

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DEL LICOR  
CHAPARRO ERAMÓN A LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**CHAVARRÍA ESCOBAR, VERÓNICA LISETH**  
**HERRERA RIVAS, KATHERINE DENNISSE**  
**VILLALTA AMAYA, CARLOS ROBERTO**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**  
**LICENCIADOS EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**JULIO 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: MS. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO: MS. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

### **ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**

DIRECTOR DE ESCUELA: LIC. FERNANDO MEDRANO

DOCENTE DIRECTOR: MS. RAFAEL ANTONIO REYES MELÉNDEZ

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. BRUNO JOSÉ ALAS

JULIO 2014

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por darme las fuerzas, paciencia y dedicación para seguir adelante en todo este proceso de tesis, también doy gracias a mi mamita María Ana Escobar que me ha acompañado en mi lucha y sacrificios para el logro de mis metas, asimismo a mi hermano Ernesto Chavarría por ayudarme y estar conmigo en los momentos que lo necesité, además al M.A.C.E Antonio Reyes asesor de tesis por el tiempo que nos dedicó en el transcurso del trabajo, sin la ayuda de todos ellos la culminación de este trabajo no hubiese sido posible, gracias a ellos hoy este proceso culmina con éxito.

### **Verónica Liseth Chavarría Escobar**

Estas líneas no son suficientes para expresar lo mucho que le debo a Dios, agradecerle por no dejarme vencer en el transcurso de este trabajo que se culminó con éxito, por levantarme en cada tropiezo y sobre todo por acogerme a cada momento; gracias por darme la serenidad para aceptar los retos enfrentados y por dirigir mi camino. Le agradezco porque me dio dos mamás, mi mami Daisy Rivas, a quien no me alcanzará la vida para devolverle aunque sea una parte de todo lo que ha hecho y sigue haciendo por mí; y mi abuelita Mamá Doris que siempre está conmigo; a mi hermano Kevin Rivas que me apoyó y a toda mi linda familia quienes formaron parte de este proceso. A mis amigos que tuvieron esas palabras de aliento, en especial a mi tocaya. Gracias a todos los que estuvieron hombro a hombro a mi lado, porque ahora puedo decir con orgullo: ¡Lo logré!

### **Katherine Dennisse Herrera Rivas**

Al Todopoderoso que permitió la culminación de mi carrera. Quiero dedicarles este trabajo a mis familiares que me impulsaron y apoyaron en todo momento de mi vida, en especial a mi abuela y a Carlos que me dieron las fuerzas suficientes para seguir adelante. A mis compañeros que estuvieron siempre a mi lado cuando los necesité. A mis amigos, que siempre me apoyaron y a todos mis maestros que dieron parte de su vida para poder formarme.

### **Carlos Roberto Villalta Amaya**





## ÍNDICE

CONTENIDO	
CAPITULO I .....	9
GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE LICOR CHAPARRO ERAMÓN A CIUDAD DE GUATEMALA .....	9
1. MARKETING.....	9
2. ESTRATEGIA.....	10
3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	10
4. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	11
4.1. Análisis de la organización .....	12
4.2. Análisis de la situación actual .....	12
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	12
5.1. Análisis del Entorno Externo General.....	13
5.2. Análisis del Entorno Externo Específico o Sectorial. ....	17
5.3. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	22
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO .....	23
6.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	24
6.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	25
7. DIÁGNOSTICO .....	27
7.1. La matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	27
7.2. La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	29
7.3. Matriz General Electric.....	30
8. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	35
9. ESTRATEGIAS DE MERCADO META. ....	37
10. ESTRATEGIAS DE MARKETING (DEMANDA PRIMARIA Y SELECTIVA).....	38
10.1. Estrategias de demanda primaria.....	38
10.2. Estrategia de demanda selectiva .....	39
11. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX .....	40
11.1. Estrategias para el producto .....	41





11.2.	Estrategias para el precio.....	41
11.3.	Estrategias para la plaza o distribución.....	42
11.4.	Estrategias para la promoción o comunicación.....	42
12.	PRESUPUESTO.....	43
12.1.	Presupuesto de marketing.....	44
13.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MARKETING.....	44
14.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA LICORERA DE GUATEMALA.....	47
15.	GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA LICORERA DE EL SALVADOR.....	53
16.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA ABTISA S.A. DE C.V. ....	58
CAPITULO II.....		65
DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE LICOR CHAPARRO ERAMÓN A CIUDAD DE GUATEMALA.....		65
1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	65
1.1.	Importancia de la investigación.....	65
1.2.	Formulación del problema.....	65
1.3.	Objetivos de la investigación.....	66
1.4.	Hipótesis.....	66
1.5.	Alcances y limitaciones de la investigación. ....	67
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
2.1.	Método.....	68
2.2.	Tipo de diseño de investigación.....	69
2.3.	Fuentes de información a utilizar.....	69
3.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	71
3.1.	Determinación del universo.....	71
3.2.	Determinación de la muestra.....	71
4.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	73
5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	73
5.1.	Análisis del Entorno Externo.....	73
5.2.	Análisis del Entorno Interno.....	90





6.	DIAGNÓSTICO.....	106
6.1.	Matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	106
6.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	108
6.3.	Matriz General Electric.....	111
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
7.1.	Conclusiones.....	114
7.2.	Recomendaciones.....	116
	CAPÍTULO III.....	118
	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DEL LICOR CHAPARRO ERAMÓN A LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA.....	118
	RESUMEN.....	120
1.	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	121
1.1.	Objetivos.....	121
1.2.	Generalidades de la Empresa.....	122
1.3.	Importancia de la propuesta.....	125
1.4.	Alcances.....	126
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	126
2.1	Análisis del Entorno Externo.....	126
2.2	Análisis del Entorno Interno.....	132
3.	DIAGNÓSTICO.....	134
3.1.	Matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	135
3.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	136
3.3.	Matriz General Electric.....	137
4.	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR.....	138
4.1.	Mercado meta.....	138
4.2.	Segmentación.....	139
4.3.	Posicionamiento.....	142
4.4.	Estrategias de Marketing Mix.....	149
4.5.	Presupuesto de Marketing.....	161
4.6.	Plan de Marketing de Resultados.....	165





4.7.	Evaluación Financiera del Plan. ....	166
4.8.	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN Y TIR) .....	172
5.	Resumen Plan Estratégico de Marketing.....	174
	ANEXOS .....	185





## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de graduación se presenta el Plan Estratégico de Marketing para la Introducción del Licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala para la empresa ABTISA S.A. de C.V., con su producto chaparro tradicional, sirviendo como guía a la entidad para que comercialice fuera de las fronteras de El Salvador. La investigación que se presenta está desarrollada en tres partes, dividida por capítulos, cada una de ellas importante para el logro del plan estratégico de marketing que se busca desarrollar a la empresa.

El primer capítulo del documento titulado “Generalidades del Plan Estratégico de Marketing para la Introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala” aborda los diversos conceptos, teoría y herramientas para el análisis interno y externo, también se abordan los antecedentes de la industria tanto de Guatemala como El Salvador, y su clasificación arancelaria. También se explica de manera breve las generalidades de la empresa ABTISA S.A. de C.V., la identidad corporativa, proceso de producción del producto y los aspectos legales que la empresa debe cumplir, todo lo que se mencionó anteriormente sirve de base para poder elaborar el capítulo 2 de este trabajo de graduación.

El segundo capítulo del documento titulado “Diagnóstico para la Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala” se desarrolla el planteamiento de investigación, la metodología, la determinación del universo y de la muestra, la tabulación y el análisis de los datos que se investigaron para poder diagnosticar la situación de la empresa, en comparación a todos los factores tomados en cuenta, internos como externos, que logra utilizar las herramientas para poder realizar el diagnóstico de la organización y para finalizar este capítulo , se muestran las conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta.

El tercer capítulo del titulado “Plan Estratégico Marketing para la Introducción del Licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala”, se presenta la propuesta de marketing, y el resumen de los capítulos anteriores donde se muestra cada una de las etapas para poder realizar el plan, lo más importante en esta parte es la propuesta las estrategias a utilizar según las necesidades encontradas en el análisis.







## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE LICOR CHAPARRO ERAMÓN A CIUDAD DE GUATEMALA.

#### 1. MARKETING

Desde hace años ha venido creciendo una corriente de pensamiento en los negocios, que está orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

El principal tanque de pensamiento del marketing es la Asociación Americana de Marketing (AMA), que define al Marketing de la siguiente manera, “Es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales”, término que será empleado para definir dicho concepto en esta investigación.

Se puede decir que cualquier acción de marketing que se lleva a cabo debe contribuir a cumplir, al menos, uno de los siguientes objetivos:

- Fidelizar: Aquí la clave está en satisfacer. Está generalmente aceptado el hecho de que cuesta hasta cinco veces menos fidelizar a un cliente que captar uno nuevo. El problema está en definir qué tipo de acciones sirven para esta tarea. La mejor herramienta consiste en superar constantemente las expectativas de los clientes.
- Posicionar: En ocasiones se debe comunicar sin la intención directa de vender, si no de posicionar la marca en la mente del público objetivo, asociándola a valores compartidos y estableciendo un vínculo emocional. A la larga esta estrategia dará sus frutos, pero no se pueden esperar resultados tan inmediatos y medibles como en la fidelización. Además, éstas deben contener elementos que ayuden a posicionar la marca.



## 2. ESTRATEGIA

La importancia de las estrategias es fundamental para la dirección y planificación de un plan de marketing, llevando a cabo las acciones necesarias para poder lograr un determinado objetivo.

El origen de la palabra estrategia "proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía."<sup>1</sup>

La definición que se adapta a la realidad de estudio es la siguiente: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.<sup>2</sup>

Las estrategias pueden ser aplicadas a diferentes ámbitos ya sea en organizaciones o sus áreas internas, y el marketing no es la excepción siendo parte fundamental de la planeación. Dentro de la investigación se han seleccionado las estrategias que se describen a continuación.

## 3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING<sup>3</sup>

"El proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia"

A continuación se presenta, para efectos de esta investigación, el modelo a seguir del plan.

---

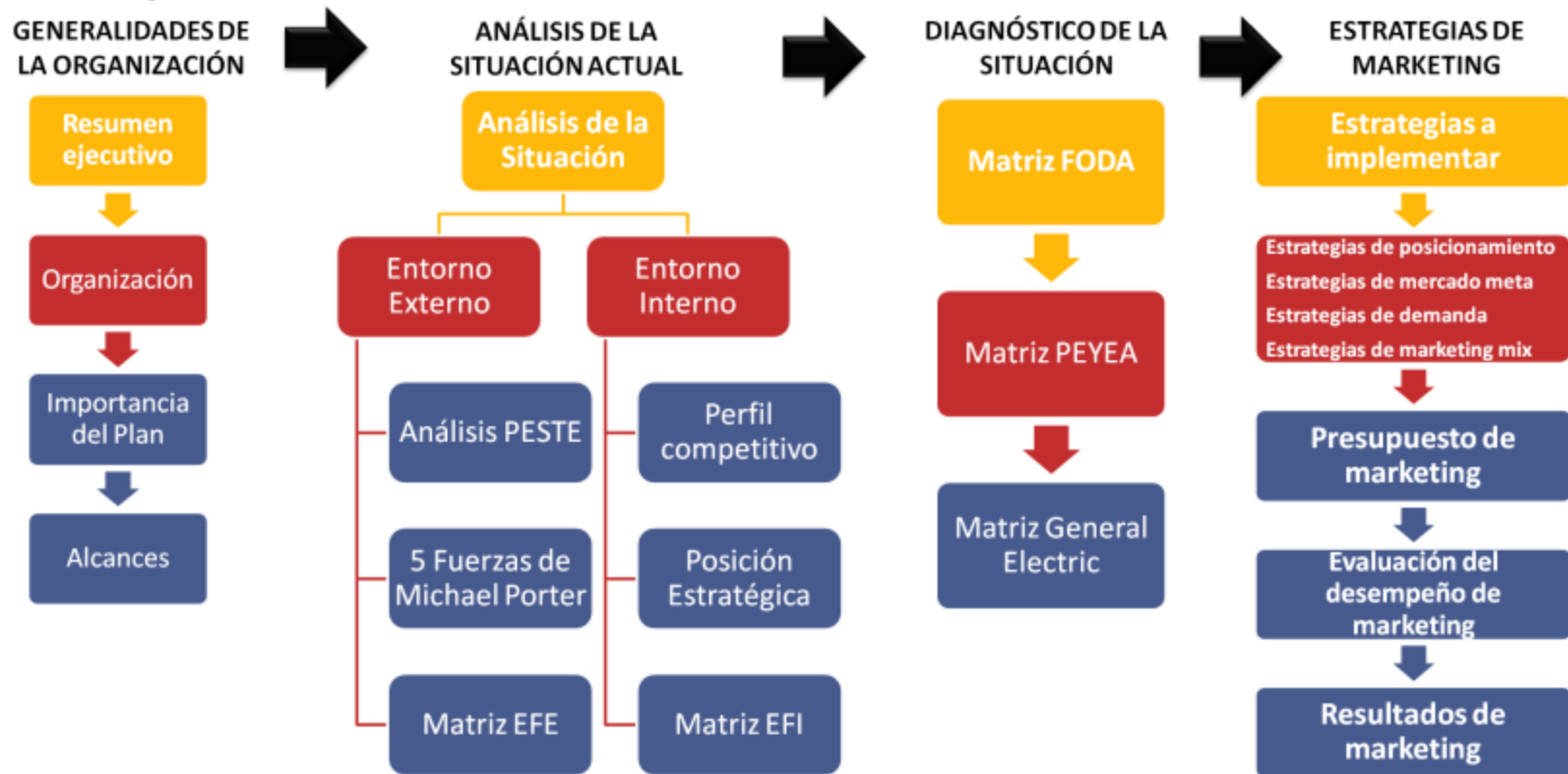
<sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

<sup>2</sup> <http://www.definicion.org/estrategia>

<sup>3</sup> 5 Lambin Jean Jacques, Marketing estratégico, España 1995 tercera edición, McGraw Hill.

4. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING<sup>4</sup>

# ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING



<sup>4</sup>David, Fred. R, Planeación Estratégica, 9na. Edición, 2003

#### **4.1. Análisis de la organización**

Antes de realizar la propuesta del plan estratégico de marketing es necesario conocer un panorama general de la empresa para poder realizar un análisis certero siguiendo los lineamientos que una empresa debe tener como base para su adecuado funcionamiento. Dentro de estos elementos se pueden mencionar: misión, visión, valores, objetivos corporativos, metas, organigrama de la empresa, entre otros; que al mismo tiempo ayudan a realizar el análisis de la situación actual.

#### **4.2. Análisis de la situación actual**

Es un diagnóstico que facilita identificar las tendencias, fuerzas y factores del entorno externo que pueden dividirse en entorno externo general y entorno externo específico, donde se incluyen el análisis PESTE y análisis del cliente, competencia, mercado, respectivamente, que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias, además se examina y evalúa de forma apropiada los recursos internos y cómo se están empleando.

Al realizar este análisis se puede orientar de manera asertiva el camino futuro de la organización. A continuación se describen las dos divisiones del análisis situacional.

### **5. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO<sup>5</sup>**

Toda empresa se desarrolla dentro de un entorno que la afecta o beneficia y que está en permanente cambio su correcto análisis será una pieza clave, para construir una buena estrategia para cada negocio.

El análisis del entorno consiste en identificar y evaluar el efecto que tiene una serie de variables externas a la empresa que pueden tener sobre su resultado, Asimismo, este análisis pretende ayudar a buscar formas en que la empresa puede afectar o incidir en

---

<sup>5</sup> <http://inacapestrategia.files.wordpress.com/2011/03/b-anc3a1lisis-del-entorno-de-los-negocios.pdf>

su propio entorno competitivo de manera que pueda crear condiciones favorables para el negocio.

En análisis externo es el resultado de un proceso de investigación y de búsqueda de información al exterior de la empresa. Es importante aclarar que el análisis de éste entorno no se basa en creencias ni en percepciones sino en hechos reales.

La utilidad para la empresa de realizar correctamente el análisis externo radica en que a través de él se busca conocer la posición que tiene en el mercado, identificando de esta manera las posibles oportunidades y amenazas que se le presentan.

El análisis del entorno externo se divide en: A) Análisis del Entorno Externo General y B) Análisis del Entorno externo Específico o sectorial.

### 5.1. Análisis del Entorno Externo General.<sup>6</sup>

Comprende una serie de factores que influyen en forma general a todas las organizaciones que operan en un momento dado en un mismo espacio económico determinado, incidiendo en el resultado del negocio, pero que la empresa por si misma difícilmente puede afectar son elementos que suelen tener importantes consecuencias para la empresa, describen el marco de referencia dentro del que ella competirá.

Para desarrollar este entorno se utilizará la herramienta del análisis PESTE, mediante factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos

**Figura 1:** Entorno externo general



<sup>6</sup> <http://web.usal.es/~josvic/de1301.pdf>

### 5.1.1. Factores Políticos <sup>7</sup>

Se refieren principalmente a factores administrativos, legales y reguladores de la empresa y que estén en vigencia ya sea en Asamblea, Municipios, Gobierno central o local que actúan de manera directa o indirecta.

Los factores políticos a tomar en cuenta para este análisis serán:

- Ambiente político
- Apertura comercial
- Gobierno Guatemala
- Legislación sobre el comercio de bebidas alcohólicas
- Ideología política
- Impuestos
- Tratados comerciales con

### 5.1.2. Factores Económicos.

Se refiere a la situación económica donde se desenvuelve la empresa ,es necesario saber el estado de la economía donde se negocia.

Los factores a evaluar son los siguientes:

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Patrones de gasto y consumo | Poder adquisitivo             |
| Situación económica local   | PIB Nacional y PIB per cápita |
| Tipo de cambio              | Tasa de inflación             |
| Tasa de interés             | Tasa de desempleo             |
| Distribución de ingresos    | Balanza Comercial             |

### 5.1.3. Factores Sociales.

Son los aspectos relacionados a los valores, actitudes y forma de vida de las personas, que influyen negativa o positivamente a la empresa:

---

<sup>7</sup> <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/analisis-pest>

Para ello se analizarán los siguientes aspectos:

Religión	Idioma
Cultura del país	Estilos de vida
Patrones de compra del consumidor	Eventos e influencias sociales.

Además se incluirá, evolución, desarrollo y estructura de la población, se estudiarán los factores del Medio Ambiente en los cuales se desarrollará la investigación.

Siendo estos los siguientes:

Estructura de edades	Crecimiento poblacional
Sexo	Educación
Ingresos	Mortalidad y natalidad
Alfabetización	Esperanza de vida
Delincuencia	Tamaño de Familia

#### 5.1.4. Factores Tecnológicos <sup>8</sup>

La tecnología avanza constantemente por lo tanto es vital para poder competir con una ventaja en los mercados globalizados, la tecnología ayuda que los productos y los servicios se ofrezcan más baratos y a un estándar de mejor calidad, además ofrece a los consumidores productos más innovadores, servicios más completos y hace la distribución más ágil.

Para realizar este análisis se tomaran en cuenta los factores siguientes.

- Avances en la tecnología
- Procesos productivos.
- Telecomunicaciones.

#### 5.1.5. Factores Ecológicos

Son los aspectos relacionados con el grado de concienciación ecológica de cada sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías

---

<sup>8</sup> [https://mywebpace.wisc.edu/anoguera/web/4C/marketing\\_PEST.htm](https://mywebpace.wisc.edu/anoguera/web/4C/marketing_PEST.htm)

respetuosas con el medio ambiente o el control de residuos peligrosos, así mismo los efectos climáticos y procesos productivos que realizan las organizaciones.

En el caso de la industria de licores este análisis es muy importante, porque está directamente relacionado con producción de alcohol etílico por fermentación discontinua de melaza, lo que implica el uso de la caña de azúcar como una de las materias primas principales. Si existiere un cambio o fenómeno climático que afectase la producción de caña, provocaría un aumento en los precios, lo que conlleva a vender más caro y producir menos, volviendo menos competitiva a la organización.

A continuación se presenta la tabla que sirve de guía para analizar el medio ambiente externo de marketing

Posteriormente de conocer y analizar cada uno de los factores del entorno externo, se toman en cuenta los aspectos más importante de cada uno de los factores analizados y se realiza una tabla consolidada que dé una idea más clara de cómo se encuentra, que se puede cambiar, cómo favorece, y cómo perjudica cada uno de éstos.

#### **Tabla 1: Guía del Medio Ambiente de Marketing<sup>9</sup>(Ver anexo 1)**

Después de haber realizado la guía, se evalúan cada uno de los factores, según el impacto que estos tendrán, que van desde lo negativo a lo positivo, siendo estos los siguientes: muy negativos, negativos, neutro, positivo o muy positivo dependiendo del análisis hecho con anterioridad. Con esta herramienta se pueden identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

#### **Tabla 2: Perfil Estratégico del Entorno General (Ver anexo 2)**

Es también conocida como modelo de escenarios este es un instrumento que sirve para analizar las tendencias macroeconómicas tanto del entorno nacional como entorno internacional

---

<sup>9</sup>Tesis "Plan Estrategia de Marketing para la empresa de productos de limpieza Clean-O en su línea después de desinfectantes de piso para su comercialización en el mercado de Tegucigalpa, Honduras "



Este método obedece a un estudio predictivo del entorno, como elemento necesario para la toma de decisiones las variables del estudio de estos escenarios son: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas.

La metodología consiste en:

- Definir las variables o factores del medio externo a tener en cuenta, que se consideran relevantes para planificar las estrategias
- Establecer hipótesis de comportamiento para cada una de esas variables.
- Fijar tendencias y acontecimientos futuros en términos de probabilidades
- Construir los escenarios posibles y realistas.
- Diseñar el perfil del entorno para cada escenario posible y así ver el impacto la organización que o para la que se realiza la observación

## 5.2. Análisis del Entorno Externo Específico o Sectorial.<sup>10</sup>

Está compuesto por los factores externos que inciden en el resultado de la empresa y que ésta por si misma a través de sus acciones y decisiones también puede afectar.

Se evaluara a través de:

- Análisis del Mercado
- Análisis de la competencia.
- Niveles de la competencia.

### 5.2.1. Análisis del Mercado<sup>11</sup>

#### a. Cuota de mercado actual

Este concepto muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota, los clientes que posee la firma sobre ese mercado.

---

<sup>10</sup>Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y competidores, Michael Porter , 1980.

<sup>11</sup> <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-cuota-mercado>

Uno de los objetivos generales para una empresa es aumentar la cuota de mercado, dado que se verá traducido en aumento en clientes, ventas y, por consecuencia, en ingresos

La cuota de mercado está muy relacionada con los esfuerzos de marketing que una empresa realiza. Dentro de este esfuerzo, hay muchos factores a tener en cuenta, por ejemplo:

- Segmentación del mercado
- Localización geográfica de los clientes potenciales.
- Reputación de la marca.

#### b. Clientes

Es importante analizar este entorno para conocer las opiniones de los clientes respecto al producto, precio, plaza, promociones y actividades que se realizan para que el producto llegue a manos del consumidor, se conocerá a través de cuestionarios, entrevistas y grupos focales, para saber qué acciones puede efectuar la empresa para llegar al posible cliente. Esto servirá para definir el perfil del consumidor de licor en Guatemala.

### 5.2.2. Análisis de la competencia.

#### a) Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.<sup>12</sup>

Para realizar este análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, este plantea que se ésta interactuando con ellas permanentemente, que son: Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales, rivalidad competitiva de los competidores



<sup>12</sup>Estrategia competitiva de Michael Porter

existentes, poder de negociación que tengan los clientes, poder de negociación de los proveedores de la empresa, y productos sustitutos, la relación y posición que una empresa tenga con estas fuerzas competitivas determinará en algún grado la rentabilidad de la empresa, en el mediano y largo plazo.

De esta forma, la interacción empresa y fuerzas competitivas determinará el atractivo que el sector tenga para una empresa.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, estas son:

- i. Ingreso de competidores. Es el análisis de la industria en lo correspondiente a la facilidad que esta presenta, para que ingresen nuevas empresas, aun por encima de las barreras existentes para evitar la entrada de competencia.
- ii. Amenaza de sustitutos. Es el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- iii. Poder de negociación de los compradores. Factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
- iv. Poder de negociación de los proveedores. Análisis de los proveedores de materias primas, cuántos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores, competencia entre ellos, o son pocos o es un monopolio.
- v. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Como es la competencia, hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

Dentro de este modelo se incluye también el papel del Gobierno, como factor interviniente, en especial por las políticas planteadas hacia el sector de la industria donde se genera el análisis, teniendo en cuenta la política general si se trata de un gobierno proteccionista y si sus políticas intervienen en el mercado o en la producción de materias primas y en especial si interviene los precios del mercado.

Los factores que intervienen en las amenazas planteadas son:

- Para el ingreso de nuevos competidores son:

Depende de que sean productos de economías de escala, de las necesidades de capital para ingresar al mercado, de los costos involucrados para el cliente en un cambio de proveedor, de la facilidad o dificultad de acceso a los canales de distribución del mercado, del acceso a la tecnología necesaria, de la lealtad de los clientes con las marcas, de la capacidad de reacción de las industrias existentes a la amenaza de nueva competencia, de las regulaciones gubernamentales existentes y de la posibilidad de subsidios a nuevas empresas.

- Para la amenaza de productos sustitutos son:

Intervienen la calidad del producto, ¿Se puede mejorar esa calidad a un menor precio? La facilidad de utilización de sustitutos y el costo o beneficio, involucrado en el cambio.

- Para la amenaza del poder de negociación de los proveedores son:

Depende de la cantidad de proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado, de la rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio, de las posibilidades de integración de los proveedores, o de apertura de puntos directos de venta, del nivel de la calidad y el servicio, de la importancia en ventas que representa la industria para los proveedores, de los costos involucrados en el cambio de clientes de los proveedores.

- La amenaza del poder de negociación de los compradores depende de:

De la concentración o cantidad ¿Hay muchos compradores o hay pocos?, de la estandarización de los productos, de la rentabilidad de los compradores, ¿están forzados a hacer exigencias en cuanto a precios? De las posibilidades de integración horizontal de la industria, de los costos involucrados en el cambio de proveedores.

- La amenaza de la competencia interna de la industria depende de:

Si hay varios competidores fuertes o si hay un líder y otros pequeños depende que haya más o menos competencia, de la estructura de costos de la industria, si hay costos fijos altos es propicio para la producción a la máxima capacidad para bajar esos costos, el grado de diferenciación del producto a más diferenciación más competencia, de los costos involucrados en el cambio de clientes, de los objetivos estratégicos y de la

madurez del mercado, si son empresas en crecimiento hay una mayor competencia, si se trata de empresas maduras estas tienden a mantener una rentabilidad constante.

### 5.2.3. Niveles de la competencia.

a. Análisis del atractivo estructural de la empresa.<sup>13</sup>

Está íntimamente ligado con el grado de oportunidades de rentabilidad que ofrezca el mismo, así como de las reglas de la competencia, siendo el objetivo último de cualquier estrategia competitiva. En dicho atractivo, las oportunidades y sobre todo las referidas con las de rentabilidad

Las características y las condiciones atractivas determinan el nivel de utilidad de una industria. A través de este conocimiento se llega a la conclusión sobre si es o no atractiva una inversión en el sector.

Este análisis se realiza tomando como base los siguientes componentes.

- i. Dificil entrada
- ii. Fácil entrada
- iii. Sustitutos
- iv. Poder del cliente
- v. Poder de proveedores
- vi. Rivalidad de precios

Cada uno de los compontes antes mencionados se evalúa de manera desfavorable, promedio y favorable, se mide en una escala de cinco niveles (-100 a + 100) de esta manera se tiene una idea más clara de que tan atractivo es el mercado y el beneficio que se obtendrá, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3: Análisis del atractivo Estructural de la industria vrs Beneficio Potencial (Ver anexo 3)**

---

<sup>13</sup> [http://descuadrando.com/An%C3%A1lisis\\_estructural\\_de\\_un\\_sector\\_industrial](http://descuadrando.com/An%C3%A1lisis_estructural_de_un_sector_industrial)

#### 5.2.4. Análisis de la competencia directa.

Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al de la empresa y que lo venden en el mismo mercado, es decir que buscan a los mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

Posteriormente de evaluar la competencia directa se escoge según lo investigado y analizado, al competidor considerado más importante, es decir al competidor que representa una mayor amenaza para la empresa, como se muestra a continuación:

#### Tabla 4: Matriz de análisis de competencia Directa (Ver anexo 4)

#### 5.3. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)<sup>14</sup>

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen

---

<sup>14</sup>David, Fred. R, Planeación Estratégica, 9na. Edición, 2003

o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Tabla 5: Matriz EFE (Ver anexo 5)**

## **6. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

Esta parte del análisis estratégico es muy importante, porque a través de ella se hace un diagnóstico de los puntos claves de la empresa en marcha, que garantizarán el

cumplimiento de los atributos de valor ofrecidos al cliente, de las ventajas competitivas respecto de la competencia y de los estándares mínimos esperados en el sector.

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para la planeación estratégica, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas.

### **6.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

#### **Pasos para la construcción de una matriz EFI**

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usan entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades. Se hace lo más específico posible y se usan porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.



3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Cualquiera que sea la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

#### **Tabla 6: Matriz de los Factores Internos (Ver anexo 6)**

### **6.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC, incluyen cuestiones

internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

El procedimiento es similar al de una matriz EFI, sólo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores.

### **Paso para la construcción de la matriz MPC**

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
2. Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
3. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

No sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor y otra una calificación menor en una matriz del perfil competitivo, significa que la primera empresa sea X% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

**Tabla 7: Matriz del Perfil Competitivo (MPC) (Ver anexo 7)**

## **7. DIÁGNOSTICO**

Después de desarrollar las etapas del análisis interno y externo se pueden generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

A continuación se describen los procesos adecuados para su creación y aplicación en el caso de estudio

### **7.1. La matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La matriz para formular estrategias de las, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

**Tabla 8: Matriz FODA**

- **Las estrategias FO**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes desearían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- **Las estrategias DO**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- **Las estrategias FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Las estrategias DA**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho, podría estar en una situación bastante problemática. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos mostrados a continuación:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

## 7.2. La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Para alimentar la matriz PEYEA se utilizarán los siguientes instrumentos:

### Razones financieras

Apalancamiento	Liquidez
Capital de trabajo	Ciclo de conversión de efectivo
Facilidad para salir del mercado	Margen de utilidad bruta sobre ventas

### Pasos para la construcción de una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en “y” anotar la intersección del nuevo punto “xy”.
6. Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 9: Matriz PEYEA (Ver anexo 9)**

La siguiente figura muestra una tabla de coordenadas estratégicas de la matriz PEYEA para la toma de decisiones:

**Figura 3: Coordenadas estratégicas de la matriz PEYEA**



### 7.3. Matriz General Electric<sup>15</sup>

Para realizar el análisis de la determinación y evaluación del negocio se utilizará la herramienta estratégica Matriz General Electric, con sus resultados se obtendrá el posicionamiento de la unidad estratégica de negocio del caso de estudio.

Esta matriz busca posicionar los negocios de acuerdo a dos criterios:

- i. El atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio opera que será identificado a través del análisis PESTE y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- ii. La fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado (UEA) que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia.

De esta manera, se determina el tamaño del mercado y la participación en el mercado o market share de esa UEA

<sup>15</sup> <http://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/matriz-general-electric-presentacion-sc3b3lo-lectura.pdf>

En dicha matriz se clasifica la situación competitiva entre baja, media y alta y de la misma manera se clasifica el atractivo del mercado, lo que da lugar a tres grandes grupos de situaciones de atractivo de sector o mercado en relación con la posición competitiva respecto al mismo:

**Figura 4: Matriz General Electric**

Altos	I	IV	VII
Medios	II	V	VIII
Bajos	III	VI	IX
	Altos	Medios	Bajos

<sup>1617</sup>**Casilla I:** Situación ideal, posición a proteger y a conservar, sosteniendo las fortalezas y procurando aprovechar la situación para mejorar aún más la posición competitiva. Algunas estrategias a seguir son:

- Invertir para crecer
- Apoyar el área con el máximo de inversiones
- Consolidar las posiciones avanzadas
- Aceptar niveles de rentabilidad moderados

**Casilla II:** Buena situación, las carencias competitivas se compensan con el atractivo del sector, importante identificar las debilidades para corregirlas. Ejemplos de caminos a seguir:

- Invertir para crecer

<sup>16</sup><http://www.master-marketing.info/2012/06/matriz-mckinsey.html>

<sup>17</sup><https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---general-electric>

- Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa
- Crecer en áreas definidas
- Crecer aumentando la participación de mercado
- Disminuir los “puntos débiles” de la empresa

**Casilla III:** Situación de equilibrio delicado, las carencias competitivas se cubren con un mercado del que se puede sacar beneficio, no obstante, es necesario trabajar en superar las debilidades. En este cuadrante se debe invertir selectivamente para:

- Apoyar la diferenciación del producto
- Aumentar la rentabilidad
- Identificar “nichos” del mercado
- Procurar la especialización del producto
- Identificar áreas en las que se pueda explotar los puntos fuertes de la empresa

**Casilla IV:** Buena situación, la alta posición competitiva corrige la posible falta de atractivo del sector, posición a reforzar mediante el desarrollo selectivo de fortalezas adecuadas al sector. Posibles estrategias:

- Invertir para crecer
- Invertir fuertemente en segmentos seleccionados
- Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad
- Identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa

**Casilla V:** Situación muy común de la que se puede extraer beneficio pero a la vez expuesta tanto a las debilidades como a las amenazas. Se debe invertir selectivamente para:

- Apoyar la diferenciación del producto
- Aumentar la rentabilidad
- Procurar la segmentación del mercado



- Establecer planes para compensar los puntos débiles

**Casilla VI:** Situación delicada, las debilidades impiden que se saque provecho de las posibilidades del mercado, imprescindible trabajar en reforzar las fortalezas y anular las debilidades. Invertir para:

- Reestructurar las operaciones del área
- Eliminar la actividad por ser muy arriesgada
- Prepararse para la desaparición del área
- Tratar de preservar el flujo de ingresos
- Buscar nuevas oportunidades de venta
- Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.

**Casilla VII:** Situación de expectativa, la posición competitiva de la empresa permite sacar provecho a pesar del poco atractivo del mercado, muy importante estar atentos a las amenazas del sector. Se debe proteger y reenfocar el área y reinvertir selectivamente para:

- Apoyar la diferenciación del producto
- Aumentar la rentabilidad
- Defender los puntos fuertes
- Reenfocar la actividad hacia nuevos segmentos
- Reevaluar una posible revitalización del sector
- Controlar cuidadosamente para identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área.

**Casilla VIII:** Situación delicada, la situación competitiva de la empresa no es la mejor y el mercado no ofrece oportunidades, necesidad de concentrarse en los segmentos más productivos. Se debe invertir para:

- Reestructurar las operaciones del área
- Eliminar el área
- Cambiar a segmentos más atractivos
- Prepararse para la desaparición del área

**Casilla IX:** La situación más comprometida, probablemente el abandono del mercado sea la mejor opción. Prepararse para:

- Diversificación
- Salida del mercado
- Liquidación de la actividad
- Invertir moderadamente para evitar mayores riesgos
- Retirar o exprimir la línea de productos
- Identificar el momento preciso de la salida para maximizar el valor actual

En resumen, los sectores del posicionamiento de la Matriz de Mckinsey se describen en la siguiente figura:

**Figura 5: Estrategias de la Matriz General Electric**



## **Pasos para la construcción de la matriz MGE**

1. Seleccionar los criterios para calificar la industria de la unidad estratégica de negocios evaluando el atractivo general de la industria para cada unidad en una escala de 1 (muy poco atractiva) a 4 (muy atractiva).
2. Seleccionar los factores clave necesarios para el éxito de cada unidad de negocios y luego evaluar la fortaleza de negocios/posición competitiva de cada unidad de negocio en una escala de 1 (muy débil) a 4 (muy fuerte)
3. Registrar la posición actual de cada unidad de negocio en una matriz.
4. Registrar la cartera futura de la empresa, suponiendo que las estrategias corporativas y empresariales presentes permanecen sin cambio. Si existe una brecha de rendimiento entre las carteras proyectadas y deseadas debe servir como un estímulo para revisar seriamente la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación.

## **8. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO<sup>18</sup>**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing propia y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los

---

<sup>18</sup> STANTON, ET AL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed.

productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente del cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

### **Tipos de posicionamiento**

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

## 9. ESTRATEGIAS DE MERCADO META.

Dentro de los diversos autores que analizan las estrategias para mercados meta, plantean diversas formas para ejecutar las estrategias, siendo el punto principal los grupos de individuos donde se enfocaran los esfuerzos de marketing, siendo las posibilidades de:

- Un segmento total y tratarlo con una mezcla de marketing única.
- Varios segmentos y diferentes mezclas de marketing para cada uno de los segmentos.

William Staunton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres estrategias para mercados meta (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado) lo explican de la siguiente manera<sup>19</sup>:

- a. Estrategia de congregación del mercado:** También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) Emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
- b. Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia determina si la empresa u organización puede penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

---

<sup>19</sup>Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw Hill, Págs. 179 al 182.

- c. **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

## 10. ESTRATEGIAS DE MARKETING (DEMANDA PRIMARIA Y SELECTIVA)

### 10.1. Estrategias de demanda primaria

Diseñadas para incrementar el nivel de demanda de un producto por parte de los no usuarios o de los usuarios actuales

- Estrategias para incrementar el número de usuarios: La empresa debe aumentar la disposición o la capacidad de compra de los clientes hacia el producto o servicio, o ambas.
- Incremento de la disposición de compra: La disposición de compra puede incrementarse a través de uno de estos tres enfoques. Demostrando que:
  - i. Los beneficios ofrecidos por una forma de producto.
  - ii. Los nuevos productos con beneficios que serán más atractivos para ciertos segmentos de mercado.
  - iii. Promoviendo nuevos beneficios de productos existentes.

