



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA
CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS
EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA *ROUTE TO MARKET***

Hector Manuel Francisco Sey Osorio

Asesorado por el M.A. Ing. Arnaldo Alvarado Cifuentes

Guatemala, julio 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA
CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS
EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA *ROUTE TO MARKET***

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

HECTOR MANUEL FRANCISCO SEY OSORIO
ASESORADO POR EL M.A. ING. ARNALDO ALVARADO CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

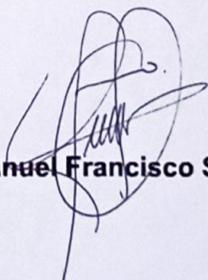
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jeréz González
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADORA	Inga. Gladys Lorraine Carles Zamarripa
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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 INVESTIGACIÓN PARA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA *ROUTE TO MARKET*

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 01 de marzo de 2021.


Hector Manuel Francisco Sey Osorio

Ref. EEPFI-0255-2021
Guatemala, 01 de marzo de 2021

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

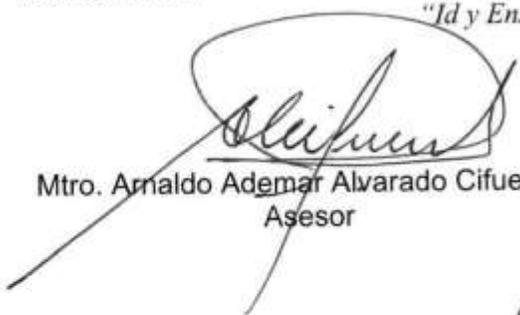
Estimado Ing. Urquizú:

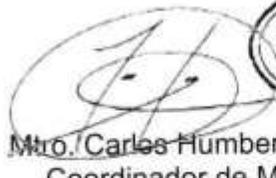
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA ROUTE TO MARKET**, presentado por el estudiante **Héctor Manuel Francisco Sey Osorio** carné número **200318976**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes
Asesor


Mtro. Carlos Humberto Aroche
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial – Fin de Semana




Mtro. Edgar Darío Álvarez Coti
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-026-2021

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 Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA ROUTE TO MARKET**, presentado por el estudiante universitario **Héctor Manuel Francisco Sey Osorio**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



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

Guatemala, marzo de 2021

DTG. 298.2021

La Decana 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 INVESTIGACIÓN PARA ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS EN GUATEMALA A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA ROUTE TO MARKET**, presentado por el estudiante universitario: **Hector Manuel Francisco Sey Osorio**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana

Guatemala, julio 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por estar presente en cada etapa de mi vida y permitirme alcanzar mis objetivos.
Mis padres	Héctor Rolando Sey Salazar (q. d. e. p.) y María Cecilia Osorio Castro (q. d. e. p.), por cada uno de sus consejos y por ser los principales promotores para alcanzar mis sueños.
Mis hermanas	Bethzabé, Velvet y Carmen Sey, por creer en mí y en cada decisión y proyecto en mi vida.
Mis hijos y sobrina	Diego, Jose, Isabela y Alejandra Sey, por llenar mis días de alegría y por ser mi mayor fuente de inspiración.
Familia y amigos	Pamela Maas, por ser el ingrediente perfecto para alcanzar mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por abrirme sus puertas y otorgarme sus valiosos conocimientos que me hacen crecer cada día como profesional.
Facultad de Ingeniería	Por enriquecerme de conocimientos y su formación en el área de Ingeniería.
Seminario de Gestión Industrial	Ing. Oscar Anabizca, por compartir sus conocimientos y el más alto grado de profesionalismo en el desarrollo del trabajo de graduación.
Mi asesor	M.A. Ing. Arnaldo Alvarado Cifuentes, quien me apoyó en todo el trabajo de graduación con su dirección, conocimiento y enseñanza.
Familiares y amigos en general	Gracias por apoyarme en todo momento, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3.1. Contexto	7
3.2. Descripción del problema	8
3.3. Formulación del problema	9
3.3.1. Pregunta central.....	9
3.3.2. Preguntas de investigación	9
3.4. Delimitación del estudio	10
3.4.1. Límite temporal.....	10
3.4.2. Límite geográfico.....	10
3.4.3. Límite espacial.....	10
3.5. Viabilidad de la investigación	11
3.6. Consecuencias de realizar la investigación.....	11
3.6.1. De realizarse	11
3.6.2. De no realizarse	12
4. JUSTIFICACIÓN	13

5.	OBJETIVOS.....	15
5.1.	General.....	15
5.2.	Específicos	15
6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	17
6.1.	Etapas de la investigación	17
6.1.1.	Fase 1: revisión documental	17
6.1.2.	Fase 2: diagnóstico	18
6.1.3.	Fase 3: definición de la estrategia.....	18
6.1.4.	Fase 4: definición de evaluación de desempeño	18
7.	MARCO TEÓRICO	19
7.1.	Supermercados independientes	19
7.1.1.	Principales tendencias en la industria de supermercados independientes.....	19
7.1.2.	Objetivos de un supermercado independiente.....	21
7.1.3.	Segmentos de supermercado independiente	22
7.1.4.	Funcionamiento de un supermercado independiente..	23
7.2.	Estrategia.....	23
7.2.1.	Tipos de estrategia.....	24
7.2.2.	Proceso de planeación estratégica	26
7.2.3.	Insumos de la empresa	26
7.2.4.	Análisis de la industria.....	27
7.2.5.	Perfil de la empresa	27
7.2.6.	Ambiente interno/externo	27
7.2.6.1.	Matriz FODA	27
7.3.	Gestión comercial	29
7.3.1.	Objetivos	29
7.3.2.	Rentabilidad de los productos.....	30

7.3.3.	Comportamiento de compra de los clientes	31
7.3.4.	Rentabilidad de secciones en el punto de venta	32
7.4.	<i>Route to market</i>	33
7.4.1.	Objetivos	34
7.4.2.	Entendimiento del mercado.....	34
7.4.3.	Segmentación de clientes	34
7.4.4.	Propuesta de valor	35
7.4.5.	Fases diseño estrategia	36
7.4.5.1.	Evaluación <i>route to market</i>	36
7.4.5.2.	Estrategia.....	37
7.4.5.3.	Diseño.....	37
7.4.5.4.	Implementación.....	38
8.	PROPUESTA DEL ÍNDICE DE CONTENIDO	39
9.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
9.1.	Enfoque.....	43
9.2.	Diseño	43
9.3.	Tipo	44
9.4.	Alcance	44
9.5.	Variables e indicadores.....	44
9.5.1.	Matriz de variables	45
9.6.	Fases de la investigación	46
9.7.	Población y muestra	48
9.8.	Técnicas y metodología.....	49
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	51

11.	CRONOGRAMA.....	53
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	55
	12.1. Recursos	55
	12.1.1. Recursos humanos	55
	12.1.2. Recursos físicos.....	55
	12.1.3. Recursos financieros.....	56
13.	REFERENCIAS.....	59
14.	APÉNDICES	63
15.	ANEXOS	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Cronograma de actividades	53
------------------------------------	----

TABLAS

I. Descripción de variables	45
II. Cálculo de muestra	48
III. Desglose recursos financieros	57

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
σ	Desviación estándar
e	Error de la muestra
la	Índice de atracción
lc	Índice de circulación
lcompra	Índice de compra
Q	Quetzal (moneda de Guatemala)
n	Tamaño de muestra
N	Tamaño de población
Z	Tipificación del nivel de confianza de la distribución normal

GLOSARIO

<i>Fill rate</i>	Es el indicador que mide la cantidad de producto que se entrega a los clientes con respecto al pedido solicitado.
Góndola	Estantería en donde se colocan las mercancías de un establecimiento comercial.
KPI	Indicadores clave de desempeño.
<i>Retail</i>	Palabra inglesa que se utiliza para hacer referencia a la venta al detalle.
<i>Route to market</i>	Es la forma en que una empresa configura sus recursos para atender a los mercados.
SKU	Número de referencia único de un producto, según aparece registrado en el sistema de las empresas.
<i>Stock</i>	Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización

RESUMEN

La metodología *route to market*, ha significado grandes resultados de rentabilidad en distintas empresas. La industria de bebidas es ideal para aplicar esta metodología, tomando en cuenta factores como: segmentación y foto de éxito, sistemática comercial, modelo de atención al cliente, tecnología, KPIs enfocados al margen y beneficio, así como el desarrollo de equipos de alto rendimiento, y su aplicación a la infraestructura de los supermercados independiente la hace adecuada para su ejecución.

