificar la publicidad para generar mayor conocimiento del producto e incrementar las ventas, reconocer los canales de distribución, identificar nuevos segmentos del mercado, evaluar los precios al mercado para conocer a otros consumidores.

Para la etapa de madurez se han determinado tres estrategias las cuales son:

- Modificación de la combinación de mercadotecnia: modificar las estrategias de precio, distribución y promoción generando una combinación que permita renacer el producto.
- Modificación del mercado: conocer las oportunidades para localizar nuevos compradores, nuevas formas de uso o renovación de marca.
- Modificación del producto: atraer a nuevos usuarios para aumentar las compras por medio del relanzamiento o bien reposicionamiento.

En la etapa de declinación las estrategias son:

- Estrategia de aprovechamiento: aprovechar la imagen y la marca hasta el último momento por medio de promoción y publicidad, donde se conoce la lealtad de los clientes.
- Estrategia de concentración: concentrar los recursos en las áreas fuertes, tales como los canales de distribución y segmento de mercado, declinando en áreas débiles.
- Estrategia de continuación: continuar con los mismos sectores del mercado.

Para cada una de las estrategias, es necesario conocer la dimensión del mercado, la aceptación, la competencia y los costos para desarrollar una mezcla de *marketing* eficiente y eficaz en cada etapa del ciclo de vida del producto.

1.3.1.1. Producto

Se puede definir un producto como el conjunto de funcionalidades que el comprador obtiene, las cuales incluyen la textura, forma, color, olor y sabor;

cómo funciona, cuándo se usa, el empaque, etiqueta, garantía, servicio del fabricante, confianza, prestigio, país de origen.

Es importante conocer que también se puede ofrecer un servicio al cliente. El padre de la mercadotecnia, Philip Kotler, define servicio como: “una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”.⁷

Los productos se clasifican en:

- Productos de consumo: productos y servicios utilizados por los clientes de acuerdo a sus necesidades y deseos, es decir, para su consumo como persona. Existen diferentes tipos de productos de consumo:
 - Producto no buscado: producto que el consumidor por lo general no le interesa, dado que no piensa en comprar o bien no es conocido.
 - Productos de comparación: los consumidores adquieren productos con menor frecuencia siendo comparados con otros productos en un proceso de selección y de compra.
 - Productos de conveniencia: los consumidores adquieren productos de forma frecuente y sin planificar.
 - Productos especiales: estos productos son únicos en el mercado, por lo cual el consumidor demanda por el producto dado que cree en la marca, calidad y estilo.

⁷ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 199.

- Productos industriales: productos y servicios comprados para darles un procesamiento posterior o para usarse en un negocio, es decir que se utiliza en la producción de otros artículos.

La diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito para el cual se compra y depende de las estrategias de mercadeo que se utilice.

Las empresas deben elegir estrategias adecuadas al producto durante el ciclo de vida del producto para obtener un posicionamiento estable y así obtener utilidades en el tiempo de vida del producto, tomando en cuenta que las estrategias son pasos para el plan de *marketing*.

1.3.1.2. Marca

Se puede definir marca como el valor que tiene el nombre de una empresa y sus marcas. La marca es conocida por los consumidores, es reconocida por la calidad, generando lealtad, es esto lo que produce un valor alto a la marca, siendo la unión entre la empresa y el consumidor. Las características de la marca pueden ser:

- Diferenciador de la competencia
- Garantizar la calidad del producto
- Lograr prestigio en la empresa
- Posición en la mente del consumidor
- Promover la venta por la promoción

Es necesario reconocer que la marca tiene importancia para el consumidor y para el vendedor, dado que el comprador de la marca identificará al producto

por su marca, mientras el vendedor anuncia al producto y es de allí que aumenta la demanda.

En Guatemala existe una institución que registra a las empresas llamada Registro Mercantil, dicha institución tiene un Departamento de Marcas, el cual se encarga de garantizar las actividades económicas de la industria y del comercio contra la competencia desleal, otorgando protección a la creatividad y originalidad aplicada para obtener beneficios económicos y proteger al público consumidor, ya que la marca permite distinguir entre productos similares, facilita al consumidor el conocimiento sobre la procedencia de los artículos que demanda.

El Registro Mercantil en su página web indica que la función más importante del Departamento de Marcas es el trámite de las solicitudes de adquisición, modificación y mantenimiento de derechos sobre los distintos signos distintivos (marcas, nombres comerciales, expresiones o señales de publicidad y denominaciones de origen), funciones que se realizan en sus distintas secciones: recepción, forma y fondo, inscripciones, traspasos, (enajenaciones, licencias de uso, cambios de nombre y cancelaciones), renovaciones, errores materiales (certificaciones, constancias y anotaciones especiales), elementos figurativos y archivos.

La legislación aplicable a la propiedad industrial de las marcas es:

- Acuerdo Gubernativo 862-2000, Arancel de Propiedad Industrial, entró en vigencia el 9 de enero del 2001.
- Convenio Centroamericano para la Protección de la Propiedad Industrial, Decreto 26-73, vigente para las solicitudes presentadas previo al Decreto 57-2000 del Congreso de la República.

- Decreto 153-85, Ley de Patentes de Invención, Modelos de Utilidad, Dibujos y Diseños Industriales, aplicado a las solicitudes en trámite previo a la vigencia del Decreto 57-2000 del Congreso de la República.
- Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57-2000 del Congreso de la República, entró en vigencia a partir del 1 de noviembre del 2000.
- Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, Acuerdo Gubernativo número 89-2002, entró en vigencia el 1 de abril del 2002.

Las empresas que requieran registrar una marca deben abocarse al Registro Mercantil y cumplir con la legislación.

1.3.1.3. Etiqueta

Es la identificación del producto para distinguirlo de los demás y brindar información al consumidor y al vendedor, reconociendo la calidad y el servicio del mismo.

Los registros que debe poseer la etiqueta son:

- Código de barras
- Contenido neto
- Fecha de fabricación y caducidad
- Información del producto
- Información ecológica y protección al medio ambiente
- Lista de ingredientes de la composición del producto
- Marca registrada
- Nombre y dirección del fabricante
- Número de registro sanitario

1.3.1.4. Envase

Es el diseño que posee el producto para contenerlo, con el fin de preservarlo y facilitar la entrega al consumidor. El objetivo del envase es proteger el producto hasta que llegue a las manos del consumidor.

En algunos libros también lo definen como empaque, Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del marketing*, define empaque como: “actividades de diseño y producción del recipiente, o envoltura, necesario para transportar un producto”.⁸

1.3.2. Estrategia de precio

La asignación de precios origina precios establecidos en forma consciente para alcanzar los objetivos de la empresa. Estas estrategias generan un programa general de acción y se observan los despliegues de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos, es decir, cada producto tiene un precio que el consumidor debe pagar, dicho precio debe ser aceptado por el consumidor dado que es el valor que percibe al obtener el producto. La empresa está consciente que si el precio es bajo no se obtendrán ganancias, lo cual hace que el producto fracase, así mismo esta consiente que si el precio es elevado las ventas podrán ser difíciles, por lo cual la empresa y el producto fallarán.

El precio y el valor son conceptos diferentes que se utilizan en economía. “El valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio; el precio es el valor expresado en moneda”.⁹

⁸ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 209.

⁹ FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia*. p. 140.

Las funciones del precio son:

- Conocer la producción: el precio determina las cantidades a producir dado que el mercado indica la tendencia con el paso del tiempo.
- Determina el consumo: si el precio aumenta, la demanda baja, mientras que si el precio baja, la demanda aumentará; esto debido a la ley de la demanda.

Entre las estrategias del precio se encuentra la fijación del precio, esta estrategia ayuda a la empresa a determinar el precio de cada uno de los productos; por tal razón es importante conocer el costo del producto, el comportamiento de la competencia, la oferta y la demanda del producto en el mercado que se desarrolle. Luego, se procede al desarrollo del plan de estrategia del precio donde las políticas del precio son evaluadas:

- Fijación de precios por costumbre
- Fijación de precios por prestigio
- Liderazgo en el precio
- Penetración
- Precios de línea
- Precios de supervivencia
- Precios en función de la competencia
- Precios relacionados con la demanda
- Sobrevaloración del precio

En el ciclo de vida del producto, el precio posee variaciones en las etapas:

- Etapa de introducción: según la estrategia utilizada, el precio alto obtiene un retorno de inversión rápida; si es bajo, el producto logra penetrar en el mercado.
- Etapa de crecimiento: el precio se estabiliza dado que el producto posee participación en el mercado, tomando en cuenta que hay competidores.
- Etapa de madurez: se promueve el producto con promociones debido a que se desea que siga en el mercado, dado que la competencia es agresiva.
- Etapa de declinación: el precio es reducido aún más, si el producto sobrevive, iniciará nuevamente su ciclo de vida.

1.3.3. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución consiste en la forma de relacionar a los fabricantes con los consumidores por medio de canales de distribución del producto.

1.3.3.1. Canales de distribución

El canal de *marketing* o canal de distribución es “un conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”.¹⁰ Los canales de distribución llevan los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores finales. Las empresas toman la decisión sobre qué canales trabajar: canales directos o canales indirectos, según los beneficios

¹⁰ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 300.

del lugar y de tiempo al consumidor. Estas decisiones afectan al departamento de mercadeo en cuanto a los planes de alcance al consumidor.

El canal directo consiste en la relación directa de la empresa al consumidor final, es decir, sin intermediarios, mientras que en canal indirecto hay intermediarios para que el consumidor final obtenga el producto.

En Guatemala los productos se distribuyen de la siguiente manera:

- Mercados públicos: ubicados en cada zona del país.
- Mercados sobre ruedas: ferias de pueblo y ventas en carretas.
- Supermercados y tiendas de conveniencia: ubicados en puntos estratégicos, centros comerciales y gasolineras del país.
- Tiendas detallistas: ubicadas en cuadras de colonias.
- Vendedores ambulantes: ubicados en las aceras de las calles, en pasarelas, en paradas de semáforos.

Los mercados guatemaltecos son varios y gracias a las cadenas de distribución de las empresas, los productos llegan a los lugares más lejanos del país.

Para una distribución eficiente, la estrategia se basa en el procesamiento, pronóstico y cantidad de pedidos, manejo de inventario y materiales, comunicación y procesamiento de datos, transporte. Es necesario que exista una distribución física de los productos para lograr satisfacer las necesidades del consumidor por medio de actividades que ayuden a almacenar, transportar y procesar los pedidos de productos en el movimiento de mercancías. Las empresas que se dedican a la distribución ofrecen beneficios minimizando tiempo de entrega y creando un sistema eficiente de distribución de productos.

1.3.4. Estrategia de promoción de ventas

La estrategia de promoción de ventas consiste en que el consumidor final conozca el producto en forma directa y personal por el valor que este representa, con el objetivo de aumentar la venta. La promoción de ventas favorece en los resultados inmediatos y medibles, fomentando a los clientes a que utilicen un producto específico, aumentando la conciencia y aceptación en el mercado.

Las estrategias de promoción de ventas se dividen en dos grupos:

- Estrategia para consumidores: los productos son adquiridos por el deseo de compra de los consumidores, estas estrategias estimulan las ventas de productos, atraen mercados donde se ataca a la competencia. La empresa da a conocer los cambios en los productos obteniendo ventas rápidas. Las estrategias son:
 - Concursos
 - Cupones
 - Muestras
 - Ofertas
 - Premios
 - Reducción de precios
 - Sorteos

- Estrategias para los comerciantes y distribuidores: un producto específico es comercializado donde los comerciantes adquieren más. Estas estrategias ayudan a incrementar el número y tamaño de pedidos, aumentar la participación en el canal, incrementando el tráfico en el comercial o establecimiento.
 - Demostradores
 - Exhibidores
 - Vitrinas

Crear una promoción de ventas que la competencia no pueda igualar en un corto plazo es el éxito en esta estrategia, es importante recordar que el competidor que pega por primera vez, pega dos veces.

1.3.5. Estrategia de publicidad

Consiste básicamente en crear publicidad para estimular a las ventas de forma inmediata o a futuro. En pocas palabras consiste en informar al consumidor sobre los productos de la empresa para motivar su preferencia y modificar sus gustos.

Philip Kotler, en su libro *Fundamentos del marketing*, define publicidad como: “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado”.¹¹ La publicidad es conveniente para la imagen a largo plazo y la creación de valor de marca; efectos acumulados con el tiempo; comunicar las características y los beneficios del servicio; conseguir el posicionamiento y aceptación del mercado.

¹¹ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 363.

En Guatemala los tipos de publicidad son:

- Propaganda: utilizada en medios masivos para cambiar actitudes, creencias, ejercida por grupos sociales, como políticos y religiosos.
- Publicidad de acuerdo con la forma de pago: realizada por un individuo o una organización.
- Publicidad de enfoque del mensaje: utilizada para promocionar un producto, institución dependiendo a que se dedique la empresa.
- Publicidad en cooperativa: utilizada por empresarios de una corporación.
- Publicidad social: realizada por asociaciones creando conciencia en la sociedad, contrarrestando la publicidad comercial.
- Publicidad subliminal: utilizada para vender a través de una llamada de atención subliminal a necesidades exigentes al subconsciente.

La publicidad guatemalteca es manejada por medios de comunicación como: televisión, radio, cine, prensa, periódicos, revistas, correo directo y agencias de publicidad autorizadas como carteleras, anuncios, vallas, traseras de buses.

Para el desarrollo de las estrategias de publicidad eficiente se requiere identificar y describir el auditorio meta, objetivo de la comunicación, análisis y descripción de la conducta del consumidor, escala de aspiraciones, concepto de campaña, estilo del lenguaje, concepto audiovisual, desarrollo de piezas y contratación de medios finalizando con el seguimiento en impacto en las ventas.

