



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ESTUDIO DE RENTABILIDAD QUE GENERA LA
SEGMENTACIÓN DE CLIENTES EDUCATIVOS ATENDIDOS
POR EMBOTELLADORA LA REYNA EN EL DISTRITO**

CENTRAL

SUSTENTADO POR:

MARIO ANDRÉS LUQUE MEDINA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**ESTUDIO DE RENTABILIDAD QUE GENERA LA SEGMENTACIÓN DE
CLIENTES EDUCATIVOS ATENDIDOS POR EMBOTELLADORA LA REYNA
EN EL DISTRITO CENTRAL**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MANUEL DAVID GÓMEZ SOLORZANO

ASESOR TEMÁTICO

ARMANDO JOSÉ OVIEDO ZELAYA

COMISIÓN EVALUADORA:

ALEJANDRO DÍAZ BARAHONA

SAMMY CASTRO

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios en primer lugar por ser quien me ha dado la oportunidad de cumplir este sueño tan importante en mi vida profesional y que me da todas las cosas, cada logro en mi vida es por su favor y gracia.

Agradezco a mis familiares y amigos por su apoyo incondicional para el logro de mis metas. Agradecimiento especial a mis abuelos que siempre han creído en mí y me han apoyado en todos los proyectos que emprendo en mi vida incondicionalmente.

Así mismo quiero expresar mi gratitud para con la empresa Embotelladora la Reyna y a su Director Comercial Julio Dardón por permitirme desarrollar el presente proyecto dentro de la organización. Al equipo de Coordinadores de Información Territorial por su incondicional apoyo al ser los facilitadores de toda la información requerida para el presente estudio.

Doy las gracias por su valiosa orientación brindada durante el desarrollo del presente estudio al Ing. Manuel Gómez docente de UNITEC quien fue mi asesor metodológico y al Lic. Armando Oviedo Gerente Financiero De Embotelladora La Reyna quien fue mi asesor temático.



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTUDIO DE RENTABILIDAD FINANCIERA QUE GENERA LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES EDUCATIVOS EN EL DISTRITO CENTRAL

AUTOR:

Mario Andrés Luque Medina

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar la relación que existe entre la segmentación de los clientes y la rentabilidad generada por cada cliente atendido por Embotelladora La Reyna en el segmento educativo, se analizaron 3 Rutas que aglomeran Escuelas y Colegios del Distrito Central y 3 Rutas Tradicionales que engloban diferentes clientes sin atención especializada y que estén ubicados en el Distrito Central con el fin de medir si en realidad una atención más personalizada y segmentada genera una mayor rentabilidad por cliente. Se analizó el comportamiento de los clientes antes y después de la segmentación.

Palabras clave: Alimentos y Bebidas, Rentabilidad, Rutas, Segmentación.



GRADUATE SCHOOL

TITULO EN INGLÉS

AUTHORS:

Mario Andrés Luque Medina

ABSTRACT

The present study has as main objective to analyze the relationship between the customer segmentation and profitability generated by each customer attended by Embotelladora La Reyna in the education segment, 3 routes that grouping schools and high schools from Distrito Central and analyzed 3 routes traditional grouping different customers without specialized care and are located in the Distrito Central in order to measure whether in fact a more personalized and segmented attention generates higher profitability per customer. The customer behavior was analyzed before and after the segmentation.

Keywords: Beverage & Foods, Profitability, Segmentation, Routes.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 Antecedentes del Problema	15
1.3 Definición del Problema	19
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	19
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	20
1.4 Objetivos del Proyecto	21
1.4.1 Objetivo General.....	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5 Justificación	22
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
2.1 Generalidades de la Segmentación de los Clientes.....	23
2.1.1. Concepto de Segmento	23
2.1.2 Concepto de Clientes	24
2.1.3 Concepto de Segmentación de los Clientes.....	24
2.1.4 Importancia de la Segmentación de los Clientes.....	25
2.1.5 Evolución de la Segmentación de los Clientes.....	25
2.2 La Segmentación de Los Clientes Como una Estrategia de Mercado.....	27
2.2.1 Concepto de Estrategia	27
2.2.2 La Segmentación de los Clientes como una Estrategia	27

2.3 Grupos de Interés en la Segmentación de los Clientes.....	28
2.3.1 Clientes	28
2.3.2 Competidores	29
2.3.3 Proveedores	30
2.4 Implementación de la Segmentación de los Clientes como Estrategia	31
2.4.1 Estudio	31
2.4.2 Análisis.....	31
2.4.3 Preparación de los Perfiles.....	32
2.5 Tipos de Enfoques para Segmentar los Clientes	32
2.5.1 Variables Geográficas	32
2.5.2. Variables Demográficas	33
2.5.3 Variables Pictográficas.....	33
2.5.4 Variables de Conducta	33
2.6 Ventajas y Beneficios que se obtienen al adoptar la Segmentación de los Clientes como una Estrategia.....	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 Enfoque de la Investigación y Método	36
3.2 Alcance de la Investigación.....	37
3.3 Tipo de Diseño de la Investigación	37
3.3.1 Enfoque de la Investigación.	37
3.4 Población y Muestra.....	38
3.4.1 Unidades de Análisis de la Población.....	38
3.4.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra.	38
3.4.3 Selección de la Muestra.....	39
3.5 Instrumento de Medición.....	39

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
4.1 Análisis Rutas Educativas	43
4.1.1 Análisis Ruta Educativa 301161.....	43
4.1.2 Análisis Ruta Educativa 312163.....	44
4.1.3 Análisis Ruta Educativa 312164.....	45
4.2 Análisis Rutas Tradicionales	47
4.2.1 Análisis Ruta Tradicional 312107.....	47
4.2.2 ANÁLISIS RUTA TRADICIONAL 312117.....	48
4.2.3 Análisis Ruta Tradicional 312123	49
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
5.1 Conclusiones	54
5.2 Recomendaciones	55
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
INDICE DE TABLAS.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE DE FIGURAS.....	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento Ruta 301161.....	43
Tabla 2. Comportamiento Ruta 312163.....	45
Tabla 3. Comportamiento Ruta 312164.....	46
Tabla 4. Comportamiento Ruta 312107.....	47
Tabla 5. Comportamiento Ruta 312117.....	48
Tabla 6. Comportamiento Ruta 312123.....	49
Tabla 7. Rentabilidad Rutas Educativas y Tradicionales (Julio 2014 a Junio 2015)	52
Tabla 8. Rentabilidad y Ventas por Cliente	53
Tabla 9. Porcentaje de Rentabilidad.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas Cajas Físicas Ruta 301161	43
Figura 2. Ventas Cajas Físicas Ruta 312163	44
Figura 3. Ventas Cajas Físicas Ruta 312164	45
Figura 4. Ventas Cajas Físicas Ruta 312107	47
Figura 5. Ventas Cajas Físicas Ruta 312117	48
Figura 6. Ventas Cajas Físicas Ruta 312123	49
Figura 7. Rentabilidad en Lempiras Rutas Educativas versus Rutas Tradicionales (Julio 2014 a Junio 2015).....	52

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La segmentación de los clientes es un tema de gran interés y relevancia para las organizaciones debido a la gran cantidad de estudios que se han desarrollado sobre dicho tema que han demostrado una serie de beneficios que representan para la entidad que adopta la estrategia comercial denominada como segmentación de los clientes.

A lo largo de los años se ha logrado entender que las organizaciones deben de estar orientadas netamente en satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, es por esto que la segmentación de los clientes tiene como propósito desarrollar un sistema que permita ofrecer productos y servicios que van acorde a lo que los clientes en realidad demandan. La segmentación de los clientes sin lugar a duda contribuye a la creación de relaciones sólidas con los clientes, mejora el posicionamiento de las marcas en los puntos de ventas, potencializa las ventas, etc.

El presente estudio comprende V capítulos, en los cuales se desarrolla a profundidad un análisis que pretende identificar cuáles son los rendimientos generados al adoptar este tipo de estrategia en un grupo de clientes que comparten ciertos elementos similares, que para efectos del presente estudio principalmente son 2 cualidades como ser que sean centros educativos y que estén localizados en la zona del Distrito Central, Honduras.

En el capítulo 1 se desarrollan ciertas generalidades del estudio como ser los antecedentes del tema, el enunciado del problema, objetivo general, objetivos específicos, planteamiento del problema, etc., en donde se argumenta la situación actual que está experimentando Embotelladora La Reyna al adoptar esta importante estrategia comercial.

Para efectos del presente estudio Embotelladora La Reyna será seleccionada como la empresa a estudiar, debido a su gran interés que tiene en dicho tema. Embotelladora La Reyna tiene como meta a 5 años lograr segmentar muchos de sus clientes con el fin de imitar el buen desempeño que ha tenido dicha estrategia en Embotelladora La Mariposa ubicada en la Ciudad de Guatemala.

En el capítulo II se desarrolla el análisis donde se acopla la presente investigación con los diferentes estudios realizados por otras personas que sirven como marco de referencia para el análisis. Ideas y estudios de autores importantes como Michael Porter y Phillip Kotler forman parte del marco teórico por su importante experiencia y conocimiento en dicho tema.

La metodología de la investigación se desarrolla en el capítulo III en donde se establece la manera en que se desarrollará el estudio. La investigación tendrá un enfoque cualitativo, con diseño de estudio de campo tipo longitudinal. El investigador solamente recopilará datos históricos de 24 meses tomados de la base de datos con la que actualmente cuenta Embotelladora La Reyna con el fin de realizar un análisis, no se estará manipulando dato alguno. A su vez tendrá elementos exploratorios y descriptivos debido a que en primer lugar buscará una relación

entre segmentar a los clientes con la rentabilidad y describirá la experiencia que ha tenido hasta la fecha Embotelladora La Reyna con dicha estrategia.

En el capítulo IV radica toda la investigación debido a que en esta etapa se realizará toda la interpretación y análisis de los resultados. En el capítulo V se estará generando las posibles conclusiones y recomendaciones competentes al caso y finalmente en el capítulo VI las recomendaciones estarán orientadas a crear planes de acción para convertir lo teórico en algo práctico.

