



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
LINEA DE CHOCOLATES ATLANTIC DE LA DISTRIBUIDORA KING
CANDY, C.A. EN EL ESTADO CARABOBO**

Autor(es): Martha A. Harder D.
José A. Mendoza D.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA
LINEA DE CHOCOLATES ATLANTIC DE LA DISTRIBUIDORA KING
CANDY, C.A. EN EL ESTADO CARABOBO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Mercadeo

Autor(es): Martha A. Harder D.
José A. Mendoza D.
Tutor(a): Licdo. Jesús Hernández.

San Diego, Octubre 2015.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lcdo. Jesús Hernández, portador de la cédula de identidad N°13.755.128, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos, Martha Harder portadora de la cédula de identidad N°22.740.458 y José Mendoza, portador de de la cédula de identidad N°22.740.419, titulado **ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA LÍNEA DE CHOCOLATES ATLANTIC DE LA DISTRIBUIDORA KING CANDY, C.A. EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Licenciados en Mercadeo** considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintiocho (29) días del mes de Octubre del año dos mil quince (2015).

Lcdo. Jesús Hernández

V-13.755.128

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

RESUMEN INFORMATIVO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
II MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS.....	13
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	68
III MARCO METODOLÓGICO	70
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
V LA PROPUESTA.....	103
CONSLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS.....	134
IMPRESAS.....	134
ELECTRÓNICAS.....	135
ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N°1 Catálogo de Productos.....	78
Cuadro N°2 Frecuencia de Compra.....	79
Cuadro N° 3 Características Necesarias para Competir.....	80
Cuadro N° 4 Aspectos más Valorados por el Cliente Final.....	81
Cuadro N° 5 Diferencias con Respecto a la Competencia.....	82
Cuadro N° 6 Ventajas sobre la Competencia.....	83
Cuadro N° 7 Producto más Vendido.....	84
Cuadro N° 8 La Línea Debe.....	85
Cuadro N° 9 Ventas a través de Comercios Minoristas.....	86
Cuadro N° 10 Distribución Física.....	87
Cuadro N° 11 Aspecto más Valorado de un Distribuidor.....	88
Cuadro N° 12 Referencia de King Candy, C.A como Distribuidora.....	89
Cuadro N° 13 Intermediarios en el Canal de Distribución	90
Cuadro N° 14 Opinión sobre la Cantidad de Intermediarios.....	91
Cuadro N° 15 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	93
Cuadro N°16 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	96
Cuadro N° 17 Matriz DOFA.....	99
Cuadro N° 18 Análisis de la MATRIZ DOFA KING CANDY, C.A.....	100

Cuadro N° 19 Presupuesto.....	107
Cuadro N° 20 Estrategias de Capacitación de la Fuerza de Ventas.....	108
Cuadro N° 21 Mezcla de Medios.....	110
Cuadro N° 22 Atributos del Producto.....	110
Cuadro N° 23 Facilidad de Pago.....	111
Cuadro N° 24 Página Web.....	112
Cuadro N° 25 <i>Merchandising</i>	113
Cuadro N° 26 Menor Tiempo de Transporte.....	114
Cuadro N° 27 Actividades de Motivación.....	115
Cuadro N° 28 Toma de Decisiones.....	116
Cuadro N° 29 Adiestramiento del Personal.....	117
Cuadro N° 30 Pago de Impuestos.....	118
Cuadro N° 31 Calidad de la Empresa.....	119
Cuadro N° 32 Utilización del Capital.....	120
Cuadro N° 33 Imagen del Personal.....	121
Cuadro N° 34 Distribución de los Productos.	122
Cuadro N° 35 Calidad de los Productos.....	123
Cuadro N° 36 Transporte Seguro y Rápido.....	124
Cuadro N° 37 Medidas Preventivas.....	125

Cuadro N°38. Distribución de las Zonas.....128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Catálogo de Productos.....	78
Gráfico N° 2 Frecuencia de Compra.....	79
Gráfico N° 3 Características Necesarias para Competir.....	80
Gráfico N° 4 Aspectos más Valorados por el Cliente Final.....	81
Gráfico N° 5 Diferencias con Respecto a la Competencia.....	82
Gráfico N° 6 Ventajas sobre la Competencia.....	83
Gráfico N° 7 Producto más Vendido.....	84
Gráfico N° 8 La Línea Debe.....	85
Gráfico N° 9 Ventas a través de Comercios Minoristas.....	86
Gráfico N°10. Distribución Física.....	87
Gráfico N°11. Aspecto más Valorado de un Distribuidor.....	88
Gráfico N°12. Referencia de King Candy, C.A como Distribuidora.....	89
Gráfico N°13. Intermediarios en el Canal de Distribución.....	90
Gráfico N°14. Opinión sobre la Cantidad de Intermediarios.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Organigrama Fuerza de Ventas.....	128
Figura N° 2 Diseño del Territorio de Ventas.....	129

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA MERCADEO

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO
DE LA LINEA DE CHOCOLATES ATLANTIC DE LA DISTRIBUIDORA
KING CANDY C. A. EN EL ESTADO CARABOBO.**

Autores: Martha Harder

José Mendoza

Tutor: Jesús Hernández

Fecha: Octubre 2015

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo. Este estudio ha sido enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo al referirse describe a la elaboración y desarrollo de una propuesta viable para optimizar su posicionamiento en base a las características del producto de estudio. La población se ha definido en dos partes, la primera llamada “Los Clientes Activos” fueron conformado por un total 160 clientes. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. El total de la muestra estuvo constituida por 160 clientes de la empresa. El instrumento para la recolección de información estuvo estructurado por preguntas de tipo dicotómicas, con alternativas de respuestas (Si) y (No), así como de selección múltiple. La segunda población fue censal, llamada “los Empleados clave” y fue conformada por 10 empleados del departamento de ventas de la empresa. El desarrollo del estudio se realizó en función de 3 fases vinculadas a los objetivos específicos. Diagnosticar la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A en el mercado, analizar estrategias de posicionamiento aplicables a la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo. Diseñar estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. En el estado Carabobo.

Descriptor: Estrategias de *marketing*, posicionamiento, línea de productos.

INTRODUCCIÓN

La visión del mundo actual es cada vez más globalizada, la intercomunicación entre países del mundo facilita el conocimiento que tiene el consumidor de lo que verdaderamente quiere recibir, lo que hace al *marketing* cada vez más importante, durante la evolución del *marketing* se ha pasado desde un enfoque hacia la producción y las ventas hasta un enfoque hacia las necesidades del cliente, influyendo en la misma aspectos tales como la aceleración del progreso tecnológico, la saturación de los mercados y su globalización, todo esto unido al impulso que ha tenido el *marketing* y el comercio electrónico, donde cada día las transacciones comerciales se realizan de forma más sencilla y muy de cerca con el cliente.

No obstante para las empresas es difícil aplicar de manera táctica y operativa para lograr los objetivos que se proponen y esto se logra a través de estrategias de *marketing* que son importantes para orientar al negocio en el desarrollo de metas financieras. Además los objetivos de ventas de cada línea de producto en una organización se establecen inicialmente en el marco de un plan de *marketing*, pero pueden cambiar con el tiempo de acuerdo a las condiciones del mercado, el aumento de precio del producto, o los aumentos o disminuciones en la demanda de los consumidores. Es por ello que es tan importante diseñar un correcto plan estratégico para cada una de las metas de la empresa.

En relación a lo anterior, el posicionamiento suele ser uno de los objetivos más importantes de la planificación estratégica de mercado y esta toma en cuenta La percepción mental que un cliente o consumidor tiene sobre una marca o sobre una empresa que es lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia, es decir, es la forma cómo se percibe la empresa. Típicamente, el posicionamiento de diseña para ser atractivo al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto, por ello, las estrategias de

marketing para generar posicionamiento de una empresa o producto deben ser diseñadas según los niveles de exigencia de los consumidores.

El contexto del mercado venezolano cada vez es más difícil, sin embargo el consumidor no deja de un lado las exigencias en cuanto a las preferencias en algunos de los mercados más frecuentes, este es el caso de las golosinas que al no ser alimentos de primera necesidad deben calar y lograr posicionarse en la mente del consumidor a través de la diferenciación con sus competidores para generar las ventas deseadas. Por ello la empresa King Candy C. A. se ha visto en la necesidad de realizar estrategias de marketing para generar el posicionamiento de su nueva línea de chocolates Atlantic y así lograr los objetivos de ventas propuestas.

En este sentido a fin de lograr el objetivo planteado, la presente investigación se estructuró en cinco (4) capítulos conformados de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema; que contiene el planteamiento del problema, donde se realizó un estudio de la problemática seleccionada lo cual dio origen a la presente investigación, así como también se hizo la formulación del problema, los objetivos de la investigación requeridos, la justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II: Constituido por el Marco Teórico; en el cual se consideraron aspectos relevantes como: Antecedentes de la investigación que incluyen aquellas investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación directa con el presente estudio; además contempla las bases teóricas y la definición de términos básicos que sustentan a dicha investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, en el cual se incluyen el tipo y diseño de la investigación, así como las fases de la investigación donde se tomo en cuenta los objetivos específicos.

Capítulo IV: Aquí se presentaron los análisis e interpretación de los resultados, así como también.

Capítulo V: Donde se desarrolla la propuesta y el estudio de factibilidad de la misma. Seguidamente, se ubican las conclusiones y recomendaciones a las que llegaron los investigadores y finalmente se presentan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En una época de alta competitividad de productos o servicios, el *marketing* es la actividad con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización y su contexto. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias, con la finalidad de posicionar en la mente del consumidor un producto, servicio o marca; de tal manera, ser la opción principal para llegar al usuario final; en este sentido, parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la empresa.

Según McCarthy y Perreault (1997), “el concepto de *marketing* implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio” (p.8).

En este sentido, el mercadeo se conoce como el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan las necesidades de uno o varios grupos de consumidores en específico para cumplir objetivos individuales y organizacionales.

Es por ello, que la mercadotecnia juega un papel muy importante en la vida actual porque gracias a todas sus actividades desarrolladas con los agentes en la economía, las personas pueden disfrutar de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y mantener su nivel de vida.

En la actualidad el mercadeo ya no es conocido como el proceso simple de venta de un producto o servicio, esta gestión debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercado, establecimiento de objetivos, organización del mercadeo, recursos de mercadotecnia para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades.

Dentro de este orden de ideas, la gestión del mercadeo se encarga de generar estrategias, que son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de *marketing*, como captar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer los productos, entre otros, siempre tomando como guía las metas que desea cumplir la compañía.

Es por ello, que las estrategias de *marketing* no solo funcionan para obtener información referente al público objetivo al cual desea llegar la organización, también permiten analizar la competencia, de tal manera que permita utilizar sus debilidades y aprovecharlas de tal manera que se conviertan en las principales estrategias de la compañía para así lograr mejores resultados y captar de manera más objetiva el público seleccionado.

El *marketing* no solo ayuda a posicionar una marca o una compañía en específico en un lugar determinado, esta gestión se ha implementado en empresas internacionales con la intención de expandir y crear nuevos segmentos de mercado, de esta manera las organizaciones actualmente ven la gestión del mercadeo como una puerta para incrementar tanto sus ventas como su producción, generando así mayor ganancia y un mejor reconocimiento ante sus consumidores.

Gracias a lo comentado anteriormente, las grandes compañías a nivel mundial se han dado cuenta de la importancia que ha tomado el mercadeo para lograr el éxito en las ventas, además de ello para lograr tener una imagen reconocida y confiable ante sus clientes y posibles consumidores.

Si bien es cierto que, las estrategias de *marketing* se han vuelto cruciales para las empresas globales, debido a que deben realizar un exhaustivo estudio de mercado en las localidades donde quieran crear un nuevo segmento de mercado que les permita obtener toda la información necesaria para crear dichas estrategias sin que puedan tener el éxito que se plantean, para esto es necesario tomar en cuenta criterios específicos dependiendo del tipo de producto, personas, cultura, idioma, entre otros.

El *marketing* ha captado la atención de empresas globales de todo tipo de producto incluyendo a las industrias productoras de golosinas (chocolates, caramelos y galletas), ayudando a este mercado a incursionar en distintos países de manera que se

conviertan en marcas reconocidas todo esto gracias a la creación e implementación de estrategias pertinentes que se conviertan en el canal de crecimiento de la rama de los confites.

En este orden de ideas, existen empresas de golosinas posicionadas a nivel mundial, que solo necesitan de estrategias de refrescamiento de la marca y muchas lo pueden lograr al tener un musculo financiero que les permita realizar publicidades, promociones y cambios de sus productos en los sectores en donde más se detecte la estacionalidad y el déficit de rotación de su cartera de productos.

Cabe destacar, que el éxito de una empresa en cuanto a su gestión de *marketing* va a depender de la realización de su estudio, análisis e interpretación de los resultados previos a esa investigación, puesto que las estrategias estarán fuertemente relacionadas con los aspectos más relevantes que arroje el estudio del segmento a penetrar. Significa entonces, que estas industrias de golosinas globales han tenido gran éxito al momento de estudiar, analizar y evaluar el segmento al cual desean penetrar y han logrado ser reconocidos y confiables ante sus consumidores.

En ese mismo sentido, en Venezuela desde hace algunos años se han implementado gradualmente este tipo de estrategias de *marketing* en múltiples compañías públicas y privadas, que se han dedicado a estudiar las necesidades y deseos de los consumidores además, de cumplir su función principal que es “vender”.

El mercadeo relaciona la necesidad de las empresas de promocionar sus productos ante sus consumidores de tal manera que ellos tengan presente al momento de tomar la decisión de compra. Ahora bien, es necesario mantener una buena gestión y relación de todos los departamentos de las empresas para que las estrategias sean ejecutadas de manera exitosa y se logren las metas de la compañía.

En la actualidad, en Venezuela existen muchas empresas u organizaciones que buscan lograr mantenerse en el mercado, aprovechando el posicionamiento de sus mejores productos independientemente que sean nacionales o importados. Ahora bien, una de las características más relevantes del *marketing* consiste en poder

planificar con bastante garantía de éxito el futuro de las empresas al igual que de cada uno de los bienes y servicios que ofrecen.

Asimismo, en el ámbito empresarial venezolano se ha dado la prioridad a una búsqueda intensa de mejorar los niveles de ventas al menor costo posible, sin embargo, para muchos consumidores la calidad es la principal característica la hora de buscar algún producto.

Consecuentemente para las empresas importadoras de productos nuevos (no posicionados en la mente de los consumidores) es muy difícil posicionar los productos que importa, debido a que en muchos nichos de mercado es de mayor interés y prioridad tener y consumir mercancía reconocida independientemente de que sean de menor calidad que el producto importado, por lo tanto estas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias que apoyen sus proyectos para darle lugar a sus productos en el anaquel.

En el estado Carabobo, se han hecho presente las estrategias de marketing en el rubro de las confiterías. Sin embargo, tienen mayor impacto en las empresas que poseen marcas reconocidas y productos de alta rotación que no necesariamente son de calidad, ocasionando que compañías con productos de alta calidad no ténganla oportunidad de tener un lugar en el mercado que les permita crecer y darse a conocer lo suficiente para llegar a ser una opción de compra al momento de que el cliente deba tomar la decisión de que producto elegir.

En este mismo sentido, el mercado de productos de confitería se encuentra en cierto nivel de saturación porque los productos ya posicionados dificultan cada vez más la entrada de nuevos productos, las confiterías, mercados y detallistas no invierten en la compra de nuevas líneas que puedan competir con un bien que ya estén comercializando aunque posean muchas características diferentes. Una organización con un plan de *marketing* deficiente no tiene estrategias de posicionamiento a seguir, y de este principio derivan distintos problemas: menores

utilidades, pérdida de fidelidad a la marca, falta del posicionamiento del producto e imagen, desperdicio de recursos y barreras de crecimiento en el mercado.

En la actualidad, King Candy C. A. es la encargada de distribuir varias líneas de productos de manera exclusiva en el estado Carabobo, lo que le permite posicionarse como una de las distribuidoras más grandes del sector, la línea más fuerte que comercializan es la de Súper de Alimentos C. A. con productos con buen posicionamiento en el mercado y con una salida frecuente si inversión en estrategias de *marketing*.

Cabe destacar que King Candy, C.A. se encarga solo de la distribución de ciertas líneas de productos al mayor, no son los fabricantes de ninguno de los bienes que comercializan, sin embargo la imagen de la distribuidora es el vínculo del fabricante con el detallista ya que esta es su posición en el canal de distribución.

En este mismo sentido, la posición de la organización con respecto a la competencia es muy buena ya que ninguna de las líneas que ofrecen pueden ser comercializadas por otras distribuidoras en la zona donde se desenvuelven las actividades de ventas de la empresa, sin embargo con respecto al producto se pueden encontrar otras líneas que llevan otras distribuidoras y logran posicionarse en la mente del consumidor quitándole cierto protagonismo o gran parte del *Share* de mercado a cualquiera de las líneas.

King Candy C.A. distribuye 3 marcas de producto: “Súper de Alimentos”, “Aldor” y “Atlantic”, las tres poseen una amplitud y profundidad de la línea bastante extensas, teniendo cada una de ella productos de chocolate, galletas y caramelos, sin embargo no compiten entre sí, aunque se distribuyan chocolates y galletas el fuerte de la organización siempre se ha encontrado en la venta de caramelos, ya que la entrada de chocolates y galletas en el mercado regional es complicada por la posición que tienen marcas de producción nacional como “Savoy” de Nestle.

Particularmente, la distribuidora King Candy, C.A, posee una amplia línea de chocolates de la marca Atlantic los cuales son productos de excelente calidad, no obstante, los mismos no han tenido éxito en el mercado por ser productos importados

y de poco conocimiento tanto de las confiterías a las cuales distribuye y de los clientes que acuden a dichos establecimientos.

La línea de chocolates de la marca Atlantic son importados, de origen turco con características de imagen y sabor diferentes a los de producción nacional, cabe destacar que es chocolate de muy buena calidad por lo que la diferencia de sabor con el chocolate venezolano no es debido a la calidad del producto, sin embargo el consumidor no logra acostumbrarse a las características de estos chocolates. Esta línea de chocolates posee una profundidad de 8 productos que tienen la misma base de chocolate pero varían en tamaño, forma o pueden poseer un ingrediente más como almendras, maní o gomitas.

En este mismo sentido, esta línea de productos no está teniendo la salida ni la penetración en el mercado que se esperaba, y al hablar de productos perecederos se necesita una solución que ayude a la fluidez de las ventas de los mismos, para que la empresa no pierda dinero.

Debido a la falta de inversión de tiempo y recursos en estrategias de *marketing* para la nueva línea chocolates, King Candy C. A. tiene la necesidad de buscar posicionamiento de la marca, para incrementar sus utilidades y generar crecimiento en el mercado, para ello se eligen estrategias de posicionamiento, ya que contiene todas las actividades mercadológicas diseñadas para estimular la demanda del cliente.

Las estrategias de *marketing* deben presentar una solución a corto y largo plazo, ya que el vencimiento de los productos es posible y el *stock* muy grande o como consecuencia se generaría pérdidas extraordinarias para la organización, y cerraría cualquier entrada del producto en el mercado por la falta de interés de la distribuidora en volverlo a pedir. Es por ello que se necesitan estrategia que generen rotación del producto y fidelidad en el consumidor para el restablecimiento del inventario.