El presente diseño de investigación busca optimizar la atención de los supermercados independientes, para poder aumentar la rentabilidad en cuanto a la industria de bebidas respecta. Al analizar toda la data se determinará el portafolio adecuado y el modelo de atención para el supermercado, logrando reducir desperdicios por mal manejo del producto y también por producto vencido.

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo documentar el proceso de investigación que se lleva a cabo para realizar la sistematización de una estrategia de gestión comercial para una cadena de supermercados independientes de Guatemala dedicada a la venta de bebidas.

Se ha presentado la necesidad de realizar esta investigación, debido a que el modelo utilizado para la atención por parte de la empresa dedicada a la venta de bebidas a la cadena de supermercados independientes muestra deficiencias para obtener mejores resultados en cuanto a rentabilidad y participación de mercado.

En cuanto a la factibilidad de la investigación se obtuvo autorización de la empresa interesada en el modelo de gestión comercial para poder acceder a los datos necesarios para la realización de la misma y muestra interés en considerar las recomendaciones obtenidas.

Este estudio, presenta información importante para ilustrar, de qué manera la aplicación de una adecuada estrategia de gestión comercial aumenta la rentabilidad en la industria de bebidas de una cadena de supermercados independientes. El estudio se realiza en el período comprendido de febrero 2021 a agosto 2021.

En el marco teórico se definen algunos conceptos básicos en cuanto a lo que es una cadena de supermercados, su segmentación, objetivos y funcionamiento. Prosiguiendo en el capítulo, se abarca la estrategia, gestión comercial y se realiza

la descripción de lo que es la metodología *route to market* y sus lineamientos para aplicarla.

En el capítulo número dos, se documenta el diagnóstico de la situación por medio de cuadros comparativos de volumen, producto fuera de norma y de visitas a los puntos de venta de los supermercados independientes.

En el capítulo número tres, se detalla el problema y los indicadores que se utilizan para catalogarlo como tal y una descripción del impacto que está generando para la industria de bebidas y a la cadena de supermercados independientes.

En el capítulo número cuatro, en función a la recopilación de información, se inicia el proceso de definición de la estrategia comercial a utilizar con la cual la industria de bebidas y la cadena de supermercados independiente optimizarán su rentabilidad.

En el capítulo número cinco se analiza la propuesta y se realizan simulaciones para lograr determinar la funcionalidad de la misma, logrando determinar los KPIs óptimos para la obtención de los resultados.

En el capítulo seis y siete se plantea y desarrolla la discusión de resultados a los que se ha llegado al concluir la investigación.

2. ANTECEDENTES

Las empresas que se dedican a la venta de productos de consumo masivo viven en constante desarrollo de estrategias para optimizar sus recursos para la atención a los distintos segmentos del mercado.

Al investigar la estrategia *route to market* como herramienta para la solución de problemas de atención a clientes, se encuentra una alta variedad de artículos y tesis en el grado de Maestría en donde se mencionan casos de éxito.

García y Rivera (2019), realizan el trabajo de tesis en el municipio de ciudad Darío del Departamento de Matagalpa, Nicaragua, para la empresa Coca Cola FEMSA la cual presentaba problemas de ruteo debido a un desbalance en cantidad de rutas, clientes visitados al día, kilómetros recorridos, jornada laboral y utilización de camiones de entrega. Como primer paso realizaron la recolección de información para luego buscar alternativas de despacho para poder reducir los costos a los que estaban incurriendo.

El trabajo de tesis realizado para la empresa Coca Cola FEMSA en el municipio Darío del departamento de Matagalpa, Nicaragua, reflejó resultados satisfactorios; optimizando los costos operativos y algo con demasiada relevancia fue el hecho de que la calidad de vida de los vendedores mejoró considerablemente al implementar el modelo de atención. Esta tesis nos brinda información valiosa de la manera en la cual debemos arrancar con la investigación.

Bravo (2017) para solucionar el problema de cobertura de mercado por medio de vendedores en la distribuidora Tristar Plus Nestlé de la ciudad de Riobamba, Ecuador, utiliza la herramienta *route to market* con la cual logra un aumento en distribución horizontal de los puntos de venta, en el período julio a diciembre del año 2016.

El estudio de la tesis se abordó de manera explicativa y descriptiva de tipo cuasi experimental, documental y de campo. Se utilizaron técnicas de censo y observación. Esta tesis nos da un ejemplo de lo importante que es la recopilación de información y de los métodos a utilizar.

Asimismo, García (2013), enfatiza en su artículo publicado para la revista *cyc prisma*, la importancia del uso de la herramienta *route to market* para las exportaciones realizadas por empresas españolas. García (2013) afirma: “gracias al modelo de gestión *route to market* la empresa puede enfocar todos sus esfuerzos hacia un solo objetivo: controlar la ruta del producto por todos los canales posibles hasta coronar con éxito la exportación” (p.10).

En el artículo se hace mención de la importancia del *route to market* para lograr la satisfacción de los clientes y consumidores, así como la responsabilidad de que la metodología se lleve a cabo no es solamente del departamento de ventas sino que todos los departamentos están involucrados, finanzas, producción, logística, etc. Expertos en *route to market* hacen referencia a las siguientes empresas como casos de éxito en el uso de la herramienta: Microsoft, IBM, Apple, Inditex, Mango, Grifols entre otras. Destacan que, si una empresa es buena exportando, significa que su *route to market* es sólido, es eficaz y está bien diseñado.

De esta forma, el artículo proporciona información de valor, ya da a conocer todas las áreas que se ven involucradas para una correcta elaboración de la estrategia *route to market*, y que se puede utilizar para la solución de problemas de distribución local como internacional, consolida la herramienta como apropiada para este estudio.

Seguidamente, Peralta y Peralta (2016), realizan su trabajo de tesis en Ecuador, y utilizan la herramienta *route to market* para dar solución a un problema de pérdida de participación de mercado en la industria de cerveza. La Cervecería Nacional era el dueño absoluto del consumo de cerveza en Ecuador hasta la llegada de Ambev quien con sus marcas Brahma y Budweiser logran capitalizar el 5 % de participación de mercado. Esto fue el inicio de una guerra de precios y el competidor de Cervecería Nacional ganaba poco a poco terreno.

La manera en la que los autores de la tesis abordan el problema llama mucho la atención, ya que no caen como primera instancia en la guerra de precios; por el contrario, se enfocan en la fidelización de sus clientes, ya que es evidente que los clientes que iniciaron relación comercial con su competidor, de cierta manera estaban buscando llenar un vacío que Cervecería Nacional había dejado a la deriva. Esta acción aplicada, nos da la pauta para tomar en cuenta dentro de nuestro estudio, un pilar más que llene y sobrepase las expectativas de nuestros clientes a través de la generación de planes de fidelización.

Por su parte, Ribas (2018), en su artículo estrategia *route to market* para cadena de suministros, hace mención del incremento que ha presentado el uso de esta herramienta en Latinoamérica acercándose cada vez más a los niveles utilizados en Estados Unidos y Europa. Un dato interesante que da soporte a la metodología a utilizar en nuestro estudio es el siguiente listado de escenarios en los cuales la herramienta *route to market* es funcional:

- Adquisición de una nueva empresa o fusiones.
- Expansión geográfica, nuevos mercados.
- Nuevos jugadores en el mercado, nueva competencia.
- Pérdida de participación de mercado.
- Pérdida de contribución.
- Incremento en costos comerciales y logísticos.
- Introducción de nuevos portafolios de productos.
- Nuevos requerimientos de servicio al cliente.
- Diversificación hacia nuevas categorías.
- Diversificación hacia nuevos canales, entre otros.

