



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATEGICO DE PARTICIPACION Y CRECIMIENTO
EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS CARONATADAS EN
CADENAS DE SUPERMERCADOS PARA CBC HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**KENIA JACKELINE ARDON SAUCEDA
WENDY YANINA ORTEGA BARAHONA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**PLAN ESTRATEGICO DE PARTICIPACION Y CRECIMIENTO
EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS CARONATADAS EN
CADENAS DE SUPERMERCADOS PARA CBC HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCION EMPRESARIAL

ASESOR

MARIO ALBERTO GALLO



FACULTAD DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATEGICO DE PARTICIPACION Y CRECIMIENTO
EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS CARONATADAS EN
CADENAS DE SUPERMERCADOS PARA CBC HONDURAS**

AUTOR:

**Kenia Jackeline Ardón Saucedá
Wendy Yanina Ortega Barahona**

Resumen

Esta tesis fue elaborada con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría de Dirección Empresarial con orientación en Finanzas, el estudio se enfocó en el desarrollo de un plan estratégico que permita incrementar la participación de bebidas carbonatadas en las cadenas de supermercados para las marcas de CBC Honduras.

La elaboración de herramientas de medición y seguimiento forman parte indispensable del análisis requerido en la revisión de indicadores claves de desempeño previo a la toma de decisiones en la organización, generando un valor agregado a las reuniones gerenciales y mejorando la visualización del desempeño de la compañía a fin de dirigir las acciones comerciales a puntos estratégicos que permitan ganar mayor participación y posicionamiento en la industria de bebidas en supermercados.

Palabras claves: (Estrategia, Participación, Industria, CBC Honduras)



GRADUATE SCHOOL

**STRATEGY PLAN OF PARTICIPATION AND INCREASE IN
THE INDUSTRY OF CARBONATED BEVERAGES IN
SUPERMARKETS CHAINS FOR CBC HONDURAS**

**Kenia Jackeline Ardón Saucedo
Wendy Yanina Ortega Barahona**

Abstract

The following thesis was elaborated with the purpose of putting in practice the acquired knowledge during the Business Management master's degree. The investigation develops a strategy plan that allows the increasing participation of carbonated beverages on supermarkets chains for CBC Honduras' brands. The elaboration of measuring and tracing tools represent an indispensable part of the require analysis on the key performance. The indicators make a review before making decisions on the organization, creating value added in management meetings and improving visualization of company's performance with the objective of leading the commercial actions on strategical targets to secure better participation and leading a better position in the industry of carbonates beverages in supermarkets.

Palabras claves: (Strategy, participation, industry, CBC Honduras)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, a mi amada familia y amigos cercanos por su apoyo en todo momento, de manera especial dedico este logro a mis padres por su comprensión y respaldo en este proceso.

Kenia Ardón Saucedá

Dedico el esfuerzo de este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por permitirme esta oportunidad de crecimiento profesional, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y palabras de aliento durante este proceso.

Wendy Ortega Barahona

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la oportunidad de culminar mis estudios de postgrado, a mis padres y demás familiares por su apoyo incondicional, a mis amados sobrinos por ser fuente de inspiración y de manera especial a los catedráticos de UNITEC por su compromiso con el desarrollo profesional que demanda este proceso.

Kenia Ardón Saucedo

Agradezco infinitamente a Dios por la oportunidad tan grande que representa obtener un título profesional, por darme fuerza y persistencia para cumplir esta meta trazada. De manera especial agradezco a mis padres por su amor y apoyo durante este proceso, a mis hermanos por sus consejos y recomendaciones, a los catedráticos de UNITEC por compartir sus conocimientos y enriquecer este proceso de formación, a todos ellos muchas gracias.

Wendy Ortega Barahona

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes Del Problema	2
1.3 Definición del Problema	4
1.3.1. Enunciado Del problema.....	4
1.3.2. Formulación Del problema	5
1.3.3. Preguntas De Investigación.....	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Análisis de la Situación Actual	8
2.2.1 Análisis de las metodologías	18
2.2.2 Antecedentes de las metodologías	21
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	22
2.3 Conceptualización	25
2.4 Instrumentos Utilizados	26
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	28
3.1 Congruencia Metodológica	28
3.1.1 Variable de Estudio.....	30
3.1.2 Operacionalización de variables	32
3.2 Enfoque, métodos y alcance	36
3.3 Diseño de Investigación.....	36

3.3.1 Población.....	37
3.3.2 Muestra.....	37
3.3.3 Unidad de análisis.....	37
3.3.4 Unidad de Respuesta.....	37
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....	37
3.4.1 Instrumento.....	37
3.4.2 Técnica.....	38
3.5 Procedimiento aplicado.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	39
4.1 Entrevistas.....	39
4.1.1 Análisis Entrevista a Expertos.....	39
4.1.2 FODA de entrevista a Entrevista a Expertos.....	45
4.1.3 Análisis Entrevista Cadenas de Supermercados.....	47
4.1.4 Análisis Explicativo.....	54
4.2 Aplicabilidad.....	56
4.2.1 Segmentación.....	56
4.2.2 Enfoque Mejora de rentabilidad.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 Conclusiones.....	74
5.2 Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La presente investigación tiene como principal propósito presentar un plan estratégico de mejora en la categoría de bebidas carbonatadas del área de Supermercados para CBC Honduras (The Central America Bottling Corporation) a fin de estudiar ampliamente la dinámica que presenta la industria y el impacto en la sustentabilidad del negocio que generan todas las acciones y estrategias ejecutadas a fin de lograr mayor competitividad, presencia de marca y ampliación de la participación de mercado.

De este modo, el planteamiento y desarrollo de esta investigación se fundamenta en el levantamiento de indicadores, fundamentos estadísticos, análisis e interpretación de información y estudios del mercado que permitan facilitar la toma de decisiones y la propuesta de acciones estratégicas a fin de obtener mejores resultados de desempeño para este sector del mercado en las marcas ofertadas en el segmento de Carbonatadas por CBC Honduras.

Es importante definir que debido a la compleja y pronta movilidad del mercado incluyendo nuevas acciones comerciales, acentuado y riguroso nivel de competencia, necesidad de crecimiento y penetración de marca, además de nuevas exigencias en satisfacción del cliente y alta sensibilidad al precio del producto por parte de los consumidores se deja por sentado lo delicado y conveniente de la realización constante de análisis de información que involucran la dinámica del negocio a fin de mantener información actualizada y análisis acertados que faciliten la toma de decisiones por medio de seguimientos gerenciales de los pilares claves en la compañía.

Con el objeto de alcanzar mejores resultados se pretende determinar nuevas acciones comerciales orientadas al crecimiento en participación del mercado, incluyendo un análisis completo de temas directamente relacionados con resultados de la empresa como ser administración de descuento y precios, promociones, segmentación de estrategias según las características de cada empaque como ser tamaños, envases, presentación, segmentos (Familiares o individuales). Se pretende abordar el estudio comenzando de los conceptos macro a lo micro, de manera que se pueda visualizar la participación por cada cadena de Supermercado segmentada por tienda, marca, tamaño, presentación, SKU a fin de tomar disposiciones más ordenadas y planes dirigidas estratégicamente a los puntos clave que se pretenden atacar.

1.2 Antecedentes Del Problema

En los últimos años la economía mundial se ha visto afectada por diversos temas tales como alza de precios en los carburantes, depreciación de la moneda, alza de precios en la canasta básica, aumento de la pobreza, aumento en el desempleo, etc. Esto ha venido a generar caída en el nivel de inversión de muchas empresas que impulsan el desarrollo mundial, reaniman la tasa de empleos y ofrecen mejoras en índices de calidad de vida para sus empleadores, lo que ha generado una inflación de precios al consumidor provocando la no adquisición y recesión de aquellos productos que no son primordiales para el sustento diario.

“Se proyecta que la economía mundial se recuperara en 0.3% en el año 2017. Dinamismo de los mercados emergentes motivara la recuperación. ” (Proyecciones y analisis sobre la economia mundial y regional, 2016).

Debido a estos cambios en la economía, empresas dedicadas al envasado y distribución de bebidas gaseosas a nivel de norte, centro y sur de América han sufrido leves perdidas de

participación en el mercado como también pérdidas de ingreso por volumen, por lo que se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias que ayuden a recuperar el bajo consumo y escasa adquisición de sus productos. Ante los mencionados problemas económicos se obtiene como consecuencia la búsqueda de productos sustitutos de menor precio que permitan lograr puntos de ahorro y para suplir los costos de los complementos de alimentos de la canasta básica.

“El sector Bebidas gana peso entre las mayores empresas de la región, pero tuvo un año de crecimiento moderado ante las bajas cifras de consumo en la mayor parte de países”. (Las 500 mayores empresas de América Latina, 2017)

Actualmente en Honduras existen 3 empresas dedicadas a la venta de bebidas gaseosas entre las cuales se encuentra CBC Honduras, Cervecería Hondureña, EDT, y CBC Honduras es esta encargada de la producción, envasado y distribución de la marca Pepsi en las zonas centro, sur y oriente del país la cual actualmente tiene como principal competencia a la empresa Cervecería Hondureña encargada de la producción y distribución de la marca Coca Cola, a lo largo de los años estas dos compañías han remozado sus estrategias ofensivas para llegar a los consumidores con promociones que permitan la preferencia y lealtad de sus marcas, tomando en cuenta el costo beneficio en temas de precios y descuentos contra participación del mercado que demanda la dinámica de esta industria.

Los costos con los que una empresa produce están regidos por la cantidad que produce y los precios a los cuales vende están influidos por la estructura de los mercados en los que opera. La diferencia entre el ingreso que recibe y los costos en los que incurre es la Utilidad. El objetivo de la empresa es maximizar su utilidad. (Keat & Young, 2004)

CBC Honduras cuenta con el segmento denominado Mercado Moderno, en éste se enlistan aquellos clientes en los que se pretende principalmente promover y consolidar la marca, en dicho segmento el perfil de clientes apunta mayormente a restaurantes, tiendas de conveniencia y supermercados, en base a esto el efecto precio se ve afectado en la generación de ingresos para la compañía puesto que su enfoque no es ganar más económicamente sino buscar mayor posicionamiento en el mercado frente a la competencia

1.3 Definición del Problema

1.3.1. Enunciado Del problema

La categoría de bebidas carbonatadas en el área de Supermercados representa un segmento bastante complejo de negocios debido a la dinámica del mercado, la oportunidad para CBC Honduras es extensa ya que la competencia cuenta aproximadamente con un 66% de participación de mercado, revertir este indicador representa un reto, pues existen ciertas pautas que mantiene limitado el mercado como ser el alto el grado de inversión que requieren las acciones comerciales en esta área, el nivel de competencia entre las marcas líderes, la necesidad de ampliación y penetración en participación, además de altas exigencias del cliente puntualizadas en precios y promociones del producto, por otro lado el tema del nivel de elasticidad en la demanda de estos productos se convierte en un punto crítico ya que la sensibilidad de los consumidores al precio reacciona de manera inmediata.

Las afirmaciones anteriores permiten comprender la necesidad de profundizar en la situación actual de la dinámica del segmento de supermercados de bebidas carbonatadas, con el objetivo de definir puntos claves de enfoque a los que se dirigirán las medidas estratégicas.

Además de esto, resulta fundamental que una vez identificado los problemas y puntos estratégicos de mayor oportunidad de mejora, CBC Honduras como compañía definan acciones a nivel interno que permitan dar soluciones específicamente dirigidas a contrarrestar los puntos críticos descritos en el estudio, logrando de esta manera mejores resultados y una ejecución más asertiva en los planes de acción.

Finalmente, CBC Honduras no cuenta con la visibilidad estratégica necesaria para gestionar la mejora continua en el segmento de Supermercados, todo lo que se puede medir se puede mejorar, de manera que establecer herramientas para dar seguimiento mensual al resultado de los planes de acción definidos permitirá tener un mejor control de la información y decisiones más acertadas.

1.3.2. Formulación Del problema

¿Cuál es la situación actual del segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas, que acciones comerciales y herramientas de seguimiento se deben proponer a fin de lograr mayor participación de mercado?

1.3.3. Preguntas De Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la dinámica del segmento de supermercados de bebidas carbonatadas en CBC Honduras y a qué puntos claves de enfoque se dirigirán las medidas estratégicas?

- ¿Qué acciones a nivel interno permitirán dar soluciones estratégicas a los puntos clave descritos en el estudio logrando mejores resultados en el Segmento de Supermercados?
- ¿Qué herramientas de medición permitirán dar seguimiento mensual al resultado de las acciones establecidas a fin de tener visualización de los indicadores relevantes para la compañía?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1. Objetivo General

Analizar la situación actual del segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas mediante un estudio que permita, proponer acciones comerciales y establecer herramientas de seguimiento a los principales indicadores claves de desempeño a fin de lograr mayor participación de mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la dinámica del segmento de supermercados de bebidas carbonatadas en CBC Honduras, definiendo puntos claves de enfoque a los que se dirigirán las medidas estratégicas.
- Definir acciones a nivel interno que permitan dar soluciones estratégicas a los puntos

clave descritos en el estudio, logrando mejores resultados en el Segmento de Supermercados.

- Establecer herramientas de medición que permita dar un seguimiento mensual al resultado de las acciones establecidas a fin de tener visualización de los indicadores relevantes para la compañía.

1.5 Justificación

Esta investigación permitirá examinar la situación actual del segmento de Mercado Moderno de la industria de bebidas carbonatadas, específicamente de la línea de colas la cual está concentrada mayormente por la participación de las marcas Pepsi y Coca Cola.

Es conveniente para CBC Honduras realizar esta investigación ya que actualmente en términos de participación de mercado solamente se obtiene un 34% del total en juego, por lo que claramente existe la necesidad de hacer un cambio en la orientación de las decisiones tomadas y en la ejecución de planes de acción que permitan administrar de mejor manera la inversión concentrada en acciones comerciales en el área, permitiendo así hacer frente a la competencia revirtiendo paulatinamente al posicionamiento que han obtenido, mejorar los indicadores de participación de mercado representan el objetivo al que se debe apuntar.

En base a lo anterior queda expuesta la necesidad de profundizar en un estudio sobre la situación actual con el objetivo de en base a estos resultados definir puntos claves de enfoque a los que se dirigirán las medidas estratégicas pues una vez identificado los problemas y puntos estratégicos de mayor oportunidad de mejora, comenzando con la organización a nivel interno logrando así mayor eficiencia de los recursos y decisiones precisas y orientadas en base a objetivos.