El presente estudio tiene mucha relevancia para Embotelladora La Reyna debido a que al adoptar esta estrategia de manera efectiva garantizará una ventaja competitiva frente a sus principales competidores, y su vez ayudará a la organización a aplicar las debidas medidas correctivas necesarias demostradas por la investigación.

1.2 Antecedentes del Problema

La segmentación de los clientes es una importante herramienta administrativa que permite a las organizaciones entender y aglomerar de manera más precisa comportamientos y características de grupos de clientes con el fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan necesidades y deseos con el propósito de potencializar ventas, mejorar el posicionamiento de marca en esos clientes, etc. Actualmente todo se segmenta y existen infinitas permutaciones y combinaciones que tienen como resultados segmentos, pudiendose segmentar desde la basura hasta comportamientos de personas.

La estrategia de segmentar clientes no es un tema nuevo pero en los últimos años las empresas han adoptado esta buena práctica como una estrategia fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas con respecto a los demás oferentes que existen en el mercado. La segmentación ha existido desde el principio de los tiempos, ya sea por las clases económicas o por otros tipos de criterios que la misma sociedad ha determinado.

Lo nuevo y que se viene implementando desde principios del siglo 20 ha sido la sistematización de segmentar los clientes, se realizan análisis profundos y exhaustivos que identifican patrones o conductas homogéneas que aglomeran un sector del mercado con el fin de ofrecer productos y servicios que estén orientados precisamente en satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

Uno de los grandes exponentes y precursores de la segmentación de los clientes de manera más sistematizada fue el ex presidente de General Motors Alfred P. Sloan quien observó que no todos los estadounidenses adquirirían vehículos de la misma manera. Partiendo de esa observación logró segmentar el mercado en función al poder adquisitivo de los clientes ofreciendo una amplia gama de vehículos con diferentes especificaciones que supla las diferentes necesidades en los consumidores.

Existen muchas teorías sobre cómo se segmentan los mercados pero principalmente son dos las que se han desarrollado a lo largo de la historia, una de ellas nos comenta que las empresas estudian los mercados minuciosamente y logran identificar características similares que agrupan cierta parte de la población y que como consecuencia la organización puede ofrecer productos y servicios que satisfagan específicamente ese segmento del mercado, por otra parte está la teoría que nos dice que existe una autosegmentación de los mercados. Esta teoría nos

plantea que las empresas deben lanzar productos en el mercado y que los propios clientes debido a sus elecciones segmentan los mercados como consecuencia de las diferentes necesidades y deseos de los consumidores.

Desde la revolución industrial las empresas vienen generando un ambiente de competitividad que como resultado ha generado que las organizaciones inviertan una gran cantidad de recursos en investigación y desarrollo de estrategias comerciales que logren generar una ventaja competitiva frente a los diferentes competidores, sabemos que en la actualidad existe una gran cantidad de oferentes y una gran cantidad de productos sustitutos por lo que las organizaciones se han enfocado en entender bien a sus clientes por lo que se han visto obligados a fragmentar los mercados . En algunas ocasiones dentro de un segmento pueden existir otros segmentos ya sea por orden de importancia de los clientes o por otros criterios que quedan a consideración de cada organización.

El ex Chief Executive Officer de Pepsi Company Roger Enrico era un especialista en este tema debido a que él entendió que no todos los consumidores son iguales partiendo de ese hecho, Roger Enrico empezó a crear una amplia gama de productos que venían a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. En el libro *La Guerra de las Colas* el señor Enrico nos explica que muchas veces las empresas se enfocan mucho en el producto como tal y no en entender que es lo que en realidad desean los consumidores. (Enrico, 2004)

Productos como Pepsi Light, Pepsi Blue, Pepsi Twist revolucionaron el mercado y lograron llamar la atención a todos aquellos consumidores que deseaban otro tipo de producto. En el libro denominado como *La Guerra de Colas* queda evidenciado la importancia de ofrecer productos y servicios especializados que satisfagan las necesidades y deseos específicos debido a

esta gran estrategia en ese punto de la historia Pepsi Company logró aumentar su posicionamiento en los mercados a tal punto que obligó a Coca Cola Company a cambiar sus estrategias y cambiar su gama de productos.

Para segmentar el mercado es importante definir los criterios y las posibles categorías en que se puede desglosar el mercado partiendo de ese punto la organización puede empezar a encasillar los diferentes tipos de clientes y tratar de ubicarlos en los diferentes tipos de categorías, Un ejemplo importante de segmentación de los clientes es utilizada por Toyota Motor Corporation en la cual ofrecen una amplia gama de vehículos que van desde autos deportivos hasta camionetas de doble tracción.

No solamente la diferenciación de Toyota Motor Company queda allí sino que también ha creado una línea de vehículos de lujo denominada como Lexus que está orientada para aquellos clientes y consumidores más exigentes y que desean productos y servicios de lujo. A la vez cuenta con la línea de trabajo denominada como Hino que ofrece camiones de gran potencia para distribuir grandes volúmenes de productos.

A lo largo de los años las organizaciones han logrado y según el libro Fundamentos del Marketing la segmentación de los clientes pueden dividirse según la región geográfica que se localizan, características demográficas similares, elementos psicográficos y finalmente elementos conductuales.

La mayoría de las empresas engloban a sus clientes en alguno de estos criterios, es importante tener definidos los parámetros a seguir y contar con un marco de referencia lo suficientemente detallado. Muchos estudios concuerdan con el hecho de que es imperativo

contar con toda la información posible para segmentar los clientes, es importante contar con bases de datos lo suficientemente completas como para ayudar a los tomadores de decisiones.

La empresa Procter And Gamble es uno de los mayores exponentes en cuanto a ofrecer productos especializados para los diferentes segmentos del mercado, esto queda evidenciado por la amplia línea de productos que satisfacen una necesidad pero a diferentes escalas jerárquicas y diferentes preferencias. Marcas como Tide, Dreft, Febreze vienen a satisfacer muchas necesidades dentro de esas marcas se han creado sub marcas que viene a segmentar aún más los diferentes nichos de mercados que han identificado.

Embotelladora La Reyna actualmente está adoptando paulatinamente esta estrategia comercial tan importante, debido a que operaciones similares en países vecinos como Guatemala con Embotelladora La Mariposa ha implementado este tipo de prácticas dentro de sus operaciones y han observado un increíble beneficio financiero, posicionamiento de sus marcas en los clientes, mayor satisfacción en los clientes y por ende potencializar ventas.

1.3 Definición del Problema

A continuación se presenta el problema a investigar sobre la adopción por parte de la empresa Embotelladora La Reyna de la estrategia comercial denominada como la segmentación de los clientes y el beneficio económico que genera dicha diferenciación de cuya implementación no se tiene validación suficiente de su efectividad.

1.3.1 Enunciado del Problema.

Debido a la gran cantidad de clientes que atiende Embotelladora La Reyna y a la gran cantidad de cambios que se experimentan en los mercados en los que se manifiesta también la presencia de otras empresas proveedoras de productos similares, Embotelladora la Reyna considera que la atención y servicio que ofrece a sus clientes y consumidores actualmente no es

la más eficientes debido a que no se le está brindando una atención personalizada que permita potencializar las ventas y posicionamientos de sus marcas en los puntos de ventas que atiende dicha organización.

La segmentación de clientes es conocida como una buena práctica que permite definir estrategias diferenciadas para cada grupo de clientes similares entre sí con el fin de ofrecer productos y servicios orientados de manera precisa que se ajusta a las características, deseos y necesidades de cada segmento de consumidores, por lo tanto se les debe de gestionar de manera particular y que se ajuste a cada perfil con el fin de lograr su verdadera satisfacción que en nuestro caso hemos agrupado en el segmento educativo las escuelas y colegios del Municipio del Distrito Central la que queda evidenciada en el trato de los promotores y los productos que se implementarán considerando valor calórico, tamaño y facilidad para desechar empaques etc.

1.3.2 Formulación del Problema.

Se desconoce de manera clara como la segmentación y la creación de rutas especializadas de atención para las escuelas y colegios en el Distrito Central aporta a los objetivos financieros que tiene Embotelladora La Reyna.

1.3.3 Preguntas de Investigación.

La investigación tiene como objetivo responder a cada una de las interrogantes relacionadas con el problema planteado, partimos de una pregunta general, de la cual dependen varias interrogantes específicas.

1.3.3.1 Pregunta General.

¿Cuál es el beneficio financiero que genera la segmentación y creación de rutas de atención especializadas para las escuelas y colegios que atiende Embotelladora La Reyna en el Distrito Central?

1.3.3.2 Preguntas Específicas.

¿Cuál es la variación en las ventas originadas por la implementación de este sistema?

¿Cuál ha sido el crecimiento de las rutas educativas en comparación con otras rutas tradicionales?

¿Cómo afectan las ventas del sector educativo el portafolio total de Embotelladora la Reyna?

1.4 Objetivos del Proyecto

En esta sección se presentan los objetivos de la investigación, los cuales han sido fijados cuidadosamente para orientar el estudio hasta resolver el problema planteado.

1.4.1 Objetivo General.

Determinar el beneficio financiero generado por la creación de rutas especializadas que tienen como propósito segmentar la atención de las escuelas y colegios del Distrito Central atendido por Embotelladora La Reyna, mediante un análisis del comportamiento de las ventas generadas por dichos clientes, lo cual permitirá la identificación de patrones relevantes e informativos.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar cuál es la variación en las ventas originadas por la implementación de este sistema.
- Identificar el crecimiento de las rutas educativas en comparación con otras rutas tradicionales.
- Determinar el efecto de las ventas del sector educativo en el portafolio total de Embotelladora La Reyna.

1.5 Justificación

En los últimos años Embotelladora La Reyna ha estado orientando sus esfuerzos en adoptar nuevas estrategias innovadoras que se implementan en otros países vecinos con operaciones similares y que han traído sin lugar a duda una serie de beneficios tanto financieros como de posicionamiento de las marcas en los mercados.

Se ha logrado identificar que la segmentación de los clientes es una poderosa herramienta para potenciar las ventas y posicionamiento de las marcas en los clientes y consumidores finales. Es importante considerar una segmentación de clientes bien definida como una considerable ventaja competitiva frente a sus competidores.