Es por esto, que la corrección de dicha situación servirá para obtener fidelidad a la línea de productos o lograr el primer contacto con el consumidor, además de servir como impulso para la empresa en seguir invirtiendo en nuevas líneas y desarrollo del

mercado, cabe destacar que es necesario obtener una estrategia de promoción y posicionamiento que cumpla y satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, además de despertar entusiasmo y crear lealtad duradera hacia el producto. Dicha fidelidad conducirá a obtener una marca poderosa que inspire confianza y permitirá diferenciar el producto de sus competidores.

La propuesta de estrategias de *marketing* para la nueva línea de chocolates “Atlantic”, busca apoyar y fortalecer en cierta medida el sector de la distribución de golosinas, contribuir a la mejora de la imagen del mismo, fijar en el consumidor la idea de responsabilidad, seriedad y afinidad a la satisfacción de sus necesidades, lo que equivale a prestigiar el sector, transmitir la relevancia de la organización en el sector regionalmente, además, con el desarrollo de las estrategias, se busca la diferenciación de la empresa con relación a sus competidores mejorando su imagen y logrando un posicionamiento en la mente del consumidor.

1.1.1 Formulación del Problema

En vista de esta situación se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias de *marketing* permiten el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A. en el mercado.
- Analizar las estrategias de posicionamiento aplicables a la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.
- Diseñar estrategias de posicionamiento para la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

1.3 Justificación de la investigación

Las estrategias de *marketing* han sido creadas con el fin de dar a conocer y posicionar una empresa o marca en específica en la mente de los consumidores, al tener una buena ejecución de las mismas se pueden lograr grandes beneficios, como el aumento de las utilidades, fidelidad de los clientes e incluso se pueden abrir puertas para el crecimiento del mercado en otros segmentos que aun no se han abarcado.

Lo antes mencionado muestra lo importante que son las estrategias de mercadeo para aquellas organizaciones que tienen como objetivo posicionarse en la mente de los consumidores y obtener su fidelidad, debido a que esta conducirá a la marca a diferenciarse de sus competidores. De allí surge la importancia de la investigación donde se propondrán estrategias de posicionamiento aplicables a los productos de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A, en el estado Carabobo.

En aras de lo anterior, esta investigación es importante porque suministrará a la gerencia de la empresa King Candy, C.A. información relevante acerca de sus condiciones actuales con respecto al desarrollo y planificación estratégica de *marketing*, de forma tal que pueda ejecutar las acciones necesarias para minimizar las debilidades evidenciadas en la fase diagnóstica, lo cual repercutirá en el aumento de sus ingresos y reconocimiento de su nombre en el mercado de golosinas y específicamente en el sector de chocolates.

Esta investigación se realizará con el fin de lograr el posicionamiento de la nueva línea de chocolates que comunique al cliente, las ventajas, características y beneficios que ofrece el mismo, así como la colocación de la marca en la mente de los consumidores, creando y logrando una ventaja competitiva sostenible en el producto. Siendo esta el arma más eficaz de la empresa.

Adicional a lo anterior, este trabajo de grado se justifica, de acuerdo al diagnóstico antes mencionado, se establecerán las estrategias de *marketing* necesarias para que la empresa King Candy, C.A. logre competir en otros mercados con cualquiera de los productos importados que posee, sin que existan altos índices de riesgo.

Ahora bien, a nivel académico y metodológico, este estudio es importante, ya que servirá de antecedente para futuras investigaciones relacionadas con las estrategias de *marketing* de posicionamiento y el diseño de las mismas. Además, para lo investigadores, es fundamental la ejecución de un trabajo especial de grado como éste, en virtud a que tiene clara correspondencia con la temática de estudio de la carrera de Mercadeo impartida en la Universidad José Antonio Páez

En este sentido, la presente investigación servirá como una guía para futuras investigaciones relacionadas ya sea en el mercado investigado este u otros mercados de la economía venezolana, al contener información documentada sobre el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Hernández (2006), el marco teórico “es un comprendido escrito artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema en estudio” (p.64).

En este capítulo se exponen los antecedentes, que permiten establecer la relación de este estudio con otras investigaciones vinculadas al problema planteado. Adicionalmente, las bases teóricas que proporcionan un conocimiento exhaustivo de la investigación y al mismo tiempo la fundamentan. Seguidamente, se pone en manifiesto la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes están compuestos por los estudios previos relacionadas con el la problemática planteada de la investigación. Arias (2006 p.14) señala que los antecedentes se refieren “a las investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”.

A continuación se exponen antecedentes de experiencias previas, pues sirven de guía a la búsqueda de conocimientos que guardan relación con la presente investigación.

Altamira A. y Tirado J. (2013) en su trabajo especial de grado titulado: **“Estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la marca Glup! En Carabobo”**, presentado para optar al título de Licenciados en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, en una investigación de tipo de factible y el diseño de investigación será de campo y tuvo como objetivo que la empresa no cuenta con unas estrategias de *marketing* para posicionar su producto, por ello que se requiere ejecutar dichas estrategias para así posicionar la bebida en la región carabobeña (en la mente del consumidor).

Este estudio contribuye al objetivo de la investigación en el aspecto, que permite conocer como las estrategias de *marketing* ayudan a un producto o una marca a posicionarse en la mente del consumidor, generando así el incremento de las ventas y a su vez la aceptación del producto.

Homayden K. y Duran M. (2013) en su trabajo especial de grado titulado: **“Estrategias para el posicionamiento en el mercado del Centro Médico SINAI en Valencia, estado Carabobo”**, presentado para optar al título de Licenciados en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, en una investigación de tipo factible apoyada en una investigación de campo y tuvo como objetivo que actualmente el centro médico presenta un déficit de posición en el mercado debido a que no emplean actividades publicitarias para darse a conocer. Por tal motivo, el objeto de la investigación es proponer estrategias que permitan alcanzar el posicionamiento deseado por la institución. Es por esto, que se realizó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo.

Esta investigación posee una amplia vinculación con el estudio puesto que, permite reconocer y entender distintos tipos de estrategia de posicionamiento de una marca que ya tiene su puesto en el mercado, pero destacando que el objetivo principal de esto es lograr el posicionamiento y la fidelidad del cliente para con el producto.

Palacios J. y Forero P. (2012) en su trabajo especial de grado titulado: **“Estrategias de publicidad para incrementar el posicionamiento del Hotel Las Cabañas en el municipio los guayos, estado Carabobo”**, presentado para optar al título de Licenciados en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, en su investigación tipo factible con apoyo de una investigación de campo y tuvo como objetivo proponer estrategias para incrementar el posicionamiento del Hotel las Cabañas en los guayos estado Carabobo, con la finalidad de captar nuevos clientes y posicionar a la empresa en el mercado de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes potenciales. En base al análisis de la problemática de la empresa en estudio, el cual presenta la falta de publicidad para promocionarse lo que ha

provocado la disminución de la cartera de clientes en un mercado cada día más exigente.

La investigación posee relación con este trabajo ya que, plantea que toda la organización necesita de nuevas estrategias o ideas que ayuden a mejorar el posicionamiento de los productos para que sean conocidos y puedan llegar a tener un lugar en la mente del consumidor.

Camacho H. y Medina V. (2010). En su trabajo especial de grado titulado “**Plan Estratégico Promocional para el Posicionamiento de los Productos Genéricos de Cojedes C.A., en el municipio San Carlos estado Cojedes**”, presentado para optar al título de Licenciados en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en un diseño de campo, tuvo como objetivo establecer un plan estratégico con la finalidad de aplicar estrategias de *marketing* para posicionar los productos Genéricos Cojedes en la mente del consumidor, considerando estrategias promocionales hacia la motivación del cliente, destacando las características que diferencian los productos de la empresa en cuanto a calidad, precio y variedad y finalmente estrategias de publicaciones en medios gráficos, audiovisuales y en la radio.

La relación que guardan ambas investigaciones se basa en el análisis correspondiente a determinar aquellos factores que influyan de una manera contundente sobre la organización. Para de esta manera proponer estrategias que posicionen productos en un territorio determinado.

González M (2013), en su trabajo especial de grado titulado “**Plan Estratégico de Marketing para el Posicionamiento de la empresa Invermedica, C.A, en el Mercado de Insumos y Equipamiento Médico del Estado Carabobo**”, para optar al título de Licenciada en Mercadeo en la Universidad José Antonio Páez, en una investigación de campo descriptiva en la modalidad de proyecto factible, tuvo como objetivo proponer un plan de *marketing* para posicionar en el mercado a la empresa Invermedica, C.A, con la finalidad de posicionar a la empresa en el mercado de equipamiento médico, y tuvo como resultado que la compañía no conoce su posición

frente a la competencia, no ha definido sus objetivos específicos, no tiene planificada ventas, hay clientes insatisfechos y falta fidelización de los mismos. Como producto final de la investigación se formularon estrategias como: programa de planificación de ventas, estrategias de fidelización, campaña publicitaria y posicionamiento de la página web de Invermedica, C.A.

La vinculación que posee esta investigación se halla en la medida que influyen ciertos factores en las estrategias de posicionamiento en la mente de los consumidores y como estas pueden llegar a ser tan importantes para la empresa.

2.2 Bases Teóricas

Según Arias (2006), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.52).

Es decir que se precisa antes que nada las teorías y conceptos que tienen relación con la investigación que se llevó a cabo, con el propósito de sustentarla. Es importante destacar que para llevar a cabo esta investigación, se deben definir términos y teorías relacionadas con los objetivos planteados anteriormente, a fin de contextualizar lo que se desea plasmar.

2.2.1 Diagnóstico

Según Serna H. (2003) el diagnóstico es “El análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”. (p 36).

- Diagnóstico Interno: Es el proceso para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, o del área estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:
 - § Capacidad directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, como: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- § Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, etc.
- § Capacidad financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, margen financiero y otros índices importantes que se consideren para la organización y el análisis.
- § Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluye todo lo relacionado con los procesos de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en empresas de servicio. Por tanto; involucra; entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad en procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, etc.
- § Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, programas de motivación, etc.
- Diagnóstico Externo: Es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integra el análisis de:
 - § Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, PIB, etc.
 - § Factores políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, otros agentes del gobierno que puedan afectar la empresa o unidad estratégica de negocio.

- § Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- § Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- § Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- § Factores competitivos: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Realizando un buen diagnóstico será más fácil tomar las decisiones correctas en cuanto a que estrategias poner en acción para posicionar los productos de las empresas.

2.2.2 Diagnóstico Externo

Para Serna H. (2003):

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la firma. (p 110).

Como elaborar el POAM:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores de análisis.
- b. Identificación de oportunidades y amenazas. La compañía, mediante la conformación de grupos estratégicos realiza esta parte del análisis.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y sobre cada una de ellas realiza una tormenta de ideas.

- d. Priorización y calificación de los factores externos. El grupo califica según su saber las oportunidades (A M B) y las amenazas (A M B); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM
- e. Calificación del impacto: El grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad y amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio o bajo.
- f. Elaboración del POAM.

En este sentido, es de gran importancia realizar el análisis del perfil de las oportunidades y amenazas en el medio debido, a que el resultado que arroje este estudio será crucial al momento de tomar las decisiones de las estrategias a implementar para posicionar la línea de chocolates de la distribuidora King Candy, C.A.

2.2.3 Diagnóstico Interno

Según Serna H. (2003):

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. (p 128).

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva (o de mercadeo).
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica (producción).

- Capacidad de talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de fortalezas o debilidades con relación a su grado (A M B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Este tipo de análisis es de suma importancia para la organización debido, a que se podrá conocer el estado de todas las capacidades internas y se definirá que debilidad se tendrá que mejorar y que fortaleza se puede aprovechar para diferenciarse de la competencia.

2.2.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas según Porter

Según Boyd W. y Larréché M. (2005):

Cinco fuerzas competitivas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso, de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos. Esta mezcla de fuerzas explica porque algunas industrias son constantemente más redituables y provee mas visitas a fondo que de recursos que se requieren y que estrategias que se deben adoptar para tener éxito. (p 125).

Cada una de estas fuerzas competitivas contribuye con la investigación en cuanto a la determinación de los recursos más pertinentes que la empresa deberá otorgar para la correcta realización de la investigación.

Además de ello, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas se podrá definir en qué situación se encuentra la distribuidora con respecto a la competencia y que acciones se deben tomar para ello.

- Rivalidad entre los competidores presentes: La rivalidad aparece entre las compañías que elaboran productos que son sustitutos

muy aproximados unos a otros, en especial cuando un competidor actúa para mejorar su posición o protegerla. De esta manera las empresas son mutuamente dependientes: lo que hace una afecta a las otras, y viceversa. Por lo general, la rentabilidad disminuye a medida que aumenta la rivalidad, y esta es mayor en las condiciones siguientes:

- § Hay alta intensidad de inversión; requiere que las empresas operen a la mayor capacidad o cerca de ella, ejerciendo con ellos fuerte presión descendente en los precios cuando la demanda disminuye.
- § Hay muchas pequeñas empresas en una industria o no existen empresas dominantes.
- § Hay poca diferenciación de producto.
- § Es alto el costo del cambio de proveedores (costos de transferencia).
- Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos competidores agregan capacidad a la industria y traen consigo la necesidad de ganar participación en el mercado, lo que intensifica la competencia. Cuanto mayor sea la amenaza de los nuevos entrantes, menor será el atractivo de una industria. La entrada es más difícil en las condiciones siguientes:
 - § Cuando hay presencia de fuertes economías de escala y efectos de aprendizaje; puesto que toma tiempo adquirir el volumen y aprendizaje requeridos para rendir un bajo costo relativo por unidad.
 - § Si la industria tiene fuertes requerimientos de capital en el arranque.
 - § Cuando existe una fuerte diferenciación de producto.
 - § Si ganar distribución es particularmente difícil.

- § Si un comprador incurre en costos de transferencia al cambiar de proveedor.
- Poder de trato ventajoso de los proveedores: Se ejerce en su mayor medida por el aumento de los precios. Su efecto puede ser significativo, en particular cuando un número limitado de proveedores sirve a varias industrias diferentes. Su poder se incrementa si los costos de transferencia y los precios de los sustitutos son altos y pueden amenazar la integración hacia adelante.
 - Poder de trato ventajoso de los compradores: Los clientes de un ramo andan en busca constante de precios más bajos, mejor calidad de producto y servicios agregados, y, por ende pueden afectar la competencia dentro de la industria. Los compradores juegan a enfrentar a los proveedores individuales uno contra otros en sus esfuerzos de obtener estas y otras condiciones.
 - Amenaza de productos sustitutos: Los sustitutos son alternativas de tipos de producto (no marca) que realizan esencialmente las mismas funciones. Los productos sustitutos ponen un tope superior a las ganancias de una industria limitan los precios, en especial cuando la oferta excede la demanda.

2.2.5 Análisis DOFA

Para Serna H. (2003):

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar al mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p 145).

- Elaboración de la hoja de trabajo: Con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) debe hacerse una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis.
- Selección de factores clave de éxito (FCE): Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección clave de los factores de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.
- Ponderación de factores: Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto en cada uno de los cuadrantes.
- Realización DOFA: Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar las amenazas y prevenir el efecto de una debilidad.

El análisis DOFA es la base para comenzar con los cambios pertinentes de la compañía, tanto internos como externos. Para la distribuidora King Candy C.A, esta matriz será un factor clave para prevenir los efectos de todas las amenazas y debilidades que posea, además servirá para aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas en el momento indicado. De esta manera, la empresa podrá tomar las acciones pertinentes para la elaboración y puesta en marcha de todas las estrategias que surjan luego del cruce del resultado de los estudios de PCI y POAM.

2.2.6 Estrategias

Colina (2009), define estrategia como:

Patrón o plan que integran las principales metas o políticas de una organización, y a vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas (p.2).

En este orden de ideas, una estrategia bien planificada puede llegar a cumplir con los objetivos y metas de la organización, así como también ayuda a pronosticar los posibles cambios en el entorno y acciones de los competidores.

2.2.7 Estrategias de Segmento

2.2.8 Estrategias de Segmentación

Para Boyd W. y Larréché M. (2005):

§ Estrategia del nicho de mercado:

Consiste en servir a uno o más segmentos que, aunque no sean los más grandes, están integrados por números considerables de clientes que buscan los beneficios un tanto especializados de un producto o servicio. Tal estrategia está diseñada para evitar la competencia directa con las empresas más grandes que están persiguiendo los segmentos más grandes.

§ Estrategia del mercado masivo:

Una compañía puede seguir una estrategia de mercado masivo en dos formas. Primero puede desempeñar cualquier diferencia en segmentos y diseñar un programa único de producto y *marketing* que atraiga al mayor número de consumidores. el principal objetivo de esta estrategia es captar el volumen suficiente para ganar economías de escala y una ventaja en costos. Esta estrategia requiere de recursos sustanciales, entre los que se incluye la capacidad de producción y capacidades adecuadas de *marketing* masivo.

Un segundo planteamiento para el mercado masivo es diseñar productos y programas separados para los segmentos que diferencien. A esto con frecuencia se le llama *marketing* diferenciado.

§ Estrategia del mercado de crecimiento:

Las empresas que siguen una estrategia de mercado de crecimiento suelen tomar como objetivo uno o más segmentos de rápido crecimiento, aunque tal vez no sean actualmente muy grandes. Es una estrategia a menudo preferida por los competidores más pequeños con el fin de evitar confrontaciones directas con empresas más grandes mientras crean volumen y participación en el mercado.

Estas estrategias de segmento son esenciales para las empresas que aun no determinan a que mercado desean incursionar, para esto es necesario el estudio del mercado posterior a eso el análisis de las características de esos posibles consumidores y por ultimo comprobar que las características del segmento se adecuan a las del producto a lanzar.

2.2.9 Estrategias de Público Objetivo

Para Kotler P. (2001): Existen cinco estrategias de público objetivo. (p 274).

- Concentración en un único segmento:

La empresa puede seleccionar un único segmento. Por medio de esta estrategia la empresa consigue un importante conocimiento de las necesidades del segmento y logra una fuerte presencia en el mercado. Además, la empresa disfruta de economías operáticas porque especializa su producción, su distribución y promoción. Si la empresa se apodera del liderazgo del segmento, podrá obtener un buen rendimiento sobre su inversión.

Sin embargo el *marketing* concentrado conlleva riesgos superiores a los normales. Un segmento de mercado en particular podría echarse a perder.

- Especialización selectiva:

Aquí la empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Es posible que haya poca o ninguna sinergia entre los segmentos, pero

cada uno promete generar utilidades. Esta estrategia de cobertura multisegmentos tiene la ventaja de diversificar el riesgo de la empresa.

- Especialización de producto:

Aquí la empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. Mediante una estrategia de especialización de producto, la empresa se crea una reputación firme en el área de producto específica. El riesgo es que el producto sea suplantado por una tecnología totalmente nueva.

- Especialización de mercado:

Aquí la empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de clientes en particular. El riesgo es que se recorten los presupuestos del grupo de clientes.

- Cobertura total del mercado:

Aquí la empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podrían necesitar. Solo empresas muy grandes pueden adoptar una estrategia de cobertura de mercado. A grandes rasgos las grandes empresas pueden cubrir todo un mercado de dos formas

§ *Marketing* no diferenciado: La empresa hace caso omiso a las diferencias entre los segmentos del mercado y se dirige a todo el mercado con una sola oferta. La empresa se concentra en la necesidad básica de los compradores, más que en las diferencias de los compradores; diseña un producto y un programa de *marketing* que sea atractivo el mayor número posible de compradores; se apoya la distribución masiva y la publicidad masiva; y procura que el producto tenga una imagen superior en la mente de las personas.