Finalmente, el tema de visibilidad y seguimiento resulta fundamental para la gestión mensual de los indicadores, las herramientas de medición son los cimientos de la mejora continua y representan la dirección en donde se quieren orientar los planes que permitan mejores resultados para la compañía.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Las bebidas gaseosas también llamadas bebidas carbonatadas o sodas son bebidas saborizadas, efervescente y sin alcohol constituyen un mercado de fuerte participación a nivel mundial, es importante tomar en cuenta los efectos provocados por el descenso económico ya que pueden impactar en un lento volumen de crecimiento en mercados más desarrollados y maduros sin embargo la variedad que existe en el mercado de bebidas carbonatadas es tan grande que permite a los encargados de su fabricación adaptar fácilmente nuevos sabores según los gustos locales, creación de diferentes tamaños que se ajusten a la necesidad y capacidad adquisitiva de cada consumidor además de grandes inversiones en marketing y publicidad enmarcados en la participación de grandes eventos a nivel mundial que permite posicionarse en la mente del consumidor formando parte de nuevos formatos en tendencias y modas de cada región.

De acuerdo con los cálculos de los analistas de Technavios apuntan a un crecimiento de un 7% continuado desde el año 2015 al 2019. La región de las Américas cuenta con el 39% del consumo mundial de este tipo de bebidas, siendo EE.UU. el líder indiscutible en volumen seguido en la región por México y Argentina, aunque los líderes en consumo per cápita son los Argentinos con 155 litros por persona, seguidos de EE.UU. con 154, Chile con 141 y México con 137. Uruguay y Brasil también se encuentran entre los quince países que más refrescos consumen en el mundo. (Informe Anual de Bebidas, 2016)

La economía mundial funciona como un efecto domino en las economías centroamericanas, de manera que la situación en la que se encuentren los países desarrollados repercute directamente en los índices nacionales lo que marca el ritmo de crecimiento de una industria del país, de la situación económica depende el tema de oferta y demanda desde cualquier punto de vista, específicamente para productos que no forman parte de la canasta básica.

En la actualidad, el planeta Tierra tiene población con enormes diferencias en sus niveles de vida. En un extremo se halla la condición de opulencia de Norteamérica y Europa occidental, donde 1% es el más rico de la población y goza aproximadamente de 20% del ingreso y consumo mundiales. En el otro extremo están los destituidos de África y Asia, 1 000 millones de personas que viven en absoluta pobreza, con pocas comodidades, ignorando casi siempre de dónde provendrá su próximo alimento. (Samuelson, 2010)

La economía mundial se ve definida como una ciencia que engloba el proceso que realiza una sociedad para producir sus propios medios de existencia, las bebidas carbonatadas son productos que pueden verse afectados en su volumen de ventas ya que no forman parte de la canasta básica y la desigualdad en las condiciones en las que se desarrolla cada país se ve bastante marcada por el nivel de desarrollo económico en el que se encuentre.

Centroamérica está compuesta por economías pequeñas orientadas en su mayoría al sector agropecuario, el crecimiento económico de la región debe ir estrechamente ligado a disminuir la brecha de la pobreza y la desigualdad. En la región el desarrollo de los países centroamericanos no están precisamente dentro de las mismas escalas de crecimiento

De conformidad con los datos de la serie original del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) a abril de 2017, la actividad productiva de los países de la región centroamericana continúa mostrando signos positivos, destacando el desenvolvimiento de Nicaragua (5.4%), Honduras (4.6%) y Costa Rica (3.5%), principalmente por el desempeño de las actividades económicas de Transporte y Almacenamiento, Industria Manufacturera,

A nivel de Honduras, resulta importante definir que la economía y los poco favorables resultados en los indicadores de desarrollo más importantes del país como ser desempleo, niveles de pobreza, población económicamente activa, desarrollo humano entre otros impactan directamente en la capacidad adquisitiva del consumidor ya que este se ve condicionado por la problemática económica y social en la que se desarrollara, el concepto la capacidad económica en el consumidor se puede ver reflejada en la cantidad de bienes, productos y servicios que una persona puede adquirir para satisfacer sus necesidades, prueba de esto son los datos oficiales que puntualiza el (Instituto Nacional de Estadística, 2016). “En Honduras la Población Económicamente Activa (PEA), representa el 45.3% de la población total del país, de la cual El 55.2% reside en el Área Urbana y 44.8% en el Área Rural”

Para junio de 2016 el 60.9% de los hogares hondureños se encuentran en condición de pobreza, ya que sus ingresos están por debajo del costo de una canasta básica de consumo que incluye alimentos y otros bienes y servicios. A nivel de dominio los datos revelan un porcentaje mayor en el área rural que en el área urbana con un 67.0% y 64.5% respectivamente. En el Distrito Central el 54.2% de las personas son pobres. (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

Sin embargo existen fuentes oficiales del país que arrojan cifras positivas para el presente año ya que Honduras está proyectando mejores resultados: (Banco Central de Honduras, 2017) “La tendencia en la producción económica del país calculada mediante IMAE, se incrementó en 4.7%. En tanto, la serie de tendencia ciclo mostró una variación interanual de 5.0% (2.6% en mayo 2016), observándose un comportamiento creciente desde mediados de 2016”.

Por otra parte existe una alarma potencial en tema de salud para los participantes en la industria de bebidas carbonatadas, ha sido tan grande el impacto que las empresas se han visto obligada a ampliar los portafolios de productos ofertados debido a los cambios en las tendencias

de los consumidores por un importante tema de salud y bienestar. La cantidad de productos en el mercado se ha orientado a las necesidades que están exigiendo los consumidores es por esto que ahora en la mayoría de líneas de productos existe una opción alternativa versión “Light o cero calorías” con el propósito fundamental mantener este sector del mercado que se preocupa por la cantidad de azúcar que está ingiriendo en cada presentación de refresco carbonatado.

Numerosos estudios, han determinado que en los últimos tiempos se ha incrementado el consumo y preferencia por las bebidas dulces o saborizadas en la población adolescente. Varios estudios epidemiológicos han examinado la relación entre el consumo de estas bebidas y el aumento de peso u obesidad, entre otros problemas de salud emergentes. (Revista Chilena de Nutrición, 202)

La industria de bebidas de Mercado Moderno en Honduras representa la participación en segmentos de mercados más exclusivos y con características en tendencia más innovadoras dentro de la industria en general como ser el comercio Retail, un ejemplo simple del mercado Moderno está representado por restaurantes de servicio On Premise, centros comerciales, restaurantes de comida rápida, tiendas de conveniencia y por supuesto cadenas de supermercados. La participación activa en el área de Supermercados constituye un peso significativo para cualquier compañía distribuidora de productos ya se alcanza como principal objetivo la venta de volumen en grandes cantidades a múltiples clientes, la diferencia entre el segmento de mercado de supermercados y el segmento de mercado de Distribuidores radica en que el volumen del canal de Distribuidores se concentra en un selecto y reducido número de clientes al que se les otorga un precio diferenciado a fin de lograr la comercialización como intermediarios en lugares retirados a los que no se puede acceder tan fácilmente para abastecer a clientes pequeños, en cambio el objetivo principal de contar con un cliente de cadena de supermercados es hacer llegar de forma masiva las diferentes marcas y productos a múltiples clientes finales.

(Kotler & Keller, 2006) “La tarea de la organización es determinar las necesidades, deseos e

intereses de los mercados meta y satisfacerlas con mayor eficacia y eficiencia que los competidores.”

El estudio de mercado es una herramienta que permite a la empresa realizar un análisis detallado sobre consumidores con la finalidad de conocer cuáles son sus necesidades y de qué forma se pueden satisfacer, además de esto permite estudiar sus hábitos de compra lo que permite tener una idea bastante clara de sus preferencias, mediante el análisis estratégico de los resultados de un estudio de mercado se pretende mejorar las acciones comerciales y dirigir las a fin de cubrir las necesidades de la demanda.

(Kotler & Keller, 2006) “La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis, y el reporte de la información y de los datos es relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa” (p.102)

La elasticidad en la demanda de la industria de bebidas representa un tema complejo en la rentabilidad económica del negocio, (Kotler & Keller, 2006) “Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación” y lógicamente para alcanzar resultados positivos en estos indicadores se deben tomar acciones estratégicas que permitan vender más para ganar más pues el objetivo de toda compañía es mantener la rentabilidad del negocio. Una industria como el Mercado Moderno de bebidas representa un papel importante en imagen y exposición de marca es por esto que se debe mantener una dinámica activación en promociones e las innovaciones a fin de lograr mayor participación del mercado considerando que este impacto en inversión y descuentos mantenga un punto de

equilibrio en las ganancias de la compañía.

La elasticidad-precio, es decir, la sensibilidad a las variaciones de los precios, cambia muchísimo de unos bienes a otros. Cuando es alta, el bien tiene una demanda “elástica”, lo cual significa que la cantidad demandada responde extraordinariamente a las variaciones en los precios. Cuando la elasticidad del precio de un bien es baja, es “inelástica” y la cantidad demandada responde poco a los cambios de precio. La demanda de bienes fáciles de sustituir por otros tiende a ser más elástica que la de aquellos que no tienen reemplazos. (Samuelson, 2010, pág. 68)

Por otra parte los competidores protagonizan una fuerte rivalidad que de cierto modo marca algunos parámetros en la industria, lógicamente se ven sometidos a ciertas determinantes como la cantidad de competidores y el ritmo en el que crece la industria, además de la capacidad que tengan los participantes para ofrecer al mercado una verdadera diferenciación ya que como lo establece Michael Porter “Si no se es diferente no hay una ventaja competitiva”. Sin embargo el verdadero reto de una empresa se debe enfocar a encontrar la forma más óptima de dirigir los esfuerzos de una organización a fin de operativizar la estrategia. (Kotler & Keller, 2006) “La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar”

Los participantes del mercado de bebidas en Mercado Moderno básicamente se ven representados por 4 competidores fuertes en la industria como ser CBC Honduras, Cervecería Hondureña, Embotelladora de Sula y EDT.

CBC Honduras oferta al mercado con sus marcas Pepsi, 7up, Mirinda, Mountain Dew, Grapette y Rica. Cervecería Honduras participa con las marcas Coca Cola, Sprite, Tropical y Fanta. Embotelladora de Sula ofrece en la zona Centro Sur del país su marca Link y finalmente el participante EDT oferta al mercado su marca Super Cola.

CBC Honduras es una compañía presente en Mercado Moderno en la zona centro- Sur del país participando en 79 diferentes PD (puntos de ventas) o tiendas de Supermercados de cadenas como Despensa Familiar (31 PD), La Colonia (28 PD), Maxi Despensa (9 PD), Paiz (7 PD), Wallmart (2 PD), La antorcha (2 PD).

EL crecimiento en la industria de bebidas carbonatadas en el segmento de Mercado Moderno de Honduras presenta una variación considerable respecto al año anterior, en base a ventas en miles de litros se alcanza un crecimiento del 14.4% y solamente las marcas de CBC Honduras crecen un 26.3% en comparación al año anterior.

El crecimiento favorable de la industria en este segmento debe ir acompañado de un crecimiento en participación de Mercado para cumplir con los objetivos de la organización ya que este indicador nos permite conocer que tan bien es el desempeño obtenido en el mercado en relación a los competidores además de evaluar las tendencias en la selección de clientes el resto de los competidores. Los dos competidores más grandes de este segmento son CBC Honduras y Cervecería Hondureña con 34.4% y un 54% respectivamente, representando este porcentaje un incremento del 3.3% vrs el año anterior para CBC Honduras.

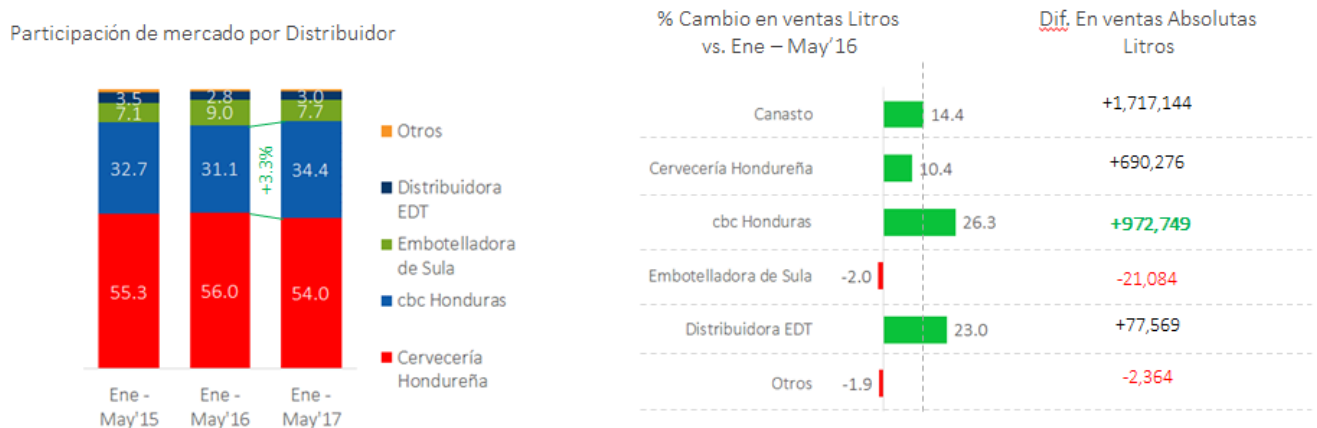


Figura 1. Participación de Mercado por Distribuidor.

Fuente: (Neira, 2017)

El crecimiento de la Categoría de Bebidas Carbonatadas representado por Cadenas arroja un crecimiento positivo para las tiendas a excepción de Supermercados La Antorcha y Despensa Familiar, la cadena con mayor crecimiento de la categoría en relación al año anterior es Wallmart, crecimiento que se pudo ver impulsado en su mayoría a la apertura de su nueva tienda.

El crecimiento por cadena para CBC Honduras se refleja resultados positivos en las diferentes cadenas a excepción de Supermercados La Colonia quien alcanza una contracción del -6% en la cuenta lo cual representa un punto de alerta debido al peso que tiene en la industria de Mercado Moderno.