Esta estrategia puede no ser importante en economías avanzadas si un producto está bien establecido pero puede ser fundamental para llevar un producto a un nuevo mercado en una cultura diferente.

- Incremento de la capacidad de compra: Puede mejorarse ofreciendo precios o crédito más bajos o suministrando una mayor disponibilidad (a través de una mayor cantidad de distribuidores, despachos más frecuentes o menores existencias de inventario).

- Estrategias para incrementar las tasas de compra: Cuando los gerentes se preocupan por alcanzar un crecimiento más rápido en un mercado lento pero maduro, la estrategia de marketing puede orientarse hacia el incremento de la disposición de compras con mayor frecuencia o en mayor volumen utilizando uno de los siguientes enfoques:
  - i. **Ampliación del uso:** Incrementar la variedad de usos del producto sólo si se puede
  - ii. **Incremento de los niveles de consumo del producto:** Los precios bajos o el empaque especial por volumen pueden llevar a volúmenes promedio más altos y, posiblemente, a un consumo más rápido de productos como bebidas gaseosas o alimentos ligeros. Los niveles de consumo pueden estimularse si cambian las percepciones que tienen los compradores sobre los beneficios de un producto o servicio.
  - iii. **Estimulación del reemplazo:** El rediseño de productos puede considerarse una estrategia de demanda selectiva. Sin embargo en gran parte es una estrategia de demanda primaria en la industria de la moda y en otras industrias de los bienes durables.

## 10.2. Estrategia de demanda selectiva

Están orientadas a mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio. El punto fundamental de estas estrategias es la participación de mercado puesto que se espera obtener ganancias en ventas a expensas de los competidores de la forma o clase de producto.

- **Estrategias de Captación:** Una empresa no puede captar clientes de los competidores ni nuevos clientes a menos que los compradores la consideren más efectiva en cuanto a la satisfacción de sus necesidades.

El proceso de selección se centra en la evaluación de un comprador con respecto a qué marca o proveedor tiene la mejor oferta asociada a las características determinantes. Las estrategias de captación, por lo tanto se centrarán en la forma en que el producto con relación a la competencia en los atributos determinantes deseados por cada segmento. Existen dos formas de posicionamiento:

## 11. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

La mezcla de mercadotecnia se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.<sup>20</sup>

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar se debe analizar el público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, se pueda diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también se debe tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como capacidad e inversión.

---

<sup>20</sup>Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong



Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

A continuación algunos ejemplos de estrategias de marketing que se pueden aplicar para cada elemento que conforma la mezcla de marketing:

### **11.1. Estrategias para el producto**

El producto es el bien o servicio que se ofrece o se vende a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar relacionadas al producto son:

- Incluir nuevas características al producto
- Incluir nuevos atributos al producto.
- Lanzar una nueva línea de producto.
- Ampliar la línea de producto.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya se tiene).
- Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto.

### **11.2. Estrategias para el precio**

El precio es el valor monetario que se le asigna a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, se logre una rápida penetración, una rápida acogida, o hacerlo rápidamente conocido.

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, se pueda aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para crear una sensación de calidad.
- Reducir el precio de un producto, para atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia para bloquearla y ganarle mercado.

### **11.3. Estrategias para la plaza o distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos o aumentar los puntos de venta.
- Ubicar los productos en muchos puntos de venta (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que se vende (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).

### **11.4. Estrategias para la promoción o comunicación**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o

inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Algunas estrategias relacionadas a la promoción son:

- Crear nuevas ofertas
- Ofrecer cupones o vales de descuentos
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos
- Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas.
- Organizar sorteos o concursos entre clientes.
- Publicar anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Poner puestos de degustación.
- Organizar eventos o actividades.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes o tarjetas de presentación

## 12. PRESUPUESTO<sup>21</sup>

Un presupuesto no es algo aislado más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes.

El presupuesto puede considerarse una parte importante del ciclo administrativo de planificar, actuar y controlar, como parte de un sistema de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeamiento.
- Sistemas Presupuestales.

---

<sup>21</sup>Ing. F. Casares 71.31 Organización de la Producción Presupuesto Operativo / Presupuesto Estratégico

- Organización.
- Sistemas de Producción y Comercialización
- Sistemas de Información y Control.

Con base en lo anterior y de manera muy amplia, un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

### 12.1. Presupuesto de marketing<sup>22</sup>

Establecer un presupuesto de marketing es tarea desafiante porque la administración no cuenta con normas o estándares confiables para determinar cuánto gastar por todo en publicidad, ventas personales y el resto de la mezcla de marketing.

Las actividades de promoción se presupuestan en general como gastos de operación actuales, lo que implica que sus beneficios se utilicen de inmediato. Sin embargo, se ha sugerido que la publicidad debe considerarse como una inversión de capital, aún si debe tratarse como un gasto para propósitos de contabilidad.

Para la elaboración de presupuestos de marketing hay cuatro métodos: porcentaje de ventas, todos los fondos disponibles, seguimiento de la competencia y presupuesto por tarea u objetivo.

## 13. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MARKETING

Al momento de realizar una inversión debido al costo del capital, al tiempo invertido y demás costos, se deben analizar detenidamente la evaluación de los resultados financieros, siendo la principal motivación del la búsqueda de nuevos mercados hacia Guatemala. Los indicadores que se toman en cuenta son las llamadas razones financieras: son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su

---

<sup>22</sup> STANTON William J., Fundamentos de Marketing, Novena edición, McGraw- Hill, 1992

capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.”<sup>23</sup>.

Las razones financieras analizan los resultados esperados obtenidos, a través de los Estados financieros proyectados, siendo los más significativos la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno de la Inversión (ROI) las que se detallan a continuación.

La **tasa interna de retorno** o **tasa interna de rentabilidad** (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.<sup>24</sup>

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Como ya se ha comentado anteriormente, la **TIR** o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.<sup>25</sup>

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

---

<sup>23</sup> <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

<sup>24</sup>LOPEZ DUMRAUF, G. (2006), Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional, 2a edición, Editorial La Ley, Buenos Aires.

<sup>25</sup>BREALEY, MYERS Y ALLEN (2006), Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.

- Si  $TIR \geq r \rightarrow$  Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si  $TIR < r \rightarrow$  Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Representa el costo de oportunidad.

El retorno sobre la inversión —RSI o ROI de sus siglas en inglés: Return On investment— es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada,<sup>26</sup> vale decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero».<sup>27</sup>

Para su cálculo, en el numerador se pueden admitir diferentes definiciones de beneficios o utilidades, como por ejemplo el utilidad neta después de impuestos, el UAI (antes de impuestos) o el UAI (antes de intereses e impuestos, mientras que en el denominador se debe indicar los medios para obtener dicho beneficio o utilidad. En el caso de estudio se tomara la Utilidad Neta después de impuestos, debido a que son costos reales que se deben de asumir y por ende financiar.

**ROA (Return on Assets) = beneficios / activos medios**

Este ratio también se puede expresar así:

**ROA o ROI = Margen sobre ventas x Rotación del activo.**

Margen sobre ventas =  $B^o / Ventas$

Rotación del activo =  $Ventas / Activo\ total\ promedio$

Ejemplo: Si los activos de finales del ejercicio a estudiar son 230.000 y los del anterior ejercicio son 170.000, tendremos unos activos medios de 200.000. Si el beneficio es de 20.000 tendremos un ROA= 10%.

<sup>26</sup>Pulliam Phillips, Patricia; Phillips, Jack J. (2006) (en inglés). *Return on Investment (ROI) Basics*. American Society for Training and Development. pp. 187.

<sup>27</sup>Franklin, Enrique Benjamin (2007). *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación. pp. 843.



Esta razón es ampliamente utilizada en el análisis de las entidades financieras pues mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

Comparando el ROA de varios años se puede medir si el tamaño creciente de una empresa va acompañado del mantenimiento o aumentos de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.

Al momento de decidir y establecer el ROI mínimo para realizar la inversión lo establecerá la empresa.

#### **14. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA LICORERA DE GUATEMALA**

##### **Historia<sup>28</sup>**

Distribuidas por todo el país e impulsadas por la visión y el entusiasmo de varias familias guatemaltecas, nacen las compañías licoreras, antes llamadas “destiladoras”.

Establecidas individualmente, cada una de estas empresas contaba con sus propias tierras, destilerías y embotelladoras en donde se producían bebidas espirituosas. Eran, cada una en su dimensión, el semillero de lo que años después germinaría en una de las industrias más importantes de Centroamérica.

---

<sup>28</sup><http://industriaslicorerasdeguatemala.com/historia>





Durante la década de los 40, esta joven industria ya jugaba un importante rol en la economía del país. El Gobierno emitió la Ley de Alcoholes, Bebidas Alcohólicas y Fermentadas, por medio de la cual se obligaba a los “destiladores” a crear sus reservas de añejos para garantizar la calidad de los productos.

Muy pronto se hizo evidente la necesidad de inversión. Para seguir a la vanguardia, imperaba adquirir nueva tecnología que permitiera innovar en procesos y producir rones de calidad.

### **Una pasión de familia**

Entre los años 1911 y 1923, los hermanos Venancio, Andrés, Felipe, Jesús y Alejandro Botran, hijos del señor Andrés Botran García y la señora Paula Merino Requejo, se alejan de su nativo Burgos (España), para embarcarse en un sueño.

Al otro lado del océano les esperaba Guatemala.

Fraternidad, trabajo y pasión siguieron fortaleciendo los lazos familiares. Sobre esos principios inquebrantables, los hermanos Botran fundaron la Industria Licorera Quezalteca.

Ubicada en el Occidente de Guatemala, hoy esa industria se erige como testimonio vivo de una pasión familiar que crece con los años.

La historia de la producción de bebidas alcohólicas en Guatemala está fuertemente ligada a la familia Botran —una de las precursoras de la industria —, cuyo nombre bautiza la línea de rones añejos de calidad con que el país ha sido reconocido por más de cinco décadas.

Desde mediados del siglo pasado, la familia Botran ha volcado su pasión a perfeccionar todo el proceso productivo de sus rones.





Generación tras generación, los secretos se transmiten, permitiendo la mejora continua de toda la cadena de producción: siembra, destilación, fermentación, embotellado, empaque y distribución son celosamente vigilados para garantizar las cualidades que distinguen a los rones Botran en todo el mundo.

### **Marco regulador<sup>29</sup>**

La normativa guatemalteca sobre la producción y comercialización de bebidas alcohólicas data de la primera mitad del siglo pasado. Las reformas a las mismas han sido orientadas hacia los aspectos fiscales, en concreto a las tasas tributarias, de suerte que la regulación desde la perspectiva puramente de los mercados tiene más de 55 años de vigencia.

La ley de alcoholes, bebidas alcohólicas y fermentadas fue aprobada por el Congreso en 1948 (Decreto 536) y sus principales regulaciones se refieren fundamentalmente a las especificaciones técnicas que deben observarse en la fabricación de este tipo de productos. Así, por ejemplo, el artículo 22 estipula que a la autoridad fiscal le corresponde el establecimiento de un laboratorio encargado de realizar los análisis de los alcoholes, bebidas alcohólicas y fermentadas, así como también de las materias primas utilizadas en su elaboración y que sean debidamente autorizadas por la dependencia encargada de Sanidad Pública. Posteriormente se adicionó el artículo 18 el que prohíbe la venta de bebidas alcohólicas que no tengan por lo menos un año de añejamiento natural.

Esta ley, desde el punto de vista formal, constituye un instrumento que persigue la defensa de la libre competencia. Así, establece la libertad de fabricación de alcohol, bebidas alcohólicas y fermentadas, amparando la libertad de empresa en estas actividades, previa autorización por parte de la autoridad fiscal (artículos 4 y 5). Adicionalmente, preceptúa en términos específicos la prohibición de actos y conductas

---

<sup>2929</sup> <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/25654/Serie%2052.pdf>

dañinas a la competencia. Al respecto, el artículo 113 establece que ningún fabricante, persona o gestor podrá impedir, mediante dádivas, descuentos especiales o confidenciales, contratos de venta, de depósito o en cualquier otra forma u otro medio que, comerciantes, agentes distribuidores o vendedores realicen, vendan, almacenen, o manejen productos de otros fabricantes, y tampoco podrá disminuir los porcentajes de utilidad convenidos con sus agentes distribuidores o vendedores, por el hecho de negociar con otros productos similares.

El mismo artículo 113 de la ley también contempla las sanciones económicas para quienes realicen prácticas restrictivas a la libertad de comercio, las que van de 500 a 5000 quetzales, las que luego de más de medio siglo han asumido obviamente un carácter simbólico. Cabe aclarar al respecto, que las múltiples modificaciones que se han incorporado a la ley han perseguido esencialmente la actualización de las tasas o valores monetarios de los impuestos específicos a la venta y consumo de bebidas alcohólicas y fermentadas.

Asimismo, la ley contempla prohibiciones en lo que se refiere a la concentración y poder de mercado al establecer que ningún fabricante de bebidas alcohólicas debe generar más del 33% de la producción nacional, con la indicación de que para fijar esa proporción serviría de base la producción del año anterior a la vigencia de la ley (artículo 111). Este tipo de restricción sobre la participación de mercado de los productores debería ser revisada (aunque de hecho no se cumpla). La estipulación arbitraria de máximos de participación de mercado puede incidir negativamente en la eficiencia de la industria al no permitir participaciones mayores que conlleven el aprovechamiento de economías de escala y la reducción de costos de producción.

Adicionalmente, esta regulación induce la repartición de mercado entre competidores lo que no favorece el proceso competitivo.

Como puede apreciarse, la ley prohíbe varias prácticas contrarias a la libre competencia, particularmente aquellas que se dan dentro de los acuerdos verticales a fin de sacar del mercado a competidores, como las ventas exclusivas, y establece como umbral para cada empresa fabricante de bebidas alcohólicas el 33% de la producción

nacional comercializada en el país para evitar desequilibrios en la estructura del mercado.

No obstante esas prescripciones en materia de competencia, ni esta ley ni su reglamento (vigente desde 1949) contemplan los elementos legales para investigar y sancionar las conductas anticompetitivas de las empresas fabricantes de alcoholes, bebidas alcohólicas y fermentadas. Esto es así al grado de que se omite la designación del ente administrativo encargado de la investigación y sanción de las empresas que incurran en actos prohibidos. En tal sentido, este cuerpo normativo sólo incluye los mecanismos y el marco institucional para la aplicación de la ley en lo que se refiere puramente a los asuntos fiscales.

### **La estructura del mercado de licores en Guatemala<sup>30</sup>**

La producción nacional de bebidas alcohólicas presenta un cuadro clásico de oligopolio, pues esta actividad se lleva a cabo por las cuatro empresas siguientes: Industria Licorera Quetzalteca, S. A.; EUSKADI, S. A.; Licorera La Zacapaneca, S. A., y Licorera La Guatemalteca, S. A. Existe un arancel 40% a la importación de ron y 30% para las demás aguardientes de caña, que son los principales productos de la industria licorera nacional.

El mercado de licores nacionales está totalmente dominado por la Asociación Nacional de Fabricantes de Alcoholes y Licores (ANFAL), cuya personería jurídica fue aprobada por acuerdo gubernativo en 1947, un año antes que entrara en vigencia la ley de bebidas alcohólicas. Esto no fue producto de la coincidencia, dado que una de las funciones que ésta debía desempeñar, de conformidad con sus estatutos, era la de gestionar la promulgación de una nueva ley de bebidas alcohólicas, adecuada para garantizar el reconocimiento de parte del gobierno, de los derechos de la industria de licores.

---

<sup>30</sup> <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/25654/Serie%2052.pdf>

El análisis de los estatutos de ANFAL revela que el objetivo central de ésta apuntaba hacia la creación del cártel de licores nacionales en el país; a este respecto, dos de los 21 fines declarados formalmente por esta organización eran: a) procurar para los productos de las destilerías precios justos mediante una coordinación y buena armonía en la competencia de los productores, con objeto de que ni esta industria ni la agricultura y el comercio vinculado con ella, se resientan, en perjuicio evidente de la economía del país; b) La unificación de los precios de los productos de las industrias de destilación y reventa, dentro de las condiciones de cada uno de los mercados y la calidad de los productos.

Actualmente, la ANFAL está estructurada por las cuatro empresas mencionadas anteriormente, y a la luz de sus objetivos en materia de precios, es evidente que esta organización constituye un caso clásico de cártel que puede fijar precios de reventa con el fin de que sus niveles de precios no bajen.

En los años ochenta fue creada una nueva empresa licorera independiente de ANFAL, que produjo el Ron Viera, pero su permanencia en el mercado fue de muy corta duración.

### Datos importantes

La industria del licor en Guatemala forma parte del sector manufacturero que según el último dato económico aporta al PIB nominal 35 631,5<sup>31</sup> millones de quetzales donde las bebidas contribuyen con 135,3<sup>32</sup>

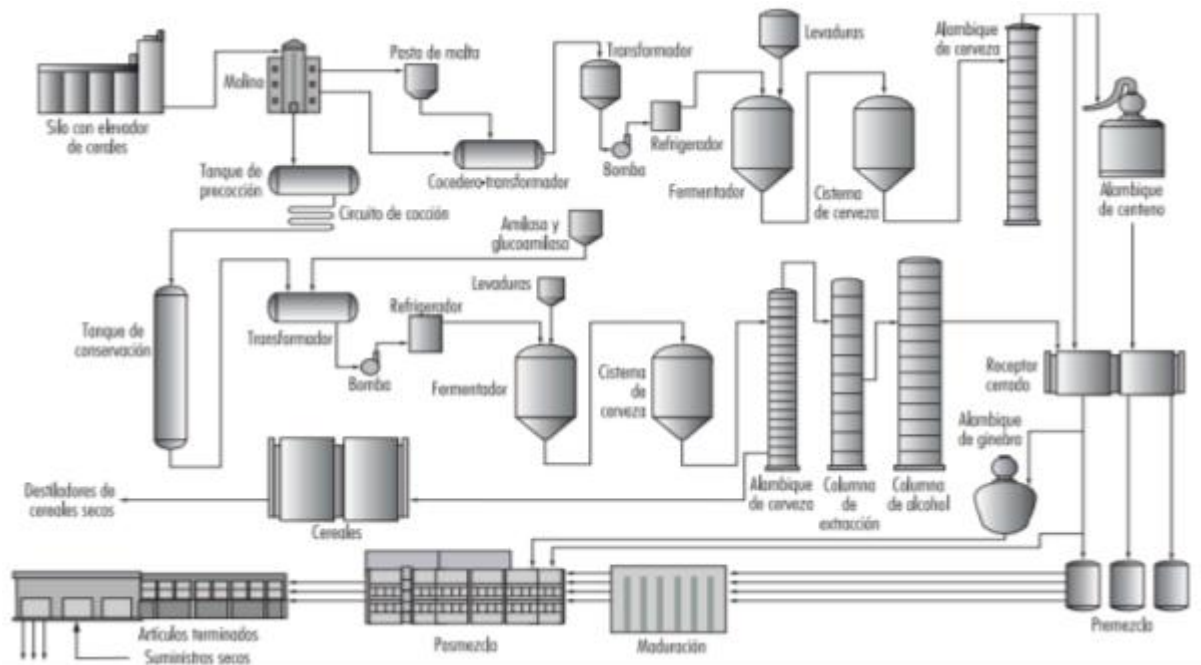
Por lo que respecta a las importaciones de bebidas alcohólicas que el país recibe, las cataloga dentro del rubro *Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco*, y el último reporte indica que ingresó al país un monto de \$1.046.516,0<sup>33</sup>

<sup>31</sup> [http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala\\_en\\_cifras\\_2011.pdf](http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala_en_cifras_2011.pdf)

<sup>32</sup> [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/42059/2011-002-Nota\\_economica\\_Guatemala-L987-Rev.1.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/42059/2011-002-Nota_economica_Guatemala-L987-Rev.1.pdf)

<sup>33</sup> [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1365432067guatemala\\_guia\\_pais\\_2013.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365432067guatemala_guia_pais_2013.pdf)

Figura 7: Diagrama de flujo de la fabricación de licores destilados.



### Partida Arancelaria del Chaparro<sup>34</sup>

Este tipo de licor no posee una partida arancelaria específica donde se pueda clasificar, por lo que se le asignó la más cercana según su proceso productivo e ingredientes.

Código	Descripción
220720	Alcohol etílico y <b>aguardiente desnaturalizados, de cualquier graduación</b>

## 15. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA LICORERA DE EL SALVADOR

### Definición:

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> <http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/GUIL/DetalleSac.aspx?Codigo=2207>

## **Importancia de la industria**

Los ingresos por impuestos percibidos por el Estado en concepto de impuestos Internos son dos grandes fuentes: Impuesto sobre la Renta e Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios. No obstante, existen otros tipos de impuestos internos, como lo son el Impuesto a la Transferencia de Bienes Inmuebles, el Impuesto sobre las Bebidas Gaseosas o Endulzadas y el Impuesto sobre la Bebidas Alcohólicas Nacionales o Extranjeras.<sup>36</sup>Siendo una gran fuente de generación de impuestos a las arcas del estado

## **Industria de bebidas alcohólicas**

El sector alimentos y bebidas es, por su producción, valor exportado y la generación de empleos, el segundo sector en importancia dentro de la Industria. Comprende diversas actividades de las que la mayoría han registrado un buen desempeño en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse en la producción de ciertos productos, que se han posicionado como líderes tanto en el mercado nacional como en el mercado regional.

## **Producción**

El sector alimentos y bebidas, ha registrado tasas positivas en los últimos años, alcanzado mayores niveles de producción –con la excepción del año 2009, por causa de la crisis -. Para el año 2011 el PIB del sector alimentos y bebidas fue de USD\$802 millones de dólares, lo que representa una tasa de crecimiento del 2% en comparación con el año 2010. También cabe destacar la participación del sector dentro de la industria manufacturera que, desde el año 2005, oscila entre el 35% y el 38% del PIB industrial.

---

<sup>35</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>

<sup>36</sup> <http://impuestoselsalvador.blogspot.com/2011/10/generalidades-de-los-impuestos.html>

**Gráfico 1:** PIB del Sector alimentos y bebidas 2005-2011<sup>37</sup>(En millones de dólares a precios constantes)



Según el Directorio Económico 2011-2012, elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, se han registrado 10,849 establecimientos, correspondientes al sector alimentos y bebidas, lo que representa un 58% del total de las unidades económicas de la industria.

De los 10,849 establecimientos del sector alimentos y bebidas, 49 unidades económicas se dedican a la elaboración de bebidas, que incluyen refrescos, jugos de frutas u hortalizas, agua, agua mineral, bebidas gaseadas, carbonatadas, bebidas alcohólicas entre otras, el 0.24% son microempresas, el 0.13% pequeña empresa, 0.03% mediana empresa y el 0.06% grande empresa.

### **Exportaciones**

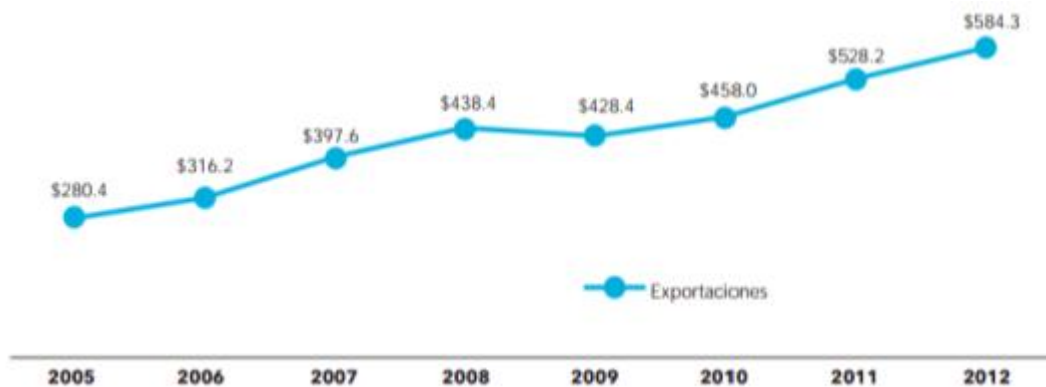
El total exportado por el Sector en 2012 fue de USD\$584.3 millones, registrando una tasa de crecimiento de 10.6%, equivalente a un incremento de USD\$55.8 millones, en comparación al 2011 (USD\$528.2 millones). En volumen, las exportaciones del sector alcanzaron los 598.8 millones de kilogramos en 2012, generando un crecimiento de

<sup>37</sup> <http://www.industriaelsalvador.com/attachments/article/481/RANKING%202013%20BAJA%20RES.pdf>

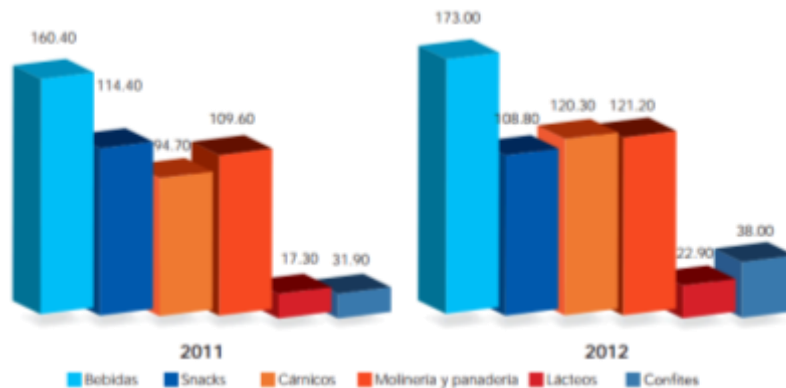
6.1% con relación al año 2011, en el que el volumen exportado fue de 564.6 millones de kilogramos.

Las exportaciones del sector alimentos y bebidas han mantenido un buen desempeño en el período 2005-2012, con la excepción de 2009, cuando las exportaciones disminuyeron un 2.3%, llegando a un valor exportado de USD\$428.4, una variación de USD\$10 millones con respecto al 2008 donde el valor de las exportaciones habría alcanzado los USD\$438.4 millones de dólares.

**Gráfico 2<sup>38</sup>: Exportación de alimentos y bebidas, períodos 2005 – 2012 (En millones de dólares)**



**Gráfico 3<sup>39</sup>: Evolución de las exportaciones del sector Alimentos y Bebidas – Períodos 2011 – 2012 (En millones de dólares)**



<sup>38</sup> <http://www.industriaelsalvador.com/attachments/article/481/RANKING%202013%20BAJA%20RES.pdf>

<sup>39</sup> <http://www.industriaelsalvador.com/attachments/article/481/RANKING%202013%20BAJA%20RES.pdf>





## Marco Legal

La ley que regula la producción, elaboración y venta de alcohol etílico e industrial y bebidas alcohólicas nacionales e importadas, es llamada “Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas alcohólicas”.

Ésta “tiene por objeto regular aspectos relativos al funcionamiento, registros sanitarios, controles de calidad, pago de impuestos y garantía al consumidor, relacionados con la producción, elaboración, y venta de alcohol etílico o industrial, de alcohol metílico, isopropílico, butílico, bebidas alcohólicas destiladas, cervezas y otras bebidas fermentadas, tanto nacionales como importados, sin perjuicio de las demás disposiciones relativas a esas materias que les sean aplicables.”<sup>40</sup>

## Marco legal para la exportación

“Art. 37.- Las exportaciones de bebidas alcohólicas producidas en el país serán libres, y no pagarán el impuesto establecido en esta Ley...”<sup>41</sup> quedando claro la excepción de los impuesto al momento de realizar una exportación del Chaparro Eramón a la Guatemala.

## Partida Arancelaria del Chaparro<sup>42</sup>

Este tipo de licor no posee una partida arancelaria específica donde se pueda clasificar, por lo que se le asignó la más cercana según su proceso productivo e ingredientes.

Código	Descripción
220720	Alcohol etílico y <b>aguardiente desnaturalizados, de cualquier graduación</b>

<sup>40</sup>LEY REGULADORA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL ALCOHOL Y DE LAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS, ART. 1

<sup>41</sup> Idem Art. 37

<sup>42</sup> <http://appm.aduana.gob.sv/sacelectronico/GUIL/DetalleSac.aspx?Codigo=2207>



## PIB El Salvador y Guatemala

Para la actividad de exportación es importante tener conocimiento de datos económicos que permitan ver si el escenario es favorable, por ello se muestra la variable del PIB por ser uno de los factores económicos que muestran la producción de bienes y servicios de un país en un periodo determinado sirviendo como parámetro para saber el nivel de desarrollo y tomar decisiones de inversión, a continuación se muestra la comparación del PIB nominal y per cápita del año 2011 de El Salvador y Guatemala.

PIB nominal (miles de millones de \$) <sup>43</sup>		PIB per cápita (miles de millones de \$) <sup>44</sup>	
El Salvador	45.15	El Salvador	7,600
Guatemala	75.67	Guatemala	5,100

## 16. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ABTISA S.A. DE C.V.



La empresa Alimentos y Bebidas Típicas Salvadoreñas ABTISA S.A. DE C.V., se constituyó en Enero de 2008, como una empresa de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, para su consumo fuera del establecimiento, como se describe en el giro de la empresa registrada en el Ministerio de Hacienda. La dirección de la empresa: Av. Isaac

Esquivel #54 Nejapa, San Salvador, El Salvador

La bebida Chaparro Eramón se produce con los más altos estándares de calidad, analizados por laboratorios con tecnología avanzada. Es de destacar que esta bebida es 100% natural (No se utiliza ningún agente químico en todo el proceso). Su

<sup>43</sup>Fuente: CIA World Factbook

<sup>44</sup>Fuente: CIA World Factbook

producción se realiza en máquinas de acero inoxidable de acuerdo a Norma Alimenticia, siendo cuidadosamente fermentado, destilado y filtrado por lo que se puede disfrutar con total confianza.<sup>45</sup>

En la actualidad se puede adquirir en dos presentaciones:

- Chaparro Oro, el sabor que despierta tus orígenes. Es el chaparro especialmente preparado con maíz seleccionado, dulce de panela y otros ingredientes



naturales, que le dan un sabor y un aroma excepcional. No hay bebida igual, es única en su género. El Chaparro Oro Eramón, es una bebida similar al whisky, que cumple con los estándares internacionales para ese tipo de licor.

En El Salvador, y el mundo solo hay un Chaparro Oro, El Eramón. Disfrútelo, es la combinación de la tradición con procesos modernos que, sin quitarle lo natural al producto, lo hace una bebida suave, exquisita y de extraordinaria calidad.

- Chaparro Tradicional, un legado de nuestros ancestros. Es un chaparro preparado siguiendo la fórmula tradicional basada en el mejor maíz y dulce de panela, garantizando un procesamiento natural y bajo estrictas normas de higiene y control



sanitario, que ofrece una bebida segura, sana, suave, de agradable sabor y de la mayor calidad.

El Chaparro Tradicional Eramón, es sencillamente para gustos exigentes y para personas que prefieren el sabor más directo de lo tradicional. Esta bebida puede mezclarse o tomarse solo o a las rocas

El mercado meta de esta bebida alcohólica “Chaparro Eramón” son hombres y mujeres solteros y casados con las edades de treinta y sesenta años y/o más, con estudios bachiller o universitario empleados en su mayoría, con ingresos de \$174 a \$901 o más

Las operaciones que se realizan en el proceso de producción son ejecutadas por medio de maquinaria industrial elaboradas de acero inoxidable, la maquinaria requerida en dos fermentadores, un destilador, un condensador y un formulador

La parte financiera está constituida con el 50% del aporte de los socios y el resto por la entidad crediticia con una tasa del 13% a tres años <sup>46</sup>

#### Misión<sup>47</sup>:



“Producir y comercializar alimentos y licores típicos nacionales que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con los más altos estándares de calidad y accesibilidad, que contribuyan al bienestar y recreación de la comunidad y al desarrollo del país”.

#### Visión:

“Ser una empresa líder en elaboración y comercialización de los más finos licores y alimentos típicos nacionales, bajo los principios de eficiencia, rentabilidad, competitividad, e innovación; con un equipo humano comprometido para satisfacer con productos de la más alta calidad las



<sup>46</sup> Carlos Ayala Miembro de Junta Directiva de la Empresa ABTISA SA DE CV

<sup>47</sup> PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MODERNIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION DE LAS BEBIDAS TIPICAS REGISTRADAS CON LAS MARCAS “CHAPARRO” Y “ERAMON” POR LA EMPRESA ALIMENTOS Y BEBIDAS TIPICAS SALVADOREÑAS (ABTISA S.A. DE C.V.) Flores, Ana; Fuentes, Karol; Villatoro, Mario Cap. 3 II. Generalidades de la empresa... ABTISA S.A. de C.V



expectativas y necesidades de nuestros clientes y consumidores nacionales e internacionales.

### **Objetivos de la Empresa.**

Objetivo General.

- Garantizar la producción, promoción y comercialización de alimentos y bebidas típicas nacionales de la más a la calidad aportando al rescate de nuestras tradiciones y cultura para mejorar las condiciones económicas de socios y empleados de la empresa.

Objetivos específicos.

- Lograr que la parte legal y contable estén en el tiempo establecido para evitar problemas legales.
- Adquirir maquinaria y equipo humano necesario y adecuado para garantizar la producción
- Garantizar la producción para el abastecimiento del mercado nacional e internacional de alimentos y bebidas típicas salvadoreñas.
- Establecer mecanismos de comercialización y distribución de nuestros productos, garantizando la cobertura del mercado Nacional e Internacional.
- Desarrollar formas de promoción innovadoras que permitan dar a conocer la historia y calidad de nuestros productos, para la aceptación en el mercado nacional e internacional

### **Valores de la Empresa.**

- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que se realizan





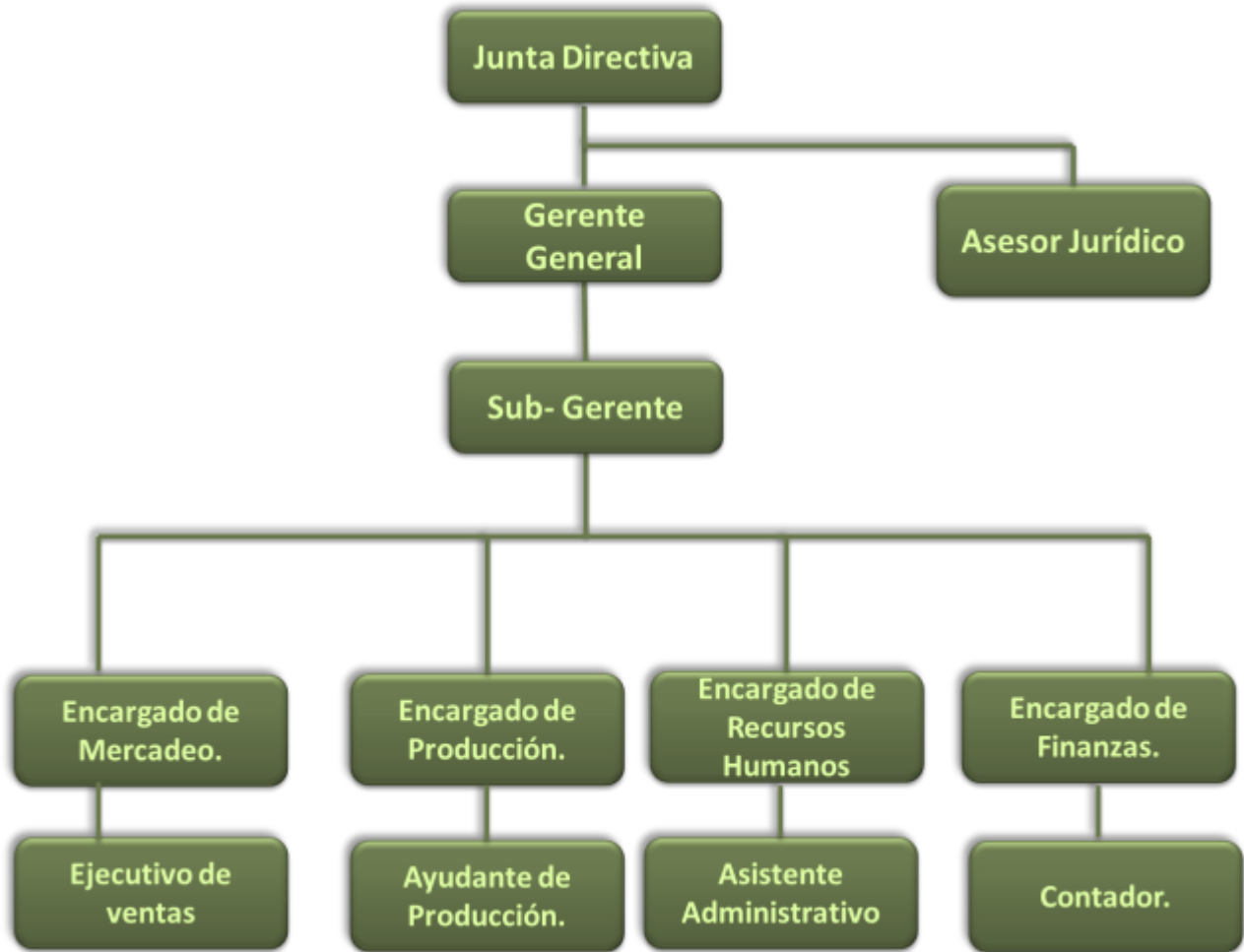
- **Igualdad de Empleo:** Brindar oportunidades de empleo a hombres y mujeres, y al mismo tiempo a personas con capacidades especiales que puedan desarrollar alguna actividad laboral en la empresa.
- **Innovación:** Continua de nuestra estrategias de nuestra estrategias de nuestros métodos de trabajos
- **Puntualidad:** En la entrega de los productos a los clientes.
- **Coherencia:** Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa; así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Confianza:** En que se realiza las labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- **Compromiso:** Con los clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias del personal.