1.3.6. Estrategia de fuerza de ventas

La estrategia de fuerza de ventas se encuentra integrada por la dirección o gerencia de ventas y por los vendedores, quienes ejercen en forma directa la

acción de ventas. Vendedor es la “persona que hace de las ventas su forma de vida habitual y que forma parte del equipo encargado de las ventas de un bien o servicio”.¹² El trabajo realizado por la fuerza de ventas es subestimado por varias personas, sin embargo, la fuerza de ventas es de suma importancia para la empresa, dado que diariamente realizan ventas, generando mayores ingresos, convirtiéndose en el recurso más importante de la organización.

En las industrias guatemaltecas existen clases de ventas según el cliente que se maneja:

- Ventas a detallistas: venta a tenderos quienes requieren de catálogos de productos, buscando marcas reconocidas y con prestigio, esta venta requiere revisar las existencias y exhibiciones.
- Ventas a industriales y profesionales: ventas con expertos se requieren de vendedores capacitados y preparados.
- Ventas a mayoristas: venta a revendedores quienes comercializan cantidades grandes de productos.
- Ventas a particulares: venta al consumidor final, es ejercida directamente por el productor o bien por intermediarios.
- Ventas por internet: venta de forma virtual por medio de un catálogo, en el que se requiere de un canal de distribución.

Para una estrategia de fuerza de ventas efectiva se requiere de una administración de ventas, la cual consiste en la planeación y fijación de objetivos y políticas, tamaño y organización de la fuerza de ventas, integración y capacitación de los vendedores, remuneración de la fuerza de ventas y, por último, de una evaluación constante.

¹² FISCHER, Laura; ESPEJO, Jorge. *Mercadotecnia*. p. 226.

2. INFORMACIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA BEBIDA DE FRUTAS

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas posee más de 30 años de experiencia y liderazgo en la elaboración de néctares y otras categorías de bebidas de la más alta calidad en el mercado guatemalteco, ofreciendo un amplio portafolio de marcas. El objetivo de la empresa es ofrecer a los consumidores bebidas innovadoras de alta calidad a través de la investigación de mercados, cumpliendo con estándares mundiales, manteniéndose a la vanguardia con la implementación de certificaciones de una gestión de calidad, respetuosa con el medio ambiente y la seguridad laboral, lo cual ha llevado a exportar las bebidas a países de Centroamérica, Norteamérica, Sudamérica y el Caribe. La Bebida de Frutas pertenece a dicha empresa guatemalteca.

2.1. Origen de la bebida

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas nace en la década de los 80 como una empresa productora de bebidas con el objetivo de brindar a los consumidores bebidas innovadoras, de calidad y que ofrecieran valor agregado. La empresa inició con la fabricación de néctares con fórmulas y marcas propias, obteniendo liderazgo a nivel local y teniendo la oportunidad de expandir el mercado a otros países. Debido a la calidad, crecimiento y desarrollo de marcas, la empresa ha sido acreedora de premios internacionales.

Años más tarde, por medio de la investigación de mercados e innovación, surge la necesidad de lanzar al mercado una Bebida de Frutas con fórmula y marca propia, logrando capturar una participación importante de mercado en la

categoría de néctares. La Bebida de Frutas se diseñó bajo varios parámetros, los cuales hasta la fecha se cumplen.

2.1.1. Historia

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas posee un Departamento de Investigación, el cual reportó una necesidad insatisfecha en la categoría de néctares, por lo tanto, creó innovaciones de bebidas en dicha categoría con fórmulas originales, siendo la Bebida de Frutas la mejor y más aceptada por los consumidores en las pruebas realizadas.

Los departamentos de Mercadeo e Investigación se unieron para realizar proyectos de desarrollo de nuevas bebidas, cambios y mejoras en materias primas y material de empaque que permitan una reducción de costos, sin menoscabo de la calidad.

La Bebida de Frutas logra ser una bebida aspiracional con características únicas:

- Precio accesible al consumidor: calidad de bebida a un precio bajo.
- Presentación de botella con tapa rosca: facilidad de ingerir poco a poco, dado que se puede guardar la bebida sin tener que terminar de una sola vez.
- Sabor original a frutas: cumplió con las exigencias del consumidor con un sabor que satisface el paladar por la fórmula original de frutas.

En el nuevo milenio se lanza al mercado la Bebida de Frutas, con el objetivo de satisfacer la necesidad del consumidor y lograr una mayor participación en la categoría de néctares y en la mente del consumidor. La nueva bebida en menos de un año domina el mercado de néctares.

Dadas las exigencias y gustos del consumidor, se realiza una nueva innovación el lanzamiento de la Bebida de Frutas Exóticas, con sabor diferente por tiempo limitado, obteniendo éxito en ventas.

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas, al cumplir 25 años, decide celebrar lanzado al mercado una nueva presentación: hojalata de 500 ml, obteniendo grandes volúmenes de ventas.

Nuevamente, el Departamento de Investigación, a partir de estudios realizados, determinó la necesidad de crear una presentación tipo familiar, entonces nace la Bebida de Frutas en botella de plástico de un litro y medio, manteniendo la estrategia de precios accesibles al consumidor, dicho lanzamiento innovó el mercado de la categoría.

Actualmente, la Bebida de Frutas es líder en la categoría de néctares, sin embargo, el objetivo de la Empresa de Bebidas no Carbonatas es obtener mayor participación en el mercado guatemalteco para ser el líder absoluto en la categoría.

2.1.2. Visión

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas posee una visión particular, la cual representa el sueño de la empresa, así como el sueño de sus marcas y del personal que labora en la misma.

El Departamento de Mercadeo tiene establecida la visión de la Bebida de Frutas, la cual es: “Ser la bebida número uno en la categoría de néctares”.¹³ Para el logro de la visión es necesario que toda la empresa trabaje en conjunto y cumpla lo siguiente:

- Brindar el mejor servicio
- Cumplir las promesas al cliente
- Manejar de forma correcta los créditos y cobros
- Ser honestos en los negocios con los clientes
- Ser mejores que la competencia
- Ser siempre los líderes
- Tener al mejor equipo de personas
- Utilizar mejor todos los recursos
- Visitar según la programación a los clientes

2.1.3. Presentaciones

El grupo objetivo de la Bebida de Frutas son personas de 4 a 35 años, que buscan alimentarse sanamente con néctar. Las presentaciones y envases de la Bebida de Frutas son:

- Plástico 650 ml
- Hojalata 500 ml
- Plástico 1 ½ l

Estas presentaciones tienen un periodo de vida de 12 meses.

¹³ Visión proporcionada por la Empresa de Bebidas no Carbonatadas.

2.1.4. Precios

Los precios varían dependiendo del canal de distribución donde el consumidor final adquiera la Bebida de Frutas, ya que influyen costos directos e indirectos del producto, es decir, costos de producción, distribución, así como la promoción que se encuentre en el momento de la venta hacia los clientes mayoristas y de mercados especiales. La Empresa de Bebidas no Carbonatadas maneja tres tipos de canales de ventas: canal detalle, canal mayoreo y canal moderno; los cuales se explicarán en el siguiente capítulo.

Los precios promedio para los canales de distribución son:

Tabla I. **Comparación de precios**

Presentación	Canal detalle	Canal mayoreo	Canal moderno
Plástico 650 ml	Q 8,35	Q 7,25	Q 7,65
Hojalata 500 ml	Q 5,25	Q 4,30	Q 4,60
Plástico 1 ½ l	Q 15,70	Q 12,90	Q 13,75

Fuente: elaboración propia.

2.1.5. Posición

La Bebida de Frutas es líder en su categoría, con más de 10 años de participación en el mercado guatemalteco. Esta posición se ha logrado por las constantes investigaciones de mercado, innovaciones y presentaciones de la Bebida de Frutas, siendo lo más importante lograr una posición en la mente del consumidor.

Actualmente la Bebida de Frutas posee una participación promedio del 53 % en la categoría de néctares dentro el mercado guatemalteco, según el reporte de análisis de participación de las marcas a nivel regional dado por Nielsen.

2.1.6. Competencia

La industria de las bebidas no carbonatadas en Guatemala es competitiva debido a que existen varias empresas que se dedican a ello. La competencia en la categoría de néctares posee una participación promedio del 47 %, esta categoría es innovadora en presentaciones y publicidad, sin embargo, la Bebida de Frutas continúa fiel a sus parámetros iniciales y es por ello que es líder en el mercado.

Algunas de las empresas pequeñas no cuentan con una publicidad tan agresiva como las empresas grandes o las empresas internacionales, por lo cual deben aprovechar sus fortalezas y ventajas competitivas para mantenerse dentro del mercado.

Los consumidores tienen varias opciones de bebidas para seleccionar, lo cual es una ventaja para las empresas que participan en el mercado, sin embargo, es necesario determinar la ventaja competitiva para que el consumidor se sienta identificado con la marca, creando lealtad a la misma.

2.2. Ciclo de vida de la Bebida de Frutas

El ciclo de vida de la Bebida de Frutas posee una característica única dado al éxito generado desde el momento de su lanzamiento. Actualmente, la Bebida de Frutas se encuentra en la etapa de crecimiento, debido al

seguimiento y ejecución de las estrategias que se han lanzado en corto, mediano y largo plazo.

La característica más importante de la bebida es que se ha mantenido en etapa de crecimiento desde hace 10 años, generando altas ventas y grandes ganancias para la Empresa de Bebidas no Carbonatadas.

2.2.1. Análisis de la etapa de introducción

En el desarrollo e investigación de la nueva bebida se realizaron pruebas del producto, iniciando con la preparación de planos donde se corrigieron técnicas, como el cambio en el diseño para que este producto fuera llamativo. Antes de entrar de lleno en la etapa de introducción, se diseñó la producción y planificación del proceso de acuerdo a la categoría de néctares. Durante la planificación del personal, los gerentes de varios departamentos determinaron y organizaron la estructura de ventas, planta y administrativa para garantizar el número de personal dentro de la empresa. Luego se procedió a subcontratar y a centralizar los planes piloto, es decir, el ensayo de varios procesos y desarrollo de las normas de producción y comercialización a seguir. Partiendo del ensayo se debieron introducir muestras del producto, complementándose con los canales de distribución y medios de comunicación.

En una empresa industrial como esta, el personal debe estar enfocado según su rol orientado a la administración, producción y comercialización, dependiendo del puesto contratado:

- Personal administrativo: personas analíticas especialmente para su área, deben ser una combinación entre un empresario y un realizador.

- Personal de planta: orientado al desarrollo de actividades nuevas, capacitados para la producción, balance de líneas y procesos eficientes.
- Personal de ventas: el Departamento de Ventas realizó pruebas piloto de la bebida con los clientes y consumidores finales, llevando a cabo encuestas entre consumidores para analizar la repetición de pedidos por parte de los distribuidores. Debe ser personal con actitud y carácter para las ventas, capacitados en la negociación de venta, el cumplimiento de normas de mercadeo, garantizando un servicio de manera extraordinaria con una correcta administración de venta y servicio al cliente, así como dominar cada punto de venta de su territorio, realizando para ello la planificación de rutina diaria.

La distribución física se llevó a cabo en centros de distribución y con vehículos de la empresa, con esta base se estableció un programa para la entrega, planificando en detalle un sistema logístico de distribución.

En el área de finanzas tiende a existir un déficit contable por la fuerte salida de dinero, debido a que únicamente se invierte y no se recupera por la producción demandada. Durante esta etapa se contó inicialmente con un plan detallado sobre el flujo de efectivo de las inversiones, recuperaciones y gastos.

En cuanto a los clientes, se determinaron dos tipos: los innovadores y los adoptantes, quienes fueron los primeros clientes en realizar grandes pedidos.

Por último, pero no menos importante, la competencia, quien no debe ser subestimada en ningún momento, mucho menos en esta etapa. Al lanzamiento de la Bebida de Frutas con características únicas se contaba con condiciones de un monopolio dentro de un segmento de mercado, sin embargo, la competencia atacó con promociones de su producto.

En la etapa de introducción, la Bebida de Frutas se desarrolló bajo el concepto de ser un monoproducto, es decir, un producto de un solo sabor y una sola presentación. Dicha bebida, al ser lanzada en el mercado guatemalteco, sobrepasó lo planificado en ventas y ganancias, gracias a la innovación de tapa rosca y precio accesible al consumidor, destacando también por su diseño. Esta Bebida de Frutas obtuvo aceptación exitosa por parte de los consumidores.

La estrategia de penetración ambiciosa fue la estrategia utilizada en la etapa de introducción para la Bebida de Frutas, ya que se lanzó el producto a un bajo precio con fuerte promoción, obteniendo penetración rápida en el mercado.

2.2.2. Análisis de la etapa de crecimiento

Durante el inicio de esta etapa, se desarrolló el plan de la Bebida de Frutas, convirtiéndola en la mejor bebida dentro de la categoría de néctares, posicionándose como la bebida líder. La producción se centralizó, es decir, cumplió con el pronóstico de ventas cubriendo la demanda del producto.

Por parte del Departamento de Mercadeo, la marca recibió una atención especial donde se estudió la posibilidad de reducir precios dando oportunidad a las innovaciones; lanzando al mercado una Bebida de Frutas Exóticas, con sabor diferente por tiempo limitado. Asimismo, nuevas presentaciones de la Bebida de Frutas: hojalata 500 ml y plástico 1 ½ l, tipo familiar. Nuevamente acertando a las exigencias y gustos del consumidor, obteniendo éxito en las ventas de la marca.