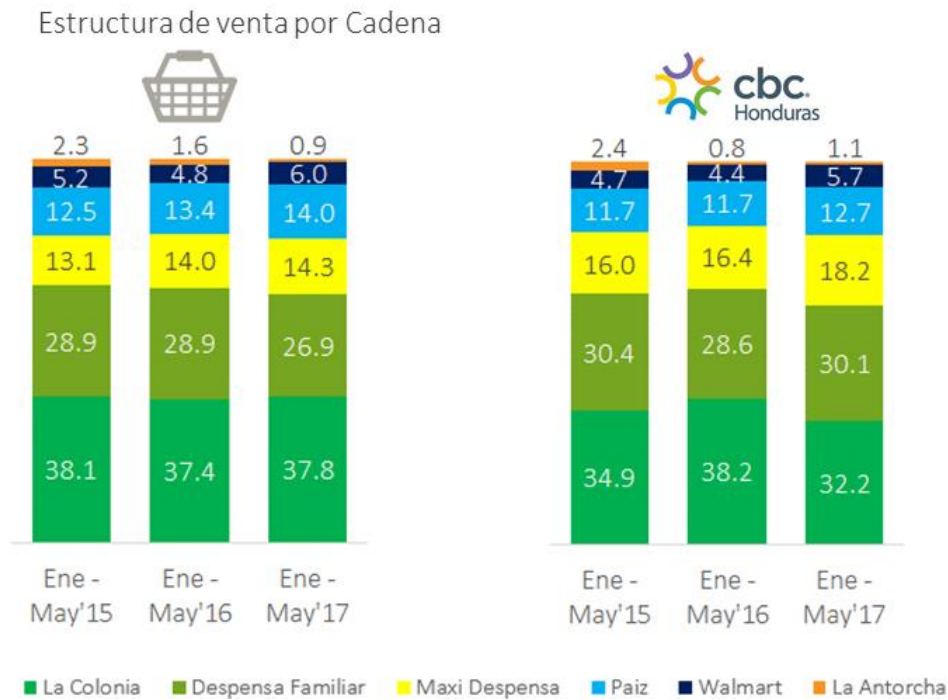


Figura 2. Estructura de Ventas por Cadena

Fuente: (Neira, 2017)

Para comprender la dinámica de bebidas en sus diferentes categorías se puede realizar un análisis sobre el crecimiento que está teniendo cada una en el mercado tomando en consideración que el estudio está enfocado únicamente en Bebidas Carbonatadas sin embargo es importante comprender el comportamiento de los consumidores en temas de relevancia para la toma de decisiones.

En base a los gráficos se establece que la Categoría de Bebidas carbonatadas representa el 91.8% del total de bebidas en el mercado, seguida por un 3.9% de bebidas energéticas, un 2.5% de Té, y un 1.8% de Bebidas isotónicas.

Dentro del comportamiento de estas categorías en comparación al año anterior según la venta en litros CBC Honduras tiene un crecimiento mayor al de la industria, para Mayo 2017 presenta un 26.3% de crecimiento en una industria que crece el 14.4% contra 2016.

En la categoría de Bebidas Energéticas la industria crece un 14% en comparación al año anterior, resultado que indica que algo sucede con la participación de Mercado de CBC Honduras pues presenta una contracción de -3.7%.

La categoría de Te presenta una evolución importante en comparación al año anterior pues obtiene 41.8% de crecimiento, los resultados para CBC Honduras definen que crece un 33.3% sobre 2016

Finalmente la categoría de Bebidas Isotónicas crece a nivel de industria un 4.7% contra un crecimiento de CBC Honduras 1.3%

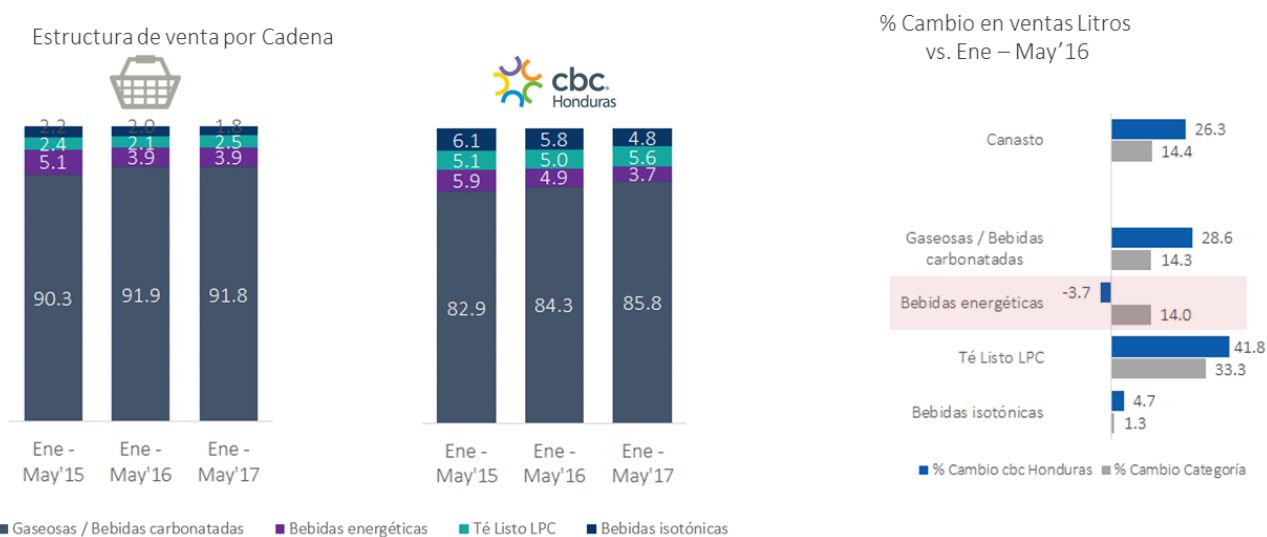


Figura 3. Estructura de Ventas por Cadena

Fuente: (Neira, 2017)

La categoría de Gaseosas o Bebidas Carbonatadas representa la mayor cantidad de participación dentro de la industria de bebidas, el análisis más profundizado en este segmento permite conocer y analizar la preferencia de los consumidores por sabores las diferentes marcas y sabores ofertados en el mercado. El nivel de participación en cada una de ellas permite conocer hacia donde la empresa debe orientar las acciones estratégicas

Gaseosas / Bebidas carbonatadas	% Participación		% Cambio
	Ene - May'16	Ene - May'17	
Venta Litros (000)	10,932	12,496	14.3
Coca Cola	42.9	43.8	16.7
Pepsi	21.5	25.1	33.7
Link	9.7	8.3	-2.2
Tropical	8.0	6.5	-7.3
Mirinda	3.4	3.7	25.4
7 Up	3.0	2.7	1.9
Fresca	3.0	2.6	1.1
Sprite	3.1	2.4	-9.5
Canada Dry	1.9	1.9	14.6
Fanta	1.6	1.4	-3.9
Mountain Dew	0.7	0.6	-0.5
Otras Marcas	1.4	1.0	-12.7
cbc Honduras	28.6	32.1	28.6

Figura 4. Porcentaje de Participación de Bebidas Carbonatadas

Fuente: (Neira, 2017)

2.2 Teorías de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

Balanced Score Card

El Balanced Score Card es una metodología utilizada actualmente por muchas empresas

con el fin de brindar una visión y evaluación sobre el desempeño de la organización, enlazando indicadores financieros y no financieros, para que de manera esta pueda trazar metas estratégicas a corto y largo plazo y que con esto todos los colaboradores se vean involucrados para la obtención de las mismas.

“Un Balanced Scorecard (cuadro de mando equilibrado) es un sistema integrado de objetivos, indicadores e iniciativas que describe la estrategia de una organización y permite controlar cómo se van alcanzando estos objetivos estratégicos.” (Heredia Álvaro, 2001, pág. 72)

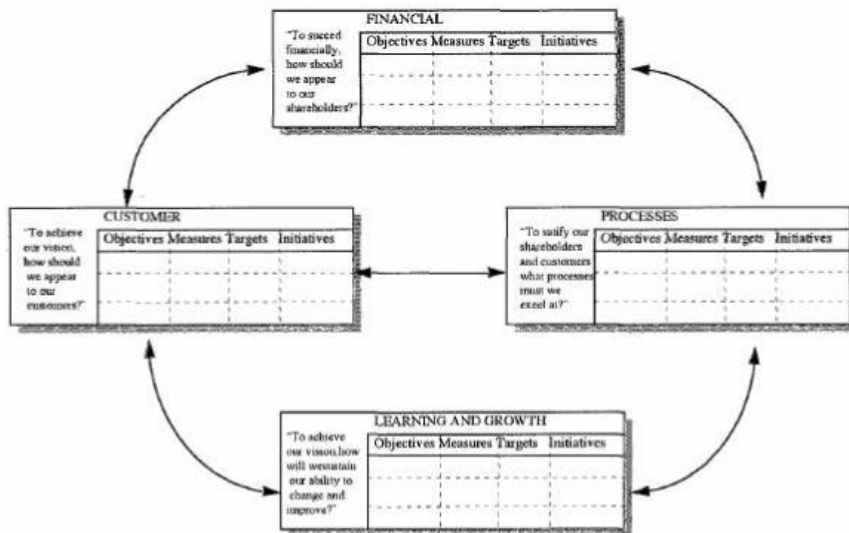


Figura 5. Perspectivas del Balanced Scorecard.

Fuente: (Heredia Álvaro, 2001, pág. 73)

Benchmarking

El Benchmarking es una metodología que ayuda específicamente a lograr una mejora en los procesos, realizando un estudio de cómo se está ejecutando el desempeño de las funciones propias de la empresa y las de la competencia, de manera que este sirva para identificar las mejores prácticas con la finalidad que puedan ser adoptadas y ejecutadas y así lograr una ventaja

competitiva que ayude a realizar el mejor desempeño.

Benchmarking proceso continuo, sistemático y estructurado de medir y comparar nuestra manera de actuar con las prácticas de las mejores empresas de nuestro sector y/o de otros sectores para aprender mejores formas de operar, identificar iniciativas válidas para nuestra empresa, fijar metas y objetivos más eficaces, mejorar nuestras estrategias, etc. (Sáez Vera, 2009, pág. 9)

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una metodología que nos ayuda a identificar aquellas causas que afectan el rendimiento de ingresos, costos, procesos etc, de manera que estas puedan ser ordenadas ascendentemente, pudiendo enfocarse en las que están provocando mayor relevancia en pérdidas y que mejorando esos indicadores se podrá resolver el 80% del problema.

El Diagrama de Pareto es una representación gráfica que ordena las causas de un problema de mayor a menor repercusión. Muestra cómo unas causas, «pocas y vitales» son responsables de la mayor parte de los defectos (aproximadamente el 80%), y las separa de las «muchas y triviales» que son responsables, solamente del 20%. (González Gaya, Domingo Navas, & Pérez, 2013, pág. 62)

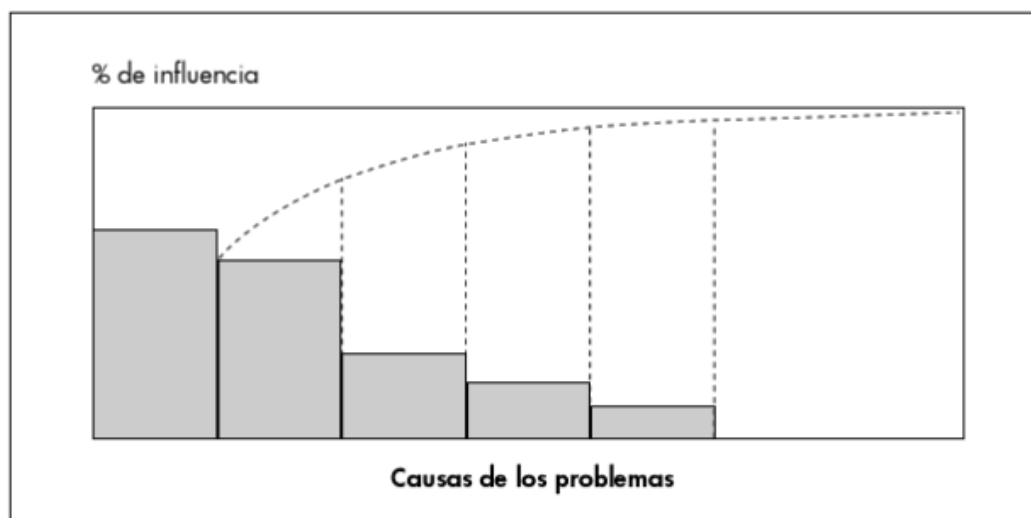


Figura 6. Diagrama de Pareto.

Fuente: (González Gaya, Domingo Navas, & Pérez, 2013, pág. 62)

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

Balanced Score Card

Las principales organizaciones que dieron pie a la implementación de modelos de seguimiento y control fueron General Electric y Citibank por lo que esta metodología tiene sus antecedentes desde los años de sesenta, su antecesora herramienta era el Tableau de Bord que fue utilizada por algunas organizaciones específicas pero su finalidad no era una ejecución que permitiera una gestión de cultura organizacional, de igual manera se centraban en indicadores financieros y no financieros pero con la limitante que eran asignados a cada directivo y este podía seleccionar el indicador que mejor le pareciera para mejorar el desarrollo de su trabajo.

Como antecedente del CMI se hace referencia en la literatura al Tableau de Bord que surge en Francia con un criterio de selección de indicadores basado en la intuición y al tablero de control confeccionado en la General Electric, Estados Unidos, con el objetivo de darle seguimiento a sus procesos a partir de la definición de ocho áreas clave de resultados y que contenía indicadores para controlar la consecución de objetivos a largo y corto plazo, ambos durante los años sesenta. (Matos Moya & Albert Diaz, 2011, pág. 20)

Benchmarking

Los antecedentes del apareamiento de Benchmarking se deben a la crisis del petróleo en los años setenta lo que conllevó a un impulso que utilizaron varias empresas automovilísticas Japonesas para comenzar a elaborar autos de mejor alcance tanto en calidad y con precios bajos, todo este auge fue adoptado también por empresas dedicadas a la electrónica, lo que produjo que las empresas norteamericanas comenzaran a implementar estas mejores prácticas y poder hacerle frente a las empresas Japonesas. Pero fue hasta los años noventa que cuando la metodología del Benchmarking se extendió al resto de empresas internacionales.

Todo este auge de las empresas japonesas fue consecuencia del desarrollo de mejores prácticas y procesos debido a la mejora de la gestión de calidad gracias al trabajo de gran parte de los que, hoy en día, se consideran gurús de la calidad: Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno, etc. (Sáez Vera, 2009, pág. 6)

Diagrama de Pareto

Esta metodología muestra sus antecedentes desde los años de 1909 cuando un economista de nombre Vilfredo Pareto de nacionalidad italiana realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza de dicho país. Pero fue hasta finales de los años 30 cuando Joseph Juran visitó la central de General Motors Corporation para realizar un intercambio de buenas prácticas que involucró el estudio de Pareto como la mala distribución de la pérdida de calidad.

Pareto descubrió un principio social que dice que un grupo humano “pocos deciden la suerte de muchos”, también enunciado como “pocos vitales, muchos triviales”. Sin embargo es hasta los años 50 cuando el Dr. Joseph M. Juran lo aplica a la administración de la calidad, aunque dejó abierta la posibilidad a ser utilizado en cualquier otra disciplina. (González González, 1994, pág. 111)

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

Balanced Score Card

Esta metodología es parte fundamental para realizar la medición de como CBC Honduras está ejecutando cada uno de sus objetivos estratégicos referente al mercado moderno, es de ahí que se dará inicio para analizar cómo está actualmente cada uno de sus indicadores e identificar cuáles son los que necesitan mayor enfoque para lograr el balance en el desempeño de la organización. Con la aplicación del mismo y con los resultados que se obtengan se brindará a la organización un tablero de control donde vigile e identifique la marcha de cada una de sus estrategias de manera que pueda realizar cambios oportunos y fundamentales para el logro de su eficiencia.