#### **Políticas de la Empresa.**

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de los accionistas.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Todos los integrantes de la empresa deben tener un comportamiento ético
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización
- Mantener una política de incentivos al personal en cada área de la empresa.



Figura 5: Organigrama de la Empresa.<sup>48</sup>



### Socios y forma legal

La empresa está conformada por dos socios principales: José Mártir Centeno y Salvador Rivera Ramírez. De acuerdo a La Escritura Pública de Constitución de la Sociedad. “Alimentos y Bebidas típicas Salvadoreñas, sociedad Anónima de Capital variable ABTISA S.A. DE C.V.”. Se determinó el capital de la empresa en \$11,428.57, representados y divididos en cien acciones nominativas de un valor de \$114.28, suscritos íntegramente y pagados en la forma y cuantía siguiente: José Mártir Centeno

<sup>48</sup> Carlos Ayala Miembro de Junta Directiva de la Empresa ABTISA SA DE CV

cincuenta acciones, equivalente al cincuenta por ciento de Capital social de dicha sociedad, por un valor de \$ 5,714.28 pagando 25% de cada acción se suscribe siendo la cantidad de \$1,428.57 y Salvador Rivera Ramírez suscribe cincuenta acciones , equivalente al cincuenta ciento del Capital Social de dicha Sociedad, por un valor de \$5,714.28 pagando 25% de cada acción se suscribe siendo la cantidad de \$1,428.57, en tal forma queda íntegramente suscrito y pagando el 25 % del capital de fundación de la sociedad. El capital Social, suscrito y pendiente de pago, de común acuerdo los otorgantes acuerdan pagarlo en un plazo de dos años contados a partir de la fecha de suscripción de dicha sociedad en el registro respectivo.

### Productos que comercializa

La bebida que se elabora es una bebida alcohólica de los antepasados, llamada Chaparro que producían de manera artesanal; en la actualidad la empresa utiliza maquinaria industrial de alta calidad para que no se liberen partículas en el proceso de producción de calidad y que sea apta para el consumo humano.

Son dos tipos de Chaparro que se comercializa, el Chaparro Tradicional y el Chaparro Oro; ambos son naturales, pero el segundo lleva un proceso adicional que lo convierte en una bebida de más calidad.

Figura 6: Proceso de producción del Chaparro tradicional.<sup>49</sup>



<sup>49</sup> Carlos Ayala M





## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DE LICOR CHAPARRO ERAMÓN A CIUDAD DE GUATEMALA.

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

##### 1.1. Importancia de la investigación

La empresa ABTISA S.A. de C.V. no tiene un plan estratégico de marketing que le sirva como guía para la introducción de su producto lo que limita alcanzar un nuevo mercado, para efectos del presente, la ciudad de Guatemala, por tanto desconoce los pasos que le resulten efectivos para el lanzamiento del producto.

Con la investigación realizada, se pretende ayudar a la organización a conocer un mercado potencial que a futuro se convierta en un mercado meta, dándole las herramientas necesarias para expandir sus operaciones a través de la exportación, pues en el plan se mostrarán las estrategias apropiadas que la empresa puede implementar después de haber realizado un minucioso análisis interno y externo donde se muestre las debilidades y fortalezas y detalle aquellas áreas donde los esfuerzos se deben aumentar para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, el plan estratégico le servirá como base para la toma de decisiones asertivas siendo éste el primer paso para operativizar las actividades de marketing que garanticen una buena inversión asegurando el crecimiento empresarial.

##### 1.2. Formulación del problema

Basado en la necesidad de la empresa de contar con un plan estratégico de marketing, y después de haber hecho un previo análisis interno así como del mercado con la intención de exportar el producto, surge la siguiente interrogante.





¿En qué medida un plan estratégico de marketing servirá como guía a la empresa ABTISA para introducir el licor Chaparro Eramón al mercado de la ciudad de Guatemala, Guatemala?

### **1.3. Objetivos de la investigación.**

Basado en la necesidad de presentar una investigación significativa para ABTISA S.A. de C.V. es importante formular objetivos alcanzables, medibles y reales que funcionen como pauta para la realización de las actividades que se planificaron para llevarlos a cabo. A continuación se presentan los objetivos de la investigación

#### **General**

Diseñar un plan estratégico de marketing que sirva de guía a la empresa ABTISA para introducir el licor Chaparro Eramón en el mercado de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

#### **Específicos**

- Conocer la situación actual de la empresa a través del análisis externo e interno utilizando las herramientas adecuadas
- Evaluar la información de los entornos externo e interno diagnosticando la situación empresarial que permita la toma de decisiones estratégicas
- Proponer estrategias de marketing que guíen la introducción al mercado de la ciudad de Guatemala al licor Chaparro Eramón

### **1.4. Hipótesis**

#### **General**

El plan estratégico de marketing servirá de guía a la empresa ABTISA para introducir el licor Chaparro Eramón en el mercado de la ciudad de Guatemala, Guatemala.





## **Específicas**

- Utilizando las herramientas adecuadas se conocerá la situación actual de la empresa a través del análisis externo e interno
- La toma de decisiones podrá realizarse a través del diagnóstico de la situación empresarial donde se analizan los entornos externo e interno.
- Las estrategias de marketing guiarán la introducción al mercado de la ciudad de Guatemala, al licor Chaparro Eramón

## **1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.**

### **1.5.1. Alcances.**

En la realización de la investigación cuyo propósito es desarrollar un plan estratégico de marketing para la introducción del licor Chaparro Eramón a la ciudad de Guatemala, se realizó un análisis situacional de la empresa, tanto externo como interno. Para conocer la situación actual de los factores externos se tomó en cuenta al consumidor final e información de fuentes secundarias a cerca de la industria de las bebidas alcohólicas y su consumo en la ciudad de Guatemala, Guatemala. Se visitaron bares, discotecas y gasolineras de la Zona 10 de la ciudad con el objetivo de puntualizar aspectos en el consumidor y en su comportamiento que abonaran el desarrollo de la investigación.

El estudio se realizó durante el período de Noviembre de 2013 a Febrero de 2014, la unidad de análisis que se tomó en cuenta fue 150 personas –hombres y mujeres- entre las edades de 18 a 60 años, que les gusta el consumo de bebidas alcohólicas en la Zona 10 de la ciudad de Guatemala, Guatemala.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron la encuesta, la observación directa y el grupo focal, analizando el comportamiento de consumo de bebidas en el lugar donde el comprador adquiere el producto (sea bar, discoteca, supermercado y/o gasolinera) y el lugar donde decidieron consumirlo.



También se realizó un grupo focal con 12 personas que se encontraban consumiendo bebidas alcohólicas en la Zona, con el objetivo de conocer el nivel de aceptación que el licor Chaparro Eramón pudiese tener en este mercado. Además se realizó la observación de 3 lugares: Romalú, Mike's Bar y Tabú, donde eventualmente las personas se reúnen para consumir su bebida de preferencia y compartir con los amigos.

Para el conocimiento del entorno interno de la organización, se entrevistó a uno de los accionistas de ABTISA, se observó la labor desempeñada por los empleados, los procesos productivos y la organización administrativa.

Toda la recolección de información y el análisis de ésta se realizaron con el propósito de conocer el entorno tanto externo como interno donde se desarrollan las actividades de la organización, y de esta manera llevar a cabo un profundo análisis situacional que determine la creación de las estrategias más adecuadas para la introducción del licor Chaparro Eramón en el mercado de la ciudad de Guatemala.

### **1.5.2. Limitaciones.**

- i. No se obtuvo información de los distribuidores en Guatemala puesto que no fueron accesibles.
- ii. El tiempo que los socios pudieron dedicar a la entrevista fue limitado.
- iii. El costo de la investigación fue elevado, sin embargo los resultados obtenidos fueron satisfactorios.
- iv. No se pudieron visitar algunos lugares de venta de bebidas alcohólicas por falta de conocimiento de la Zona.

## **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Método**

Por las características encontradas, en esta investigación se utilizará la metodología deductiva empezando por la totalidad global hasta llegar a la totalidad parcial; partiendo



de información y material general sobre el mercado que sirven de referencia para interpretar, en este caso, el de bebidas alcohólicas de la ciudad de destino, incluyendo el comportamiento del consumidor, para inferir sobre las particularidades del mercado meta al que se desea llegar, aproximándose a la empresa a través del conocimiento de su misión, visión, objetivos y metas corporativas que faciliten el camino a seguir alcanzando lo más específico por medio del estudio que dictará las estrategias que se pueden implementar para introducir el producto en el nuevo mercado.

## **2.2. Tipo de diseño de investigación**

Por su profundidad, la investigación desarrollada en este estudio es de tipo Descriptiva, pues consiste en seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada en cada una de las partes, mediante la utilización de herramientas de recolección de información se reconocerán los rasgos del consumidor que ayudarán para fundamentar un Plan Estratégico de Marketing, que detalle acciones que guíen a ABTISA a insertar su producto en un nuevo mercado fuera de las fronteras nacionales.

La investigación fue no experimental; limitándose únicamente a la observación de las situaciones ya existentes, en este caso el mercado de bebidas alcohólicas que se pretende abarcar en la ciudad de Guatemala.

## **2.3. Fuentes de información a utilizar.**

La recolección de datos se realizó mediante las siguientes fuentes:

### **2.3.1. Fuentes primarias.**

Información que se obtuvo de primera mano mediante la investigación que se efectuó al mercado guatemalteco por medio de 150 encuestas realizados al consumidor final, esto se logró haciendo uso del cuestionario como herramienta de recolección de información. Así mismo se hizo una entrevista a los propietarios del negocio que brindó

información necesaria para realizar su perfil empresarial que posteriormente servirá para el desarrollo de estrategias efectivas en el presente plan.

- **Encuesta.**

Este método está fundamentado en un cuestionario apoyado por un conjunto de preguntas, que en total fueron 150, según la muestra del mercado al que se dirige la investigación estas interrogantes se prepararon con el propósito de obtener información del mercado meta.

- **Cuestionario**

Este instrumento de investigación que se realizó para conocer el mercado de estudio, con el objetivo de recabar información necesaria que sirva de base para la elaboración del plan estratégico, se presentaron una serie de preguntas, y se debía marcar con una "x" la respuesta de su elección. El cuestionario estaba compuesto de dos apartados uno de datos generales con el propósito de obtener información de los consultados y el otro de 22 preguntas entre estas de una sola respuesta, varias y también con respuestas abiertas para conocer el comportamiento del consumidor de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

- **Grupos focales.**

Permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público homogéneo seleccionado previamente (posibles consumidores finales) basada en una serie de preguntas que ayuden a la toma de decisión de las estrategias a implementar

- **Entrevistas.**

Se establece un contacto directo con las personas, obteniendo información más espontánea y abierta donde puede emplearse un cuestionario muy flexible, considerando que la empresa tiene más conocimiento sobre el mercado serán ellos el objetivo de esta herramienta

- **Observación.**

Técnica de investigación, consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que se quieren estudiar, y se utiliza fundamentalmente para conocer hechos, conductas y comportamiento colectivo.

### **2.3.2. Fuentes secundarias.**

Tomando en cuenta se han realizado investigaciones previas sobre este tema hay información secundaria existente con la que se cuenta como consultas bibliográficas de: informes institucionales, páginas web, libros, revistas, periódicos, tesis y de otro tipo que haya sido recolectada con anterioridad.

## **3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **3.1. Determinación del universo**

Son 629,285 habitantes de la Ciudad de Guatemala, siendo la población que consume bebidas alcohólicas. Según estudios realizados por el Patronato Antialcohólico y la Secretaria Ejecutiva de la Vicepresidencia de la República de Guatemala de 100 guatemaltecos, 66 consumen bebidas alcohólicas.

<sup>50</sup>Por lo tanto el 66% de los 629,285 habitantes de la Ciudad de Guatemala corresponden al universo total 415,328

### **3.2. Determinación de la muestra.**

Para la determinación de este dato estadístico, se emplea el procedimiento para estimar el tamaño de la muestra representativa para una población infinita debido a que es mayor de 100,000 unidades de estudio se realiza el siguiente cálculo:

---

<sup>50</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2066.html>  
<http://200.30.146.107/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPVGT2002&MAIN=WebServerMain.inl>

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2} \rightarrow n = \frac{1.96^2 \cdot 0.66 \cdot 0.34}{0.0757^2} \rightarrow n = 150.4330 \approx 150$$

- **Justificación de los valores de la fórmula**

**n:** Es el tamaño de la muestra por estimar

**Z:** El nivel de confianza o margen de confiabilidad; se tomó un 95%, esto significa que existe un 95% de confianza que las personas tomadas como muestra proporcionen la verdadera información para obtener el tipo de investigación que se necesita. En la tabla de distribución normal se encuentra que 1.96 representa 2.5% y debido a que la curva de la misma tiene 2 colas, este resultado se suma dando por resultado el 5% restante (Anexos Tabla 1).

**P:** 66% Porque existe la probabilidad que se obtenga 66% de éxito y por lo tanto el valor Q: (1-P) tendrá el 34% restante que corresponde a la probabilidad de fracaso en esta investigación por factores inesperados, no sería apropiado asegurar que la totalidad de la investigación será favorable.

**N:** 415, 328 número de habitantes mayores de 18 años que consumen bebidas alcohólicas en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.

**E:** Error de estimación (Error muestral) es del 7.57%, pues se está trabajando con datos poblacionales no actualizados, además se encuentran diferencias entre los significados de las palabras empleadas por los guatemaltecos, que se desconocen, sin embargo se ha reducido el grado de error siendo los mismos investigadores quienes llevarán a cabo la recolección de información, de esta forma si surgen dudas por parte de la unidades de estudio podrán aclararse en el momento adecuado.



#### **4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.**

A continuación se presenta la información recopilada por medio de los instrumentos seleccionados en el capítulo anterior – entrevista, encuesta, grupo focal y observación directa -, resumida en cuadros estadísticos en donde se incluye la pregunta, su objetivo, frecuencia y el porcentaje de las respuestas dadas.

Teniendo como fundamento la investigación, se realizó el respectivo análisis e interpretación de los resultados de cada respuesta, que sirvieron de apoyo para la formulación de conclusiones, recomendaciones y las posibles estrategias para la empresa.

#### **5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Se presenta un extenso análisis de cada una de las fuerzas del entorno interno y externo cada uno de los factores que influyen, consumidores como tal, las estrategias que existen para satisfacerlos y se identifica a los competidores que atienen al mismo segmento de mercado.

Este análisis orienta las decisiones gerenciales necesarias para hacer competitiva a la empresa.

##### **5.1. Análisis del Entorno Externo.**

Este análisis del entorno consiste en identificar y evaluar acontecimientos y tendencias externas a la empresa que pueden tener sobre el resultado, y que la organización no puede controlar que impactan positiva o negativamente.

Por medio de un correcto análisis interno se busca conocer la posición que la organización tiene en el mercado, identificando de esta manera las posibles oportunidades y amenazas que se le presentan.

### 5.1.1. Análisis del medio general de marketing.

Es un conjunto de condiciones que influyen en forma general y tienen el mismo impacto en todas las organizaciones de un mismo sector o actividad que operan en un espacio económico determinado, generalmente tienen importantes consecuencias para la empresa, englobando a todos los elementos que la componen.

La herramienta que se utilizó para la elaboración del análisis del medio ambiente a ABTISA S.A. DE C.V., es el análisis PESTE, que incluyen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, permitiendo obtener toda la información necesaria para el conocimiento de las condiciones actuales y las tendencias que existen en el mercado, para obtener oportunidades y amenazas para la empresa.

**Tabla 10:** Análisis del medio general de marketing.

Nº	Cómo estamos	Qué puede Cambiar	Cómo nos Favorece	Cómo nos perjudica.
<b>Factores Políticos</b>				
1	Existen 25 partidos políticos que representan cada uno de los sectores de la sociedad. <sup>51</sup>	Mayor democracia, porque hay más representación en la toma de decisiones.	Las inversiones se realizarán de manera correcta con certeza jurídica.	
2	<sup>52</sup> La industria licorera de Guatemala cuenta con 8 empresas que unidas hacen posible la fabricación y distribución de las bebidas alcohólicas en Guatemala a bebida alcohólicas en Guatemala.	Las empresas guatemaltecas dificulten la entrada a nuevos competidores.		Incremento de las dificultades para entrar al mercado de Guatemala.

<sup>51</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Partidos\\_pol%C3%ADticos\\_de\\_Guatemala](http://es.wikipedia.org/wiki/Partidos_pol%C3%ADticos_de_Guatemala)

<sup>52</sup> <http://industriasicorerasdeguatemala.com/>

Factores Económicos				
3	La crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a un 0.6% en 2009. <sup>53</sup>	Incremento del precio de los productos		Que las personas destinen menos dinero a la ingesta de bebidas alcohólicas, afectando así la demanda del producto.
4	Actualmente el salario mínimo a partir del 1 de Enero del 2014 es de Q2530.34 lo que equivale a \$326 debido al aumento del 5% que realizó el Gobierno. <sup>54</sup>	Comportamiento de compra de los consumidores, destinando más ingresos a ciertas necesidades, que estaban menos satisfechas.	Al aumentar los ingresos, las personas tendrán mayor capacidad de compra.	
5	Es considerada como la quinta economía latinoamericana más abierta a la Inversión Extranjera Directa. <sup>55</sup>	Fácil entrada al mercado de Guatemala.	Apoyo por parte de las instituciones encargadas del comercio exterior.	
6	Existe una unión aduanera en Centroamérica.	Aumento de flujo comercial entre los países.	Disminución de las barreras al comercio,	
7	Según el INE, La meta de inflación para el 2014 es de entre 3,5 y 4,5% mayor a la del año 2013. <sup>56</sup>	El quetzal pierda su poder adquisitivo.		El poder adquisitivo de los guatemaltecos disminuya y destinen menos dinero a las bebidas alcohólicas.
Factores Sociales				
8	El índice de delincuencia de Guatemala es 90.35 % y la Zona 10 está ubicada en la séptima posición de nivel de delincuencia de la ciudad. <sup>57</sup>	No puede realizar inversiones con toda confianza en esta Zona, porque el nivel de inseguridad es alto.		Los consumidores, están expuestos a ser víctimas de la delincuencia en el país, lo que afecta negativamente el consumo de los productos.

<sup>53</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/guatemala/overview>

<sup>54</sup> [http://www.prensalibre.com/noticias/salario\\_minimo-ajustes-ministerio\\_de\\_trabajo-anuncio\\_0\\_1054694655.html](http://www.prensalibre.com/noticias/salario_minimo-ajustes-ministerio_de_trabajo-anuncio_0_1054694655.html)

<sup>55</sup> <http://panoramanoticias.com/>

<sup>56</sup> <http://americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/guatemala-acumulo-una-inflacion-interanual-de-35-febrero-2014>

<sup>57</sup> <http://lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/reportajes-y-entrevistas/148368-las-diez-Zonas-mas-peligrosas-de-guatemala>

9	En Guatemala existe un alto consumo de bebida alcohólica de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor, en promedio ingiere 64.75 litros al año. <sup>58</sup>	Demanda creciente de bebidas alcohólicas.	Demanda del Chaparro Eramón, en la Zona 10, Ciudad de Guatemala.	
10	Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos nacionales. <sup>59</sup>	Al entrar una nueva marca de bebida alcohólica al mercado, un porcentaje de la población no lo probará		Poca aceptación del licor Chaparro Eramón, por parte del mercado de Guatemala.
<b>Factores Tecnológicas</b>				
11	Las exigencias de calidad de los productos en Guatemala son flexibles.	Exigencias por parte del Gobierno por altos estándares de calidad.	La empresa no se verá afectada al introducir el producto estándares similares del que actualmente comercializa	
12	Crecimiento de la utilización de tecnología de información. <sup>60</sup>	Los consumidores pueden acceder a internet y estar informados sobre los productos en el mercado.	Menos barreras de comunicación lo que facilita los negocios.	
<b>Factores Ecológicos</b>				
13	Movimiento de las personas a la ciudad.	Concentración de personas en el mismo lugar, sobrepoblación en espacios reducidos	Mayor flujo de personas hacia un lugar, reduciendo los puntos de ventas.	
14	Cambios climáticos incrementados a causa del calentamiento global provocado por las emisiones de carbono. <sup>61</sup>	Nuevas acciones que el Estado de Guatemala declare en materia de cuidado y conservación del medio ambiente.		Medidas en base a nuevas leyes que el Gobierno realice para el cuidado del medio ambiente y que afecte la comercialización del producto.

<sup>58</sup> <http://yolytoobar.blogspot.com/2010/05/indice-de-alcoholismo-en-guatemala.html>

<sup>59</sup> Cuestionario realizado al consumidor de Guatemala.

<sup>60</sup> <http://ilifebelt.com/guatemala-lidera-generacion-de-servicios-de-tecnologia-en-centro-america/2011/10/>

<sup>61</sup> <http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/actualidad/148935-guatemala-segundo-pais-mas-vulnerable-por-cambio-climatico>

### 5.1.1.1 Perfil estratégico del entorno de la empresa.

Posteriormente de haber realizado el análisis de los factores externos, se elabora el perfil estratégico del entorno de la empresa. Cuyo objetivo es mostrar puntos positivos que representan oportunidades y puntos negativos que representan amenazas.

El análisis externo refleja las siguientes oportunidades:

1. Existen 25 partidos políticos que representan cada uno de los sectores de la sociedad.
2. Actualmente el salario mínimo a partir del 1 de Enero del 2014 es de Q2530.34 debido al aumento del 5% que realizó el Gobierno.
3. Es considerada como la quinta economía latinoamericana más abierta a la Inversión Extranjera Directa
4. Existe una unión aduanera en Centroamérica.
5. En Guatemala existe un alto consumo de bebida alcohólica de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor, en promedio ingiere 64.75 litros al año.
6. Crecimiento de la utilización de tecnología de información
7. Movimiento de las personas a la ciudad.

Las amenazas que se identificaron se presentan a continuación:

1. La industria licorera de Guatemala cuenta con 8 empresas que unidas hacen posible la fabricación y distribución de las bebidas alcohólicas
2. La crisis financiera global desaceleró el crecimiento económico a un 0.6% en 2009.
3. Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos Nacionales.
4. Según el INE, La meta de inflación para el 2014 es de entre 3,5 y 4,5% mayor a la del año 2013
5. El índice de delincuencia de Guatemala es 90.35 % y la Zona 10 está ubicada en la séptima posición de nivel de delincuencia de la ciudad.
6. Cambios climáticos incrementados causa del calentamiento global provocado por las emisiones de carbono.

**Tabla 11:** Perfil estratégico del entorno de la empresa

Factor	Muy Positivo	Positivo	Neutro	Negativo	Muy negativo
<b>Tendencias políticas</b>					
Existen distintos partidos políticos que representan cada uno de los sectores de la sociedad.		●			
La industria licorera de Guatemala cuenta con 8 empresas que unidas hacen posible la fabricación y distribución de las bebidas alcohólicas					●
<b>Tendencias Económicas</b>					
La crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a un 0.6% en 2009.				●	
Actualmente el salario mínimo a partir del 1 de Enero del 2014 es de Q2530.34 lo que equivale a \$326 debido al aumento del 5% que realizó el Gobierno		●			
Es considerada como la quinta economía latinoamericana más abierta a la Inversión Extranjera Directa	●				
Existe una unión aduanera en Centroamérica.		●			
Según el INE, La meta de inflación para el 2014 es de entre 3,5 y 4,5% mayor a la del año 2013				●	
<b>Tendencias Sociales</b>					
En la Zona 10 de la ciudad de Guatemala, existe un mínimo nivel de delincuencia	●				
En Guatemala existe un alto consumo de bebida alcohólica de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor, en promedio ingiere 64.75 litros al año.	●				
Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos Nacionales.					●

Tendencias Tecnológicas					
Las exigencias de calidad de los productos en Guatemala son flexibles.		●			
Crecimiento de la utilización de tecnología de información.		●			
Tendencias Ecológicas					
Movimiento de las personas a la ciudad.		●			
Cambios climáticos incrementados por el cambio climático y causa el calentamiento global provocado por las emisiones de carbono				●	

Como se muestra en la tabla anterior existen mayor número oportunidades en el mercado de Guatemala en comparación a las amenazas para que ABTISA introduzca su licor a dicho país.

### 5.1.2. Análisis del Entorno Externo Específico o Sectorial.

#### 5.1.2.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logra por la identificación de las siguientes fuerzas.

1. Poder de negociación de los consumidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Rivalidad entre las empresas competidores
4. Desarrollo potencial de productos sustitutos
5. Entrada potencial de nuevos competidores.



La competencia es parte importante para que los

negocios se puedan desarrollar, así mismo sirve para la realización de las estrategias de diferenciación de la competencia.

**Tabla 12:** Análisis de las 5 fuerzas de Porter para ABTISA.

<p><b>Rivalidad entre las empresas competidoras</b></p>	<p>La industria licorera de Guatemala es la más importante del país, en ella se engloban ocho empresas que realizan diversas actividades y diferentes procesos para el logro de la producción del licor, está ubicada en la Zona 1 de la ciudad de Guatemala. Distribuyen cervezas, aguardiente, rones, vodkas, entre otras.</p>
<p><b>Amenazas de productos sustitutos.</b></p>	<p>Las bebidas alcohólicas en Guatemala son comercializadas en supermercados, tiendas, bares, discotecas entre otros, donde hay diversidad de marcas, Cerveza Gallo, Cerveza Ice, Ron Botran, Absolut. que el consumidor puede elegir, además existen otro tipo de productos sustitutos del licor Chaparro, como la cerveza, el vodka, el ron , etc.,</p>
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>En Guatemala existen 36 distribuidores de licores y el 98% lo integran 12 distribuidores. En la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala existe un amplio mercado y así mismo hay una gran variedad de bebidas alcohólicas distribuidas en éste, por lo tanto el consumidor tiene una variedad de opciones, y le resulta fácil cambiar de proveedor por uno que cubra mejor sus necesidades.</p>
<p><b>Amenazas de nuevos competidores.</b></p>	<p>El mercado de bebidas alcohólicas de Guatemala tiene pocas barreras de entrada, porque es uno de los países con mejor apertura comercial, además que resulta atractivo a las empresas, porque la población es muy extensa y existe un alto consumo de bebida alcohólica; de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor en promedio ingiere 64.75 litros al año, por lo tanto se considera que la competencia se puede intensificar en determinado momento.</p>
<p><b>Poder de negociación de proveedores.</b></p>	<p>Existe un medio poder de negociación por parte de los proveedores, porque en Guatemala hay varias empresas y distribuidoras que ofrecen materia prima para la realización del producto, entre estas están Darsa, Ingenio Tutula, Pochteca, entre otros, que tienen altos estándares de calidad y tiempos de entrega, además cabe mencionar que la industria de licores de Guatemala, también cuenta con sus proveedores que a la misma vez, son miembros de su industria.</p>





### 5.1.3. Análisis del atractivo estructural de la empresa.

A continuación se muestra los siguientes componentes a desarrollar, posteriormente de haber realizado en análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

**Tabla 13:** Análisis del atractivo Estructural de la Industria vs. Beneficio Potencial

Análisis del atractivo Estructural de la Industria vs. Beneficio Potencial						
Fuerzas competitivas	Mercado específico					
	LR	-100	-50	0	50	100
Difícil entrada	0.20				●	
Difícil salida	0.10					●
Sustitutos	0.20			●		
Poder del cliente	0.30		●			
Poder del suministro	0.20				●	

1. Difícil entrada
2. Fácil entrada
3. Sustitutos
4. Poder del cliente
5. Poder de proveedores
6. Rivalidad de precios

El objetivo de evaluar los componentes que se mencionaron con anterioridad, es comparar el beneficio potencial del negocio desde el punto de vista: desfavorable, promedio y favorable, cada uno de estos, se mide de una escala de cinco niveles (-100 a +100).

El cuadro que a continuación se presenta relaciona el índice de atractivo de la industria con su potencial de beneficio.

**Análisis del atractivo Estructural de la industria vrs Beneficio Potencial**

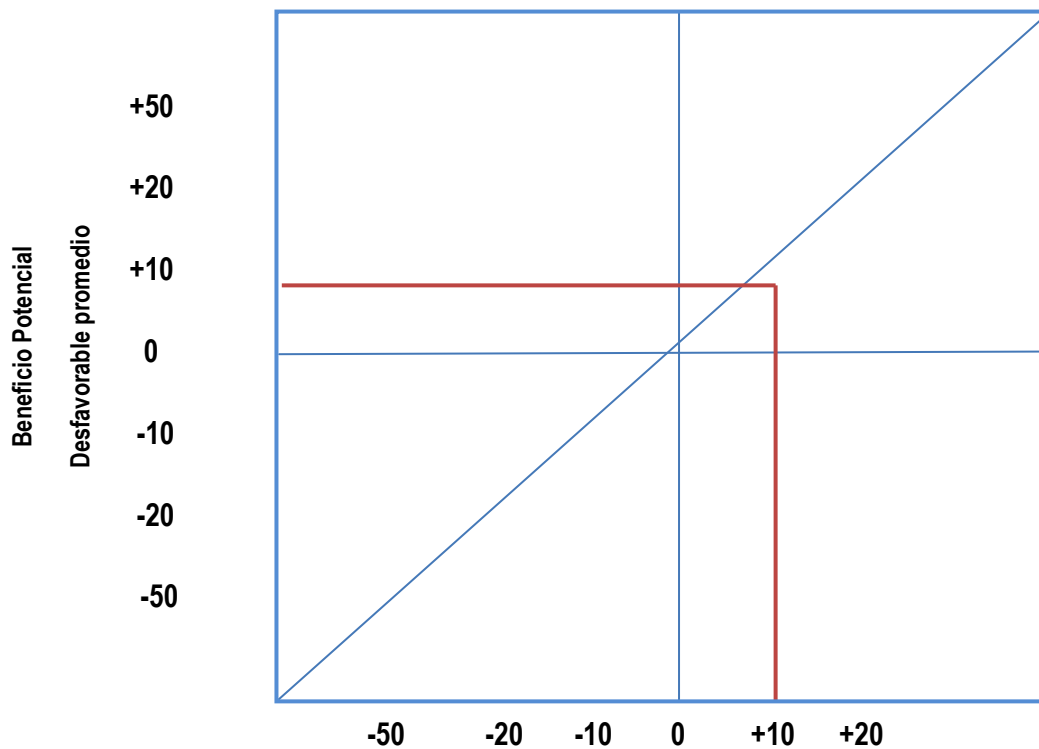
**Índice del atractivo de la industria (IAI)**

$$IAI = (0.20 \cdot 50) + (0.10 \cdot 100) + (0.20 \cdot 0) + (0.30 \cdot -50) + (0.20 \cdot 50)$$

$$IAI = 10 + 10 - 0 - 15 + 5$$

$$IAI = \underline{10}$$

**Figura 8:** Análisis del atractivo Estructural de la industria vrs Beneficio Potencial según Fuerzas de Michael Porter.



A partir del análisis anterior, se puede apreciar que ABTISA se encuentra en una situación poco favorable dado que está casi en el promedio, notándose que el poder del cliente es un factor desfavorable para la empresa pues tienen una tendencia de consumir más cervezas nacionales y sólo un grupo selecto del mercado escogería como su bebida de preferencia aguardiente (bebida semejante al chaparro en su contenido de alcohol). Sin embargo, para la entidad es favorable la variedad de

proveedores en los que se puede apoyar y de esta manera garantizar costos más bajos en la producción.

También es un 50% favorable la entrada del producto al nuevo mercado pues las restricciones al vecino país no son muy exigentes; mientras que la salida del mercado es un factor favorable debido a la alta variedad de productos sustitutos por los que el consumidor puede optar.

#### 5.1.4. Análisis de la competencia directa.

Para analizar la competencia directa de ABTISA S.A. DE C.V. se utilizó la siguiente herramienta que ayudó a la evaluación de la competencia.

En esta herramienta se presenta un comparativo del producto licor chaparro Eramón que es distribuido por ABTISA S.A. DE C.V. con la empresa que distribuye el producto considerado mayor competencia para el chaparro: Ron Botran

Para la realización el análisis se tomó en consideración los siguientes factores claves: precio, calidad, producción, comercialización, y tecnología, la escala de evaluación será la siguiente forma: 1= Muy malo, 2= Malo, 3= Regular, 4 Bueno, 5= Muy bueno.

Al realizar la investigación de campo (Encuestas a consumidor final), se tomaron preguntas claves con respecto al precio, calidad, producción, y puntos de ventas, la investigación arrojó los siguientes datos.

**Tabla 14:** Análisis de la competencia directa

FCE	Peso	Empresa ABTISA		Competencia Ron Botran.	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Precio	20%	4	0.80	4	0.80
Calidad	20%	4	0.80	4	0.80
Producción	20%	3	0.60	4	0.80
Comercialización	30%	3	0.90	4	1.20
Tecnología	10%	2	0.20	2	0.20
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.30</b>		<b>3.80</b>



La competencia directa de ABTISA S.A. DE C.V., con su producto licor Chaparro Eramón de presentación de 750 ml, se considera que es el Ron Botran, por ser el que presenta más características comunes al Chaparro, por mencionar algunas, es el sabor, proceso de producción y además esta bebida se puede mezclar con otras, a pesar que la Cerveza Gallo es la que más se consume por los guatemaltecos; no se considera competidor directo por tener características distintas, en el cuadro anterior se muestra los tres factores en los que se igualan ambos productos, en precio, calidad y tecnología, con respecto al precio de los productos en precio del chaparro es levemente mayor, pero se considera razonable en comparación al Ron Botran.

La ventaja de la competencia es la producción y comercialización porque la empresa distribuye el producto en todo el país y por ello su nivel de producción es mayor para llegar a todos los puntos de ventas, y satisfacer las necesidades del consumidor.

#### **5.1.5. Análisis del cliente.**

El análisis del cliente se hizo a través de un cuestionario en donde se recopiló una serie de preguntas de carácter cultural, psicológicas, gustos y preferencias, entre otros indicadores, que se puedan identificar los más importantes para el éxito de la empresa. Para la realización del cuestionario se visitó bares, restaurantes, discotecas, gasolineras, etc.

##### **5.1.5.1. Perfil del cliente.**

A continuación se describe al cliente con características demográficas, geográficas, culturales, patrones de compra y consumo.

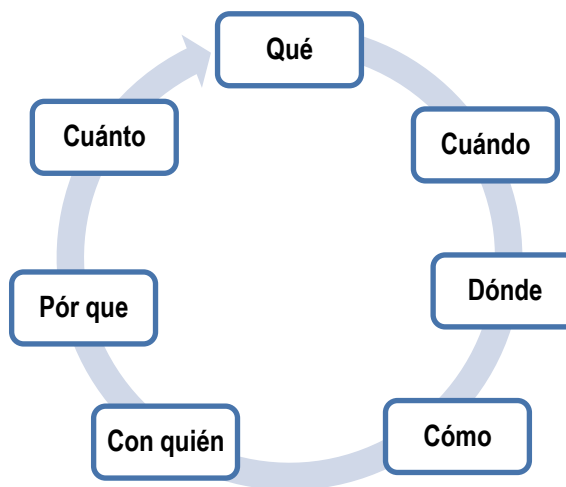
Para definir el perfil del cliente de ABTISA en el mercado de la Zona 10 de Guatemala, se realizó una encuesta a personas hombres y mujeres mayores de 18 años que consuman bebidas alcohólicas, las personas entrevistadas proporcionaron la



información abiertamente lo que sirvió para que se pudiese realizar este análisis y recopilar toda la información que se necesitaba.

De acuerdo con el estudio realizado en la Zona 10 de la ciudad de Guatemala, se describe el consumidor conforme a los parámetros que deben estudiarse para entender su comportamiento, descritos en la siguiente figura.

**Figura 9:** Estudio del comportamiento del consumidor



### **Bebidas alcohólicas que consumen los guatemaltecos.**

La bebida alcohólica más consumida por las personas encuestadas en Guatemala es la cerveza representado casi la mitad del total de encuestados con 49% de preferencia para ésta, seguido por el Vodka con únicamente 21%, y aguardiente solamente con 9 % de las preferencias.

Para los guatemaltecos, según resultados de la investigación no influye ningún tipo de promoción para que se decidan por consumir una bebida alcohólica, mientras que el 15% opina que los descuentos son importantes para comprarla en cambio las promociones del 2X1 sólo influyen en el 11%.(Ver anexo 10, pregunta 2 y 17).



### **Frecuencias de compra de bebidas alcohólicas.**

De las personas encuestadas el 49% consume bebida alcohólicas 1 ó 2 veces por semana, el 32% consume 1 ó dos veces al mes, siendo éstos los porcentajes más significativos, representando a la mayoría, y los específicamente los días que consumen su bebida alcohólica son los fines de semana en su mayoría con 74%. (ver anexo 10, preguntas 4 y 5)

### **Lugares preferidos para comprar bebidas alcohólicas.**

Según el cuestionario que se realizó, los datos que se arrojaron son los siguientes, en su mayoría lo compra en tiendas con un 78 %, siguiéndole los que compran su bebida en bares o discotecas que es 73%, y el 64% que prefiere adquirirlo en supermercados, estos son los lugares donde la gran mayoría visita para comprar su bebida y solo el 22% lo adquiere en gasolineras. (Ver anexo 10, pregunta 13)

Las personas se han enterado de la existencia del producto que consumen por medio de la televisión esto es en su gran mayoría, siendo el 68% los que informan lo mismo, el otro porcentaje significativo es el 16% que manifiesta haber visto publicidad en todos los medios de comunicación como radio, periódico, redes sociales, o por medio de familiares y amigos que les han informado sobre el producto. (Ver anexo 10, pregunta 18)

### **Presentación de las bebidas alcohólicas**

Los guatemaltecos que forman parte del mercado meta al que se va a dirigir los esfuerzos de marketing, según la investigación realizada las personas prefiere adquirir la botella de 750 ml, el 2% la presentación de 1 litro (Ver anexo 10, pregunta 2 y 12).