Es interesante como, a medida que se investiga a fondo los casos en donde se ha utilizado la herramienta de *route to market*, es evidente su versatilidad y eficacia, resolviendo problemas de modelo de atención a clientes, mercado local e internacional, participación de mercado, incremento en volumen de ventas hasta mejorando la calidad de vida de vendedores debido a la correcta segmentación de su base de clientes. Sin lugar a dudas, una excelente herramienta.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se desarrolla el planteamiento del problema.

3.1. Contexto

La industria de bebidas en Guatemala ofrece a los clientes y consumidores, un portafolio bastante robusto de productos, con diversidad de presentaciones y categorías; dentro de las que se mencionan: carbonatadas, isotónicos, energizantes, té, jugos, néctares, cervezas, licores, bebidas con leche, agua pura, bebidas con aloe, bebidas con café, entre otros.

Esta industria atiende el mercado tradicional y el moderno, motivo por el cual sus clientes y consumidores, cuentan con una amplia variedad de proveedores, que van desde la tienda de barrio, tiendas de conveniencia, mini mercados, clubes de compra, supermercados e incluso hipermercados.

De toda esta gama los supermercados independientes son altamente concurridos por su amplia variedad en productos de primera necesidad.

Los supermercados independientes operan con una estrategia de precios bajos, o precios de bodega. Por lo general cuentan con segmento de mayoreo y de *retail*. En cuanto a infraestructura, cuentan con espacios para góndola, cuarto frío, y cajas registradoras. Regularmente no cuentan con parqueo propio y los que cuentan con uno son de espacio reducido.

3.2. Descripción del problema

La industria de bebidas presenta deficiencias en sus modelos de atención al segmento de supermercados independientes. Este segmento se atiende por medio de los mismos asesores de ventas de una tienda de mercado tradicional o también llamada tienda de barrio.

Esto conlleva a varios inconvenientes en la cadena en temas relacionados al abastecimiento, ejecución, desarrollo de empaques y activación de acciones comerciales.

El modelo inadecuado de atención a este segmento afecta directamente en la rentabilidad de ambas partes; cadena de supermercado independiente y la industria de bebidas.

Al no contar con los niveles de *stock* adecuados, por una parte, se está dejando de percibir ingresos por quiebres de *stock* y por otro lado el sobre *stock* está generando gastos innecesarios en pagos por productos fuera de norma y activación en acciones de desalojo. La falta de espacios en góndola bien definidos afecta de manera directa la rentabilidad en la operación.

3.3. Formulación del problema

Se presenta a continuación la formulación de preguntas central y de investigación.

3.3.1. Pregunta central

¿Cuál es la estrategia de gestión comercial que proporcionará a la industria de bebidas de Guatemala un modelo de atención óptimo para una cadena de supermercados independientes que permita mejorar su rentabilidad?

3.3.2. Preguntas de investigación

¿Cómo la industria de bebidas realiza el modelo de atención comercial a una cadena de supermercados independientes de Guatemala?

¿Cuáles son las fases a considerar en la industria de bebidas de Guatemala para establecer una estrategia de gestión a una cadena de supermercados independientes?

¿Cómo se medirá la rentabilidad de la estrategia de gestión propuesta a la industria de bebidas para atender a una cadena de supermercados independientes de Guatemala?

3.4. Delimitación del estudio

En los siguientes incisos se muestra a detalle los límites temporal, geográfico y espacial.

3.4.1. Límite temporal

El estudio se desarrollará durante los doce meses comprendidos entre los cursos de Seminario I y Seminario III, de mayo 2020 a abril 2021.

3.4.2. Límite geográfico

El estudio se desarrollará en el departamento de Guatemala.

3.4.3. Límite espacial

La investigación se llevará a cabo en el Departamento Comercial de una empresa dedicada a la industria de bebidas en Guatemala, siendo este el encargado de realizar la atención a supermercados independientes.

3.5. Viabilidad de la investigación

Identificando el problema que se plantea dentro de la industria de bebidas en Guatemala para atender de manera adecuada a un supermercado independiente y la directriz de proponer una solución mediante una estrategia de gestión, se identifican los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación:

- Datos históricos del comportamiento del volumen de ventas.
- Recursos monetarios y de tiempo.

3.6. Consecuencias de realizar la investigación

En la búsqueda de la solución al problema planteado en esta investigación se identifican ventajas y desventajas de realizar o no el estudio.

3.6.1. De realizarse

Se espera el incremento en la rentabilidad de la operación en la industria de bebidas de Guatemala para una cadena de supermercados, ya que al mejorar el modelo de atención al cliente y desarrollar el portafolio correcto en el punto de venta en consecuencia se verá representado de manera significativa en los ingresos.

Esta investigación puede ser el punto de partida en la toma de decisiones futuras para la industria de bebidas de Guatemala, en cuanto a la atención rentable a una cadena de supermercados independientes.

3.6.2. De no realizarse

Continuar con la incertidumbre sobre la rentabilidad de la operación en la atención de la industria de bebidas de Guatemala a una cadena de supermercados independientes. Se observará incremento en SKUs fuera de norma y mal estado, así como el reporte de productos vencidos, baja rotación de producto y en general satisfacción deficiente en los clientes.

De no realizar la investigación, se estará limitando en manera considerable el crecimiento del portafolio prioritario de la industria de bebidas, afectando los espacios en góndola y equipos fríos de la cadena de supermercados independientes, dicho de otra manera, en pérdida de ingresos.

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se desarrolla dentro de la línea de investigación de Comercialización y Mercadotecnia Industrial de la Maestría en Gestión Industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se enfoca en realizar una propuesta de un modelo de gestión en la industria de bebidas de Guatemala para atender a una cadena de supermercados independientes.

La necesidad de realizar este estudio se centra en optimizar la rentabilidad en la atención de una cadena de supermercados independientes de Guatemala de la industria de bebidas.

Es de suma importancia establecer un modelo de gestión adecuado a las necesidades de la cadena de supermercados independientes, para que los clientes y consumidores no experimenten dificultades al momento de realizar la búsqueda de sus bebidas, con lo cual obtengan facilidad en acceso y disponibilidad en todo momento.

La motivación de este estudio es el logro de la correcta sinergia entre la industria de bebidas de Guatemala y la cadena de supermercados independientes para la obtención de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El estudio proporciona beneficios en áreas financieras, de logística, de operaciones, de *marketing*, entre otras.

Los beneficiarios de este estudio son ambas partes, la industria de bebidas de Guatemala y la cadena de supermercados independientes, debido a que, mejorando el modelo de atención, la rentabilidad considerablemente sufre un incremento.

5. OBJETIVOS

A continuación se presenta el objetivo general y los específicos.

5.1. General

Diseñar estrategia de gestión comercial para una cadena de supermercados independientes dedicada a la venta de bebidas en Guatemala.

5.2. Específicos

- Identificar las causas que afectan en la rentabilidad del modelo de atención a una cadena de supermercados independientes de la industria de bebidas de Guatemala.
- Describir las fases que la industria de bebidas de Guatemala debe considerar para el diseño de una estrategia de gestión a una cadena de supermercados independientes.
- Determinar el impacto en rentabilidad que tendrá la industria de bebidas de Guatemala si se aplica la estrategia de gestión.

6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad de realizar este estudio se centra en la elaboración de un diseño de una estrategia de *route to market* en la industria de bebidas para una cadena de supermercados independientes de Guatemala.

6.1. Etapas de la investigación

La investigación se desarrollará en 4 fases:

6.1.1. Fase 1: revisión documental

Como parte de la primera fase, se analizará la información de volumen de las distintas categorías de bebidas. Al realizar esta recopilación de información podremos obtener cuales son las categorías de mayor peso. Adicional, podremos obtener información del lado del departamento de operaciones con respecto a la cantidad de producto fuera de norma y vencidos.