Alcance

Con la implementación de esta metodología se busca alcanzar los logros establecidos en los objetivos estratégicos a través de la medición del mismo, logrando con esto poder obtener una visión clara del desempeño que tiene cada uno de los indicadores dentro de la organización.

Ventajas

- Permitirá tener una visión amplia de cómo se está ejecutando en CBC Honduras los indicadores financieros y no financieros como el posicionamiento con los clientes y seguimiento de los procesos.
- Permitirá conocer cuál es la situación actual de CBC Honduras en el mercado de las bebidas.
- Brindará una mejora continua implementando la cultura de la medición para optimizar el indicador financiero.
- Permitirá implementar un feedback que sirva de retroalimentación que nos ayuden a corregir aquellas desviaciones que no están permitiendo alcanzar los objetivos trazados por la organización.
-

Limitaciones

- Que los objetivos estratégicos que actualmente están trazados dentro de la organización no permitan tener una medición de alcance.
- Que por parte de la organización no se le brinde la importancia necesaria para la relevancia de sus objetivos.
- Que por parte de la organización se le brinde mayor atención a un indicador y que el resultado de los mismos no presente un equilibrio claro para los objetivos trazados.

Benchmarking

Con esta metodología se permitirá tener un concepto claro de cómo la industria de bebidas avanza a nivel de cada uno de sus procesos permitiendo de esta manera poder realizar una comparación de aquellas prácticas que la competencia está ejecutando de una manera óptima y que ayuden a identificar los puntos fuertes y débiles para así replantearlos en cada uno de los objetivos

trazados por la compañía para el logro del éxito.

Alcance

Identificación del nivel de participación que se tiene en el mercado como también la identificación de aquellas prácticas que como compañía se están dejando de realizar y que han permitido el bajo rendimiento y aceptación del producto, de manera que esto pueda revertirse y que la estrategia comience a mejorar.

Ventajas

- Permitirá identificar oportunidades de innovación que están sucediendo en el mercado de bebidas.
- Brindará una visión más amplia del comportamiento que está teniendo la competencia referente al mercado.
- Permitirá dar un seguimiento de aceptación que tienen los productos de CBC frete al consumidor.
- Delimitar los objetivos estratégicos establecidos según la necesidad de la industria.

Limitaciones

- Resistencia en aplicar prácticas que la competencia este implementando.
- Recopilación de información no confiable, que presente inconsistencia al ser implementada en un solo sector.
- Factor tiempo para dar solución a las necesidades de la organización.
- Que por parte de la organización no se le brinde la importancia necesaria para la relevancia de sus objetivos.

Diagrama de Pareto

Para el logro de la identificación específica de los motivos que están afectando el resultado en rentabilidad o colocación de producto, esta metodología ayudara a enfocarse en aquellas causas principales que como industria se tiene que dar prioridad para atacarlas de manera de revertir los resultados no deseados y mejorar la toma de decisiones dentro de la organización.

Alcance

Establecer un orden de prioridades de las principales causas que están afectando el buen rendimiento dentro de la organización, como ser factores de rentabilidad, mala distribución de producto, costos e incluso aceptación del producto.

Ventajas

- Permitirá identificar cuáles son las causas específicas del problema a analizar, permitiendo centrarse en lo primordial.
- No presenta complejidad, basta con tener la información necesaria.
- Es aplicable a cualquier situación que la organización necesite analizar.

Limitaciones

- Se necesita tener claro que es lo que se necesita analizar.
- No brinda una solución al problema de la causa, solo se identifica.
- No puede brindar un cálculo de que tanto puede estar afectando el problema o causa.

2.3 Conceptualización

Precio: Es la denominación en dinero que tiene el costo de un producto, bien o servicio.

Mix de Volumen: Es la combinación de efecto precio y volumen que tiene un producto en específico.

Share: Es la cantidad porcentual que tiene una empresa en la participación del mercado en general.

EBITDA: Indicador financiero, sus siglas en inglés significan ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciación y amortización.

SKU: Nombre específico que recibe cada empaque de producto que es lanzado en el mercado, describiendo su tamaño, marca y sabor.

NEIRA: Empresa dedicada a la investigación y comportamiento del mercado.

Mercado: Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos). (Kotler & Keller, 2006, pág. 8)

Segmentación: Delimitación del mercado según el tipo de cliente y preferencia que este tenga referente al producto o servicio que se le ofrece.

Industria de bebidas: Empresas encargadas en la producción y distribución de bebidas gaseosas, jugos y bebidas con contenido de alcohol.

Carbonatadas: Bebida saborizada que contiene CO₂ (Dióxido de carbono).

Mercado Moderno: Significa un segmento de mercado de clientes exclusivos y con características en tendencias innovadoras en la industria.

Rentabilidad: Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

Estrategia: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado.

Competencia: Es buscar tener una ventaja dentro del mercado frente a tus competidores.

Oferta: Es una estrategia lanzada al mercado para la atracción de clientes por medio de un precio bajo asignado a un producto en específico.

Demanda: Solicitud de pedido de un producto en específico que realizan los clientes para la satisfacción de cada necesidad.

Promoción: Es una herramienta utilizada para fomentar la adquisición de producto, bienes o servicios, de manera de que esta pueda influir en los consumidores.

Elasticidad: Es la sensibilidad que presenta el volumen demandado de dicho producto ante el cambio en su precio.

Volumen: Es el número de productos que se venden dentro de la organización.

2.4 Instrumentos Utilizados

Entrevista

Es una técnica que obtiene información a través de preguntas en forma personal directa y

verbal, según Sampieri se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Se utilizará este método como herramienta de recolección ya que se pretende obtener perspectivas opiniones y experiencias sobre el tema facilitando la fluidez mediante esta técnica, que permitirá una comunicación más flexible a fin de obtener información valiosa para el desarrollo de la investigación

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Congruencia Metodológica

Tema	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos		Variable	
			General	Especifico	Independiente	Dependiente
Plan estratégico de crecimiento en la participación del Segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas para CBC Honduras	¿Cuál es la situación actual del segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas, que acciones comerciales y herramientas de seguimiento se deben proponer a fin de lograr mayor participación de mercado?	¿Cuál es la situación actual de la dinámica del segmento de supermercados de bebidas carbonatadas en CBC Honduras y a qué puntos claves de enfoque se dirigirán las medidas estratégicas?	Analizar la situación actual del segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas, realizando un estudio que permita proponer acciones comerciales y establecer herramientas de seguimiento a los principales indicadores a fin de lograr mayor participación de mercado.	Describir la situación actual de la dinámica del segmento de supermercados de bebidas carbonatadas en CBC Honduras, definiendo puntos claves de enfoque a los que se dirigirán las medidas estratégicas.	Mercado	Plan estratégico de crecimiento en participación de Mercado Moderno, a fin de lograr mejores resultados financieros y mayor satisfacción del cliente final.
		¿Qué acciones a nivel interno permitirán dar soluciones estratégicas a los puntos clave descritos en el estudio logrando mejores				

		resultados en el Segmento de Supermercados?	resultados en el Segmento de Supermercados.	
		¿Qué herramientas de medición permitirán dar seguimiento mensual al resultado de las acciones establecidas a fin de tener visualización de los indicadores relevantes para la compañía?	Establecer herramientas de medición que permitan dar un seguimiento mensual al resultado de las acciones establecidas a fin de tener visualización de los indicadores relevantes para la compañía.	Marketing

Tabla 1. Congruencia Metodológica.

3.1.1 Variable de Estudio

Variable Independiente

- Mercado
- Satisfacción del cliente
- Competencia
- Marketing

Variable Dependiente

Plan estratégico de crecimiento en participación de Mercado Moderno, a fin de lograr mejores resultados financieros y mayor satisfacción del cliente final.

Variables de estudio

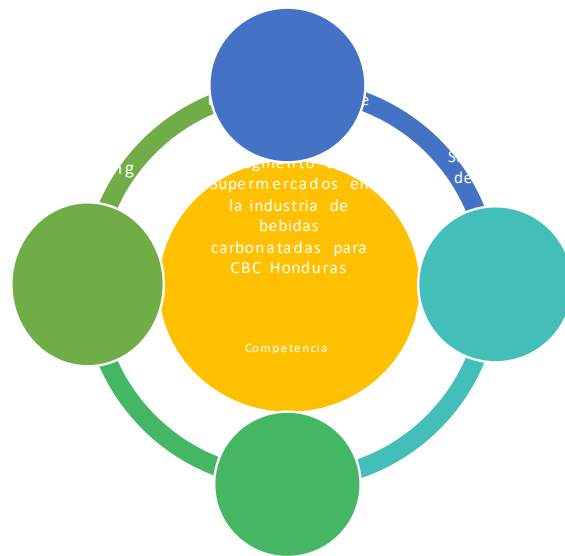


Figura 7. Variables de estudio.

Según el objetivo de este análisis solo se tomarán dos variables independientes:

- Satisfacción del cliente
- Marketing

Debido a que el objetivo de la investigación es analizar la situación actual del segmento de Supermercados en la industria de bebidas carbonatadas a fin de proponer acciones comerciales para lograr mayor participación de mercado para la compañía, se deberá analizar la variable de satisfacción al cliente y Marketing ya que dentro de éstos se concentra la información requerida para el desarrollo del estudio.

3.1.2 Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Unidades (Categorías)
Satisfacción del Cliente	La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o	Nivel de satisfacción de las cadenas de Supermercados con el servicio ofrecido por CBC Honduras.	Grado de satisfacción del cliente directo	Calidad	¿Considera usted que el producto ofrecido por CBC Honduras cumple con todas las características esperadas por el consumidor? Entiéndase: Calidad de producto, presentación, empaque, fechas de vencimiento, sabor etc.	Preguntas Abiertas
				Servicio atención y al cliente	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio ofrecido por CBC Honduras? Explique.	Preguntas Abiertas
					¿Está satisfecho con los resultados a nivel de fill rate? ¿Qué puntos se pueden mejorar?	Preguntas Abiertas

	complacido. (Kotler & Keller, 2006, pág. 128)				¿De qué manera se puede mejorar el servicio al cliente ofrecido? ¿Qué aspectos importantes espera de nuestra compañía?	Preguntas Abiertas
					¿Existe algún tema, comentario o sugerencia que impacte directamente en la relación cliente-proveedor que no se haya abordado en esta entrevista y que considere importante plantear?	Preguntas Abiertas
Marketing	Marketing consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios. (Kotler & Keller, 2006)	Análisis de la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes creando mayor participación de mercado a través de la satisfacción de sus necesidades.	Empresas participantes en la industria de bebidas carbonatadas	Promociones y Activaciones	¿Cuáles son las políticas que la cadena de supermercados en campañas de Marketing que involucren clientes finales o colaboradores de tienda? ¿Existen restricciones?	Preguntas Abiertas
				Promociones y Activaciones	¿Qué apertura o restricciones, según sus políticas, permite la cadena de supermercados ante propuestas de activaciones y actividades en tiendas que incentiven la venta de los productos? (Carpas, Audio, degustaciones, bandeos, promociones, premios al cliente final)	Preguntas Abiertas
				Promociones y Activaciones	¿Cuáles son los lineamientos para la definición de espacios y puntos claves dentro de la tienda de supermercados?	Preguntas Abiertas
				Presencia de Marca en el mercado	¿Cómo parte integral del servicio que presta la empresa cómo calificaría los planes de Marketing aplicados actualmente en relación al comportamiento de la categoría de bebidas en el canal de Supermercados?	Preguntas Abiertas

				¿Cuáles son las estrategias de Marketing que usted considera de mayor impacto o aceptación por los clientes en las cadenas de supermercados?	Preguntas Abiertas
				¿Qué estrategias de diferenciación considera usted son las esenciales para el posicionamiento de la marca en el mercado?	Preguntas Abiertas
				¿Cuáles considera que son los aspectos más relevantes que afectan al consumidor al momento de tomar su decisión de compra?	Preguntas Abiertas
				¿Cuáles son las características que deben considerarse en un programa estratégico de Trade Marketing?	Preguntas Abiertas
				¿Cuál es su recomendación para mantener un equilibrio entre la inversión que demanda este segmento de mercado vrs la rentabilidad obtenida?	Preguntas Abiertas

				¿Existe algún tema, comentario o sugerencia que sea de relevancia dentro del segmento de supermercados que no se haya abordado en esta entrevista y que considere importante plantear?	Preguntas Abiertas
--	--	--	--	--	--------------------

Tabla 2. Operacionalización de variables.

3.2 Enfoque, métodos y alcance

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, ya que contara con datos cuantitativos en el levantamiento de indicadores clave y análisis estadísticos relevantes. Los estudios cualitativos se obtendrán por medio de técnicas de recolección de información como Benchmarking en el área de supermercados.

Método de Investigación Descriptivo

La investigación será no experimental de tipo descriptivo, puesto que esta busca la recolección de información mediante descripciones de un grupo de personas expertas en el tema que permita aportar información enriquecedora para la investigación.

Alcance de la Investigación

El trabajo de investigación se delimita a realizar para CBC Honduras en el segmento de Mercado Moderno orientado específicamente a la adquisición de bebidas gaseosas colas en Supermercados, comprendiendo las zonas centro, sur y oriente del país con la finalidad de recopilar información valiosa para el estudio mediante la realización de entrevistas a expertos, el estudio será ejecutado en el periodo de julio a septiembre del 2017.

3.3 Diseño de Investigación

La investigación que se llevara a cabo en el segmento de Mercado Moderno de CBC Honduras tendrá un diseño de investigación no experimental.

3.3.1 Población

Para la siguiente investigación se establece como base la cantidad de tiendas por cadena de supermercados. Detallándolas de manera individual se registran 31 puntos de venta en Despensa Familiar, 10 para Maxi despensa, 8 para Paiz y 2 Walmart sumando un total de 51 Puntos de venta para la cadena, para el caso de Supermercados La colonia se registran 28 puntos de venta, por lo tanto se establece que la población a analizar suma un total de 77 tiendas.

3.3.2 Muestra

Para el tipo de muestra aplicado a este estudio se decidió acudir a métodos no probabilísticos, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, en este caso específicamente se utilizó el método intencional o por conveniencia pues se decidió aplicar 2 diferentes tipos de cuestionario en las entrevistas, uno dirigido a expertos en temas de Marketing o dirección comercial y el otro dirigido a Expertos que se desarrollan en las dos cadenas de Supermercados analizados en esta investigación.

3.3.3 Unidad de análisis

Para la presente investigación se tomó como unidad de análisis a los expertos en Marketing o Ejecutivos de las principales Cadenas de supermercados.

3.3.4 Unidad de Respuesta

Para la presente investigación se definieron preguntas abiertas.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumento

El instrumento de medición a utilizar es el cuestionario aplicado en entrevistas, el cual consiste en una serie de preguntas abiertas con el propósito de obtener información,

recomendaciones y sugerencias clave para el estudio.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández Sampieri , 2010, pág. 217) .