### **Razones para el consumo de bebidas alcohólicas**

Independientemente de la marca de bebida alcohólica que los guatemaltecos consuman el 71 % lo hace por el sabor que ésta tiene, mostrando que es la mayor





motivación para que se decidan en comprar, el restante 29% se divide entre consumirlo por precio, efectos secundarios y grado de alcohol.( ver anexo 10, pregunta 3)

### **Acompañantes del consumo de bebidas alcohólicas.**

La mayoría de las personas encuestadas manifiesta que consume su bebida alcohólica con sus amigos, siendo esto respaldado por un 91% de personas que opinan de igual manera, y la minoría que dijo que lo consume con sus compañeros de trabajo y familiares. (Ver anexo 10, pregunta 7)

### **Gasto destinado a bebidas alcohólicas.**

Los encuestados manifestaron que en promedio ellos gastan menos de Q500 equivalente a \$64.26 cada vez consumen su bebida, el 29% informaron que gastan entre Q501 a Q1000 que equivale de \$64.26 a \$128.53 y un mínimo porcentaje gasta más de eso. (Ver anexo 10, pregunta 6).

### **Influenciadores de consumo.**

Al momento de decidir la adquisición y consumo o no de una bebida alcohólica, ellos consideran que nadie influye para que se elija si se consume la bebida con un 65% y el 31 % informó que son sus amigos que hacen que ellos lleven a cabo ésta acción.

#### **5.1.6. Matriz de evaluación de factores externos.**

El análisis del entorno externo sirve de guía para lograr la ejecución de esta matriz, donde se estudiaron los ambientes políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; se utilizaron las cinco fuerzas de Michael Porter, evaluando el entorno competitivo en que la empresa se va desarrollar, se presenta el perfil del cliente apoyado con el cuestionario de preguntas. Todo lo anterior da como resultado las



oportunidades y amenazas que lograrán el desarrollo y crecimiento de la empresa en este entorno.

En la matriz se resume la información que se ha recopilado, evaluándose cada uno de los factores más importantes asignándole un peso y calificación por su grado de importancia, tomando en cuenta la relevancia que tiene ABTISA. Después de realizar la ponderación y la calificación se hace el total ponderado, luego se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, el total ponderado mayor que se puede obtener es de 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.00. El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.00 significa que la empresa responde excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Es decir, que la empresa realiza estrategias que utilizan eficazmente las oportunidades que existen en el mercado y de esta manera disminuir los efectos de las amenazas. Un promedio ponderado de 1.00 indica que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

**Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Actualmente el salario mínimo a partir del 1 de Enero del 2014 es de Q2530.34 lo que equivale a \$326, debido al aumento del 5% que realizó el Gobierno.	0.085	3	0,255
2. Es considerada como la quinta economía latinoamericana más abierta a la Inversión Extranjera Directa	0.085	3	0.255
3. Los guatemaltecos tienen un alto consumo de bebida alcohólicas	0.075	4	0.3
4. Existe una unión aduanera en Centroamérica, que facilita el comercio.	0.055	2	0.11
5. El poder de negociación de los proveedores es menor porque existe un buen número de empresas que	0.055	2	0.11



distribuyen materias primas.			
6. El 79% si estaría dispuesto a probar otro tipo de licor, solo el 21% no estaría dispuesto hacerlo.	0.055	3	0.11
7. De las personas encuestadas el 49% consume bebida alcohólicas 1 o 2 veces por semana, el 32% consume 1 o dos veces al mes, el 5% consume en ocasiones especiales.	0.007	3	0.021
8. Las exigencias de calidad de los productos en Guatemala son flexibles.	0.056	3	0.168
<b>AMENAZAS</b>			
1. Existe monopolio de empresas que distribuyen bebida alcohólicas en Guatemala.	0.085	3	0.255
2. Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos nacionales.	0.085	1	0.085
3. Las perspectivas de inflación en Guatemala son a la alza, por lo que los productos se encarecen.	0.055	3	0.165
4. Poder de negociación de los clientes.	0.075	1	0.075
5. Amenazas de productos sustitutos	0.076	2	0.152
6. La cerveza es la bebida alcohólica más consumida por los guatemalteco con 49%, siguiéndole otro tipo de bebida alcohólica con un 21% que lo prefiere, el 9% prefieren ron y tequila en ambos casos, de igual manera vodka y aguardiente 7% en cada caso.	0.086	3	0.258
7. En la Zona 10 de la ciudad de Guatemala, existe un alto nivel de delincuencia.	0.065	2	0.13
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.514</b>

Los resultados son los siguientes:

El total del promedio ponderado es de 2.514, esto significa que la empresa está por encima del promedio ponderado que es 2.50, lo que demuestra que la empresa está aprovechando las oportunidades del mercado y que le afectan levemente el impacto de las amenazas del entorno en que se desenvuelve, las estrategias que actualmente la empresa está implementado están ayudando a su buen desarrollo, pero la organización tiene potencial que se puede explotar aún más y mejorar su rentabilidad, ayudando a

que se coloque muy encima del promedio y llegando a un nivel de excelencia , respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno, convirtiéndose en una empresa sólida en el mercado de Guatemala.

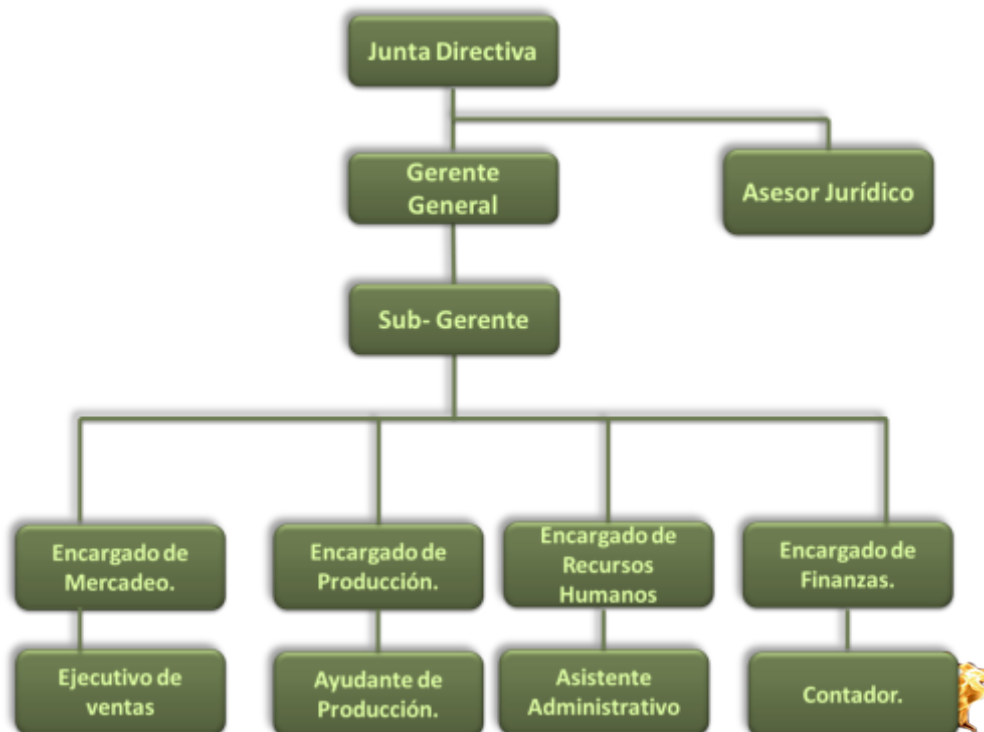
## 5.2 Análisis del Entorno Interno.

El análisis del entorno interno de ABTISA S.A. de C.V. determina cuáles son las fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

Para ejecutar el análisis se realizaron visitas a la empresa y se entrevistaron a los socios de ésta, identificando los factores positivos y negativos de la organización que afectan su desempeño.

### 5.2.1. Estructura Organizativa

El organigrama utilizado por la empresa hasta el día de hoy es el siguiente:





### **5.2.2. Capacidad instalada de la empresa**

Actualmente, según comentó uno de los socios, la empresa produce 125 botellas diarias, aproximadamente 3,750 botellas mensuales para abastecer su actual demanda en el mercado salvadoreño, distribuidas en los Supermercados Selectos.

El personal con que cuenta la organización para su producción es de 14 empleados, entre ellos: encargados de la producción, enviñetadores, taponadores y supervisor de calidad. Además cuentan con máquinas sofisticadas que aceleran el proceso de producción del chaparro pues es todo automatizado, por tal razón el número de empleados es poco.

### **5.2.3. Desarrollo estructural.**

La producción del licor Chaparro ha evolucionado con el paso del tiempo, desde los antepasados, siendo elaborado por los mayas en el departamento de Chalatenango, específicamente en el cerro Eramón de donde proviene el nombre con que los accionistas de la empresa decidieron llamarle al licor, los indios lo preparaban a base de maíz y dulce de panela que era lo que producían normalmente para el consumo de los habitantes.

Los ahora socios de la empresa vieron la oportunidad de incursionar en esta industria porque los costos de la materia prima para la producción son bajos, posteriormente la empresa logro experiencia en el área, mejorando los procesos productivos, invirtiendo en maquinaria adecuada, la empresa busca el crecimiento, con el objetivo de expandirse a nuevos mercados.

### **5.2.4. Costos y fijación de precios.**

Dado que el accionista entrevistado de ABTISA no proporcionó los verdaderos costos de producir una botella de Chaparro, se realizó un estimado de éstos tomando como fuente principal el estado de resultados proporcionado por el accionista. Debido a que la





producción se realiza con 3 meses de anticipación por el proceso de fermentación y de destilación, los cálculos se presentan con las estimaciones de ventas de 3 meses después de la comercialización siendo la variación mensual la que indica cuántas botellas se producen con anticipación.

Sumando los componentes por los que está constituido el costo de producción: mano de obra directa, materia prima y costos fijos de fabricación (detalle en el Anexo 16) dando como resultado un costo unitario de \$4.03

#### **5.2.5. Volumen de producción y ventas.**

Según datos reflejados en el Estado de Resultados del periodo 2011 de ABTISA, las ventas de ese año fueron de \$64,761.35, siendo los costos de ventas de \$16,676.90, representando el 25% de las ventas totales, así mismo los gastos operativos ascendieron a \$47,374.90 lo que representa el 73% de las ventas totales de la empresa, la utilidad del ejercicio de ese periodo es de \$494.91.

#### **5.2.6. Canales de Distribución**

Actualmente el chaparro Eramón se distribuye en 23 salas de los Súper Selectos las principales salas son: las ubicadas en el municipio de Apopa, Ciudad Delgado, Aguilares y una parte de Ilopango; en los municipios del departamento de la Libertad como: Lourdes Colón, Quezaltepeque en el departamento de Santa Ana, Sonsonate, San Miguel y Usulután.

Otros canales de distribución son gasolineras, restaurantes y abarroterías algunos chalet ubicados en la zona del Puerto de La Libertad, San Marcos Lempa Aguilares y Ciudad Arce.



### **5.2.7. Actividades de marketing.**

El accionista que se entrevistó de ABTISA, expresó que invierten poco en actividades de Marketing, únicamente utilizan las redes sociales como Facebook y Twitter, para interactuar con los consumidores. Además, tienen publicidad en los 4 chalet ubicados en los municipios antes mencionados, haciendo publicidad con edecanes en diferentes temporadas del año.

### **5.2.8. Inventarios.**

En ABTISA se lleva un control de inventario por medio del método PEPS (primeras entradas, primeras salidas), porque su proceso productivo exige un estricto orden de elaboración de cada etapa de fabricación del producto de esta forma satisfacer las necesidades del consumidor, con buenos estándares de calidad como lo exige el cliente.

### **5.2.9. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

#### **Pasos para la construcción de una matriz EFI**

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Para este caso, se tomó en cuenta los resultados del análisis de las razones financieras aplicadas a ABTISA.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

#### **5.2.9.1. Factores a evaluar: Razones financieras.**

Son indicadores utilizados en las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir

las diferentes obligaciones de que se haga cargo para poder desarrollar su actividad económica.

### i. Razones de liquidez.

Las razones de liquidez ayudan a conocer la capacidad financiera que tiene ABTISA para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Razones de Liquidez	Unidad	2012
1. Liquidez General: <b>Razón Corriente (RC)</b> = AC/ PC	\$	0.88
2. Liquidez ácida: <b>Razón Rápida(RR)</b> = (AC - Inv)/PC	\$	0.57
3. <b>Liquidez Inmediata (LI)</b> : Efectivo y Equivalentes/PC	\$	0.22
4. <b>Capital Neto de Trabajo (CNT)</b> = AC – PC	\$	-1,676.35
5. <b>Intervalo Básico Defensivo (IBD)</b> = (AC-Inv.-OA)/((CV+GO)/365)	Días	44

#### a. Liquidez corriente (AC/PC)

Esta razón se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad. Sirve para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo. En este caso, la empresa cuenta con \$0.88 para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo, lo que significa que la empresa tiene facilidad e convertir sus activos rápidamente en efectivo.

#### b. Prueba ácida (AC – Inv)/ PC

Con esta razón se puede determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, establece la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios. En este caso, la empresa cuenta con \$0.57 para solventar sus deudas a corto plazo sin necesidad de volver líquidos sus inventarios. Según el estándar de esta razón que dicta deber ser al menos \$1, se

destaca que la empresa se encuentra en el límite de liquidez, pues está en un punto de equilibrio que le permite cubrir aproximadamente la mitad de sus deudas a corto plazo.

**c. Liquidez Inmediata (Efectivo y Equivalentes/PC)**

Con esta razón se puede determinar la disponibilidad de recursos netamente líquidos (efectivo) con los que cuenta una entidad para solventar sus obligaciones totales a corto plazo. Para el presente caso, la empresa cuenta con \$0.22 para cubrir el total de su pasivo corriente, pueden cubrir la cuarta parte de sus deudas inmediatas.

**d. Capital Neto de Trabajo (AC – PC).**

Expresa la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones que se originan en el ciclo financiero a corto plazo. Si el capital neto de trabajo es negativo significa que existe una situación apurada de liquidez, la empresa no cubre con sus activos circulantes las deudas que vencen en el corto plazo. El simple retraso en el cobro de un cliente por la ralentización de las ventas puede hacer que la empresa no pueda atender a sus pagos. Para el presente caso, la empresa cuenta con un capital neto negativo de \$1,676.35, significa que aunque la empresa pueda solventar este capital en el corto plazo, le perjudica a largo plazo si en caso no puede conseguir el capital para pagar sus deudas.

**ii. Razones de Administración de Activos.**

Estas razones muestran el nivel de explotación comercial que tiene los activos con respecto a diferentes indicadores de la entidad

**Razones de Administración de Activos**

6. **Rotación de Inventarios (RI)** = Costo de Venta / Inventario neto

7. **Período promedio de Inventario (PPI)** = 365/RI

Unidad	<b>2012</b>
Veces/año	<b>3.87</b>
Días	<b>94</b>



8. <b>Rotación de Cuentas por cobrar</b> (o Cartera <b>RCC</b> ) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	<b>14.60</b>
9. <b>Período Promedio de Cobro (PPC)</b> = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	<b>25</b>
10. <b>Rotación de Cuentas por pagar (RCP)</b> = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	<b>5.46</b>
11. <b>Período Promedio de Pago (PPP)</b> = 365 / RCP	Días	<b>67</b>
12. <b>Ciclo de conversión de Efectivo (CCE)</b> = <b>PPC + PPI - PPP</b>	Días	<b>52</b>
13. <b>Rotación de Activos Fijos (RAF)</b> = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	<b>0.79</b>
14. <b>Rotación de Activos Totales (RAT)</b> = Ventas / Activos Totales	Veces/año	<b>0.42</b>

#### a. Rotación de Inventarios (Costo de Venta / Inventario neto)

El índice rotación de inventario indica el número de veces que se ha renovado las existencias durante un período, normalmente un año. Este valor constituye un buen indicador sobre la calidad de la gestión de los abastecimientos, de la gestión del stock y de las prácticas de compra de una empresa. Para ABTISA, el índice de rotación de inventario es de 3.87 veces en el año analizado, lo que indica que el inventario se reabastece cada tres meses aproximadamente.

#### b. Período Promedio de Inventario (365/RI)

Al igual que el índice de rotación de inventario, este indicador mide cuántos días la entidad ABTISA debe renovar su inventario en el año, especificando en detalle el número de días que lleva a la entidad venderlo. El índice de la empresa es de 94 días.

#### c. Rotación de Cuentas por Cobrar (Ventas / Ctas. por Cobrar netas)

El resultado de este índice representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante un año comercial. Para el caso de ABTISA, su rotación de 14.60, lo que se considera aceptable tomando en cuenta el rubro de la empresa.

**d. Período Promedio de Cobro= Cuentas por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)**

Para determinar los días de venta por cobrar o tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días del año entre la rotación de cuentas por cobrar. Los días que espera ABTISA para recuperar sus ventas al crédito son 25 días, es decir aproximadamente un mes.

**e. Rotación de Cuentas por pagar (Compras / Cuentas por pagar)**

La rotación de cuentas por pagar es el número de veces durante el año en que las cuentas por pagar son solventadas en efectivo; los números que arroja el estudio para ABTISA son de 5.46 veces en el año, lo que significa que están pagando sus deudas a corto plazo en un promedio de 2 meses.

**f. Período Promedio de Pago (365 / RCP)**

El plazo medio de pago indica el número de días, en promedio, que tarda una empresa en pagar a sus proveedores, en el caso de ABTISA tarda en pagar a sus proveedores aproximadamente 67 días, es decir 2 meses.

**g. Ciclo de conversión de Efectivo (CCE)**

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto, para ABTISA su margen de tiempo para pagar las deudas fue de 52 días, es decir aproximadamente 2 meses.

**h. Rotación de Activos Fijos (RAF)**

Este índice se basa en la comparación del monto de las ventas con el total del activo fijo neto. Todo activo requiere de pasivo que lo financie. Por tales razones el objetivo es

de tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo de activo y traduce a su vez en menos pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos patrimonio. Mientras mayor sea el valor de este indicador mejor será la productividad de activo fijo neto, es decir que el dinero invertido en este tipo de activo rota un número mayor de veces, lo que quiere decir que hay una mayor rentabilidad del negocio. En el caso de ABTISA, su promedio de rotación para el año en cuestión es de 0.79 veces al año.

### i. Rotación de activos totales.

La rotación de los activos es uno de los indicadores financieros que le permiten saber a la empresa qué tan eficiente está siendo con la administración y gestión de los activos. Conocer el nivel de rotación de los activos puede identificar carencias e implementar mejoras que conduzcan a maximizar la utilización de los recursos de la empresa. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. Para ABTISA su rotación de activos totales es de 0.42 lo que demuestra una deficiencia para generar ventas a mayor rotación con el nivel de activos totales.

### iii. Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

#### Razones de Endeudamiento

15. **Razón de Deuda (RD)** = Pasivo / Activo

16. **Razón Deuda Patrimonio** = Pasivo / Capital

17. **Razón de Cobertura de Intereses (RCI)** = UAI / Gastos Financieros

Unidad	2011
\$	0.96
\$	25.48
Veces	1.52

**a. Razón de Deuda (Pasivo / Activo)**

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda deuda de la empresa con relación a sus fondos financiados por terceros, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores. Para ABTISA la aportación de los acreedores fue de \$0.96 por cada dólar en el activo.

**b. Razón Deuda Patrimonio (Pasivo / Capital)**

Esta razón es importante para medir la solvencia, dado que un alto nivel de deuda en la estructura de capital, puede dificultarle a la compañía pagar los cargos principales y los intereses a su vencimiento. Además con una posición de deuda alta se corre el riesgo de quedarse sin efectivo bajo condiciones adversas. También el exceso de deuda necesario sin una buena estabilidad financiera y por consiguiente la compañía tendrá mayor dificultad para solventar capital durante una restricción en el mercado de dinero. Para ABTISA su relación de deuda para el año en cuestión es de \$25.48 por cada dólar de patrimonio.

**c. Razón de Cobertura de Intereses (UAI / Gastos Financieros)**

Esta razón financiera muestra cuanto está preparada la empresa para afrontar los gastos financieros con la utilidad bruta. ABTISA mostró la cifra de 1.52 veces, ajustados para afrontar los intereses producidos por sus pasivos.

**iv. Razones de Rentabilidad**

La rentabilidad es el resultado neto de las políticas y decisiones tomadas por las entidades. Las razones examinadas hasta el momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de la deuda sobre los resultados operativos.

### Razones de Rentabilidad

- 20. **Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas** = Utilidad Bruta / Ventas
- 21. **Margen de Utilidad Neta sobre Ventas** = Utilidad Neta / Ventas
- 22. **Rendimiento de Activos Totales (ROA)** = Utilidad Neta / Activos Totales
- 23. **Rendimiento sobre Capital (ROE)** = Utilidad Neta / Capital

Unidad	2011
Porcentaje	74.2%
Porcentaje	0.76%
Porcentaje	0.3%
Porcentaje	8.4%

#### a. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas (Utilidad Bruta / Ventas)

Proporciona el porcentaje de la utilidad bruta por cada dólar de ventas; para ABTISA el porcentaje de recuperación bruto es de 74.2%.

#### b. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas (Utilidad Neta / Ventas)

Proporciona el porcentaje de la utilidad neta por cada dólar de ventas, en el caso de ABTISA el porcentaje de recuperación neto es de 0.76%

#### c. Rendimiento de Activos Totales (ROA) (Utilidad Neta / Activos Totales)

Este indicador muestra el porcentaje de los activos que contribuyan a generar utilidades. Para ABTISA representó en este año el 0.3%, lo que representa una mínima parte de activos que contribuye a generar las presentes utilidades.

#### d. Rendimiento sobre Capital (ROE) (Utilidad Neta / Capital)

La razón del rendimiento sobre el capital muestra que tanto se puede extraer en utilidades la inversión que hay en el capital, para ABTISA en el año 2012 fue de 8.4%

**Tabla 16:** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fuerzas</b>			
Buena rotación de inventarios	0.15	4	0.6
Rotación de cuentas por cobrar	0.05	3	0.15
Rápida conversión del efectivo	0.10	3	0.3
Capacidad de afrontar sus compromisos de deuda	0.10	3	0.3
Bajos costos de venta	0.10	4	0.4
Capacidad productiva eficiente	0.05	4	0.2
<b>Debilidades</b>			
Saldo negativo en capital de trabajo neto	0.10	2	0.2
Poca rentabilidad sobre el capital invertido	0.15	1	0.15
Gastos operativos altos	0.10	1	0.1
Baja liquidez	0.05	2	0.1
Alta fuente de financiamiento externo	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.6</b>

Al totalizar los resultados, se observa que existen fortalezas importantes que si se canalizan de la forma adecuada pueden contrarrestar las debilidades y a su vez convertir éstas últimas en fortalezas a largo plazo.

Además, el total del promedio ponderado de la matriz EFI es de 2.6, esto significa que la compañía está por encima del promedio ponderado que es 2.50, lo que demuestra que se están aprovechando las fortalezas internas de manera que el impacto de las debilidades sea mínimo o se pueda revertir, las estrategias que actualmente la institución está implementado están ayudando a su buen desarrollo, pero la organización tiene potencial que se puede explotar aún más y mejorar su rentabilidad, ayudando a que se coloque muy encima del promedio y llegando a un nivel de excelencia.

### 5.2.10. Perfil competitivo de la empresa

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido.

Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Para construir la matriz del perfil competitivo se realizó el proceso siguiente: Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

#### 5.2.10.1. Factores críticos para el éxito

Los factores que se tomaron en cuenta para el análisis que contiene la matriz del perfil competitivo, se describen a continuación:

**Tabla 17:** Matriz del perfil competitivo de la empresa

Factores críticos para el éxito	Empresa ABTISA			Ron Botran		Absolut	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.3	1	0.3	4	1.2	3	0.9
Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Posición financiera	0.2	1	0.2	4	0.8	3	0.6
Calidad del producto	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Lealtad del cliente	0.25	2	0.5	4	1	2	0.5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.85</b>		<b>3.75</b>		<b>2.65</b>

**Nota:** Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto.

#### i. Participación en el mercado

Se conoce como participación de mercado al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. Para el caso de estudio, la participación que ABTISA puede ganar en el mercado de bebidas guatemaltecas se verá comparada con la de dos marcas de bebidas alcohólicas de la misma gama y que son líderes, Ron Botran y Absolut, que según la investigación realizada dicta que el público las prefiere con un 18% y 13%, respectivamente.

Tal como se aprecia en la matriz, ABTISA se encuentra en una posición de debilidad ante su competencia, pues debe trabajar en una estrategia de penetración para ganar un porcentaje significativo de la cuota de mercado libre o arrebatar un porcentaje de su mayor competidor en la gama de bebidas alcohólicas, Ron Botran.



## ii. Competitividad de precios.

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio con el que pueda cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. En la presente investigación, se tomaron los precios ofrecidos al público por las marcas con las que puede compararse Chaparro Eramón y se asemejan en gran medida a los de su competencia. Aunque no es su principal fortaleza, la empresa tiene la capacidad para cubrir sus costos y generar rendimiento con la entrada de su producto a un nuevo mercado, sin embargo, los precios pueden ser flexibles dependiendo de otros factores que se analizarán posteriormente.

## iii. Posición financiera.

La situación financiera de una empresa puede ser definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa. Para ABTISA este punto es uno de los más débiles si se compara con las marcas de la competencia, puesto que se enfrenta a la unión de varias empresa licoreras que conforman una industria dentro del mercado guatemalteco lo que logra que tengan una posición financiera más desahogada y un capital de trabajo más competitivo para la inversión.

## iv. Calidad del producto.

Calidad del producto es el valor percibido por el consumidor, la evaluación que éste hace al producto influenciado por diversos factores, entre ellos el más importante el precio. Suele decirse que existe una relación calidad-precio. Esta relación es de doble sentido, es decir, la calidad del producto influye en la formación de expectativas acerca del precio del mismo, pero, a su vez, el precio es utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto. Combinado con el precio, este punto se convierte en la principal fortaleza de ABTISA, que ofrece un valor agregado a sus productos con procesos estrictamente industrializados para la producción y un control de calidad que les



garantiza un excelente producto terminado; con aroma y sabor especiales, resultado de su tiempo de añejamiento.

#### **v. Lealtad del cliente.**

Lealtad del cliente es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un empresa o marca, posee una disposición positiva hacia éstos, y considera el uso solamente de este ese producto y/o servicio cuando necesita de él.

En primera instancia, este factor es una debilidad menor para ABTISA tomando en cuenta que sus competidores más cercanos tienen años posicionados en la mente del consumidor guatemalteco y existe una preferencia marcada entre las bebidas alcohólicas que consumen. Sin embargo, este factor puede ser superado por la empresa con la correcta formulación de estrategias, apoyándose en la primicia de que el 79% del mercado meta estaría dispuesto a probar nuevos licores.

## **6. DIAGNÓSTICO.**

Después de desarrollar las etapas del análisis interno y externo se pueden generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

A continuación se describen los procesos adecuados para su creación y aplicación en el caso de estudio.

### **6.1. Matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La matriz para formular estrategias de las, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos mostrados a continuación:



1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

**Tabla 18:** Matriz FODA.

<b>FODA</b>	<b>Fuerzas F</b> 1. Buena rotación de inventarios. 2. Buena rotación de cuentas por cobrar. 3. Rápida conversión del efectivo. 4. Capacidad de afrontar sus compromisos de deuda. 5. Bajos costos de venta. 6. Capacidad productiva eficiente. 7. Buena calidad del producto.	<b>Debilidades D</b> 1. Saldo negativo en capital de trabajo neto. 2. Poca rentabilidad sobre el capital invertido. 3. Gastos operativos altos. 4. Baja liquidez. 5. Alta fuente de financiamiento externo.
<b>Oportunidades</b> 1. Aumento del salario mínimo en Guatemala 2. Guatemala es la 5° economía más abierta a la IED. 3. Los guatemaltecos tienen un alto consumo de bebidas alcohólicas 4. La unión aduanera centroamericana facilita el comercio entre sus integrantes. 5. Buen número de proveedores de materias primas. 6. El 79% de los consumidores si está dispuesto a probar nuevos licores. 7. Alta frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas 8. Las exigencias de calidad de los productos en Guatemala son flexibles.	<b>Estrategias FO</b> 1-7 Utilizar el total de la capacidad instalada, para aprovechar la frecuencia de consumo de bebida alcohólicas. 7-6 Valerse de la disposición de los consumidores a probar nuevos licores y darles a conocer los atributos del licor Chaparro Eramón. 6-3 Beneficiarse de la eficiencia que la empresa tiene, para cubrir el alto consumo de bebidas alcohólicas en Guatemala. 5-1 Aprovechar los bajos costos de venta, para ofrecer producto más accesible y atractivo al consumidor 5-4 Apoyarse de otros proveedores, para no depender de uno solo.	<b>Estrategias DO</b> 3-5 Disminuir los gastos operativos de la compañía, buscando nuevos canales de distribución. 4-3 Buscar clientes que no soliciten crédito y de esta manera aumentar la rotación de efectivo. 2-6 Establecer un precio competente en el nuevo mercado tomando en cuenta que ellos tienen un poder adquisitivo promedio, y así elevar el margen de utilidad.

Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe monopolio de empresas que distribuyen bebida alcohólicas en Guatemala.</li> <li>2. Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos nacionales.</li> <li>3. Las perspectivas de inflación en Guatemala son a la alza, por lo que los productos se encarecen.</li> <li>4. Poder de negociación de los clientes.</li> <li>5. Amenazas de productos sustitutos</li> <li>6. Preferencia de cerveza como bebida alcohólica.</li> <li>7. Existe alto nivel de delincuencia en la Zona 10 de Guatemala.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7-2-5 Orientar los esfuerzos de marketing a enfatizar los valores agregados que posee el Chaparro Eramón.</li> <li>6-1 Enfocar los esfuerzos de comunicación a través de un distribuidor para hacer más rápido el proceso de introducción al mercado de Guatemala.</li> <li>5-2 Obtener ventaja del cambio de moneda con el país de entrada, bajando costos en los que se incurrirán para la distribución del producto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5-1 Crear alianza con las empresas que se encuentran en el mismo mercado de bebidas alcohólicas.</li> <li>1-2 Ejercer la labor de venta, vendiendo el beneficio de productos extranjeros.</li> <li>3-7 Evitar distribución en lugares de más alta delincuencia en la Zona 10 y disminuir los gastos operativos.</li> <li>4-6 Dar a conocer las bondades y atributos del licor Chaparro Eramón, para que la empresa venda su producto.</li> <li>2-5 Afrontar la competencia, invirtiendo en actividades de marketing</li> </ol>

## 6.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz "PEYEA", tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

La matriz PEYEA se lleva a cabo de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en “Y”. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”.
6. Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 19:** Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerzas financieras (FF)	Calif	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calif
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Cambio de moneda	-3
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	2	Escala de precios de productos competidores	-4
Ciclo de conversión de efectivo	5	Barreras para entrar en el mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	6	Presión competitiva	-4
Margen de utilidad bruta sobre ventas	4	Elasticidad de la demanda	-3
<b>Suma</b>	<b>3.71</b>	<b>Suma</b>	<b>-2.9</b>
Ventaja Competitiva (VC)	Calif	Fuerza de la Industria (FI)	Calif
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-5	Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de la capacidad de la Competencia	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Utilización de la capacidad adquisitiva de los clientes	-3	Intensidad de capital	3
Conocimientos tecnológicos	-2	Facilidad para entrar en el mercado	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-2	Aprovechamiento de la capacidad	4

	productiva
<b>Suma</b>	<b>Suma</b>
-2.9	3.88
Promedio de EA =	Promedio de FI =
Promedio de VC =	Promedio de FF =
VECTOR DIRECCIONAL =	
X = VC + FI.... Y = EA + FF	

Donde:

$\mu$  de FF= 3.71

$\mu$  de EA= -2.9

$\mu$  de VC= -2.9

$\mu$  de FI= 3.88

$x=VC+FI$

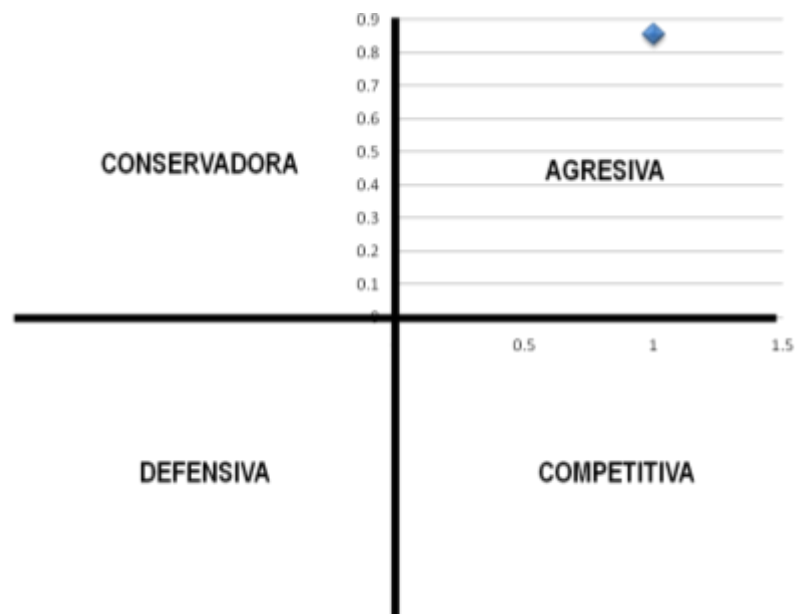
$y= EA+FF$

$x= -2.9+3.88= 1$

$y= -2.9+3.71= 0.86$

Después de obtener las coordenadas correspondientes para los 2 ejes, se ubica el punto de intersección en el gráfico descubriendo que ABTISA debe utilizar estrategias de carácter agresivas para ser sostenible en el nuevo mercado

**Figura 8:** Coordenadas estratégicas de la matriz PEYEA



### 6.3. Matriz General Electric<sup>62</sup>

Para realizar el análisis de la determinación y evaluación del negocio se utilizará la herramienta estratégica Matriz General Electric, con sus resultados se obtendrá el posicionamiento de la unidad estratégica de negocio del caso de estudio.

Esta matriz busca posicionar los negocios de acuerdo a dos criterios:

- i. El atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio opera que será identificado a través del análisis PESTE y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- ii. La fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado (UEA) que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia.

De esta manera, se determina el tamaño del mercado y la participación en el mercado o market share de esa UEA

En dicha matriz se clasifica la situación competitiva entre baja, media y alta y de la misma manera se clasifica el atractivo del mercado, lo que da lugar a tres grandes grupos de situaciones de atractivo de sector o mercado en relación con la posición competitiva respecto al mismo.

Para construir la matriz General Electric se deben realizar los siguientes pasos:

1. Seleccionar los criterios para calificar la industria de la unidad estratégica de negocios evaluando el atractivo general de la industria para cada unidad en una escala de 1 (muy poco atractiva) a 4 (muy atractiva).
2. Seleccionar los factores clave necesarios para el éxito de cada unidad de negocios y luego evaluar la fortaleza de negocios/posición competitiva de cada unidad de negocio en una escala de 1 (muy débil) a 4 (muy fuerte)
3. Registrar la posición actual de cada unidad de negocio en una matriz.
4. Registrar la cartera futura de la empresa, suponiendo que las estrategias corporativas y empresariales presentes permanecen sin cambio. Si existe una

---

<sup>62</sup> <http://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/matriz-general-electric-presentacion-sc3b3lo-lectura.pdf>

brecha de rendimiento entre las carteras proyectadas y deseadas debe servir como un estímulo para revisar seriamente la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación.

**Tabla 20:** Valoración para la dimensión atractivo del mercado.

<b>Atractivo del mercado de la Industria (Eje horizontal)</b>			
<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
Tamaño del mercado	4	0.15	0.6
Precios	2	0.15	0.3
Productos sustitutos	2	0.05	0.1
Crecimiento del mercado	3	0.1	0.3
Intensidad de la competencia	3	0.15	0.45
Rentabilidad de la industria	4	0.1	0.4
Nivel tecnológico	3	0.05	0.15
Impacto ambiental	1	0.1	0.1
Factores económicos	3	0.1	0.3
Factores sociales	3	0.05	0.15
<b>Totales</b>		<b>1</b>	<b>2.85</b>

**Nota:** Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- Poco atractiva, 2 -Medio atractiva 3- Atractiva- 4- Muy atractiva

**Tabla 21:** Dimensión posición competitiva de la unidad estratégica de negocios

<b>Posición Competitiva de la UEN (Eje vertical)</b>			
<b>Factores</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Total</b>
Participación en el mercado	2	0.15	0.3
Crecimiento de la participación del mercado	3	0.15	0.45
Costos unitarios	3	0.15	0.45
Canales de distribución	3	0.1	0.3
Capacidad de los proveedores	3	0.05	0.15
Calidad del producto	4	0.1	0.4
Imagen de la marca	2	0.1	0.2
Capacidad productiva	2	0.1	0.2



Capacidad gerencial	2	0.05	0.1
Investigación y desarrollo	1	0.05	0.05
<b>Totales</b>		<b>1</b>	<b>2.6</b>

**Nota:** Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- Poco atractiva, 2 -Medio atractiva 3- Atractiva- 4- Muy atractiva

Después de obtener las coordenadas para la construcción de la matriz General Electric, se generó el siguiente resultado

**Figura 9:** Matriz General Electric



Según las coordenadas del cuadrante, dicta que ABTISA se encuentra en el siguiente estado:

**Casilla V:** Situación muy común de la que se puede extraer beneficio pero a la vez expuesta tanto a las debilidades como a las amenazas. Se debe invertir selectivamente para:

- Apoyar la diferenciación del producto
- Aumentar la rentabilidad
- Procurar la segmentación del mercado
- Establecer planes para compensar los puntos débiles.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **7.1. Conclusiones**

Al finalizar el diagnóstico de la situación actual de ABTISA, con el producto Chaparro Eramón se resume en lo siguiente:

#### **7.1.1. Análisis Externo.**

- i. El mercado Guatemala es considerada la quinta economía más abierta a la inversión extranjera, por lo cual la empresa tiene más facilidades de entrar a este mercado.
- ii. En Guatemala existe un alto porcentaje de personas que consumen bebidas alcohólicas por lo tanto, la empresa puede introducir el producto con estrategias adecuadas y aprovechar esta oportunidad.
- iii. Los guatemaltecos prefieren los productos nacionales a pesar del alto consumo de bebidas alcohólicas, pero a si mismo existen otras marcas extranjeras que han logrado posicionarse en el mercado de Guatemala.