Se realizarán consultas bibliográficas y artículos referentes a modelos de gestión comercial y al segmento de mercado moderno.

6.1.2. Fase 2: diagnóstico

En esta fase se realizarán visitas a los supermercados independientes de Guatemala, para familiarizarse con la operación en el día a día, así como conocer las instalaciones y cuantificar el número de cajas, pasillos, equipos fríos, infraestructura, entre otros.

6.1.3. Fase 3: definición de la estrategia

En esta fase se analizará la información consolidada en las fases anteriores y se definirá la estrategia de gestión para la atención a una cadena de supermercados independientes de Guatemala en la industria de bebidas. Se obtendrán las conclusiones de la estrategia.

6.1.4. Fase 4: definición de evaluación de desempeño

En esta última fase se diseñarán los KPIs adecuados para la medición del desempeño del diseño propuesto.

7. MARCO TEÓRICO

Se desarrolla a continuación una serie de conceptos con respecto a los supermercados independientes y a la gestión comercial.

7.1. Supermercados independientes

Los supermercados independientes forman parte del canal moderno, en el cual los clientes cuentan con libertad de acceso al punto de venta por medio de la modalidad de autoservicio. La venta realizada en los supermercados generalmente es al detalle y los clientes se encargan de buscar y comparar por sí mismos los precios en medio de una alta gama de productos y proveedores.

Vicente (2011) define “los supermercados constituyen establecimientos de mediana dimensión, régimen de autoservicio, una amplia variedad de productos (perecederos, productos secos, limpieza y hogar), elevada rotación y servicios adicionales en ocasiones (*parking*, compra a domicilio...)” (p. 22).

7.1.1. Principales tendencias en la industria de supermercados independientes

La industria de los supermercados presenta un cambio constante en su estructura, siempre adaptándose a las necesidades de sus clientes. Las causas de estos cambios tienen como raíz principal factores como la oferta y la demanda.

- Concentración en la industria

El incremento en la economía de escala ha sido un factor importante para el crecimiento de la industria de supermercados. Por medio de la economía de escala le proporciona a los supermercados la oportunidad de crecer en volumen de venta y en la variedad de productos.

El avance tecnológico también es otra razón importante por la cual los supermercados se hacen cada vez más competitivos, optimizando eficiencias, primordialmente en el manejo de inventarios, lo cual es pieza esencial para la rentabilidad del segmento *retail*.

- Política de precios bajos

Los supermercados independientes presentan una competencia constante a empresas multinacionales del segmento de *retail*, adaptando distintos tipos de formatos dirigidos a un segmento específico de clientes e implementando políticas de precios específicos para cada uno de ellos.

Dentro de sus políticas pueden recurrir a productos diferenciados entre cada uno de los formatos e incluso el uso de packs promocionales para transmitir al cliente un precio más bajo en comparación al mercado tradicional.

- Diversificación en formatos

Los supermercados independientes satisfacen la demanda de clientes del segmento *retail* como mayoristas. Algunas cadenas cuentan con formatos completamente independientes para atender a estos segmentos; sin embargo,

también cuentan con tiendas híbridas las cuales atienden clientes al menudeo y mayoristas en el mismo punto de venta.

Algunos proveedores que no cuentan con una distribución horizontal robusta y se apalancan de los supermercados independientes para llegar a los rincones del país en donde ellos son incapaces de abastecer. Esto otorga a los supermercados independientes un volumen alto de venta en ciertos productos.

7.1.2. Objetivos de un supermercado independiente

El supermercado independiente se dedica a la venta de productos en el segmento detallista, teniendo como propósito el comprar productos de distintos tipos y proveedores, otorgando una alta gama a los consumidores finales.

Como principales objetivos de un supermercado se pueden mencionar los siguientes:

- Ser una empresa lucrativa.
- Optimizar las utilidades por medio de inversiones mínimas y trasladar esos beneficios a los consumidores finales, por medio de: promociones, facilidades al cliente y en cuanto a los proveedores: colocación de productos, desalojo y espacios especiales.
- Incrementar la participación de mercado y cartera de clientes.

7.1.3. Segmentos de supermercado independiente

Los supermercados independientes en Guatemala se caracterizan por atender a los siguientes segmentos:

- *Retail*

El segmento *retail* es la venta al mercado minorista. Los supermercados independientes en su mayoría cuentan con tiendas en este formato, las cuales realizan ventas en alto volumen distribuido en un alto número de clientes. En este segmento el margen de contribución para la cadena es la más rentable.

- Mayoreo

El segmento mayoreo, está enfocado a las ventas que representan alto volumen. Los supermercados independientes cuentan con tiendas enfocadas en este segmento directamente y con personal especializado. Este segmento es el que representa menor porcentaje de margen de ganancia para la cadena, pero que compensa por el alto grado de volumen.

- Híbrido

Este segmento es interesante, ya que un mismo punto de venta, puede ser visitado por clientes del segmento *retail* y mayoreo. Algunos supermercados independientes de Guatemala cuentan dentro del punto de venta con salas de atención a clientes mayoristas.

7.1.4. Funcionamiento de un supermercado independiente

Los supermercados independientes operan por medio del modelo de autoservicio y a continuación se describe su funcionamiento:

- Cuando el cliente ingresa al punto de venta, tiene la opción de realizar su recorrido con la ayuda de un carrito de supermercado o canasta.
- Los productos se encuentran distribuidos por medio de secciones: bebidas, carnes, boquitas, productos congelados, lácteos, higiene personal, entre otros.
- Las secciones se encuentran divididas de acuerdo con la naturaleza del producto: café, cereales, pan, frutas, entre otros.
- Al momento en el cual el cliente cuenta con los productos y está satisfecho con la elección, se dirige a caja y realiza el pago del producto y es atendido por el personal del supermercado.

7.2. Estrategia

Existen varias definiciones de lo que es una estrategia, y todas van enfocadas a que es una serie de acciones meditadas para la obtención de un fin determinado. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen “estrategia: determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p.111).

7.2.1. Tipos de estrategia

Los tipos de estrategia para optimizar la rentabilidad en los supermercados independientes deben ir encaminados en base a los siguientes frentes:

- Productos

Los clientes buscan productos en mayores cantidades, con mejores precios y de calidad superior. García (2013) afirma: “saber qué vender, dónde, a quién y con qué combinación de canales entre los muchos posibles puede suponer una ventaja diferencial” (p.11).

Esta estrategia tiene como objetivo principal, optimizar los márgenes de ganancia, otorgando a los clientes el portafolio de productos ideal en cada una de sus visitas al punto de venta. Se deben considerar las siguientes preguntas, para poder definir una estrategia en productos competitiva:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué quieren los clientes?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
- ¿Qué ventajas se tienen para atender a los clientes y satisfacer sus necesidades?
- ¿Cuál es la respuesta a la competencia real y potencial?
- ¿Qué utilidad es la esperada?

- *Marketing*

La estrategia en *marketing* está ligada directamente con la estrategia de productos y son diseñadas para alentar a los clientes a la compra de los productos previamente definidos como portafolio prioritario. Debemos cuestionarnos lo siguiente:

- ¿En dónde están los clientes y qué es lo que los motiva a comprar?
- ¿Cómo compran los clientes?
- ¿Cuál es la mejor manera en que la empresa les puede vender?
- ¿La empresa cuenta con algo diferente a ofrecer versus los competidores?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias en asignación de precios para la operación?
- ¿Cómo se puede atender de mejor manera a los clientes?

- Liderazgo en costo

El fin primordial en este tipo de estrategia es la búsqueda constante de la reducción en costos en áreas importantes como: investigación y desarrollo, operación, ventas y servicios.

El proceso logístico juega un papel importante en este tipo de estrategia. García y Rivera (2019) afirman que: “el proceso logístico se encarga de transportar, almacenar y distribuir eficientemente los bienes de una empresa, bajo indicadores de tiempo y posición que agreguen valor al producto, proporcionando un excelente servicio al menor costo” (p.8).