§ *Marketing* diferenciado: La empresa opera en varios segmentos de mercado y diseña diferentes programas para cada segmento.

Luego de haber analizado las características se necesita definir el público objetivo para comenzar a elaborar las estrategias del producto nuevo a lanzar, sin embargo existen diferentes tipos de estrategias que podrían ser útiles o no a la hora de tomar esa decisión.

2.2.10 Estrategias de Posicionamiento

Según Lambin J. y otros (2009): “Existen distintos modos de posicionar la marca frente a la competencia. Hay tres tipos de estrategias de diferenciación: diferenciación de producto, diferenciación de precio y diferenciación de imagen”. (p 255).

- § Diferenciación de producto: El modo clásico de posicionar una marca es propagar los beneficios del producto. Las características del producto pueden utilizarse para basar la estrategia de diferenciación.
- § Diferenciación de precio: Algunas empresas pueden utilizar el precio como una forma de ser diferentes frente a la competencia. Existen diferentes estrategias de precio: el precio más alto, el mayor valor del dinero, el menor precio de la categoría.
- § Diferenciación de imagen: En muchos sectores, las marcas no pueden estar diferenciadas por la base de características tangibles. Una creación de imagen diferenciara la marca de la competencia.

Las estrategias de posicionamiento son una de las más importantes para una empresa a la hora de lanzar o de recuperar algún producto, por esto es importante que se implementen acciones que hayan sido bien detalladas para tener un margen de error mínimo y no generar perdidas a la empresa.

Dicho esto, un cliente que no tenga el producto posicionado en su mente estará renuente a comprarlo, por lo tanto es importante que a la hora de realizar estrategias se deba considerar plasmar la imagen del producto aunado a eso sus beneficios y ventajas de adquisición.

2.2.11 Estrategias de Crecimiento

Según Kotler y Keller (2006), las estrategias de crecimiento se dividen en tres:

- Crecimiento Intensivo: La empresa procura crecer actuando con sus productos naturales en los mercados actuales (estrategia de penetración de mercados).
- Crecimiento Integrado: La empresa procura crecer ingresando a mercados diferentes, aunque relacionados con el suyo (estrategia de desarrollo de productos).
- Crecimiento por Diversificación: La empresa ingresa en mercados completamente diferentes con productos/servicios también completamente diferentes (estrategia de desarrollo de mercados).

Estas estrategias de crecimiento le permiten a la empresa decidir como destacarse en el mercado dependiendo de su mayor fortaleza y sus oportunidades y de las capacidades que esta posea.

2.2.12 Estrategias de Ansoff

Ansoff (1976), define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno”.

En este sentido el autor plantea que para una empresa es la explicación de las metas que desea cumplir en un periodo de tiempo determinado.

Así mismo, la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado). A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados). Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos). Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

2.2.13 Estrategias BCG

The Boston Consulting Group(BCG, 2013),en un artículo titulado “The Product Portafolio, para asesorar el manejo del portafolio de una organización en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizando los productos dentro del portafolio de una compañía clasificándolos como estrellas, vacas, perros o interrogantes según la tasa de crecimiento y la participación del mercado.

Según Schnaars (1994):

Durante la década de los setenta, las tendencias en estrategia se popularizaron, en muchos casos, a través de modelos basados en matrices, como fueron los casos de la matriz de nivel de atracción y posición de los mercados, la matriz del ciclo de vida del portafolio y la matriz direccional de políticas.

Este tipo de matrices servían para una situación específica que estuviera atravesando la empresa, por lo tanto de allí parte la importancia de esta matriz para verificar los aspectos positivos y negativos que podrían tener los productos de la compañía en el mercado donde se trabaje.

La matriz de BCG asigna nombres muy particulares a los cuatro cuadrantes de descripción.

- Vacas lecheras: Son productos que están desequilibrados ya que mantienen una alta participación en un mercado que tiene un bajo índice de crecimiento. Generan más efectivo del que requieren para mantener su participación en el mercado.
- Signos de Interrogación: Tienen una pequeña participación en un mercado que es atractivo ya que tiene un alto índice de crecimiento. Necesitan una gran cantidad de recursos para aumentar su participación.
- Estrellas: Tienen una alta participación en un mercado de alto índice de crecimiento. Generan tanto efectivo como el que necesitan para mantenerse en el mercado.

- Perros: Tienen una baja participación un mercado con un bajo índice de crecimiento. Generan poco efectivo pero al mismo tiempo requieren de poco efectivo.

Esta matriz de crecimiento ayuda a detectar los productos que tienen mejor rentabilidad para la compañía que en este caso es la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A., dicho esto, la realización de esta estrategia se podrá definir en qué productos se debería invertir para obtener mayor rentabilidad.

2.2.14 Estrategias Competitivas

2.2.15 Según Porter

Porter (1992).”La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”

De esta manera se podrá establecer cómo la empresa debe actuar ante sus competidores, todo dependiendo de la estrategia que más le convenga para permanecer en el mercado.

2.2.16 Líder

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000):

En la mayoría de las industrias existe una empresa reconocida como líder. Esta empresa tiene la mayor cuota del mercado. Generalmente va en cabeza en todo lo referente a cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad con sus promociones. La vida de una empresa líder no es fácil, a no ser que disfrute de un monopolio. (p 260).

2.2.17 Retador

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000): “Estas empresas pueden adoptar posturas diferentes: atacar al líder así como a otros competidores en una lucha por

incrementa su cuota del mercado (retadores), o continuar por su propio camino sin molestar (seguidores)” (p 271).

Lo primero que ha de hacer un retador es definir su objetivo estratégico, que suele ser el incremento de su cuota de mercado. El retador debe definir entonces a quien atacar:

- Puede atacar al líder del mercado: esta estrategia es enormemente peligrosa, pero también puede ser rentable, y puede ser una buena elección si la empresa líder no está atendiendo bien al mercado.
- Puede atacar a otras empresas de su mismo tamaño que no atienden bien al mercado y tienen problemas de financiación: estas empresas tienden a adolecer de productos obsoletos, precios demasiado altos e insatisfacción de sus clientes por otras muchas razones.
- Puede atacar a pequeñas empresas locales y regionales.

Elección de la estrategia general de ataque:

- § Ataque Frontal: La empresa atacante iguala el *marketing* mix del líder.
- § Ataque de Flancos: Generalmente tienen más éxito que los ataques frontales, es atractivo para empresas con menores recursos que el oponente.
- § Ataque Envolverte: Es el intento de captar una amplia parte del territorio de la competencia mediante un ataque relámpago. Esta estrategia implica lanzar una gran ofensiva en varios frentes, por lo que es necesario que los recursos del atacante sean superiores a los de la competencia.
- § Ataque Bypass: Implica olvidar inicialmente al enemigo, atacando otros mercados sencillos a fin de ampliar una base inicial.
- § Ataque de Guerrilla: Consiste en lanzar pequeños e intermitentes ataques a diferentes partes del territorio del oponente, con el fin de que este se desmoralice y se puedan conseguir tímidos pero seguros adelantos.

Elección de la estrategia de ataque

- § Estrategia de Descuentos: El retador puede vender productos comparables, pero a menor precio.
- § Estrategia basada en productos más baratos: Ofrecer un producto de calidad-media-baja a un precio inferior.
- § Estrategia basada en productos de prestigio: El retador puede lanzar un producto de alta calidad y establecer para el mismo un precio superior al del líder.
- § Estrategia de proliferación de productos: La empresa retadora puede atacar al líder lanzando una oferta más amplia y ofreciendo, por lo tanto, un mayor campo de elección para los consumidores.
- § Estrategia de mejora de servicios: El retador puede tratar de ofrecer nuevos o mejores servicios a sus clientes.
- § Estrategia de innovación de la distribución: Puede desarrollar un nuevo canal de distribución.
- § Estrategia de reducción de costes operativos: el retador puede conseguir reducir sus costes productivos a través de una estrategia de aprovisionamiento más eficaz.
- § Fuerte inversión publicitaria: Algunos retadores atacan al líder incrementando su inversión en promoción y publicidad.

2.2.18 Seguidores

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000): “Muchas empresas prefieren seguir que retar la líder del mercado. El seguidor debe conocer la forma de retener a su clientela y a la vez conseguir nuevos clientes”. (p 275).

El seguidor debe determinar unas vías de crecimiento lo suficientemente discretas como para no provocar revanchas:

- § Falsificador: Duplica el producto y el envasado del líder y lo vende a través del mercado negro o distribuidores de muy dudosa reputación.

- § Clónico: Reproduce el producto, nombre y envasado del líder con ligeros matices.
- § Imitador: Copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, publicidad, políticas, precios, etc.
- § Adaptador: Se basa en productos del líder, los adapta e incluso a veces los mejora. El adaptador a veces prefiere operar en mercados alternativos.

2.2.19 Especialistas

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000):

Una de las alternativas a actuar como seguidor en un gran mercado es convertirse en líder en una pequeña parte del mismo: en un nicho. Generalmente las empresas pequeñas tratan de evitar a otras más poderosas tomando como objetivo pequeños mercados que a estas les interesan poco o nada. (p 276).

La distribuidora King Candy, C.A., se basa en gran parte en las estrategias de retador, debido a que su principal objetivo es la distribución de su línea de chocolates Atlantic en diferentes segmentos para aumentar su cota del mercado. Sin embargo, esta empresa conoce a detalle sus competidores y la marca líder en este rubro de los chocolates, debido a esto se han de tomar consideraciones pertinentes para poder mejorar las estrategias de posicionamiento en la mente de los consumidores.

2.2.20 Estrategias según Miles y Snow

2.2.21 Prospector

Según Olson (2005):

Una empresa sigue una estrategia prospectora cuando se muestra activa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios; con frecuencia son estas empresas las que crean los cambios a los que ha de responder el resto de competidores del mercado. Estructuralmente, se caracterizan por una baja formalización y una alta descentralización y flexibilidad. Procesan gran cantidad de

información para reforzar la actividad de innovación y alinear su actividad a las necesidades de los consumidores. p (384).

Dicho esto, las empresas con este tipo de estrategias tiene aun la oportunidad de mantenerse activas en el mercado debido a su estructura y su elasticidad hacia las necesidades de sus consumidores.

2.2.22 Analizadora

Según Citrin (2007):

Se entiende por empresa analizadora las que emprenden y mantienen su negocio básico, sin renunciar por ello al lanzamiento de nuevos productos y a la localización y exploración de nuevos mercados. Son similares a las empresas prospectoras en que están dotadas de mecanismos de integración de la información del mercado para reconocer y protegerse de las amenazas. (p 385).

En este sentido las organizaciones que se rijan bajo una estrategia analizadora, mantienen su negocio enfocado en las necesidades de los consumidores de una manera más básica, destacando que no solo trabajan con productos ya conocidos si no que son flexibles a las oportunidades de lanzar un producto nuevo al mercado.

2.2.23 Defensora

Según Citrin (2007):

Se caracteriza por la creación de un dominio estable y suficiente para su supervivencia a largo plazo en la que se ha logrado penetrar, su interés por las oportunidades es limitado. Su estructura es formalizada y jerárquica para reforzar la eficiencia interna. (p 385).

Este tipo de empresas que implementan la estrategia defensora, prefieren mantenerse estables en el mercado y no arriesgarse tanto, su objetivo es tratar de sobrevivir en el mercado a largo plazo.

2.2.24 Reactiva

Según Citrin (2007): “Es característico de una estrategia reactiva responder tarde a los cambios que están ocurriendo, es decir, tomar decisiones basadas en las presiones del entorno”. (p385).

De esta manera las organizaciones que implementen este tipo de estrategias son dinámicas, es decir, se adaptan a las situaciones que ocurran en su entorno, aunque en algunos casos esto sea de alto riesgo debido a que deberán actuar sin haber analizado profundamente el escenario.

2.2.25 Según Porter

Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

2.2.26 Bajo Costo:

La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en *marketing*. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

En este orden de ideas, este método puede ser positivo siempre y cuando se conozcan los límites para poder mantener los costos bajos, debido a que si no se establecen se estarían generando pérdidas.

2.2.27 Diferenciación

La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación.

Este tipo de estrategia crean a las empresas confianza para seguir en el mercado, es decir, que utilizan sus fortalezas para crear su imagen en el mercado y de esta manera alcanzar sus metas organizacionales y a la vez satisfacer de forma efectiva las necesidades de sus consumidores.

2.2.28 Enfoque

La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

De esta manera, King Candy, C.A, está proporcionando productos de calidad que son altamente diferenciados con respecto a los demás chocolates que existen en el mercado.

2.2.29 Estrategia de Ciclo de Vida

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000):

Afirmar que un producto tiene ciclo de vida significa aceptar lo siguiente:

- a. Los productos tienen una vida limitada.
- b. Las ventas de un producto atraviesan distintas fases y cada una de ellas representa diferentes retos, oportunidades y complicaciones.
- c. Los beneficios aumentan y disminuyen en diferentes fases del ciclo de vida del producto.
- d. Los productos exigen diferentes estrategias de *marketing*, financieras, de producción, de aprovisionamiento y de personal en cada una de las fases de su ciclo de vida. (p343).

Estrategias de *Marketing* en la Fase de Introducción:

Dado que introducir un producto nuevo en varios mercados y suministrar convenientemente a los distribuidores lleva tiempo, en esta etapa de crecimiento las ventas son lentas.

Si solo se tiene en cuenta el precio y la promoción, la dirección de la empresa puede actuar de acuerdo con una de estas cuatro estrategias:

- I. Introducción rápida: Consiste en lanzar el producto nuevo a un precio alto y con un alto nivel de promoción.
- II. Introducción lenta: Consiste en lanzar el producto nuevo a un alto precio y con gastos de promoción bajos.
- III. Penetración rápida: Consiste en lanzar el producto nuevo a un precio bajo y gastar grandes cantidades en promoción.
- IV. Penetración lenta: Consiste en lanzar el producto nuevo a bajo precio y con gastos de promoción reducidos.

Estrategias de *Marketing* en la Fase de Crecimiento:

Se caracteriza por un rápido incremento de las ventas. Una vez que el producto gusta a los compradores iniciales, la mayoría de los consumidores de tipo medio comienzan a adquirirlo.

Los precios se mantienen en el mismo nivel o se reducen ligeramente a medida que la demanda incrementa. Las empresas mantienen sus gastos en actividades de promoción al mismo nivel o los incrementan ligeramente para situarse al nivel de la competencia.

Durante esta fase, la empresa utiliza varias estrategias para sostener un crecimiento rápido del mercado que dure el mayor tiempo posible:

- La empresa incrementa la calidad del producto, le añade nuevas prestaciones y mejora su estilo.
- La empresa fabrica productos nuevos bajo la forma de nuevos modelos u otros que les permitan defenderse de los ataques de los competidores.
- Se penetra en nuevos segmentos del mercado.
- Se incrementa la cobertura de distribución y se buscan nuevos canales.
- Se producen cambios en la actividad publicitaria, pasando de una publicidad destinada a dar a conocer el producto a otra destinada a crear una mayor preferencia por este.
- Se reducen los precios en el momento oportuno con el objeto de atraer más compradores sensibles a los precios.

Estrategias de *Marketing* en la Fase de Madurez:

Generalmente esta fase dura más que las anteriores y presenta a la dirección de *marketing* retos muy importantes. Dicho esto, se puede dividir a su vez en tres subfases: crecimiento, estabilidad y declive.

En la primera fase, la tasa de crecimiento de las ventas comienza a disminuir. No existen nuevos canales de distribución que alimentar. En la segunda fase, se mantienen las ventas per cápita a causa de la saturación del mercado. La mayoría de los consumidores potenciales han probado el producto y las ventas futuras se mantienen por el crecimiento de la población y la demanda de sustitución. En la tercera fase, el declive de la madurez, el nivel absoluto de las ventas comienza a disminuir y los clientes empiezan a adquirir productos sustitutos.

Modificaciones del mercado:

La empresa puede tratar de expandir el número de usuarios de una marca de tres maneras:

- Convertir a los no usuarios.
- Entrar en nuevos segmentos.
- Arrebatar clientes a los competidores.

El volumen también se puede incrementar consiguiendo que los usuarios de la marca incrementen la tasa de uso que hacen de la misma. He aquí tres estrategias.

- § La empresa puede tratar de conseguir que los clientes usen el producto con mayor frecuencia.
- § La empresa puede tratar de conseguir que los usuarios utilicen más cantidad del producto en cada ocasión.
- § La empresa puede tratar de descubrir nuevos usos del producto y convencer a la gente de usarlo de formas varias.

Modificaciones del producto:

Los directivos también pueden tratar de estimular las ventas modificando el producto por medio de una mejora de calidad, en las características o el estilo del producto.

La estrategia de mejora de la calidad trata de incrementar las prestaciones funcionales del producto (su duración, fiabilidad, velocidad, etc.). Un fabricante a menudo puede adelantar a sus competidores mediante el lanzamiento de productos nuevos. Esta estrategia es efectiva en la medida en que la calidad sea mejorada, los compradores acepten dichas proposiciones de calidad y un número suficiente elevado de compradores estén dispuestos a pagar más a cambio de una calidad superior.

La estrategia de mejora del estilo persigue una mejora en la estética del producto. La ventaja de estas estrategias es que confieren una identidad única al producto. Sin embargo, también podría presentar algunos problemas. En

primer lugar, es difícil predecir si a la gente, y a que gente, le gustara el nuevo estilo. En segundo lugar, un cambio de estilo generalmente implica abandonar el estilo antiguo, lo que podría ocasionar la pérdida de los clientes a los que les gustaba el estilo anterior.

Modificación del *Marketing Mix*:

Los directores del producto también deben tratar de estimular las ventas por medio de la modificación de uno o más elementos de *marketing mix*.

Un problema importante relacionado con este tipo de modificaciones es que son fácilmente imitables por la competencia, especialmente las reducciones de precio y la inclusión de servicios adicionales.

Estrategias de *Marketing* en la Fase de Declive:

Llega algún momento en el que disminuyen las ventas de la mayoría de los productos y de las marcas. Las ventas pueden desplomarse hasta el nivel cero o mantenerse petrificadas a un bajo nivel.

Las ventas disminuyen por una serie de razones, como los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y el aumento de la competencia, tanto nacional como extranjera. Todo ello conduce a un exceso de capacidad, a una progresiva reducción de precios y a una disminución de los beneficios.

A medida que las ventas y los beneficios van disminuyendo, algunas empresas desaparecen del mercado. Las que permanecen suelen reducir el número de productos que ofrecen, abandonan los segmentos más pequeños y los canales de distribución más débiles, recortan el presupuesto de promoción y reducen precios.

En un estudio acerca de la empresa en sectores de declive se distinguen cinco disponibles:

- a. Incrementar la inversión (dominar o fortalecer su situación competitiva).
- b. Mantener el nivel de inversión hasta que se disipe la incertidumbre del sector.
- c. Disminuir el nivel de la inversión de forma selectiva, abandonando los grupos de consumidores no rentables, mientras se fortalece la inversión en nichos lucrativos.
- d. Alimentar la inversión con objeto de recuperar dinero en efectivo rápidamente.
- e. Proceder al desmantelamiento del negocio rápidamente y disponer de sus activos de la forma más ventajosa posible.

La estrategia de declive más apropiada depende del atractivo relativo que tenga su sector y la fuerza competitiva de la empresa dentro del mismo. Una empresa que está situada en un sector poco atractivo pero que posea la suficiente fuerza competitiva debe considerar la reducción de su actividad de forma selectiva. Sin embargo, si se encuentra en un sector atractivo y tiene fuerza competitiva debe reforzar sus inversiones.