Al finalizar la etapa de introducción de la bebida, se realizó el proceso de evaluación al desempeño anual para la asignación del pago del bono a todo el

personal. La evaluación se realizó en dos áreas específicas: objetivos de negocios del año y objetivos individuales que generen valor agregado a la empresa en el área que cada trabajador se desempeña. El 80 % de los colaboradores recibieron el pago del bono por sus resultados. Asimismo, se evaluó la posibilidad de subir a los perfiles de puesto en lo siguiente:

- Personal administrativo: poseer la habilidad de coordinación para adecuarse a cambios rápidos en los factores internos y externos.
- Personal de planta: poseer la habilidad de trabajar bajo presión dado a la demanda de horas extra.
- Personal de ventas: poseer la habilidad de ser ágiles en los canales de distribución y aumentar la fuerza de ventas en zonas específicas del país.

Para la distribución física se evaluaron varios factores:

- Cobertura de ruta: porcentaje de cumplimiento de las visitas programadas de un territorio específico.
- Cumplimiento del presupuesto: porcentaje del presupuesto de venta *versus* ventas reales.
- *Drop size*: cantidad promedio en valores o unidades que compran los clientes.
- Efectividad de visita: porcentaje de visitas programadas del día *versus* las visitas efectivas realizadas.
- Factor taxi: cantidad óptima de producto que maneja una ruta.

Al finalizar las evaluaciones, se determinó que las entregas deben acelerarse para llegar a los clientes, realizando un plan en detalle de un sistema logístico de distribución efectivo.

El área de finanzas determinó que las utilidades de la marca eran elevadas a pesar de que la salida de efectivo también lo era, lo cual es una noticia positiva para la empresa.

Mientras que los clientes tienden a cambiar, incorporándose nuevos clientes que corresponden a los adoptantes y a la primera mayoría.

El mercado dejó de ser un monopolio y pasó a ser oligopolio, debido a que la competencia realizó su aparición con imitaciones de la bebida mejorando el diseño mas no el sabor, con precios aún más bajos; sin embargo, es de admirar a los clientes que continúan fieles a la marca.

Durante la etapa de crecimiento del producto, se realizaron varias innovaciones para alcanzar los más altos estándares mundiales, cumpliendo con las exigencias y gustos del consumidor, para continuar en esta etapa y no pasar a la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. Las innovaciones dieron lugar a la continuidad del producto en el liderato de la categoría con las nuevas presentaciones y diseños de hojalata y plástico, ambos aceptados de forma positiva por parte de los consumidores en diferentes lugares de Guatemala.

La estrategia de mercado en la etapa de crecimiento consiste en mantener el índice rápido de participación del mercado por medio de mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores, modificar la publicidad para generar mayor conocimiento de la marca e incrementar las ventas, reconocer los canales de distribución, identificar nuevos segmentos del mercado, evaluar los precios al mercado para conocer a otros consumidores.

2.2.3. Situación actual

Para conocer la situación actual de la Bebida de Frutas se determinan los siguientes puntos:

- Categoría a la que pertenece: néctares.
- Grupo objetivo: de niños hasta adultos de 4 a 35 años.
- Posicionamiento: lograr la perfecta combinación de sabor que provee nutrición, energía, calidad y salud para los momentos que el consumidor necesita alimentarse sanamente, refrescarse e hidratarse, ofreciendo beneficios que permiten dedicar más horas a cualquier actividad física y mental, aumentando la energía y mejorando el desempeño del consumidor final.
- Presentaciones: tiene tres presentaciones, cada una de ellas tiene un tiempo de vida de 12 meses.
 - Hojalata 500 ml
 - Plástico 1 ½ l
 - Plástico 650 ml
- Resumen de la marca: la Bebida de Frutas es una marca reconocida por su alta calidad, tradición y confiabilidad, su sabor característico lo hace ser una bebida muy agradable y diferenciada al resto del mercado.

Actualmente la Bebida de Frutas es líder en la categoría de néctares, con más de 10 años de participación en el mercado guatemalteco, ubicándose en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida, debido a las innovaciones e investigación de mercado que se ha realizado por parte de la empresa, convirtiéndose en el líder absoluto de su categoría.

2.2.4. Factores de éxito

La Empresa de Bebidas ha aumentado sus ganancias debido al éxito de ventas de la Bebida de Frutas, esto se debe a los parámetros, características y visión que ha tenido el Departamento de Mercadeo sobre la marca. Los factores de éxito de la bebida son:

- Ayuda al consumidor en su vida con funcionalidades: alimento saludable dado que contiene nutrientes.
- Envases diferentes: dos diseños, plástico y hojalata, que ayudan al medio ambiente debido a que se pueden reciclar.
- Precio accesible al consumidor: precios bajos en sus presentaciones.
- Presentaciones: innovaciones de diseño que facilitan el manejo para el consumidor.
- Publicidad en todo el mercado guatemalteco: estrategia de publicidad para la toda la nación, posicionándose en la mente del consumidor.
- Sabor único: sabor de frutas natural.

Sin duda, el éxito de la Bebida de Frutas se debe a una estrategia brillante elaborada por el Departamento de Mercadeo, así como por la ejecución eficiente realizada por los departamentos de Producción y Ventas de la empresa.

3. ESTUDIO DE LA TENDENCIA DE VENTAS

El propósito del estudio de las tendencias de ventas es analizar y obtener una mejor comprensión de los resultados anteriores, con el fin de predecir el rendimiento futuro; en pocas palabras, se puede describir al análisis de las tendencias de ventas como una revisión de las mediciones relacionadas con las ventas durante un período específico, este puede ser a corto, mediano o largo plazo, donde las tendencias en las ventas pueden subir, bajar o permanecer sin cambios. Un análisis de las tendencias más detallado puede incluir información por línea de producto, ubicación geográfica, territorio de ventas, equipo de ventas y representantes de ventas individuales.

El método correlacional consiste en buscar algún tipo de relación entre dos o más variables, la variación de las mismas y así conocer cuál de las variables puede ser causa o efecto. Existen tres resultados del estudio de correlación:

- Correlación positiva: indica que ambas variables aumentan o disminuyen al mismo tiempo.
- Correlación negativa: indica que mientras la cantidad de una variable aumenta, la otra variable disminuye y viceversa.
- No correlación: indica que no hay relación entre dos variables.

La información obtenida sobre las variables involucradas en la relación comprobará o no esa relación, en cuanto a su magnitud, dirección y naturaleza.

3.1. Tendencia de ventas de los últimos 5 años

Las mediciones de ventas deben ser revisadas en un análisis de tendencias de ventas, donde se incluyen los ingresos, costos, beneficios y canal de ventas. Por lo tanto, es importante revisar y comparar los resultados de las ventas mes a mes, trimestre tras trimestre, año tras año. También se deben revisar las ventas actuales para comparar con el presupuesto.

El análisis de las tendencias de ventas de la Bebida de Frutas se realizará en un período anual para conocer las ventas generadas en los últimos 5 años, comprendidos del 2010 al 2014, las cuales se detallan a continuación:

Tabla II. Tendencia de ventas

Año	Quetzales
2010	Q 14 000 000
2011	Q 21 000 000
2012	Q 27 300 000
2013	Q 31 395 000
2014	Q 34 534 500

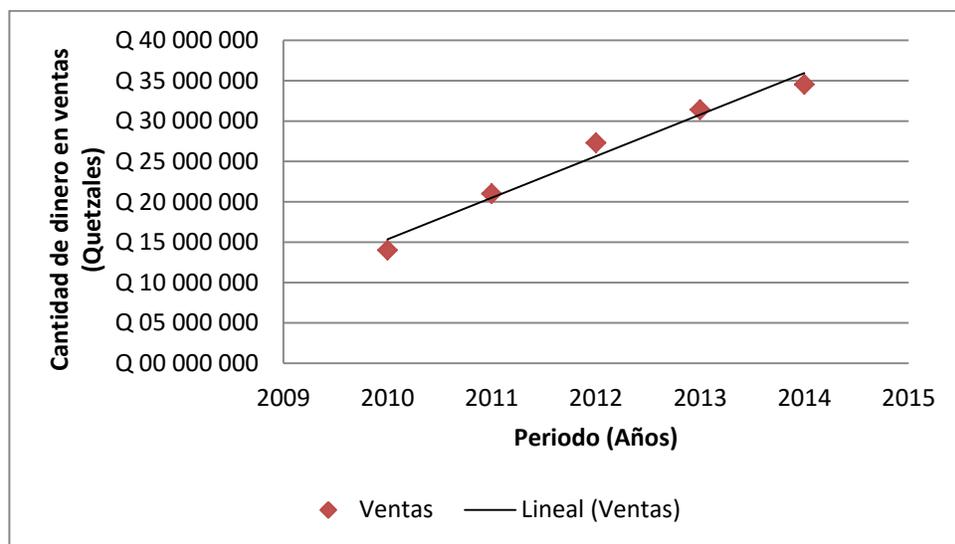
Fuente: elaboración propia.

Por medio del método correlacional se buscará la relación que tienen las variables:

- Período (año)
- Cantidad de dinero en ventas (quetzales)

Luego de conocer la tendencia de ventas de la Bebida de Frutas, se procede a realizar un diagrama de dispersión, el cual es un gráfico que determinará la relación de la tendencia de ventas generadas en los últimos 5 años.

Figura 1. **Tendencia de ventas**



Fuente: elaboración propia.

Por medio del método gráfico se determinó que las ventas aumentaron con el paso de los años. El resultado de la tendencia de ventas de la Bebida de Frutas es una correlación positiva, es decir que ambas variables (cantidad de dinero y período) aumentan al mismo tiempo. Por lo tanto, al existir aumento del volumen de ventas, de la misma forma aumenta la rentabilidad del producto.

El análisis anterior se realizó por medio del método gráfico, ahora se analizará por el método fundamental (matemático) para calcular el grado de correlación de dos variables. Se utilizará la fórmula de coeficiente de correlación

de Pearson; en donde el coeficiente de correlación se presenta por r y se escribe r_{xy} , que significa coeficiente de correlación entre las variables X y Y. Para calcular el coeficiente de correlación en series simples y de pocos datos, se usa la siguiente fórmula:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Donde:

r_{xy} = coeficiente de correlación entre las variables X y Y.

$\sum xy$ = sumatoria de los productos de las desviaciones de los valores de la variable X, por las desviaciones de los valores de la variable Y, respecto de su media aritmética.

$\sum x^2$ = sumatoria de los cuadrados de las desviaciones de los valores de la variable X, respecto de su media.

$\sum y^2$ = sumatoria de los cuadrados de las desviaciones de los valores de la variable Y, respecto de su media.

Antes de aplicar esta fórmula, se elaborará una tabla que contenga las siguientes columnas:

- Los valores de la variable X.
- Los valores de la variable Y.
- Las desviaciones de los valores de la variable X, respecto a su media.
- Las desviaciones de los valores de la variable Y, respecto a su media.
- Los cuadrados de las desviaciones de los valores de la variable X.
- Los cuadrados de las desviaciones de los valores de la variable Y.
- El producto de las desviaciones de los valores de la variable X por las desviaciones de los valores de la variable Y.

A continuación, la tendencia de ventas con los datos:

Tabla III. **Cálculo del coeficiente de correlación**

Año	x	y	\bar{X}	\bar{Y}	XY	X^2	Y^2
1	2010	14 000 000	-2	-11 645 900	23 291 800	4	1,35 E+14
2	2011	21 000 000	-1	-4 645 900	4 645 900	1	2,15 E+13
3	2012	27 300 000	0	1 654 100	0	0	2,73 E+12
4	2013	31 395 000	1	5 749 100	5 749 100	1	3,30 E+13
5	2014	34 534 500	2	8 888 600	17 777 200	4	7,90 E+13
Total	10 060	128 229 500	0	0	51 464 000	10	2,72 E+14

Fuente: elaboración propia.

Luego de obtener la tabla de coeficiente de correlación se toman los resultados de las sumas para sustituir en la fórmula de Pearson.

Donde las medias aritméticas son:

$$\bar{X} = 2\ 012$$

$$\bar{Y} = 25\ 645\ 900$$

$$r_{xy} = \frac{51\ 464\ 000}{\sqrt{(10)(2,72E + 14)}} \approx 0,986 = 0,99$$

El resultado de la correlación es 0,99, esto confirma que la correlación es positiva dado que al crecer una variable, crece la otra y es perfecta cuando los valores de una variable y la otra aumentan en la misma cantidad.

3.1.1. Indicadores de venta

La medición es la principal estadística de un negocio, es por ello que la Empresa de Bebidas no Carbonatadas mide sus ventas para mantener un alto nivel en la Bebida de Frutas por medio de indicadores.

Tabla IV. Indicadores de venta

Indicador	Beneficios	Fórmula
Cobertura de ruta	Actualización de la cartera de clientes. Administración correcta de tiempo. Conocimiento del volumen de venta. Optimización de recursos.	$\frac{\text{Número de clientes visitados} * 100}{\text{Total de clientes}}$
Cumplimiento del presupuesto	Objetivos claros de venta. Conocimiento de la rentabilidad de la ruta y cantidad de dinero. Medición del presupuesto y venta real.	$\frac{\text{Ventas reales} * 100}{\text{Presupuesto de venta}}$
<i>Drop size</i>	Conocimiento de la rentabilidad de la ruta, venta real y promedio de compra. Medición del presupuesto y venta real.	$\frac{\text{Venta}}{\text{Total clientes efectivos que compraron}}$
Efectividad de visita	Medición real de la ejecución en la visita programada. Conocimiento de las necesidades de los clientes. Medición del rendimiento por punto de venta.	$\frac{\text{Número de clientes que compraron} * 100}{\text{Total de clientes}}$

Continuación de la tabla IV.