Existe la necesidad de analizar de manera precisa cual es el beneficio financiero que trae la adopción de esta estrategia de negocios implementada en las escuelas y colegios del Distrito Central, debido a que desconoce de manera cuantitativa cuanto genera esta segmentación de clientes.

Embotelladora La Reyna ha identificado la necesidad de entender de manera clara y precisa cuales son los beneficios económicos que trae el desarrollo de plataformas que segmentan a sus clientes, debido a que tiene como objetivo segmentar diferentes nichos de mercados en los próximos 5 años.

Los clientes al ser atendidos por promotores especializados con un enfoque diferenciado recibirán mejor atención, productos y servicios que satisfagan las necesidades puntuales de los clientes que en el sector educativo comprenderá productos orientados a la nutrición de los niños

y jóvenes que los consuman con un valor calórico adecuado y que contengan menos niveles azúcar aun cuando la rentabilidad en estos clientes se vea atenuada debido a la comercialización de empaques menos rentables para la compañía, se establecerá una mejor relación cliente/proveedor, etc.

Operaciones similares ha experimentado un crecimiento del 45 por ciento en el sector donde han implementado esta estrategia de segmentar clientes, Embotelladora La Reyna tiene la experiencia de segmentar un grupo de clientes orientados a la cerveza y tuvo resultados muy buenos como ser un crecimiento en las ventas del 35% y una mayor fidelización por parte de los clientes para con la empresa.

Se espera que la presente investigación contribuya al conocimiento y genere información importante para aplicación en nuestro medio y para que Embotelladora La Reyna continúe en la implementación de esta estrategia de negocios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Segmentación de los Clientes

2.1.1. Concepto de Segmento.

Podemos definir segmento como una parte de un total, se puede decir que es una sección que cuenta con características similares y que por algún motivo fue delimitado. La palabra segmento puede ser utilizada para hacer referencia a algún tipo de operación geométrica hasta tipos de clientes en los que según perfiles definidos las empresa enfoca sus esfuerzos de marketing pues en su gestión quieren tener resultados por producto o servicios en las áreas geográficas en las que opera. (Etcheverry, 2006)

2.1.2 Concepto de Clientes.

Según el libro de Fundamentos del Marketing un cliente es una persona que accede a un bien o servicio mediante un pago que se le hace al oferente. Todo aquel que demanda un bien o servicio se convierte directamente en un cliente directo para la organización. Un cliente puede ser una organización o entidad que accede a recursos que ofrece otra organización. Pueden existir diferentes relaciones comerciales, la más común es la relación empresa a cliente, existen otras relaciones como ser empresa a empresa en la mayoría de los casos los clientes tiene un gran poder de influencia en las decisiones de las organizaciones. Una característica del cliente es que debe de tener la capacidad y facultad de compra. (Freemantle, 1999)

En el siglo 21 las empresas han logrado entender que los clientes son el motivo de su existencia y que por ende sus necesidades se colocan en el punto de partida para ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos, sería un fracaso ofrecer productos o servicios que nadie quiere. Las organizaciones han adoptado metodologías y comportamiento que estén orientadas a la satisfacción total de las necesidades y deseos

2.1.3 Concepto de Segmentación de los Clientes.

La Segmentación de los clientes consiste en seleccionar un segmento o una porción del total de los clientes atendidos por la organización que tengan características y comportamientos similares, esta segmentación de los clientes tiene como propósito mejorar el posicionamiento de sus bienes y servicios con el fin de potencializar las ventas en ese segmento en específico, cuando se segmentan los clientes se busca homogeneidad entre los mismos (Mesonero, 2012).

2.1.4 Importancia de la Segmentación de los Clientes.

Uno de los primeros en entender la importancia de segmentar los clientes fue el ex presidente de General Motors Alfred P. Sloan al mando de él la compañía empezó a producir una amplia gama de productos y servicios que se acoplaban a los diferentes niveles de poder adquisitivos del mercado.

Al segmentar los clientes y agruparlos en pequeñas partes las organizaciones logran brindar una mejor atención con el fin de aumentar su posicionamiento de las marcas en ese segmento en específico al ofrecer productos diferenciados que vienen a satisfacer deseos y necesidades más puntuales. (Croxatto, 2005)

Saber qué es lo que en realidad desean los clientes es una interrogante que las organizaciones se han preguntado desde sus inicios es por esto que las empresas invierten grandes cantidades de recursos en realizar estudios de mercado con el fin de obtener información que les permita desarrollar bienes y servicios que satisfagan plenamente deseos y necesidades. Las empresas desean crear necesidades, identificar mercados desatendidos y explotar la rentabilidad en dichas oportunidades de mejora. Muchos expertos consideran la segmentación como una importante herramienta e inclusive estrategia para incrementar las ventas, es por esto que las empresas están adoptando esta metodología (Cabral, 2007)

2.1.5 Evolución de la Segmentación de los Clientes.

Esta importante herramienta ha tenido un auge significativo en los últimos 10 años, se ha visto que sin lugar a duda se han hecho grandes esfuerzos por parte de la organización por entender de mejor manera a sus clientes y consumidores. Como se mencionó anteriormente la

segmentación se ha dado desde el principio de la humanidad y es aplicable a la mayoría de las situaciones, la primera segmentación que podemos observar claramente es la división entre clases económicas o por el poder adquisitivo que tiene las personas esta es una de las segmentaciones que la sociedad como tal ha generado naturalmente, ya sea en los tiempos de los reyes o en el de los señores feudales (Graciá, 2011)

Existe la división por nacionalidades, preferencias de color, preferencias por marcas en fin existen tantas posibilidades que no se pueden contabilizar, un experto en mercadología nos dice que desde el momento en que los humanos pensamos diferente los productos y servicios que se ofrecen a los mismos deben de ser diferentes. Partiendo de ese hecho podemos concluir que no todo mundo consume de la misma manera, es por esto que se han generado una gran cantidad de teorías que nos argumentan como se originan los segmentos en los mercados.

Una teoría sumamente relevante utilizada en los años 90 y que hoy en día se ha visto atenuada es la teoría de la autoselección que nos dice que los mercados se dividen solos, esta teoría nos dice que las oferentes solo deben de crear diferentes productos y que los propios consumidores se encargaran de escoger y por ende el mercado se divide por gustos y preferencias. Esta teoría fue válida durante un buen tiempo pero al entrar al siglo 21 se ha visto como ha crecido la cantidad de oferentes y de competitividad desmesuradamente por lo que las empresas se ven en la necesidad de ejercer algún tipo de presión para segmentar los clientes.

2.2 La Segmentación de Los Clientes Como una Estrategia de Mercado

2.2.1 Concepto de Estrategia.

Antes de definir que es estrategia es importante tener en cuenta que las organizaciones tienen metas que en la mayoría de los casos se ven plasmados de manera general como la misión y visión de la organización, la mayoría de las empresas trabajan mediante objetivos que se desean cumplir en base a esto se compara los resultados y se analiza que tan buena es su gestión.

Uno de los mayores exponentes de los estudios de las estrategias Michael Porter en su famoso artículo de *What's Strategy?* define estrategia como aquella metodología adoptada por la organización para lograr sus metas y objetivos, es la manera en que alcanzamos nuestra misión y visión. Hoy en día existen un sin número de estrategias que pueden utilizar las empresas como ser la diferenciación de productos, estrategia de costos bajos, etc. Para efectos de este estudio la estrategia que nos es más relevante es la estrategia de diferenciación que básicamente es un complemento de la segmentación de los clientes. (Porter, s. f.)

2.2.2 La Segmentación de los Clientes como una Estrategia.

Según Michael Porter la estrategia de diferenciación es una de las estrategias más utilizadas en la actualidad debido a que como ya sabemos los clientes cada vez son más exigentes y requieren de las empresas productos y servicios que satisfagan totalmente sus expectativas. Un ejemplo importante de diferenciación es utilizada por Toyota Motor Corporation en la cual ofrecen una amplia gama de vehículos que van desde autos deportivos hasta camionetas de doble tracción (Porter, 2009)

No solamente la diferenciación de Toyota Motor Company queda allí sino que también ha creado una línea de vehículos de lujo denominada como Lexus que está orientada para

aquellos clientes y consumidores más exigentes y que desean productos y servicios de lujo. A la vez cuenta con la línea de trabajo denominada como Hino que ofrece camiones de gran potencia para distribuir grandes volúmenes de productos. Como se puede observar al entender las características y necesidades de los clientes las organizaciones pueden generar una mayor cantidad de productos que en realidad satisfagan necesidades.

2.3 Grupos de Interés en la Segmentación de los Clientes

2.3.1 Clientes.

Los clientes hoy en día son la razón de ser de las organizaciones, a lo largo de los años muchos estudios han comprobado que la orientación a los clientes debe ser uno de los pilares principales de las organizaciones, la segmentación de los clientes es una estrategia netamente desarrollada con el fin de satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

Al adoptar esta estrategia de segmentar los clientes, las organizaciones están poniendo en un primer plano al consumidor final ya que esta estrategia nos permite en realidad dar ese valor agregado que tanto exigen los consumidores (Denton, 1991)

Al identificar plenamente que es lo que en realidad desean los consumidores traerá una serie de beneficios tanto para la empresa como para los consumidores, que desarrollará si lugar a duda una ventaja competitiva frente a sus competidores. (Cabral, 1993)

Al haber identificado homogeneidad entre ciertos clientes en el mercado se pueden desarrollar segmentos e implementar con estrategias dirigidas puntualmente a grupos en particular, al segmentar los clientes las organizaciones pretende mitigar la generalización. (Garrido, 1993)

La mejora de los resultados de las organizaciones se sustenta al crear una cultura organizacional que impulsa de manera efectiva los comportamientos en generar un valor superior para los clientes (Pere & Segarra, 2001).

Un elemento clave para mejorar el posicionamiento el mercado es la satisfacción de los clientes Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como la percepción que tiene el consumidor cuando mide lo obtenido con lo deseado. (Kotler & Keller, 2015)

2.3.2 Competidores.

Si la organización adopta este tipo de estrategia comercial es porque desea ser una empresas líder en el mercado que cuenta con relaciones sólidas con sus clientes y consumidores, es importante analizar minuciosamente que es lo que esta haciendo la competencia con el fin de desarrollar estrategias que nos permitan diferenciarse de los demas. (Cabral, 1993)

Este deseo latente de ser el mejor en el mercado hace que la rivalidad entre los oferentes del mercado sea feroz y requiera de muchos esfuerzos para lograr ventaja competitiva frente a sus rivales.