#### **7.1.2. Análisis Interno.**

- i. La capacidad productiva que ABTISA posee, le permite generar mayor cantidad de producto en un corto período de tiempo, lo que garantiza poder cubrir mejor la demanda del mercado seleccionado.
- ii. Los actuales costos de venta en los que la empresa incurre para llevar a cabo su actividad económica son bajos, permitiendo recuperar de rápidamente su inversión.
- iii. ABTISA utiliza en gran medida el capital de trabajo externo, sin embargo, no logra aprovechar esta oportunidad para aumentar sus utilidades.

### **7.1.3. Competencia.**

- i. Los competidores con la marca Ron Botran y Absolut tienen la ventaja de haber incursionado en el mercado de bebidas alcohólicas desde años.
- ii. ABTISA posee precios parecidos a los de su competencia en el nuevo mercado, lo que significa que puede llegar al mismo nivel de sus rivales.

### **7.1.4. Mercado.**

- i. La frecuencia con la que se consume las bebidas alcohólicas en el mercado objetivo es alta, por lo que facilita la comercialización de estos productos.
- ii. Las personas encuestadas manifestaron que estarían dispuestas a probar una nueva bebida alcohólica que les ofrezca otros beneficios.

## **7.2. Recomendaciones.**

De acuerdo a lo que se concluye de la investigación, se recomienda lo siguiente:

### **7.2.1. Análisis Externo.**

- i. Aprovechar las facilidades que existen en el mercado de Guatemala, para introducir el licor Chaparro Eramon en el menor tiempo posible e invertir fuerzas en otras áreas que se necesite para el proceso de comercialización del producto.
- ii. Realizar las estrategias adecuadas con las cuales la empresa beneficiarse del alto consumo de bebidas alcohólicas que existe en el mercado de Guatemala.
- iii. Tomar en consideración las estrategias que marcas internacionales han utilizado para lograr posicionarse en el mercado guatemalteco y lograr el éxito que la ABTISA busca al introducirse.

### **7.2.2. Análisis Interno.**

- i. Intensificar la producción del licor, explotando la máxima capacidad instalada de ABTISA garantizando la cobertura de la demanda del mercado meta.
- ii. Procurar mantener buena relación con los actuales proveedores de materia prima, conservando la estabilidad de los costos; también abrir relaciones con nuevos proveedores para evitar una dependencia de los actuales.
- iii. Disminuir los gastos operativos y administrativos en los que se incurre, estudiando cuáles son los que realmente se necesitan y en los que se puede ahorrar, de esta manera se lograría un incremento en las futuras utilidades.

### **7.2.3. Competencia.**

- i. Buscar un posicionamiento diferente en la mente el consumidor al que ha utilizado la competencia, creando una propuesta de valor asertiva.



- ii. Desarrollar una estrategia de precios competente que logre cubrir los incurridos en producción y un margen de ganancia aceptable.

#### **7.2.4. Mercado.**

- i. Utilizar una estrategia de comunicación con la que se pueda aprovechar la vulnerabilidad de las personas ante el consumo de bebidas alcohólicas.
  
- ii. Hacer actividades de marketing que muestren los atributos que posee el licor Chaparro Eramón y así captar la atención del mercado meta.





### CAPÍTULO III

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA INTRODUCCIÓN DEL LICOR CHAPARRO ERAMÓN A LA CIUDAD DE GUATEMALA, GUATEMALA.**

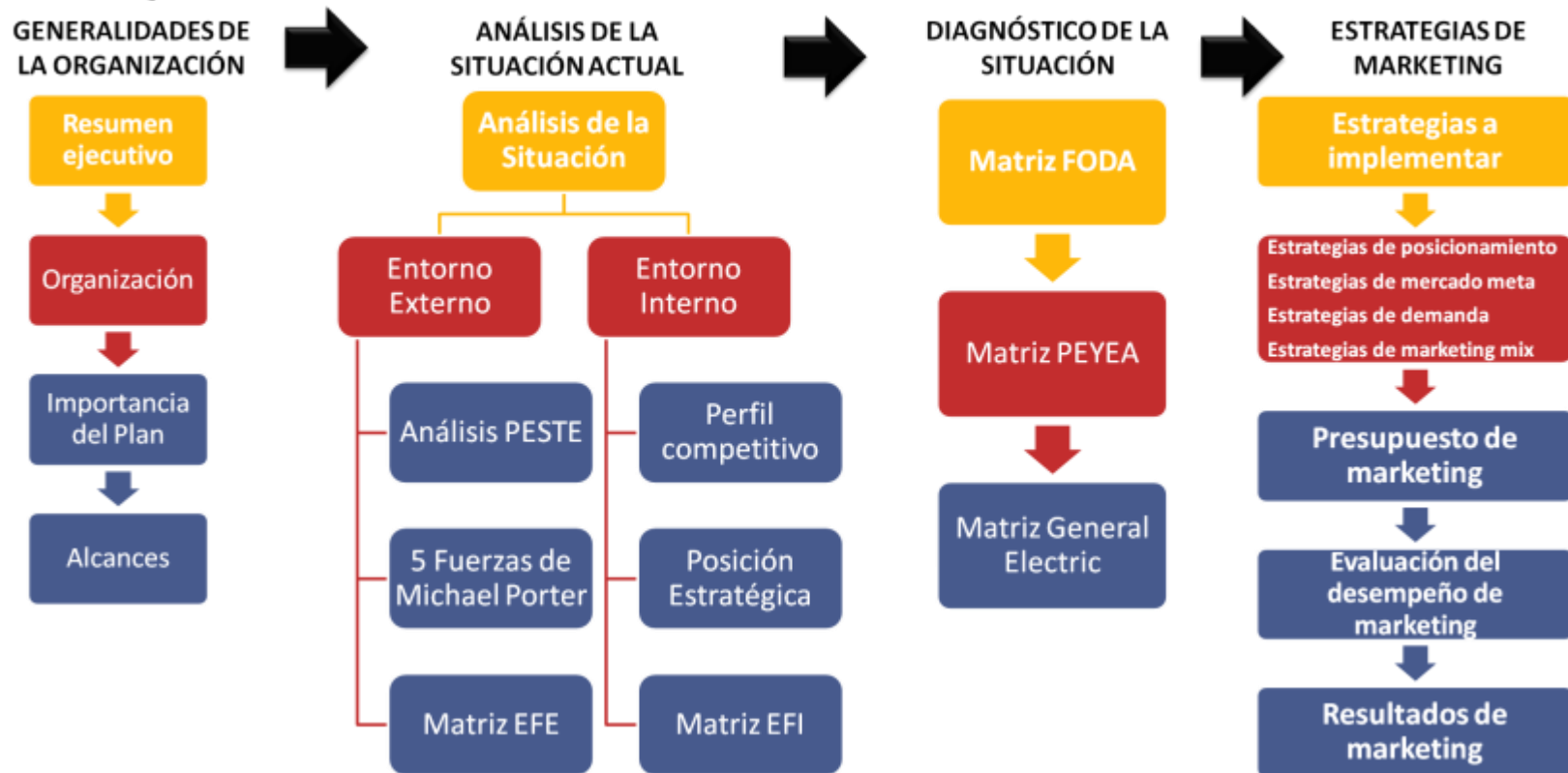
Al inicio de este capítulo, se encuentra el esquema que se siguió para el orden del contenido del presente documento y las etapas en las que fue dividido para su elaboración que incluyen información recopilada y los resultados obtenidos.

El Plan Estratégico de Marketing se desarrolla con los objetivos, su importancia y alcances, pasando a la propuesta de la esencia de ABTISA como misión y visión y su estructura organizativa. Luego se muestra el análisis situacional de ABTISA, que es la base para la propuesta del Plan Estratégico de Marketing; allí se encuentra el resumen de los resultados que arrojó la investigación de campo, donde se determinó cuál es el entorno que le espera a la compañía en el nuevo mercado para más adelante detectar sus fortalezas y debilidades internas. Al consolidar lo anterior, se realizó un diagnóstico que ayudó a ubicar a la organización según su posición estratégica y poder construir las estrategias que se pueden implementar de acuerdo a los recursos con lo que se cuenta.

Con lo anterior descrito, se pasó al análisis del mercado y su segmentación para llegar al siguiente paso que son las estrategias que se pueden implementar en las áreas claves para el éxito de la introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, seguido de un presupuesto de marketing donde se proyecta la inversión a largo plazo que se recomienda a la compañía para la incursión en el nuevo mercado cerrando con un plan de marketing de resultados para medir el cumplimiento y el rendimiento de los objetivos del plan.



# ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING





## RESUMEN

En el presente Plan Estratégico de Marketing para introducción del licor Chaparro Eramón a la ciudad de Guatemala, elaborado para ABTISA S.A de C.V. se muestra un panorama detallado de cada una de las acciones a realizar para que el producto tenga éxito en el mercado guatemalteco.

Se presenta las generalidades de la empresa, con el propósito de tener una perspectiva de lo que la organización ya tenía establecido según sus parámetros, y las recomendaciones que se consideran que la corporación debe cambiar para que la introducción a un nuevo mercado centroamericano alcance el éxito que espera.

Además con la intención de que la persona que tenga acceso a este material logre una idea clara de lo que se ha realizado se encontrará el consolidado del diagnóstico ejecutado en el capítulo 2 de este documento, donde se muestra los resultados del análisis del mercado externo e interno lo que se utilizó de base para definir las estrategias más adecuadas, se desarrolló de una manera minuciosa y a la vez detallada por medio de diferentes herramientas de evaluación de marketing que ayudaron a la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la compañía apoyada por matrices que arrojaron datos específicos para desarrollar las estrategias más adecuadas entre ellas están: de posicionamiento, mercado meta, demanda selectiva y primaria y la mezcla de Marketing que son el producto, precio, plaza y promoción, según la situación de la organización y que proporcionen resultados favorables al introducir el licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala.

También se plasma el presupuesto de marketing que integra y coordina las acciones que se planean realizar pero en términos económicos que forman parte de la entidad para el primer año de introducción del Chaparro Eramón, y el detalle de cada uno de los Estados Financieros para evaluar la salud financiera que tendrá la organización y que los resultados sean los que espera al entrar a un nuevo mercado.







## 1. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

Para la realización de la propuesta del presente documento, se ha tomado a bien establecer las generalidades de la empresa, con el propósito de que el lector tenga un panorama de lo que la entidad poseía de acuerdo al capítulo 1 de este documento, y lo que se recomienda cambiar para conseguir el éxito que se desea.

Después de plasmar la parte introductoria del plan y de la organización, se encontrará el consolidado del diagnóstico ejecutado en el capítulo 2 de este documento, donde se arrojan los resultados de las evaluaciones de marketing aplicadas al entorno externo e interno que rodea a ABTISA. En base a dichas evaluaciones utilizadas como indicadores de la posición estratégica empresarial, se definieron las estrategias más convenientes que se pueden implementar para la introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala.

### 1.1. Objetivos

#### General.

Proponer un Plan Estratégico de Marketing que sea funcional para aplicar en la empresa ABTISA con la introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala.

#### Específicos.

- Establecer el mercado meta a quiénes la empresa puede dirigirse para comercializar el licor Chaparro Eramón en Guatemala.
- Definir las estrategias de posicionamiento adecuadas para que la empresa las implemente en el mercado guatemalteco.
- Construir las estrategias de marketing mix que dirijan a la empresa directamente al segmento de mercado visualizado.





- Presentar un presupuesto de marketing para los años 2015 – 2019 que dirija a la organización en los gastos que producirán las estrategias propuestas y el beneficio a obtener de ellas.

## **1.2. Generalidades de la Empresa**

### **1.2.1. Razón social.**

El nombre completo de la compañía es Alimentos y Bebidas Típicas Salvadoreñas S.A. de C.V., y su contracción como ABTISA.

### **1.2.2. Dirección**

La dirección donde actualmente está ubicada la organización es: Avenida Isaac Esquivel #54 Nejapa, San Salvador, El Salvador

### **1.2.3. Tipo de empresa**

La empresa está registrada con el giro de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, para su consumo fuera del establecimiento, productora de la bebida Chaparro Eramón, que está hecha con ingredientes 100% naturales.

### **1.2.4. Identidad empresarial**

A continuación se presentan todos los elementos de la personalidad de la compañía, una propuesta que ayudará a que ésta se encuentre más apegada a lo que se quiere lograr en el futuro con la comercialización de su producto.





#### **1.2.4.1. Objetivos de la Empresa.**

##### **General.**

Garantizar la producción, distribución y comercialización de alimentos y bebidas típicas nacionales de la más alta calidad aportando al rescate de nuestras tradiciones y cultura para mejorar las condiciones económicas de socios y empleados de la empresa.

##### **Específicos.**

- Adquirir maquinaria y equipo humano necesario y adecuado para garantizar la producción
- Garantizar la producción para el abastecimiento del mercado nacional e internacional de alimentos y bebidas típicas salvadoreñas.
- Establecer mecanismos de comercialización y distribución de nuestros productos, garantizando la cobertura del mercado nacional e internacional.
- Desarrollar formas de promoción innovadoras que den a conocer la calidad de nuestros productos, para la aceptación en el mercado nacional e internacional

#### **1.2.4.2. Misión:**

“Producir y comercializar alimentos y licores típicos nacionales con los más altos estándares de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores y generar un alto compromiso con nuestros clientes internos”

#### **1.2.4.3. Visión:**

“Ser una empresa líder en elaboración y comercialización de los más finos licores y alimentos típicos nacionales, bajo los principios de eficiencia, rentabilidad, competitividad, e innovación; con un equipo humano comprometido con la continua superación



#### 1.2.4.4. Valores de la Empresa.

- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que se realizan
- **Igualdad de Empleo:** Brindar oportunidades de empleo a hombres y mujeres, y al mismo tiempo a personas con capacidades especiales que puedan desarrollar alguna actividad laboral en la empresa.
- **Innovación:** Continua de nuestra estrategias y nuestros métodos de trabajos
- **Puntualidad:** En la entrega de los productos a los clientes.
- **Coherencia:** Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa; así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Confianza:** En que se realiza las labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- **Compromiso:** Con los clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias del personal.

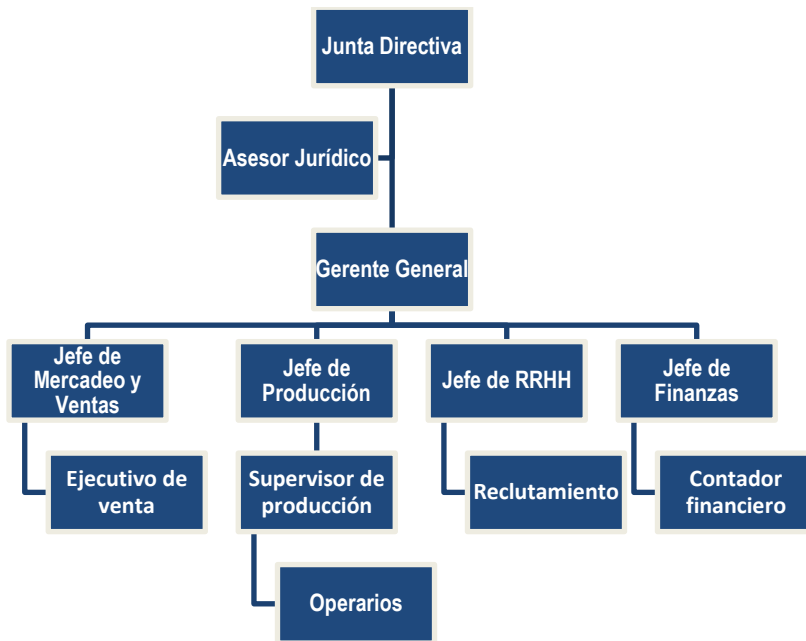
#### 1.2.4.5. Políticas de la Empresa.

- La compañía mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en la industria y aumentar la satisfacción de los accionistas.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Todos los integrantes de la organización deben tener un comportamiento ético
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización
- Mantener una política de incentivos al personal en cada área de la organización.

### 1.2.4.6. Organigrama de la empresa

Tomando como base el organigrama proporcionado por los accionistas de la compañía, se propone una pequeña reorganización estructural por jerarquía para el correcto funcionamiento de ABTISA, que se presenta en la siguiente figura:

**Figura 10: Organigrama de ABTISA**



### 1.3. Importancia de la propuesta

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico de Marketing; éste ayudará a que los líderes plasmen la dirección que le quieren dar a la compañía, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino.



Para ABTISA, la importancia radica en las estrategias que se recomiendan para la introducción del licor Chaparro Eramón a un nuevo mercado en la Ciudad de Guatemala, enfocándose en los objetivos de la misma, pues sin esta propuesta se corre el riesgo de llevar a cabo actividades sin tener un orden o haciendo actividades innecesarias.

Es importante mencionar que las estrategias diseñadas en este plan se acoplan a los factores positivos y negativos que se encontraron en el análisis de la situación, logrando contrarrestar las inconsistencias con las oportunidades.

#### **1.4. Alcances**

Con el Plan Estratégico de Marketing se pretende que la entidad ABTISA tenga una herramienta funcional a lo largo de 5 años, donde apliquen las estrategias recomendadas para la introducción de su producto al mercado de Guatemala, según sus posibilidades, y que a partir de esta propuesta los accionistas tengan una guía de cómo incursionar en otros mercados centroamericanos.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación se presenta el resumen de los principales hallazgos encontrados en la investigación realizada en la Ciudad de Guatemala para el producto Chaparro Eramón de la entidad ABTISA.

### **2.1 Análisis del Entorno Externo.**

Por medio de este análisis externo se conoció la posición que la organización tiene en el mercado, identificando de esta manera las oportunidades y amenazas que se le presentan.



### 2.1.1. Análisis del medio general de marketing

El análisis externo refleja las siguientes oportunidades:

1. Existen 25 partidos políticos que representan cada uno de los sectores de la sociedad.
2. Actualmente el salario mínimo a partir del 1 de Enero del 2014 es de Q2, 530.34 lo que equivale a \$326 debido al aumento del 5% que realizó el Gobierno.
3. Es considerada como la quinta economía latinoamericana más abierta a la Inversión Extranjera Directa
4. Existe una unión aduanera en Centroamérica.
5. En Guatemala existe un alto consumo de bebida alcohólica de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor, en promedio ingiere 64.75 litros al año.
6. Crecimiento de la utilización de tecnología de información
7. Movimiento de las personas a la ciudad.

Las amenazas que se identificaron se presentan a continuación:

1. La industria licorera de Guatemala cuenta con 8 compañías que unidas hacen posible la fabricación y distribución de las bebidas alcohólicas
2. La crisis financiera global desaceleró el crecimiento económico a un 0.6% en 2009.
3. Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos Nacionales.
4. Según el INE, La meta de inflación para el 2014 es de entre 3,5 y 4,5% mayor a la del año 2013
5. El índice de delincuencia de Guatemala es 90.35 %, es decir que por cada 10 habitantes ocurren 9 actos delictivos, y la Zona 10 está ubicada en la séptima posición de nivel de delincuencia de la ciudad.
6. Cambios climáticos incrementados causa del calentamiento global provocado por las emisiones de carbono.

Al totalizar los resultados, se observa que existe mayor número de oportunidades que de amenazas en el mercado de la Ciudad de Guatemala para introducir el Chaparro Eramón.

Además, el total del promedio ponderado de la matriz EFE es de 2.514, esto significa que la compañía está por encima del promedio ponderado que es 2.50, lo que demuestra que la organización está aprovechando las oportunidades del mercado y que le afectan levemente el impacto de las amenazas del entorno en que se desenvuelve, las estrategias que actualmente se están implementado están ayudando a su buen desarrollo, pero la organización tiene potencial que se puede explotar aún más y mejorar su rentabilidad, ayudando a que se coloque muy encima del promedio y llegando a un nivel de excelencia , respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno, convirtiéndose en una compañía sólida en el mercado de Guatemala.

### 2.1.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

En el análisis de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logró identificar lo siguiente:

**Tabla 22: Estructura de las 5 fuerzas de Michael Porter**

<b>Rivalidad entre las empresas competidoras</b>	La industria licorera de Guatemala es la más importante del país, en ella se engloban ocho compañías que realizan diversas actividades y diferentes procesos para el logro de la producción del licor, está ubicada en la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Distribuyen cervezas, aguardiente, rones, vodkas, entre otras.
<b>Amenazas de productos sustitutos.</b>	Las bebidas alcohólicas en Guatemala son comercializadas en supermercados, tiendas, bares, discotecas entre otros, donde hay diversidad de marcas, Cerveza Gallo, Cerveza Ice, Ron Botran, Absolut, que el consumidor puede elegir, además existen otro tipo de productos sustitutos del licor Chaparro, como la cerveza, el vodka, el ron , etc.,



<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>En Guatemala existen 36 distribuidores de licores y el 98% lo integran 12 distribuidores. En la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala existe un amplio mercado y así mismo hay una gran variedad de bebidas alcohólicas distribuidas en éste, por lo tanto el consumidor tiene una variedad de opciones, y le resulta fácil cambiar de proveedor por uno que cubra mejor sus necesidades.</p>
<p><b>Amenazas de nuevos competidores.</b></p>	<p>El mercado de bebidas alcohólicas de Guatemala tiene pocas barreras de entrada, es uno de los países con mejor apertura comercial, además que resulta atractivo a las compañías, la población es muy extensa y existe un alto consumo de bebida alcohólica; de cada 100 guatemaltecos 66 consumen licor en promedio ingiere 64.75 litros al año, por lo tanto se considera que la competencia se puede intensificar en algún momento.</p>
<p><b>Poder de negociación de proveedores.</b></p>	<p>Existe poder de negociación intermedio por parte de los proveedores, en Guatemala hay varias compañías y distribuidoras que ofrecen materia prima para la realización del producto, entre estas están Darse, Ingenio Tutula, Pochteca, entre otros, que tienen altos estándares de calidad y tiempos de entrega, además cabe mencionar que la industria de licores de Guatemala, también cuenta con sus proveedores que a la misma vez, son miembros de su industria.</p>

Posteriormente de haber realizado en análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, se determinó que el índice del atractivo estructural de la compañía fue de 10 puntos, por lo que se concluye lo siguiente:

A partir del análisis anterior, se puede apreciar que ABTISA se encuentra en una situación poco favorable dado que está casi en el promedio, notándose que el poder del cliente es un factor desfavorable para la compañía pues tienen una tendencia de consumir más cervezas nacionales y sólo un grupo selecto del mercado escogería como su bebida de preferencia aguardiente (bebida semejante al Chaparro en su contenido de alcohol). Sin embargo, para la entidad es favorable la variedad de proveedores en los que se puede apoyar y de esta manera garantizar costos más bajos en la producción.



También es un 50% favorable la entrada del producto al nuevo mercado pues las restricciones al vecino país no son muy exigentes; mientras que la salida del mercado es un factor favorable a la alta variedad de productos sustitutos por los que el consumidor puede optar.

### **2.1.3. Análisis de la competencia directa.**

En esta herramienta se presenta un comparativo del producto licor chaparro Eramón que es distribuido por ABTISA S.A. DE C.V. con la empresa que distribuye el producto considerado mayor competencia para el chaparro: Ron Botran

La competencia directa de ABTISA S.A. DE C.V., con su producto licor Chaparro Eramón de presentación de 750 ml, se considera que es el Ron Botran, por ser el que presenta más características comunes al Chaparro, por mencionar algunas, es el sabor, proceso de producción y además esta bebida se puede mezclar con otras, a pesar que la Cerveza Gallo es la que más se consume por los guatemaltecos; no se considera competidor directo por tener características distintas, en el cuadro anterior se muestra los tres factores en los que se igualan ambos productos, en precio, calidad y tecnología, con respecto al precio de los productos en precio del chaparro es levemente mayor, pero se considera razonable en comparación al Ron Botran.

La ventaja de la competencia es la producción y comercialización porque la empresa distribuye el producto en todo el país y por ello su nivel de producción es mayor para llegar a todos los puntos de ventas, y satisfacer las necesidades del consumidor.

### **2.1.4. Análisis del cliente.**

A continuación se describe al cliente con características demográficas, geográficas, culturales, patrones de compra y consumo.



**Tabla 23:** Perfil del cliente

Perfil del Cliente (Consumidor Final)	
<b>Ingresos</b>	De las personas entrevistadas al consultares sus ingresos actuales respondieron de la siguiente manera un 29% , tiene ingresos de Q4500 y un 20% de Q1500 a Q3500
<b>Situación laboral</b>	El 42 % de las personas encuestadas trabajan y el 32% estudia y trabaja, el 17% solo estudia.
<b>¿Consumen usted algún tipo de bebida fuerte?</b>	Del 100% de las personas encuestadas todos manifestaron que consumen bebidas alcohólicas.
<b>¿Qué tipo de bebida fuerte consume más?</b>	La cerveza es la bebida alcohólica más consumida por los guatemaltecos con 49%, siguiéndole otro tipo de bebida alcohólica con un 21% que lo prefiere, el 9% prefieren ron y tequila en ambos casos, de igual manera vodka y aguardiente 7% en cada caso.
<b>¿Con qué frecuencia toma bebidas fuertes?</b>	De las personas encuestadas el 49% consume bebida alcohólicas 1 o 2 veces por semana, el 32% consume 1 o dos veces al mes.
<b>¿Qué día le gusta consumir bebidas fuertes?</b>	El consumidor guatemalteco consume su bebida alcohólica los fines de semana en su mayoría con 74%
<b>¿Cuánto gasta en el consumo de bebidas fuertes?</b>	El 61 % de los guatemaltecos gasta menos de Q500 cuando compra su bebida, el 29% gasta de Q500 a Q1000, el 5% gasta de Q1501 a Q2000.
<b>¿Con quién consume su bebida fuerte?</b>	El 91 % consume con sus amigos, el 7 % con sus compañeros de trabajo.
<b>¿Quién influye en su decisión al momento de consumir la bebida fuerte?</b>	Al 65 % de los encuestados no le influye nadie al momento de comprar su bebida, el 31 % lo influyen los amigos y al 3% lo influyen los compañeros de trabajo.
<b>¿Qué marca de bebida fuerte consume?</b>	La marca de bebida que los guatemaltecos consumen más en la cerveza Gallo, siguiéndole la cerveza Ice.
<b>¿Con cuántas personas consume bebidas fuertes?</b>	El 65 % consume su bebida con cinco o más personas, el 30% con 2 a 3 personas.
<b>¿En qué lugar compra la bebida fuerte?</b>	El 78 % lo compra en tiendas, el 73% lo compra en bares o discotecas, el 64% lo en supermercados, solo el 22% lo adquiere en gasolineras
<b>¿Dónde consume su bebida fuerte?</b>	El 44% lo consume en bares o discotecas, el 39% lo consume

	en casa de un amigo, el 11% lo consume en casa.
¿En qué medios ha visto Ud. de la venta de bebidas fuertes que consume actualmente?	El 68% lo ha visto en la TV, el 16% ha visto publicidad en todos los medios, el 7% en redes sociales.
¿Estaría dispuesto a probar otro tipo de licor?	El 79% si estaría dispuesto a probar otro tipo de licor, y el solo el 21% no estaría dispuesto hacerlo.

## 2.2 Análisis del Entorno Interno.

El análisis del entorno interno de ABTISA S.A. de C.V. determina cuáles son las fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Los hallazgos se presentan a continuación.

### 2.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. A continuación se presenta el listado de los ítems encontrados de acuerdo a la auditoría interna hecha a la entidad:

#### Fortalezas

1. Buena rotación de inventarios
2. Rotación de cuentas por cobrar
3. Rápida conversión del efectivo
4. Capacidad de afrontar sus compromisos de deuda
5. Bajos costos de venta
6. Capacidad productiva eficiente

## Debilidades

1. Saldo negativo en capital de trabajo neto
2. Poca rentabilidad sobre el capital invertido
3. Gastos operativos altos
4. Baja liquidez
5. Alta fuente de financiamiento externo

Al totalizar los resultados, se observa que existen fortalezas importantes que si se canalizan de la forma adecuada pueden contrarrestar las debilidades y a su vez convertir éstas últimas en fortalezas a largo plazo.

Además, el total del promedio ponderado de la matriz EFI es de 2.6, esto significa que la compañía está por encima del promedio ponderado que es 2.50, lo que demuestra que se están aprovechando las fortalezas internas de manera que el impacto de las debilidades sea mínimo o se pueda revertir, las estrategias que actualmente la institución está implementado están ayudando a su buen desarrollo, pero la organización tiene potencial que se puede explotar aún más y mejorar su rentabilidad, ayudando a que se coloque muy encima del promedio y llegando a un nivel de excelencia.

### 2.2.2. Perfil competitivo de la empresa

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la compañía, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

A continuación se presenta un resumen de las calificaciones obtenidas por la compañía estudiada y sus principales competidores de acuerdo a la investigación de campo realizada.

**Tabla 24: Matriz del perfil competitivo**

Factores críticos para el éxito	ABTISA	Ron Botran	Absolut
	Peso ponderado	Peso ponderado	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.3	1.2	0.9
Competitividad de precios	0.45	0.45	0.45
Posición financiera	0.2	0.8	0.6
Calidad del producto	0.4	0.3	0.2
Lealtad del cliente	0.5	1	0.5
<b>Total</b>	<b>1.85</b>	<b>3.75</b>	<b>2.65</b>

A partir de la tabla anterior se concluye que ABTISA comparada con su competencia, cuenta con 2 debilidades fuertes (participación en el mercado y posición financiera), deberá ganarse la lealtad de sus clientes para convertir este factor en una fortaleza, consiguiendo un precio competente sin descuidar la excelente calidad del producto (mayor fortaleza a explotar).

### 3. DIAGNÓSTICO

Después de desarrollar las etapas del análisis interno y externo se generaron estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave.

Dando un seguimiento lógico, seguidamente se aprecian el resumen de los resultados obtenidos en la conjugación de los entornos estudiados.

### 3.1. Matriz Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Con este instrumento se desarrollaron 4 tipos de estrategias aplicables importantes, que brindan un parámetro del camino que se deberá seguir en las estrategias de marketing.

#### 3.1.1. Estrategias FO

- i. Utilizar el total de la capacidad instalada, para aprovechar la frecuencia de consumo de las bebidas alcohólicas.
- ii. Valerse de la disposición de los consumidores a probar nuevos licores y darles a conocer los atributos del licor Chaparro Eramón.
- iii. Beneficiarse de la eficiencia que la compañía tiene, para cubrir el alto consumo de bebidas alcohólicas en Guatemala.
- iv. Aprovechar los bajos costos de venta, para ofrecer producto más accesible y atractivo al consumidor.
- v. Apoyarse de otros proveedores, para no depender de uno solo.

#### 3.1.2. Estrategias DO

- i. Disminuir los gastos operativos de la compañía, buscando nuevos canales de distribución.
- ii. Buscar clientes que no soliciten crédito y de esta manera aumentar la rotación de efectivo.
- iii. Establecer un precio competente en el nuevo mercado tomando en cuenta que ellos tienen un poder adquisitivo promedio, y así elevar el margen de utilidad.

#### 3.1.3. Estrategias FA

- i. Orientar los esfuerzos de marketing a enfatizar los valores agregados que posee el Chaparro Eramón.
- ii. Enfocar los esfuerzos de comunicación a través de un distribuidor para hacer más rápido el proceso de introducción al mercado de Guatemala.

- iii. Obtener ventaja del cambio de moneda con el país de entrada, bajando costos en los que se incurrirán para la distribución del producto

### 3.1.4. Estrategias DA

- i. Crear alianza con las compañías que se encuentran en el mismo mercado de bebidas alcohólicas.
- ii. Ejercer la labor de venta, vendiendo el beneficio de productos extranjeros.
- iii. Evitar distribución en lugares de más alta delincuencia en la Zona 10 y disminuir los gastos operativos.
- iv. Dar a conocer las bondades y atributos del licor Chaparro Eramón, para que la firma venda su producto.
- v. Afrontar la competencia, Invirtiendo en actividades de marketing

### 3.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz "PEYEA", tiene como objetivo fijar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

Después de obtener las coordenadas correspondientes para los 2 ejes, se ubica el punto de intersección en el gráfico descubriendo que ABTISA

debe utilizar estrategias de carácter agresivas para ser sostenible en el nuevo mercado.





### 3.3. Matriz General Electric<sup>63</sup>

Para realizar el análisis de la evaluación del negocio se utilizó la herramienta estratégica Matriz General Electric, con sus resultados se obtuvo el posicionamiento de la unidad estratégica de negocio del caso de estudio.

Figura 11: Matriz General Electric



Según las coordenadas del cuadrante, dicta que ABTISA se encuentra en el siguiente estado:

**Casilla V:** Situación muy común de la que se puede extraer beneficio pero a la vez expuesta tanto a las debilidades como a las amenazas. Se debe invertir selectivamente para:

- Apoyar la diferenciación del producto
- Aumentar la rentabilidad
- Procurar la segmentación del mercado
- Establecer planes para compensar los puntos débiles

<sup>63</sup> <http://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/matriz-general-electric-presentacion-sc3b3lo-lectura.pdf>

#### 4. ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Con todos los elementos que se reunieron en los numerales anteriores, se tiene el material idóneo para formular estrategias que sean funcionales en el período de tiempo que se pretenden aplicar y se han dividido de acuerdo a la naturaleza de las mismas con el fin de especificar el elemento mercadológico afectado en el plan.

##### 4.1. Mercado meta.

Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.<sup>64</sup>

A continuación se presenta el mercado meta al que ABTISA S.A de C.V, puede dirigir sus esfuerzos para lograr penetrar en su mercado.

##### 4.1.1. Mercado primario.

El mercado objetivo primario de un negocio es el grupo de personas con más probabilidades de comprar, los consumidores de este mercado objetivo tienen características y comportamientos comunes a otros consumidores en el mismo segmento y generará la mayor parte de las ventas de una corporación.

Por lo que se mencionó anteriormente el mercado primario que se consideró para el Licor Chaparro Eramón es el siguiente.

- **Perfil de cliente del mercado primario**

El mercado meta para el licor Chaparro Eramón es el siguiente: hombres y mujeres que vivan o visiten la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala, entre las edades de 39 a 52 años y que los ingresos oscilen en Q3, 000 en adelante, que estén empleados en un trabajo, personas que les guste disfrutar ratos entre amigos y compañeros de trabajo para des estresarse de las tareas y actividades diarias. Que disfruten de una bebida alcohólica con sabor agradable al paladar y que ofrezca mejores beneficios en

---

<sup>64</sup>Philip Kotler, capítulo 7, 2012 Pearson Educación 7- 17



comparación a los que brindan las bebidas que en la actualidad están en el mercado guatemalteco, que se vendan a un precio accesible para disfrutar de un licor de buena calidad, que satisfaga las necesidades de los consumidores.

#### **4.1.2. Mercado secundario.**

Este está compuesto por los segundos clientes más propensos a comprar productos o servicios de una compañía. Las características de este mercado objetivo se diferencian de las del primario, pero ambos están relacionados. Un mercado objetivo secundario suele incluir a los futuros compradores primarios.

- **El perfil del cliente del mercado secundario.**

Hombres y mujeres que vivan o visiten la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala, entre las edades de 25 a 35 años con ingresos entre los Q1500 a Q 3,000, que estudien y trabajen, personas que les guste disfrutar ratos entre amigos y compañeros de estudio, que disfruten de una bebida alcohólica con sabor agradable al paladar, y que ofrezca mejores beneficios de los que brindan las bebidas que están en el mercado guatemalteco, que se vendan a un precio accesible para disfrutar de un licor de buena calidad, que satisfaga las necesidades de los consumidores.

#### **4.2. Segmentación**

Es un proceso de división del mercado en grupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, y que satisfaga de modo más efectivo sus necesidades y alcanzar los objetivos de la organización.

Para realizar la segmentación de mercado del licor Chaparro Eramón de ABTISA S.A de C.V, se utilizó la información que se recolecto por medio de la investigación, las variables se presentan a continuación.

1. De las personas entrevistadas al consultares sus ingresos actuales respondieron de la siguiente manera: un 29% tiene ingresos de Q4,500 a más (\$577.66 ó más),



el 24% de Q3,000 a Q 4500 (\$385 a \$577.66), un 20% de Q1500 a Q3000.(\$192.55 a \$385).

2. El 42 % de las personas encuestadas trabajan, el 32% estudia y trabaja, el 17% solo estudia.
3. El 80% de las (os) encuestados viven en la Ciudad de Guatemala, el resto vive en otras zonas del ese país.
4. El 51% están en edades de 18 a 25 años, de 25 a 35 años el 31%, y 6% de 39 a 45 años.
5. El 71 % informó que consume específicamente un tipo de bebida alcohólica por el sabor que éste brinda, el 9% lo hace por el precio, el 7% por los efectos secundarios, y el 5% por el grado de alcohol.
6. La decisión al comprar una marca de bebida alcohólica se ve influenciada principalmente por el sabor con un 71% de opinión de los encuestados, el 17% opina que por el precio, el 5 % específicamente lo compra por la marca.
7. El 68% manifiesta no influyen en su decisión de compra las promociones, el 15 % considera que los descuentos hacen influencia y únicamente el 11% informó que por algún tipo de regalías.