Factor taxi	Rotación de productos en el punto de venta. Conocimiento del manejo adecuado de los productos y carga básica.	$\frac{\textit{Devolución} * 100}{\textit{Carga inicial}}$
-------------	---	--

Fuente: elaboración propia.

Estos indicadores deben ser medidos por cada ruta, vendedor y canal, para tener un control exacto de las ventas diarias.

Medir la venta no es decir cuánto vende la empresa de bebidas y sus vendedores, sino es saber e influir en cómo se hacen las ventas hacia los clientes. Las ventas en la empresa se miden por factura e ingresos, por lo tanto, para seguir con el triunfo en ventas, se debe continuar con los incentivos a la fuerza de ventas.

3.1.2. Proyectos nuevos relacionados al incremento de ventas

La empresa desarrolla un nuevo proyecto que es un planteamiento sistemático para vender, promocionar y servir a los clientes, llamado Programa de ejecución de ventas. Este proyecto tiene como objetivo asegurar la continuidad y eficacia de los esfuerzos de promoción y venta, fortaleciendo la cobertura y así lograr una ventaja competitiva en el mercado a través de una ejecución superior de ventas.

La primera y segunda parte del programa (vender y promocionar) consisten en que el vendedor debe desarrollar oportunidades de negocio a los clientes actuales y nuevos, por medio del crecimiento vertical y horizontal:

- El crecimiento vertical consiste en incrementar las ventas actuales con los mismos o nuevos productos o presentaciones. Para lograr el crecimiento se debe:
 - Conseguir y mantener los mejores sitios para la exhibición de productos.
 - Evitar a los clientes sin producto.
 - Mantener la credibilidad en las visitas.
 - Ofrecer y aumentar la venta en cajas de las marcas y presentaciones.
 - Promover las promociones vigentes.

- El crecimiento horizontal consiste en atender nuevos puntos de venta dentro de la ruta asignada. Para lograr nuevos clientes es necesario:
 - Anotar la información en la *hand held*.
 - Continuar con visitas programadas según ruta.
 - Identificar clientes perdidos, inactivos o potenciales en la ruta.
 - Notificar al Departamento de Ventas.
 - Realizar una presentación de productos resaltando los beneficios.
 - Visitar a los clientes para desarrollar la oportunidad de negocio.

La tercera y última parte del programa (servicio) consiste en desarrollar tres áreas para atender al cliente:

- Cobertura de cliente: visitar a cada cliente según ruta.
- Ejecutar el punto de venta: serie de pasos para realizar una venta efectiva:

- Acercamiento
 - Presentación
 - Detección de oportunidades
 - Cobro
 - Registro y control
 - Análisis de venta
- Relación con el cliente: crear, desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes, cumpliendo compromisos personales y profesionales. Informar al Departamento de Ventas sobre las solicitudes del cliente.

A partir del 2010, la Empresa de Bebidas no Carbonatadas adopta una nueva forma de realizar los pedidos, por medio de una herramienta industrial eficiente para la toma de pedidos de los productos llamada *hand held*.

3.2. Reportes de la marca

Cada año, la empresa de bebidas realiza un presupuesto para determinar el nivel de ventas en las marcas, en dicho presupuesto se incluyen las presentaciones de las bebidas. El presupuesto histórico de la Bebida de Frutas correspondiente al periodo del 2010 al 2014 se detalla a continuación.

Tabla V. **Presupuesto de ventas por presentación**

Año	Plástico (650 ml)	Hojalata (500ml)	Plástico (1 1/2 l)	Presupuesto
2010	Q 5 250 000	Q 4 200 000	Q 1 050 000	Q 10 500 000
2011	Q 8 050 000	Q 6 440 000	Q 1 610 000	Q 16 100 000
2012	Q 12 250 000	Q 9 800 000	Q 2 450 000	Q 24 500 000
2013	Q 15 662 500	Q 12 530 000	Q 3 132 500	Q 31 325 000
2014	Q 17 232 250	Q 13 785 800	Q 3 446 450	Q 34 464 500

Fuente: elaboración propia.

Según el presupuesto anual se observa un aumento entre 10 % y 40 % de un año con respecto al siguiente.

El reporte de marca consiste en la comparación del presupuesto anual y las ventas obtenidas en ese mismo período.

Tabla VI. **Presupuesto y ventas**

Año	Presupuesto	Ventas
2010	Q 10 500 000	Q 14 000 000
2011	Q 16 100 000	Q 21 000 000
2012	Q 24 500 000	Q 27 300 000
2013	Q 31 325 000	Q 31 395 000
2014	Q 34 464 500	Q 34 534 500

Fuente: elaboración propia.

Al comparar la tendencia de ventas y el presupuesto se observa que las ventas son mayores que los presupuestos, dicho aumento puede suceder por varios factores:

- Error en el pronóstico de ventas
- Mayor participación de consumidores en el mercado

Los departamentos de Finanzas y Mercadeo indican que el aumento en las ventas es producto de las buenas estrategias realizadas en el mercado.

3.2.1. Chequeo de mercado por regiones

El análisis de chequeo de mercado dentro de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas consiste en visitar tiendas de una ruta establecida, verificando si los productos se encuentran en un buen lugar observando el comportamiento de la competencia. Asimismo, en saludar al cliente y hacer una entrevista sobre el comportamiento de las ventas de algunos productos.

Para ubicarse fácilmente en el país, Guatemala está dividida en departamentos que al mismo tiempo están agrupados en regiones. Sin embargo, la empresa posee una distribución de ventas en cuatro regiones para cubrir a toda la nación, dicha distribución es la siguiente:

- Región centro
 - Chimaltenango
 - El Progreso
 - Guatemala
 - Jalapa

- Jutiapa
- Sacatepéquez

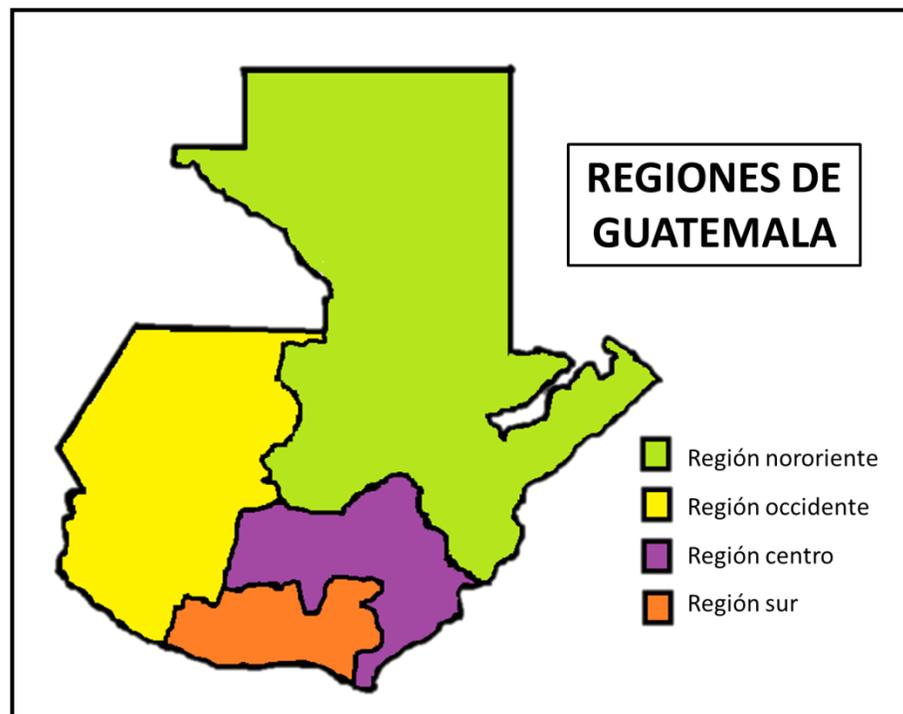
- Región occidente
 - Quiché
 - Huehuetenango
 - Quetzaltenango
 - Retalhuleu
 - San Marcos
 - Sololá
 - Suchitepéquez
 - Totonicapán

- Región sur
 - Escuintla
 - Santa Rosa

- Región nororiente
 - Alta Verapaz
 - Baja Verapaz
 - Chiquimula
 - Petén
 - Izabal
 - Zacapa

A continuación se muestra una gráfica de las regiones según la distribución de la empresa:

Figura 2. **Regiones de Guatemala**



Fuente: elaboración propia.

El chequeo de mercado de la Bebida de Frutas se realizó en las cuatro regiones, para conocer el comportamiento de ventas de la bebida en un periodo de dos meses. Los resultados que se muestran a continuación son promedio de las visitas.

3.2.1.1. Región centro

En esta región se visitaron 82 tiendas, incluidos supermercados, clientes mayoristas, tiendas de conveniencia y tiendas pequeñas, concluyendo lo siguiente:

- 98 % de las tiendas poseen bebidas de la empresa.
- 95 % de las tiendas poseen presentaciones de la Bebida de Frutas distribuidas así:
 - 80 % de las tiendas poseen la presentación plástico 650 ml
 - 76 % de las tiendas poseen la presentación hojalata 500 ml
 - 83 % de las tiendas poseen la presentación plástico 1 ½ l
- 99 % de las tiendas poseen bebidas de la competencia.
- 80 % de los clientes se encuentran felices con la distribución de las bebidas de la empresa.

3.2.1.2. Región occidente

La región occidente es la más grande, esta región contiene 8 departamentos, en cada departamento se visitaron aproximadamente 13 tiendas, haciendo un total de 109 tiendas visitadas. Al finalizar el chequeo de mercado se determinó que:

- 96 % de las tiendas poseen bebidas de la empresa.
- 94 % de las tiendas poseen presentaciones de la Bebida de Frutas distribuidas así:

- 94 % de las tiendas poseen la presentación plástico 650 ml
 - 85 % de las tiendas poseen la presentación hojalata 500 ml
 - 79 % de las tiendas poseen la presentación plástico 1 ½ l
- 99 % de las tiendas poseen bebidas de la competencia.
 - 87 % de los clientes se encuentran felices con la distribución de las bebidas.

3.2.1.3. Región sur

Esta región es la más pequeña de todas las regiones con 2 departamentos, el total de las visitas fueron 27. Al concluir con las visitas se determinó que las tiendas poseen:

- 99 % bebidas de la empresa.
- 99 % presentaciones de la Bebida de Frutas distribuidas así:
 - 99 % presentación plástico 650 ml
 - 97 % presentación hojalata 500 ml
 - 93 % presentación plástico 1 ½ l
- 99 % bebidas de la competencia.
- 99 % de los clientes se encuentran felices y satisfechos con la distribución las bebidas de la empresa.

El chequeo de mercado en esta región fue sorprendente, debido a que los clientes recibieron con amabilidad a los vendedores y a las personas que acompañan en el chequeo. Muchos agradecieron por la eficiencia en la entrega de productos y la calidad de servicio.

3.2.1.4. Región nororiente

Los resultados del chequeo de mercado son los siguientes:

- 97 % de las tiendas poseen bebidas de la empresa.
- 95 % de las tiendas poseen presentaciones de la Bebida de Frutas distribuidas así:
 - 89 % de las tiendas poseen la presentación plástico 650 ml
 - 83 % de las tiendas poseen la presentación hojalata 500 ml
 - 80 % de las tiendas poseen la presentación plástico 1 ½ l
- 99 % de las tiendas poseen bebidas de la competencia.
- 87 % de los clientes se encuentran felices con la distribución de las bebidas.

Al finalizar el chequeo de mercado, que duró aproximadamente 2 meses, donde se visitaron 300 tiendas comprendidos supermercados, tiendas pequeñas, tiendas de conveniencia, depósitos y clientes mayoristas; se puede concluir lo siguiente:

- El 90 % de los clientes visitados sienten lealtad hacia la empresa, se encuentran satisfechos y felices con el servicio de la misma y sus trabajadores.
- La Bebida de Frutas tiene presencia representada en 96 % mientras que la competencia en la categoría de néctares posee 79 %.
- La categoría de néctares tiene mayor competencia en la región sur, debido al clima cálido que existe en dicha región.

- Los clientes felicitaron a la empresa por las promociones innovadoras y los nuevos productos que lanzan al mercado.
- Los precios varían en las regiones y en los canales de distribución.

3.3. Evaluación de los canales de distribución

Los canales de distribución para la empresa de bebidas son tres, los cuales se concentran en lograr el objetivo de ventas del mes y superarlo. En el 2014 los tres canales superaron su objetivo en 9 meses, siendo un logro histórico e importante para el Departamento de Ventas y la empresa.

3.3.1. Indicadores de eficiencia de distribución

Los indicadores de eficiencia señalan el tiempo y los recursos invertidos en la consecución de tareas o trabajos, es decir, miden el nivel de aplicación de la distribución como base de eficiencia entre distribuidores. El indicador de eficiencia se aplica a distribuidores y proveedores.

Distribuir de forma eficiente los productos en los puntos de venta garantiza que los clientes tengan herramientas y cantidades correctas.

Tabla VII. **Indicadores de venta**

Indicador	Definición	Fórmula
Entrega a tiempo	Mide el nivel del cumplimiento del compromiso de la fecha y hora de entrega.	$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo} * 100}{\text{Número total de pedidos entregados}}$
Entrega completa	Mide el nivel de cumplimiento en la entrega de las cantidades pedidas por el cliente.	$\frac{\text{Número de unidades recibidas} * 100}{\text{Número total de unidades pedidas}}$
Calidad de entrega	Mide el nivel de incidencias en la entrega de pedidos.	$\frac{\text{Número de líneas de pedido con incidencias} * 100}{\text{Número total de líneas de pedido}}$
Tiempo de descarga	Mide el nivel de cumplimiento del compromiso de tiempos de descarga.	$\frac{\text{Número de pedidos descargados en 2 horas} * 100}{\text{Número total de pedidos entregados}}$

Fuente: elaboración propia.