Cuando hablamos de ventaja competitiva hacemos referencia ha aquella característica en particular que tiene determinada organización que hace que sus clientes y consumidores la prefieran en vez de su competencia (Porter, 2009)

La cantidad de ofertantes en el mercado cada día va en aumento y hace a los consumidores cada vez más exigentes, es por esto que el benchmarking debe de ser una herramienta que siempre debe estar presente en cada desarrollo de nuevas estrategias de la compañía (Churión, 1994)

Según Bjorn Anderson el benchmarking es una herramienta poderosa para autoanalizar como están nuestras estrategias y gestión frente a los principales competidores en el mercado, al analizar el comportamiento de los competidores la organización puede desarrollar una serie de estrategias que permitan dar un valor agregado y por ende desarrollar ventajas competitivas frente a ellos (Andersen & Pettersen, 1995)

2.3.3 Proveedores.

Al desarrollar la estrategia de segmentación las organizaciones deben de estar conscientes de que a partir de ese punto sus productos y servicios deben estar diferenciados con el fin de satisfacer plenamente a los clientes y consumidores. Es allí donde la organización debe analizar si en realidad cuenta con los proveedores necesarios para dar esa extra milla que garantiza a la organización obtener ese incremento en la participación de mercado. Un proveedor es una entidad que suministra algún bien o servicio que forma parte de la cadena de valor que posteriormente se convierte en un producto o servicio final (Caneda, 2004)

La cadena de valor es un elemento clave para el desarrollo de la estrategia de diferenciación, las organizaciones deben entender que todos los involucrados en el proceso tienen un impacto directo o indirecto en el desarrollo de los mismos (Francés, 2006)

La empresa de relojería suiza Rolex es reconocida a nivel mundial por la calidad que tienen sus productos y servicios sin importar la ubicación geográfica el cliente siempre recibirá un producto de calidad de reconocimiento mundial, para que la compañía suiza ofrezca productos y servicios de calidad debe de cuidar minuciosamente cada elemento que se involucra en sus procesos que van desde la materia prima hasta los distribuidores autorizados en cada país. Al considerar todos estos elementos y supervisar la calidad en cada uno de ellos se garantizará la calidad total.

Tomando este ejemplo como marco de referencia Pepsi Company hace su parte en el mundo de las bebidas carbonatadas al seleccionar minuciosamente cada uno de sus proveedores que estén en sintonía con los pilares principales de la organización, sabiendo que las materias primas son un elemento esencial y que deben de contar con una alta calidad la empresa se involucra desde la selección en donde se cultivarán sus materias primas, el talento humano responsable de gestionar las materias primas, dictando pautas para reducir efectos en el ambiente, contando con agua de gran calidad y transparencia en sus procesos

2.4 Implementación de la Segmentación de los Clientes como Estrategia

2.4.1 Estudio.

El primer paso a ejecutar una segmentación es la identificación de la razón del porqué se debe de segmentar el mercado en el cual la organización se desenvuelve, en esta etapa se identifica plenamente las oportunidades existentes en el mercado que podrían surgir a través de la adopción de esta importante estrategia comercial.

En esta etapa se hace la recolección de todos los datos necesarios para eleborar una separación de los clientes de manera mas objetiva e informada, la etapa de estudio es de suma relevancia para el proceso de segmentación de los clientes debido a que es en esta etapa donde se empiezan a formar los distintos segmentos que se desean conformar. En este punto ya las variables de homogeneidad de cada segmento de mercado toma relevancia.

2.4.2 Análisis.

En la etapa del análisis es donde se toma en consideración esas características que comparten los distintos grupos de clientes existentes en el mercado. Es de suma importancia que los tomadores de decisiones se guíen por un marco de referencia objetivo y preciso, de lo contrario la estrategia de segmentar los clientes no dará los resultados deseados.

Esta etapa se caracteriza por la importante toma de decisiones que se deben realizar debido a que en la etapa anterior de estudio de los clientes y el mercado en donde se estudiaron sus características y oportunidades sirve como marco de referencia para el tomador de decisiones. Una vez identificadas las diferentes características y variables que permitan a la organización aglomerar cierto número de personas es hora de empezar a crear los diferentes segmentos de clientes que permitirán a la empresa dar una atención y productos especializados con el fin de satisfacer plenamente los deseos y necesidades de los clientes y consumidores. El investigador debe cuestionarse que es lo que en realidad comparte ese grupo de clientes.

2.4.3 Preparación de los Perfiles.

En esta etapa final ya contando con la información e identificado las potenciales características que permitan aglomerar a los clientes en diferentes segmentos, la organización está lista para crear los perfiles detallados que permitan puntualizar cuales son las características que deben tener los clientes para formar parte del segmento.

Es aquí en donde la organización debe decidir cuantos son los posibles perfiles que pueden existir y cuales son todas las posibilidades en las cuales pueden encapsular a sus clientes con el fin de tener un mejor y mayor control sobre sus clientes, dirigir y crear de manera más eficiente las estrategias y finalmente potencializar el desempeño de los clientes a través de productos y servicios que en realidad satisfagan el mercado (Alles, 2006)

2.5 Tipos de Enfoques para Segmentar los Clientes

2.5.1 Variables Geográficas.

El mercado se puede estructurar en función de la ubicación geográfica. Existen diversas unidades para acotar esta división, desde estados, países, comunidades, regiones, provincias o

condados, ciudades o vecindarios. Las variables de tipo geográfica pueden a su vez estar clasificadas en función del tamaño de las ciudades o el clima. (Parmerlee & Fisher, 1998)

2.5.2. Variables Demográficas

Es una de las variables más comunes y fáciles de identificar. Consiste en clasificar a los segmentos de mercado en función de factores como edad, el sexo, estado civil, ocupación, ingresos, educación, religión, raza, generación o nacionalidad. (García, 2003)

2.5.3 Variables Pictográficas

Consiste en la división del mercado en función de características como la clase social, el estilo de vida o la personalidad de los consumidores. (Kanuk, 2005)

2.5.4 Variables de Conducta

Esta segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos de consumo. Este tipo de segmentación puede ser en función del momento, de los beneficios, del nivel de uso, de la frecuencia de uso o del nivel de fidelidad (Berenguer, 2000).

2.6 Ventajas y Beneficios que se obtienen al adoptar la Segmentación de los Clientes como una Estrategia

Embotelladora La Reyna forma parte de un grupo de embotelladoras a nivel del Caribe y Sur América, lo cual permite realizar alianzas estratégicas y adquirir conocimientos importantes que han tenido las embotelladoras hermanas con diferentes experiencias que han adquirido a lo largo de sus operaciones.

Embotelladora La Mariposa es el máximo exponente a nivel de Centroamérica en cuanto a temas de estrategia se refiere debido a que su posicionamiento en el mercado con las marcas de Pepsi Company es dominante y por la gran cantidad de inversión orientada al investigación y desarrollo de estrategias que permitan que sus marcas penetren los mercados con mayor precisión e impacto.

Gracias a la experiencia y al éxito que ha tenido Embotelladora La Mariposa localizada en Guatemala, Embotelladora La Reyna ubicada en Honduras ha logrado adoptar paulatinamente la estrategia de segmentación de los clientes al ver los impresionantes resultados obtenidos al agrupar los clientes en diferentes segmentos.

En un reporte elaborado por un equipo experimentado de estadísticos de Embotelladora La Mariposa, se logró observar que el crecimiento de una ruta segmentada a una ruta con clientes generales es mayor que la de una ruta tradicionales, al igual cuando el mercado en general está en recesión las rutas segmentadas, el decrecimiento en las ventas nos es tan abrumadora como en las rutas tradicionales.

Micheal Porter a lo largo de su carrera como estratega reconocido a nivel mundial a logrado dar como un hecho comprobado que la estrategia de diferenciación como lo llama él es una estrategia eficaz para aumentar la participación en el mercado (Porter, 2008)

Embotelladora La Mariposa a través de su gran cantidad de colaboradores que tiene objetivos más específicos y atienden de manera diferenciada a sus clientes a logrado tener hasta un 50 por ciento de participación de mercado a diferencia de sus principales competidores que tienen 25 y 15 por ciento de participación del mercado.

Al contar con colaboradores que se enfocan puntualmente en diferentes segmentos del mercado como ser clientes escolares, clientes mayoristas, bares y restaurantes, supermercados, etc., la organización con esto garantiza una atención personalizada que sin lugar a duda creará relaciones sólidas que darán como resultado propuestas de valor que potencializará las ventas de los clientes y consumidores.

Sabemos que la satisfacción de los clientes es algo ambiguo y que no puede ser generalizado ya depende totalmente de las valías de recompensa y satisfacción de cada individuo pero las organizaciones realizan grandes esfuerzos e invierten gran cantidad de recursos para lograr satisfacer deseos y necesidades. (Gosso, 2010)

Al segmentar los clientes las organizaciones pretenden crear productos y servicios que se acoplen lo mejor posible a los diferentes clientes que existen, por ejemplo a través de las rutas educativas analizadas en el presente informe Embotelladora La Reyna pretende en primer lugar dar una atención especializada que esté orientada al bienestar de los niños y niñas que atienden dichos centros educativos al ofrecer un portafolio de productos diferenciado al ofrecer empaques con un valor calórico menor a 100 calorías.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación y Método

El presente estudio consiste en analizar detalladamente datos históricos de Embotelladora La Reyna, la revisión se realizó en los clientes escolares del Distrito Central. Es muy importante generar algún tipo de conocimiento ya que la organización pretende implementarlo posteriormente en otras regiones paulatinamente y en otros segmentos de clientes..

Embotelladora La Reyna cuenta con una base de datos muy completa en donde al realizar una revisión profunda los mismos pueden generar información importante para los tomadores de decisiones, esto representa una gran ventaja debido a que la desviación de la información es prácticamente nula debido a que no hay necesidad de extrapolar dato alguno.