Montero (2004) define el liderazgo en costos, como: “estrategia básica se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia” (p. 33).

7.2.2. Proceso de planeación estratégica

Las empresas competitivas son aquellas que tienen la habilidad de evaluar y accionar a sus resultados en función a sus objetivos estratégicos de largo y mediano plazo. Por tal motivo Amorocho *et al.* (2009) definen “planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable” (p.193).

El proceso de planificación estratégica es vital para proveer a los clientes una experiencia agradable. Mena (2019) afirma: “el desarrollo de la planificación estratégica comprende un conjunto sistemático de actividades que involucran un análisis profundo de los aspectos internos y externos de una organización” (p.8).

7.2.3. Insumos de la empresa

En el canal moderno se cuentan con insumos estratégicos importantes como: el personal, las distintas habilidades gerenciales y técnicas.

7.2.4. Análisis de la industria

La evaluación del atractivo de la industria mediante un análisis del ambiente externo es vital para la apropiada formulación de una estrategia. Este análisis proporciona información de la competencia real en la industria; así como la disponibilidad de productos o servicios sustitutos, como las posiciones en la negociación de proveedores y clientes.

7.2.5. Perfil de la empresa

En la mayoría de las ocasiones este es el punto de partida que dicta a las empresas en dónde se encuentran y hacia dónde deben dirigirse. En esta etapa la alta gerencia determina cuál es su misión.

7.2.6. Ambiente interno / externo

El ambiente interno de la empresa debe realizarse para determinar las fortalezas y debilidades en sus áreas de: operación, compras, *marketing*, etc. Asimismo, el ambiente externo debe enfocarse en sus oportunidades y amenazas.

7.2.6.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de uso frecuente en la definición de estrategias por la alta gerencia. El uso apropiado de la herramienta genera 4 combinaciones clave para la definición de estrategias alternativas.

- Estrategia DA

Esta estrategia es conocida como mini-mini, ya que busca minimizar las debilidades y amenazas.

- Estrategia DO

Estrategia conocida como mini-maxi. Minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades. Las debilidades de la empresa las puede desarrollar desde su interior o adquirir las competencias necesarias para que esto suceda, a través de: tecnología o personas con habilidades necesarias.

- Estrategia FA

Conocida como maxi-mini. Se apalanca de las fortalezas de la empresa para minimizar las amenazas. Por ejemplo: una empresa es capaz de utilizar sus fortalezas en tecnología, financieras, gerenciales o de *marketing* para combatir las amenazas de un nuevo producto o estrategia lanzada al mercado por parte de algún competidor.

- Estrategia FO

Estrategia conocida como maxi-maxi. Esta estrategia sin lugar a dudas es la más deseable de obtener por parte de la alta gerencia. En el uso de esta herramienta se tiene como finalidad pasar de otros cuadrantes a este de FO.

La matriz FODA muestra los factores de un momento en particular, los ambientes externos e internos son dinámicos, es por eso que lo recomendable es realizar matrices con cierto lapso para la determinación de las estrategias.

7.3. Gestión comercial

La gestión comercial de una empresa se ve representada por todos los recursos y técnicas que se realizan para dar a conocer la propuesta de comercialización de sus productos o servicios.

Quiñónez, Castillo, Bruno y Oyarvide (2020) definen que “la globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (p. 3).

7.3.1. Objetivos

Dentro de los objetivos de la gestión comercial, se pueden mencionar las siguientes como las más importantes:

- Optimizar las relaciones comerciales entre los proveedores y clientes.
- Medición de resultados para garantizar la mejora continua.
- Estructuración del equipo comercial.

7.3.2. Rentabilidad de los productos

La rentabilidad de los productos se sustenta en los altos niveles de utilidad obtenidos y es directamente proporcional a los ingresos y egresos que ocurren en el proceso de comercialización.

Para poder determinar la rentabilidad de los productos, algunas empresas utilizan la matriz de crecimiento – participación. Kotler, Armstrong (2013) definen la matriz como: “método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado” (p. 43). Esta matriz denomina cuatro tipos de unidades estratégicas de negocios:

- Estrellas

Son los productos de alto crecimiento y participación. Generalmente requieren de una alta inversión para financiar su constante crecimiento. De manera lenta su crecimiento llegará a un límite y las convertirá en vacas lecheras.

- Vacas lecheras

Son los productos con bajo crecimiento, pero con alta participación. Estos productos requieren bajo nivel de inversión para mantener su participación de mercado.

- Interrogantes

Requieren una inversión alta para mantener su participación. En este punto de la matriz es en donde se toman las decisiones radicales de a qué productos apoyar para el crecimiento y a cuáles darles de baja del portafolio.

- Perros

Son los productos de bajo rendimiento y baja participación. Estos son los productos que representan menor rentabilidad a las operaciones.

7.3.3. Comportamiento de compra de los clientes

Peralta, Peralta (2016) indican que “el cliente es la razón de ser de todo negocio, sin el cliente no es posible el desarrollo de ninguna empresa dedicada al mercadeo de productos y servicios” (p. 23). Para poder satisfacer las necesidades de los clientes, debemos comprender su comportamiento de compra; y este comportamiento está dado por los siguientes factores:

- Factores culturales

Es el conjunto de valores, y comportamientos de determinada región. Se divide en: cultura, subcultura y clase social.

- Factores sociales

Estos factores se dividen en: grupos y redes sociales, familia, roles y estatus.

- Factores personales

La división de estos factores está dada por: edad, ocupación, situación económica, y personalidad.

- Factores psicológicos

Están dados por: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.

7.3.4. Rentabilidad de secciones en el punto de venta

La rentabilidad de las secciones en el punto de venta se da por medio de ciertos indicadores que abarcan: la circulación, atracción y compra de los clientes.

- Índice de circulación

Indica en términos porcentuales el porcentaje de personas que pasan por delante de una sección sobre las que entran al punto de venta.

$$Ic = \frac{\text{No. de clientes que pasan por delante de una sección}}{\text{No. de clientes que ingresan a la tienda}} * 100$$

- Índice de atracción

Este índice se encuentra relacionado con la organización de las secciones y productos.

$$I_a = \frac{\text{No. de clientes que paran delante de una sección}}{\text{No. de clientes que ingresan a la tienda}} * 100$$

- Índice de compra

Se expresa por medio de la siguiente ecuación:

$$I_{compra} = \frac{\text{No. de clientes que compran en una sección}}{\text{No. de clientes que paran en la sección}} * 100$$

7.4. Route to market

García, Rivera (2019) definen “*route to market* es un modelo de gestión cuyo objetivo principal es llegar al cliente con la máxima efectividad” (p. 12).

Por otro lado, Bravo (2017) establece que “*route to market* significa un modelo de acceso de la organización empresarial a su mercado. Un sistema que también definirá el camino que deberá seguir la cadena comercial para implementar los objetivos marcados por la empresa” (p. 12).

Palacios (2019) define *route to market* como: “una decisión estratégica de negocio pues de esta decisión dependen los recursos, gastos e inversión a cada segmento de mercado o todo un mercado” (p. 1).

7.4.1. Objetivos

- Optimizar las ventas
- Reducir costos
- Mejorar la calidad de los productos
- Generar mejores propuestas de valor

7.4.2. Entendimiento del mercado

Se refiere a identificar de qué manera está evolucionando el mercado, está ¿creciendo o cayendo?, esto enfocado a ventas, canales comerciales, categorías y también competidores. Comprendiendo esta información podemos tomar decisiones como: Invertir en canales con caída o crecimiento, tanto en ventas y/o participación de mercado.

7.4.3. Segmentación de clientes

La segmentación de clientes nos ayuda a identificar cual es el tipo de cliente y sus respectivas necesidades; esto se realiza debido a que no todos los clientes tienen los mismos hábitos de compra.

Realizar un análisis de las ventas, infraestructura y el uso del producto, es una excelente técnica para la determinación del segmento. Con el análisis comprenderemos la manera en la cual compran los proveedores y en la que venden a los clientes definiendo así sus necesidades.