Al igual que los indicadores de venta, deben ser medidos por cada ruta, vendedor y canal para controlar la eficiencia de distribución de forma mensual. La frecuencia determinará las necesidades para mejorar el indicador, algunas necesidades identificadas pueden ser:

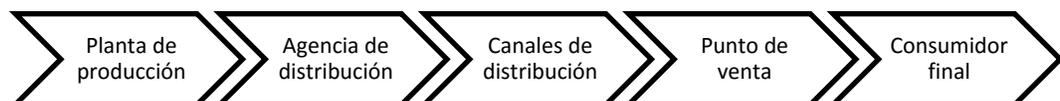
- Código de producto entregado distinto al solicitado
- Error de cantidad (mayor o menor producto)
- Errores de comunicación en la cadena de distribución

- Falta de producto a tiempo para la carga
- Falta de transporte adecuado a tiempo para la carga
- Huelgas o problemas de tráfico
- Incidencias en la entrega
- Pedido recibido por el cliente en tiempo acordado pero con incidencias
- Producto con caducidad
- Producto dañado antes de la descarga y no descargado

3.3.2. Cobertura de canales de distribución

El sistema de distribución utilizado en la empresa es un conjunto de actividades y pasos que tienen un orden lógico para repartir los productos en todos los canales y puntos de venta.

Figura 3. Cadena de distribución



Fuente: elaboración propia.

Para generar una cobertura efectiva orientada al sistema de distribución, se siguen los cuatro principios:

- Recurso humano comprometido, capacitado y motivado
- Responsabilidad hacia el cliente, colaborador, accionista y comunidad
- Servicio al cliente
- Volumen de venta

Algunos efectos de no cumplir con la correcta cobertura de distribución son:

- Afectar las ventas en los canales de distribución
- Alto riesgo de perder el trabajo
- Baja participación de producto en el mercado
- Insatisfacción de clientes y consumidores
- Oportunidad a la competencia
- Pérdida de consumo en los puntos de venta
- Pérdida de lealtad
- Riesgo en la rentabilidad del puesto

El éxito del sistema de distribución se basa en la responsabilidad de ejecutar cada paso según su orden.

La cobertura de los canales de distribución dentro de la empresa consiste en el número de puntos de venta de una región respecto al número de puntos de venta donde la empresa coloca sus bebidas. Según el chequeo de mercadeo realizado, se determinó que el 97,50 % de los lugares que se visitaron tienen bebidas de la empresa, es decir de las 300 tiendas visitadas, 293 poseen productos de la empresa.

3.3.3. Proyectos de distribución para cada canal

Los proyectos de distribución para cada canal se basan en los sistemas y estrategias de distribución, por medio de las herramientas para preventa y autoventa.

Tabla VIII. **Herramientas para proyectos**

Autoventa	Preventa
<i>Hand held</i>	<i>Hand held</i>
Material POP	Portafolio de productos
Facturas y formatos de la empresa	Material POP
	Herramientas básicas

Fuente: elaboración propia.

3.3.3.1. Canal detalle

El canal detalle es el canal más grande de la empresa, actualmente comprende el 55 % del personal.

Para el desarrollo del proyecto de distribución, se determinó la necesidad del recurso humano tal como gerente de ventas, jefes de ventas, supervisores de venta, vendedores, pilotos y auxiliares. Al contar con el personal completo, el proyecto entró en marcha desde el inicio de la empresa:

- Autoventa: proyecto enfocado en las acciones de la venta directa, aplicado a clientes que forman parte de una ruta extensa con bajos volúmenes.
- Preventa: proyecto enfocado en los esfuerzos de la venta donde el vendedor ofrece el portafolio de productos, este proyecto cuenta con un sistema de despacho ideal para el sistema de distribución, en donde los clientes realizan pedidos.

3.3.3.2. Canal mayoreo

El canal mayoreo representa el 25 % del personal de la empresa, comprendido por gerente, jefe y vendedores mayoristas, quienes tienen a su cargo a clientes mayoristas que se dedican a comprar al por mayor para luego revenderlo a detallistas, o bien, para la operación de una organización.

En este canal el proyecto consiste en preventa, dado que el vendedor mayorista se encarga de ofrecer las bebidas de la empresa por medio de diferentes promociones creadas específicamente para este canal. También existe un sistema de despacho para la entrega de pedidos.

3.3.3.3. Canal moderno

También llamado canal de mercados especiales, conformado por el 5 % del personal de la empresa, debido a que se encuentran únicamente en la región centro. En este canal predominan los operadores grandes, como supermercados y tiendas de conveniencia, quienes mueven importantes volúmenes de bebidas, comprados a un número reducido de empresas o productores grandes.

El proyecto utilizado para este canal es preventa, dado que mueven volúmenes grandes de mercadería, tienen poder en las negociaciones y marcan condiciones sobre la producción, es decir, sobre el precio y formas del envasado, es por ello que la empresa de bebidas posee ejecutivos para dichos operadores y un sistema de despacho eficiente para la entrega de mercadería.

3.4. Resultado del estudio de las tendencias de ventas

Los resultados obtenidos en el estudio de las tendencias de ventas de la Bebida de Frutas son:

- El método correlacional determinó una correlación positiva en la relación de las variables (cantidad de dinero y período) en la tendencia de ventas de la Bebida de Frutas.
- El presupuesto, la rentabilidad y ventas de la Bebida de Frutas ha aumentado en los últimos 5 años.
- Las ventas obtenidas de la bebida han sido mayores que los presupuestos realizados para cada año.
- Los clientes se sienten satisfechos con el servicio que brinda el personal de ventas.
- Los indicadores de ventas y eficiencia de distribución se deben medir en rutas, vendedores y canales, para las ventas y distribución de manera diaria y mensual respectivamente.

La Bebida de Frutas es un producto que cualquier empresa desea tener dentro de su catálogo, debido a las grandes ventas y utilidades que genera cada año. Además de la alta participación en el mercado dentro de la categoría de néctares y la eficiente distribución que posee la empresa para la entrega de pedidos a los clientes.

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO DE LA BEBIDA DE FRUTAS

En el presente capítulo se desarrollarán estrategias de mercado, las cuales serán implementadas a corto plazo para conocer el impacto de las mismas en el mercado guatemalteco.

4.1. Estrategia de producto

La estrategia de producto posee elementos importantes como: marca, etiqueta y envase.

4.1.1. Producto

El producto estrella de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas es la Bebida de Frutas, dicha bebida posee un conjunto de atributos como: diseño, sabor, color, aroma, envase y presentaciones, que ofrece al mercado, generando atención en el grupo objetivo.

La clasificación de productos de la bebida es:

- Clasificación: alimentos
- Grupo: productos de consumo
- Subgrupo: productos no duraderos

4.1.1.1. Posición del producto

Años atrás, el Departamento de Mercadeo se preocupó por posicionar fuertemente a la Bebida de Frutas en la mente del consumidor, utilizando la estrategia de posicionamiento con base en los beneficios, logrando la perfecta combinación de sabor que provee nutrición, energía, calidad y salud para los momentos que el consumidor necesita alimentarse sanamente, refrescarse e hidratarse, ofreciendo beneficios que permiten dedicar más horas a cualquier actividad física y mental, aumentando la energía y mejorando el desempeño del consumidor final.

4.1.1.2. Línea y mezcla de producto

La Bebida de Frutas se encuentra dentro de la línea de bebidas no carbonatadas que corresponde a la categoría de néctares, asimismo, la bebida se encuentra en la mezcla de producto en dos dimensiones amplitud y profundidad.

Tabla IX. Línea y mezcla de la Bebida de Frutas

Amplitud	Profundidad		
	Presentación	Tamaño	Sabores
Bebida de Frutas	Plástico	650 ml	Fruta
			Frutas exóticas (*)
	Plástico	1 ½ l	Fruta
	Hojalata	500 ml	Fruta
(*) Tiempo limitado			

Fuente: elaboración propia.

Actualmente, la expansión de la mezcla de productos es la estrategia utilizada para el aumento de la profundidad de la bebida con tres tamaños. El factor que influyó en los cambios de la mezcla de productos es la población de consumidores, dado que la empresa realizó innovaciones para satisfacer los gustos del consumidor final.

4.1.1.3. Portafolio del producto

El portafolio del producto lo comprenden los tres diseños de bebidas en el mercado, los cuales han aumentado en su mercado. El objetivo de un portafolio del producto se basa en:

- Competir exitosamente en mercados con diferentes presentaciones
- Mantener un equilibrio en la obtención y asignación de recursos
- Proyectar la empresa hacia el futuro

4.1.1.4. Lanzamiento de nuevo producto

La empresa anhela que su crecimiento sea continuo, por lo tanto, lanzará al mercado una nueva presentación de bebida con menor tamaño, en envase plástico con tapa rosca, manteniendo el mismo sabor de la Bebida de Frutas, siendo la primera presentación de tamaño pequeño dentro de la categoría de néctares.

Junto con el Departamento de Innovación se realizaron pruebas y degustaciones a consumidores, en las cuales se obtuvo una respuesta favorable.

4.1.1.5. Creación y desarrollo del nuevo producto

El desarrollo de un nuevo producto comprende desde la etapa de proyecto hasta la etapa de venta:

- Creación de ideas: se realizó una lluvia de ideas con 5 personas de diferentes áreas de la empresa.
- Selección de ideas: se eligió el conjunto más atractivo de ideas, donde la mejor idea fue el diseño de una nueva presentación.
- Análisis del negocio: se realizaron cálculos en costos, ventas y utilidades, para conocer si el nuevo diseño es compatible con los objetivos de la empresa, obteniendo una respuesta positiva.
- Desarrollo del producto: se desarrolló un modelo a bajo costo, atrayendo a los clientes por el diseño de un nuevo envase más pequeño.
- Mercado de prueba: se brindó el nuevo diseño al consumidor, realizando un chequeo de mercado, esta vez para que conocieran el producto.
- Comercialización: la bebida está a punto de iniciar su introducción al mercado, ya existe una gran cantidad de bebidas listas para vender, lo cual representa una inversión considerable de dinero, tanto en comercialización como personal.

4.1.2. Marca

La marca es el signo de propiedad de la Bebida de Frutas, es decir, el factor de seguridad que da prestigio y reputación ante el consumidor por medio de técnicas de promoción y publicidad, creando una serie de imágenes en la mente para que el consumidor seleccione, destaque y garantice a la bebida en el posicionamiento del mercado. Los objetivos de la marca de la bebida son:

- Diferenciación respecto a la competencia de bebidas en la categoría de néctares.
- Posición en la mente del consumidor.
- Prestigio de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas.
- Signo de garantía y calidad de la bebida.
- Venta de la bebida mediante la promoción.

4.1.2.1. Características de la marca

- Adaptación a los medios de publicidad
- Agradable a la vista de las personas
- Nombre fácil de recordar
- Reúne los requisitos según el Registro Mercantil

4.1.2.2. Clasificación de la marca

- Grupo: marca individual, dado al nombre que la empresa le dio.
- Subgrupo: extensión de marca por la creación de la Bebida de Frutas Exóticas.

4.1.2.3. Ventajas de la marca

- Ayuda a diferenciar ante la competencia.
- Controlar el mercado, aumentando su participación por medio de la promoción.
- Diseño fácil de identificar, lo que favorece la compra del consumidor.
- Los consumidores crean lealtad a la marca.
- Mejora constante de las presentaciones a través del tiempo.
- Protege a los consumidores debido a la calidad de la marca.

4.1.2.4. Valor de la marca

La Bebida de Frutas tiene un valor alto de marca debido al conocimiento por los consumidores y su posición en la alta calidad, generando lealtad a la marca.

4.1.2.5. Importancia de la marca

- Consumidor: la marca de la Bebida de Frutas es el medio fácil para que el consumidor final identifique la bebida que desea tomar, manteniendo estabilidad en la calidad, generando la confianza en la compra.
- Vendedor: la marca es anunciada en medios de comunicación y en promociones para expandir la bebida en el territorio nacional, estimulando las ventas.

4.1.2.6. Razón para la marca

La marca existe por una razón: estimular la demanda mediante la publicidad y promoción, generando ventas y ganancias para la empresa.

4.1.2.7. Efectos económicos de la marca

- Aumento al salario mínimo
- Cambio de clima para la cosecha de las frutas
- Uso de bebidas extranjeras por parte del consumidor

La Bebida de Frutas, gracias a su marca, establece un enlace entre la empresa y el consumidor creando lealtad. Durante las visitas a las regiones de Guatemala se observó que el consumidor adquiere la bebida con el propósito de satisfacer la sed y sentirse hidratado, energizado y nutrido.

4.1.3. Etiqueta

La etiqueta de la Bebida de Frutas identifica a la bebida con un instructivo que explica las características, fórmula y contenido de la misma.

4.1.3.1. Elementos de la etiqueta

- Código de barras
- Contenido neto
- Fecha de fabricación y caducidad
- Información del producto
- Información ecológica y protección al medio ambiente
- Lista de ingredientes de la composición del producto
- Marca registrada
- Nombre y dirección del fabricante
- Número de registro sanitario

4.1.3.2. Características de la etiqueta

- Adaptable a las presentaciones
- Elaborada de material resistente y perfección al adherir a la bebida
- Descripción de los elementos de la etiqueta
- Colores con buena saturación y tono

4.1.3.3. Clasificación de la etiqueta

- Etiqueta obligatoria: ayuda y protege al consumidor, proporcionando salud y seguridad, garantizando la calidad de la bebida.