El estudio tendrá un enfoque cuantitativo debido a que cuenta con las siguientes características:

- Es un estudio en donde se analizarán cifras históricas como ser las ventas de un grupo de clientes.
- Los resultados a las interrogantes formuladas anteriormente se responderán netamente con datos cuantificables y medibles.
- Esta investigación es objetiva debido a que se registrará por una serie de datos demostrados con su análisis.

Debido a que en este estudio se hará revisión a la base de datos de Embotelladora La Reyna, la investigación no tiene validez universal pero si puede demostrar una tendencia o generar algún

tipo de referencia sobre los resultados obtenidos al implementar esta importante estrategia comercial.

3.2 Alcance de la Investigación

Este estudio pretende identificar si existe algún tipo de correlación entre la adopción de este sistema que permite segmentar y diferenciar los clientes con la rentabilidad financiera que se genera mediante esta novedosa estrategia comercial. La utilidad de este análisis radica en el entendimiento de la relación que existe entre ambas variables, debido a que Embotelladora La Reyna desarrollará esta misma estrategia en muchas de las regiones que opera.

3.3 Tipo de Diseño de la Investigación

El presente estudio se basa en un diseño de estudio de campo con carácter longitudinal debido a que no se estará manipulando nada si no que se estará analizando una serie de datos con el fin de dictaminar si la estrategia resulta como un cambio positivo para la empresa y trae un beneficio financiero real para la misma. Todos los datos a estudiar son seleccionados por el investigador y no existe aleatoriedad alguna debido a que los clientes están seleccionados por la naturaleza de sus operaciones, las cuales para efectos de este estudio son las que se analizarán.

3.3.1 Enfoque de la Investigación.

El enfoque es exploratorio ya que su principal objetivo es estudiar la relación que existe en segmentar los clientes con la rentabilidad financiera que trae consigo este sistema que pretende potencializar las ventas de los clientes a través de una atención y productos más personalizada con el fin de satisfacer plenamente deseos y necesidades.

A la vez la investigación tiene etapas en donde se utilizará el enfoque descriptivo debido a que se está describiendo la situación actual en la cual se desenvuelve Embotelladora La Reyna,

se hará un análisis de la experiencia que ha tenido la organización con la adopción del sistema de segmentación de los clientes.

3.4 Población y Muestra

En esta sección presentan las características de la muestra y unidades de análisis que sustentan el estudio.

3.4.1 Unidades de Análisis de la Población.

Se considera una sola unidad de análisis o de población que tiene relación directa con la interrogante planteada. Donde los clientes se delimitan por las siguientes características.

- Deben de ser escuelas y colegios, ya sean públicos o privados.
- Las escuelas y colegios deben estar ubicadas dentro del Distrito Central.

Estas unidades de análisis servirán para responder a las interrogantes del estudio.

3.4.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra.

No existe la necesidad de calcular muestra alguna debido a que se tiene claro que se analizarán 3 rutas específicas de preventa que aglomeran todas las escuelas y colegios del Distrito Central y otras 3 rutas que tengan regiones similares con el fin de medir el desempeño de ambas con respecto a las rutas educativas, para ser un total de 6 rutas.

Las rutas de preventa a estudiar son las siguientes:

- La ruta 301161 con 108 clientes escolares.
- La ruta 312163 con 103 clientes escolares.
- La ruta 312164 con 105 clientes escolares.
- La ruta 312107 con 255 clientes tradicionales.
- La ruta 312117 con 282 clientes tradicionales.
- La ruta 312123 con 251 clientes tradicionales.

3.4.3 Selección de la Muestra.

El tipo de muestra a utilizar es no probabilística ya que se seleccionó el grupo de clientes a estudiar por las características homogéneas que comparten entre ellos. En si no hay un estudio de una muestra debido a que se estudió el 100 por ciento de ese segmento educativo con el fin de no tener una desviación estándar en la información y por ende la investigación tendrá resultados objetivos.

Es importante aclarar que la segmentación de los clientes es natural, esto como consecuencia del giro de negocio donde se desenvuelven estos clientes, en total se analizaron 316 clientes educativos desglosados en 3 rutas educativas más otros 788 clientes de rutas tradicionales desglosadas en 3 rutas tradicionales, para ser un total de 1104 clientes analizados.

3.5 Instrumento de Medición

La principal fuente de datos para esta investigación será la base de datos perteneciente a Embotelladora La Reyna, para que los resultados de la investigación sean lo más objetivos

posible se tomará la rentabilidad que genera cada ruta a través de la medición del volumen de ventas.

Para la presente investigación el volumen de ventas se medirá en cajas consolidadas, dicha unidad tendrá diferentes combinaciones dependiendo del empaque. A continuación se presenta el sistema de cajas consolidadas según el tamaño del producto:

- Empaque 3 litros – 6 unidades
- Empaque 2.5 litros, 2 litros – 8 unidades
- Empaque 1.5 litros – 12 unidades
- Empaques iguales o menor a 600 mililitros – 24 unidades

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo a la metodología detallada en el capítulo III. Se realizó un análisis exhaustivo de los datos históricos de 6 rutas de preventa de Embotelladora del Distrito Central durante 24 meses. En el capítulo se detallará la información recolectada de acuerdo a las preguntas de investigación.

Embotelladora La Reyna ha logrado identificar que para que una ruta sea rentable debe de vender al menos 3500 cajas físicas consolidadas al mes, partiendo de ese dato se puede medir porcentualmente que tan rentable es cada ruta. El otro enfoque que determinará que tan rentable es una ruta será la operación de precio menos costo que dará como resultado el margen de contribución generado por cliente y al final por ruta.

Se deben de considerar los siguientes elementos:

- El año 2014 fue un año duro y de recesión para las compañías distribuidoras de bebidas gaseosas, ya que el mercado doméstico no creció al ritmo proyectado.
- El comportamiento en las ventas de las escuelas y colegios son cíclicas debido a los meses de vacaciones que tienen programadas cada año.
- Hasta Junio del 2015 se empezó a implementar el Proyecto denominado como Escuelas Saludables que tiene como objetivo principal ofrecer productos que van de acorde a los niños, se pretende vender empaques con un valor calórico menor o igual a 100.
- Las Rutas Educativas solamente cuentan con un año de historial.
- Se realizará un análisis comparativo de los clientes que actualmente forman parte de la base de clientes educativos, antes de formar parte de las rutas educativas y ya formando parte de las rutas educativas.
- Se analizarán los siguientes periodos Julio 2013 a Junio 2014 que corresponde al antes de la creación de las rutas educativas y de Julio 2014 a Junio 2015 que corresponde ya a la Ruta Educativa establecida debido a que el proyecto inició en Julio del 2014.

- Debido a la delicadeza de los datos mostrados en el presente informe y la poca cantidad de personas autorizadas a manejar dichas cifras en Embotelladora La Reyna, solamente se darán las cifras finales sin mostrar cálculos detallados.
- Se debe considerar que la selección de las rutas tradicionales se realizó en base a una localización geográfica similar a la de las rutas educativas.
- Las ventas de las rutas tradicionales es mayor debido a que en una ruta educativa la base de clientes asignados al promotor de ventas es menor con el fin de mantener una atención más personalizada que la atención de una ruta tradicional.
- En promedio una ruta educativa solamente cuenta con un promedio de 110 clientes a diferencia de las rutas tradicionales que maneja alrededor de 280 clientes divididos en 3 frecuencias como ser Lunes/Jueves, Martes/Viernes y Miércoles/Sábado.
- Los centros educativos bilingües tienen sus vacaciones en los meses de julio y agosto a diferencia de los centros educativos públicos que sus vacaciones las tiene en los meses de diciembre y enero.
- En general las rutas tradicionales experimentan una recesión considerable en los meses de enero y febrero, lo cual es común a nivel de cualquier rubro.

- Las rutas educativas atienden solamente centros educativos a diferencia de las rutas tradicionales que atienden pulperías, cantinas, mercaditos, etc.
- Entre más pequeño es un empaque mayor será el margen de contribución.

En general se puede observar un comportamiento cíclico en las rutas educativas bien definido debido a las características en particular de los clientes escolares en cuanto a vacaciones se refiere, en general los clientes educativos experimentan una reducción significativa de sus ventas en los meses que tiene feriado los alumnos de dichas instituciones.

4.1 Análisis Rutas Educativas

4.1.1 Análisis Ruta Educativa 301161.

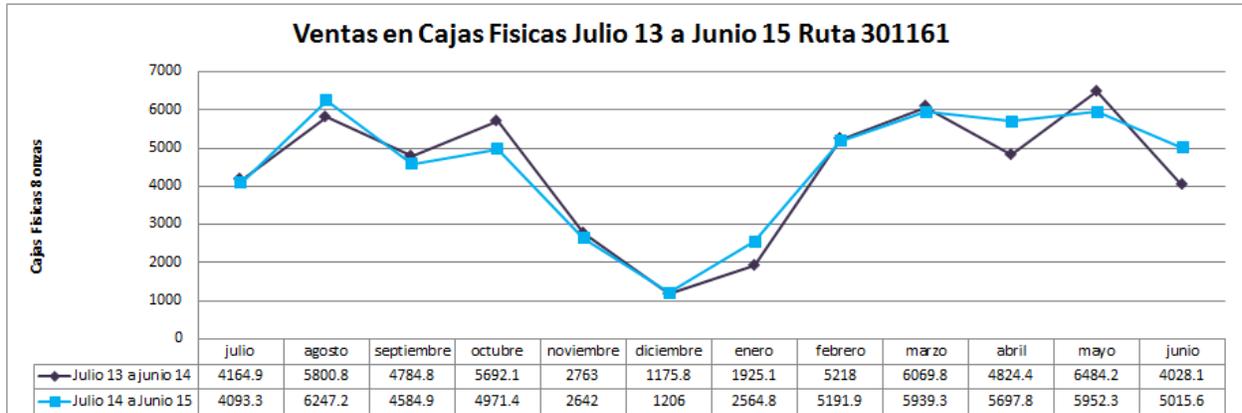


Figura 1. Ventas Cajas Físicas Ruta 301161

Ruta 301161	
Suma Julio 13 a junio 14	52928
Suma Julio 14 a junio 15	54105
Cambio porcentual	2.2
Promedio de Ventas	4460

Tabla 1. Comportamiento Ruta 301161

Partiendo del hecho de que una ruta es rentable si vende igual o mayor a 3500 cajas físicas, la ruta 301161 cuenta con un 21.5 por ciento de rentabilidad y ha experimentado un crecimiento del 2.2 por ciento pese al declive de las ventas en general de la compañía. La gráfica ratifica lo estipulado anteriormente sobre el comportamiento cíclico bien definido de los clientes educativos.