En la siguiente tabla se presenta el perfil del consumidor que se realizó del licor Chaparro Eramón, apoyándose en las variables que se mencionaron anteriormente.

**Tabla 25: Perfil del consumidor.**

<b>VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>			
<b>Geográficas</b>	<b>Demográficas</b>	<b>Psicográficas</b>	<b>Conductuales</b>
Región	Sexo	Estilo de vida	Frecuencia de uso
Que vivan o visiten la Zona 10, de la Ciudad de Guatemala.	Hombres y/o mujeres	Hombres y mujeres que quieran disfrutar de un momento relajado o de diversión con los amigos,	Que consuman bebidas alcohólicas al menos una vez por

		que les haga olvidar la rutina a la que están acostumbrados.	semana.
	Edad	Decisión de compra.	Búsqueda del beneficio.
	39 a 52 años	La decisión de consumir un tipo de bebida alcohólica o marca de ésta, no se ve influenciada por las promociones que la compañía de a los consumidores.	Buscan productos de buen sabor a un precio accesible.
	Ingreso mensual		Sensibilidad de la publicidad
	Q3, 000 en adelante.		Poco sensible a las publicidad y promociones.
	Ocupación		
	Empleado		

Por las variables antes mencionadas en el perfil del cliente, la estrategia de segmentación que ABTISA S.A de C.V, debe utilizar para llegar al mercado correcto en la Zona 10, de la Ciudad de Guatemala es la estrategia concentrada, por los pocos recursos económicos con los que la compañía cuenta, optando la organización por dirigir sus productos y servicios a un único segmento. El mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes posibilita la creación de productos altamente especializados, con el resultado de un incremento en su satisfacción y fidelidad.<sup>65</sup>

La segmentación que se utilizará será una combinación de los tres tipos existentes, se considera que realizarlo únicamente con un tipo de segmentación y tomando ciertas variables, no se lograría agrupar lo que se necesita.

Las variables a tomar en cuenta son las siguientes, de la segmentación demográfica, la edad, de la segmentación psicográfica el estilo de vida y de la segmentación conductual, las variables búsqueda del beneficio.

<sup>65</sup><http://www.impulsandopymes.com/blog/?p=555>



### 4.3. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo. Se refiere a encontrar la ubicación adecuada en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que consideren el producto o servicio de la manera correcta, y con ello maximizar los potenciales beneficios de la compañía.

En el caso presentado, una buena propuesta de posicionamiento de marca sirve de guía para las estrategias de marketing complementarias, se aclara qué tratándose de la marca, por qué es única y por qué los clientes deberían comprarla y consumirla.

La estrategia de posicionamiento que se ha elegido para el licor Chaparro Eramón está basada en el estilo de vida del mercado meta al que se pretende alcanzar, los atributos que posee el Chaparro constituyen una gran fuente de valor para los clientes que prefieren compartir con los amigos y botar su estrés acumulado de la semana. Es importante recalcar que a pesar de que la estrategia no esté basada en un atributo físico del producto la entidad no debe descuidar su calidad, sabor y su alto grado de perfección en la producción así como las decisiones que se tomen con respecto a su marca. Deberá cuidar las expectativas de sus futuros clientes en cuanto a estos atributos y generar una fidelización a lo largo del tiempo.

Para poder desarrollar esta estrategia se debe crear una campaña de posicionamiento que comunique que al consumir Chaparro Eramón podrán disfrutar de una experiencia entre amigos.

#### 4.3.1. Demanda primaria y Demanda Selectiva

Este apartado muestra los planes que especifican el impacto que ABTISA debe alcanzar en cuanto al producto Chaparro Eramón dentro del mercado meta.



Para elaborar las estrategias de demanda primaria y demanda selectiva, se presenta un esquema en donde se parte de las opciones que tienen los consumidores de bebidas alcohólicas para escoger, determinando luego cuáles son las clases dentro de la línea de producto, teniendo así una herramienta que ayudará a crear las estrategias idóneas de la demanda selectiva.

**Figura 12: Estructura del mercado**



Como se aprecia en la figura anterior, la demanda que desea cubrirse es la de bebidas alcohólicas para la que el consumidor tiene las opciones de tomar cerveza, vodka, aguardiente y ron (que según investigación fueron las más destacadas) y las marcas que representan la imagen que prefieren los guatemaltecos de la Zona 10, esto ayuda a conocer el comportamiento de compra que tienen los consumidores al momento de decidir qué producto comprar para satisfacer su necesidad creada de la manera más conveniente. Se conoce cómo eligen los compradores a partir de las marcas o productos sustitutos alternativos dentro del mercado relevante.

#### 4.3.1.1. Demanda primaria

La demanda primaria es la demanda por la forma o la clase de producto que se ha definido como el mercado relevante para identificar las oportunidades de crecimiento, los mecanismos para impulsar o revitalizar las ventas, aspectos relacionados a la caracterización del comprador y aspectos relacionados a la disposición y capacidad de compra.

- **Estrategias para atraer a los no usuarios.**

Estas estrategias están divididas en dos partes, se detallan a continuación:

##### i. **Aumentar la disposición de compra.**

Esta estrategia incita, atrae o motiva a los no usuarios a que conozcan el producto y lo consuman. Una manera de estimular esta estrategia, es demostrando los beneficios que tiene el producto. Los beneficios pueden ser ya conocidos por los usuarios, pero muchas veces no. La elección de un producto en especial puede ser el resultado de otros factores motivacionales, más no por el conocimiento en sí de sus bondades.

El factor clave que se puede destacar en el Chaparro Eramón es su sabor único, que otros licores de su misma gama no poseen pues está hecho con ingredientes naturales que resaltan en el paladar de quien lo prueba. Asimismo, los consumidores expresaron que al escoger la bebida de su preferencia se inclinan por su sabor; por lo tanto en la comunicación deberá mostrar que además de la experiencia que se vivirá al beber Chaparro, se disfrutará de un exquisito sabor.

##### ii. **Aumenta la capacidad de compra.**

Para este caso, la estrategia más adecuada para el aumento de la capacidad de compra del producto es una mayor disponibilidad de éste a través de canales de distribución efectivos y atractivos, que sean de bajo costo y atractivos y accesibles



para el consumidor. En el largo plazo se deberán aumentar el número de distribuidores y hacer despachos más frecuentes garantizando una buena cobertura.

#### **4.3.1.2. Demanda selectiva**

La demanda selectiva, es aquella demanda dentro del mercado relevante que se inclina por marcas, alternativas o proveedores específicos. Puede influir en el mercado de tres formas: mediante la expansión del mercado servido, mediante la captación de clientes del competidor y mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales.

Las estrategias de demanda selectiva que pueden favorecer a la entidad se describirán de acuerdo a la clasificación mencionada en el párrafo anterior, sin embargo cabe comentar que se aplicarán las que de acuerdo a las condiciones de ABTISA y su producto Chaparro Eramón pueda desarrollarse y representen una oportunidad significativa en el objetivo de este plan.

##### **i. Expansión del mercado servido**

Es preciso aclarar, antes que todo, que el mercado servido es esa porción del mercado relevante, que las organizaciones escogen para atender y hacia dónde está realmente dirigida toda su atención.

- **Ampliar la distribución**

Estas estrategias pueden llevarse a cabo mediante dos opciones: dirigirse a nuevos mercado geográficos o detectar nuevos canales de distribución que puedan ser más efectivos y por consiguiente hagan llegar el producto a más consumidores.

En la primera opción se necesita una cantidad considerable de recursos económicos para lograrlo, que en la actualidad la entidad no posee; por tanto se recomienda que en



el largo plazo se pueda extender a un mercado más allá de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala, es decir departamentos y/o municipios claves que cumplan con el perfil del consumidor que se ha creado para el Chaparro Eramón.

Con respecto a la segunda opción, se ha estimado útil escoger canales de distribución concretos que tengan alcance a mayor número de consumidores en la zona geográfica que se desea atacar. En primera instancia, se debe contactar un distribuidor propicio y esto dará el inicio de la cobertura de una buena parte de la primera cuota de mercado.

- **Extensión de la línea de producto.**

Como se mencionó en el capítulo 1 de este documento, ABTISA cuenta con 2 líneas de producto: Chaparro Oro y Chaparro Tradicional. El elegido para ser llevado en primera instancia al mercado de Guatemala es el Tradicional, cuenta con mayores oportunidades de apertura al mercado, además su costo es menor.

No obstante, la idea de llevar ambos al mercado no está descartada, pero debe culminarse a largo plazo, cuando la compañía haya superado sus actuales debilidades.

## ii. Captación de clientes de los competidores.

- **Posicionamiento de confrontación directa.**

Esta estrategia requiere de grandes esfuerzos de marketing, una compañía busca detectar a fondo qué beneficios ofrece la competencia con el fin de igualarlos, brindando relativamente, los mismos beneficios e intentando además superarla de cualquier manera. Este tipo de estrategia es considerada como agresiva por el grado y por el sin número de reacciones que puede tomar la competencia.

Para el caso de ABTISA, confrontar en primera instancia de manera directa a la competencia no es la decisión más adecuada, sin embargo la estrategia será enfocada en el estilo de vida de las personas que consumen este tipo de bebidas, recalando que





por el grado de alcohol del Chaparro Eramón, la experiencia que se vivirá en compañía de los amigos jamás será la misma que al beber mayor cantidad de cerveza u otros productos que también se puedan mezclar.

- **Posicionamiento diferenciado.**

Este posicionamiento se hace a través de beneficio/atributo se hace hincapié en los atributos propios únicos del producto, en las ventajas de los empaques originales o en los beneficios excepcionales. Una de las ventajas de este tipo, es que reduce la sustitución del producto, aumenta la fidelidad de sus clientes y por consiguiente aumenta la rentabilidad.

Hay que tomar en cuenta que estas estrategias implican, la mayoría de los casos, inversiones importantes en el marketing operativo, sobre todo en publicidad, hay que dar a conocer en el mercado las cualidades de los productos.

Después de la descripción de esta estrategia, se consideró que del Chaparro Eramón se destacará únicamente un atributo y un beneficio partiendo de la premisa que se insertará en un nuevo mercado y para el consumidor es más sencillo recordar un solo atributo y/o beneficio. Se enfatizará en su sabor que son característicos de licores destilados de granos, al degustarlo se difumina lentamente generando una agradable sensación de calor hasta dejar un placentero sabor remanente a frutas, único en el paladar.

Este posicionamiento se hará de la mano con las estrategias de promoción descritas más adelante.

### **iii. Expansión de la demanda dentro de la base de consumidores actuales.**

- **Mantener la satisfacción.**

Esta ampliamente demostrado que para un negocio es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservar los actuales. La satisfacción de un cliente es evidenciada



en la recompra, lo cual conlleva a una fidelidad para seguir consumiendo indefinidamente el producto o servicio según sea el caso.

Se recomienda a ABTISA que continúe con una producción de calidad reflejada en los productos que comercializa para mantener un liderazgo en el mercado actual, es decir que debe canalizar adecuadamente sus esfuerzos para que la actividad del ingreso al nuevo mercado no le reste importancia a los clientes que atiende en el país cubriendo esta demanda como principal fuente de rentabilidad, creando una relación a largo plazo que asegure la vida del Chaparro Eramón

En todo caso, mantener la satisfacción del cliente debe ser una prioridad para toda organización, independientemente del tipo de industria, del mercado al que sirva o del país o Zona geográfica donde opere, en gran parte a la fidelidad que le concede a la compañía o producto, y a toda esa cantidad de información que le aporta y que le sirve a la misma compañía como retroalimentación dentro del proceso de búsqueda y compromiso con la satisfacción hacia sus clientes o usuarios.

- **Marketing de relación.**

Esta estrategia busca mantener relaciones de largo plazo con los clientes o proveedores. En el presente caso se recomienda empezar por acuerdos contractuales con los proveedores, en donde se hace necesario que la compañía proporcione algún tipo de ventaja o incentivo hacia la contraparte con el fin de que ésta se sienta motivada para la celebración del mismo. Este acuerdo se realizará con plazo mínimo de un año y funcionará de "gancho" para que a la institución le garantice o asegure un precio del producto o descuentos y promociones especiales durante la vigencia del mismo.

Más adelante, cuando el negocio haya ganado una cuota de mercado rentable, esta relación se llevará a distribuidores y consumidor final.



#### 4.4. Estrategias de Marketing Mix.

##### 4.4.1. Estrategias de Producto

Para la definición de estas estrategias se debe tomar en cuenta que por los costos que implica realizar modificaciones significativas en el producto y por la inserción en el nuevo mercado no es conveniente para la institución pues hay una probabilidad de fallo en las acciones por lo tanto es importante prever este tipo de situaciones que podrían obstaculizar la salida del producto. Las estrategias propuestas son sencillas y no poseen un alto costo.

**Objetivo:** Destilar un Chaparro elaborado con tradición y herencia licorera que sea del gusto del paladar de quien lo pruebe.

**Meta:** Lograr en un año que el 10% del mercado de bebidas alcohólicas de la Ciudad de Guatemala, Guatemala prueben y consuman el Chaparro Eramón

##### Acciones a ejecutar.

- i. Se propone un slogan que identifique a la marca según el posicionamiento seleccionado que cita “Chaparro Eramón, te enciende”, haciendo énfasis en los efectos causados por el producto, además de brindar una experiencia de sabor y entre amigos.
- ii. Insertar la línea “Oro” del licor Chaparro Eramón, al conseguir el 10% del mercado objetivo.
- iii. Al lograr un posicionamiento en crecimiento, se propone rediseñar las presentaciones del Chaparro de acuerdo a las principales necesidades del target y según como se mueva el producto en el mercado.



#### 4.4.2. Estrategias de Precio

- **Fijación de precios basada en el costo.**

Fijación de precios de costo más margen: Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

Se establecerá un precio determinado por los costos más un margen de ganancia considerable para poder solventar la inversión a realizar. Se determinó que para esta estrategia el cambio monetario de dólar a quetzal afectó al exportador encareciendo los productos salvadoreños.

El proceso de introducción a la Ciudad de Guatemala conlleva a otros costos que se tomarán dentro del nuevo precio. Si bien es cierto que el precio de venta se toma como base, las estrategias de plaza que son a través de un distribuidor, se detallará en la cadena de costos hasta el precio al público final para una mayor comprensión del análisis del precio en cuanto a las estrategias.

Dentro de los nuevos costos que se incurrirán al momento de introducir a la Ciudad de Guatemala se encuentran los siguientes:

Tramites de exportación	USD\$ 75.00
•D.T.I	USD\$ 50.00
•Tica free	USD\$ 35.00
•Manejo documentos	USD\$ 25.00
•Confección CP	USD\$ 50.00
•Seguro: 0,6 % sobre el valor a asegurar - Mínimo USD 75,00	

Dando un total de US\$235.00 más un 0,6% sobre del valor FOB.

**Tabla 27: Tiempos transito y costos aproximados vía terrestre**

País	T.T Furgón Completo	T.T carga consolidada	Costo FCL USD\$
Guatemala	FCL 3 días	LCL 6 días	\$1,300.00
El Salvador	FCL 2.5 días	LCL 5 días	\$1,200.00

66

<sup>66</sup> <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/america-central/logistica-exportacion-guatemala-junio2011.pdf>



Las cantidades según las estimaciones a Guatemala son de 10,000 botellas al año en la que se realizará un solo envío hacia Guatemala, se posee con la capacidad de almacenamiento suficiente y los costos son considerables para poder hacerlo en un solo cargamento. A medida que se hagan más se podrá estudiar si se cambia el mecanismo de envío.

#### **i. Requisitos para exportación**

A continuación se presentan el listado de los documentos y requisitos para exportar a Guatemala.

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen - FAUCA
- Certificado de calidad y/o cantidad (Permiso del Ministerio de Salud de El Salvador)
- Póliza de seguro
- Carta de instrucciones al transportista
- DUA Exportación
- Certificación empaque y embalaje
- Declaración Tránsito Internacional
- Bill of Lading – Guía aérea – Carta Porte

#### **ii. Impuestos y Aranceles en el precio**

En un documento elaborado por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales se mencionan los diferentes tipos de “los impuestos directos que existen en el país se puede mencionar:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto sobre Productos Financieros.
- Impuesto de Solidaridad (antiguo IETAAP).
- Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI).

- Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos.

En cuanto a los impuestos indirectos se tienen principalmente:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Derechos Arancelarios de Importación (DAI).
- Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas.”

Guatemala participa en una unión aduanera, así como en varios acuerdos de libre comercio (TLC) y en acuerdos de alcance parcial. El Mercado Común Centroamericano y el Acuerdo de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos de América se describen infra, siendo para Guatemala los más importantes en términos del valor del comercio de bienes (OMC,2008). Los derechos promedio más elevados se aplican a las bebidas y líquidos alcohólicos, con un 19.1%.

### iii. Base Imponible y Tipo Impositivo

La base sobre la cual se calcula el impuesto, es el precio de venta al consumidor final, sugerido por el fabricante o el importador.

El tipo impositivo es un porcentaje sobre el precio sugerido de la venta:

Bebida Tarifa

Cerveza y otras bebidas de cereales fermentados 6%

Vinos, sidras, bebidas alcohólicas 7.5% mezcladas y demás bebidas fermentadas

Bebidas Alcohólicas Destiladas 8.5 %<sup>67</sup>

Dentro de la clasificación arancelaria el Chaparro se encuentra en la partida: **“Bebidas alcohólicas destiladas, a que se refiere la partida arancelaria 2208.”**<sup>68</sup>

<sup>67</sup> [http://mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/instituciones\\_y\\_transparencia/Sistema\\_tributario\\_Guatemalteco\\_05-31-2011.pdf](http://mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/instituciones_y_transparencia/Sistema_tributario_Guatemalteco_05-31-2011.pdf)



Siendo los aplicados los siguientes para la comercialización en Guatemala:

- Derechos Arancelarios de Importación (DAI). **19.10%** (Sobre el valor CIF).
- Impuesto al Valor Agregado (IVA). **12.00%**
- Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas. **8.50%** <sup>69</sup>

**Tabla 28: Cálculo del precio de exportación**

Descripción del elemento	IMPORTE	%
<b>Coste Variable Bruto del Producto (CVB)</b>		
Coste Materiales	2.96	17.79%
Coste de Mano de Obra Directa	0.21	1.24%
Costes Directos de Producción	0.84	5.02%
<b>Total Coste Variable Bruto</b>	<b>4.00</b>	
<b>Coste Variable Neto del Producto (CVN)</b>		
Devolución de Impuestos y tasas (Drawbacks)		0.00%
<b>Total Coste Variable Neto</b>	<b>4.00</b>	
<b>Margen de Contribución (MC)</b>		
Margen De Contribución	2.50	15.03%
<b>Total Previo (CVN + MC)</b>	<b>6.50</b>	
<b>Valor Ex Works (VEW)</b>		
Costes Seguro de Cambio	0.00	0.00%
Costes Seguro de Crédito	0.00	0.00%
Gastos Financieros Aplazamiento de Pago	0.00	0.00%
Comisión de Agente	0.01	0.06%
Coste Embalajes	0.15	0.90%
Coste Documentación Exportación	0.01	0.06%
Coste Adecuación Producto al Mercado Destino	0.00	0.00%
<b>Total Costes Especificos Ex Works</b>	<b>0.17</b>	
<b>Total Valor ExWorks (CVN + MC + VEW)</b>	<b>6.67</b>	
<b>Valor FAS (Franco al Costado)</b>		
Costes de Manipulación	0.00	0.00%
Costes Transporte Interno	0.00	0.00%
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	0.02	0.14%
<b>Total Valor FAS</b>	<b>6.69</b>	
<b>Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión)</b>		

<sup>68</sup> [http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/descargas/doc\\_download/84-decreto-21-04-del-congreso-de-la-republica.html](http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/descargas/doc_download/84-decreto-21-04-del-congreso-de-la-republica.html)

<sup>69</sup> <http://www.uccsglobal.org/Archivos/Taxes/America/Impuestos%20en%20Guatemala.pdf>



Costes carga Mercancía		0.01	0.06%
Costes Tasa Puerto de Salida			0.00%
<b>Total Valor FOB</b>		<b>6.70</b>	
<b>Puerto de Origen:</b>			
<b>Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)</b>			
Coste Transporte Internacional		0.12	0.72%
Coste Seguro		0.40	2.42%
<b>Total Precio CIF</b>		<b>7.22</b>	
<b>Precio Venta al Importador (DDP)</b>			
Aranceles y tasas	19.10%	1.38	8.30%
Gastos Fronterizos		0.04	0.22%
Gastos Transporte en Destino		0.01	0.04%
<b>Total Precio Venta Importador (DDP)</b>		<b>8.65</b>	
<b>Precio Venta al Minorista</b>			
	<b>Recargo</b>		
<b>Margen Mayorista</b>	20		
	20.00	1.73	10.40%
<b>Total Precio Venta al Minorista</b>		<b>10.38</b>	
<b>PVP Previo</b>			
	<b>Recargo</b>		
<b>Margen Detallista</b>	33.00		
	33.00	3.42	20.59%
<b>Total PVP Previo</b>		<b>13.80</b>	
<b>Precio de Venta Final Público</b>			
IVA 12%		1.66	9.96%
Impuesto sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas 8.50%		1.17	7.05%
<b>Total Precio de Venta Final Público</b>		<b>16.63</b>	

Descripción del elemento	IMPORTE
<b>Coste Variable Bruto del Producto (CVB)</b>	<b>4.00</b>
<b>Coste Variable Neto del Producto (CVN)</b>	<b>4.00</b>
<b>Margen de Contribución (MC)</b>	<b>2.50</b>
<b>Valor Ex Works (VEW)</b>	<b>6.67</b>
<b>Valor FAS (Franco al Costado)</b>	<b>6.69</b>
<b>Valor FOB/FOT/FOR (Franco a bordo Camión/tren)</b>	<b>6.70</b>
<b>Valor CIF (Coste, Seguro y Flete)</b>	<b>7.22</b>
<b>Precio Venta al Importador (DDP)</b>	<b>8.65</b>
<b>Precio Venta al Minorista</b>	<b>10.38</b>
<b>PVP Previo</b>	<b>13.80</b>
<b>Precio de Venta Final Público</b>	<b>16.63</b>

**iv. Precio de venta final al público.**

Convirtiendo este valor a quetzales a un tipo de cambio de referencia vigente para el lunes 16 de junio, 2014. Q7.81222<sup>70</sup> por el valor de \$16.63 da un precio a quetzales de **Q129.9172**

**Objetivo:** Generar rentabilidad a la empresa y lograr prestigio de la marca.

**Meta:** Vender 10,000 botellas de Chaparro Eramón en el año 2015.

**Acciones a ejecutar:**

- i. Mantener la calidad del producto
- ii. Crear ventajas competitivas clave, como un valor de marca extraordinario y una imagen diferenciada frente a la competencia.
- iii. Obtener nichos de mercados rentables.
- iv. Reducir costos a través de economías de escala.

**4.4.3. Estrategias de Plaza**

ABTISA S.A de C.V actualmente deposita la confianza de distribución en El Salvador por medio de su distribuidor CONAGRISA y éste se encargará de llevar el producto a manos del consumidor por medio de los Súper Selectos, el cual se encarga de distribuirlo en distintas salas de venta alrededor del país, las que la empresa considera estratégicas para llevar el producto al consumidor final, también la compañía lleva directamente el producto a su mercado meta utilizando los chalets con los que cuenta. La compañía se apoya de ambos canales hasta llegar a su mercado objetivo.

Por ello para llegar a la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala es necesario crear un canal que sea factible y preciso que traslade el producto hasta el mercado guatemalteco, para vender el Licor Chaparro Eramón al mercado meta.

---

<sup>70</sup> <http://www.banguat.gob.gt/cambio/>

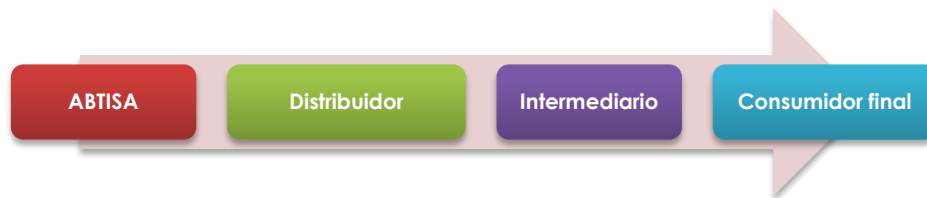
**Objetivo:** Llevar el licor Chaparro Eramón de la empresa ABTISA S.A de C.V, al distribuidor elegido para que este llegue al mercado meta de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

**Meta:** Lograr que el producto esté disponible al consumidor en el menor tiempo posible, por medio del canal más adecuado.

Tomando en cuenta la investigación de mercado que se realizó en la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala, y basándonos en la pregunta 13 indica que un 73% de los encuestados, compra la bebida alcohólica en bares o discotecas, se llegara por medio de un distribuidor a ese mercado.

El tipo de estrategia de distribución será selectiva, se utilizará un canal que se implante en el mercado, en los bares y discotecas más visitados en la Zona 10, solo se venderá en esos lugares de mayor afluencia de personas, de esta forma será más fácil y efectivo llegar al consumidor; éstos ya tienen sus clientes definidos, y es donde se encuentra el público objetivo del producto.

**Figura 13: Canal de distribución**



Es un canal de distribución largo, pues habrán dos intermediarios que mediaran entre la empresa y el consumidor, se consideró es el más adecuado para la compañía ABTISA S.A de C.V que tiene poca experiencia en el mercado de Guatemala y además cuenta con pocos recursos económicos en su primera experiencia de exportación a Centroamérica.

Las ventajas de utilizar este canal son las siguientes.

- El distribuidor conoce el mercado de Guatemala, lo que implica que existen menos riesgos al manipular los productos.



- Menores costos para empresa.

El transporte a utilizar será terrestre por la distancia, tiempo y los costos que representa utilizarlo. El producto será empacado en cajas correspondientes para su exportación, el distribuidor encargado será responsable de empezar el proceso de exportación desde ese momento hasta que llegue a la Ciudad de Guatemala.

#### **Acciones a realizar.**

- i. Contactar a distribuidores de bebidas alcohólicas de Guatemala y presentarles el producto para dar a conocer sus ventajas y que éstos acepten venderlos en buenas condiciones de negociación.
- ii. Establecer políticas adecuadas de negociación con el distribuidor, para evitar cualquier tipo de percance de la mercadería.
- iii. Descuento por volumen de ventas para los distribuidores, es decir que por cierta cantidad que estos vendan de Chaparro se les dará un 5% de descuento en la mercadería que adquieran.
- iv. Garantizar al distribuidor que el producto se entregará en buenas condiciones según lo pactado y el tiempo establecido.

#### **4.4.4. Estrategias de Promoción**

Actualmente ABTISA S.A de C.V, realiza actividades de marketing enfocadas en promoción, pero son mínimos los esfuerzos que la empresa dirige en esta área, utiliza las redes sociales para hacer publicidad a su producto, utilizan edecanes para estimular las ventas en temporada alta. También material publicitario en los 4 chalet que tiene la empresa en diferentes puntos del país, en zonas donde la empresa considera estratégicas.





**Objetivo:** Posicionar la marca del licor Chaparro Eramón por medio de un plan publicitario adecuado con el logro de los resultados esperados.

**Meta:** Lograr que al menos un 10% de los consumidores de bebidas alcohólicas de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala conozcan el licor Chaparro Eramón<sup>71</sup>

#### 4.4.4.1. Promoción de ventas.

- **Promoción de ventas Push**

- i. Principalmente se debe conseguir que los clientes potenciales prueben el producto, esto se hará por medio de la ayuda de los distribuidores que recomienden y logren que el cliente compre.
- ii. Dar a los distribuidores muestras del producto en presentaciones especiales de un octavo, para que los consumidores puedan degustar.
- iii. Contratación de edecanes, que impulsen la compra del producto en los puntos de ventas establecidos, como discotecas, bares, supermercados, gasolineras.

#### 4.4.4.2. Relaciones públicas.

Aprovechando que los socios de la empresa viajan a Guatemala, en distintas fechas y que ya con anterioridad han realizado relaciones públicas, se participará en el concurso anual de licores que se lleva a cabo en la Ciudad de Guatemala, en el cual participan varios países de Centroamérica y algunos de Sur América, donde hace varios años ABTISA participó y se llevó el primer lugar, destacando su licor por el buen sabor.

Mantener buenas relaciones con los intermediarios; para que lo distribuyan de una manera responsable y adecuada, y así se logre llegar al público objetivo.

---

<sup>71</sup> <http://translate.google.com.sv/translate?hl=es&sl=en&u=https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gt.html&prev=/search%3Fq%3Dcia%2Bguatemala%26espv%3D2%26biw%3D1024%26bih%3D634>



#### 4.4.4.3. Fuerza de ventas

La empresa llegará al mercado de Guatemala por medio de distribuidores que se encargaran de llegar al consumidor final y brindarles el producto por lo tanto ABTISA no utilizara directamente fuerza de ventas sino que lo hará por ese canal.

#### 4.4.4.4. Publicidad.

- **Contenido del mensaje.**

Utilizando la motivación emocional, se llegaría al consumidor destacando los beneficios que brinda el producto.

- **Emocional**

Destacando que el licor Chaparro Eramón logra que los consumidores se relajen y disfruten con sus amigos momentos agradables y se olviden del estrés del diario vivir.

#### **Acciones a realizar.**

i. Se utilizará medios no tradicionales de comunicación como las redes sociales; cabe mencionar que actualmente la empresa tiene y no las sabe aprovechar, se hará una campaña para dar a conocer el producto en el mercado de Guatemala, a través del perfil y fan page en Facebook, y un perfil en twitter.



ii. También se apoyará de material P.O.P, para dar a conocer el producto, éste se les entregaran a los distribuidores para que se encarguen de ponerlos visibles en los lugares donde se venderá.





iii. Realización de vallas publicitarias donde se muestre el nuevo slogan del producto.





- iv. Actualización de página web para que las personas interesadas en adquirir el producto o de tener más información puedan estar al tanto de lo que está realizando la empresa con éste.



#### 4.5. Presupuesto de Marketing

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos económicos los recursos que forman parte de una empresa para el primer año de introducción del Chaparro Eramón, con el fin de lograr los objetivos anteriormente fijados dentro del Plan Estratégico de Marketing.

En la actualidad la empresa no tiene un presupuesto delimitado para poder realizar acciones de marketing concretas, ni mucho menos para poder medir el alcance ni algunos indicadores financieros tales como el Retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en Ingles), TIR (tasa interna de retorno) o la VAN (Valor Actual Neto).

A continuación se detalla un resumen de ello, para la facilidad de la comprensión.

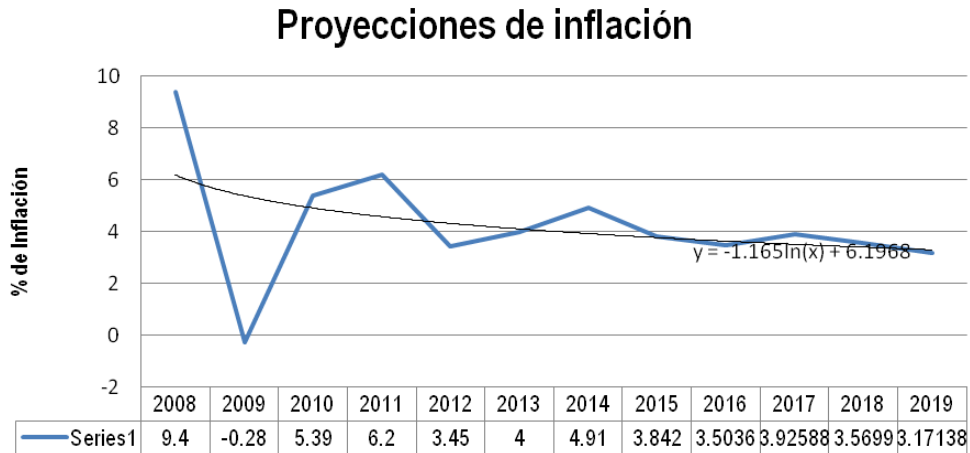
No se posee ningún antecedente de venta del Chaparro fuera del país, se tomarán las cantidades de crecimiento obtenidas en botellas vendidas en los primeros años de comercialización en El Salvador, para las proyecciones, tomando en cuenta que ya se tiene experiencia y un plan de Marketing que no se tenía al empezar a comercializar el licor lo que podrá servir de margen ante la falta de aceptación al momento de introducirlo.

**Tabla 29: Ventas Inflación de Guatemala y sus proyecciones<sup>72</sup>**

<b>AÑO</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>VENTAS %</b>
2008	9.4%	0%
2009	-0.28%	0%
2010	5.39%	126%
2011	6.2%	136%
2012	3.45%	113%
2013	4%	125%
2014	4.91%	123%
2015	3.842%	123%
2016	3.5036%	123%
2017	3.9258%	123%
2018	3.5699%	115%
2019	3.1713%	115%
2020	3.1714%	115%
2021	3.1714%	110%
2022	3.1714%	110%
2023	3.1714%	105%
2024	3.1714%	103%

<sup>72</sup> <http://www.dequate.com/infocentros/ecofin/guatemala/economia/indicadores-economicos/inflacion.php#.U6H0fJSq-ts>  
Amarillo proyección por el Grupo a través de la Función Pronóstico de Microsoft Excel

**Gráfico 4: Proyecciones de inflación**



Afecta el precio de ventas aumentando las utilidades, existe una inflación positiva y relativamente estable.

**Tabla 30: Presupuesto de Marketing para ABTISA**

PRESUPUESTO DE MARKETING PARA ABTISA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Botellas vendidas a Guatemala</b>	<b>10,000</b>	<b>11,750</b>	<b>13,806</b>	<b>16,222</b>	<b>18,656</b>
<b>Comportamiento esperado de Precios en el mercado Guatemala</b>	<b>\$ 7.08</b>	<b>\$ 7.33</b>	<b>\$ 7.62</b>	<b>\$ 7.89</b>	<b>\$ 8.14</b>
<b>Ventas en Guatemala</b>	<b>\$ 70,811.42</b>	<b>\$ 86,118.53</b>	<b>\$ 105,161.84</b>	<b>\$ 127,976.32</b>	<b>\$ 151,840.18</b>
GASTOS DE MERCADEO (% SOBRE VENTAS)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
GASTOS DE MERCADEO (\$)	\$ 14,162.28	\$ 17,223.71	\$ 21,032.37	\$ 25,595.26	\$ 30,368.04

El presupuesto de Marketing estará basado a las ventas y basado en las estrategias se utilizará un 20% de las ventas en el primer año (2015) manteniéndose para obtener ganancias a largo plazo que se reflejará en el incremento de las ventas.

Las ventas de botellas se obtienen de la siguiente manera:



Factor de compra	1 o 2 veces por mes	1 o 2 veces por semana	3 a 5 veces por semana	Todos los días	Total de posibles compras
Veces al año (minimas)	12	72	216	360	
Personas que toman.	<b>415,328</b>	<b>415,328</b>	<b>415,328</b>	<b>415,328</b>	
Personas por frecuencia.	32%	49%	10%	5%	<b>32,694,620</b>
Cantidad (Q) de veces que toman anual.	<b>1,594,860</b>	<b>14,652,772</b>	<b>8,971,085</b>	<b>7,475,904</b>	
Estaría dispuesto a tomar otra Bebida alcoholica.	79%	79%	79%	79%	<b>25828749.93</b>
Cantidad de veces que toman anual y dispuestos a otra bebida.	<b>1259939.02</b>	<b>11575689.75</b>	<b>7087156.99</b>	<b>5905964.16</b>	
Personas que consumen licores (Tequila, Ron, Vodka, Aguardiente).	32%	32%	32%	32%	<b>8265199.98</b>
Cantidad de veces que toman anual, dispuestos a otra bebida y licor.	<b>403180.49</b>	<b>3704220.72</b>	<b>2267890.24</b>	<b>1889908.53</b>	

De las posibles cantidades de compras que se realizan que puedan consumir una nueva bebida alcohólica son 8, 265,199 por lo cual existe un mercado potencial que permitirá las ventas. Teniendo las ventas iniciales de El Salvador con comportamientos similares y al ser un mercado que no se posee ninguna otra base para fundamentar las ventas iniciales las cuales fueron aproximadamente 10,000 botellas siendo un factor negativo el desconocimiento del mercado será aplacado a través de la propuesta del Plan Estratégico de Marketing, que no se poseía a nivel de El Salvador cuando fueron vendidas.

El porcentaje de las posibles cantidades de compras son 8, 265,199 entre las botellas que esperan 10,000 son:  $8, 265,199/10,000= 0.1210\%$  un porcentaje bajo en comparación al mercado.





#### 4.6. Plan de Marketing de Resultados

La inversión realizada por la empresa en el área de marketing se tendrá un retorno y se deberá medir constantemente, para poder evaluar que estrategias son más eficientes y eficaces para poder tomar las decisiones adecuadas.

Para tener estimaciones de los resultados sobre lo propuesto con el presupuesto de ventas se realiza un Plan de Marketing de Resultados.