3.4.2 Técnica

El instrumento a utilizar en la investigación será la Encuesta mediante entrevistas. Las encuestas de opinión (surveys) son investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos. (Hernández Sampieri , 2010, pág. 165)

3.5 Procedimiento aplicado

Se realizarán entrevistas a los expertos involucrados directamente con el tema de estudio, de la entrevista realizada se procederá con un resumen que permita unificar los puntos de vista expresados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se detalla el análisis e interpretación de los puntos de vista expresados por los expertos durante la entrevista aplicada, la información más relevante se presentará mediante la aplicación de una matriz FODA orientada para CBC Honduras. En las entrevistas aplicadas se establecieron dos diferentes tipos de cuestionarios a fin de enriquecer la investigación y plantear los planes de acción y herramientas en base a las recomendaciones y comentarios realizados por los expertos.

4.1 Entrevistas

El siguiente cuestionario se ha realizado orientado a expertos en temas de Marketing en general o personas que desempeñen funciones clave en empresas de consumo masivo presentes en cadenas supermercados, con esta entrevista se pretende obtener información orientada al enriquecimiento de la investigación en cuanto a temas de estrategias, técnicas, y herramientas que puedan aplicarse al segmento de bebidas Carbonatadas de CBC Honduras.

4.1.1 Análisis Entrevista a Expertos

1. ¿Cuáles son las estrategias de Marketing para el segmento de bebidas Carbonatadas que usted considera que podrían generar mayor impacto o aceptación por los clientes en las cadenas de supermercados?

Los expertos coinciden en la importancia del desarrollo de multiempaques como estrategia clave para el crecimiento del segmento de bebidas carbonatadas en supermercados. El objetivo principal es satisfacer las necesidades diarias según el estilo de vida, necesidades y preferencias

de los clientes. En base a lo anterior se define la importancia que tiene para el canal de Supermercados la segmentación de tiendas en cuanto a su localización y comportamiento de compra, de manera que al ofrecer diferentes tamaños éstos puedan ajustarse al tipo de demanda de consumo diario según las preferencias de tamaños (individual o familiar).

Además al hablar de tamaños ofrecidos en el mercado se denota la importancia de la venta en multiempaques que ofrezcan valor agregado con incitativas como: Mezcla de diferentes sabores o tamaños, bandeos con productos básicos de primera necesidad a fin de impulsar la venta de la marca.

Por otra parte los expertos mencionan la importancia del desarrollo de empaques con mayor cantidad de líquido resulta importante para temas de consumo familiar, en este aspecto CBC ya cuenta con un plan estratégico que ofrece promociones que ofrecen más mililitros en los empaques sin aumento en precio, un ejemplo de esto sería la promoción ofrecida de 3,300 ml al mismo precio de 3,000 ml de igual manera sucede con 1.750 ml ofrecida al precio de 1.500 ml y 750 ml al precio de 600 ml.

Sin restar importancia de impulsar los expertos expresan la importancia de impulsar nichos de mercado para consumidores con preferencias de productos bajos en calorías o con tendencias más saludables que las carbonatadas regulares, pues se sabe en base a estudio que apuntar en esta dirección permitirá satisfacer las necesidades manifestadas por el mercado.

Finalmente se establece la importancia de la definición de estrategias en base a precios pues se debe contemplar el mercado al que están dirigidas las acciones dependiendo de la ubicación de las tiendas, opciones como precios diferenciados por introducción o descuentos por volumen ya que de esta manera se logra obtener mayores impactos en el consumidor que se ven tentados a consumirlos para aprovechar la actividad promocional.

2. ¿Cuáles son las características que deben considerarse en un programa estratégico de Trade Marketing?

Es importante considerar los puntos básicos del Marketing como ser precio, plaza y promoción dentro de los diferentes puntos de venta. El hablar de promoción engloba temas como Sampling ya sea dentro de las tiendas para promover nuevos sabores o aplicar un sampling pagado el cual básicamente consiste en bandear producto, de esta manera se pretende en primer lugar asegurar la compra en el punto de venta y que los consumidores prueben la innovación en sus hogares.

Por otra parte la promoción mediante premios al instante para los consumidores resulta más atractivos para el cliente final, incluyendo conceptos como mercadeo cruzado que se utilicen en la promoción de productos, este término básicamente consiste en generar o crear el deseo al consumidor que llega al establecimiento por un producto de primera necesidad induciendo compra mediante la relación en anaqueles de productos complementarios a los que se pretendía consumir.

Finalmente pero no menos importante resulta el tema de la promoción en los medios masivos de comunicación en Radio y TV que permitan dar a conocer y crear valor en la marca, además de esto se considera muy importante el tema de plazas de producto pues se pretende asegurar las exhibiciones diferenciadas de manera que proporcione relevancia a la categoría, además de esto la visibilidad del producto en los puntos de venta a fin de impulsar las compras por conveniencia al consumidor se puede alcanzar mediante negociaciones de puntos de góndolas y lugares estratégico dentro de la tienda.

3. ¿Cuál es su recomendación para mantener un equilibrio entre la inversión que demanda este segmento de mercado vrs la rentabilidad obtenida?

En primer lugar el tema de negociaciones orientadas al logro de crecimiento en la venta de manera que si es un tema que requiere mayor inversión para la compañía también se pueda comprometer a la cadena de supermercados con un volumen de compra adicional, pues con este tipo de acciones se logra circular más rápido el capital dentro de la tienda y resultan beneficiadas ambas partes.

Otra orientación de los expertos está enfocada a la venta bajo análisis estratégicos, incluyendo la importancia de comprender la necesidad de cada comprador considerando la ubicación de la tienda, accesibilidad y capacidad de compra en base a las características de la zona. Resulta fundamental tener un objetivo claro en cada actividad comercial, ya que de este objetivo dependerá que tanto se puede invertir o no, a cuales empaques se debe apuntar y que sabores podrán resultar como las mejores opciones a impulsar.

4. ¿Qué tipo de técnicas, considera usted, son eficaces para lograr atraer, captar, retener y fidelizar a un cliente dentro del segmento de Supermercados?

En esencia una técnica debería estar orientada a recibir más por menos, entiéndase por esto captar al consumidor con unidades adicionales o mayor cantidad de producto en los envases, o sabores innovadores a su compra incluso, por supuesto se debe incluir mecanismos de comunicación efectiva que permitan facilitar la visualización de lo ofrecido utilizando colores llamativos o degustaciones.

Es importante el levantamiento de planes promocionales según estacionalidad para

asegurar la óptima rotación de inventario en los puntos de venta, en base a esto se puede tomar en cuenta la importancia de analizar el tamaño del empaque según la temporada, por ejemplo se sabe que en el mes de diciembre cae el volumen de los tamaños individuales en cambio los empaques familiares crecen considerablemente.

5. ¿Cuál es su recomendación para desarrollar estrategias de Marketing Proactivo (Aumentar el rendimiento de los clientes, a través de relaciones interactivas de largo plazo con valor agregado) en el segmento de bebidas Carbonatadas de Supermercados?

Los expertos coinciden en la importancia que tiene la activación de promociones que impacten en la fidelización de los clientes a fin de lograr aumentar la frecuencia de consumo, una de las estrategias más utilizadas es la premiación dentro del punto de ventas, premios acumulados canjes entre otros. Además de esto el enlazar las acciones y promociones según el análisis del tipo de mercado que frecuenta cada cliente permitirá conocer cuáles son mis clientes (en base al volumen de tienda) que generan mayor volumen pues de esta manera se sabe que las acciones fuertes deben ir enfocadas a ellos pues su capacidad de compra es mayor lo que permitirá fidelizar clientes clave para el crecimiento de la compañía.

Otro punto importante es levantar análisis en base a la competencia o mercados similares de esta manera se puede elaborar un plan por categoría o SKU de manera que las acciones puedan ser más dirigidas así como lograr un impacto de diferenciación. El tema de promociones cruzadas con otras categorías juega un punto a favor debido a los socios estratégicos de CBC Honduras, el material POP se puede considerar importante sobre todo en puntos de venta exclusivos para las cadenas.

6. ¿Cuál es su recomendación para ganar mayor participación de mercado dentro del segmento de bebidas carbonatadas? Tomando en consideración la fuerte demanda que tiene la competencia.

Los expertos coinciden en la importancia de tener una buena ejecución en el punto de venta, el tener ubicaciones estratégicas en estantes para facilitar la decisión de compra del consumidor y que de esta forma cualquier promoción, innovación o actividad comercial pueda ser percibida.

Definir una estrategia en cuanto a precio que permita establecer cuanto es el porcentaje aceptable en el que se quiere posicionar en el mercado, de manera que se pueda establecer si se ofertaran precios bajos o iguales a los de la competencia.

También se recomienda la orientación por el lado de líneas complementarias bajas en calorías que de alguna forma resulten más saludables que los productos convencionales.

El análisis estratégico debe venir acompañado de la definición de a que tiendas se van a dirigir el tema de descuentos por volumen pues el ofrecer precios diferenciado se puede obtener mejor rendimiento en el canal.

7. ¿Qué herramientas de medición de resultados recomendaría para dar seguimiento a los planes y decisiones definidas en un plan estratégico, a fin de obtener mayor eficiencia de las acciones?

Ante toda acción que intervenga inversión se debe medir el ROI, además de otros indicadores como rotación de inventario, además de esto existen plataformas como Dichter Neira que permiten llevar control del porcentaje de participación y desempeño del canal lo cual también

permite definir cuál fue el resultado de una acción comercial mediante la medición de crecimiento que se obtuvo en el mes determinado.

4.1.2 FODA de entrevista a Entrevista a Expertos

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación actual de una empresa en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectan dentro de la dinámica de la industria. Dada la amplitud de información que se obtiene en una entrevista se decidió clasificar los comentarios descritos por los expertos en estas 4 áreas en base a interpretación y aplicación que tiene para CBC Honduras ya que de esta manera se puede tener mayor claridad para establecer una estrategia a futuro

Con la clasificación de los puntos clave de las entrevistas en la matriz FODA se pretende aplicar la herramienta orientada al análisis e interpretación de la información obtenida a fin de relacionarla con la realidad de la empresa e intentar sacar el mayor provecho de la misma implementándola en los planes de acción definidos a ejecutar para lograr un mejor desempeño del segmento de supermercados.

F

- Mercadeo Cruzado (Pepsico - Beliv)
- Control de participacion - Dicther y Neira

O

- Desarrollo de multiempaques (Individuales - Familiares)
- Impulso de Producto bajos en calorías o más saludables
- Sampling - Sampling pagado
- Estacionalidad del producto

D

- Promociones premios al instante - Exhibiciones
- Analisis detallado por SKU
- Analisis estrategico del cliente final (Ubicacion de tiendas, capacidad de compra, accesibilidad)

A

- Estrategias de precios bajos
- Promociones masivas radio v TV

4.1.3 Análisis Entrevista Cadenas de Supermercados

El siguiente cuestionario está orientado a personas que participan laboralmente en las dos principales cadenas de Supermercados del país a fin de conocer puntos a mejorar en temas relevantes para la operación de CBC Honduras como ser servicio al cliente, políticas y técnicas clave para lograr el desarrollo del segmento de bebidas carbonatadas en el mercado.

1. ¿Considera usted que el producto ofrecido por CBC Honduras cumple con todas las características esperadas por el consumidor? Entiéndase: Calidad de producto, presentación, empaque, fechas de vencimiento, sabor etc.

En base a lo expresado por el experto si se cumple con las características esperadas por el consumidor. Por ser una empresa tan grande, representa un top 10 para proveedores dentro de La Colonia. Un proveedor que se encuentra en esta categoría cumple con todos esos requisitos, incluso en cuanto a temas de fechas de vencimiento sobre todo en los productos portátiles tienen mejor manejo que su competencia. En cuanto a sabores el mercadeo ofrecido por CBC Honduras, considero que en cuanto a temas de liderazgo en empaques la competencia ha seguido los pasos de CBC.

Por otra parte para la cadena de Supermercados Walmart coincide con los puntos expuestos anteriormente lo cual representa un resultado favorable para CBC Honduras pues se puede afirmar con fundamento la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes en este aspecto.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio ofrecido por CBC Honduras? Explique.

De manera general en ambas cadenas se expresó como un tema importante el outsourcing de mercaderistas o apoyo a tiendas ya que tiene bastantes oportunidades de mejora. Una característica diferenciada de CBC Honduras, es la continuidad de promociones exclusivas que le ofrece a la cadena a través de apuestas comerciales con Mercadeo, sin embargo en cuanto a nivel de servicio se debe mejorar ya que son productos de alta rotación y no se cuenta con personal de forma permanente en las tiendas y esto ocasiona que muchas veces se pierda venta por espacios vacíos sobre todo para temporadas especiales.

3. ¿Está satisfecho con los resultados a nivel de fill rate? ¿Qué puntos se pueden mejorar?

Según indicadores internos de la Colonia se ha determinado un 95% de meta en fill rate, el promedio en CBC Honduras es un 90% considerando que el promedio industria es más bajo aún con un 80-85% se puede decir que los resultados son considerablemente buenos. El punto de mejora está orientado sobre todo a faltas de inventario, por ende, mejores forecasts para evitar esto. Por otra parte existen puntos en este tema que el control no se encuentran en las manos de CBC como ser el tema de distribución interna de Ransa.

Por otra parte la cadena Walmart expresa que existen puntos a mejorar bastante importantes en temas de mayor rapidez de entrega pues existen retrasos en los pedidos y esto ocasiona estantes vacíos en tiendas lo que afecta el porcentaje en el indicador de fill rate.

4. ¿De qué manera se puede mejorar el servicio al cliente ofrecido? ¿Qué aspectos importantes espera de nuestra compañía?

En primer lugar el punto más mencionado por la cadena Supermercados La Colonia, es el tema de outsourcing utilizado en mercaderistas. Dentro de otros aspectos importantes que se especificaron fueron: servicio al cliente, apoyo en bandeos, degustaciones, promociones y un alto margen en los productos para generar mayores rentabilidades como supermercado. El tema de las promociones a nivel general de las bebidas carbonatadas destacaba mucho más en años anteriores y esto hacía que el promedio de ventas creciera, sobre todo se acentuaba el impacto en menores. Comparando la categoría de Carbonatadas con Te, en esta última se han realizado promociones internas que han generado excelentes resultados y este tipo de acciones no se han tomado con Carbonatadas. Además de esto se deberían agilizar las promociones cuando se tenga producto próximo a vencer.

Por parte de la Cadena Walmart básicamente se hace mención nuevamente al tema de mejora en la eficiencia de entrega de pedidos debido a la importancia que tiene el indicador de fill rate tanto para la cadena de supermercado como para CBC como proveedor pues se entiende lo mucho que afecta un retraso en la entrega del producto en la ejecución correcta de tienda.