Existen diferentes motivos a los cuales se le puede atribuir este crecimiento del 2.2 por ciento, uno de los factores identificados es el contrato de proveedor preferencial con un importante centro educativo que maneja altos volúmenes de ventas, el promotor de ventas asignado a esta ruta lleva un excelente historial dentro de la compañía lo cual se respalda a través del presente análisis.

4.1.2 Análisis Ruta Educativa 312163.

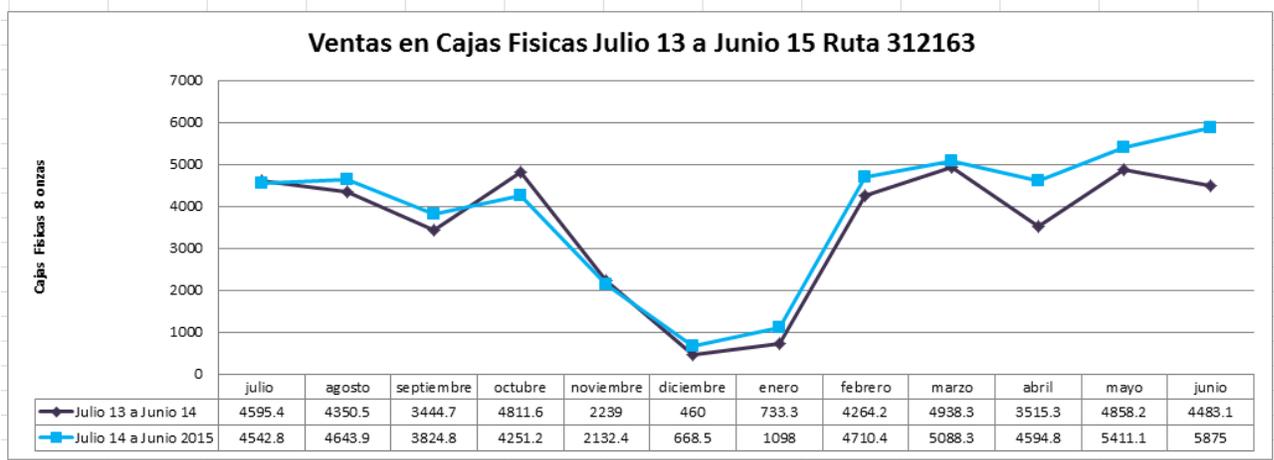


Figura 2. Ventas Cajas Físicas Ruta 312163

Ruta 312163	
Suma Julio 13 a junio 14	42691
Suma Julio 14 a junio 15	46841
Cambio porcentual	8.86
Promedio de Ventas	3730

Tabla 2. Comportamiento Ruta 312163

Una vez estipulado que una ruta es rentable si vende igual o mayor a 3500 cajas físicas, la ruta 301163 cuenta con un 6.2 por ciento de rentabilidad y ha experimentado un crecimiento del 8.86 una cifra excelente para el comportamiento general del mercado doméstico.

La gráfica ratifica lo estipulado anteriormente sobre el comportamiento cíclico bien definido de los clientes educativos, a diferencia de la ruta 301161 los meses de declive en las ventas son los meses de noviembre a enero esto debido al tipo de centros educativos a los cuales está orientado el promotor de ventas, un gran cantidad de centros escolares que visita la ruta 312163 pertenece al segmento de escuelas públicas.

4.1.3 Análisis Ruta Educativa 312164.

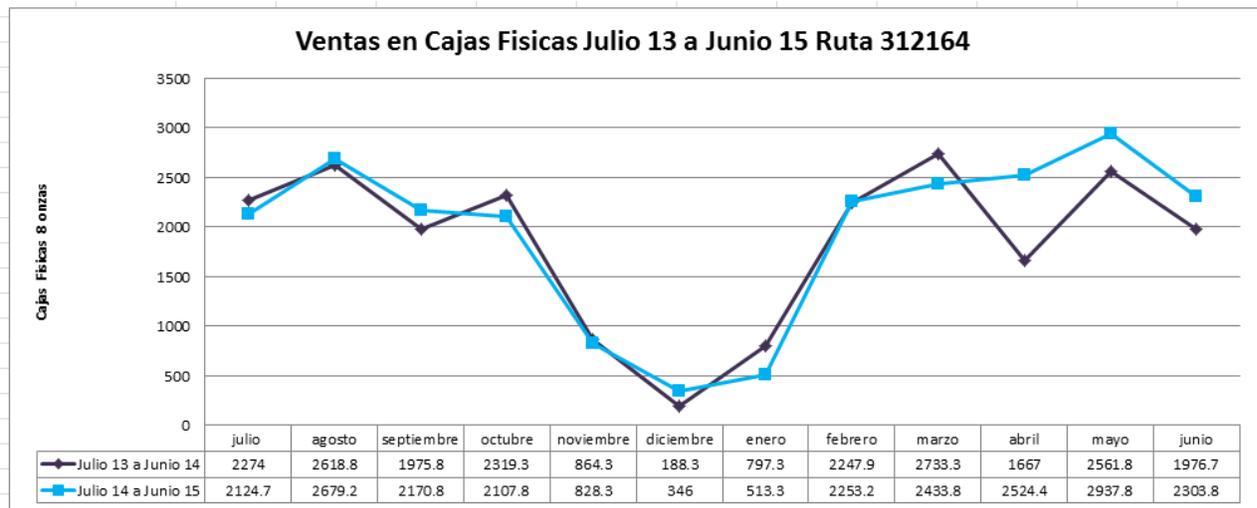


Figura 3. Ventas Cajas Físicas Ruta 312164

Ruta 312164	
Suma Julio 13 a junio 14	22222
Suma Julio 14 a junio 15	23222
Cambio porcentual	4.3
Promedio de Ventas	1894

Tabla 3. Comportamiento Ruta 312164

Analizando el promedio de cajas físicas vendidas mensualmente por la ruta 312164 la información nos muestra un promedio de 1894 cajas físicas por lo que se puede afirmar que dicha ruta no es rentable para la compañía debido a que representa un 85 por ciento menos de lo que debería generar dicha ruta para ser rentable en su nivel mínimo.

La ruta tiene meses críticos como ser noviembre, diciembre y enero que genera solamente 580 cajas total físicas de 3500 cajas físicas que debería vender, que representa apenas un 16.5 por ciento de la venta total que debería generar por mes.

Uno de los motivos para el cual dicha ruta no sea rentable para la compañía es la base de clientes y el alumnado de escasos recursos que atienden a dichos centros educativos. La zona en la cual se desenvuelve dicha ruta es una zona en donde su población esta categorizada como clase baja lo cual se refleja en la venta de la ruta. La base de clientes de esta ruta es reducida por lo cual se deben de crear los mecanismos apropiados para ampliar la cantidad de clientes a visitar con el fin de aumentar el volumen de ventas mensual. Es importante realizar un análisis sobre que empaques que se comercializan en dicha ruta debido a que existe la posibilidad de que la ruta sea rentable si se comercializan los productos que generan un mayor retorno para la compañía.

4.2 Análisis Rutas Tradicionales

4.2.1 Análisis Ruta Tradicional 312107.

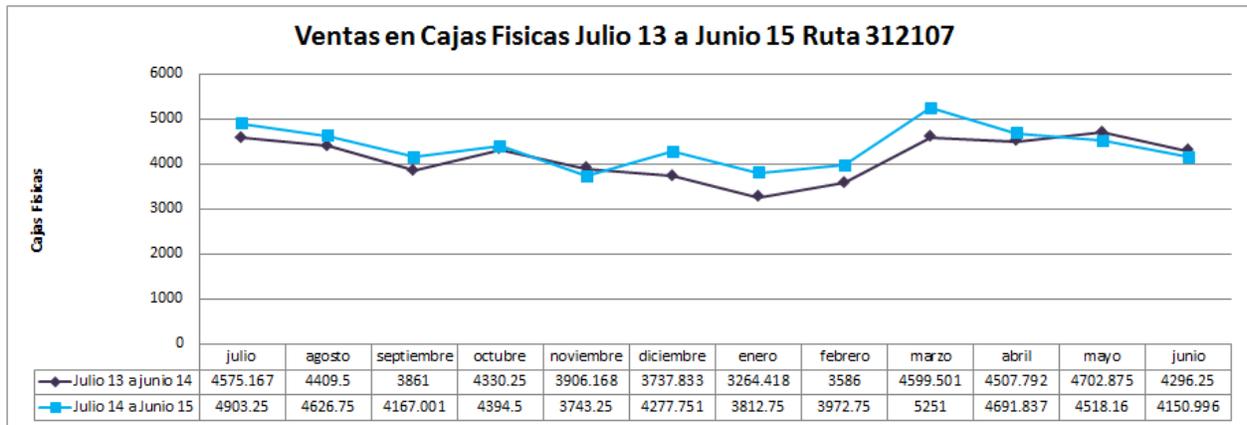


Figura 4. Ventas Cajas Físicas Ruta 312107

Ruta 312107	
Suma Julio 13 a junio 14	49777
Suma Julio 14 a junio 15	52510
Cambio porcentual	5.2
Promedio de Ventas	4262

Tabla 4. Comportamiento Ruta 312107

Tomando en consideración la recesión experimentada en el año 2014 a nivel de país fue considerable, un crecimiento del 5.2 por ciento en las ventas es una cifra bastante aceptable. Aun y cuando la ruta experimentó un pequeño crecimiento en las ventas la rentabilidad de la ruta 312107 fue una muy buena rentabilidad al ser del 17.9 por ciento sobre la meta mensual de 3500 cajas físicas.

En general existe una tendencia mensual a lograr un crecimiento arriba de cuota definida para que la ruta sea rentable, además la gráfica ratifica la tendencia que existe en el declive de las ventas en los meses de enero y febrero.