**Tabla 31: Plan de Marketing de Resultados/ Período 2015-2019**

PLAN DE RESULTADOS DE MARKETING PERIODO 2015-2019										
AREA DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TARGET	415328.1	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285
CUOTA DE PARTICIPACION	0.500%	0.588%	0.690%	0.811%	0.933%	1.073%	1.234%	1.357%	1.493%	1.567%
VENTAS ANUALES	\$ 70,811.42	\$ 86,118.53	\$ 105,161.84	\$ 127,976.32	\$ 151,840.18	\$ 180,153.96	\$ 213,747.43	\$ 242,578.80	\$ 275,299.10	\$ 298,231.38
MARGEN PROMEDIO	215%	224%	229%	234%	237%	239%	241%	243%	243%	243%
BENEFICIO BRUTO	\$ 151,909.85	\$ 192,523.14	\$ 240,507.32	\$ 299,411.74	\$ 359,137.08	\$ 431,037.42	\$ 515,680.83	\$ 589,133.00	\$ 669,401.84	\$ 725,549.32
GASTOS DE MERCADEO ( % SOBRE VENTAS)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
GASTOS DE MERCADEO (\$)	\$ 14,162.28	\$ 17,223.71	\$ 21,032.37	\$ 25,595.26	\$ 30,368.04	\$ 36,030.79	\$ 42,749.49	\$ 48,515.76	\$ 55,059.82	\$ 59,646.28
CONTRIBUCION NETA DE MARKETING	\$ 137,747.56	\$ 175,299.44	\$ 219,474.95	\$ 273,816.48	\$ 328,769.04	\$ 395,006.63	\$ 472,931.35	\$ 540,617.24	\$ 614,342.02	\$ 665,903.05
MERCADEO RMV (%)	195%	204%	209%	214%	217%	219%	221%	223%	223%	223%

Aplicando esta herramienta se pueden estimar los resultados de Marketing, las ventas estimadas coinciden con la cuota de participación, tan solo son 10,000 botellas de las que son necesarias 3146 (aprox.) consumidores para poder llegar a la meta. El margen promedio de será incremental, por cada dólar invertido en el primer año será menos eficiente en relación a los años posteriores se tendrá mayor conocimiento del mercado.



Dando como resultado a largo plazo en la rentabilidad de marketing sobre las ventas (RMV) por la dificultad de ingresar al mercado, pero si se obtendrán resultados a medida avanza el tiempo. Esta inversión se realizará para poder generar volumen de ventas dando como resultados precios de economías de escala para reducir los costos y es aquí donde se verán rentabilizados los esfuerzos de marketing. Llevando de una Contribución Neta Esperada de Marketing de \$0.00 a \$27,831.91 en tan solo 4 años incrementándose considerablemente.

#### **4.7. Evaluación Financiera del Plan.**

La evaluación financiera realiza un diagnóstico de la salud financiera de la compañía prestando primero atención a los signos vitales (liquidez, rentabilidad y endeudamiento), con el fin de determinar su estado.

La evaluación financiera identifica -desde el punto de vista de los accionistas de ABTISA S.A. de C.V. - los ingresos y los egresos atribuibles a la realización de la introducción a la Ciudad de Guatemala, y en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo. La evaluación financiera califica a la inversión, desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y el flujo de efectivo generado por ella. Se presentarán de forma sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los que se resumen por medio de indicadores de rentabilidad, que en este caso se aplicarán los más adecuados. Las proyecciones de los Estados Financieros se realizaron para 10 años aunque para el Plan Estratégico de Marketing, se considerarán los primeros 5 años.

**Tabla 32: Producción y ventas terminadas.**

		123%	118%	118%	118%	115%	115%	115%	110%	110%	105%
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inventario inicial		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000	28,000	28,700	23,230	13,236
Botellas producidas	A	45,000	45,000	45,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
Botellas consumidas El Salvador	B	20,910	24,569	28,869	33,921	39,009	44,860	51,589	56,748	62,423	65,544
Botellas vendidas a Guatemala	C	<b>10,000</b>	<b>11,750</b>	<b>13,806</b>	<b>16,222</b>	<b>18,656</b>	<b>21,454</b>	<b>24,672</b>	<b>27,139</b>	<b>29,853</b>	<b>31,346</b>
Botellas que no se producen		14,090	8,681	2,325	34,857	12,335	10,686	8,038	6,582	2,717	954
Inventario Final	D	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000	28,000	28,700	23,230	13,236	392
% de ventas al publico		22.22%	26.11%	30.68%	19.09%	21.95%	25.24%	29.03%	31.93%	35.12%	36.88%
Comportamiento esperado de Precios en el mercado		\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82	\$6.82

Gran parte de los beneficios financieros se verán obtenidos por la disminución de los costos fijos porcentuales de los Costos de Venta (en su mayoría salarios, Costos Indirectos de Fabricación) Gastos administrativos y de ventas que son fijos. Dando como resultado una disminución porcentual de éstos en relación a las ventas, aumentando las utilidades obtenidas.



Para poder lograr los volúmenes de ventas estimados se tendrán que realizar una inversión considerable para producir más Chaparro. Según información obtenida por los propietarios de la compañía se tenían 2 cuellos de botellas por la poca capacidad de dos maquinarias que se tendrían que adquirir:

**Tabla 33: Inversión inicial**

<b>Precio de adquisición Nuevo Activo</b>	<b>\$</b>	<b>11,837.28</b>
<b>Condensador de vapor largo 2.00x0.70x 0.40</b>	<b>\$</b>	<b>5,977.33</b>
<b>Marmita o cocedor de gas propano 1.60 x 1.10 x 1.00</b>	<b>\$</b>	<b>5,859.95</b>

Fuente: Estados Financieros del 2009 ABTISA mas un incremento de un 20% sobre el monto por los nuevos precios





**Tabla 34: Estados de resultados proforma del proyecto**

Los datos de los Estados Financieros Proforma del Proyecto se realizaron a través de incrementos porcentuales según los datos históricos de la organización, más las variaciones de la inflación en El Salvador, y disminuciones en los costos y gastos fijos.

		<b>Estados Financieros Proforma <i>del proyecto</i></b>									
Estado de Resultados		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	\$ 70,811.42	70,811.42	86,118.53	105,161.84	127,976.32	151,840.18	180,153.96	213,747.43	242,578.80	275,299.10	298,231.38
- Costo de Ventas		33,008.11	38,522.13	45,982.02	54,700.39	64,196.77	75,296.13	88,597.37	99,883.18	113,219.87	122,585.68
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>37,803.31</b>	<b>47,596.40</b>	<b>59,179.82</b>	<b>73,275.93</b>	<b>87,643.41</b>	<b>104,857.83</b>	<b>125,150.06</b>	<b>142,695.63</b>	<b>162,079.22</b>	<b>175,645.70</b>
- Gastos de Administración monetarios		4,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
- Gastos de Venta monetarios		14,162.28	17,223.71	21,032.37	25,595.26	30,368.04	36,030.79	42,749.49	48,515.76	55,059.82	59,646.28
- Depreciación		2,367.46	2,367.46	2,367.46	2,367.46	2,367.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Amortización		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Otras partidas no monetarias que generen escudo fiscal 1		708.11	861.19	1,051.62	1,279.76	1,518.40	1,801.54	2,137.47	2,425.79	2,752.99	2,982.31
- Otras Partidas no monetarias que generen escudo fiscal 2		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Gastos de Operación</b>		<b>21,237.85</b>	<b>24,452.35</b>	<b>29,451.44</b>	<b>34,242.48</b>	<b>39,253.89</b>	<b>42,832.33</b>	<b>49,886.96</b>	<b>55,941.55</b>	<b>62,812.81</b>	<b>67,628.59</b>
<b>Utilidad de Operación</b>		<b>16,565.45</b>	<b>23,144.05</b>	<b>29,728.38</b>	<b>39,033.45</b>	<b>48,389.52</b>	<b>62,025.50</b>	<b>75,263.10</b>	<b>86,754.08</b>	<b>99,266.41</b>	<b>108,017.11</b>
+Otros Ingresos Gravados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+Otros Ingresos no Gravados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-Otros Gastos Deducibles		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
-Otros Gastos no Deducibles		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>16,565.45</b>	<b>23,144.05</b>	<b>29,728.38</b>	<b>39,033.45</b>	<b>48,389.52</b>	<b>62,025.50</b>	<b>75,263.10</b>	<b>86,754.08</b>	<b>99,266.41</b>	<b>108,017.11</b>
-Gastos Financieros		2,130.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad del periodo</b>		<b>14,434.74</b>	<b>23,144.05</b>	<b>29,728.38</b>	<b>39,033.45</b>	<b>48,389.52</b>	<b>62,025.50</b>	<b>75,263.10</b>	<b>86,754.08</b>	<b>99,266.41</b>	<b>108,017.11</b>
- Otros Ingresos no gravados		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Reserva Legal y otras reservas		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Gastos no Deducibles		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)</b>		<b>14,434.74</b>	<b>23,144.05</b>	<b>29,728.38</b>	<b>39,033.45</b>	<b>48,389.52</b>	<b>62,025.50</b>	<b>75,263.10</b>	<b>86,754.08</b>	<b>99,266.41</b>	<b>108,017.11</b>
Impuestos	25%	3,608.69	5,786.01	7,432.09	9,758.36	12,097.38	15,506.37	18,815.78	21,688.52	24,816.60	27,004.28
Impuestos diferidos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Partidas extraordinarias		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad Neta</b>		<b>10,826.06</b>	<b>17,358.04</b>	<b>22,296.28</b>	<b>29,275.09</b>	<b>36,292.14</b>	<b>46,519.12</b>	<b>56,447.33</b>	<b>65,065.56</b>	<b>74,449.81</b>	<b>81,012.83</b>





**Tabla 35: Balance general proforma**

<b>Balance General</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Efectivo y Equivalentes	852.13	35,506.76	70,844.97	106,451.47	138,925.15	92,666.58	108,807.61	168,811.98	255,579.25	296,844.96
-Estimación por fluctuaciones en efectivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instrumentos Financieros	0.00	13,656.45	40,904.51	81,847.38	135,280.13	170,921.12	212,770.21	277,697.89	375,997.61	490,168.74
-Estimación por fluctuaciones en instrumentos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas y documentos por Cobrar	35,405.71	35,830.58	36,260.54	36,695.67	37,136.02	37,581.65	38,032.63	38,489.02	38,950.89	39,418.30
-Estimación por Cuentas Incobrables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios	29,263.23	35,405.71	36,646.18	38,084.87	39,444.46	162,781.59	235,121.62	248,642.68	207,635.81	122,058.79
-Estimación por obsolescencia de Inventarios	708.11	861.19	1,051.62	1,279.76	1,518.40	1,801.54	2,137.47	2,425.79	2,752.99	2,982.31
Otros Activos Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>64,812.96</b>	<b>119,538.31</b>	<b>183,604.59</b>	<b>261,799.63</b>	<b>349,267.36</b>	<b>462,149.40</b>	<b>592,594.60</b>	<b>731,215.79</b>	<b>875,410.56</b>	<b>945,508.48</b>
Inversiones Financieras	0.00	5,462.58	16,361.80	32,738.95	54,112.05	68,368.45	85,108.08	111,079.16	150,399.04	196,067.50
- Estimación por fluctuaciones en inversiones financieras	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones en propiedades										
Terrenos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Edificios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inversiones en bienes muebles	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	2,367.46	4,734.91	7,102.37	9,469.82	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28	11,837.28
Inversión en activos intangibles										
No amortizables (Marcas, licencias, patentes, franquicias, permisos, etc.)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Software	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Amortización de activos intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Activos no Corrientes	0.00	-36,000.00	-72,000.00	-108,000.00	-144,000.00	-180,000.00	-216,000.00	-252,000.00	-288,000.00	-324,000.00
<b>Activo no Corriente</b>	<b>9,469.82</b>	<b>-23,435.05</b>	<b>-50,903.28</b>	<b>-72,893.59</b>	<b>-89,887.95</b>	<b>-111,631.55</b>	<b>-130,891.92</b>	<b>-140,920.84</b>	<b>-137,600.96</b>	<b>-127,932.50</b>
<b>Activos Totales</b>	<b>74,282.78</b>	<b>96,103.25</b>	<b>132,701.31</b>	<b>188,906.04</b>	<b>259,379.42</b>	<b>350,517.85</b>	<b>461,702.68</b>	<b>590,294.95</b>	<b>737,809.61</b>	<b>817,575.97</b>
Cuentas y Documentos por Pagar	28,956.10	26,060.49	23,454.44	21,109.00	18,998.10	17,098.29	15,388.46	13,849.61	12,464.65	11,218.19
Préstamos Bancarios a CP (Incluye porción corriente de PLP y sobregiros)	15,388.46	5,388.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Retenciones (Legales y personales)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisiones (Gastos incurridos)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Pasivos Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>44,344.57</b>	<b>31,448.96</b>	<b>23,454.45</b>	<b>21,109.00</b>	<b>18,998.10</b>	<b>17,098.29</b>	<b>15,388.46</b>	<b>13,849.62</b>	<b>12,464.66</b>	<b>11,218.19</b>
Cuentas y Documentos por Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos Bancarios a LP	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10	8,286.10
Otras Obligaciones a LP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>	<b>8,286.10</b>
<b>Pasivos Totales</b>	<b>52,630.66</b>	<b>39,735.05</b>	<b>31,740.54</b>	<b>29,395.10</b>	<b>27,284.20</b>	<b>25,384.39</b>	<b>23,674.56</b>	<b>22,135.71</b>	<b>20,750.75</b>	<b>19,504.29</b>
Capital Social	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reservas de capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Superávits	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades Retenidas	10,826.06	39,010.16	78,664.48	130,235.85	195,803.08	278,614.34	381,580.79	503,093.68	642,609.05	717,058.86
Utilidad del Ejercicio	10,826.06	17,358.04	22,296.28	29,275.09	36,292.14	46,519.12	56,447.33	65,065.56	74,449.81	81,012.83
<b>Patrimonio</b>	<b>21,652.12</b>	<b>56,368.20</b>	<b>100,960.76</b>	<b>159,510.94</b>	<b>232,095.22</b>	<b>325,133.46</b>	<b>438,028.12</b>	<b>568,159.24</b>	<b>717,058.86</b>	<b>798,071.69</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>74,282.78</b>	<b>96,103.25</b>	<b>132,701.30</b>	<b>188,906.04</b>	<b>259,379.42</b>	<b>350,517.85</b>	<b>461,702.68</b>	<b>590,294.95</b>	<b>737,809.61</b>	<b>817,575.98</b>



Una vez elaborado los Estados Financieros Proforma se obtiene el Flujo de Efectivo libre operativo, con él define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la sociedad, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos de la inversión a realizar.

**Tabla 36: Estado de Resultados Proforma**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas Netas</b>	70,811.42	86,118.53	105,161.84	127,976.32	151,840.18	180,153.96	213,747.43	242,578.80	275,299.10	298,231.38
- Costo de Ventas	33,008.11	38,522.13	45,982.02	54,700.39	64,196.77	75,296.13	88,597.37	99,888.18	113,219.87	122,585.68
- Gastos de Administración	4,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
- Gastos de Ventas	14,162.28	17,223.71	21,032.37	25,595.26	30,368.04	36,030.79	42,749.49	48,515.76	55,059.82	59,646.28
- Partidas no monetarias	3,075.57	3,228.64	3,419.07	3,647.22	3,885.86	1,801.54	2,137.47	2,425.79	2,752.99	2,982.31
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	16,565.45	23,144.05	29,728.38	39,033.45	48,389.52	62,025.50	75,263.10	86,754.08	99,266.41	108,017.11
Impuestos	25% 4,141.36	5,786.01	7,432.09	9,758.36	12,097.38	15,506.37	18,815.78	21,688.52	24,816.60	27,004.28
<b>Utilidad Neta</b>	12,424.09	17,358.04	22,296.28	29,275.09	36,292.14	46,519.12	56,447.33	65,065.56	74,449.81	81,012.83
+ Partidas no monetarias	3,075.57	3,228.64	3,419.07	3,647.22	3,885.86	1,801.54	2,137.47	2,425.79	2,752.99	2,982.31
- Variación en el capital de trabajo (Ac-Pc)	20,468.39	88,089.35	160,150.14	240,690.62	330,269.26	445,051.11	577,206.13	717,366.17	862,945.91	934,290.29
<b>Flujo de Efectivo Libre operativo</b>	<b>35,968.05</b>	<b>108,676.03</b>	<b>185,865.50</b>	<b>273,612.93</b>	<b>370,447.26</b>	<b>493,371.77</b>	<b>635,790.93</b>	<b>784,857.52</b>	<b>940,148.71</b>	<b>1018,285.43</b>



#### 4.8. Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (VAN Y TIR)

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobre todo si es viable o no. Cuando se forma una sociedad hay que invertir un capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor al menos que una inversión con poco riesgo (letras del Estado, o depósitos en entidades financieras solventes). De lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

Dos parámetros muy usados a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la compañía (simplificando, ingresos menos gastos netos).<sup>73</sup>

**Tabla 37: Estimación de VAN y TIR**

	<i>Período</i>	<i>Flujo de Fondos</i>
<b>Desembolso</b>	<b>0</b>	<b>\$32,305.67</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVOS</b>	1	\$35,968.05
	2	\$108,676.03
	3	\$185,865.50
	4	\$273,612.93
	5	\$370,447.25
	6	\$493,371.77
	7	\$635,790.93
	8	\$784,857.52
	9	\$940,148.71
	10	\$1,018,285.43
<b>TIR</b>	<b>2.1858</b>	<b>218.58%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 2408,957.42</b>	

<sup>73</sup> <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-el-van-y-el-tir>



Dentro de los cálculos se observa que la TIR es de 219% considerándose que la inversión obtenida es rentable, que los \$2, 408,957.42 obtenidos por el VAN representa el monto que se obtendrá luego de invertir el dinero descontando la tasa de interés (o el valor del capital K), el valor de K se considero de 18.00%<sup>74</sup> que es el valor promedio de los préstamos de bancos para Micro y pequeñas empresas en El Salvador.

---

<sup>74</sup> ACCOVI DE R.L. Sucursal San Vicente Cooperativa Financiera.





5. Resumen Plan Estratégico de Marketing

# Resumen del Plan Estratégico de Marketing para Chaparro Eramón



## Objetivos del Plan

### GENERAL

Proponer un Plan Estratégico de Marketing que sea funcional para aplicar en la empresa ABTISA con la introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, Guatemala.

### ESPECÍFICOS

Establecer el **mercado meta** a quienes la empresa puede dirigirse para comercializar el licor Chaparro Eramón en Guatemala.

Definir las estrategias de **posicionamiento** adecuadas para que la empresa las implemente en el mercado guatemalteco.

Construir las estrategias de **marketing mix** que dirijan a la empresa directamente al segmento de mercado visualizado.

Presentar un **presupuesto de marketing** para los años 2015– 2019 que dirija a la organización en los gastos que producirán las estrategias propuestas y el beneficio a obtener de ellas.

En el presente Plan Estratégico de Marketing para Introducción del licor Chaparro Eramón a la Ciudad de Guatemala, elaborado para ABTISA S.A de C.V. se muestra un panorama detallado de cada una de las acciones a realizar para que el producto tenga éxito en el mercado guatemalteco.

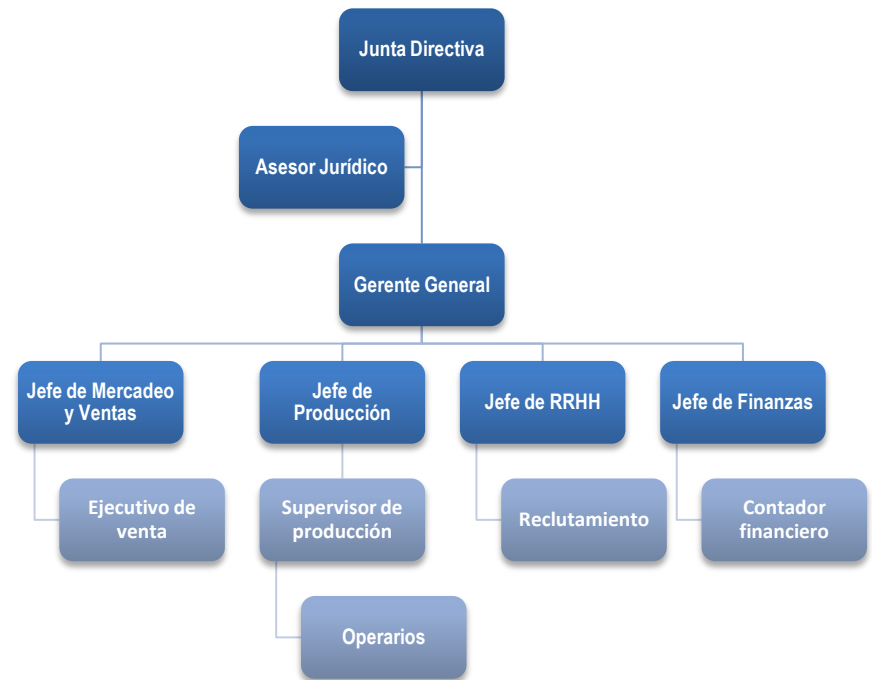
# La Empresa

## Misión

Producir y comercializar alimentos y licores típicos nacionales con los más altos estándares de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores y generar un alto compromiso con nuestros clientes internos

## Visión

Ser una empresa líder en elaboración y comercialización de los más finos licores y alimentos típicos nacionales, bajo los principios de eficiencia, rentabilidad, competitividad, e innovación; con un equipo humano comprometido con la continua superación





# Análisis de la Situación Actual

## OPORTUNIDADES

- Aumento del salario mínimo en Guatemala
- Guatemala es la 5ª economía más abierta a la IED.
- Los guatemaltecos tienen un alto consumo de bebidas alcohólicas
- La unión aduanera centroamericana facilita el comercio entre sus integrantes.
- Buen número de proveedores de materias primas.
- El 79% de los consumidores si está dispuesto a probar nuevos licores.
- Alta frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas
- Las exigencias de calidad de los productos en Guatemala son flexibles.

## AMENAZAS

- Existe monopolio de empresas que distribuyen bebida alcohólicas en Guatemala.
- Tendencia de los consumidores a la preferencia de productos nacionales.
- Las perspectivas de inflación en Guatemala son a la alza, por lo que los productos se encarecen.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenazas de productos sustitutos
- Preferencia de cerveza como bebida alcohólica.
- Existe alto nivel de delincuencia en la Zona 10 de Guatemala.

## Fortalezas

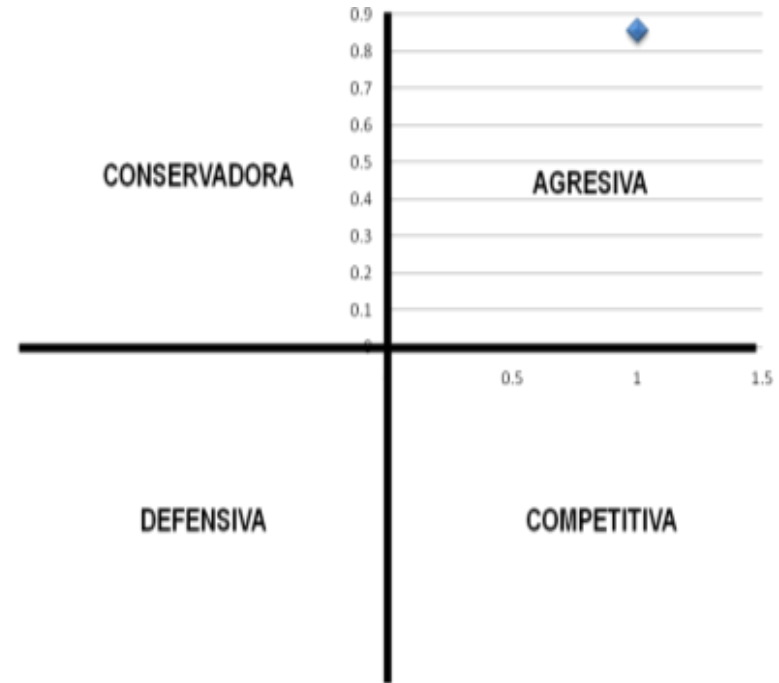
- Buena rotación de inventarios
- Rotación de cuentas por cobrar
- Rápida conversión del efectivo
- Capacidad de afrontar sus compromisos de deuda
- Bajos costos de venta
- Capacidad productiva eficiente

## Debilidades

- Saldo negativo en capital de trabajo neto
- Poca rentabilidad sobre el capital invertido
- Gastos operativos altos
- Baja liquidez
- Alta fuente de financiamiento externo

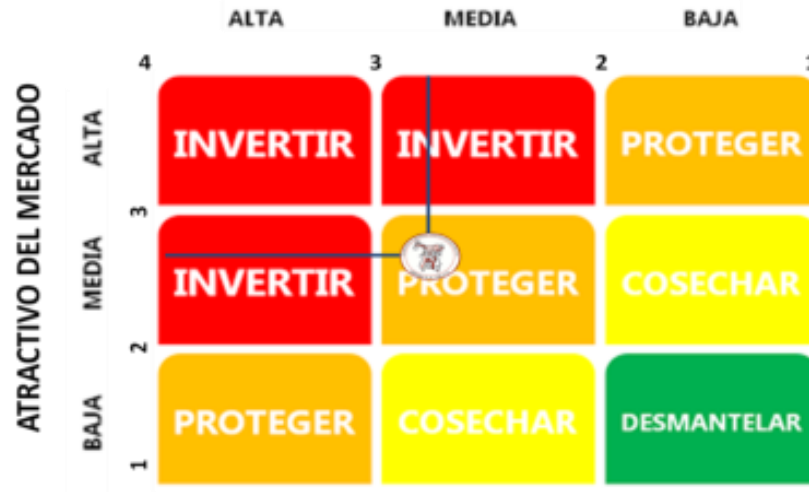
**FODA**

Factores Externos / Factores Internos	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b> Estrategia para Maximizar F y O	<b>DO</b> Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b> Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	<b>DA</b> Estrategia para Minimizar D y A



**PEYEA**

**POSICIÓN COMPETITIVA**



**MGE**

# Segmentación

## Geográficas

### Región

Vivan o visiten la Zona 10

## Demográficas

### Sexo

Hombres y/o mujeres

### Edad

39 a 52 años

### Ingreso

Q3, 000 en adelante.

### Ocupación

Empleado

## Psicográficas

### Estilo de vida

Personas que disfruten de un momento relajado o de diversión con los amigos, olvidando la rutina

### Decisión de compra

Personas no influenciadas por las promociones que la compañía de a los consumidores.

## Conductuales

### Frecuencia de uso

Que consuman bebidas alcohólicas al menos una vez por semana

### Búsqueda de beneficio

Buscan sabor a un precio accesible.

### Sensibilidad de la publicidad

Poco sensible a las publicidad y promociones

La estrategia de posicionamiento está basada en el estilo de vida del mercado meta, los atributos que posee el Chaparro constituyen una gran fuente de valor para los clientes que prefieren compartir con los amigos y botar su estrés acumulado de la semana.

# Posicionamiento



**Demanda Primaria  
y Selectiva**

## Estrategias demanda primaria

- Destacar el sabor único, que otros licores de su misma gama no poseen pues está hecho con ingredientes naturales que resaltan en el paladar de quien lo prueba.
- Aumento de la capacidad de compra del producto es una mayor disponibilidad de éste a través de canales de distribución efectivos

## Estrategias de demanda selectiva

- Escoger canales de distribución concretos que tengan alcance a mayor número de consumidores en la zona geográfica que se desea atacar.
- Se enfatizará en su sabor que son característicos de licores destilados de granos
- Continuar con una producción de calidad reflejada en los productos que comercializa para mantener un liderazgo en el mercado actual



### Estrategias de producto

**Objetivo:** Destilar un Chaparro elaborado con tradición y herencia licorera que sea del gusto del paladar de quien lo pruebe.

**Meta:** Lograr en un año que el 10% del mercado de bebidas alcohólicas de la Ciudad de Guatemala, Guatemala prueben y consuman el Chaparro Eramón

#### Acciones a ejecutar.

- Se propone un slogan que identifique a la marca según el posicionamiento seleccionado que cita "Chaparro Eramón, te enciende", haciendo énfasis en los efectos causados por el producto, además de brindar una experiencia de sabor y entre amigos.

-Insertar la línea "Oro" del licor Chaparro Eramón, al conseguir el 10% del mercado objetivo.

-Al lograr un posicionamiento en crecimiento, se propone rediseñar las presentaciones del Chaparro de acuerdo a las principales necesidades del target y según como se mueva el producto en el mercado.

### Estrategias de precios

Fijación de precios de costo más margen: Es uno de los métodos más simples, consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

Se establecerá un precio determinado por los costos más un margen de ganancia considerable para poder solventar la inversión a realizar.

**Objetivo:** Generar rentabilidad a la empresa y lograr prestigio de la marca.

**Meta:** Vender 10,000 botellas de Chaparro Eramón en el año 2015.

#### Acciones a ejecutar:

-Mantener la calidad del producto

-Crear ventajas competitivas clave, como un valor de marca extraordinario y una imagen diferenciada frente a la competencia.

-Obtener nichos de mercados rentables.

-Reducir costos a través de economías de escala.





### Estrategias de plaza

Para llegar a la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala es necesario crear un canal que sea factible y preciso que traslade el producto hasta el mercado guatemalteco, para vender el Licor Chaparro Eramón al mercado meta.

**Objetivo:** Llevar el licor Chaparro Eramón de la empresa ABTISA S.A de C.V, al distribuidor elegido para que este llegue al mercado meta de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

**Meta:** Lograr que el producto esté disponible al consumidor en el menor tiempo posible, por medio del canal más adecuado.

#### Acciones a realizar.

-Contactar a distribuidores de bebidas alcohólicas de Guatemala y presentarles el producto para dar a conocer sus ventajas y que éstos acepten venderlos en buenas condiciones de negociación.

-Establecer políticas adecuadas de negociación con el distribuidor, para evitar cualquier tipo de percance de la mercadería.

-Descuento por volumen de ventas para los distribuidores, es decir que por cierta cantidad que estos vendan de Chaparro se les dará un 5% de descuento en la mercadería que adquieran.

-Garantizar al distribuidor que el producto se entregará en buenas condiciones según lo pactado y el tiempo establecido.

### Estrategias de promoción

**Objetivo:** Posicionar la marca del licor Chaparro Eramón por medio de un plan publicitario adecuado con el logro de los resultados esperados.

**Meta:** Lograr que al menos un 10% de los consumidores de bebidas alcohólicas de la Zona 10 de la Ciudad de Guatemala conozcan el licor Chaparro Eramón

-Se utilizará medios no tradicionales de comunicación como las redes sociales; cabe mencionar que actualmente la empresa tiene y no las sabe aprovechar, se hará una campaña para dar a conocer el producto en el mercado de Guatemala, a través del perfil y fan page en Facebook, y un perfil en twitter.

-También se apoyará de material P.O.P, para dar a conocer el producto, éste se les entregaran a los distribuidores para que se encarguen de ponerlos visibles en los lugares donde se venderá.

-Realización de vallas publicitarias donde se muestre el nuevo slogan del producto.

-Actualización de página web para que las personas interesadas en adquirir el producto o de tener más información puedan estar al tanto de lo que está realizando la empresa con éste.



**Plan de Marketing de Resultados/ Período 2015-2019**

PRESUPUESTO DE MARKETING PARA ABTISA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Botellas vendidas a Guatemala</b>	<b>10,000</b>	<b>11,750</b>	<b>13,806</b>	<b>16,222</b>	<b>18,656</b>
<b>Comportamiento esperado de Precios en el mercado Guatemala</b>	<b>\$ 7.08</b>	<b>\$ 7.33</b>	<b>\$ 7.62</b>	<b>\$ 7.89</b>	<b>\$ 8.14</b>
<b>Ventas en Guatemala</b>	<b>\$ 70,811.42</b>	<b>\$ 86,118.53</b>	<b>\$ 105,161.84</b>	<b>\$ 127,976.32</b>	<b>\$ 151,840.18</b>
<b>GASTOS DE MERCADEO ( % SOBRE VENTAS)</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>20.0%</b>
<b>GASTOS DE MERCADEO (\$)</b>	<b>\$ 14,162.28</b>	<b>\$ 17,223.71</b>	<b>\$ 21,032.37</b>	<b>\$ 25,595.26</b>	<b>\$ 30,368.04</b>

<b>PLAN DE RESULTADOS DE MARKETING PERIODO 2015-2019</b>										
AREA DE RESULTADOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TARGET	415328.1	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285	629285
CUOTA DE PARTICIPACION	0.500%	0.588%	0.690%	0.811%	0.933%	1.073%	1.234%	1.357%	1.493%	1.567%
VENTAS ANUALES	\$ 70,811.42	\$ 86,118.53	\$ 105,161.84	\$ 127,976.32	\$ 151,840.18	\$ 180,153.96	\$ 213,747.43	\$ 242,578.80	\$ 275,299.10	\$ 298,231.38
MARGEN PROMEDIO	215%	224%	229%	234%	237%	239%	241%	243%	243%	243%
BENEFICIO BRUTO	\$ 151,909.85	\$ 192,523.14	\$ 240,507.32	\$ 299,411.74	\$ 359,137.08	\$ 431,037.42	\$ 515,680.83	\$ 589,133.00	\$ 669,401.84	\$ 725,549.32
GASTOS DE MERCADEO ( % SOBRE VENTAS)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
GASTOS DE MERCADEO (\$)	\$ 14,162.28	\$ 17,223.71	\$ 21,032.37	\$ 25,595.26	\$ 30,368.04	\$ 36,030.79	\$ 42,749.49	\$ 48,515.76	\$ 55,059.82	\$ 59,646.28
CONTRIBUCION NETA DE MARKETING	\$ 137,747.56	\$ 175,299.44	\$ 219,474.95	\$ 273,816.48	\$ 328,769.04	\$ 395,006.63	\$ 472,931.35	\$ 540,617.24	\$ 614,342.02	\$ 665,903.05
MERCADEO RMV (%)	195%	204%	209%	214%	217%	219%	221%	223%	223%	223%





## ANEXOS

### Anexo 1: Guía del Medio Ambiente de Marketing

Nº	Cómo estamos	Qué puede Cambiar	Cómo nos Favorece	Cómo nos perjudica.
<b>Factores Políticos</b>				
1				
<b>Factores Económicos</b>				
2				
<b>Factores Sociales</b>				
3				
<b>Factores Tecnológicas</b>				
4				
<b>Factores Ecológicos</b>				

### Anexo 2: Perfil Estratégico del Entorno General

Factor	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Político					
Económico					
Social					
Tecnológico					
Ecológico					

### Anexo 3: Análisis del atractivo Estructural de la industria vrs Beneficio Potencial

Mercado específico	LR	-100	-50	0	50	100
Fuerzas						

competitivas	
Difícil entrada	
Difícil salida	
Sustitutos	
Poder del cliente	
Poder del suministro	
Rivalidad de precios	

Anexo 4: Matriz de análisis de competencia Directa

FACTORES	ABTISA S.A. de C.V.		COMPETENCIA		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Producción					
Precio					
Calidad					
Comercialización					
Tecnología					
TOTAL					

Anexo 5: Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			

<b>Amenazas</b>
<b>Total</b>

**Anexo 6: Matriz de los Factores Internos**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fuerzas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

**Anexo 7: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Factores críticos para el éxito	Empresa ABTISA			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
<b>Total</b>							

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 –fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto

**Anexo 8: Matriz FODA**

	<b>Fuerzas F</b>	<b>Debilidades D</b>
	1. 2. Anotar las fuerzas	1. 2. Anotar debilidades

	3.	3.
<b>Oportunidades O</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1.	1. Usar las fuerzas para	1. Superar las debilidades
2. Anotar las debilidades	2. aprovechar las	2. aprovechando las
3.	3. oportunidades	3. oportunidades
<b>Amenazas A</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1.	1. Usar las fuerzas para	1. Reducir las debilidades
2. Anotar las amenazas	2. evitar las amenazas	2. y evitar las amenazas
3.	3.	3.

Anexo 9: **Matriz PEYEA**

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Calif	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calif
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos Competidores	
Ciclo de conversión de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Margen de utilidad bruta sobre ventas		Elasticidad de la demanda	
<b>Suma</b>		<b>Suma</b>	
Ventaja Competitiva (VC)	Calif	Fuerza de la Industria (FI)	Calif
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	

Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la Competencia		Aprovechamiento de recursos	
Utilización de la capacidad de la Competencia		Intensidad de capital	
Conocimientos tecnológicos		Facilidad para entrar en el mercado	
Control sobre los proveedores y Distribuidores		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
<b>Suma</b>		<b>Suma</b>	
<p>Promedio de EA = Promedio de FI = VECTOR DIRECCIONAL =</p> <p>Promedio de VC = Promedio de FF = X = VC + FI Y = EA + FF</p>			



Anexo 10

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL

CUESTIONARIO 1

**Objetivo:** Recabar la información necesaria que sirva de base para la elaboración de un plan estratégico de marketing que facilite la introducción del Licor Chaparro Eramón de la empresa ABTISA en el mercado objetivo ubicado en la ciudad de Guatemala

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas, usted deberá marcar con una "x" la respuesta de su elección. Es importante mencionar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tratada de forma confidencial.

**I. Datos generales**

Género: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Edad:

18	a 24	
25	a 31	
32	a 38	
39	a 45	
46	a 52	
53	a 59	
60	ó más	

Situación laboral:

- a. Estudia \_\_\_\_  
(especifique) \_\_\_\_
- b. Trabaja \_\_\_\_
- c. Estudia y trabajo \_\_\_\_
- d. Desempleado \_\_\_\_
- e. Otro

Lugar de residencia:

---



Nivel de ingreso (Expresado en quetzales)

Menos de Q.1,500.00	
De Q1,501.00 a Q.3,000.00	
De Q.3,001.00 a Q.4,500.00	
De Q.4,501.00 ó más	

## II. Preguntas

1. ¿Consume usted algún tipo de bebida alcohólica?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de bebida alcohólica consume más?

- a. Cerveza \_\_\_\_\_ c. Aguardiente \_\_\_\_\_ e. Tequila  
 b. Vodka. \_\_\_\_\_ d. Ron \_\_\_\_\_ f. Otro  
 (Especifique) \_\_\_\_\_

3. ¿Por qué consume ese tipo de bebida alcohólica?