4.1.4. Envase

El envase de la Bebida de Frutas protege a la bebida, el cual varía de acuerdo a las presentaciones.

4.1.4.1. Función del envase

- Envase de ciclo de vida larga, 12 meses
- Diseño especial con tapa rosca para la presentación de plástico
- Descripción de los elementos de la etiqueta

4.1.4.2. Costo del empaque

El empaque es necesario en la comercialización de la Bebida de Frutas, es la protección del producto en su distribución y facilita la distribución en el país. El costo por presentación se detalla en la siguiente tabla.

Tabla X. **Costo empaque**

Presentación	Costo
Plástico 300 ml	Q 0,46
Plástico 650 ml	Q 0,92
Hojalata 500 ml	Q 0,58
Plástico 1 ½ l	Q 1,74

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la estrategia de producto, la empresa creará una nueva presentación de la Bebida de Frutas en envase de plástico de 300 ml con tapa rosca, continuando con las características, elementos, función y ventajas de marca, etiqueta y envase; aumentando el portafolio, la línea y mezcla del producto en el mercado guatemalteco.

4.2. Estrategia de precio

Consiste en conocer los costos generados al crear la nueva presentación de la bebida y al momento de distribuir en los canales.

4.2.1. Precio

Es el valor de uso, es decir, la importancia de la bebida y de la utilidad que el consumidor le dé al momento de comprar cualquiera de las presentaciones.

4.2.1.1. Función del precio

- Conocer el consumo: es la relación del Departamento de Producción y del consumidor final, determinando el nivel de consumo dada la ley de la demanda:
 - Si el precio aumenta, la demanda baja.
 - Si el precio baja, la demanda aumenta.
- Determinar la producción: el Departamento de Producción realiza un pronóstico de las cantidades a producir de la bebida, con base a las cantidades que el consumidor compra al variar el precio, permitiendo obtener un margen de ganancia razonable para la empresa.

4.2.1.2. Importancia del precio

El precio de la Bebida de Frutas posee un papel muy importante en las ventas, es decir, al aumentar el precio gana un aumento en los ingresos de ventas, mientras que la reducción del precio da una mayor cantidad de ventas. Así que el precio de la nueva presentación será asignado por los ingresos de la empresa impactados en los beneficios y utilidades.

El precio determina la posición competitiva de la empresa, así como la participación en el mercado y su demanda.

4.2.1.3. Objetivos de los precios

- Aumentar la participación en el mercado de la categoría de néctares.
- Aumentar la utilidad de la empresa.

- Estabilizar los precios en la categoría por el liderato de la Bebida de Frutas.
- Minimizar a la competencia.
- Obtener la tasa de retorno sobre la inversión de la nueva presentación en un mediano plazo.

4.2.2. Factores que intervienen en la fijación de precios

Los directivos de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas al fijar un precio toman una de las decisiones más importantes, debido a que requiere de atención en los precios por el constante cambio en el costo, la competencia, la demanda y la oferta.

4.2.2.1. Costo

Es el dinero que se paga por una operación realizada en la bebida. Los costos que forman parte de las presentaciones de la Bebida de Frutas se detallan a continuación:

Tabla XI. **Costos**

Costos evaluados	
Costos materiales directos	Materiales utilizados para la producción de la bebida.
Costos mano de obra directa	Salario del personal de planta que elaboran las bebidas.
Costos indirectos de producción	Herramientas y factores utilizados para la producción de la bebida y el salario de personal de administración, ventas y planta que no tiene contacto con la elaboración de bebidas (supervisores, técnicos).

Continuación de la tabla XI.

Costos de beneficio	
Costo de inversión	Materiales que se utilizaran a lo largo del tiempo.
Costo de operación	Costo que se originan por la administración de la empresa.
Costo de distribución	Costo que se originan por la distribución física del producto.
Costos de operaciones	
Costos fijos	Costos que se mantienen constantes en los niveles de producción.
Costos variables	Costos que dependen del volumen de producción.
Costos económicos	
Costo promedio total	Costos que resultan de fabricar una unidad del producto para cada nivel de producción.
Costo marginal	Costos adicionales ocasionados por la producción de una unidad del producto para cada nivel de producción.
Costo de oportunidad	Costos que se derivan de hacer una cosa por otra.
Costos contables	
Costos incurridos	Costos efectuados al hacer su registro.
Costos estimados	Costos de cálculos anticipados en un periodo dado.
Costos estándar	Resultan de la suma de precios obtenida sobre las especificaciones de una producción.

Fuente: elaboración propia.

4.2.2.2. Demanda y oferta

El precio de la Bebida de Frutas, al iniciar en el mercado, entra al juego de las leyes de la demanda y la oferta.

- Demanda: cantidad de bebidas que los consumidores desean y que pueden comprar con los precios del mercado.

- Ley de la demanda: analiza la relación inversa entre el precio y la cantidad demandada, es decir, si el precio aumenta, la demanda baja y si el precio sube, la demanda aumenta.
- Oferta: cantidad de bebidas que la empresa está dispuesta a producir y capaz de vender al precio en el mercado.
 - Ley de la oferta: analiza la relación proporcional entre el precio y la cantidad ofertada, es decir, si el precio baja, la oferta decrece mientras que si el precio aumenta, también la oferta.

El pronóstico de ventas para el 2015 será de Q 48 348 300,00, aumentando un 40 % respecto al año anterior, por lo tanto, la Bebida de Frutas aumentará su nivel de producción por día para cumplir con la oferta.

4.2.2.3. Competencia

La fijación de precios en comparación con la competencia se realiza para conocer con exactitud el nivel de precios en el mercado. Para la toma de decisión se debe considerar lo siguiente:

- El precio depende de la clasificación estratégica por la generación de dinero contable y utilidades, así como la posición que ocupa.
- La empresa tienen sus políticas en cuanto a los precios.
- Los precios dependen de las etapas del ciclo de vida de la bebida.
- Los precios tienen relación en la mezcla de *marketing*.

La Bebida de Frutas está en una competencia de mercado oligopólico, por lo tanto, el cambio que realice la empresa en el precio de la nueva presentación provocará, de forma automática, que otras empresas quieran crear una presentación similar y modificar sus precios, desencadenando una guerra de precios.

4.2.3. Determinantes del precio

Entre de las variables que intervienen en la determinación de los precios, a continuación serán analizadas la inflación y la recesión.

4.2.3.1. Inflación

La inflación es el aumento de los precios expresados en el salario debido a la pérdida del poder adquisitivo, esto es generado por:

- Inflación por exceso de demanda: los medios de pago de la sociedad sobrepasan la oferta de la bebida.
- Inflación por elevación en los costos de producción: aumento de precios de materiales para producir la bebida.

4.2.3.2. Recesión

La recesión se da cuando existe una economía estancada, es decir, cuando hay altos niveles de desempleo en Guatemala, por lo tanto la empresa de bebida no maximizará su ganancia en ese periodo y establecerá un precio con margen de ganancias que asegure el crecimiento de ventas y las ganancias en un largo plazo.

Al conocer los componentes que consta la estrategia de precios, se procede a fijar el precio, considerando los efectos a largo plazo y los deseos de obtener beneficios. El precio de la nueva presentación es el que sigue:

Tabla XII. **Precio nueva presentación**

Canal	Precio
Detalle	Q 3,00
Mayoreo	Q 2,35
Moderno	Q 2,65

Fuente: elaboración propia.

4.3. Estrategia de distribución

Los canales de distribución utilizados en la empresa son tres: detalle, mayorista y moderno, los cuales también distribuirán la nueva presentación de Bebida de Frutas.

4.3.1. Canales de distribución

- Canal detalle: la distribución continuará en los dos proyectos autoventa y preventa.
- Canal mayoreo: la distribución de este canal continuará a los clientes mayoristas, ofreciendo promoción en la compra de la nueva bebida.
- Canal moderno: distribución por el volumen de ventas, dado a las operaciones que los supermercados poseen.

4.3.1.1. Función de los canales de distribución

Las funciones para la decisión de los canales de distribución se dan por:

- Beneficio del lugar: consiste en acercar las presentaciones de la Bebida de Frutas al consumidor para que no recorra grandes distancias para obtenerla.
- Beneficio del tiempo: consiste en llevar las presentaciones de la Bebida de Frutas en el momento adecuado al consumidor.

4.3.1.2. Diseño de los canales de distribución

Los canales de distribución se diseñaron con base a productos de consumo:

- Productor-consumidor: vía corta y rápida, aplica únicamente a la caseta que se encuentra afuera de la empresa.
- Productor-detallista-consumidor: visible y acceso rápido del consumidor, lugares como tiendas de calle.
- Productor-mayorista-minorista-consumidor: vía mediana dado que es distribuido al mayorista y este se encarga de vender a pequeños comerciantes.
- Productor-intermediario-mayorista-minorista-consumidor: vía larga hacia el consumidor que pasar por varios clientes.

4.3.1.3. Integración de los canales de distribución

Existen dos tipos de integración, vertical y horizontal, los cuales consisten en que la empresa y los intermediarios actúan en conjunto para obtener

beneficios, en la Empresa de Bebidas no Carbonatadas la integración es horizontal.

- Integración horizontal: consiste en el control de las funciones desde que se fabrica la bebida hasta que el consumidor final la bebe.

4.3.1.4. Criterios para la selección de los canales de distribución

La empresa tomó la decisión de distribución con base en los objetivos y las estrategias, guiándose por tres criterios:

- Cobertura del mercado: el liderazgo de la empresa en el mercado es grande, por eso se consideró el tamaño y el valor del mercado potencial para abastecer al país por medio de regiones.
- Control: se consideraron tres canales para tener un mayor control de las bebidas.
- Costos: criterio más importante dado que la empresa percibe las utilidades generadas por las ventas de los canales de distribución.

4.4. Estrategia de promoción de ventas

A continuación se analizan los tipos de promociones de ventas que se pueden realizar con la nueva presentación de la Bebida de Frutas.

4.4.1. Promoción de ventas

Como se definió en el primer capítulo, la promoción de ventas tiene la finalidad de estimular la venta de la bebida y ganar mercado dentro del público consumidor.

Las estrategias enfocadas en el consumidor utilizadas en la promoción de ventas son:

- Premios: la Bebida de Frutas es ideal para la refacción de un niño, por lo tanto, en el regreso a clases se realizará la siguiente promoción: en la compra de *six pack* recibirá un premio, el cual puede ser: un cuaderno pequeño, un lápiz, un estuche de color (naranja, verde, amarillo, azul); únicamente para supermercados, a realizarse en el primer trimestre del año.
- Reducción de precios: ofrece al consumidor un descuento Q 0,95 sobre el precio regular del producto, en la compra de cualquier presentación de la bebida, no aplica en la presentación 300 ml, únicamente para el canal mayorista, se realizará en el segundo trimestre del año.
- Muestras: lograr que el cliente compre la bebida de forma gratis, esto se realizará en el canal mayorista y moderno, durante el tercer trimestre del año.
- Concursos: estrategia en la que el cliente envía la etiqueta de la bebida con sus datos para ganar un premio: *laptop*, tabletas electrónicas, cámaras fotográficas; serán definidas las reglas para que el participante conozca la forma de participar y mayor seguridad con base legal

establecida por el Ministerio de Economía, aplica para todas las presentaciones en el cuarto trimestre del año.

Las estrategias para los distribuidores en el canal moderno y canal mayorista:

- Exhibiciones: ganar espacio en los anaqueles para atraer la atención del público y estimular las ventas, creando formas con las presentaciones tales como: barco, bus, árbol. Estas se realizan una vez cada cuatro meses en los depósitos de mayoristas y supermercados. Asimismo, se realizarán góndolas o isla con oferta especial en el tránsito de clientes.

4.5. Estrategia de publicidad

La estrategia a diseñar para la marca será una campaña publicitaria y actividades publicitarias con las agencias.

4.5.1. Producción del anuncio

Se propone un anuncio en la radio para que tanto los niños como los padres lo escuchen. Este anuncio será informal y en forma de conversación para atraer la atención de los oyentes, durará 20 segundos para anunciarse en las horas antes, durante y después de comida.

El anuncio en televisión se compone de imagen escrita y audio, donde el material visual debe predominar más que el audio, ya que es un medio masivo de gran alcance y penetración en los hogares.

4.5.2. Publicidad

- Publicidad exterior: colocados en la vía pública en todo el país, los cuales se encuentran fijados y el lector los puede ver en la calle:
 - Carteleras estándar
 - Cartelera espectacular
 - Pantallas de celdas fotoeléctricas
 - Carteles en la parte trasera de los buses

- Publicidad interior: anuncios colocados en lugares cerrados donde el público pasa y se detiene:
 - Estadios deportivos
 - Interior de buses

4.5.3. Medios publicitarios

- Medios masivos: comprende la mayor participación en el número de personas, donde la Bebida de Frutas ha tenido participación en: televisión, cine, radio, periódico, revistas.
- Medios complementarios: comprende a un menor número de personas, donde la bebida ha tenido participación en publicidad interior y exterior.

Cada publicación tendrá colores llamativos resaltando las presentaciones y el precio sugerido para el consumidor.

En redes sociales se crearán perfiles de la marca, generando conversaciones e interacciones con el público.