Este tipo de estrategias del ciclo de vida toman relevancia en las empresas que ya tienen establecido un objetivo, bien sea para introducir un producto en un mercado nuevo, para aquellos productos que se desee refrescar la imagen ante sus consumidores y para los que ya están en la etapa de declive y necesite evaluar detalladamente si deberá abandonar el producto o invertir para que este vuelva a generar rentabilidad en la empresa.

La línea de chocolates Atlantic se encuentra en la fase de introducción debido a que son productos nuevos que están comenzando a incursionar en

diferentes sectores de mercado. No obstante, la distribuidora no ha invertido en estos productos para dar a conocerlos en estos sectores y de allí parte el estancamiento de las ventas de los mismos.

2.2.30 Estrategia de Imitación

Para Munuera y Rodríguez (1998): “Una empresa sigue una estrategia de imitación cuando sale al mercado con un producto copiado o adaptado del producto original o innovador”.

De esta manera, Levitt (1966), coincide con esa definición y propone el concepto de creación cuidadosa y planificada de imitación a lo que llama imitación innovadora.

En este sentido, Kremen (1993) comenta, que la imitación realmente consta de dos componentes esenciales: (1) estrategia de seguidor y (2) aprendizaje por observación. Estrategia de seguidor significa que la compañía espera para adoptar un nuevo producto o práctica; el aprendizaje por observación, se refiere a la adquisición de nuevo conocimiento a través de la observación y asimilación de la información externa. Por otro lado, la imitación pensativa, eleva la simple copia y transferencia de conocimiento a una adaptación activa de la tecnología en un nuevo escenario y, por lo tanto, refleja los requerimientos particulares del nuevo usuario.

La velocidad con la que un imitador entra al mercado es crucial porque recorta rápidamente los márgenes disponibles a los demás competidores; es importante entrar al mercado lo más pronto posible. La imitación de un producto ya experimentado no reduce en forma automática el riesgo, simplemente lo modifica; mientras el innovador se enfrenta al riesgo de que el producto no encuentre un mercado que lo acepte, el imitador enfrenta el riesgo de llegar al mercado cuando ya está plagado de competidores dispuestos a reducir los precios.

Munuera y Rodríguez (1998), clasifican esos grados de imitación como: Copias ilegales o falsificaciones: imitaciones que se venden con un precio inferior al del

producto original, amparados por el prestigio de la marca original; si se vende con la misma marca será una falsificación y si es con distinta marca será una copia ilegal.

- Copias legales de productos competidores: se trata de copias de los productos originales que se ponen a la venta por otros fabricantes con otra marca.
- Imitaciones Innovadoras: Imitaciones que adaptan un producto existente a una nueva y diferente necesidad del mercado. Estas imitaciones incorporan cierto grado de creatividad
- Imitaciones superiores o productos con tecnología más avanzada: más que una imitación, supera el producto del innovador llegando a romper las barreras de entrada impuestas por el pionero. Utilizan los problemas obtenidos por el producto innovador como un aprendizaje y logran un avance significativo, generalmente tecnológico, que supera al producto original.

Este tipo de estrategias son efectivas siempre y cuando se conozca el producto, la condiciones del mismo, aunado a eso es necesario conocer las características del segmento al que se quiere penetrar. Sin embargo, para King Candy, C.A., no es de relevancia imitar los productos de su competencia e invadir su mercado, sino dar a conocer los beneficios de sus productos que la mayoría son totalmente diferentes a los de sus competidores, y así crear su propio segmento de mercado.

2.2.31 Segmentación

2.2.32 Macrosegmentación

Según Lambin J., Galluci C. y Sicurello C (2009): “La macrosegmentación, tiene como objetivo identificar, los mercados producto”. (p 150).

En la mayoría de los mercados, es casi imposible satisfacer a todos los clientes con un único producto o servicio.

Los distintos consumidores tienen deseos e intereses variados, que son resultado de diversas prácticas de compra y diferencias básicas de las necesidades de los clientes, así como de los beneficios que buscan en los productos.

Por lo tanto, las empresas consideran cada vez más que resulta esencial moverse del *marketing* masivo al *marketing* estratégico focalizado, donde la atención está puesta en un grupo particular de clientes. Esta identificación de los grupos de clientes objetivos es la segmentación de mercado, donde el mercado total se desagrega en subgrupos, con similares requisitos y características de compra.

Conocer cómo segmentar un mercado es una de las habilidades más importantes que una firma debe tener. La segmentación define en qué negocio se encuentra la empresa, guía el desarrollo de la estrategia y determina las capacidades que se necesitan en las unidades de negocio.

Definición del mercado de referencia

En términos de solución la implementación de una estrategia de segmentación de mercado debe comenzar con una definición de negocio que revele la verdadera función o propósito de la compañía, en una perspectiva orientada al cliente.

La definición de negocio es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia. Ayuda a identificar a los clientes que pueden ser atendidos, los competidores que se debe superar, los factores claves para dominar el mercado y las tecnologías alternativas disponibles para producir el servicio o la función buscados.

La adopción del enfoque de solución en la definición del mercado de referencia cambia sustancialmente la naturaleza del negocio de la empresa, ya que la empresa se transforma a sí misma en una proveedora de servicios.

Conceptualización del mercado de referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador y no desde el punto de vista del productor, como suele ser el caso. Abell (1980) sugiere, que un mercado de referencia se puede definir en tres dimensiones:

El grupo de clientes o a quién se satisface, las funciones o necesidades del cliente. Lo que se satisface, y las tecnologías que se utilizan para satisfacer las necesidades. Cómo están siendo satisfechas las necesidades del cliente.

Para segmentar el mercado, el primer paso es identificar el criterio relevante que describa a cada una de estas tres dimensiones.

Necesidades o funciones: Nos referimos aquí a la necesidad que debe ser satisfecha por el producto o servicio. Las funciones deben estar conceptualmente separadas del modo en que se desempeñan (es decir, la tecnología). La línea divisoria entre “funciones” y “beneficios” no está siempre clara, porque las funciones están estrechamente subdivididas o porque las funciones son muy diversas.

Clientes: Describimos los diferentes grupos de clientes que pueden comprar el producto. En este nivel de macrosegmentación, sólo las características amplias del cliente se conservan. En el caso de los bienes de consumo, se necesita, por lo general, un criterio más detallado.

Tecnologías: Describen las maneras alternativas en que puede desempeñarse una función para un cliente. la dimensión tecnológica es dinámica, en el sentido de que una tecnología puede desplazar a otra a través del tiempo.

Definiciones de las fronteras del mercado

Al usar este marco, podemos distinguir entre un “mercado producto”, un “mercado solución” y una “industria”.

- Un mercado producto se define como un grupo específico de clientes, que buscan una función o surtido específico de funciones basado en una sola tecnología.
- Un mercado solución se puede definir por el desempeño de determinadas funciones en grupos de clientes dados, pero incluye todas las tecnologías sustitutas para desempeñar esas funciones. Corresponde al concepto de “categoría”.
- Una industria se basa en una sola tecnología, pero cubre varios negocios, es decir, varias funciones o surtidos de funciones y varios grupos de clientes.

Estas definiciones de fronteras alternativas corresponden a diferentes estrategias de cobertura del mercado, cada una con sus ventajas y desventajas.

La definición de industria es la más tradicional, pero también la menos satisfactoria, porque está orientada por la oferta y no por el mercado. Desde el punto de vista del *marketing*, esta definición de mercado de referencia es demasiado general, ya que incluye una gran variedad de funciones y grupos de clientes.

La definición de solución de mercado es muy útil para dar directivas al departamento de investigación y desarrollo, para sugerir estrategias de diversificación y también para organizar los mercados. La administración de la categoría se basa en este concepto, que modifica de manera sustancial el concepto de mezcla de *marketing*.

La definición de mercado producto está más orientada al mercado. Esta definición de mercado dicta automáticamente seis elementos claves del empuje estratégico de la empresa:

- § Los clientes que se abastecerán,
- § El paquete de beneficios que se suministrará,
- § Los competidores directos que se deben superar,

- § Las tecnologías sustitutas y los competidores a monitorear,
- § Las capacidades claves a adquirir,
- § Los actores de mercado principales con los que se tratará.

Esta partición del total del mercado de referencia en mercados productos guiará las decisiones de cobertura del mercado y determinará el tipo de estructura organizacional a adoptar. Una desventaja de esta definición de mercado es la dificultad de encontrar mediciones de mercado apropiadas, ya que la mayoría de las estadísticas gubernamentales se basan en la industria y no el mercado.

Análisis de pertinencia

Para desarrollar una matriz de segmentación realista, deben adoptarse las siguientes reglas:

- El analista puede comenzar con la lista más larga de variables de segmentación para evitar pasar por alto criterios significativos.
- Sólo aquellas variables con un impacto realmente significativo serán aisladas.
- Compactar variables juntas que están correlacionadas puede reducir el número de variables.
- Algunas celdas son generalmente combinaciones inviables de variables de segmentación y, por lo tanto, deben ser eliminadas.
- Algunos segmentos se pueden reagrupar si las diferencias entre ellos no son realmente significativas o el tamaño es muy pequeño.

La macrosegmentación es la base para comenzar a diseñar estrategias para los productos de una compañía, en este sentido, para comenzar con el diseño de las estrategias de posicionamiento para la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A, se debe realizar el análisis de la macrosegmentación y la

evaluación de los resultados que esta arroje servirán para agrupar los segmentos de mercado que serán opciones para la penetración de los productos.

2.2.33 Microsegmentación

Según Lambin J., Galluci C. y Sicurello C (2009):

El objetivo de la microsegmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades de los clientes en forma más detallada dentro de cada uno de los mercados producto (o macrosegmentación) identificados en la etapa del análisis de macrosegmentación. Dentro de un mercado producto particular, los clientes están interesados en un mismo servicio base. (p 159).

Segmentación descriptiva o sociodemográfica

La segmentación sociodemográfica es un método indirecto de segmentación. El supuesto básico que subyace en la clasificación del comprador es el siguiente:

Las personas que tienen distintos perfiles sociodemográficos también tienen diferentes necesidades y expectativas respecto de los productos y servicios.

Esto resulta obvio en muchos campos. Los hombres y las mujeres tienen distintas necesidades de productos tales como ropa, sombreros, cosméticos, accesorios, etc., y de forma similar son diferentes las necesidades de los adolescentes o las personas mayores, de los hogares de bajos y altos ingresos, de hogares rurales u hogares urbanos, etc. De esta forma, las variables sociodemográficas se utilizan como intermediarias en el análisis directo de las necesidades.

Las variables que más comúnmente se usan son: sexo, edad, ingreso, ubicación geográfica, educación, ocupación, tamaño de la familia y clase

social, todas son variables que reflejan las estadísticas vitales fácilmente medibles de una sociedad.

Segmentación conductual

La segmentación por uso busca clasificar a los consumidores sobre la base de sus comportamientos de compra real en el mercado. Como tal, es también un método de segmentación descriptivo. Los criterios que más comúnmente se utilizan son los del uso del producto, el volumen comprado y el estatus de lealtad.

Segmentación sociocultural o segmentación por estilo de vida

Como se menciona anteriormente, los criterios sociodemográficos están perdiendo valor predictivo en las sociedades prósperas, ya que los patrones de consumo se vuelven más y más personalizados. Individuos de los mismos grupos socioeconómicos pueden tener preferencias y comportamientos de compra muy diferentes y viceversa.

La segmentación sociocultural, a la que también se llama segmentación por estilo de vida o psicográfica, busca suplementar a la segmentación demográfica agregando elementos tales como actividades, actitudes, intereses, opiniones, percepciones y preferencias, para obtener un perfil más completo del consumidor. Intenta dibujar un retrato de los consumidores al agregar detalles a los niveles menos obvios de motivación y personalidad.

Requisitos de la segmentación efectiva: Antes de examinar las decisiones de posicionamiento y de segmentos a los cuales apuntar, debe hacerse una pregunta preliminar con el fin de verificar hasta qué punto se alcanzan los requisitos de una segmentación efectiva. Para ser efectivo y útil, un análisis

de segmentación debe cumplir con cinco criterios: respuesta diferenciada, tamaño adecuado, mensurabilidad, accesibilidad y accionabilidad.

Respuesta diferenciada: Éste es el criterio más importante a considerar cuando se elige una estrategia de segmentación. Los segmentos deben ser diferentes en términos de su sensibilidad a las acciones de *marketing* bajo el control de la empresa.

La variable de segmentación debe maximizar la diferencia de comportamiento entre segmentos (condición de heterogeneidad), y minimizar las diferencias entre clientes dentro de un mismo segmento (condición de homogeneidad).

Un requisito clave es evitar la superposición de segmentos, de cara al riesgo del “canibalismo” que puede desarrollarse entre productos de la misma empresa cuando éstos están destinados a segmentos diferentes. Cuantas más características observables y distintivas tenga un producto, más homogéneo será el segmento.

Tamaño adecuado: Los segmentos deben definirse de tal forma que representen a suficientes compradores potenciales para poder proporcionar beneficios suficientes que justifiquen el desarrollo de diferentes productos y programas de *marketing*. Para una comparación de dos perfiles de segmentos.

Los segmentos identificados deben ser sustanciales, es decir, representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de *marketing* específica.

Esta condición afecta no sólo el tamaño del segmento, en volumen y frecuencia de compra, sino también en su ciclo de vida. Todos los mercados son afectados por los fenómenos de la moda. Resulta esencial verificar que

el nicho al que se apunta no es temporal y que tendrá una vida económica suficiente. Finalmente, el requisito del tamaño también implica que el valor agregado del producto, por su especificidad, sea adecuado para que el grupo de compradores objetivo lo valore financieramente por un precio aceptable.

Mensurabilidad: Antes de seleccionar los segmentos objetivo, debe medirse el tamaño, el poder de compra y las principales características de comportamiento de los segmentos identificados.

Si el criterio de segmentación utilizado es muy abstracto, resulta difícil encontrar esta información. Por ejemplo, si los compradores potenciales fuesen empresas de cierto tamaño, sería fácil encontrar información acerca de su número, ubicación geográfica, volumen de negocio, etcétera.

Accesibilidad: La accesibilidad se refiere al grado en el cual se puede alcanzar el segmento del mercado a través de un único programa de *marketing*. Existen dos tipos de accesibilidad:

- La autoselección de los compradores implica alcanzar un objetivo más general a partir del producto y del atractivo de la publicidad para los grupos objetivos. Dichos consumidores se seleccionan a sí mismos por su atención a los avisos publicitarios.
- La cobertura controlada es muy eficiente porque la empresa alcanza a los clientes objetivos sin desperdiciar esfuerzos en la cobertura de individuos o empresas que no son potenciales compradores.

Accionabilidad: La accionabilidad se refiere a que debe evaluarse si es posible formular programas de *marketing* específicos para alcanzar y operar en estos segmentos.

Posteriormente realizado el análisis de macrosegmentación, se prosigue a realizar el estudio de la microsegmentación, este sirve para conocer en detalle el segmento de mercado al que se desea incursionar, dicho esto para King Candy, C.A este estudio será crucial para determinar el segmento en el cual actuara para posicionar la línea de chocolates Atlantic, para poder tener éxito se tomaran en cuenta todas las características en común que arroje este análisis de los posibles consumidores.

2.2.34 Mercado Meta

Según Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000): “Una vez que la empresa ha identificado las oportunidades de segmentación del mercado, debe decidir a cuantos y a cuales dirigirse”. (p 310).

Luego de haber segmentado, la empresa debe tomar la decisión de con quién o a quienes va a destinar sus estrategias y sus productos o servicios, todo dependiendo del tipo de segmento que fue elegido.

2.2.35 Tipos de Mercado Meta

Según Kotler P. (2001):

- Mercados Industriales: Llamados mercados de “empresa- empresa”, durante mucho tiempo estuvieron rezagados en relación con lo que son los mercados de consumo, si observamos a nuestro alrededor vemos con muchísima frecuencia la constante oferta de capacitación y entrenamiento que las diferentes instituciones especializadas en mercadeo ofrecen para el mercado de consumo, mas no así para los mercados industriales.

Varias características identifica a los mercados industriales, entre las cuales podemos mencionar, los compradores son un reducido grupos de personas que El mercado industrial está formado por individuos y organizaciones que de distintas maneras adquieren bienes y servicios para ser usados en sus diferentes

procesos productivos que van a satisfacer un mercado externo. Este es un mercado que involucra altas sumas de dinero y pocas cantidades de productos, si lo comparamos con el mercado de consumo

- Mercados de Consumo: Los mercados de consumo están integrados por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. Por lo tanto, aquí podemos englobar innumerables productos de todo tipo.
- Mercados de Producto: Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.

Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

2.2.36 Valoración de los Segmentos del Mercado

Para Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000):

A la hora de valorar diferentes segmentos del mercado, una empresa debe fijarse principalmente en dos factores, a saber: atractivo estructural del segmento, y objetivos y recursos de la empresa. En primer lugar, la empresa debe preguntarse si el segmento en concreto tiene las características que generalmente hacen atractivo a cualquier segmento: tamaño, crecimiento, rentabilidad, economía de escala y bajo riesgo. En segundo lugar, la empresa debe estudiar si invertir en tal segmento de acuerdo con sus objetivos y recursos disponibles. Una empresa puede rechazar un segmento atractivo porque este no cuadra con sus objetivos a largo plazo, o porque no dispone de los recursos necesarios para ofrecer la necesaria calidad del producto. (p 310).

La valoración de los segmentos del mercado lo determinara la filosofía que la empresa, es decir, su misión, visión y objetivos de esta manera la empresa podrá aceptar los segmentos que mejor le convengan o rechazar los que no le den un buen margen de rentabilidad.

2.2.37 Elección de los Segmentos del Mercado

Para Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000): “Luego de haber valorado los diferentes segmentos, la empresa debe examinar los cinco modelos de publico objetivo”. (p310).

Concentración en un único Segmento: La empresa puede seleccionar un único segmento. Por medio de una técnica de concentración, la empresa consigue un importante conocimiento de las necesidades del segmento y adquiere una fuerte presencia en el mercado; es mas de este modo la empresa disfruta de una reducción de costes gracias a la especialización de la producción, distribución y promoción.

Sin embargo, la concentración en un único segmento implica un riesgo superior a los normales. El segmento completo puede malearse. También ocurre que un competidor decida entrar en el mismo segmento.

Especialización Selectiva: Se selecciona un número de segmentos, cada uno de los cuales es objetivamente atractivo y apropiado para sus objetivos y recursos. Puede que la sinergia entre los distintos segmentos sea escasa o nula, pero cada uno de ellos promete una gran rentabilidad para la empresa.

Especialización de Producto: En esta estrategia, la empresa se especializa en un determinado producto que vende varios segmentos. A través de esta estrategia la empresa desarrolla una reputación en el mercado del producto que desarrolla, pero corre el riesgo de que el producto sea desplazado por una tecnología completamente nueva.

Especialización de Mercado: En este modelo de selección, la empresa se centra en servir un buen número de las necesidades de un determinado grupo de clientes. La empresa obtiene una gran reputación como empresa especializada en atender las necesidades de un grupo de clientes, constituyéndose en el canal de introducción de todos los nuevos productos que este grupo pudiera desear. El riesgo está en que por ejemplo, el grupo vea repentinamente cortando sus presupuestos.