7.4.4. Propuesta de valor

Es lo que la empresa propone a cada uno de los segmentos de mercado identificados. La propuesta sufre variación de acuerdo a la industria, en cuanto a consumo. La propuesta está integrada por los siguientes rubros:

- Portafolio de productos
- Oferta del servicio
- *Lay out* del punto de venta
- Equipamiento
- Promociones
- Reglas de ejecución

Es importante realizar una estimación del negocio en función de: venta y rentabilidad que justifique la inversión por segmento.

Como menciona Wakabayashi, Alzamora y Guerrero (2018) “los consumidores que visitan el supermercado, guiados por objetivos de compra de carácter abstracto estarían más influenciados por el material publicitario *POP*, en comparación con los consumidores guiados por objetivos de compra concretos” (p. 44).

7.4.5. Fases diseño estrategia

A continuación, se presentan las distintas fases del diseño de la estrategia *route to market*.

7.4.5.1. Evaluación *route to market*

Como primer paso para desarrollar una estrategia *route to market*, es necesario revisar cada uno de los elementos de la operación vigente. Esto a manera de realizar una optimización del modelo. Como menciona Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008) “optimización: procedimiento empleado para determinar la mejor solución; generalmente utiliza visiones simplificadas y menos realistas de un problema” (p. 444).

A continuación, se detalla una serie de pasos que se pueden seguir para la obtención de los resultados.

- Revisión desempeño vigente

En esta etapa se puede hacer uso de herramientas administrativas como FODA, prácticas de trabajo, segmentación de clientes y productos.

- Mapeo consumidor / mercado

Es en esta etapa en donde se analizan los comportamientos y tendencias de los consumidores, realidades geográficas, paisaje comercial, punto de venta y campos de batalla claves.

- Evaluación del distribuidor

Realizar visita a los distribuidores del cliente, potenciales y vigentes.

- Análisis de la competencia

Validar las fortalezas de la competencia, utilizar metodología *benchmarking*.

7.4.5.2. Estrategia

Para que la estrategia *route to market* sea eficaz, es necesario prestar mucha atención a lo siguiente.

- Evaluación del mercado
- Propuesta de mejora y cambios al sistema
- Optimizar cadena de distribución y ventas
- Segmentación del *target*
- Establecer modelos de atención
- Estandarizar procesos

7.4.5.3. Diseño

A continuación, se detallan los puntos a tomar en cuenta para la realización del diseño de la estrategia *route to market*.

- Clasificación de salidas
- Clasificación de canales
- Planificación del territorio
- Estructura de *route to market*
- Datos y métricas
- Programa de incentivos de ventas
- *KIT* de herramientas comerciales
- Tecnología

7.4.5.4. Implementación

Para la fase de implementación se recomiendan tomar en cuenta lo siguiente:

- Programa de asociación de distribuidores
- Asociaciones de tercer grado
- Gestión de cuentas clave
- Formación y actualización
- Integración funcional
- Cultura y liderazgo

8. PROPUESTA DEL ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

HIPÓTESIS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Supermercados independientes
 - 1.1.1. Definición
 - 1.1.2. Principales tendencias en la industria de supermercados independientes
 - 1.1.3. Objetivos de un supermercado independiente
 - 1.1.4. Segmentos de supermercado independiente
 - 1.1.5. Funcionamiento de un supermercado independiente
- 1.2. Estrategia
 - 1.2.1. Definición
 - 1.2.2. Tipos de estrategia
 - 1.2.3. Proceso de planeación estratégica
 - 1.2.4. Insumos de la empresa

- 1.2.5. Análisis de la industria
 - 1.2.6. Perfil de la empresa
 - 1.2.7. Ambiente interno / externo
 - 1.2.7.1. Matriz FODA
 - 1.3. Gestión comercial
 - 1.3.1. Definición
 - 1.3.2. Objetivos
 - 1.3.3. Rentabilidad de los productos
 - 1.3.4. Comportamiento de compra de los clientes
 - 1.3.5. Rentabilidad de secciones en el punto de venta
 - 1.4. *Route to market*
 - 1.4.1. Metodología
 - 1.4.2. Objetivos
 - 1.4.3. Entendimiento del mercado
 - 1.4.4. Segmentación de clientes
 - 1.4.5. Propuesta de valor
 - 1.4.6. Fases diseño estrategia
 - 1.4.6.1. Evaluación *route to market*
 - 1.4.6.2. Estrategia
 - 1.4.6.3. Diseño
 - 1.4.6.4. Implementación
2. DIAGNÓSTICO
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS
APÉNDICES
ANEXOS

9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación descrita en este documento utiliza un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y diseño no experimental, con ocurrencia prospectiva y retrospectiva. En cuanto a la recolección de datos, es de tipo longitudinal.

9.1. Enfoque

El enfoque es mixto, debido a que se compone de análisis cualitativo y cuantitativo. En cuanto a la parte cuantitativa se analizan datos históricos de volumen de venta. En la parte cualitativa, la calidad en la recepción de los pedidos.

9.2. Diseño

Se ha trabajado bajo un diseño no experimental registrando la ocurrencia de forma prospectiva en el desarrollo de la investigación y de manera retrospectiva para el análisis de la información histórica.

9.3. Tipo

La secuencia de la investigación es de tipo longitudinal debido a que se analizan los datos históricos desde el año 2018, 2019, 2020 y proyecciones de ventas al año 2021.

9.4. Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que el interés se centra en detallar el comportamiento de volumen de las distintas categorías y el efecto que tiene en cuanto a la rentabilidad.

9.5. Variables e indicadores

Las variables que se analizan son conceptuales y operacionales.

9.5.1. Matriz de variables

Se presenta a continuación el detalle de la matriz de variables.

Tabla I. Descripción de variables

OBJETIVO	VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	INDICADOR	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN
Identificar las causas que afectan en la rentabilidad del modelo de atención a una cadena de supermercados independientes de la industria de bebidas de Guatemala.	1. Tiempo de entrega de pedido. 2. Pedido entregado completo.	Cualitativa Ordinal Dependiente	1. Excelente: Entregado en la fecha estipulada. Bueno: Entregado en la fecha estipulada con horas de retraso. Malo: Entregado un día después de la fecha estipulada. Pésimo: Entregado más de un día después de la fecha estipulada. 2. Si: Pedido entregado 100% versus orden de compra. No: Pedido con faltante de SKUs versus orden de compra.	Encuesta al finalizar entrega de pedido.
Describir las fases que la industria de bebidas de Guatemala debe considerar para el diseño de una estrategia de gestión a una cadena de supermercados independientes.	1. Crecimiento versus año anterior. 2. Crecimiento versus promedio de los últimos 3 meses	Cuantitativa Discreta Independiente	1. $\frac{\text{Volumen año } x}{(\text{Volumen año } x - 1) - 1}$ 2. $\frac{\text{Volumen mes } x}{(\sum(\text{vol. mes } x - 1, \text{vol. mes } x - 2, \text{vol. mes } x - 3) - 1)}$	Datos histórico de volumen
Determinar el impacto en rentabilidad que tendrá la industria de bebidas de Guatemala si se aplica la estrategia de gestión.	1. Fill rate	Cuantitativa Discreta Independiente	1. $\frac{\text{Volumen SKUs pedido real entregado}}{\text{Volumen SKUs orden de compra}}$	Comparación Orden de compra con pedido real

Fuente: elaboración propia.

9.6. Fases de la investigación

La investigación constará de 4 fases y se realizarán en un total de 28 semanas.

- Fase 1: revisión documental
 - Para esta fase serán requeridas siete semanas.
 - En las primeras cuatro semanas, se realizará un análisis completo de los históricos de venta a la cadena de supermercados independiente en cada una de las categorías de bebidas.
 - Se realizarán visitas al centro de distribución de la compañía de bebidas para realizar entrevistas al departamento de operaciones a cargo de la cadena.
 - Las últimas tres semanas de esta etapa, se utilizarán exclusivamente para consultas de los datos tabulados y obtener sensibilización de estos por parte de los involucrados.