4.2.2 ANALISIS RUTA TRADICIONAL 312117

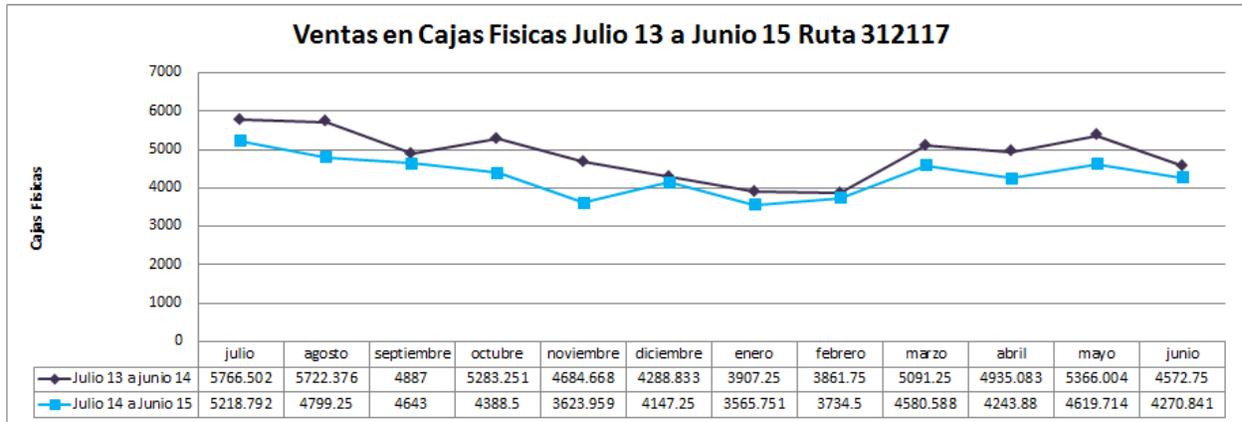


Figura 5. Ventas Cajas Físicas Ruta 312117

Ruta 312117	
Suma Julio 13 a junio 14	58367
Suma Julio 14 a junio 15	51836
Cambio porcentual	-12.6
Promedio de Ventas	4592

Tabla 5. Comportamiento Ruta 312117

La ruta 312117 experimentó una reducción en sus ventas del 12.6 por ciento lo cual era de esperarse por la importante caída de las ventas a nivel de país, a pesar de esta importante caída en las ventas la ruta 313117 tuvo una considerable rentabilidad del 23.8 por ciento sobre la cuota mensual estipulada.

Al igual que otras rutas tradicionales la presente ruta demostró un declive en las ventas en los meses de enero y febrero, una tendencia bien definida en todos los sectores y rubros de la economía. Esta ruta mostró un promedio mensual muy superior a lo estipulado para que una ruta

sea considerada rentable, en general se mostró un promedio de 4592 cajas físicas al mes. Esta ruta en particular experimentó un declive substancial en las ventas debido al comportamiento de un promotor negligente que fue separado de la institución por su comportamiento.

4.2.3 Análisis Ruta Tradicional 312123

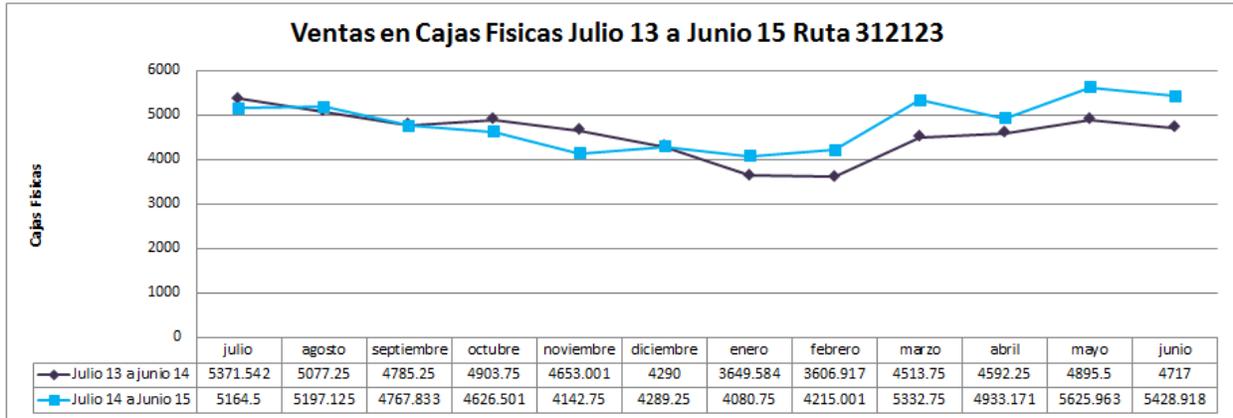


Figura 6. Ventas Cajas Físicas Ruta 312123

Ruta 312123	
Suma Julio 13 a junio 14	55056
Suma Julio 14 a junio 15	57805
Cambio porcentual	4.8
Promedio de Ventas	4703

Tabla 6. Comportamiento Ruta 312123

La ruta 312123 al igual que las demás rutas tradicionales muestra una importante rentabilidad, que representa 25.6 por ciento arriba de lo estipulado para que una ruta sea rentable. En general la ruta mostro un comportamiento estable y siguió los patrones cíclicos de reducción de las ventas en los meses críticos de enero y febrero. La ruta 312123 experimentó un crecimiento del 4.8 por ciento en comparación al periodo 2013- 2014.

Un dato interesante que se puede desatacar es que del 100 por ciento de los clientes educativos que atiende Embotelladora La Reyna solamente en un 35 por ciento del total existe presencia de productos distribuidos por el principal competidor de Embotelladora La Reyna.

Debido a que a lo largo de los años Embotelladora La Reyna ha identificado un importante potencial en el sector educativo al desarrollar contratos de suplidor preferencial, en el cual se establece un contrato firmado entre el cliente que este caso es el centro educativo y el proveedor que en este caso es Embotelladora La Reyna donde ambas partes se comprometen a ciertas cosas y ambas entidades salen ganando.

El cliente se beneficia con algún tipo de apoyo que recibe por parte de Embotelladora La Reyna ya sea dinero para desarrollar algún proyecto, patrocinio, etc. Y Embotelladora La Reyna busca que en el centro educativo solamente se comercialicen productos distribuidos por la misma.

Según datos de la Dirección Departamental de Francisco Morazán de Educación en el Distrito Central están registrados 548 centros educativos de los cuales 316 clientes ya forman parte de la base de clientes atendidos por los promotores de venta de Embotelladora La Reyna, que representa el 57.66 por ciento. Al analizar esta cifra existe una importante oportunidad que puede potencializar significativamente las ventas en el segmento educativo.

Las ventas del sector educativo representan un 5.6 por ciento del total de las ventas del Distrito Central, una cifra bastante conservadora si se analiza en términos generales. Embotelladora La Reyna debe de enfocar recursos en este rubro debido a que aún está

desatendido el 36 por ciento de los clientes educativos del Distrito Central existiendo la posibilidad de generar un significativo volumen de ventas adicional, muchos de los clientes educativos pertenecientes al 36 por ciento faltante puede tener un contrato de proveedor preferencial lo cual inhabilita a Embotelladora La Reyna realizar cualquier gestión en dichos clientes.

Si se analiza la rentabilidad de las rutas desde el punto de vista del total de cajas físicas vendidas por ruta se puede generar conclusiones sesgadas debido a que es sumamente importante analizar dentro de ese volumen de ventas reflejado por ruta que empaques son los que se contemplan. En el rubro de las bebidas y gaseosas a nivel masivo existe un patrón bien definido que establece que los empaques que son de menor tamaño son los que aportan un margen de contribución mayor. Para citar un ejemplo puntual se puede establecer que una caja de gaseosas de 600 mililitros genera un mayor margen que una caja de gaseosas de 3 litros.

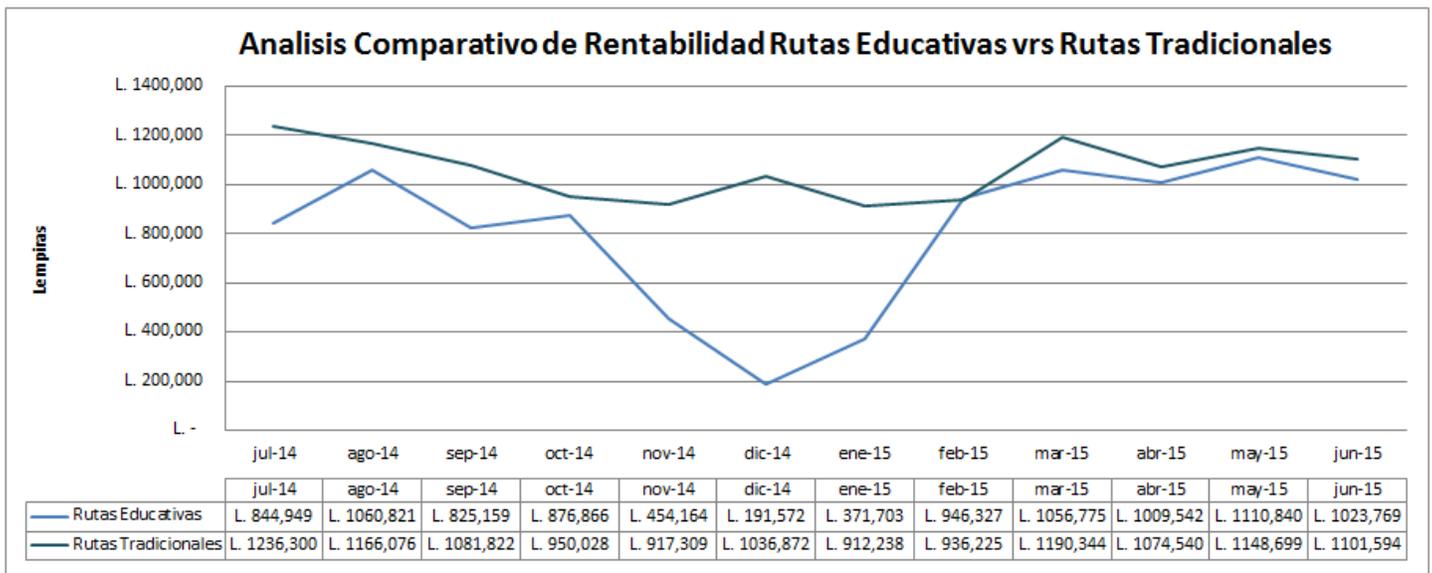


Figura 7. Rentabilidad en Lempiras Rutas Educativas versus Rutas Tradicionales

(Julio 2014 a Junio 2015)

Rentabilidad en Lempiras (Julio14-Junio15)	Totales	Diferencia
Rutas Educativas	L. 9772,486	L. 2979,560
Rutas Tradicionales	L. 12752,046	

Tabla 7. Rentabilidad Rutas Educativas y Tradicionales (Julio 2014 a Junio 2015)

Analizando la Figura y Tabla 7 se puede apreciar que durante el periodo de Julio 2014 a Junio 2015 el comportamiento de ambas unidades de análisis son muy similares con una diferencia a favor de las rutas tradicionales casi de 3 millones de lempiras, a simple vista sería muy fácil establecer que las rutas tradicionales son más rentables que una educativa pero cuando se revisa que la cifra generada por las Rutas Educativas de casi 10 millones de lempiras y que solo comprende la venta de 316 clientes educativos a diferencia de los casi 13 millones de lempiras generados por 788 clientes englobados en 3 Rutas Tradicionales es notable que existe una mayor rentabilidad por parte de las Rutas Educativas.