Cobertura Total del Mercado: Con esta estrategia, la empresa intenta atender a todos los segmentos con todos los productos que pueda necesitar. Solo las grandes empresas pueden desarrollar una estrategia de cobertura total del mercado mediante dos formas: el *marketing* indiferenciado o mediante el *marketing* diferenciado.

La estrategia de *marketing* mix indiferenciado supone que la empresa ignora las diferencias entre los diferentes segmentos y atiende al mercado total con una única oferta. Se centra en la parte común de las necesidades e los compradores, en lugar de sus diferencias. Diseña un producto y un programa de *marketing* al mayor número posible de compradores, confiando en la distribución y en la publicidad masiva. Su objetivo es lograr dotar al producto de la mejor imagen que se pueda conseguir en el imaginario colectivo.

La estrategia de *marketing* mix diferenciado supone que la empresa opera en varios segmentos de mercado, pero diseña diferentes programas para cada uno de ellos.

El *marketing* diferenciado crea, en conjunto, más ventas que el *marketing* indiferenciado. Sin embargo, también incrementa los costes generales del negocio. A continuación se detallan los costes que serían más altos:

- Costes de modificación del producto: Modificar un producto para satisfacer las necesidades implica mayor inversión.
- Costes de producción: Normalmente es más costoso producir diez unidades de diez productos diferentes que cien unidades de un único producto.

- Costes administrativos: La empresa deberá desarrollar distintos programas de *marketing* para cada segmento. Esto requiere gastos adicionales de investigación, previsiones, análisis de ventas, promoción, planificación y gestión de canales de distribución.
- Costes de inventario: Es más costoso gestionar inventarios de varios productos que de un solo producto.
- Costes de promoción: La empresa ha de acceder a los segmentos con diferentes programas de promoción, y en consecuencia, se incrementan los gastos de planificación de promoción y de medios publicitarios.

2.2.38 Posicionamiento

Según Kotler P. (2005): “El Posicionamiento de Producto es el modo en que el producto es definido por los consumidores según los atributos especiales (el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos)”. (p 270).

Aquí se muestran las diferentes variedades de bases para el posicionamiento, las cuales son:

- Atributo: Un producto se puede asociar con otros diversos artículos, el cual tiene que ver con las características del producto.
- Precio y Calidad: Esta base de posicionamiento puede insistir en un alto precio como una señal de calidad o resaltar el bajo precio como un indicativo de valor.
- Uno o Aplicación: Es la enfatización en las diversas aplicaciones que tenga dicho producto, los cuales resulten efectivos al momento de satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Usuario de producto: Se enfocan en la personalidad o tipo de usuario al que la empresa va dirigido.
- Clase del producto: El objetivo aquí es posicionar el producto como asociado con una categoría de productos en particular.

- Competidor: Aquí se centran en dar un posicionamiento en contra de los competidores (estrategia de posicionamiento), ayudando a poder generar una mejor identificación del producto en el mercado

En este sentido, el posicionamiento es fundamental para tener éxito en el segmento del mercado que se desea incursionar para esto es necesario la implementación de estrategias que se adapten a la información recolectada para luego definir los atributos que se podrán a disposición de los consumidores.

2.2.39 Tipos de Posicionamiento

Para Kotler P. (2005): Existen seis 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.

Se debe conocer con qué tipo de posicionamiento se va a trabajar, destacando que se recomienda trabajar solo con uno o dos para no crear un posicionamiento confuso que luego los consumidores no se sientan identificados con el producto o servicio de la empresa.

2.2.40 Proceso de Posicionamiento

En primer lugar se debe identificar las posibles ventajas competitivas, es decir, un producto se puede diferenciar por sus características, por lo tanto se tendrá que empezar por detectar sus elementos diferenciadores. Las diferencias no vendrán solo por los atributos de más que tenga con respecto a la competencia, sino también por el producto en si. En segundo lugar, se tiene que buscar el elemento diferenciador del servicio, es importante reconocer este elemento de formación y experiencia personal. Todo lo que pueda complementar al producto principal es el elemento diferenciador.

2.2.41 ¿Qué es una ventaja competitiva?

Según Lambin J., Galluci C. y Sicurello C (2009):

Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos. Estas características o atributos pueden ser de diferente tipo y relacionarse con *a*) el producto en sí mismo (el servicio base), *b*) los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o *c*) los modos de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa. Cuando existe, esta superioridad es relativa y se define en relación con el competidor que esté mejor posicionado en el mercado del producto o segmento. (p 219).

De esta manera, las ventajas competitivas son claves para diferenciarse de la competencia, al aprovechar estos atributos se tendría un margen de superioridad lo que conlleva a la ventaja de tener más opciones para posicionar el producto en la mente de los consumidores.

2.2.42 Diferenciación

Para Cámara D., Grande K. y Cruz I. (2000): “La diferenciación es el acto que comete la empresa para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las de la competencia”. (p 324).

El número de posibilidades de diferenciación varía según el tipo de sector que se encuentre. En atención al número posible de ventajas competitivas y su importancia, el Boston Consulting Group distingue entre los cuatro los siguientes tipos de sectores:

- a. Sectores de volumen, que son aquellos en las que las empresas pueden obtener solo unas pocas ventajas competitivas, pero de gran importancia. En este tipo de sector, la rentabilidad se correlaciona positivamente con el tamaño de la empresa y su cuota de participación en el mercado.
- b. Sectores estancados, son aquellos en los que se dan escasas ventajas competitivas, y que además son de poca importancia. Aquí las empresas pueden intentar contar con los mejores vendedores, promociones frecuentes, etc., pero todas estas son ventajas menores. La rentabilidad esta poco relacionada con la penetración de mercado.
- c. Sectores fragmentados, son aquellos en los que las empresas pueden encontrar muchas oportunidades de diferenciación, pero cada una de ellas es poco importante.
- d. Sectores de especialización, que son aquellos en los que las empresas encuentran muchas oportunidades de diferenciación, y cada una de ellas proporciona buenos resultados. En este tipo de segmento las empresas pequeñas pueden ser tan rentables como las grandes.

Ahora bien, existen cinco formas específicas en las que una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia: producto, servicios, personal, canales e imagen.

Diferenciación por medio del producto:

Los bienes varían mucho en cuanto a posibilidades de diferenciación. En un extremo se encuentran aquellos productos muy estandarizados que permiten pocas variaciones, en otro extremo están los productos en los que es fácil encontrar diferenciaciones importantes. En este caso el vendedor se encuentra con abundantes

parámetros de diferenciación: versiones, características adicionales, nivel de calidad, uniformidad, fiabilidad, reparabilidad, estilo y diseño.

- § Versiones: La mayoría de los productos se pueden diferenciar en cuanto a la versión: el tamaño, la forma o la estructura física de un producto.
- § Características adicionales: Un producto se puede ofrecer con varias características, añadiendo aspectos que complementen la función básica del producto. Ser el primero en una característica adicional que sea bien valorada puede ser uno de los mayores logros a la hora de competir.
- § Nivel de calidad: Se refiere al nivel en que operan las características primarias del producto (bajo, medio, alto, superior).
- § Uniformidad: Los consumidores desean que un producto tenga una alta uniformidad o grado en el cual todas las unidades de un mismo producto son idénticas y cumplen con las especificaciones prometidas.
- § Duración: Es la medida de la vida esperada de un producto bajo condiciones naturales o forzadas.
- § Fiabilidad: Es la medida de la probabilidad de que un producto no se estropee o falle dentro de un periodo específico de tiempo.
- § Reparabilidad: Es la medida de la facilidad con que se puede volver a poner en funcionamiento un producto averiado.
- § Estilo: Es el nivel en el que un producto se adapta al gusto y estética del comprador.
- § Diseño: Todas las características anteriores del producto son parámetros de diseño que sugieren lo difícil que es la tarea, dados los distintos resultados que pueden conseguir. El diseñador debe definir cuanto invertir en cada versión a desarrollar, nivel de calidad, de uniformidad, de confianza, de estilo, etc.

Diferenciación por Medio de los Servicios:

Cuando el aspecto físico del producto no puede diferenciarse con facilidad, la clave para el éxito competitivo reside, con frecuencia, en el aumento del número de servicios valiosos, así como la mejora de los mismos. Los elementos de diferenciación en cuanto a servicios son: facilidades de encargo, entrega, instalación, formación del cliente, asesoría técnica, mantenimiento y reparaciones.

- § Facilidades de encargo: Se refiere a la sencillez en la que el cliente puede realizar un pedido a la empresa.
- § Entrega: Hace referencia a la forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor. Incluye velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega.
- § Instalación: hace referencia al trabajo que hay que realizar para conseguir que un producto sea operativo en la localización prevista.
- § Formación del cliente: Hace referencia al entrenamiento a realizar con los empleados de la empresa compradora para que puedan utilizar el equipamiento en cuestión con corrección y eficacia.
- § Asesoría técnica: Se refieren a los datos, sistemas de información, servicios, etc., que la empresa vendedora ofrece a los compradores.
- § Mantenimiento y reparaciones: Se describe el programa empleado por la empresa para ayudar a sus clientes a mantener el buen funcionamiento del producto adquirido.

Diferenciación por Medio del Personal:

Las empresas pueden obtener una importante ventaja competitiva disponiendo de un personal mejor preparado que el de la competencia.

El personal más calificado es aquel que tiene las siguientes seis características: competencia: poseen la capacidad y los conocimientos requeridos; cortesía: son amables, respetuosos y considerados; credibilidad: se puede confiar en ellos; fiabilidad: desarrollan el servicio con consistencia y precisión; capacidad de

respuesta: responden con rapidez a las preguntas y problemas de los clientes; y comunicación: se esfuerzan por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad.

Diferenciación por Medio de los canales:

Las empresas pueden tener una ventaja competitiva por el medio en el que diseñen la cobertura de los canales de distribución, experiencia y resultados.

Diferenciación por Medio de la Imagen:

Los consumidores responden de forma distinta ante las diferentes imágenes de empresas y marcas. Con una imagen efectiva se consiguen tres cosas: en primer lugar, establece el carácter del producto así como una declaración de intenciones; en segundo lugar, el carácter se convierte en un elemento distintivo respecto de otras marcas; y, por último, se genera un poder emocional tras la imagen colectiva.

Al tener claro los aspectos diferenciadores tanto de la empresa como del producto, se comenzara a crear los cambios necesarios bien sea para los canales de distribución, la promoción, la imagen del producto o capacitando de manera efectiva al personal encargado de proveer el producto a los consumidores, este tipo de indicadores puede servir para diferenciarse de la competencia.

2.2.43 Marketing Operativo

Para McCarthy (1960 y 2005)

El *marketing* operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes. Es el proceso comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos, relacionados con el producto, la distribución (plaza), el precio y las decisiones sobre comunicación (promoción): las cuatro

pes, o la mezcla de *marketing*, como se le llama en la jerga profesional.

El *marketing* operativo determinara la planificación de la empresa a mediano y largo plazo lo que quiere decir, que es el proceso de acción de las estrategias planteadas luego de haber realizado el estudio de los segmentos del mercado al que se va a incursionar, en esta investigación este proceso es de gran relevancia puesto que ya seria la ejecución que tendrá que llevar la empresa día a día hasta cumplir con sus metas de corto plazo.

2.2.44 Canales de Distribución

Para Lambin J. y otros (2009):

Un canal de distribución es la estructura formada por socios independientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales. Estos socios son: productores, intermediarios y usuarios finales. (p 364).

Al tener un control eficaz de los canales de distribución las empresas podrán tener la disposición y el manejo total de la disponibilidad de sus productos en los anaqueles de sus clientes y así facilitar el acceso a los consumidores finales que adquieran el producto en los establecimientos.

2.2.45 Funciones de la distribución

Los canales de distribución desempeñan muchas funciones en beneficio del productor, del consumidor o de ambos. Para los productores los canales de distribución desempeñan siete funciones diferentes:

- Transportar: hacer que los bienes estén disponibles en lugares cercanos a los consumidores o usuarios industriales.
- Fraccionar: Poner los productos en porciones y condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.

- Almacenar: Hacer que los bienes estén disponibles en el momento de consumo, reduciendo así la necesidad del fabricante de almacenar sus productos en los almacenes de la empresa.
- Surtir: Construir una selección de bienes especializados o complementarios adaptados a ciertas condiciones de consumo o uso.
- Contactar: Establecer relaciones personalizadas con los clientes, que son a la vez numerosos y dispersos.
- Informar: Recoger y diseminar información acerca de las necesidades del mercado, de los productos y los términos de comercialización.
- Promocionar: Promocionar los productos a través de publicidad y promociones organizadas en los puntos de venta.

2.2.46 Tipos de competencia entre distribuidores

En una red de distribución pueden existir distintos tipos de competencia entre distribuidores:

- § Competencia horizontal. El mismo tipo de intermediarios compite en el mismo nivel de la red.
- § Competencia horizontal intertipo. Diferentes tipos de intermediarios compiten en el mismo nivel de la red (autoservicio o servicio completo).
- § Competencia vertical. Intermediarios situados en diferentes niveles de una red de distribución compiten entre ellos; por ejemplo, los minoristas integran la función de los mayoristas o viceversa.
- § Competencia entre redes de distribución. Redes enteras compiten entre ellas como unidades. Por ejemplo, la competencia entre la distribución indirecta a través de mayoristas y minoristas, y el *marketing* directo a través del correo directo.

2.2.47 Distribución intensiva

En un sistema de distribución intensiva, la empresa busca el máximo número posible de minoristas para distribuir su producto, la mayor cantidad de puntos de

ventas para asegurarse la máxima cobertura del mercado y la más alta exposición de la marca. Esta estrategia es apropiada para los productos de compra corriente, las materias primas básicas y los servicios sencillos. Las ventajas de la distribución intensiva son la maximización de la disponibilidad del producto y también que proporciona una cuota de mercado importante, debido a la elevada exposición de la marca. Sin embargo, hay importantes desventajas o riesgos asociados a esta estrategia:

- El ingreso de ventas generado por los distintos minoristas varía considerablemente, mientras el costo de contacto sigue siendo el mismo en cada intermediario. Si la empresa recibe muchas órdenes de una red intensiva de pequeños minoristas, los costos de distribución (el procesamiento de las órdenes y el transporte) pueden volverse extremadamente altos y minar la rentabilidad general.
- El ingreso de ventas generado por los distintos minoristas varía considerablemente, mientras el costo de contacto sigue siendo el mismo en cada intermediario. Si la empresa recibe muchas órdenes de una red intensiva de pequeños minoristas, los costos de distribución (el procesamiento de las órdenes y el transporte) pueden volverse extremadamente altos y minar la rentabilidad general.
- Resulta difícil conciliar la distribución intensiva con una estrategia de construcción de marca e incluso con una estrategia de posicionamiento específica, debido a la falta de control sobre la red de distribución.

Por estos motivos, las empresas orientadas al mercado se ven inducidas a adoptar un sistema de distribución más selectivo, una vez que se han alcanzado los objetivos de conciencia de marca.

2.2.48 Distribución Selectiva

En un sistema de distribución selectiva, el productor utiliza un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica

específica. Es una estrategia apropiada para los productos de compra reflexiva, que los clientes adquieren con poca frecuencia y que comparan en precios y características. La distribución selectiva también puede ser resultado de un elevado porcentaje de minoristas que rechazan incluir el producto en su surtido. Para tener una distribución selectiva, la empresa debe decidir el criterio sobre el cual seleccionará a sus intermediarios. Se utilizan comúnmente varios criterios:

- El tamaño del distribuidor, medido a través de su cifra de ventas, constituye el criterio más popular. En la mayoría de los mercados, un pequeño número de distribuidores adquiere una cuota significativa del total de ventas.
- La calidad del servicio prestado también es un criterio importante. Se les paga a los intermediarios para desempeñar un cierto número de funciones bien definidas, y algunos comerciantes o minoristas son más eficientes que otros.
- La competencia técnica del distribuidor y la disponibilidad de equipamiento actualizado, principalmente para productos complejos donde el servicio posventa es importante, es un tercer criterio importante.

Al adoptar un sistema de distribución selectivo, la empresa acuerda voluntariamente limitar la disponibilidad de su producto con el objetivo de reducir los costos de distribución y lograr una mayor cooperación de parte de los intermediarios. Esta cooperación puede adoptar varias formas:

- Participación en el presupuesto de promoción y publicidad.
- Aceptar nuevos productos o productos no buscados.
- Que requieren un mayor esfuerzo de venta.
- Mantener un nivel mínimo de existencias.
- Transferir información hacia el fabricante.
- Proveer mejores servicios a los clientes.

2.2.49 Distribución Exclusiva

En un sistema de distribución exclusivo, el fabricante descansa en el minorista o en el comerciante para distribuir su producto dentro de un territorio geográfico

determinado. A cambio, el comerciante exclusivo acepta no vender ninguna marca competidora dentro de la misma categoría de producto.

La distribución exclusiva resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente. La cooperación cercana con los comerciantes exclusivos facilita la implementación de los programas de servicio al cliente. Las ventajas y desventajas de una distribución exclusiva son las mismas que en una distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia es un sistema de *marketing* contractual, verticalmente integrado, que se refiere a un método exhaustivo de distribución de bienes y servicios. Implica una relación continua y contractual en la cual el franquiciante concede el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. De este modo, el franquiciatario acuerda pagar una cuota inicial, más las regalías calculadas sobre la cifra de ventas por el derecho de utilizar un producto o servicio de marca muy conocida, y por recibir asistencia y servicios continuos de parte del franquiciante. De hecho, el franquiciante está comprando el éxito probado por el franquiciatario.

2.2.50 Estrategias de Comunicación en el Canal

Obtener apoyo y cooperación de los intermediarios independientes es un factor clave de éxito en la implementación de los objetivos de *marketing* de la empresa. Para obtener esta cooperación, la empresa puede adoptar dos estrategias de comunicación muy diferentes: una estrategia de presión o una estrategia de aspiración. La tercera alternativa es una combinación de ambas.

- Estrategias de presión (push): En una estrategia de comunicación de presión, la mayor parte del esfuerzo de *marketing* se concentra en las iniciativas dirigidas a los mayoristas y los minoristas para inducirlos a cooperar con la empresa, a referenciar la marca, a mantener un nivel mínimo de existencias, a mostrar los productos y darles suficiente visibilidad en sus anaqueles. El

objetivo es obtener la cooperación voluntaria ofreciendo términos comerciales atractivos, es decir, grandes márgenes, descuentos por cantidad, publicidad local o en tiendas, subvenciones promocionales, distribución de muestras gratuitas en las tiendas, etc. Aquí, la venta y la comunicación personal son los instrumentos de *marketing* claves.

- Estrategias de aspiración (pull): Cuando se adopta una estrategia de aspiración, el fabricante enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo. El objetivo de comunicación es crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores, para poder arrastrar la marca a través del canal de distribución, forzando a los intermediarios a comercializarla para satisfacer la demanda de los consumidores. Para alcanzar estos objetivos, el fabricante deberá invertir la mayor proporción de su presupuesto de comunicación en publicidad en medios masivos, promociones y esfuerzos de *marketing* que apunten a ganar las preferencias de los consumidores finales.

2.2.51 Indicadores

2.2.52 Concepto

Para Serna H. (2001):

Los índices deben estar inmersos dentro de un sistema de gestión, el cual no es más que un conjunto de indicadores medibles, derivados de un plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, objetivos, acciones y los resultados y, por lo tanto determinar el desempeño en comparación con el direccionamiento estratégico. (p 1).