5. ¿Cuáles son las políticas que la cadena de supermercados establece ante campañas de Marketing que involucren clientes finales o colaboradores de tienda? ¿Existen restricciones?

La política más importante para la Cadena Supermercados La Colonia es la del uso correcto del logo, que exista un alineamiento entre la imagen del supermercado y la campaña de Marketing. Pueden existir restricciones de carácter estratégico como ser utilizar la tarjeta de fidelización o tarjetas de Ficohsa para aplicar a las ofertas vigentes en tiendas y un número máximo de ofertas a comprar por cliente, pero de manera general la cadena está abierta a este tipo de acciones comerciales.

Para el caso de Walmart, lo expresado es que el código de ética interno y las normativas en acciones que involucren al personal interno con cualquier tipo de incentivo monetario no son aceptados pues de cierta manera se estimula la preferencia en temas de proveedores y esto no es esta bien visto por la alta dirección.

6. ¿Qué apertura o restricciones, según sus políticas, permite la cadena de supermercados ante propuestas de activaciones y actividades en tiendas que incentiven la venta de los productos? (Carpas, Audio, degustaciones, bandeos, promociones, premios al cliente final)

Para Supermercados La Colonia existe total apertura a las activaciones y actividades que se realicen en tienda siempre y cuando se cumpla con vestimenta, horarios adecuados, fechas de vencimiento mínimo de 30 días para lo que son bandeos etc. El audio dependerá de la tienda pues en algunas existen prohibiciones con la Alcaldía Municipal. La cadena de supermercados busca activaciones sobre todo cuando se tenga producto próximo a vencer.

La cadena de Supermercados Walmart en este tipo de actividades promocionales dentro de la tienda no tiene restricciones significativas, en el caso de una degustación del producto solo se le exige al personal de impulsión que compruebe si la muestra a degustar es otorgada por la

empresa o si es del inventarió de bodega del supermercado. Por otra parte si hablamos de degustaciones de productos nuevos únicamente se solicita la matrícula para asegurar que esté debidamente legalizado.

7. ¿Cuáles son los lineamientos para la definición de espacios y puntos claves dentro de la tienda de supermercados?

Para Supermercados La Colonia, los proveedores que cuentan con definición de espacios y puntos clave han realizado alguna inversión monetaria con el departamento de Comercial o apoyan con bandeos a tiendas para incrementar sell out. En el caso de Walmart Hay una sección dentro de la empresa que distribuye el espacio en base a planimetría (número de caras exhibidas por cámara fría), pedido y demanda del producto y el espacio comprado por la empresa.

8. ¿Cómo parte integral del servicio que presta la empresa cómo calificaría los planes de Marketing aplicados actualmente en relación al comportamiento de la categoría de bebidas en el canal de Supermercados?

En general, CBC tiene la calificación más alta de crecimientos como un proveedor en la categoría de bebidas. A tal punto, que se han realizado cuatro promociones con la cadena creciendo significativamente respecto al año pasado en ventas, sin embargo considero que los planes que han tenido son muy pocos, probablemente por ser muchas salas de venta se puede percibir esto sin embargo considero que es vital monitorear y dar más seguimiento a los clientes finales para generar mayor ventas.

9. ¿Qué recomendaciones considera que son importantes para desarrollar una mejor ejecución del segmento de bebidas Carbonatadas en Supermercados?

Las bebidas carbonatadas pueden perder participación debido a que los clientes están buscando productos más saludables, por lo tanto Supermercados La Colonia recomienda que para buscar crecimiento en ventas se debe mejorar las ofertas en packs, ampliar horarios de atención por la venta rápida que generan las tiendas y siempre ofrecer apoyos de bandeos o degustaciones. En cuanto a promociones que demandan más inversión, si las que se han manejado de antaño han sido y pelotas, mini carros, juguetes etc. se pueden aplicar a la nueva realidad en la que vivimos ofreciendo tabletas, celulares, audífonos. En el caso de la cadena Walmart básicamente se hace mención a que la empresa ha tenido poca o baja promoción (carpas, descuento u otra actividad realizada) de sus productos en donde por la compra de determinada cantidad se ofrezca premios al instante por otra parte se hace la sugerencia de establecer alianzas estratégicas con empresas fuera del rubro de bebidas con el que se pueda ofrecer un producto adicional a su compra o lo que se conoce como Marketing cruzado.

F

- El producto ofrecido es de calidad y de alta rotacion pues forma parte del top 10 de proveedores de Supermercados
- Marketing cruzado mediante alianzas estrategicas.

O

- Carpas, bandeos, degustaciones y promociones
- Promociones masivas que involucren al cliente final
- Orientacion a bebidas bajas en calorias o mas saludables

D

- Asegurar inventario de producto en tienda
- Retrasos en entregas de productos
- Cantidad de espacios , caras y puntos de gondolas en el supermercado

A

- Outsourcing de mercaderistas para abastecimiento de producto
- Bases como distribuidor de...

4.1.4 Análisis Explicativo

Dentro de la matriz FODA, específicamente en el tema de oportunidad para la compañía se destacaron puntos de la entrevista como ser el mercadeo cruzado, esto debido a que este tema representa una fuerte oportunidad para CBC pues se sabe que como compañía tiene relación directa con socios estratégicos como ser Pepsico y Beliv. Pepsico no solamente es una empresa dueña de la marca Pepsi también tiene bajo su portafolio las marca: Lays, Cheetos, Ruffles, Doritos Quaker entre otros, por otra parte Beliv es una empresa con un portafolio de bebidas orientadas a un lado más saludable como ser Nectares (Petit, Jugazzo), Jugos (California, Aloe), agua entre otros. Dicho lo anterior se sabe que es una ventaja competitiva contar con este tipo de socios para temas estratégicos de bandeos que impulsen el volumen de venta aprovechando el buen concepto y la pronta rotación en el mercado que tienen los productos ofrecidos por CBC. Además de esto se categorizó como una fortaleza para la compañía el tema de control de indicadores pues se cuenta con el proveedor Dichter y Neira para temas de estudios de mercado el cual proporciona una plataforma para visualizar detalle del Sell out de cada tienda.

En temas de Oportunidades se tiene claro la importancia del desarrollo y orientación de venta a multiempaques por lo tanto aunque es una herramienta que CBC ya utiliza se sabe que existe una oportunidad de mejora bastante amplia en cuanto mayor análisis y seguimiento de funcionalidad de cada acción, por otra parte el tema del impulso a los productos bajos en calorías y Sampling representa una oportunidad para CBC ya que se cuenta con una línea de Carbonatadas Ligth, néctares, Jugos, agua entre otros sin embargo no se le da el enfoque necesario ni se dan a conocer mediante degustaciones o bandeos orientados a este segmento, finalmente dentro de las oportunidades detectadas según los expertos está el tema de estacionalidad del producto pues se

sabe que toda temporada crea picos en los volúmenes de venta que para bien o para mal deben ser analizados a fin de tomar control sobre esto y evitar fueros de Stock o productos vencidos en tienda por exceso de inventario.

Las debilidades percibidas en las entrevistas hacen mención a la poca o nula actividad de la marca en cuanto a promociones al instante dirigidas a clientes finales o exhibiciones llamativas de los productos que permitan ganar la decisión de compra del consumidor, un análisis detallado de cada SKU tampoco es una actividad muy regular para los ejecutivos de venta del segmento de supermercado lo que lleva a una necesidad de comprensión del comportamiento de compra de los consumidores como ubicación de tiendas, capacidad de compra entre otras características que permiten tomar un norte en el tipo de acciones a tomar.

Finalmente se definen las amenazas detectadas en la entrevista en donde principalmente se hace énfasis en el tema de retrasos de entregas que afectan directamente el indicador de fill rate para ambas compañías, por otra parte se hace la sugerencia de definir estrategias de precios bajos lo cual representa un riesgo muy alto pues toda empresa debe cuidar la rentabilidad de sus negocios y el canal de supermercados requiere mucha inversión para la colocación de los productos lo que trae consigo otro punto de amenaza en cuanto al grado de dificultad que requiere una buena ejecución en el punto de venta pues toda acción comercial requiere sacrificar margen de contribución para la compañía, Finalmente se estableció como una amenaza las promociones masivas de radio y Tv sugeridas por los expertos pues siempre se tienen limitantes por temas de presupuesto.

4.2 Aplicabilidad

La aplicabilidad de la investigación se realizará mediante un plan de acción en base a dos aspectos importantes desarrollados en esta tesis, en primer lugar se tomó en cuenta las opiniones, comentarios y sugerencias realizadas por los expertos en el tema de Supermercados a fin de orientar las acciones a los puntos expuestos, por otra parte la herramienta desarrollada se ha tomado como punto de partida para cada propuesta de mejora según el análisis de mercado alcanzado. El plan de mejora está orientado a cuatro áreas claves para la compañía:

Segmentación estratégica del mercado

Enfoque mejora de rentabilidad

Estacionalidad

Acciones de Marketing

Proponer a la gerencia del canal de supermercados de CBC Honduras una herramienta que brinde un análisis mensual donde se pueda visualizar el comportamiento de cada uno de los segmentos de los empaques carbonatados y el desempeño en cada tienda es esencial a fin de brindar un soporte a la toma de decisiones.

4.2.1 Segmentación

La segmentación tendrá como finalidad orientar estratégicamente el enfoque de las acciones de manera que ese permita obtener un panorama amplio de la situación en el mercado, partiendo de lo macro a lo micro, dando respuesta a las preguntas básicas del mercado ¿Qué cadena representa el foco? ¿Cómo se quiere llegar a lograr el objetivo?, ¿Dónde se deben apuntar las

acciones comerciales? ¿Cuáles son las tiendas de mayor participación? Entre otras, para dar respuesta a las interrogantes descritas, esta sección se centrará en 3 acciones principales detallando los resultados obtenidos por medio de la ejecución y análisis de la herramienta como también las recomendaciones y propuesta:

➤ Segmentación en base a las cadenas de supermercados

En primer lugar se procederá a realizar un análisis sobre las dos grandes cadenas de supermercados para definir cuál es el peso o la participación que tiene CBC Honduras en el segmento de bebidas carbonatadas, de manera que se pueda determinar a cuál de éstas conviene enfocar cada una de las acciones comerciales.

En base a la herramienta se establece que Walmart cuenta con el 64% de participación del segmento, más de la mitad del volumen de gaseosas en el mercado, resulta importante conocer de ese alto porcentaje de participación cuanto es aportado por CBC Honduras, para lo cual por medio de la herramienta elaborada se determina que el resultado es un 33% del total. Según lo analizado la cadena de supermercados Walmart presenta mayor versatilidad y targets más definidos ya que cuenta con 51 tiendas orientadas a las necesidades según la capacidad de compra de los clientes, el tipo de negocio de Walmart cuenta con 4 grandes formatos para sus tiendas, ¿Cuáles son estos?

- Descuento: La cadena de supermercado orienta sus 32 tiendas de Despensa Familiar con el objetivo de tal y como el nombre del segmento lo indica, satisfacer las necesidades de aquellos clientes con baja capacidad adquisitiva que orientan su decisión de compra en base a ofertas, precios bajos y además productos básicos.
- Bodega: Este segmento es bastante parecido al anteriormente definido con la diferencia que las tiendas en este segmento ofrecen una gama más amplia de productos, para este tipo

de segmento se han ofertado en el mercado 10 tiendas Maxi Despensa

- Hipermercado: Dentro de este segmento figuran las dos grandes tiendas de la cadena, Walmart (Cascadas) y Walmart Sauce, este segmento está orientado a clientes con mayor capacidad de compra, su ubicación diseño e instalaciones son más grandes y están orientadas a cumplir necesidades que generen una experiencia de compra más cómoda y más exclusiva.
- Supermercado: Este formato engloba las 4 tiendas Paiz de la región centro Sur está definida para centrarse en el medio de lo ofertado, no con el mismo tamaño de un Walmart pero definitivamente a ofrecer mayor variedad de productos que un formato de descuento.

Por otro lado la Cadena de Supermercados La Colonia participa con un 36% de la industria dentro del que CBC Honduras representa un 19% contra la competencia. Esta cadena no separa de manera tan marcada sus tiendas en cuanto a formatos, sin embargo, lógicamente modifican el enfoque de cada tienda base a la ubicación de la misma. En temas de participación en la industria, definitivamente está en desventaja pues representa un poco más de un cuarto de la industria sin embargo es importante recalcar la fuerza que impone, pues ha arcano esta porción del mercado con 30 tiendas en el mercado, un número mucho menor que el de su competencia.

Recomendaciones

En base a la descripción de la funcionalidad de cada cadena se recomienda:

- Establecer las acciones orientadas netamente a volumen a corto plazo en la cadena de supermercados Walmart. ¿Por qué? Sencillo, es la cadena que representa el grueso en la industria de bebidas en el mercado y los consumidores están respondiendo bastante bien al portafolio ofertado CBC por lo tanto las al lograr incrementar el volumen se

sabe representará mayor cantidad de cajas adicionales a la empresa y será distribuido fácilmente en los diferentes formatos que la empresa tiene definidos por lo tanto las negociaciones con la cadena deben orientarse a definir propuestas con un nivel aceptado por la gerencia en temas de descuento a cambio de un crecimiento en volumen.

- El tema de Share en el mercado es importante y es un indicador relevante para los altos mandos de CBC Honduras, por lo tanto se recomienda Supermercados La Colonia como blanco principal al tema de recuperación de participación, orientando las negociaciones mensuales con la cadena en función de recuperación de presencia de marca en tienda, ¿Cómo? Ofreciendo las acciones de Marketing (Promociones, Bandeos, Packs etc) de CBC Honduras en estas tiendas, a fin de obtener espacios claves como puntos de góndolas, islas, caras en los estantes de manera que se pueda estimular la decisión de compra del consumidor para lograr mover el producto.

➤ Segmentación de Tiendas en las cadenas de supermercados

Luego de obtener la participación en cada una de las cadenas se pretende delimitar la productividad que tiene CBC Honduras en sus productos carbonatados en cada tienda, a fin de estudiar el comportamiento de compra de cada una de ellas de manera que se puedan orientar las estrategias con mejor visibilidad en cuanto a segmento.

En base a la herramienta de aplicabilidad realizada se segmentan las tiendas de la cadena Walmart de la siguiente manera:

Tiendas Top		Mayor Área de Oportunidad	
Ranking	Sucursal	Ranking	Sucursal
1	WM Tegucigalpa	51	DF El Paraiso
2	MD Juticalpa	50	DF Taulabe
3	Paiz Multiplaza	49	DF El Carmen
4	Paiz Proceres	48	DF Marcala La Paz
5	WM El Sauce	47	DF La Cañada
6	Paiz Choluteca	46	DF Primera Calle
7	MD Torocagua	45	DF Siguatepeque
8	Paiz Kennedy	44	DF Santa Fe
9	MD Loarque	43	DF Comayagua
10	MD Choluteca	42	DF Nueva Esperanza

Tabla 3. Tiendas Top con área de oportunidad (Walmart).