Por lo tanto es importante identificar:

- Contenidos a publicar
- Tono de comunicación adecuado para conectar
- Mejores días y horas para publicar

4.6. Estrategia de fuerza de ventas

El recurso humano es el recurso más fuerte para una empresa y en la Empresa de Bebidas no es la excepción. La fuerza de ventas de la empresa es la mejor a nivel nacional, dado a que logra ventas increíbles en el país. Esto se debe a las estrategias utilizadas por el Departamento de Ventas para los tres canales de distribución, así como el personal de bodega para el despacho de las bebidas.

4.6.1. Importancia del vendedor y trabajo de ventas

El vendedor y el trabajo de ventas son de suma importancia porque generan gran parte de los ingresos de la empresa, quienes se vuelven en el valioso recurso y motor del Departamento de Producción y la economía para el país.

La fuerza de ventas es incentivada por cada meta alcanzada, se le reconoce un monto proporcional a las ventas obtenidas en el mes establecido de la siguiente manera:

Tabla XIII. **Variable por objetivos**

Porcentaje de ventas	Variable
95,00 % - 99,99 %	100 % del variable
100,00 % - 109,99 %	110 % del variable
110,00 % - 119,99 %	120 % del variable

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Tamaño de fuerza de ventas

La fuerza de ventas aumenta conforme la empresa crece, es decir que cada vez que la empresa desarrolla e invierte en un nuevo producto requiere de personal de ventas para laborar dentro de la misma.

Por lo tanto, se visualiza tener un 10 % más del personal al final del año para cumplir con los objetivos de la empresa y de la bebida.

4.7. Plan de negocio

Es un instrumento elaborado con el fin de establecer las metas de un negocio, en este caso, conocer las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de las estrategias de la bebida y los recursos necesarios para desarrollar esas acciones, en pocas palabras, es una guía que servirá para transformar las ideas en oportunidad. Para tener un mejor conocimiento de las estrategias, se desarrollará una breve descripción de los conceptos que se encuentran en el contenido de este trabajo:

- Resumen ejecutivo: la Empresa de Bebidas no Carbonatadas es una empresa nacional fundada en la década de los 80 como una empresa productora de bebidas, con el objetivo de brindar a los consumidores bebidas innovadoras, de calidad y que ofrecieran un valor agregado. La empresa posee un amplio portafolio de marcas, las cuales poseen características que hacen que se diferencien de los competidores y una de las bebidas es la Bebida de Frutas. Dado al gran impacto de ventas que ha tenido la bebida, es necesario crear estrategias de mercado para conocer las áreas de oportunidad para desarrollar la bebida y así aumentar la participación de mercadeo en el país. El análisis interno de la empresa se realizó por medio de un Foda:

Tabla XIV. **Foda**

Fortaleza	Debilidades
Consumo alto de las bebidas. Localidad a nivel nacional. Calidad en todas las bebidas. Popularidad de las bebidas. Liderazgo en el mercado. Precios bajos.	Empresa guatemalteca. Capital social. Producción por demanda. Personal capacitado.
Oportunidades	Amenazas
Utilizar material nacional. Instalar una nueva planta de producción. Crecer e innovar en el mercado.	Alza de la economía. Escases de agua. Competencia.

Fuente: elaboración propia.

- Descripción de oportunidad: actualmente la Bebida de Frutas es líder en la categoría de néctares, sin embargo, la compañía de bebidas desea obtener mayor participación en el mercado guatemalteco para ser el líder absoluto en la categoría.
- Producto: la Bebida de Frutas posee un sabor de frutas único a un precio accesible al consumidor en sus diferentes presentaciones, dos diseños de plástico y hojalata que ayudan al medio ambiente debido a que se pueden reciclar, con publicidad para la toda la nación, posicionándose en la mente del consumidor.
- Análisis del mercado: el perfil del mercado es potencial, ya que la empresa cuenta con distribuidoras a nivel nacional ubicadas de forma estratégica, por lo tanto, las bebidas llegan a la mayoría de los lugares donde el consumidor final la puede encontrar. El perfil del consumidor final comprende desde los niños hasta los adultos, de 4 a 35 años. Los consumidores y distribuidores prefieren los productos porque los diseños son innovadores y tienen un precio bajo. La industria de las bebidas no carbonatadas en Guatemala es competitiva debido a que existen varias empresas que se dedican a ello. La competencia en la categoría de néctares posee una participación promedio del 47 %, esta categoría es innovadora en presentaciones y publicidad, sin embargo, la Bebida de Frutas continúa fiel a sus parámetros iniciales y es por ello que es líder en el mercado.
- Aspectos legales: entre los aspectos legales se encuentra principalmente la patente, la cual respalda los derechos de creador e innovador, evitando que terceros se hagan acreedores de las bebidas para fines específicos. Registro en SAT: se debe estipular toda la papelería según

lo exija la ley, evitando así problemas legales incluso con el mismo gobierno, como la facturación y el pago de impuestos.

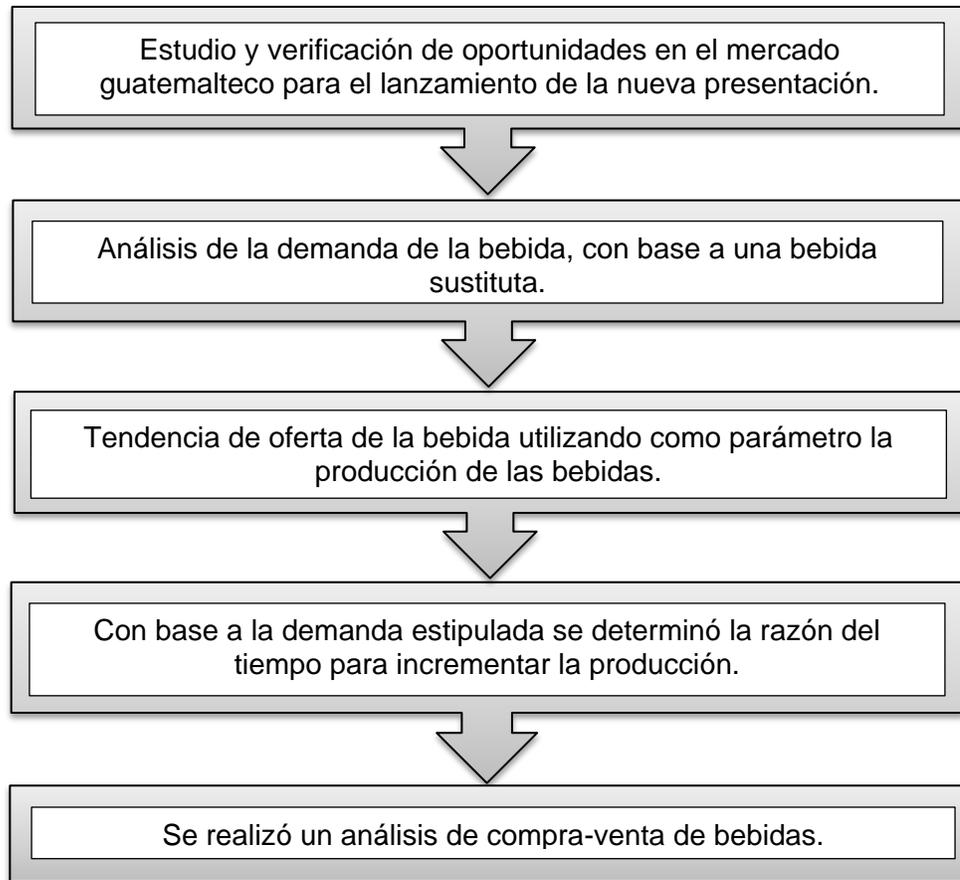
- Plan de *marketing*: el plan de *marketing* para la Bebida de Frutas es el lanzamiento de una nueva presentación de 300 ml con envase plástico y tapa rosca, a un precio bajo en los tres canales de distribución. Realizar descuento de las tres presentaciones (650 ml, 500 ml y 1 500 ml) en los tres canales de distribución. Se realizarán premios y muestras. Al personal de ventas se le dará un nuevo incentivo por lograr los objetivos de ventas. En la estrategia de publicidad, se realizará en medios de comunicación con publicidad masiva a nivel nacional para expandir la información de los productos. Para hacer la publicidad se establecen las siguientes características de la Bebida de Frutas, las cuales se encuentran en el segundo capítulo:
 - Visión
 - Estándares de calidad
 - Logotipo de la marca y empresa
 - Beneficios de la bebida

La oportunidad de lanzamiento al mercado de la nueva presentación será el primer mes del año con exposición varios medios de comunicación.

- Plan de producción: la producción de las bebidas aumentará por la demanda de la empresa, esto consiste en que los consumidores prefieren bebidas que están disponibles a bajo precio. La empresa ofrece bebidas a bajo costo porque la mano de obra es baja, teniendo gran

eficiencia de producción y una distribución masiva con estándares de calidad.

Figura 4. **Descripción del plan de producción**



Fuente: elaboración propia.

- Plan financiero: el costo está estipulado conforme a los materiales utilizados, maquinaria y mano de obra. Por lo tanto, la proyección de ingresos mensuales por cada presentación es la siguiente:

Tabla XV. **Presupuesto de la bebida por presentación 1**

Presentación	Presupuesto
Plástico (650 ml)	Q 19 311 320
Hojalata (500 ml)	Q 14 483 490
Plástico (1 1/2 l)	Q 9 655 660
Plástico (300 ml)	Q 4 827 830

Fuente: elaboración propia.

- Presupuesto de implementación: consiste en estipular los gastos necesarios para determinar el presupuesto y así dar marcha al lanzamiento de la nueva presentación:
 - Maquinaria
 - Mano de obra
 - Lugar de producción
 - Luz
 - Transporte

- Los pasos para implementación de las estrategias son:
 - Estipular los gastos
 - Determinar lugares de estrategias
 - Herramientas, materiales y utensilios
 - Realización de mercancía
 - Precio de venta
 - Exponer al mercado

- Algunos riesgos son:
 - Alza de precios de los proveedores de materia prima.
 - Baja demanda.
 - Otro riesgo muy alarmante es que crezca la competencia y las bebidas se vuelvan muy comunes y se puedan conseguir en cualquier lado, puesto que una empresa crece porque las personas la buscan por su singularidad.
 - Riesgo político: momento donde la política económica no favorezca la inversión con incremento en los impuestos.
 - Riesgo social: momento en que exista un levantamiento, lo cual en ocasiones se congelan los bienes y los recursos para evitar fuga de capitales.

- Algunas propuestas son:
 - Innovar constantemente: estar siempre a la vanguardia de bebidas y con promociones.
 - Plan de trabajo semanal.
 - Productos con beneficios para los consumidores: ofrecer las mejores bebidas y ser de confianza con clientes, para ocupar un lugar en la mente del consumidor.
 - Una buena solución es la mejor respuesta: ante cualquier problema ofrecer siempre una solución.

Las estrategias de *marketing* son importantes para la competitividad empresarial en el mercado guatemalteco, realizando acciones operativas y conociendo la correcta visión del producto, por lo tanto, el diseño de estrategias

de mercado elaboradas para la Bebida de Frutas será efectivo en corto plazo durante la implementación.

5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación con éxito de estrategias de mercado de la Bebida de Frutas requerirá la ejecución de lo establecido en el capítulo anterior para obtener mayor participación en el mercado y traer mayores beneficios a la empresa, por lo tanto, la planificación cuidadosa de las mismas es importante.

5.1. Implementación del trabajo estratégico de la Bebida de Frutas

Las estrategias se aprovecharon al máximo en los trimestres del año, especialmente en el regreso a clases y en celebraciones especiales durante el año.

5.1.1. Estrategia de producto

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas lanza al mercado la nueva presentación de su marca líder, Bebida de Frutas, siendo la primera presentación de tamaño pequeño en la categoría de néctares.

El lanzamiento de la presentación se realizó con éxito en las cuatro regiones en el primer mes del año, contando con la participación de medios de comunicación como televisión, radio y prensa.

La línea y mezcla de Bebida de Frutas aumentó con la presentación 300 ml con 4 presentaciones del mismo sabor en el mercado de néctares.

Las ventas de la bebida aumentaron un 4 % gracias a su nueva presentación, logrando mayor participación de mercado con un 57 %.

5.1.2. Estrategia de precio

El precio de la nueva presentación de la Bebida de Frutas fue aceptado de forma positiva por parte del consumidor en los canales a nivel nacional. El precio continuó constante durante la implementación, mientras que la competencia lanzó al mercado dos presentaciones de tamaño similar a un precio más bajo, sin embargo, no pueden continuar en el mercado dado que el precio de la Bebida de Frutas es menor y justo para esta presentación.

Los precios se mantendrán constantes durante un año más, luego se evaluará si continua así o se baja el precio, por los costos, competencia, demanda y oferta.

Mientras que en las presentaciones 650 ml, 500 ml y 1 ½ l se realizó una promoción de ventas en el canal mayoreo que contaba con descuento de Q 0,95 durante los meses abril, mayo y junio, aumentando las ventas del canal.

5.1.3. Estrategia de distribución

Los canales distribuyeron la nueva presentación en todo el territorio nacional, llegando hasta los lugares más escondidos de Guatemala.

La Empresa de Bebidas no Carbonatadas continuó con el sistema de distribución utilizado para controlar la repartición de las presentaciones de la bebida en los canales de distribución.

En el canal moderno se obtuvo gran volumen de ventas por la demanda que manejaron en sus negociaciones con operadores de tiendas. Este canal superó sus ventas durante el año.

5.1.4. Estrategia de promoción de ventas

En la promoción de ventas se desarrolló con estrategias enfocadas por trimestre para tener promociones en el año del lanzamiento de la presentación de 300 ml.

En el primer trimestre se contó con la promoción de premios. El cliente compraba un *six pack* y venía incluido un artículo promocional, como un cuaderno pequeño, lápiz, estuche de color, aumentando la venta en el canal moderno, específicamente en los supermercados.