Los indicadores servirán para tener un patrón de cómo medir el desempeño de los trabajadores y de la empresa en el mercado mientras se van implementando las estrategias.

2.2.53 Tipos de Indicadores

- a. Indicadores de ejecución presupuestaria: El presupuesto es el plan estratégico de la empresa y debe reflejar sus objetivos, metas y programas, que conduzcan al desempeño de la misión de la empresa. La ejecución del presupuesto debe medirse y evaluarse a nivel corporativo (macro), como en cada una de las unidades estratégicas y operativas.
- b. Indicadores de eficiencia: Miden las razones del rendimiento obtenidos sobre recursos utilizados que suelen expresarse en unidades cuantitativas como recursos financieros, horas, porcentajes, etc.
- c. Indicadores de eficacia: Mide el grado en que se lograron los objetivos o metas de la empresa, sin tener en cuenta los recursos empleados, además sirven de orientación a la gerencia sobre el avance en las metas corporativas.
- d. Indicadores de equidad: la equidad mide la justicia, la imparcialidad o igualdad que la empresa retribuye a sus grupos de interés: accionistas, colaboradores, sociedad y el estado.
- e. Indicadores de impacto: Consiste en la medición de aquellos factores que determinan la competitividad y hacen la diferencia frente a la competencia. Existen dos tipos:
 - § Indicadores fundamentales o competitivos: Sirven para mantener la competitividad.
 - § Indicadores causales: Son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales, afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo así como la competitividad.
- f. Indicadores de actividad: Sirven para controlar actividades que fueron planificadas, tomando en consideración el tiempo de su realización, para el seguimiento y coordinación de estas actividades se utilizan programas informatizados, cuyo empleo facilite el orden y asegure la correcta aplicación de las decisiones gerenciales.

- g. Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés en la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- h. Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presente siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y la organización.

2.2.54 Niveles de los Indicadores

- Nivel de generación: Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.
- Nivel de utilización: Es el nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.
- Valor agregado: Es identificar si un indicador genera o no valor agregado, está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que este brinde. Cabe destacar que si un indicador no es útil para tomar decisiones este no debe mantenerse.

2.2.55 Dimensiones de un Producto

Según Kotler P. (2000):

“En la planificación de la oferta de un producto, sus responsables deben tener en cuenta cinco dimensiones o niveles el producto. Cada nivel añade más valor al producto para el consumidor, y en conjunto constituyen la jerarquía de valor para el cliente”.

- **Producto básico o sustancial:** Es aquel servicio o beneficio que realmente e interesa adquirir al cliente.
- **Producto genérico:** Los responsables del *marketing* deben convertir el producto básico en un producto que contenga algo más de valor para el cliente.
- **Producto esperado:** Conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto.
- **Producto aumentado:** Aquel producto que sobrepasa las expectativas de los clientes.
- **Producto potencial:** Todos los aumentos y transformaciones que el producto debería en última instancia incorporar en el futuro.

2.3 Definición de términos Básicos.

Aprovisionamiento: Acción de aprovisionar. Proporcionar o poner al alcance de una persona una cosa que necesita, especialmente alimentos o artículos de primera necesidad.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno que dificultan el logro de los objetivos de la compañía.

Campaña Publicitaria: es aquella destinada a crear, potenciar y aumentar el prestigio de una marca, servicio o producto.

Consumidor: Toda persona natural que adquiera, utilice o disfrute bienes de cualquier naturaleza como destinatario final.

Debilidades: Actitudes y atributos internos de la compañía que dificultan el logro de los objetivos.

Desmantelamiento: Desbaratar una estructura o una organización, desarticularla totalmente.

Dialéctica: Teoría y técnica retórica de dialogar y discutir para descubrir la verdad mediante la exposición y confrontación de razonamientos y argumentaciones contrarios entre sí.

Grupo Estratégico: Conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia, o un mismo o similar conjunto de estrategias.

Inversión: Acción de emplear una cantidad de dinero en un proyecto o negocio para conseguir ganancias.

Marca: Es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Satisfacción: Es el estado de ánimo en el cual el cliente siente que el bien o servicio adquirido cumple con sus requerimientos o expectativas.

CÀPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Arias (2006) Marco Metodológico: “La metodología del proyecto incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizó el estudio del problema planteado”.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo a la problemática planteada referida a la necesidad que tiene la empresa de proponer estrategias de *marketing* para incrementar las ventas y el posicionamiento de los productos de la línea de chocolates ATLANTIC, la investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible. Ya que según lo planteado por el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y

Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL, (2006):

Consiste en la investigación, elaboración, y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo ambas modalidades en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya (p38)

Según, lo citado por el Manual de Trabajos de Grado de la UPEL, este proyecto es factible porque se puede implementar y ejecutar eficazmente. Esta investigación se vio relacionada debido a su factibilidad y viabilidad a este modelo operativo, basado en dar solución al problema que presentan los productos de la línea mencionada de la

distribuidora King Candy, C.A en donde se propusieron estrategias que impulsen y posicionen a dichos productos con respecto a su competencia más cercana.

Por otra parte, De acuerdo al problema planteado referido a estrategias de *marketing* para incrementar el posicionamiento de la línea de chocolates ATLANTIC en Valencia, estado Carabobo, con la finalidad de captar nuevos clientes, alcanzar nuevas expectativas del mercado y posicionar a la empresa, y en función de los objetivos, este proyecto se enmarca en una investigación de campo. Debido a que se realizó en el lugar donde se presenta el problema, complementando con una revisión bibliográfica a través de la cual se analizaron las necesidades y la factibilidad para ejecutar el mismo. Entendiéndose por investigación de campo, lo planteado por el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2006):

...El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Al estar sustentados en una investigación de campo, permitió atestiguar que toda la información recolectada es real y que no proviene de una hipótesis, de esta manera se podrán conformar exitosamente las estrategias necesarias que se deben aplicar en este proyecto.

3.2 Fases Metodológicas

Una vez planteada la investigación, se precisó a describir las estrategias que se implementaron. Las siguientes fases se plantearon para el logro de los objetivos de esta investigación; llevando a cabo varias actividades específicas y detalladas que facilitaron el cumplimiento del objetivo general.

3.2.1 Fase I: Diagnóstico la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A. en el mercado

Para la realización del diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa en estudio con respecto a la posición que tiene en el mercado, se consideraron los siguientes aspectos: Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.238). Además, Arias (2006) agrega que “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio.” (p.81). Por lo tanto se compone de todos los individuos que están inmersos en el problema y aportan datos relevantes para el desarrollo de los objetivos propuestos, que en esta fase corresponde al diagnóstico de la situación actual de la empresa King Candy C. A.

En relación a lo anteriormente expuesto, se consideraron dos (2) poblaciones, la primera “los clientes activos”, conformada por un total de ciento sesenta (160) mayoristas, siendo una población finita conocida. La segunda población se identificó como: “Los empleados claves” que permitieron la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Que están conformados por los empleados que conforman el departamento de ventas de la organización en este sentido, esta población correspondió a las diez (10) personas distribuidas de la siguiente forma: seis (6) Vendedores, dos (2) supervisores de venta, un (1) gerente de ventas, y una (1) secretaria.

Para ambas poblaciones se tomaron en cuenta todos los integrantes de la población. Balestrini (Ob. Cit.), establece que cuando la población es finita y menor a 100 unidades se debe asumir el total de elementos en estudio (p. 141), por ello se trabajó con una muestra censal o total de la población en la población de “Los Empleados Clave”, es decir, 10 empleados.

Ahora bien, con respecto a la población de los “Clientes activos”, también se realizó una población censal aunque los elementos superen las 100 unidades es posible el estudio total de cada uno de ellos.

El total de la población está constituida por 160 elementos. Se trabajó entonces con este censo con el objetivo de recopilar la información necesaria para llevar a cabo la investigación, además se hizo necesario identificar las técnicas de recolección de datos, las cuales son definidas por Arias (2006) como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). En este sentido, la técnica de recolección de datos de esta fase de la investigación es la encuesta, Sabino (2002) indica que la Encuesta “se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” (p.43)

Por lo antes expuesto en esta investigación se aplicó el instrumento seleccionado abarcando, conjuntamente con las estrategias de información de la empresa que son los clientes directos, los cuales suministran y confirman los atributos que consideran interesantes e importantes de la marca. De tal manera y para efectos de la presente investigación, como instrumento de la encuesta se diseñó un cuestionario que fue aplicado vía electrónica a los mayoristas ubicados en el estado Carabobo, pues en opinión del mismo autor, “el cuestionario es un instrumento fácil de usar, popular y con resultados directos (p. 119). Dicho instrumento está conformado por 14 preguntas

Sin embargo el cuestionario tiene preguntas dicotómicas abiertas y cerradas, ya que estas son las que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas de antemano, es decir, se presenta a los individuos las posibilidades de respuesta y ellos deben ajustarse a ellas. Lo que facilitó la medición cuantitativa de los resultados.

Para la definición del instrumento de recolección de datos de la población de “Empleados clave” se realizó una selección intencional, dado que el investigador seleccionó directamente e intencionadamente un (1) solo individuo de la población, a

quien se le empleó la herramienta; siendo definido por Arias, F (2006) “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (p.85). Este instrumento que se determinó como una entrevista, se le aplicó al Gerente de ventas de la empresa en estudio, por ser la persona indicada para aportar la información que se requería obtener. Con el uso de esta herramienta el entrevistador tuvo mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde, puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista; y se puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que eran importantes indagar. La entrevista no estructurada, según Arias, F (2006); se define como:

Más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (p. 73).

El análisis de los datos obtenidos en el instrumento de recolección de datos aplicado a la población denominada “Clientes Activos”. Es decir la encuesta estuvo basada en una tabulación completa de las respuestas de los participantes, seguido de un conjunto de gráficos de torta que permitieron la comparación de las respuestas y por último las conclusiones que aportaron cada uno de dichos gráficos. Con respecto al análisis de la entrevista del gerente de ventas se realizo directamente sobre cada una de las respuestas a través de un resumen total de la entrevista que dejo claro de la situación interna de la organización.

3.2.2 Fase II: Análisis de las estrategias de posicionamiento aplicables a la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo

Para esta segunda fase se utilizó la técnica de la Observación Directa, definida por Arias (2006) como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la

naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Por lo tanto, para poder determinar las debilidades y fortalezas, los investigadores emplearon un proceso de observación para determinar los aspectos positivos y negativos que posee la entidad, los cuales impactan en la atención al cliente.

En este mismo sentido, para el desarrollo de esta fase se tomo en cuenta una serie de técnicas operacionales para el manejo de las fuentes y aspectos teóricos de la investigación, además fundamentalmente de la elaboración de la matriz DOFA, mediante el cual se formularon y evaluaron las estrategias de *marketing* para el posicionamiento que permitieron realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso actual que usa la organización con respecto a esta línea de productos.

Para ello, se recurrió a los aspectos teóricos de la investigación, en este sentido, se sitúan las denominadas técnicas y protocolos instrumentales, de la revisión bibliográfica. Empleándose de ellas fundamentalmente, para su análisis que permitieron abordar el momento teórico.

El análisis DOFA, se realizó mediante estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, que permitieron presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. Además, de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos elaborados y aplicados a las unidades de análisis seleccionadas para el estudio.

Posteriormente con esta información, se diseñaron las estrategias FO o empleo de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno; las estrategias DO para el mejoramiento de las debilidades apoyándose en las oportunidades externas; las estrategias DA que permitirán minimizar las debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas y finalmente las estrategias FA que al potenciar las fortalezas existentes en la corporación ayudaran a minimizar las amenazas externas que esta pueda tener.

En relación a lo anterior, el análisis de la matriz DOFA permitió establecer las estrategias operativas de *marketing* más adecuadas para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic en el mercado regional.

3.2.3 Fase III: Diseño de las estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo

En esta última fase dio respuesta a la necesidad presentar estrategias de posicionamiento basados en la gestión de las relaciones con los clientes, con los resultados arrojados en las fases I y II aplicando los instrumentos que sirvieron de aportes para la implementación y el desarrollo de la matriz DOFA, permitiendo desarrollar las estrategias necesarias para el posicionamiento de la línea.

Las estrategias fueron enfocadas a través de la táctica, estas generan acciones que estuvieron suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión donde un líder es responsable de ejecutar dicho plan estratégico.

Esta fase correspondió a la elaboración propiamente dicha de las estrategias de *marketing* necesarias para mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa King Candy C.A., lo cual representa la propuesta de estudio, en vista a que esta investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible. En esta fase se estructura de la siguiente forma.

- Propuesta
- objetivos de la propuesta
- justificación de la propuesta
- factibilidad de la propuesta

Donde se estudió la viabilidad en la elaboración e implementación de las estrategias que los investigadores propusieron.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los datos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el presente estudio, Arias (2006), refiere que, “el análisis de los resultados se definirá a partir del uso de las técnicas lógicas o estadísticas que serian empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”. (p.73).

A continuación, se presentaran los resultados arrojados de los instrumentos de recolección de datos aplicados a la muestra seleccionada, la ejecución de cada fase y el análisis de cada método elaborado para la solución del problema.

Fase I: Diagnóstico la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A. en el mercado

Para el diagnóstico de la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A, fue necesario conocer los factores externos e internos que afectan la organización tanto de manera positiva como negativa, para esta fase se realizo el estudio del PCI y POAM aplicado como una entrevista al gerente de ventas de dicha empresa , así como también se aplico una encuesta a los distintos clientes para conocer la opinión acerca de la línea de chocolates Atlantic y los servicios que presta la distribuidora.

Resultados del Cuestionario aplicado a los Clientes Activos de King Candy, C.A.

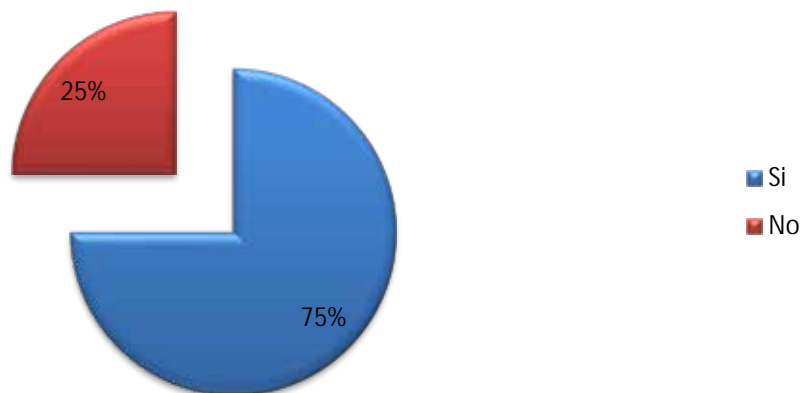
Ítem 1. ¿Forman parte de su catálogo de productos la línea de chocolates Atlantic?

Cuadro N° 1. Catálogo de Productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	75%
No	40	25%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°1. Catálogo de Productos



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: El 75% (120 clientes) de los establecimientos encuestados poseen a la línea de chocolates Atlantic en su catálogo, mientras que un 25% (40 clientes) afirmaron no tenerla dentro de su catálogo de productos. De este modo se demuestra que la línea es conocida y aceptada en la mayoría de los establecimientos, sin embargo hay un porcentaje importante de clientes que no la incluye en los productos que comercializan.

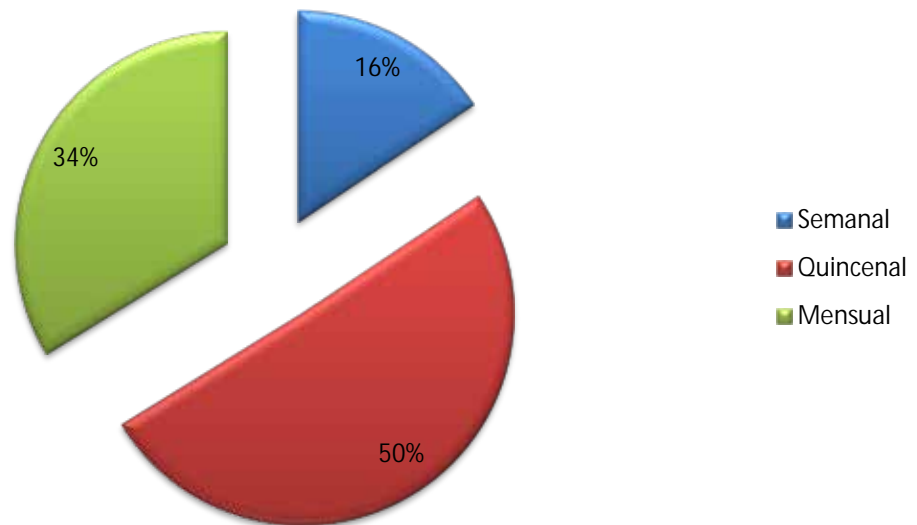
Ítem 2. ¿Con que frecuencia realiza compra de chocolates?

Cuadro N° 2. Frecuencia de Compra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	25	15.62
Quincenal	81	50.62
Mensual	54	33.76

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°2. Frecuencia de Compra



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observa que el 50.62% (81 clientes) de los clientes encuestados tiene un frecuencia de consumo de cada 15 días, el 33.76% (54 clientes) mensual y el resto que representa la minoría realizan la compra semanalmente. Lo que demuestra que un amplio porcentaje de los clientes están comprando el producto con una baja frecuencia.

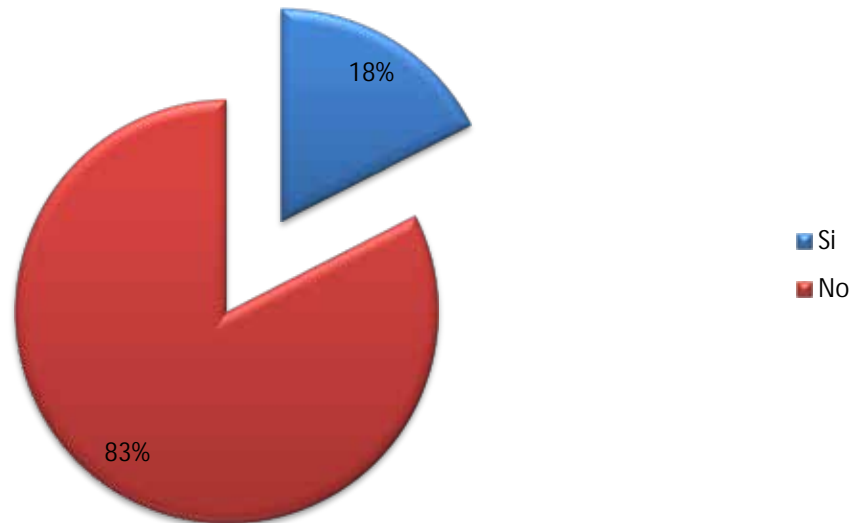
Ítem 3. Los chocolates Atlantic. ¿Poseen las características necesarias para competir con el resto de los chocolates en el mercado?

Cuadro N° 3. Características Necesarias para Competir

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	17.5
No	132	82.5

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°3. Características Necesarias para Competir



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: El 82.5% (132 clientes) de los clientes confirman que la línea de chocolates Atlantic no posee las características necesarias para competir con el resto de los chocolates del mercado, mientras que solo en 17.5% (28 clientes) piensa lo contrario, lo que afirma que el resto de las líneas los superan en aceptación en todas componentes del canal de distribución por que poseen ventajas competitivas.