Fuente: (Fuente propia).

Por otro lado en la cadena de Supermercados La Colonia se segmentan las tiendas de la siguiente manera:

Tiendas Top		Mayor Oportunidad	
Ranking	Sucursal	Ranking	Sucursal
1	36-Loarque	51	16- Comayagua
2	1 -Boulevard Suyapa	50	4- Centenario
3	5- La Kennedy	49	20- Siguatepeque
4	2- Las Torres	48	13- La Merced
5	19- Danlí	47	34- Catacamas
6	32- Country	46	17- Quinta Avenida
7	35-Ecoplaza	45	6- Santa Fe
8	10- Boulevard La Hacienda	44	37- Humuya
9	14- Villas del Sol	43	12- Metromall
10	15- Choluteca	42	31- Mall Galeria

Tabla 4. Tiendas Top con área de oportunidad (La Colonia).

Fuente: (Fuente propia).

Recomendaciones

En cuanto a estrategias orientadas a crecimiento considerable de volumen se define que las estrategias deben estar orientadas a las siguientes tiendas:

- Los expertos recomiendan plantear negociaciones con las cadenas de supermercados que se orienten a descuento por mayor volumen de compra a fin de lograr un crecimiento en participación, en base a la herramienta se tiene visibilidad de las tiendas Top de cada cadena en las que se puede aplicar ésta acción.
- En temas de tiendas con mayor oportunidad existen muchos factores externos que puedan estar afectando el desempeño,

➤ Serving:

Es importante realizar una clasificación del volumen por segmento de producto (Empaques familiares y Personales), de manera que este pueda indicar cuales son los empaques que tienen mayor relevancia y en que tienda de supermercado, esto debido a que cada tienda tiene un comportamiento independiente en cuanto a su comportamiento por diferentes razones como ser la oferta de tamaños, ubicación, capacidad de compra, preferencias de los consumidores etc.

En el siguiente cuadro se detallan las tiendas Top de supermercados en base al volumen registrado en las dos grandes categorías

Ranking	Multi Serve	Single Serve
1	La colonia Kennedy	Boulevard Suyapa
2	Loarque	La Kennedy
3	Ecoplaza	La Hacienda
4	Las Torres	Loarque
5	Boulevard Suyapa	Las Torres
6	Villas del Sol	Mal Galería
7	Danli	Ecoplaza

Tabla 5. Tiendas Top por Categoría Serve (La Colonia).

Fuente: (Fuente propia).

Resultados y recomendaciones

Cada una de estas clasificaciones se obtendrá por medio del análisis mensual que brindara la herramienta de manera que se puedan tener mapeados cada uno de los segmentos, en los que CBC Honduras deberá enfocarse para lograr tener una mayor participación en el mercado de bebidas carbonatadas.

También al realizar este estudio mensual sobre el comportamiento de compra en cada tienda de supermercado le permitirá a CBC Honduras clasificar, ejecutar y asegurar estrategias más efectivas para alcanzar mayor posicionamiento de los productos carbonatados.

En base a lo anterior se puede concluir que lo que se busca es optimizar cada uno de los segmentos por medio de la implementación de la herramienta que brindara aquellos puntos de referencia en los que el canal de supermercados puedan estar presentando falencias y de esta manera puedan ser identificados y atacados por medio de una estrategia de acción comercial.

4.2.2 Enfoque Mejora de rentabilidad

El canal de supermercados demanda mayor inversión por lo tanto se requiere analizar puntos estratégicos en los cuales se pueda mejorar el tema de rentabilidad para la compañía, debido a que la mayor parte del enfoque está concentrado en algunos empaques que no necesariamente representan los de mejor desempeño para la compañía.

Para esto se propone brindar un análisis mensual por medio también de la herramienta en la cual se pueda obtener dos puntos básicos:

- Empaques CBC con mayor utilidad

Definir cuáles son los empaques que a nivel interno generan mayor margen de contribución a la compañía. (Datos no planteados por temas de confidencialidad).

- Empaques con mayor participación en la industria de bebidas carbonatadas

Definir los empaques con mejor desempeño en las cadenas las cadenas de Supermercados.

Las acciones deberán estar orientadas a los empaques top de la cadena, en primer lugar se realizó un análisis Pareto que permita definir cales son los empaques top que conforman el 50% del total de la venta, de manera que se establece que el enfocarse en 11 empaques del total ofertado en la industria permitirá enfocarse el 50% del peso en la industria, por lo tanto en base a la herramienta se establece que para Agosto 2017 los empaques Top en Walmart fueron:

Tamaños Mayor Participación
Coca Cola 3000 ml
Coca Cola 500 ml
Coca Cola 1500 ml
Coca Cola 1250 ml
Pepsi 1500 ml
Coca Cola 2500 ml

Pepsi 3000 ml
Pepsi Pet 600 ml
Coca Cola lata 355 ml
Coca Cola 2000 ml
Tropical Banana 3000 ml

Tabla 6. Empaques Top por tamaño (Walmart).

Fuente: (Fuente propia).

En base a la tabla anterior se concluye que los tamaños de productos que conforman el 50% del volumen, Coca Cola gana el 72% de la participación al estar presentes con 8 empaques líderes de un total de 11 tamaños delimitados en el análisis Pareto.

En el caso de Supermercados La Colonia según el análisis Pareto se recomienda tomar como puntos de enfoque los siguientes 10 empaques que conforman el 50% del volumen:

Tamaños Mayor Participación
Coca Cola Pet 500 ml
Coca Cola 3000 ml
Pepsi 3300 ml
Coca Cola 1500 ml
Coca Cola 1250 ml
Coca Cola 2000 ml
Coca Cola lata 355 ml
Coca Cola Pet 355 ml
Canada Dry Ginger Pet 500 ml
Coca Cola Zero 1500 ml

Tabla 6. Empaques Top por tamaño (La Colonia).

Fuente: (Fuente propia).

Según la tabla anterior, obtenida en base a la herramienta realizada, se puede conocer los empaques de mayor impacto en temas de volumen y es evidente que dentro de análisis Pareto realizado, Coca Cola tiene el 90% de la participación de empaques más vendidos.

➤ Multiempaques con mayor demanda

Análisis de desempeño y comportamiento de los multiempaques ofrecidos en Supermercados.

Resultados y recomendaciones

Impulsando la venta en multiempaques claves según el comportamiento que tienen en cada tienda, el 80% del venta en Multiempaques en supermercados La colonia se encuentra concentrada en 4 presentaciones (2 pack Coca Cola 2000 ml, 2 pack Coca Cola 3000 ml, 2 pack Coca Cola 1500 ml, 3 pack (1-Mirinda + 1-Seven up) 3000ml + 1-Pepsi 3300 ml).

Por otro lado en La cadena Walmart se concentra el 80% de la venta en packs en las siguientes presentaciones: (2 pack Pepsi 3000 ml, 3 pack Coca Cola 2500 ml, 4 pack (2-Pepsi + 1-Seven + 1-Mirinda) 3000 ml, 2 pack (1-Link Banana + 1-Link Mandarina) 3000 ml, 2 pack Coca Cola 2500 ml, 4 pack Coca Cola 2000 ml.

Conocer los empaques que generan mayor volumen a nivel de supermercados permitirá analizar si realmente se está enfocando la venta a mejorar la rentabilidad del canal, como también que empaques de la competencia están teniendo mayor generación de volumen y así definir contra cual puedo competir para obtener crecimiento de mercado.

Los multiempaques representan un punto básico en el segmento de Supermercados por lo tanto resulta fundamental mejorar el análisis de los resultados obtenidos o el desempeño que cada uno está alcanzando mensualmente, a fin de hacer más eficientes las promociones o replicar éstas

acciones en otras cadenas con comportamiento de compra similar.

5.2.3 Estacionalidad

Dentro del análisis de la industria de bebidas en supermercados existen meses de temporada que impactan en variaciones considerables del comportamiento habitual, no solamente generando dispersiones en el promedio de venta generado sino también marcando un comportamiento de compra en ser tamaños, promociones y sabores.

➤ Definición de metas en base Crecimiento

El realizar una comparación contra el logro del año anterior representa un punto de referencia, además de esto la herramienta presenta información de resultados en base al sello ut de cada tienda por lo que es importante partir con un parámetro de medición en base al total de la cadena, para el caso de Walmart en el mes de Agosto se obtuvo un crecimiento del 37% vrs YAG y para La cadena de supermercados la colonia se obtuvo un crecimiento del 13% vrs YAG. Esta medición permite no solamente saber si la industria está en crecimiento o en contracción sino también permite saber cómo ha sido el desempeño de CBC Honduras frente al logro obtenido en el año anterior.

➤ Análisis en base a Temporadas

En base al análisis realizado con la herramienta se define que para el año anterior los empaques Top en la temporada fueron:

Empaques de Temporada
Coca Cola 3000 ml
Coca Cola Pet 600 ml
2 pack Pepsi 3000 ml

Coca Cola 1500 ml
3 pack Coca Cola 2500 ml
Pepsi Pet 600 ml,
Coca Cola 1250 ml
Coca Cola 2000 ml,
Coca Cola lata 355 ml
Pepsi 1500 ml

Tabla 7. Empaques Top de temporada (Walmart).

Fuente: (Fuente propia).

Resultados y recomendaciones

En temas de crecimiento, según los resultados de la herramienta, se recomienda plantear metas retadoras ya que se inicia el último trimestre del año el cual representa el de mejores resultados para la industria de bebidas carbonatadas, además de comenzar el mejor trimestre se acerca la promoción “El día más barato del año” lo que en realidad en esta industria representa el mes más barato del año por lo que es importante comenzar las negociaciones de volumen a fin de cerrar compras mayores que a la competencia.

Además de esto se recomienda el enfoque en los empaques y promociones a empaques más grandes debido a la temporada, asegurar en bodega la existencia de producto debido a la demanda fuerte de estos meses.

5.2.4 Marketing

El enfoque del departamento de Marketing debe estar orientado estratégicamente mediante análisis profundos que permitan orientar los planes, acciones y promociones a los puntos clave para lograr mayor participación de mercado.

Por otro lado la falta de indicadores y seguimiento a resultados en base a análisis de segmentos importantes como ser: tiendas, empaques, promociones, es una deficiencia identificada en el departamento de Mercadeo sumando que trabajan de forma independiente sin tener orientación del departamento de Comercial hacia las verdaderas necesidades y puntos clave en el canal.

➤ Promociones

Las exigencias del mercado están orientadas a degustaciones, promociones cliente final, premios al instante, carpas, audio y cualquier tipo de actividad que llame la atención y logre captar la decisión de compra, actualmente todas estas acciones se ejecutan actualmente el problema está en que no se hacen con un previo análisis que indique las tiendas a las que se deben dirigir.

Actualmente CBC Honduras realiza algunas actividades de promoción y mercadeo sin embargo la orientación que se le da no es la adecuada pues no se tiene visibilidad de las tiendas estratégicamente lo que hace que se pierda el foco del departamento de Comercial Y ventas.

Activación
de
actividades



Activación
de
actividades



Promocione
s en
empaques
Top



Packs



Degustacion
es



➤ Impulso del Segmento Light

Según los expertos la dinámica de la industria está apuntando a segmentos más saludables, incluso la competencia tiene mayor disponibilidad de skus de productos Light por lo tanto

CBC debe adaptarse a los cambios y las necesidades de los consumidores. El tema del segmento Light debe impulsarse más en base al peso de cada cadena en este caso el volumen de la colonia pesa un 56% de la venta, seguido por Paiz quien pesa un 18%

Se recomienda atacar este nicho del mercado en las tiendas que hasta ahora registran mayor apertura a este segmento, dentro de las que se destacan:

Segmento Light
Boulevard La Hacienda
1 -Boulevard Suyapa
Mall Galeria
Las Torres
Paiz Proceres
WM Tegucigalpa
WM El Sauce
Paiz Multiplaza
La colonia Humuya

Tabla 7. Segmento Light.

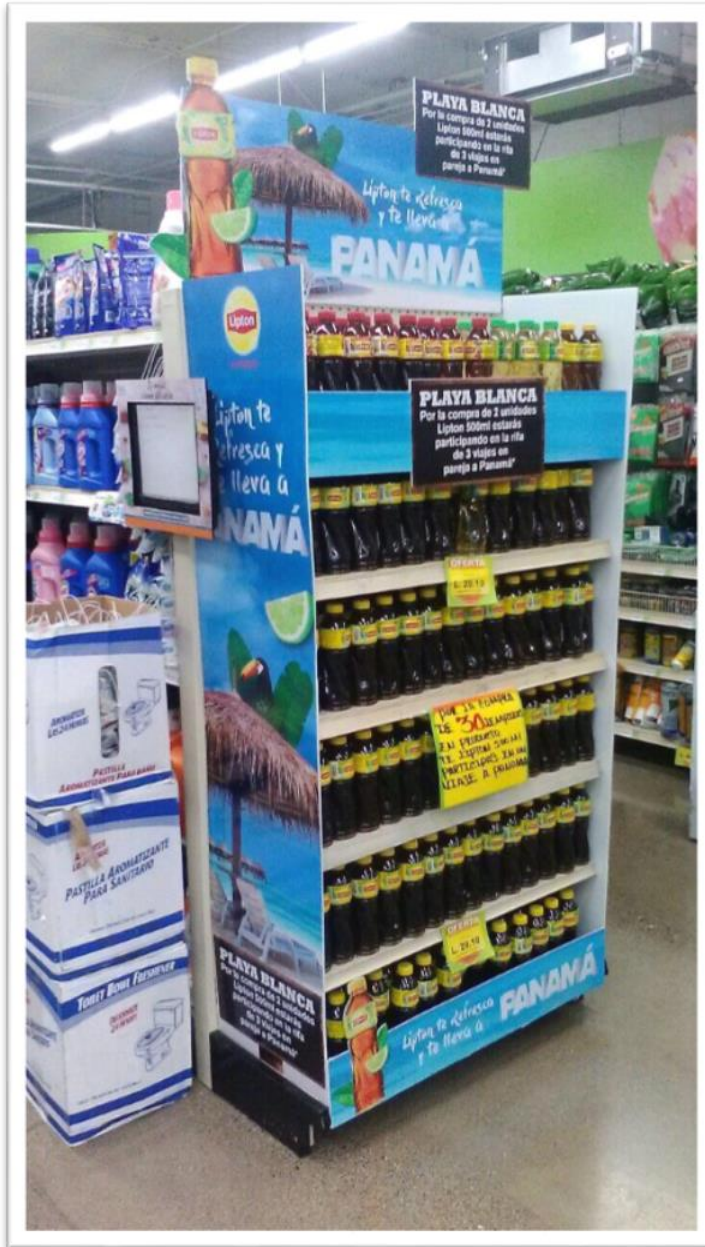
Fuente: (Fuente propia).