(Julio 2014 - Julio 2015)	Venta por Cliente en Lempiras	Rentabilidad por Cliente en Lempiras	Porcentaje de rentabilidad por cliente en base a las ventas
Clientes Educativos	42,563	30,925	73%
Clientes Tradicionales	23,596	16,182	69%

Tabla 8. Rentabilidad y Ventas por Cliente

Al dividir el total generado por cada ruta en lempiras y se divide entre el total de clientes enmarcados en cada segmento da como resultado una rentabilidad por clientes, en la Tabla 8 se puede apreciar claramente que existe una rentabilidad de 30,925 lempiras por clientes que representa un 48 por ciento más sobre la rentabilidad generada por las Rutas Tradicionales.

En síntesis el presente estudio confirma la teoría generada por grandes exponentes de estudios relevantes en el mundo empresarial que establece que una atención personalizada hacia los clientes sin lugar a duda generará relaciones sólidas que potencializarán el comportamiento de los clientes, es muy importante identificar los bienes que generan una mayor rentabilidad para la compañía debido a que como se demostró en el primer punto de vista del análisis de resultados las Rutas Educativas parecían no ser rentables debido a que el volumen no era mayor que el volumen de las Rutas Tradicionales. Al analizar los márgenes de contribuciones por cada empaque que adquiere cada uno de los clientes englobados en las rutas se pudo reflejar que existe una mayor rentabilidad por parte de las Rutas Educativas.

(Julio 2014 - Julio 2015)	Ventas Totales en Lempiras	Rentabilidad Neta en Lempiras	Porcentaje que representa la rentabilidad sobre las ventas
Rutas Educativas	13,450,000	9,772,486	73%
Rutas Tradicionales	18,594,000	12,752,046	69%

Tabla 9. Porcentaje de Rentabilidad

La investigación demostró que la segmentación de los clientes es una herramienta efectiva para aumentar considerablemente la rentabilidad generada por segmento, al observar la Tabla 9. Se puede apreciar que las rutas educativas generan un 73 por ciento de rentabilidad sobre las ventas, a diferencia de las rutas tradicionales que representan un 69 por ciento de las ventas netas; es decir 4 puntos porcentuales menos que el de las rutas segmentadas. Es importante destacar la alta rentabilidad que se genera en el rubro de bebidas y alimentos a un nivel masivo que es mayor al de cualquier otro segmento del mercado.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a) La presente investigación demostró que la segmentación de los clientes es sin lugar una herramienta efectiva para generar mejores resultados en los clientes, debido a que el presente análisis demostró que un cliente segmentado representa un 48 por ciento más de rentabilidad para la compañía que representa 15 mil lempiras más de contribución por año.

- b) El mayor beneficio que genera la segmentación de los clientes en el sector educativo para Embotelladora La Reyna es la creación de relaciones sólidas con sus clientes y ofrecer mejores propuestas de valor que en realidad satisfagan las necesidades de los consumidores.

- c) En general los clientes englobados en las Rutas Educativas experimentaron un crecimiento del 5.1 por ciento que representa 6,327 cajas físicas que aproximadamente representa 1, 138,860 lempiras más de facturación para la compañía. Una cifra que si la vemos desde el punto de vista financiero es bastante aceptable a pesar de la recesión económica experimentada en el año 2014.

- d) Las ventas del sector educativo representa un 5.6 por ciento del total de las ventas del Distrito Central, una cifra bastante conservadora si se analiza en términos generales. Pero existe un potencial enorme si se analiza que existe aun 35 por ciento del sector educativo aun sin atender.

5.2 Recomendaciones

- a) Se recomienda a Embotelladora La Reyna desarrollar un sistema de capacitación continua a los promotores educativos con el fin de seguir brindando una verdadera atención orientada al desarrollo eficiente de las relaciones entre cliente y proveedor, debido a que el desempeño de los promotores debe de estar orientado a crear relaciones sólidas con los clientes y consumidores.

- b) Es recomendable exigir a los promotores de venta educativos ampliar la base de clientes atendidos, debido a que en los meses de estudio se realizaron acompañamientos que dieron la oportunidad de observar que muchos puntos de venta educativos no existe presencia de marca. Y que al revisar las bases de datos del Ministerio de Educación en el Distrito Central aún existe un enorme potencial en el sector educativo.

- c) Debido a la falta de un supervisor de venta específico al sector educativo, muchos de los clientes educativos que operan bajo el sistema de suplidor preferencial en el cual la institución está obligada a vender solamente productos distribuidos por Embotelladora La Reyna a cambio de algún beneficio solicitado por el cliente. No existe un seguimiento detallado que permita dar al consumidor final ese valor agregado de una atención totalmente diferenciada.

- d) El presente estudio demuestra la importancia de enfocar las ventas en los empaques que generan mayor rentabilidad y no tanto en el volumen generado, es importante que Embotelladora La Reyna desarrolle portafolio de productos diferenciados para cada segmento del mercado con el fin de satisfacer verdaderamente los deseos y necesidades de los consumidores.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La presente sección tiene como objetivo principal desarrollar un plan de acción que permita aplicar a la realidad de la compañía todas las recomendaciones expuestas a lo largo del informe. Debido al extenso proceso de acompañamiento y análisis que se realizó en conjunto con los promotores de venta se observó la necesidad de cambiar un porcentaje del sistema de remuneración de los promotores de ventas del sector educativo, en donde un porcentaje de la remuneración esté orientada a la medición de la activación de nuevos clientes atendidos. Según datos de la propia Secretaria de Educación de Honduras aún existe un enorme potencial en el segmento educativo sin atender debido a que se realizó una comparación entre la base de datos de Embotelladora la Reyna y las de la Secretaría de Educación de Honduras.

Pepsi Company es reconocida mundialmente por sus propagandas orientadas a la juventud debido a que la compañía cree y le apuesta a la importancia de desarrollar el paladar y el gusto por la marca desde una temprana edad.

Actualmente Embotelladora La Reyna ya cuenta con un sistema denominado como Portafolio Prioritario en donde se le exige a la fuerza de ventas orientarse a vender ciertos empaques que representan un mayor margen de contribución para la compañía, en el segmento educativo esta estrategia es denominada como Portafolio Escolar que tiene como objetivo principal buscar la salud de los niños y niñas que atienden los centros educativos al ofrecer productos con un valor calórico bajo y generar un buen margen de contribución para la compañía.

Una recomendación que surgió y que Embotelladora La Reyna está fortaleciéndose considerablemente, es el desarrollo de un sistema de capacitación continuo que hace que sus colaboradores sea un talento humano con las habilidad técnicas y teóricas para desarrollar efectivamente sus labores.

Finalmente es importante que Embotelladora La Reyna conforme un equipo de trabajo orientado a identificar los diferentes clientes que comparten características y preferencias similares con el fin de formar distintos segmentos en el mercado con el fin de dar inicio al proceso de segmentación de los clientes y desarrollar esta estrategia comercial a nivel total.

.- BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica S.A.
- Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1995). Benchmarking Handbook. Springer Science & Business Media.
- Berenguer, J. (2000). Actitudes y creencias ambientales. Univ de Castilla La Mancha.
- Cabral, S. (1993). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos.
- Cabral, S. (2007). Evaluación de la Satisfacción de Clientes. Verlag Dashöfer Ed.s Prof.s.
- Caneda, M. C. (2004). La Responsabilidad social corporativa interna: la «nueva frontera» de los recursos humanos. ESIC Editorial.
- Churión, J. R. (1994). Economía al alcance de todos. Editorial Alfa.
- Croxatto, H. (2005). Creando Valor En La Relacion Con Sus Clientes. Editorial Dunken.
- Denton, D. K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Ediciones Díaz de Santos.
- Enrico, R. (2004). La guerra de las colas. Editorial Norma.
- Etcheverry, R. (2006). Direccion Estrategica de Marketing. Roberto Emilio Etcheverry.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Freemantle, D. (1999). Lo que les gusta a los clientes de su marca. Deusto.
- García, J. C. B. (2003). La gestión moderna del comercio minorista. ESIC Editorial.
- Garrido, J. A. (1993). Estrategia empresarial ante el caos. Ediciones Rialp.
- Gosso, F. (2010). hiper satisfaccion del cliente. Panorama Editorial.

- Graciá, V. B. (2011). Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. Editorial UOC.
- Kanuk, L. L. (2005). Comportamiento del consumidor. Pearson Educación.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2015). Marketing Management. Pearson Education.
- Mesonero, M. (2012). Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. ESIC Editorial.
- Parmerlee, D., & Fisher, E. (1998). Identificación de los mercados apropiados. Ediciones Granica S.A.
- Pere, A., & Segarra, J. A. (2001). Escuchando la voz del mercado: decisiones de segmentación y posicionamiento. Eunsa.
- Porter, M. E. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo. Deusto.
- Porter, M. E. (s. f.). What is Strategy? Harvard Business School Publishing.