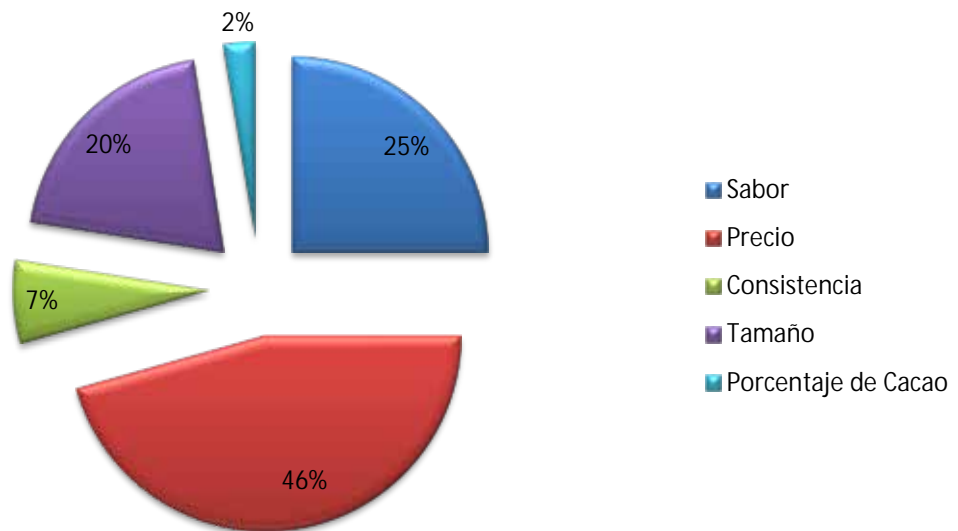
Ítem 4. ¿Qué aspecto de los chocolates valora más el cliente final?

Cuadro N° 4. Aspectos más Valorados por el Cliente Final

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	40	25%
Precio	73	45.63%
Consistencia	11	6.87%
Tamaño	32	20%
Porcentaje de cacao	4	2.5%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°4. Aspectos más Valorados por el Cliente Final



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observó que el 25% (40 clientes) de los consumidores finales dan más importancia al sabor del producto, el 20% (32 clientes) al tamaño, 45.63% (73 clientes) al precio, el 6.87% (11 clientes) la consistencia y solo un 2.5% (4 clientes) da más importancia al porcentaje de cacao de producto. Lo que demuestra que en productos comestibles lo más importante para el consumidor final es el precio y el sabor.

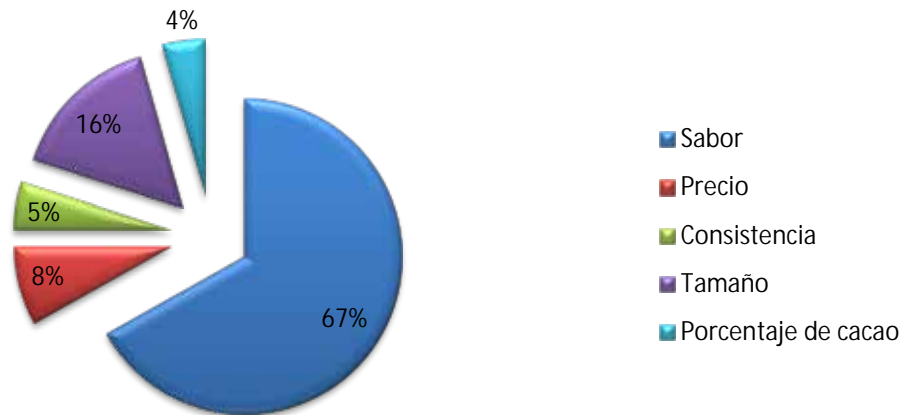
Ítem 5. ¿Qué aspecto del chocolate Atlantic es el más deficiente con respecto a la competencia?

Cuadro N° 5. Diferencias con Respecto a la Competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	107	66.87%
Precio	13	8.13%
Consistencia	8	5%
Tamaño	25	15.63%
Porcentaje de cacao	7	4.37%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°5. Diferencias con Respecto a la Competencia



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: El 66.87% (107 clientes) de los consumidores encuestados respondieron que el atributo con más deficiencias del producto es el sabor, seguido del tamaño con un 15.63% (25 clientes), el precio con un 8.13% (13 clientes), la consistencia con un 5% (8 clientes) y por último el porcentaje de cacao con un 4.37% (7 clientes). Lo que demuestra que con respecto a las preferencias del cliente y en cuanto a su opinión solo posee una ventaja competitiva en el precio.

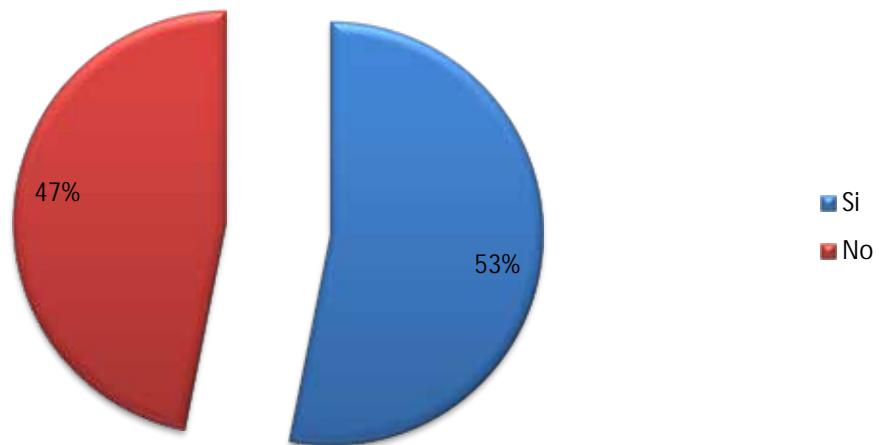
Ítem 6. ¿Ofrece la línea de chocolates Atlantic alguna característica que le de ventaja sobre la competencia?

Cuadro N° 6. Ventajas sobre la Competencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	53.13%
No	75	46.87%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°6. Ventajas sobre la Competencia



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observa que el 53.13% (85 clientes) de los consumidores encuestados respondió que la línea de chocolates Atlantic si poseía una ventaja competitiva sobre la competencia, mientras que el 46.87% (75 clientes) respondió que no. Lo que resalta la opinión dividida de la cartera de clientes con respectos a si la línea de chocolates posee una característica diferenciadora que sea capaz de otorgar al producto una ventaja sobre los productos similares.

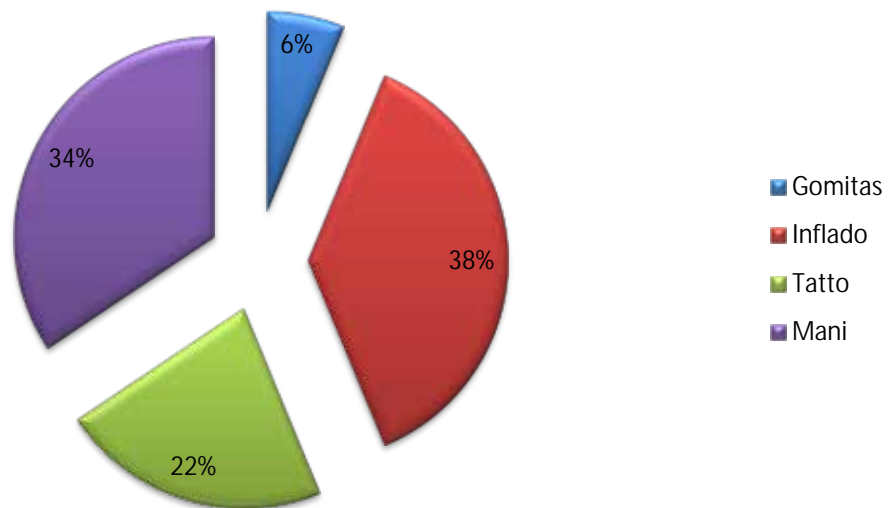
Ítem 7. De la línea de chocolates Atlantic. ¿Cuál de los productos es el que más se vende?

Cuadro N° 7. Producto más Vendido

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Chocolates con Gomasitas	10	6.25%
Chocolates con maíz Inflado	60	37.5%
Chocolates con Tatto	35	21.87%
Chocolates con Maní	55	34.38%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N° 7. Producto más Vendido



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: 37.5% (60 clientes) afirmó que el producto que más se vende de la línea de chocolates Atlantic es el que contiene maíz inflado, seguido por el chocolate con maní con un 34.38% (55 clientes), el chocolate con tatto con 21.87% (35 clientes) de las respuestas, y por último el chocolate con gomasitas con un 6.25% (10 clientes) que demuestra que es el menos favorito por el consumidor final.

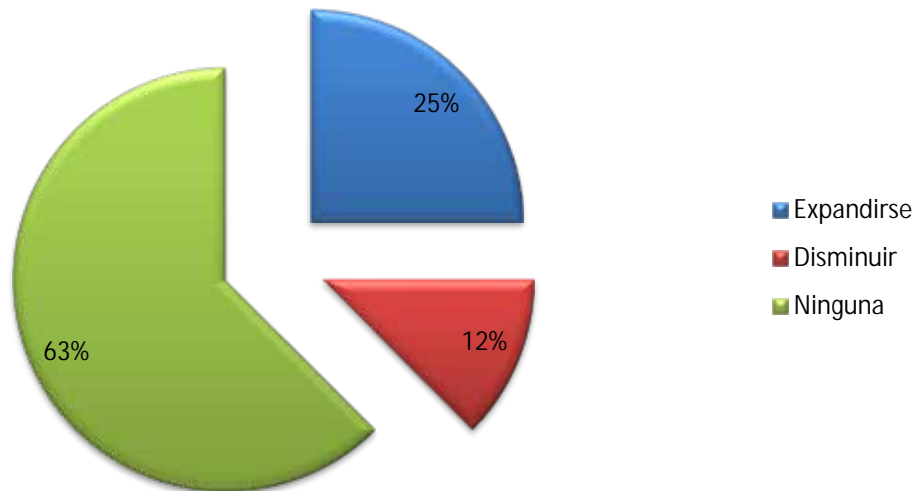
Ítem 8. La línea de productos debe...

Cuadro N° 8. La Línea Debe

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Expandirse	40	25%
Disminuir	20	12.5%
Ninguna	100	62.5%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°8. La Línea Debe



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observó que el 62.5% (100 clientes) de los encuestados respondió ninguna de las anteriores, el 25% (40 clientes) y el 12.5% (20 clientes) que debe disminuir, lo que demuestra que la mayoría de los clientes están satisfechos con la extensión y profundidad de la línea de chocolates Atlantic.

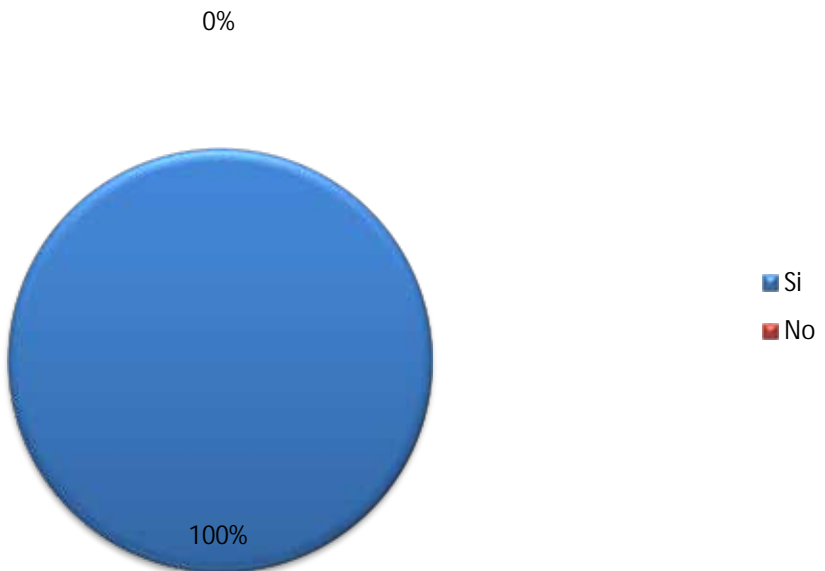
Ítem 9. ¿Debería el producto venderse a través de comercio minorista?

Cuadro N° 9. Ventas a través de Comercios Minoristas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	160	100%
No	0	0%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N° 9. Ventas a través de Comercios Minoristas



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observó que el 100% (160 clientes) de los encuestados respondió que la línea debe seguir vendiéndose a través de comercios minoristas, lo que representa la unanimidad de la opinión de los encuestados. De esta manera se puede saber que el canal de distribución es el más indicado para la línea de productos.

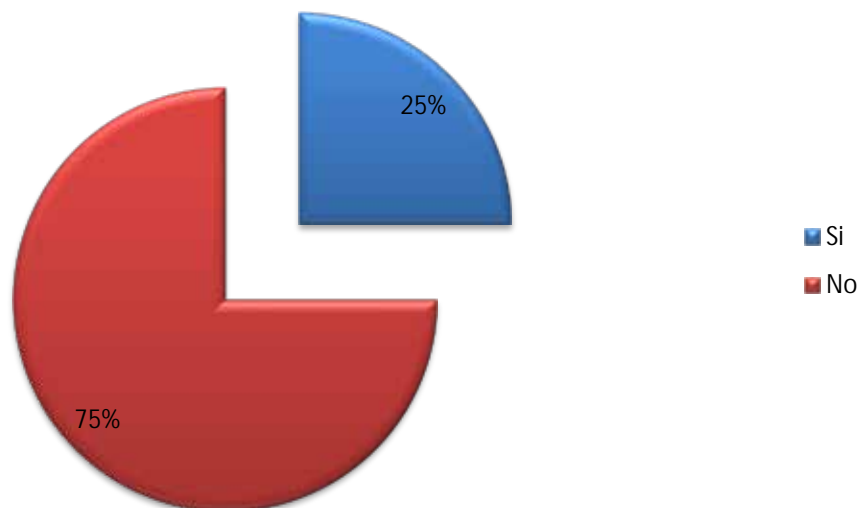
Ítem 10. ¿Hay alguna limitación en la distribución física?

Cuadro N° 10. Distribución Física

Alternativa	Frecuencia	Variable
Si	40	25%
No	120	75%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°10. Distribución Física



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: El 75% (120 clientes) de los encuestados respondió que no existe ninguna limitación física en la distribución, sin embargo existe un porcentaje importante del 25% (40 clientes) que respondieron que si existe por lo tanto se deduce que existen algunos problemas en el servicio de despacho o distribución.

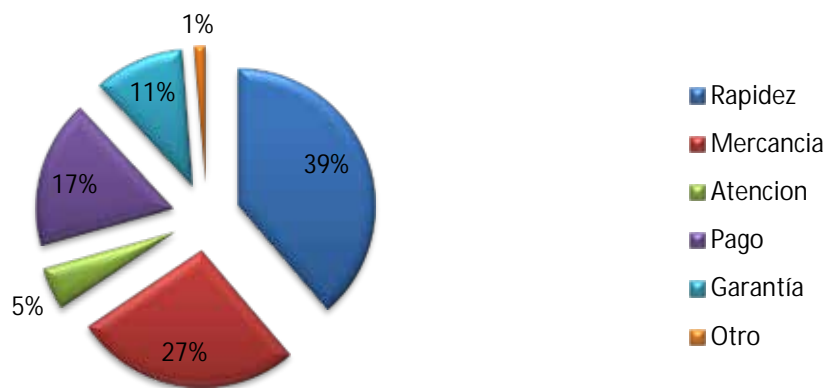
Ítem 11. ¿Qué aspecto valora más de una distribuidora?

Cuadro N° 11. Aspecto más Valorado de un Distribuidor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez	62	38.75%
Estado de Mercancía	43	26.87%
Atención	8	5%
Flexibilidad en el Pago	28	17.5%
Garantía	17	10.63%
Otro	2	1.25%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°11. Aspecto más Valorado de un Distribuidor



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: La encuesta arrojó como resultado que un 38.75% (62 clientes) de los encuestados consideran que el aspecto más importante de una distribuidora es la rapidez y el estado de la mercancía 26.87% (43 clientes), seguido de la flexibilidad en el pago con un 17.5% (28 clientes) y de la garantía con un 10.63% (17 clientes), por último solo un 5% (8 clientes) de los consumidores consideran que la atención es el aspecto más importante en una distribuidora. Lo que demuestra que para el cliente lo más importante es obtener la mercancía lo más rápido posible y en un estado óptimo.

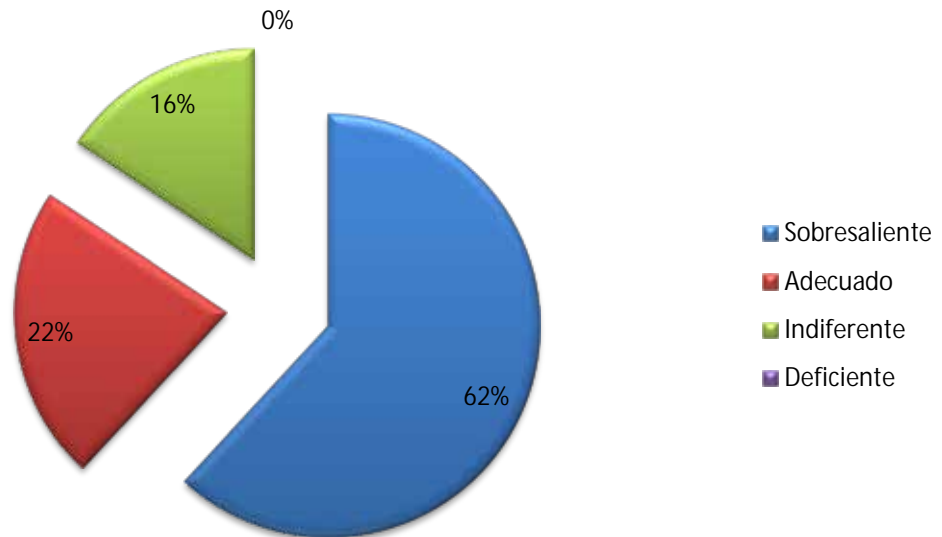
Ítem 12. ¿Qué referencias tiene de King Candy, C.A. como distribuidora?

Cuadro N° 12. Referencia de King Candy, C.A. como Distribuidora

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sobresaliente	99	61.87%
Adecuado	36	22.5%
Indiferente	25	15.63%
Deficiente	0	0%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°12. Referencia de King Candy, C.A. como Distribuidora



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observó que el 61.87% (99 clientes) de los encuestados opinan que King Candy tiene un desempeño sobresaliente como distribuidora y el 22.5% (36 clientes) piensa que es adecuado lo que da como resultado una referencia muy aceptable de King Candy como distribuidora, ya que un 15.63 (25 clientes) piensa que es indiferente y ninguno de los encuestado respondió como deficiente.

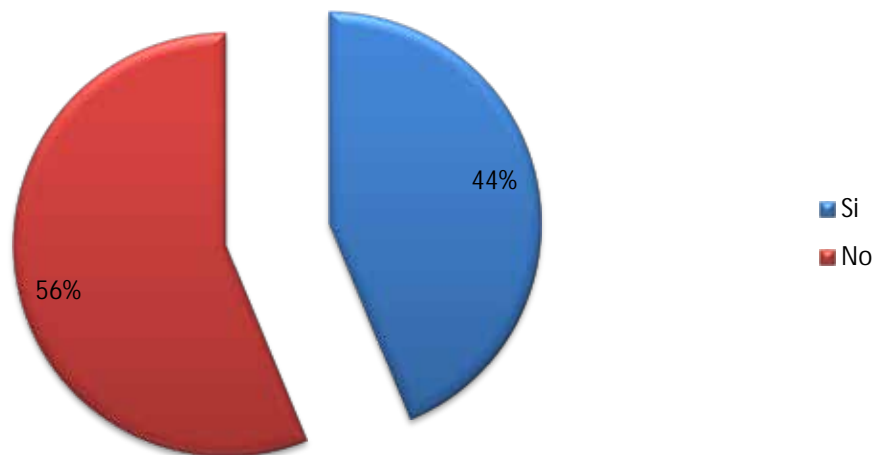
Ítem 13. ¿Considera que existen demasiados intermediarios en el canal de distribución de la línea de chocolates Atlantic?