➤ Campañas Masivas

La compañía apuesta en categorías como Te e Isotónicos a campañas masivas sin embargo la Marca Pepsi como tal se ha visto apagada en este sentido, por lo tanto, ya que las acciones antes mencionadas han resultados exitosas, resulta conveniente replicar estas acciones en la categoría de Carbonatadas. En base a esto se recomienda una réplica por parte del equipo de Mercadeo de la campaña realizada con Lipton ya que tiene mucha aceptación por parte de los consumidores



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La situación actual del segmento de bebidas carbonatadas en Supermercados define que el volumen de venta se encuentra concentrado en dos grandes cadenas a nivel nacional, en donde Walmart representa el 64% del total de la industria seguido por un 36% de Supermercados La colonia, en base a los datos anteriores se determina que en temas de volumen de ventas la cadena Walmart representa el punto de prioridad para CBC Honduras, sin embargo en temas de recuperación de participación de mercado se cuenta únicamente con un 19% de participación en Supermercados La colonia y un 33% en Walmart por lo tanto la oportunidad de robar participación de la competencia en ambas cadenas es un punto focal en temas de estrategia.
- En base al estudio de la situación actual del mercado y a la información obtenida en las entrevistas realizadas a expertos, se establece un plan de acción orientado a 4 puntos clave de mejora, con este plan se logrará implementar acciones comerciales que permitan obtener mejores resultados en el desempeño del segmento de Supermercados para CBC Honduras. Dentro del plan de mejora se establece la orientación al tema de segmentación estratégica del mercado, esto con el fin de conocer la funcionalidad y dinámica del mercado, por otro lado el plan apunta al tema de rentabilidad definiendo acciones estratégicas que apuesten al logro de mejores resultados mediante el impulso de empaques foco. El implementar la segmentación del mercado de forma estratégica facilitará la tercera orientación del plan estratégico, la cual se base en estacionalidad, el análisis del comportamiento del año anterior permite definir metas de crecimiento y una visión del comportamiento de compra en base a temporada. Finalmente pero no

menos importante se define el cuarto punto de enfoque del plan el cual está orientado a las herramientas de Marketing necesarias para impulsar las ventas y lograr la fidelización de clientes.

- Las herramientas de medición juegan un papel fundamental para gestionar y validar el funcionamiento de las acciones sugeridas en el segmento de Supermercados, mediante la herramienta “Análisis Gerencial de Indicadores en el canal de Supermercados” se pretende lograr una visión holística del mercado que permita facilitar la interpretación de indicadores claves para la compañía a fin de lograr el desempeño óptimo del segmento de supermercados para CBC Honduras.

5.2 Recomendaciones

- Para agregar valor a la compañía se recomienda el análisis y la discusión de la herramienta en las reuniones de resultados realizadas mensualmente a fin de conocer los movimientos de la competencia y el comportamiento de la industria de bebidas para facilitar la toma de decisiones.
- En temas de enfoque a mayor peso en volumen de ventas se recomienda mantener la orientación a la cadena Walmart ya que probablemente por tener mayor cantidad de tiendas en el mercado, cuenta con un 64% del total de la industria, sin embargo si se habla de estrategias en base a recuperación de share se recomienda dirigir las acciones agresivas a Supermercados la Colonia ya que CBC cuenta únicamente con un 19% de participación de mercado en esta cadena.

- Por temas de segmentación del mercado se recomienda que las acciones estratégicas se desglosen de la siguiente manera:
 - Acciones orientadas a lograr un crecimiento considerable de volumen se ejecuten en tiendas top del mercado como ser: La Colonia Kennedy, Loarque, Boulevard Suyapa, Las Torres y Ecoplaza, Danlí, La Hacienda, Country, villas del sol.
 - Las acciones comerciales deben impulsar el empaque tres litros ya que es el de mayor peso en ambas cadenas.
 - Las acciones comerciales enfocadas a ventas por empaques deben considerarse en base al funcionamiento que han tenido en acciones anteriores para esto se recomienda realizar análisis de YAG.
- Como parte trascendental de la estrategia se recomienda la orientación al análisis de la herramienta previo a cualquier decisión, considerando de esta manera la evolución del mercado, el resultado de acciones implementadas y el desempeño de la competencia a fin de tomar decisiones más eficientes dentro del segmento de Supermercados para CBC Honduras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*.
- Banco Central de Honduras. (Mayo de 2017). Obtenido de http://www.bch.hn/download/imae/2017/imae_mayo2017.pdf
- González Gaya, C., Domingo Navas, R., & Pérez, M. Á. (2013). *Técnicas de mejora de Calidad*. UNED.
- González González, C. (1994). *Calidad Total*. McGraw-Hill Interamericana.
- Heredia Álvaro, J. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universidad Jaume.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Informe Anual de Bebidas. (2016). *Industria Alimenticia*. Instituto Nacional de Estadística. (2016). Obtenido de http://www.ine.gob.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=91
- Keat, P., & Young, P. (2004). *Economía de Empresa*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, G. (2006). Dirección de Marketing. Pearson.
- Las 500 mayores empresas de América Latina. (2017). *América Economía*, 30.
- Las 500 mayores empresas de América Latina. (2017). *América Economía CentroAmérica*, 30-31.
- Matos Moya, B., & Albert Díaz, M. (2011). *Diseño del mando integral del grupo empresarial del aprovechamiento de los recursos hidráulicos*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE.
- Neira, D. y. (2017). *Presentación CBC Honduras Mayo 2017*. Tegucigalpa.
- Proyecciones y análisis sobre la economía mundial y regional. (2016). *América Economía*, 18.
- Revista Chilena de Nutrición*. (Octubre de 2012). Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-73372013000100006&script=sci_arttext&tlng=en
- Sáez Vera, J. (2009). *Benchmarking aplicado a la reingeniería de procesos*. El Cid Editor | Apuntes.
- Samuelson, P. A. (2010). *Economía con aplicaciones en Latinoamérica*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA CENTROAMERICANA FACULTAD DE POSTGRADO

ENTREVISTA A EXPERTOS EN MARKETING- DIRECCIÓN COMERCIAL

Nombre: Emerson Andino

Profesión: Ingeniería Industrial

Empresa en que labora: Tres Montes Luchetti

Cargo: Gerente Regional de Ventas

1. ¿Cuáles son las estrategias de Marketing para el segmento de bebidas Carbonatadas que usted considera que podrían generar mayor impacto o aceptación por los clientes en las cadenas de supermercados?

Considero que para el segmento de bebidas carbonatadas, las estrategias de marketing básicas como Producto y Precio, son las que más impacto pueden generar, como ser, ofrecer al consumidor un producto en base a sus necesidades diarias o estilos de vida, ejemplo: diferentes tamaños / envases, a la vez líneas complementarias que contemplen a esos nuevos nichos de consumidores como los de “bajo en calorías” y colocándolos en un rango de precio contemplando el mercado meta u ubicación de las tiendas de autoservicio, opciones como precio de introducción u descuentos por volumen generalmente logran mayores impactos en el consumidor que se ven tentados a consumirlos para aprovechar dicha actividad promocional.

2. ¿Cuáles son las características que deben considerarse en un programa estratégico de Trade Marketing?

Los básicos siempre son importantes: Precio, Plaza, Promoción dentro del punto de venta y medios masivos de comunicación como ser Radio y TV. Igualmente al momento de colocarlos en el anaquele, se pueden considerar oportunidades que brinda el mercadeo cruzado, aportando a la experiencia de compra apelando a generarle el deseo al consumidor que llega al establecimiento, entendiendo que este llega por un producto de primera necesidad.

3. ¿Cuál es su recomendación para mantener un equilibrio entre la inversión que demanda este segmento de mercado vrs la rentabilidad obtenida?

Entender al consumidor que llega a los diferentes establecimientos, considerando su ubicación, accesibilidad y dinero en el bolsillo. Esto significa que en ciertos establecimientos el consumidor está dispuesto a desembolsar una mayor cantidad por más productos y en otros lleva un plan de compra ajustado, por lo que una oferta en códigos puntuales puede generar esa necesidad que no estaba al momento de ir de compras. Es importante tener un objetivo claro en cada actividad comercial, ya que de este objetivo dependerá que tanto se puede invertir o no, por ejemplo si dicha inversión servirá para bloquear al competencia en términos de participación de mercado o si la misma es para introducción de un producto nuevo o si al final solo deseamos generar volumen de compra.

4. ¿Qué tipo de técnicas, considera usted, son eficaces para lograr atraer, captar, retener y fidelizar a un cliente dentro del segmento de Supermercados?

Las técnicas más eficaces son aquellas que logran convencer al consumidor que al comprar “X” producto está recibiendo más por su dinero, entiéndase más gramaje, más unidades, mayor sabor etc. Esto mediante mecanismos de comunicación dentro del establecimiento ya sea visual por imágenes o colores llamativos, degustaciones etc.

5. ¿Cuál es su recomendación para desarrollar estrategias de Marketing Proactivo (Aumentar el rendimiento de los clientes, a través de relaciones interactivas de largo plazo con valor agregado) en el segmento de bebidas Carbonatadas de Supermercados?

Las actividades de fidelización o premiación del cliente son de las estrategias más importante del marketing proactivo, ya que busca mantener al consumidor base del negocio mediante ofrecimientos de un valor agregado adicional por el consumo de la marca, esto significa que son planes para aumentar o mantener frecuencia de uso.

Aquí es importante conocer al cliente para poder diferenciarlo y entender quién y para que compra el consumidor base, ya que esos son los genera el mayor volumen de compra y perderlo saldría más caro, por lo que es necesario que dicho plan de fidelización genere valor en cada interacción, con premios al instante, premios acumulados, canjes etc. Es válido apoyarse con la base de datos que ya manejan los supermercados y hacer match con la información que maneja la empresa de bebidas, igual contra benchmarking de mercados similares.

6. ¿Cuál es su recomendación para ganar mayor participación de mercado dentro del segmento de bebidas carbonatadas? Tomando en consideración la fuerte demanda que tiene la competencia.

Mi recomendación sería ser expertos en los diferentes tipos de clientes y ofrecerles variedad en base a ellos.

Ejemplos:

- 1) Diferentes tamaños con el precio correcto- importante analizar quien es la competencia y en que TIER de precio me quiero posicionar (ejemplo: Precio más alto que el líder, % más abajo del líder, opción de menor valor)
 - 2) Ofertas especiales a clientes oferteros, las mismas siendo en los establecimientos correctos para maximizar la inversión.
 - 3) Mas por su compras de volumen a los que están dispuestos a pagar un % adicional
 - 4) Líneas complementarias, como ser bajas calorías o agua carbonatadas para clientes “sanos” etc.
 - 5) Ubicación en el estante: Es importante lograr posicionarse en el paño caliente para ser visto por el consumidor y que cualquier actividad comercial o innovación pueda ser percibida.
7. ¿Qué herramientas de medición de resultados recomendaría para dar seguimiento a los planes y decisiones definidas en un plan estratégico, a fin de obtener mayor eficiencia de las acciones?
- 1) Partiendo de un objetivo que se pueda medir con un crecimiento retador, pero real.
 - 2) ROI (Retorno de la inversión)
 - 3) Rotación de inventario en el punto de venta

- 4) Medición impacto en frecuencia de compra actual, vrs la obtenida luego de cualquier actividad comercial

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADO

ENTREVISTA A EXPERTOS EN MARKETING- DIRECCIÓN COMERCIAL

Nombre: Iveth Nataly Padilla
Profesión: Lic. Mercadeo
Empresa en que labora: Cargill de Honduras
Cargo: Jefe de Producto

1. ¿Cuáles son las estrategias de Marketing para el segmento de bebidas Carbonatadas que usted considera que podrían generar mayor impacto o aceptación por los clientes en las cadenas de supermercados?
 - Desarrollo de Multiempaques (sabores), presenta soluciones a los consumidores de llevar varios sabores de bebidas carbonatadas.
 - Desarrollo de empaques con más líquido(Permite compartir con la familia)
 - Publicidad no convencional Promociones en los PDV, degustaciones del producto
2. ¿Cuáles son las características que deben considerarse en un programa estratégico de Trade Marketing?
 - Exhibición de producto en frío para empaques personales, por el consumo que se desarrolla en el momento
 - Desarrollo de exhibiciones diferenciadas proporciona relevancia en la categoría
 - Alta visibilidad del producto en los puntos de venta(Ayuda al consumidor a realizar compras de impulso por conveniencia)
 - Sampling de producto para impulso de nuevos sabores en los puntos de venta
 - Promociones al consumidor: Los consumidores prefieren los premios que se ganan en el instante
 - Atados de producto o bandeos para generar un sampling pagado(Que los consumidores prueben nuestras innovaciones en casa)
3. ¿Cuál es su recomendación para mantener un equilibrio entre la inversión que demanda este segmento de mercado vrs la rentabilidad obtenida?
 - Las negociaciones deben realizarse con los category manager para que generen volumen incremental, si bien es cierto invertiremos más en promover la venta del

producto es necesario que la cadena de Supermercados se comprometa con un volumen de compra, dado que las acciones ayudaran a que circule más rápido el capital.

4. ¿Qué tipo de técnicas, considera usted, son eficaces para lograr atraer, captar, retener y fidelizar a un cliente dentro del segmento de Supermercados?
 - Administración efectiva de la cuenta en cuanto a volumen y gross margin, realizando reuniones de revisión de categoría frecuente con los clientes para que ellos se sientan respaldados que cuentan con un proveedor que les aporta a los indicadores de las cadenas.
 - Elaboración de planes promocionales anuales para generar mayor rotación de inventarios
 - Desarrollo de innovaciones en producto que les brinde ventajas competitivas
 - Comunicación efectiva y frecuente

5. ¿Cuál es su recomendación para desarrollar estrategias de Marketing Proactivo (Aumentar el rendimiento de los clientes, a través de relaciones interactivas de largo plazo con valor agregado) en el segmento de bebidas Carbonatadas de Supermercados?
 - Revisión categorías por sku para verificar oportunidades de negocio vrs la competencia
 - Diferenciación de portafolio vrs competidores
 - Promociones cruzadas con otras categorías Ej:snacks
 - Asegurar inventarios de productos
 - Consistencia en material POP para los puntos de venta
 - Desarrollo de productos exclusivos para las cadenas

6. ¿Cuál es su recomendación para ganar mayor participación de mercado dentro del segmento de bebidas carbonatadas? Tomando en consideración la fuerte demanda que tiene la competencia.
 - Innovaciones relevantes
 - Promociones tácticas
 - Ejecución en los PDV
 - Impulso de producto y sampling

7. ¿Qué herramientas de medición de resultados recomendaría para dar seguimiento a los planes y decisiones definidas en un plan estratégico, a fin de obtener mayor eficiencia de las acciones?
 - Revisión Scan data(Dichter&Neira)
 - Fuente interna de ventas y cobertura