- a. Precio \_\_\_\_\_ c. Grado de alcohol \_\_\_\_\_ e. Otro  
 b. Sabor \_\_\_\_\_ d. Efectos secundarios \_\_\_\_\_  
 (Especifique) \_\_\_\_\_

4. ¿Con qué frecuencia toma bebidas alcohólicas?

- a. Todos los días \_\_\_\_\_  
 b. De 3 a 5 veces por semana \_\_\_\_\_  
 c. De 2 a 1 vez por semana \_\_\_\_\_  
 d. Una ó 2 veces al mes \_\_\_\_\_  
 e. En ocasiones especiales \_\_\_\_\_

5. ¿Qué día le gusta consumir bebidas alcohólicas

- a. Día de semana \_\_\_\_\_  
 b. Sólo viernes \_\_\_\_\_  
 c. Fines de semana \_\_\_\_\_

6. Generalmente ¿Cuánto gasta en el consumo de bebidas alcohólicas?

---

---

7. ¿Con quién consume su bebida alcohólica

- a. Amigos \_\_\_\_\_ c. Solo \_\_\_\_\_  
b. Familiares \_\_\_\_\_ d. Compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

8. ¿Quién influye en su decisión al momento de consumir la bebida alcohólica?

- a. Amigos \_\_\_\_\_ c. Nadie \_\_\_\_\_  
b. Familiares \_\_\_\_\_ d. Compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

9. Generalmente ¿Qué marca de bebida alcohólica consume?

---

---

---

10. ¿Por qué prefiere esa marca de bebida alcohólica?

- a. Precio \_\_\_\_\_ c. Presentación \_\_\_\_\_ e. Otro  
(Especifique) \_\_\_\_\_  
b. Sabor \_\_\_\_\_ d. Marca \_\_\_\_\_

11. ¿Con cuántas personas consume bebidas alcohólicas?

- a. Una \_\_\_\_\_  
b. 2 ó 3 \_\_\_\_\_  
c. 5 ó más \_\_\_\_\_

12. ¿Qué presentación consume de bebida alcohólica?

- a. Octavo (125 ml) \_\_\_\_\_ c. Una botella (350 ml) \_\_\_\_\_  
b. Un cuarto (250 ml) \_\_\_\_\_ d. Un litro (1000 ml) \_\_\_\_\_

13. ¿En qué lugar compra la bebida alcohólica?

- a. Supermercado \_\_\_\_\_ c. Gasolineras \_\_\_\_\_  
b. Bar o restaurantes \_\_\_\_\_ d. Tiendas \_\_\_\_\_

14. ¿Dónde consume su bebida alcohólica?

- a. Casa \_\_\_\_\_ c. Casa de un amigo \_\_\_\_\_





b. Bar o restaurantes \_\_\_\_\_ d. Tiendas \_\_\_\_\_

15. ¿Le gusta mezclar su bebida alcohólica con otra bebida?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

16. ¿Con qué prefiere mezclar su bebida alcohólica?

- a. Soda \_\_\_\_\_
- b. Jugo \_\_\_\_\_
- c. Té \_\_\_\_\_
- d. Otro (Especifique)

17. ¿Qué tipo de promociones influyen en su compra?

- a. Descuentos \_\_\_\_\_
- b. Cupones \_\_\_\_\_
- c. Regalías \_\_\_\_\_
- d. 2x1 \_\_\_\_\_
- e. Ninguno \_\_\_\_\_

18. ¿En qué medios ha visto usted de la venta de bebidas alcohólicas que consume actualmente?

- a. TV \_\_\_\_\_
- b. Radio \_\_\_\_\_
- c. Periódico \_\_\_\_\_
- d. Redes sociales \_\_\_\_\_
- e. Familiares y amigos \_\_\_\_\_
- f. Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

19. ¿Estaría dispuesto a probar otro tipo de licor?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

20. Escriba la palabra que se le viene a la mente cuando escucha la palabra "Chaparro"

\_\_\_\_\_

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva marca de bebida alcohólica?

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué características le gustaría encontrar en una bebida alcohólica que no encuentra en las que consume actualmente?

\_\_\_\_\_



**Anexo 11:** Entrevista dirigida a los propietarios de la empresa.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL  
CUESTIONARIO 2**

**Objetivo:** Recopilar información importante que facilite la realización del análisis de la situación actual de la empresa ABTISA SA DE CV.

1. ¿Cómo inicio la empresa ABTISA SA DE CV?
2. ¿Qué tipo de productos distribuyen?
3. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
4. ¿Quiénes son los principales clientes?
5. ¿Cuál es su mercado meta?
6. ¿Qué es el Chaparro?
7. ¿Cuál es el proceso de producción del Chaparro?
8. ¿Cuál es el precio de los productos que distribuyen?
9. ¿Cuál es el producto más rentable?
10. ¿Cuáles son los costos de los productos?
11. ¿Quiénes son sus principales competidores?
12. ¿Cuáles son los principales proveedores?
13. ¿Cuáles son sus principales canales de distribución?
14. ¿Tienen la capacidad de invertir?
15. ¿Cuál es su capacidad de inversión?
16. ¿Han considerado la utilización de un financiamiento externo?
17. ¿Cuál es su capacidad productiva?
18. ¿Cuál es su capacidad utilizada?
19. ¿Cuál es su capacidad diaria?
20. ¿Cuáles son sus ventas anuales?
21. ¿Cuántos empleados tienen?
22. ¿Realizan algún tipo de publicidad?
23. ¿Qué tipo de promociones tienen?





**Anexo 12:** Guía de observación

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL  
CUESTIONARIO 3**

Objetivo: Recopilar información relevante para el análisis del mercado de Guatemala, para la introducción del licor Chaparro Eramón.

I. Datos generales:

- a. Establecimiento
- b. Ubicación:
- c. No. personas observadas
- d. Hora de la observación

II. Preguntas de contenido:

1. ¿Cuál es el producto que más compra el cliente?

---

2. ¿Cuál es el producto más comprado por los consumidores?

---

—

- 3. ¿Qué marcas y qué tipo de bebidas fuertes compran?
- 4. ¿Qué marca compra más?
- 5. ¿Qué tipo de presentación de bebida fuerte compra?
- 6. ¿Cómo escoge el comprador el producto?
- 7. ¿Observa el precio antes de elegir el producto a comprar?
- 8. ¿El cliente compara precios para elegir el producto?
- 9. ¿Cuánto tiempo tarda el cliente en escoger el producto que va a comprar?
- 10. ¿El cliente compra solo o acompañado?
- 11. ¿Influye las promociones en la decisión final del cliente?





**Anexo 13:** Guía de grupo focal

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL  
CUESTIONARIO 4**

Objetivo: Recopilar información directa del consumidor, para conocer la aceptación preliminar del producto

1. ¿Qué le pareció el sabor del chaparro Eramón?
2. ¿Usted lo compraría?
3. ¿Lo prefiere mesclado o puro?
4. ¿Qué le parece la presentación del chaparro Eramón?
5. ¿Qué le pareció el aroma del chaparro Eramón?
6. ¿Qué marca consume normalmente?
7. ¿Qué le pareció el precio del chaparro Eramón?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
9. ¿En qué establecimiento le gustaría encontrar este chaparro Eramón?
10. ¿Qué promociones le gustaría que tuviera el chaparro Eramón?
11. ¿Qué le cambiaría al chaparro Eramón?





## Anexo 14: Entrevista a distribuidores

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**  
**CUESTIONARIO 5**

Objetivo: Recopilar información relevante para el análisis del mercado de Guatemala, para la introducción del licor Chaparro Eramón.

- I. Datos generales:
  1. Nombre de la empresa:
  2. Ubicación:
  3. Nombre del encargado:
  4. Teléfono:
- II. Preguntas de contenido:
  1. ¿Cuál fue su estrategia para iniciar en este negocio?  
\_\_\_\_\_
  2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?  
\_\_\_\_\_
  3. ¿Qué marcas y qué tipo de bebidas alcohólicas distribuyen?
  4. ¿Qué marca venden más?
  5. ¿Qué tipo de presentación de bebida alcohólica vende?
  6. Y de las anteriores ¿Cuál es la que más vende?
  7. ¿Cómo se entera de la existencia de nuevas bebidas alcohólicas y de sus productores?
  8. ¿Qué método utiliza para determinar el precio del producto?
  9. ¿Cuánto tiempo tarda en producir un lote de su bebida?
  10. ¿Qué considera esencial para elegir un proveedor?



11. ¿Cuál es el tiempo de entrega que usted le brinda a sus proveedores para que le entreguen su producto?
12. ¿Qué tipo de documentación solicita para comercializar el producto que le ofrecen?
13. ¿Cuál es su principal mercado?
14. ¿Cuál es el mercado que mas demanda el producto?
15. ¿Quién es su principal competidor?

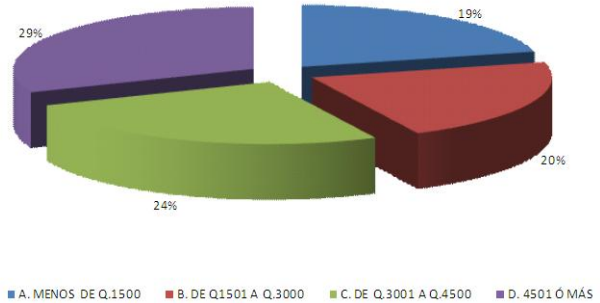
## Anexo 15: Tabulaciones

**CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE DATOS**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos  
Cuadro Resumen No 1

Ingresos	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. MENOS DE Q.1500	3	26	29	19%
B. DE Q.1501 A Q.3000	5	25	30	20%
C. DE Q.3001 A Q.4500	12	24	36	24%
D. 4501 Ó MÁS	3	40	43	29%
NS/NR	0	12	12	8%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Análisis e Interpretación de resultados:**

El 29% de los participantes encuestados poseen un ingreso mensual de Q4,501.00 a más, seguido del 24% que tiene un ingreso de entre Q3,001.00 a Q4,500.00.

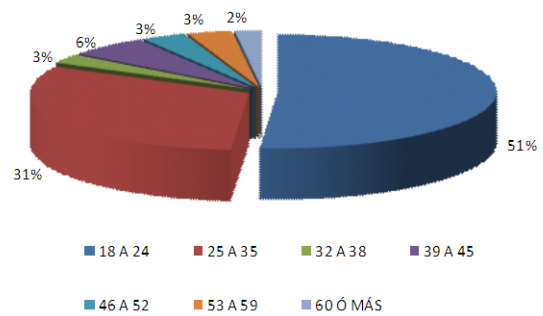


**CUADRO DE CLASIFICACIÓN DE DATOS**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos  
Cuadro Resumen No 2

Edad	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
18 A 24	18	59	77	51%
25 A 35	3	44	47	31%
32 A 38	0	4	4	3%
39 A 45	2	7	9	6%
46 A 52	0	5	5	3%
53 A 59	0	5	5	3%
60 Ó MÁS	0	3	3	2%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Análisis e Interpretación de resultados:**

La mayoría de encuestados oscila entre las edades de 18 a 24 años con un 51%



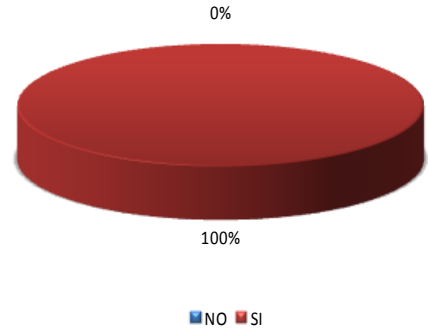
CUADRO N° 1  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.1 ¿Consume usted algún tipo de bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		Total	
	F	M	Fr	%
NO	0	0	0	0%
SI	23	127	150	100%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Análisis e Interpretación de resultados:

Todos los participantes de la encuesta realizada en la Ciudad de Guatemala, consumen algún tipo de bebida alcohólica



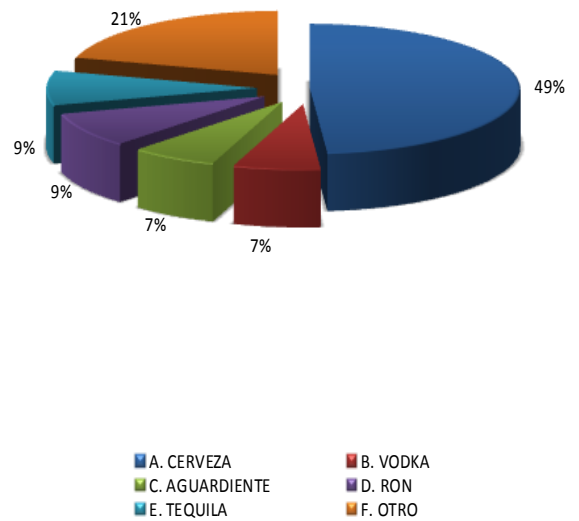
CUADRO N° 2  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.2 ¿Qué tipo de bebida fuerte consume más?

ALTERNATIVAS	Género		Total	
	F	M	Fr	%
A. CERVEZA	6	67	73	49%
B. VODKA	0	10	10	7%
C. AGUARDIENTE	5	5	10	7%
D. RON	3	10	13	9%
E. TEQUILA	3	10	13	9%
F. OTRO	6	25	31	21%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Análisis e Interpretación de resultados:

Tal como muestra el gráfico, el 49% de los participantes prefiere tomar **cerveza** como su bebida alcohólica predilecta; seguida por el vodka con 21% y aguardiente con 9%. Sin embargo, cabe mencionar que los participantes que toman cerveza, también toman otro tipo de bebida (según entrevistas mientras se realizaba el llenado del cuestionario).



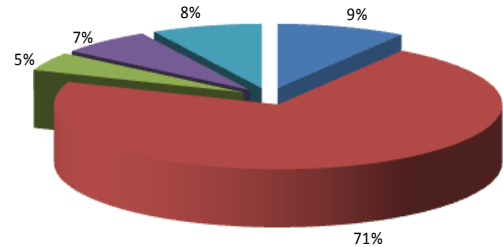


CUADRO N° 3

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.3 ¿Por qué consume ese tipo de bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		Total	
	F	M	Fr	%
A. PRECIO	3	11	14	9%
B. SABOR	18	89	107	71%
C. GRADO DE ALCOHOL	0	7	7	5%
D. EFECTOS SECUNDARIO	2	8	10	7%
E. OTRO	0	12	12	8%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

Con el 71% de las opiniones a favor de los entrevistados, es el **sabor** el que dicta que tipo de bebida alcohólica consumirán a la hora de escogerla.

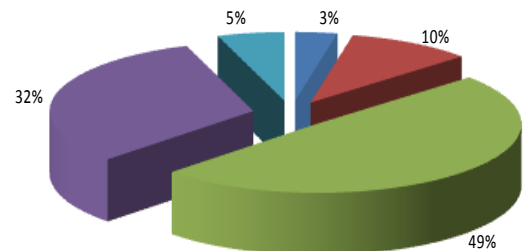


CUADRO N° 4

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

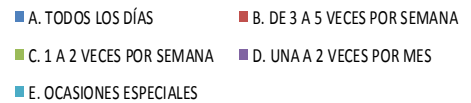
Pregunta No.4 ¿Con qué frecuencia toma bebidas fuertes?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. TODOS LOS DÍAS	0	5	5	3%
B. DE 3 A 5 VECES POR SEMANA	0	15	15	10%
C. 1 A 2 VECES POR SEMANA	12	62	74	49%
D. UNA A 2 VECES POR MES	5	43	48	32%
E. OCASIONES ESPECIALES	6	2	8	5%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

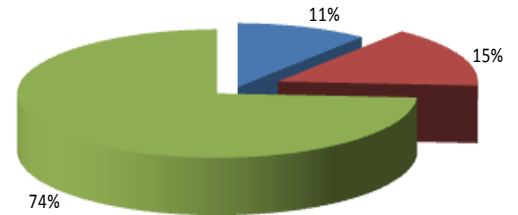
El 49% de los entrevistados la mayoría de las ocasiones toma bebidas alcohólicas de 1 a 2 veces por semana, seguido con un 32% que prefiere hacerlo 1 a 2 veces por mes, más otro 10% que lo hace de 3 a 5 veces por semana.



**CUADRO N° 5**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 5 ¿Qué día le gusta consumir bebidas fuertes

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. DÍA DE SEMANA	2	14	16	11%
B. SÓLO VIERNES	3	20	23	15%
C. FINES DE SEMANA	18	93	111	74%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

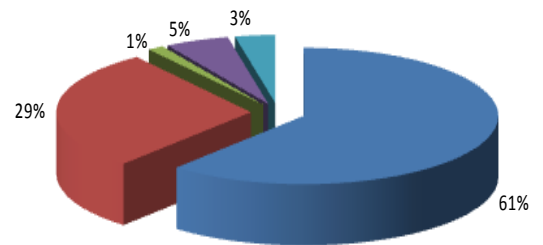
Del 100% de los entrevistados, el 74% respondió que prefiere tomar bebidas alcohólicas los fines de semana, mientras que un 15% lo hace sólo viernes y el 11% restante todos los días

- A. DÍA DE SEMANA
- B. SÓLO VIERNES
- C. FINES DE SEMANA

**CUADRO N° 6**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 6 Generalmente ¿Cuánto gasta en el consumo de bebidas fuertes?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. MENOS DE Q500	11	81	92	61%
B. DE Q501 A Q1000	9	34	43	29%
C. DE Q1001 A Q1500	0	2	2	1%
D. DE Q1501 A Q2000	3	5	8	5%
E. DE Q2001 A MÁS	0	5	5	3%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

Del total de 150 personas entrevistadas, el 61% respondió que gasta cada vez que toma bebidas alcohólicas menos de Q500 quetzales, seguido por el 29% que gasta alrededor de entre Q500 a Q1000 quetzales cada vez.

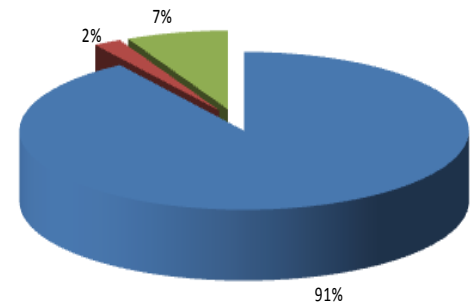
- A. MENOS DE Q500
- B. DE Q501 A Q1000
- C. DE Q1001 A Q1500
- D. DE Q1501 A Q2000
- E. DE Q2001 A MÁS

CUADRO N° 7

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 7 ¿Con quién consume su bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. AMIGOS	20	116	136	91%
B. FAMILIARES	0	3	3	2%
C. COMPAÑEROS DE TRABAJO	3	8	11	7%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

Al preguntar con quién preferían acompañarse para consumir bebidas alcohólicas, el 91% respondió que prefería la compañía de sus amigos, dejando con el 7% a compañeros de trabajo y apenas el 2% con familiares

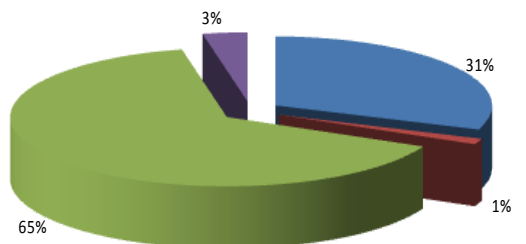
■ A. AMIGOS ■ B. FAMILIARES ■ C. COMPAÑEROS DE TRABAJO

CUADRO N° 8

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 8 ¿Quién influye en su decisión al momento de consumir la bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. AMIGOS	2	44	46	31%
B. FAMILIARES	0	2	2	1%
C. NADIE	18	79	97	65%
D. COMPAÑEROS DE TRABAJO	3	2	5	3%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

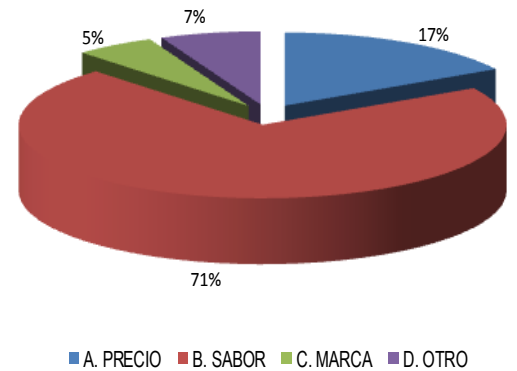
Al preguntar quién inflúa en la decisión de compra de los entrevistados para elegir el tipo de bebida alcohólica a consumir, el 65% respondió que nadie inflúa, ellos deciden lo que prefieren tomar; así también el 31% respondió que sus amigos inflúan en su decisión final de compra.

■ A. AMIGOS ■ B. FAMILIARES  
■ C. NADIE ■ D. COMPAÑEROS DE TRABAJO

CUADRO N° 10  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 10 ¿Por qué prefiere esa marca de bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. PRECIO	2	23	25	17%
B. SABOR	18	89	107	71%
C. MARCA	0	8	8	5%
D. OTRO	3	7	10	7%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



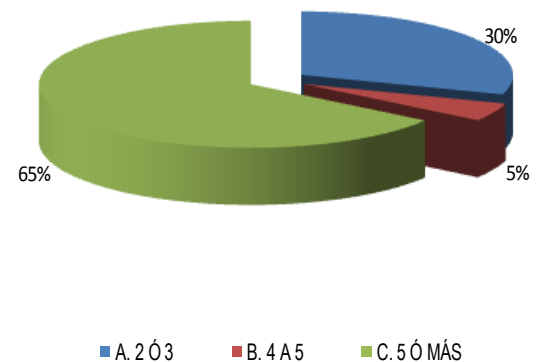
**Análisis e Interpretación de resultados:**

Después de preguntar qué marca consumían los entrevistados, se procedió a preguntarles el por qué la preferían, dando como resultado que el 71% preferían consumir esa marca de bebida alcohólica por su sabor, seguido por el 17% que preferían la marca por su precio.

CUADRO N° 11  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 11 ¿Con cuántas personas consume bebidas fuertes?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. 2 Ó 3	9	36	45	30%
B. 4 A 5	2	5	7	5%
C. 5 Ó MÁS	12	86	98	65%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

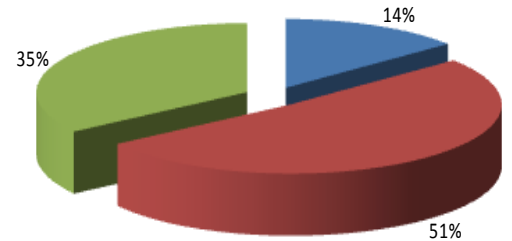
Los entrevistados expresaron con un 65% que al reunirse para tomar bebidas alcohólicas lo hacían con 5 ó más personas, seguido por el 30% que preferían reunirse con 2 ó 3 personas.

CUADRO N° 12

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.12 ¿Qué presentación consume de bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. LATA	0	21	21	14%
B. BOTELLA 750ml.	20	57	77	51%
C. LITRO	3	49	52	35%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

Del 100% de los entrevistados, el 51% expresó que preferían la presentación de botella 750 ml., seguido por un 35% en presentación litro, finalizando con el 14% que prefieren consumir la bebida en lata.

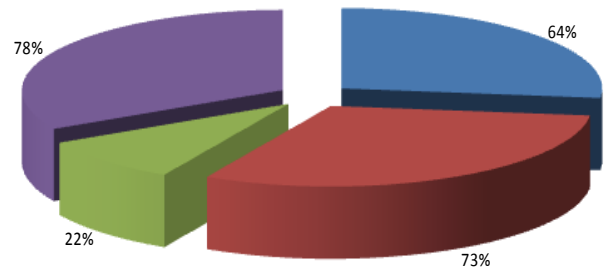
■ A. LATA ■ B. BOTELLA 750ml. ■ C. LITRO

CUADRO N° 13

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 13 ¿En qué lugar compra la bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. SUPERMERCADOS	4	49	53	64%
B. BAR O DISCOTECA	19	42	61	73%
C. GASOLINERAS	0	24	18	22%
D. TIENDAS	0	12	65	78%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

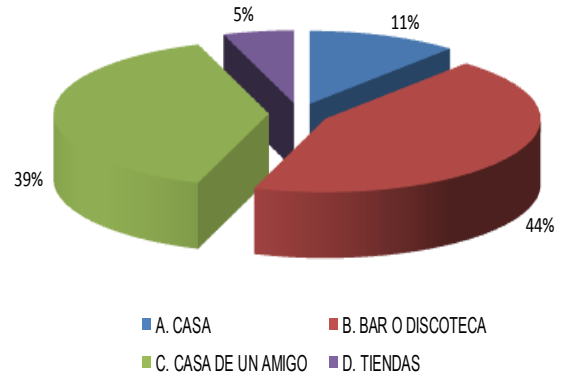
El 73% de los entrevistados expresó que prefiere comprar su bebida alcohólica en tiendas de conveniencia, seguido por el 73% que compra su bebida en bares y/o discotecas mientras que el 3er. lugar de preferencia lo ocupan los supermercados con el 64% y al final las gasolineras con 22% de las opiniones.

■ A. SUPERMERCADOS ■ B. BAR O DISCOTECA  
■ C. GASOLINERAS ■ D. TIENDAS

**CUADRO N° 14**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 14 ¿Dónde consume su bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. CASA	2	15	17	11%
B. BAR O DISCOTECA	19	47	66	44%
C. CASA DE UN AMIGO	2	57	59	39%
D. TIENDAS	0	8	8	5%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



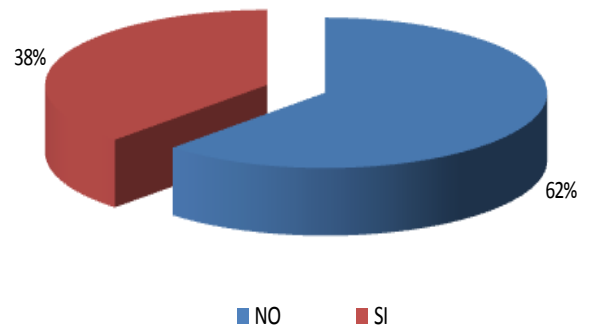
Análisis e Interpretación de resultados:

El 44% de las personas prefieren consumir su bebida alcohólica en el bar y/o discoteca en donde la compran, seguido por el 39% consumen la bebida en la casa de un amigo

**CUADRO N° 15**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.15 ¿Le gusta mezclar su bebida fuerte con otra bebida?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
NO	3	90	93	62%
SI	20	37	57	38%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

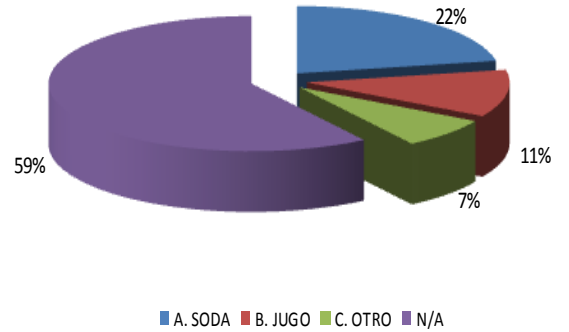
El 62% de los entrevistados dijeron que no les gustaba mezclar su bebida alcohólica con otro tipo de bebida, mientras que el 38% aseguró que si la mezclaban.

CUADRO N° 16

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 16 En caso que mezcle su bebida ¿Con qué prefiere mezclar su bebida fuerte?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. SODA	14	19	33	22%
B. JUGO	6	11	17	11%
C. OTRO	0	11	11	7%
N/A	3	86	89	59%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

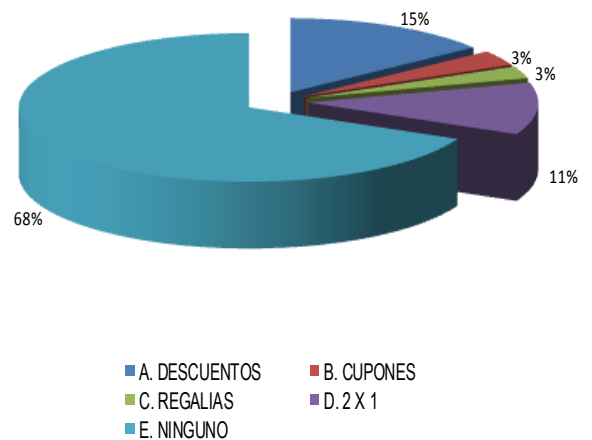
El 59% de las respuestas a esta interrogante se refieren a las personas que no mezclan su bebida alcohólica con otra bebida, mientras que el 22% suele mezclar su bebida con soda, seguido con el 11% que la mezcla con jugo.

CUADRO N° 17

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 17 ¿Qué tipo de promociones influyen en su compra?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. DESCUENTOS	0	22	22	15%
B. CUPONES	0	5	5	3%
C. REGALIAS	0	4	4	3%
D. 2 X 1	6	11	17	11%
E. NINGUNO	17	85	102	68%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



Análisis e Interpretación de resultados:

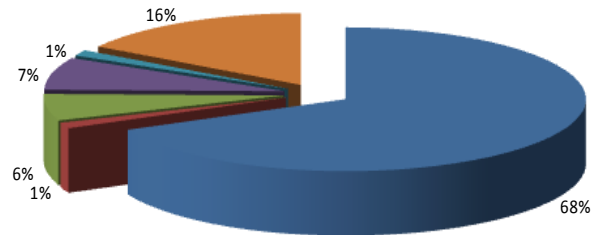
El 68% de los participantes expresó que al momento de comprar su bebida alcohólica, ninguna promoción influye en su compra, les es indiferente; mientras que de los participantes restantes, el 15% dijo que influyen los descuentos seguido por el 11% que influye en su decisión el 2x1

CUADRO N° 18

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No. 18 ¿En qué medios ha visto publicidad de la bebida alcohólica que consume actualmente?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A. TV	14	88	102	68%
B. RADIO	0	2	2	1%
C. PERIÓDICO	0	9	9	6%
D. REDES SOCIALES	6	5	11	7%
E. FAMILIARES Y AMIGOS	0	2	2	1%
F. TODOS LOS MEDIOS	3	21	24	16%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

El 68% de los participantes expresó que ha visto publicidad de su bebida de preferencia en TV, mientras que el 16% de los participantes entrevistados dijo que ha visto la publicidad de su bebida de preferencia en todos los medios de las opciones propuestas.

- A. TV
- B. RADIO
- C. PERIÓDICO
- D. REDES SOCIALES
- E. FAMILIARES Y AMIGOS
- F. TODOS LOS MEDIOS

CUADRO N° 19

Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.19 ¿Estaría dispuesto a probar otro tipo de licor?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
NO	5	26	31	21%
SI	18	101	119	79%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

Del 100% de los participantes, el 79% está dispuesto a probar una nueva bebida alcohólica.

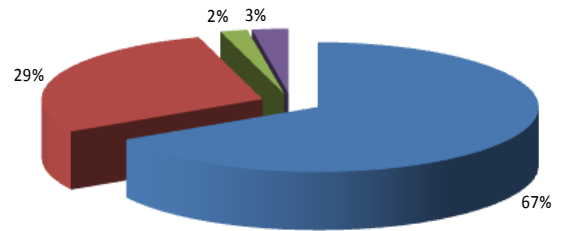
- NO
- SI



**CUADRO N° 23**  
Procesamiento, Análisis e Interpretación de Datos

Pregunta No.23      ¿En qué medios ha visto Ud. de la venta de bebidas fuertes que consume actualmente?

ALTERNATIVAS	Género		TOTAL	
	F	M	Fr	%
A.DESECHA	18	82	100	67%
B. RECICLA	3	40	43	29%
C. REUTILIZA	0	3	3	2%
D. OTRO	2	2	4	3%
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>150</b>	<b>95%</b>



**Análisis e Interpretación de resultados:**

El 67% de los participantes desecha su envase de bebida alcohólica al terminar el consumo, mientras que el 29% expresó que recicla su envase.

- A.DESECHA    ■ B. RECICLA
- C. REUTILIZA    ■ D. OTRO



## **Anexo 16: Resultados del Grupo focal.**

Lugar: Zona 10 ciudad de Guatemala.

Número de participantes: 12 personas

Edades de los participantes: Entre los 25 y 45 años.

Género: hombres y mujeres

Hora de realización: 8:30 pm

### **Por qué consumen una bebida alcohólica**

Los participantes manifestaron que consumen una bebida alcohólica, porque les hace sentir relajado desestresado del diario vivir de sus labores, se olvidan por momentos de lo que sucede a su alrededor.

### **Qué días consume su bebida.**

Los encuestados consumen su bebida al menos dos veces por semana, los días viernes, sábados y domingos por la noche.

### **Con quien consume su bebida.**

Manifestaron que en su mayoría lo consumen con sus amigos y unas pocas personas con sus compañeros de trabajo.

### **Cuáles son las marcas que consumen.**

Los entrevistados beben en su mayoría la Cerveza Gallo, seguido de la cerveza ice y el vodka Absolut, son las respuestas que más se repetían por los participantes.

### **La palabra Chaparro significa para ellos**

Que procede de pequeño, que es de tamaño reducido, otros manifestaron que significa añejo y algunos que ya habían escuchado que es un tipo de licor Salvadoreño.

### **Dónde se dan cuenta de las promociones.**

Dijeron que en su mayoría ellos se dan cuenta de nuevas bebidas alcohólicas o de promociones de licores por medio de otras personas, o por las redes sociales, enlaces de páginas que los amigos comparten con ellos.

### **Dónde lo consumen-.**

Indicaron que lo compran y consumen en bares discotecas o restaurantes de la zona, en su mayoría por las noches.

### **Qué hacen con el envase después de consumir el producto:**





La mayoría expreso que lo recicla si es envase de vidrio lo reutiliza si es que lo está consumiendo en un lugar donde se puede hacerlo caso contrario lo vota, o devuelve.

### **Qué le pareció el licor Chaparro Eramón.**

Los entrevistados manifestaron el sabor de la bebida es muy agradable , el olor les pareció atractivo, y diferente al sabor de las bebidas que ya han probado, consideran que el grado de alcohol es elevado lo que conlleva a que los efectos en el organismo sean más rápidos que los otros licores.

### **Qué les pareció el precio del licor Chaparro Eramón.**

Lo consideran adecuado en comparación a los licores de la misma gama, consideran que si fuese un poco más barato, estarían con mayor disposición para probarlo.

### **Estarían dispuestos a comprar una presentación del licor Chaparro Eramón**

La mitad de los participantes del grupo focal dicen si estar dispuestos a probar este nuevo licor, si llegara al país, y sí estuviese disponible en los lugares donde adquieren su bebida, mencionaban que lo más importante era estar con sus amigos y disfrutar de una buena bebida.





**Anexo 17: Cálculo del costo unitario del Chaparro Eramón**

**Cálculo del Costo de Producción**

Porcentaje de producción mensuales		6%	5%	6%	9%	6%	7%	9%	10%	8%	8%	11%	15%	
Detalle		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
M A P T R E I R M I A A	Inventario Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Compras	1,258.91	1,049.10	1,258.91	1,888.37	1,258.91	1,468.73	1,888.37	2,098.19	1,678.55	1,678.55	2,308.01	3,147.29	
	<b>Total de Materias Primas \$</b>	<b>1,258.91</b>	<b>1,049.10</b>	<b>1,258.91</b>	<b>1,888.37</b>	<b>1,258.91</b>	<b>1,468.73</b>	<b>1,888.37</b>	<b>2,098.19</b>	<b>1,678.55</b>	<b>1,678.55</b>	<b>2,308.01</b>	<b>3,147.29</b>	
	Inventario Final de Botellas	258.30	215.25	258.30	387.45	258.30	301.35	387.45	430.50	344.40	344.40	473.55	645.75	
	<b>Costo de Materias Primas</b>	<b>\$ 1,544.12</b>	<b>\$ 1,286.76</b>	<b>\$ 1,544.12</b>	<b>\$ 2,316.18</b>	<b>\$ 1,544.12</b>	<b>\$ 1,801.47</b>	<b>\$ 2,316.18</b>	<b>\$ 2,573.53</b>	<b>\$ 2,058.82</b>	<b>\$ 2,058.82</b>	<b>\$ 2,830.88</b>	<b>\$ 3,860.29</b>	
	MANO DE OBRA													
	Mano de Obra Directa	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16	\$ 149.16
	Costos de Fabricación													
	Costos de Fabricación	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 618.52	\$ 650.00
	<b>Total Costo de Producción</b>	<b>\$ 2,293.27</b>	<b>\$ 2,035.92</b>	<b>\$ 2,293.27</b>	<b>\$ 3,065.33</b>	<b>\$ 2,293.27</b>	<b>\$ 2,550.62</b>	<b>\$ 3,065.33</b>	<b>\$ 3,322.68</b>	<b>\$ 2,807.98</b>	<b>\$ 2,807.98</b>	<b>\$ 3,598.56</b>	<b>\$ 4,659.45</b>	
Producción Mensual Botellas	522	435	522	783	522	609	783	870	696	696	957	1,305		
Costos Unitarios Mensuales	\$ 4.39	\$ 4.68	\$ 4.39	\$ 3.91	\$ 4.39	\$ 4.19	\$ 3.91	\$ 3.82	\$ 4.03	\$ 4.03	\$ 3.76	\$ 3.57		
Costos Unitarios Individuales	Costo Unit. MP	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	\$ 2.96	
	Costo Unit. Mano de Obra	\$ 0.29	\$ 0.34	\$ 0.29	\$ 0.19	\$ 0.29	\$ 0.24	\$ 0.19	\$ 0.17	\$ 0.21	\$ 0.21	\$ 0.16	\$ 0.11	
	Costo Unit. Gastos de Fabricación	\$ 1.15	\$ 1.38	\$ 1.15	\$ 0.77	\$ 1.15	\$ 0.99	\$ 0.77	\$ 0.69	\$ 0.86	\$ 0.86	\$ 0.65	\$ 0.50	
Costos mensuales Promedio	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993	\$ 3.9993		