- Fase 2: diagnóstico
 - Esta fase constará de seis semanas.
 - En las primeras dos semanas, se realizará la etapa de observación a la operación de la cadena de supermercados independiente, visitas a las tiendas y comprender como es su gestión diaria.
 - Las últimas cuatro semanas se utilizarán para obtener información de la experiencia de las tiendas de la cadena en cuanto a

desplazamiento de productos, productos en mal estado, abastecimiento, estacionalidad, etc.

- Fase 3: definición de la estrategia
 - Esta fase constará de cinco semanas para su desarrollo.
 - En las primeras dos semanas haremos el análisis de la información recopilada y realizaremos cruces de lo teórico versus las experiencias obtenidas en las salidas a ruta.
 - Se utilizarán dos semanas para la realización de la propuesta de gestión comercial.
 - Una semana se necesitará para realizar las conclusiones de la estrategia propuesta.

- Fase 4: definición evaluación de desempeño
 - De las cuatro fases, esta es la que consumirá la mayor cantidad de semanas, siendo estas un total de 10.
 - En las primeras dos semanas se validará el modelo propuesto.
 - En las próximas dos semanas se determinarán los *KPIs* indicados para la medición y seguimiento de la estrategia propuesta.
 - Cinco semanas se requerirán para presentar resultados, discutirlos y dar las respectivas conclusiones y recomendaciones.
 - Se tomará una semana para presentar el informe final.

9.7. Población y muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se cuenta con un total de población de 84 SKUs. Aplicando el análisis de muestreo estadístico con un nivel de confianza del 95 % y con un error del 5 % se calcula el tamaño de la muestra:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

σ = desviación estándar de la población (0.5 por convención)

Z = tipificación del nivel de confianza de la distribución normal, para este caso 1.96

e = error de la muestra (0.05 por convención)

Tomando en consideración los datos planteados para el problema en análisis obtenemos un tamaño de muestra de 74 SKUs:

Tabla II. **Cálculo de muestra**

VARIABLE	VALOR
N =	84
Z =	1.96
σ =	0.5
e =	0.05
n =	73.14
n =	74

Fuente: elaboración propia.

9.8. Técnicas y metodología

Podemos mencionar lo siguiente, dentro de las técnicas y metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación:

- **Observación**

Se observará el día a día de los involucrados en la empresa de bebidas en las áreas de operaciones y comercial, para recopilar información importante en cuanto al modelo vigente de atención a los supermercados independientes.

- **Entrevistas**

Por medio de entrevistas a los responsables de las áreas de operaciones y comercial, obtendremos información que respalde el funcionamiento del modelo de atención vigente.

- **Análisis estadístico**

Se realizará análisis estadístico a los SKU que se despachan a la cadena de supermercados independientes para determinar su tendencia y estacionalidad.

- Diagrama de árbol

Para determinar el diagnóstico del modelo en operación, se hace uso del diagrama de árbol, con el cual identificamos el problema central, así como sus causas y efectos.

- Matriz de coherencia

A lo largo de la investigación, se realiza una matriz de coherencia en donde se detalla el problema, pregunta central, preguntas secundarias y objetivos.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se analizarán los datos históricos de volumen en los 74 SKU disponibles para el abastecimiento a los supermercados independientes por medio de estadística descriptiva y de esta manera determinar la media y desviación estándar.

Para la estimación de los datos estadísticos mencionados con anterioridad, tomar en cuenta las siguientes fórmulas:

- Media

$$\frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{N}$$

Donde:

X: Volumen histórico por mes

N: Cantidad de meses utilizados

- Desviación estándar

$$\sqrt{\frac{\sum (x - \mu)^2}{N}}$$

Donde:

x: Volumen mensual

μ : Media del volumen mensual

N: Cantidad de meses

Los datos se analizarán y almacenarán por medio de la herramienta Excel y se utilizará Word para describir los hallazgos y conclusiones.

11. CRONOGRAMA

Se presenta a continuación el cronograma de actividades.

Figura 1. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Se presenta a continuación detalle de los distintos recursos a utilizar.

12.1. Recursos

En el desarrollo de la investigación del estudio, se necesitará de los siguientes recursos en las categorías descritas a continuación:

12.1.1. Recursos humanos

- Personal administrativo
- Personal operativo
- Estudiante que desarrollará el estudio de investigación
- Asesor de la investigación

12.1.2. Recursos físicos

- Agenda *moleskine*
- Tabla para apoyo de hojas
- Hojas de papel *bond* tamaño carta
- Cartapacio para almacenamiento de archivos
- Bolígrafos
- Lápices

- *Folders* tamaño carta
- Ganchos para *folder*
- Impresora
- Tinta para impresora
- *Laptop*
- Teléfono celular
- Línea telefónica habilitada
- Servicio de internet
- Vehículo para transporte

12.1.3. Recursos financieros

Se presentan el desglose de los recursos financieros a continuación.

Tabla III. **Desglose recursos financieros**

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Recursos Humanos				
Honorarios asesor (Ad honorem)	Sesiones	1	Q -	Q -
Honorarios estimados (Aporte estudiante)	Sesiones	10	Q 275.00	Q 2,750.00
Recursos Materiales				
Agenda <i>Moleskine</i>	Unidad	1	Q 150.00	Q 150.00
Tabla para apoyo de hojas	Unidad	1	Q 30.00	Q 30.00
Hojas de papel <i>bond</i> tamaño carta	Resma	2	Q 34.90	Q 69.80
Cartapacio	Unidad	3	Q 69.90	Q 209.70
Cartucho tinta	Unidad	4	Q 79.90	Q 319.60
Combustible	Galones	90	Q 23.00	Q 2,070.00
Servicios				
Internet	Pago mensual	6	Q 290.00	Q 1,740.00
Línea telefónica	Pago mensual	6	Q 130.00	Q 780.00
Servicio básico vehículo	Unidad	3	Q 500.00	Q 1,500.00
Peaje	Tarjeta	3	Q 150.00	Q 450.00
Viáticos				
Alimentación	Día	30	Q 150.00	Q 4,500.00
Hospedaje	Día	30	Q 250.00	Q 7,500.00
Depreciación vehículo	Km	3150	Q 0.50	Q 1,575.00
Imprevistos				Q 5,000.00
Total				Q 28,644.10

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de este estudio será financiado por el investigador.

13. REFERENCIAS

1. Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
2. Bravo Mancero, A. C. (2017). *Implementación del route to market en la distribuidora Tristar Plus Nestlé de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el crecimiento horizontal de los puntos de venta durante el período junio - diciembre 2016* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
3. García Blasio, A. M., & Rivera Guido, J. K. (2019). *Modelo de route to market para la empresa Coca-Cola FEMSA en el municipio de ciudad Darío, Departamento de Matagalpa* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Nicaragua.
4. García Vega, M. Á. (enero, 2013). El mejor camino al consumidor. *cyc Prisma*, 1-52.
5. Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruíz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (julio, 2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión, volumen (26)*, 191-213.
6. Koontz, H., Heinz, W., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