En el segundo trimestre se obtuvo la reducción de precios en Q 0,95 del valor, obteniendo grandes ventas en el canal mayoreo. Durante el tercer trimestre del año se ofreció al cliente degustaciones de la bebida en los canales mayorista y moderno, registrándose mayores ventas en el canal moderno.

En el último trimestre del año se realizó un concurso, en el cual los consumidores al comprar la bebida podían depositar la etiqueta con sus datos y ganar un premio. Cincuenta personas fueron ganadoras de 20 *laptop*, 16 tabletas electrónicas y 14 cámaras fotográficas, un representante estuvo presente durante la entrega de los premios. Esta promoción fue aceptada de forma rápida y positiva por el mercado guatemalteco y ganó una nueva segmentación de mercado.

Con las exhibiciones como góndolas, islas, anaqueles en los canales, moderno y mayoreo, se obtuvo mayor presencia en los puntos de venta, logrando obtener más ventas.

Al obtener una nueva segmentación y promociones de ventas, la Bebida de Frutas ganó un 3 % de ventas, llegando a tener 60 % de participación en la categoría de néctares.

5.1.5. Estrategia de publicidad

Durante el lanzamiento de la nueva presentación de la Bebida de Frutas se contó con la presencia de medios de comunicación como televisión, radio y prensa. Asimismo, la creación del anuncio en radios y televisión fue un éxito, por lo que se continuó en el año con anuncios diferentes en dichos medios.

La publicidad se manejó en lugares públicos del país con carteleras, pantallas gigantes.

Se contaron con 200 publicaciones en revistas, periódicos y catálogos de productos a nivel nacional gracias a las negociaciones realizadas con agencias y medios de publicidad.

En las redes sociales se obtuvo acercamiento con el público objetivo, respondiendo a conversaciones e interacciones, aumentando el número de seguidores.

5.1.6. Estrategia de fuerza de ventas

El personal de ventas es un recurso de suma importancia, debido al crecimiento de la empresa se incorporaron más empleados para continuar con la planeación estratégica en la venta de bebidas no carbonatadas.

El personal de la empresa se encuentra motivado, comprometido y capacitado para desarrollar sus actividades diarias y cumplir con los objetivos de la empresa gracias a las actividades recreativas organizadas por el Departamento de Recursos Humanos, donde los motivan a realizar mejor su trabajo, adicionalmente comentaron que se encuentran bien por el cumplimiento de los incentivos por lograr los objetivos.

5.2. Plan de trabajo

Para el desarrollo de un plan de trabajo es necesario conocer la planeación estratégica de la Bebida de Frutas.

La planeación estratégica “es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes”.¹⁴ La planeación estratégica de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas para la Bebida de Frutas consiste en proporcionar las alternativas de acción para tomar una decisión acertada para el beneficio de la empresa, el cual se desarrolló durante los capítulos anteriores.

Para el análisis correcto de la planeación estratégica de la Bebida de Frutas se deben desarrollar las etapas de planeación:

¹⁴ KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. p. 37.

- Etapa de preparación: estas se analizaron para conocer las bases de la bebida:
 - Definición de la visión
 - Análisis de posición
 - Creación de proyectos
 - Definición de los objetivos estratégicos

- Etapa de operación: consiste en continuar con el plan de mercadotecnia
 - Conocer las metas de venta
 - Asignación del presupuesto de la bebida
 - Diseño de estrategias de mercado
 - Medidas de evaluación y control

Para el control del plan de trabajo, en este caso la implementación de las estrategias, es necesario diseñar las posibles eventualidades que se pueden presentar, así como la manera de resolverlas cuando se llegaran a presentar situaciones que puedan afectar la implementación de las estrategias para asegurar el logro de los objetivos. También se puede prever las medidas correctivas para disminuir la brecha entre lo real y lo planificado, creando un instrumento que permita la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan de trabajo.

Los responsables de cumplir con los objetivos de la planeación estratégica para la bebida son los departamentos de Mercadeo y Ventas, dado que deben lograr las metas de ventas.

5.3. Presupuesto

Los costos tomados en cuenta para la elaboración de los precios se detallaron en el capítulo cuatro, por lo tanto los presupuestos establecidos por los departamentos de Finanzas, Ventas y Mercadeo quedan establecidos por tres tablas: presentación, región y canal.

La Bebida de Frutas a partir del 2015 cuenta con la presentación de plástico 300 ml, por lo tanto, el presupuesto total aumentará en un 40 % respecto al año anterior, donde cada presentación aumenta en ventas de dos a cuatro millones de quetzales. El presupuesto total de Q 48 348 300,00, lo cual superará las ventas de años anteriores, según la tabla VI, manteniendo la tendencia de ventas anuales de manera correlativa positiva.

Tabla XVI. **Presupuesto de la bebida por presentación 2**

Presentación	Presupuesto
Plástico (650 ml)	Q 19 311 320
Hojalata (500 ml)	Q 14 483 490
Plástico (1 1/2 l)	Q 9 655 660
Plástico (300 ml)	Q 4 827 830

Fuente: elaboración propia.

En cada región también se observa un aumento en los presupuestos respecto al año anterior, debido a las oportunidades detectadas en el chequeo de mercado desarrollado a nivel nacional.

Tabla XVII. **Presupuesto de la bebida por región**

Presentación	Presupuesto
Centro	Q 19 311 320
Occidente	Q 12 069 575
Sur	Q 7 241 745
Nororiente	Q 9 655 660

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias de promoción de ventas ayudan a que cada canal llegue a su presupuesto porque se enfocan en el consumidor y en los distribuidores de los canales mayoreo y moderno.

Tabla XVIII. **Presupuesto de la bebida por canal**

Presentación	Presupuesto
Detalle	Q 24 139 150
Mayoreo	Q 16 897 405
Moderno	Q 7 241 745

Fuente: elaboración propia.

El pronóstico de ventas deberá superar un 40 % en comparación con las ventas del año pasado, logrando una participación de 60 % en la categoría de néctares, aumentando un 7 % respecto al 53 % que contaba la Bebida de Frutas, logrando obtener el liderato absoluto en la categoría en el mercado guatemalteco.

CONCLUSIONES

1. El diseño de estrategias de mercado de la Bebida de Frutas permitió expandir el mercado objetivo, aumentando la participación en un 7 % y las ventas del 2015 en 40 % a nivel nacional, respecto al año anterior.
2. El comportamiento de ventas de la Bebida de Frutas ha aumentado debido a que se mantiene en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida del producto por más de 5 años, por el posicionamiento que la bebida tiene en la mente del consumidor y por la eficiente distribución en la nación.
3. La Empresa de Bebidas no Carbonatadas ha aumentado sus ganancias debido a los factores de éxito de la bebida, como presentaciones (plástico 70 %, hojalata 30 %) y envases únicos, precio bajo (descuentos de Q 0,95 en presentaciones 500 ml, 650 ml y 1 500 ml), sabor original y publicidad masiva en todo el país; los cuales han permitido que el diseño de la nueva presentación de la Bebida de Frutas mantenga los parámetros, características y su visión.
4. La tendencia de ventas de la Bebida de Frutas en los últimos 5 años ha crecido, según el análisis realizado por el método correlacional, dando como resultado una correlación positivo del 0,99.
5. La cobertura de los canales de distribución se encuentra en un 97,50 % en todo el país, según el chequeo de mercado realizado en las cuatro regiones de la República de Guatemala.

RECOMENDACIONES

1. La dirección de *marketing* de la Empresa de Bebidas no Carbonatadas debe seguir innovando en las presentaciones y las estrategias de mercado para que la bebida se mantenga presente en la mente del consumidor.
2. Verificar cada 6 meses la posición de la bebida dentro del ciclo de vida del producto, con base en las ventas de cada mes, con el fin de estar a la vanguardia del mercado y evaluar las estrategias de venta.
3. Para el diseño de futuras estrategias, se deben analizar los factores de éxito de las estrategias planteadas para mejora y así asegurar el éxito de las nuevas estrategias de mercado.
4. Es necesario el análisis de ventas anual de bebida, para verificar que la tendencia de ventas sea positiva.
5. Al evaluar la cobertura de distribución, se debe visitar más tiendas de calle, dado que el canal detalle es la mayoría dentro de los canales de distribución de la empresa.
6. Al implementar estrategias de mercado, debe existir una persona encargada para controlar y verificar la planeación estratégica del Departamento de Mercadeo.

7. Se deben implementar programas especiales de capacitación al personal de ventas, con el fin de conocer bien el programa de ejecución de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, David; DAY, George. *Investigación de mercados*. 4a ed. México: Limusa, 2001. 776 p.
2. BARILLAS ARAGÓN, Vilma Yolanda. *Etapas del ciclo de vida del producto*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1988. 58 p.
3. FISHER DE LA VEGA, Laura Estela; ESPEJO CALLADO, Jorge. *Mercadotecnia*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 308 p.
4. HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. 6a ed. España: Pearson Educación, 2001. 488 p.
5. JIMÉNEZ VÁSQUEZ, Alicia Maribel. *Factores de Mercadotecnia y comunicación que propician el éxito de las marcas*. Trabajo de graduación en Lic. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencia de la Comunicación, 2004. 77 p.
6. KELLER, Kevin Lane. *Dirección de marketing*. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006. 816 p.
7. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing*. 8a ed. México: Pearson Educación, 2008. 656 p.

8. MELKMAN, Alan. *La gestión rentable de clientes importantes*. España: Deusto, 2004. 219 p.
9. MERCADO, Salvador. *Mercadotecnia: Programada principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. 3a ed. México: Limusa, 2011. 836 p.
10. MOTTA RIVERA, Julio Rafael. *Ciclo vital del producto, análisis y contenido de las etapas que lo conforman*. Trabajo de graduación de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1984. 111 p.

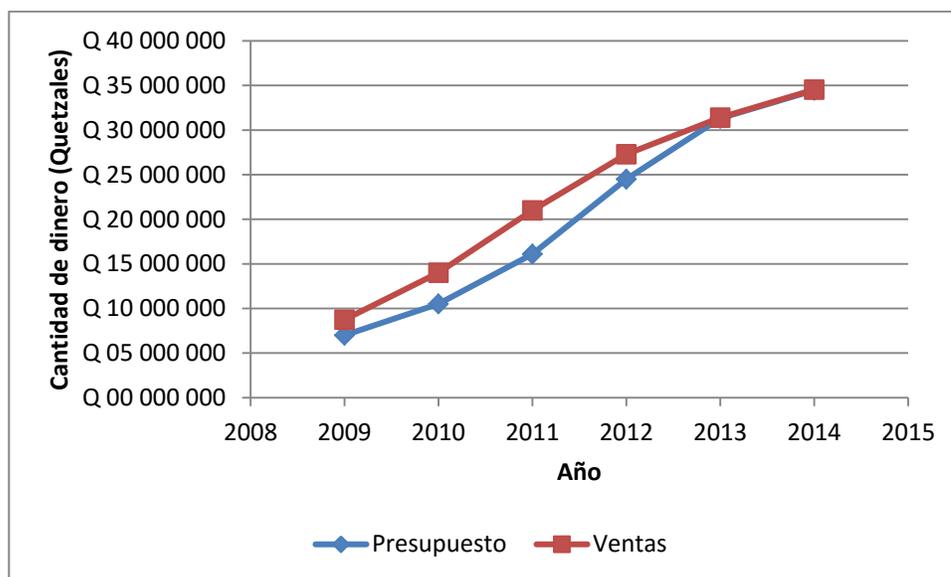
APÉNDICES

1. Formato de chequeo de mercado

CHEQUEO DE MERCADO					
		CÓDIGO		RUTA	
		NOMBRE NEGOCIO			
		VENDEDOR			
					VISITAS
		FAMILIA	PRESENTACIÓN	1	2
CATEGORÍA NÉCTARES	BEBIDA DE FRUTAS	Plástico (650 ml)			
		Hojalata (500 ml)			
		Plástico (1 1/2 l)			
COMPETENCIA	BEBIDA X				
COMPETENCIA	BEBIDA Y				
CONCLUSIONES					

Fuente: elaboración propia.

2. Presupuesto versus ventas años 2010 – 2014



Fuente: elaboración propia.

3. Presupuesto para las regiones (2010-2014)

Año	Centro	Occidente	Sur	Norte	Presupuesto
2010	Q 4 200 000	Q 2 625 000	Q 1 575 000	Q 2 100 000	Q 10 500 000
2011	Q 6 440 000	Q 4 025 000	Q 2 415 000	Q 3 220 000	Q 16 100 000
2012	Q 9 800 000	Q 6 125 000	Q 3 675 000	Q 4 900 000	Q 24 500 000
2013	Q 12 530 000	Q 7 831 250	Q 4 698 750	Q 6 265 000	Q 31 325 000
2014	Q 13 785 800	Q 8 616 125	Q 5 169 675	Q 6 892 900	Q 34 464 500

Fuente: elaboración propia.

4. Presupuesto para los canales de distribución (2010-2014)

Año	Detalle	Mayoreo	Moderno	Presupuesto
2010	Q 5 250 000	Q 3 675 000	Q 1 575 000	Q 10 500 000
2011	Q 8 050 000	Q 5 635 000	Q 2 415 000	Q 16 100 000
2012	Q 12 250 000	Q 8 575 000	Q 3 675 000	Q 24 500 000
2013	Q 15 662 500	Q 10 963 750	Q 4 698 750	Q 31 325 000
2014	Q 17 232 250	Q 12 062 575	Q 5 169 675	Q 34 464 500

Fuente: elaboración propia.