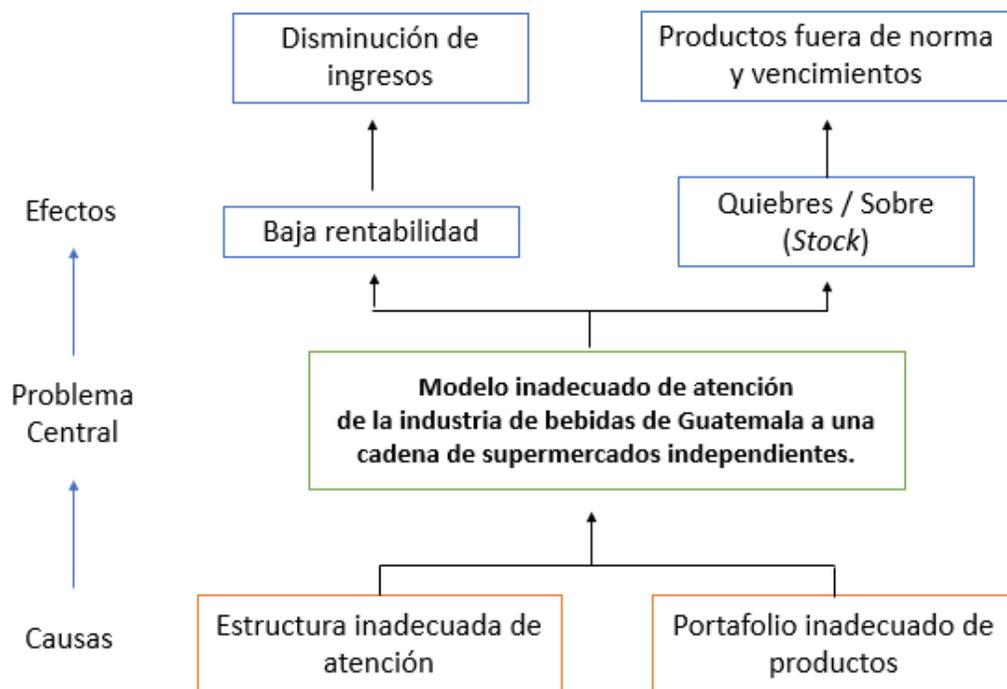
7. Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones - Procesos y cadenas de valor*. México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
8. Mena Muñoz, A. R. (2019). *Propuesta de implementación de una estrategia go to market en la industria farmacéutica* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional de Ecuador, Ecuador.
9. Montero Pardo, J. C. (2004). *Estrategias de marketing que permitan el incremento de la venta de los servicios que ofrece el laboratorio de materiales de la puce al sector de la construcción de Quito* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador.
10. Palacios, R. (1 de Octubre de 2019). Route to market o cómo llegar al mercado [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://sintec.com/p_innovador/route-to-market-o-como-llegar-al-mercado/
11. Peralta Campoverde, D. G., & Peralta Campoverde, M. E. (2016). *Análisis del servicio y el nivel de satisfacción a los clientes de la empresa Cervecería Nacional. Diseño de un modelo integral de atención al cliente* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

12. Quiñónez Guagua, O., Castillo Cabeza, S. N., Bruno Jaime, C. E., & Oyarvide Ibarra, R. (julio, 2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (3), 194-205. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519015>
13. Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México, México: LIMUSA.
14. Ribas, J. (21 de Mayo de 2018). Estrategia *route to market* para supply chain [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2018/05/21/estrategia-route-to-market-supply-chain>
15. Vicente Prieto, F. J. (2011). *Aceptación de formatos comerciales altamente innovadores: una aplicación empírica al supermercado del futuro* (Tesis de doctorado). Universidad Rey Juan Carlos, España.
16. Wakabayashi-Muroya, J. L., Alzamora-Ruiz, J. N., & Guerrero-Medina, C. A. (enero, 2018). La influencia de los objetivos de compra en la efectividad de las acciones de *trade marketing* dentro de los supermercados. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 42-51.

14. APÉNDICES

A continuación se presentan los apéndices del diseño de investigación.

Apéndice 1. **Árbol del problema**



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Matriz de coherencia

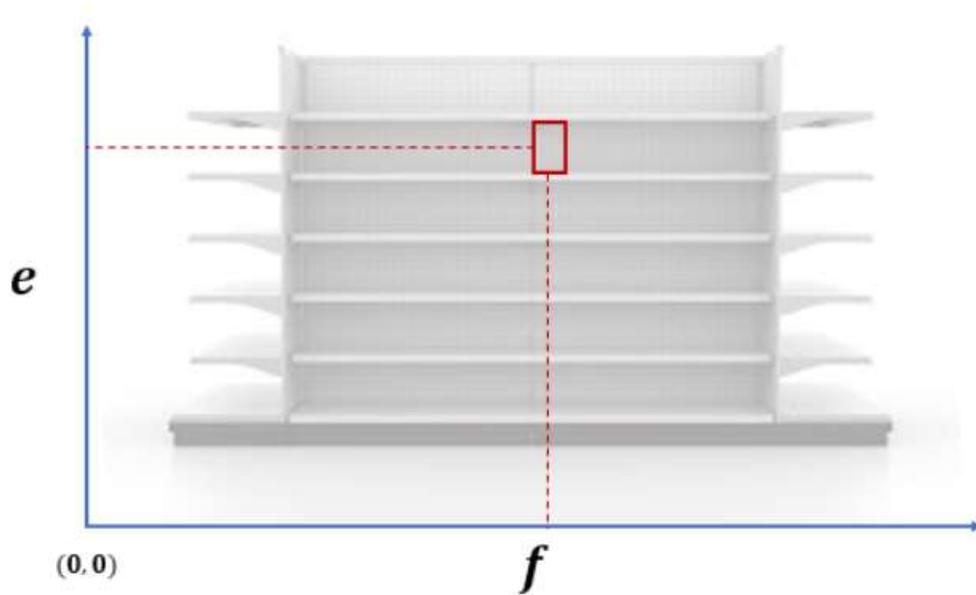
Tema	Titulo	Problema	Pregunta Central
Comercialización y Mercadotecnia Industrial	ESTRATEGIA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA UNA CADENA DE SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES DEDICADA A LA VENTA DE BEBIDAS EN GUATEMALA A TRAVES DE LA METODOLOGÍA ROUTE TO MARKET	Modelo inadecuado de atención de la industria de bebidas de Guatemala a una cadena de supermercados independientes.	¿Cuál es la estrategia de gestión que proporcionará a la industria de bebidas de Guatemala un modelo de atención óptimo para una cadena de supermercados independientes que permita mejorar su rentabilidad?
Preguntas Investigacion	Objetivo	Objetivos Especificos	
<p>1. ¿Cómo la industria de bebidas realiza el modelo de atención a una cadena de supermercados independientes de Guatemala?</p> <p>2. ¿Cuáles son las fases a considerar en la industria de bebidas de Guatemala para establecer una estrategia de gestión a una cadena de supermercados independientes?</p> <p>3. ¿Cómo se medirá la rentabilidad de la estrategia de gestión propuesta a la industria de bebidas para atender a una cadena de supermercados independientes de Guatemala?</p>	<p>Diseñar estrategia de gestión comercial para una cadena de supermercados independientes dedicada a la venta de bebidas en Guatemala.</p>	<p>1. Identificar las causas que afectan en la rentabilidad del modelo de atención a una cadena de supermercados independientes de la industria de bebidas de Guatemala.</p> <p>2. Describir las fases que la industria de bebidas de Guatemala debe considerar para el diseño de una estrategia de gestión a una cadena de supermercados independientes.</p> <p>3. Determinar el impacto en rentabilidad que tendrá la industria de bebidas de Guatemala si se aplica la estrategia de gestión.</p>	

Fuente: elaboración propia.

15. ANEXOS

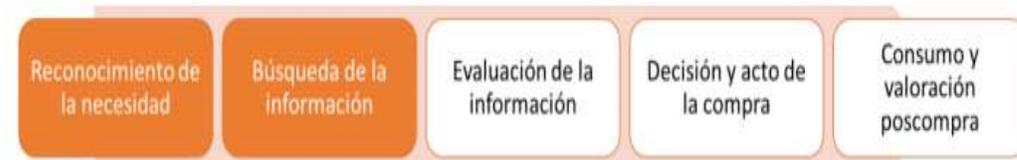
A continuación se muestran los anexos del diseño de investigación.

Anexo 1. Representación cartesiana de góndola



Fuente: Palacios y Ruiz (2019). *Modelo para la planeación del surtido, asignación de espacio y localización en góndola*. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/1965/2338>

Anexo 2. Proceso de decisión de compra



Fuente: Quintana (2018). *Material POP como herramienta de las promociones de venta de aceites en el punto de venta de los mercados de Lima este.*