Cuadro N° 13. Intermediarios en el Canal de Distribución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	43.75%
No	90	56.25%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°13. Intermediarios en el Canal de Distribución



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: Se observó que el 56,25% (90 clientes) de los encuestados considera que son suficientes intermediarios en el canal de distribución y el 43.75% (70 clientes) opina que existen demasiados. Lo que hace factible una estrategia para hacer más directa la distribución del producto hasta el consumidor final.

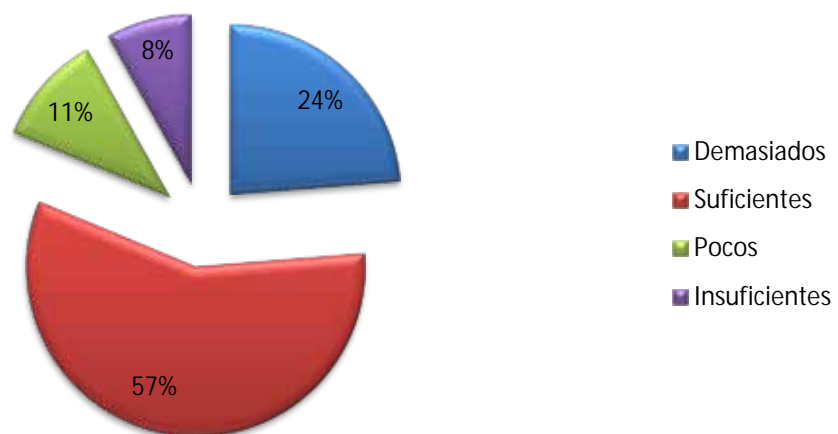
Ítem 14. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad de intermediarios en la comercialización de la línea de chocolates Atlantic?

Cuadro N° 14. Opinión sobre la Cantidad de Intermediarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Demasiados	38	23.75%
Suficientes	92	57.5%
Pocos	17	10.62%
Insuficientes	13	8.13%

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Gráfico N°14. Opinión sobre la Cantidad de Intermediarios



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Análisis de resultados: La encuesta arrojó como resultado que un 57.5% (92 clientes) de los encuestados consideran que hay suficientes intermediarios para adquirir los productos de la línea de chocolates Atlantic a diferencia del 8.13% (13 clientes) piensan que son insuficientes intermediarios. Lo que demuestra que para el cliente la cadena de distribución de la línea Atlantic es suficiente para encontrarlos en los anaqueles.

Como se puede observar, aún cuando esta empresa comercializa productos de amplia demanda en la región por las características y la clase de productos que ofrece la línea, la empresa King Candy C.A., no ha conseguido la demanda esperada para los mismos, lo cual infiere que no hace uso de las fortalezas que la marca comercializada le brinda. Adicional a esto, esta empresa ostenta un buen porcentaje de participación en el mercado con el resto de las líneas que ofrece, pero lo ha venido perdiendo paulatinamente.

Tal y como se ha venido indicando, se visualiza una brecha entre lo que desea el cliente y lo que ofrece la línea de chocolates “Atlantic”, por lo que se indica que la misma no cumple con las expectativas que tienen los clientes en cuanto a los aspectos que consideran más relevantes, avalado por la mayoría de los clientes encuestados, quienes manifiestan que existe descontento en cuanto al sabor y al tamaño de cada producto de la línea.

La variable comunicación con el cliente es clave en todo proceso de comercialización y mercadeo, ya que representa el vínculo de la empresa con sus compradores y el entendimiento de sus principales requerimientos. En este sentido, el 82.5% de los encuestados ratifican que los productos no poseen las características necesarias para competir, no comprendiendo a que mercado está dirigido el producto. Por ello, es tan importante contar con un servicio post venta que fortalezca las relaciones comerciales con los principales compradores y fidelice en cierta forma a los clientes que han comprado productos por primera vez y cambien la percepción y más importante aun la manera en la que los comparan con otras líneas.

Continuando con este análisis, se observa que los encuestados señalan que la empresa cuenta con una adecuada reputación con respecto a los aspectos más valorados de una distribuidora. En este sentido es importante considerar que toda empresa debe estar constantemente buscando nuevos modelos para responder a las nuevas demandas de los clientes para evitar la pérdida de los mismos rápidamente, es

decir que cualquiera de las estrategias que se usen para el reposicionamiento de la línea de chocolates Atlantic debe usar la buena referencia de la distribuidora como base para establecer un vínculo con los clientes.

En el mismo orden de ideas y a partir de vínculo creado por la distribuidora, se debe aprovechar el servicio post venta para la creación de estrategias que permitan que los clientes compren con mayor frecuencia los productos ya que solo un 15.62% realiza una compra semanal que incluya alguno de los tipos de chocolates de la línea Atlantic.

Cuadro N° 15. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

		OPORTUNIDAD			AMENAZA			
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
POAM	Factores Económicos	Devaluación				X		
		Crecimiento del sector		X				
		Precio de los Productos		X				
		Inflación				X		
	Factores Políticos	Clima Político				X		
		Acuerdos de competitividad		X				
	Factores Sociales	Cultura				X		
		Seguridad				X		
		Afinidad con el producto		X				
	Factores Tecnológicos	Desarrollo Tecnológico			X			
		Infraestructura para la producción.		X				
		Renovación de los recursos tecnológicos				X		
		Sistema de información de precios.		X				

Cuadro N°15. Continuación							
	Factores Geográficos	Espacio	X				
		Accesibilidad	X				
		Comportamiento Climático			X		
	Factores Competitivos	Producto		X			
		Nuevos Competidores				X	
		Rapidez y Confiabilidad	X				
		Calidad	X				
		Transporte	X				

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Los factores externos de King Candy, C.A. son todos aquellos que se desarrollan fuera de la organización los cuales conforman el macro ambiente y afectan a la empresa como son los económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, estos ayudan a determinar las oportunidades y amenazas, que se presentan actualmente en la empresa.

Entrevistado: Pedro Mendoza. Gerente de Ventas de “King Candy, C.A.”

Según el gerente de ventas de King Candy, C.A. en los factores económicos se analizan los aspectos relacionados con las finanzas de la empresa como la devaluación que afecta el proceso de recompra de la mercancía, puesto que la mayoría de los productos de esta empresa son importados lo que quiere decir que en ocasiones se producen pérdidas debido al incremento de los precios para la reposición de inventario. De igual forma comentó, que la inflación representa una gran amenaza ya que esto afecta la rotación de los productos en los anaqueles de los consumidores finales.

En cuanto al crecimiento del sector y los precios de los productos expresó, que es una oportunidad que toman los vendedores para ampliar los canales de distribución de la línea de productos, además de que se tiene la posibilidad de competir y jugar con los precios para captar la atención de los distintos tipos de clientes.

El Sr. Mendoza comento que los aspecto aspectos políticos actuales del país influyen en la organización dicho esto, considera el clima político como una amenaza latente en los sectores de clase baja en donde la empresa distribuye sus productos, debido a que la sociedad hace que esa ideología forme parte de cada uno de los aspectos de su vida, siendo selectivos con sus proveedores y sus compras.

En este sentido el gerente aclaró, que los factores sociales son muy importantes debido a que se deben considerar puntos como la seguridad, que en el caso de King Candy, C.A. por ser una distribuidora posee diversos camiones los cuales realizan despachos a los diferentes establecimientos y se encuentran más expuestos a este factor. Por otra parte el Sr. Mendoza considero que la afinidad con el producto es una oportunidad que debe aprovechar la empresa, puesto que permite que el consumidor tome la decisión de comprar el producto debido a sus atributos y calidad el mismo.

Sin embargo, añadió también que la cultura afecta la compra de los productos debido a que los consumidores son tradicionalistas, es decir, adquieren los productos que ya han visto a lo largo de su vida asumiendo que todas las demás marcas son de mala calidad.

En el ámbito tecnológico el gerente de ventas argumentó que la empresa tiene la oportunidad de crecer a través de los avances tecnológicos, con la expansión de la información King Candy, C.A. puede publicitarse por diferentes medios de una manera más rápida, de igual forma la empresa está en la disposición de invertir en material tecnológico y acepta los cambios, pero a su vez comentó, al mismo tiempo la renovación de dichos recursos puede convertirse en una amenaza debido a que son gastos económicos e implica capacitar a un personal para trabajar con diferentes instrumentos de manera continua.

Por otra parte el entrevistado comentó, que entre los nuevos competidores pueden llegar a ser una amenaza por ser empresas de las cuales no se conocen sus estrategias de ventas. Sin embargo añadió, que la rapidez y confianza que aporta King Candy,

C.A. para con sus clientes, logran ser una oportunidad de desarrollo y crecimiento al igual que la calidad de sus productos.

Por último en los geográficos solo se analizan los aspectos de dificultades del comportamiento climático debido a los constantes cambios que traen consecuencias al momento de despachar la mercancía. Sin embargo, se cuenta con personal que puede manejar este tipo de imprevistos, agregó el gerente.

Cuadro N° 16. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

PCI		FORTALEZA			DEBILIDAD		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PCI	Capacidad Directiva	Toma de Decisiones	X				
		Velocidad y respuesta ante los cambios				X	
		Imagen corporativa	X				
		Planificación	X				
	Capacidad Competitiva	Calidad del producto	X				
		Administración de clientes	X				
		Fuerza de los Productos	X				
		Portafolio del producto		X			
	Capacidad Financiera	Rotación de Carteras					X
		Acceso a capital	X				
		Habilidad para competir con precios	X				
		Estabilidad de costos					X
		Rotación de Inventario					X
	Transporte		X				

Cuadro N°16. Continuación							
	Capacidad Tecnológica	Innovación					X
		Acceso a los Productos		X			
		Automatización de los procesos				X	
	Capacidad de Talento humano	Programas de Motivación	X				
		Sentido de pertenencia		X			
		Estabilidad	X				
		Experiencia	X				
Capacidad Administrativa	Impuestos				X		
	Orientación Empresarial	X					
	Procesos Gerenciales		X				

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Entrevistado: Pedro Mendoza. Gerente de Ventas de “King Candy, C.A.”

El gerente de ventas expresó que la empresa King Candy, C.A. tiene como una de sus principales fortalezas su imagen corporativa, ya que tiene una extensión hacia la sociedad, esto quiere decir, que una buena imagen hacia la comunidad se traducirá en beneficios para la organización. Así mismo opinó, que el empleo de planes estratégicos resulta positivo, puesto que esto garantiza la proyección y el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, se plantean como debilidades la falta de velocidad y respuesta ante los cambios, Sin embargo, tiene gran capacidad para la toma de decisiones, que permite optimizar el funcionamiento de los departamentos de la empresa, opinó el Sr. Mendoza.

En este sentido el entrevistado comentó, que la fuerza de los productos de la línea Atlantic es considerada una fortaleza, ya que son de alta calidad y que gracias a esto se genera la preferencia de los clientes, además de ello representa para King Candy,

C.A. ventajas en el ámbito competitivo. Así mismo, se cuenta con un portafolio de productos que facilita la oferta de los mismos en el mercado, y una buena administración de los clientes que garantiza su fidelidad.

En cuanto a sus finanzas, la empresa no presenta problemas para la adquisición de capital, ya que poseen finanzas ordenadas, precisas y claras, además de una gran habilidad para el manejo de la competitividad en cuanto a los precios, expreso el Sr. Mendoza.

Sin embargo, para el gerente factores como la falta de estabilidad en los costos y la rotación de inventario constituyen amenazas de alto impacto para la organización, ya que no siempre pueden mantener los precios debido a factores externos como la inflación. Y la rotación de inventario de chocolates y confites es cíclica, por lo que King Candy, C.A. presenta dificultades para controlarla y mantenerla.

En cuanto a tecnología, King Candy, C.A. tiene una capacidad de innovación baja, ya que, aunque presta un excelente servicio, no se moderniza en la prestación de éste, consideró el gerente. Por otro lado, la empresa posee un sistema automatizado y efectivo mediante el uso de computadoras que agiliza los procesos. Además, son flexibles en sus programas, es decir, que no es rígido ni formalista y facilita el flujo en la toma de decisiones y la planificación de transporte de la mercancía, expresó el entrevistado.

Para hablar del personal de King Candy, C.A. el gerente resaltó, que esta cuenta con un personal capacitado que goza de una estabilidad laboral, lo que les genera sentido de pertenencia e identificación con la empresa, así como un alto nivel de motivación en todos sus empleados. Gracias a esto, laboran con devoción y le dan al cliente un servicio óptimo y de calidad.

Por último, el Sr. Mendoza califico los impuestos como una debilidad al referirse a ellos como grandes salidas de dinero que se deben cancelar y que no generan

beneficios a la empresa. De igual manera expresó, que la orientación empresarial de los gerentes es muy clara y precisa lo cual hace que la compañía trabaje de manera óptima ante cualquier imprevisto que se pueda presentar.

Fase II: Análisis de las estrategias de posicionamiento aplicables a la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

Para esta segunda fase se recurrió a la elaboración de la matriz DOFA, mediante el cual se formularon y evaluaron las estrategias de *marketing* para el posicionamiento que permitieron realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso actual que usa la organización con respecto a esta línea de productos.

Cuadro N° 17. Matriz DOFA KING CANDY, C.A.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Espacio · Accesibilidad · Rapidez y Confiabilidad · Calidad · Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> · Devaluación · Inflación · Clima Político · Cultura · Seguridad
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Toma de Decisiones · Imagen corporativa · Planificación · Calidad del producto · Administración de clientes · Fuerza de los Productos · Acceso a capital · Habilidad para competir con precios · Programas de Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> · Velocidad y respuesta ante los cambios · Automatización de los procesos · Impuestos

Cuadro N°17. Continuación

<ul style="list-style-type: none"> · Estabilidad · Experiencia · Orientación Empresarial 	
---	--

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Para la realización de la matriz DOFA se tomaron en cuenta los elementos a partir de los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos como son los cuadros de PCI y POAM que tuvieron mayor impacto en la organización.

Cuadro N°18. Análisis de la MATRIZ DOFA KING CANDY, C.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O.1. Espacio O.2. Accesibilidad O.3. Rapidez y Confiabilidad O.4. Calidad O.5. Transporte	A.1. Devaluación A.2. Inflación A.3. Clima Político A.4. Cultura A.5. Seguridad
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F.1. Toma de Decisiones F.2. Imagen corporativa F.3. Planificación F.4. Calidad del producto F.5. Administración de clientes F.6. Fuerza de los Productos F.7. Acceso a capital F.8. Habilidad para competir con precios F.9. Programas de Motivación F.10. Estabilidad F.11. Experiencia F.12. Orientación Empresarial	F.6. O.1. Desarrollar lineamientos de <i>merchandising</i> para unificar ubicación de los productos en su espacio físico. F.3.5.O.3.5. Desarrollar un plan de acción para garantizar el transporte los productos en menor tiempo. F.9.11.O.4. Ampliar las actividades de motivación de los vendedores de manera que aumente su experiencia y la calidad en el trato con los clientes.	F.1.2.7.A.1.2. Desarrollar un plan que permita la utilización del capital de manera que la inflación y la devaluación no sea tan perjudicial. F.2.A.3. Diseñar una estrategia que permita reforzar la imagen de la empresa ante los clientes. F.3.A.5. Desarrollar un plan para mejorar la distribución de los productos. F.6.11.A.4. Establecer estrategias para persuadir al cliente sobre la calidad

Cuadro N°18. Continuación		
	F.2.10.12.O.4. Desarrollar un plan para la toma de decisiones que se orienten hacia la estabilidad de los vendedores y la empresa.	de los productos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D.1. Velocidad y respuesta ante los cambios D.2. Automatización de los procesos D.3. Impuestos	D.2.O.2. Iniciar el adiestramiento del personal para acceder con mayor facilidad a los procesos de la empresa. D.3.O.3. Establecer un sistema que permita agilizar y calcular de manera precisa y confiable el pago de los impuestos. D.1.O.4. Realizar una evaluación del entorno que permita observar los cambios pertinentes necesarios para mejorar la calidad de la empresa.	D.2.A.5. Diseñar una estrategia transporte que sea segura y rápida. D.1.3.A.1.2. Tomar medidas preventivas ante los cambios económicos del país, de manera que no afecte agresivamente a la empresa.

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Luego de realizar los análisis previos a la matriz anterior, continua la fase donde se definen las estrategias de posicionamiento que deben ser empleadas por la distribuidora King Candy C. A; para lograr el posicionamiento de la línea Atlantic en el mercado Carabobeño, partiendo de la gestión de la comunicación con el cliente y el servicio la cual ha sido ineficiente en la actualidad, hecho que está transformando y alterando la reputación de la distribuidora la percepción de los consumidores con respecto a ella.

Fase III: Diseño de las estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. En el estado Carabobo

Como propósito final de esta investigación y en función de la fase III, aplicando los instrumentos que sirvieron de aportes para la implementación y el desarrollo de las encuestas y de la matriz DOFA, se darán a conocer las estrategias que definen la propuesta basada en el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. En el estado Carabobo.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Descripción de la propuesta.

Es una realidad que el fabricante o el distribuidor de un producto debe convencer a su *target* (mercado objetivo) de que su producto o servicio va a satisfacer su necesidad, mejor que el de la competencia, y para hacerlo éste trata de desarrollar una imagen especial del producto o servicio en la mente del cliente, creando un posicionamiento para ubicar al producto o servicio en la mente de los clientes. Por eso debe quedar claro que posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes o las personas a las que se quiere influenciar. Por lo tanto el posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

Por tal razón, ante tantos productos, compañías y ruidos de hoy en día, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino de la definición del producto que se analiza en función de las expectativas de venta y de rentabilidad, de la capacidad interna de la empresa, de la gama de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia. La justificación de las estrategias de posicionamiento no es más que manipular lo que ya está en la mente; ordenar las ideas existentes. La mejor manera de llegar a la sociedad sobresaturada de información es con un mensaje simple y penetrar en la mente, concentrados en el receptor y en cómo tiene que ser percibido y no en la realidad del producto.

En el mismo orden de ideas, se utiliza el reposicionamiento para replantear una marca o un producto en la mente del consumidor. Además busca la adaptación de la marca a la persona, reforzado con *branding*, para que se pueda lograr la conexión que

se tenía o se logre una que no se poseía antes con los clientes, o incluso tener una mucho mejor. La clave del reposicionamiento es la proactividad y no la reactividad, ya que se debe anticipar el descontento de los consumidores en los datos operativos de la empresa y el mejor momento para hacerlo es en la etapa de madurez del producto.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar estrategias de posicionamiento para la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Estimular o motivar la compra de cada producto.
- Mejorar la imagen corporativa.
- Incrementar las ventas en 30% con respecto al año anterior.
- Transmitir información sobre los productos que la empresa ofrece.
- Establecer una mezcla de medios adecuada para las campañas publicitarias de la línea de chocolates Atlantic.
- Diseñar acciones de capacitación para la fuerza de ventas.
- Implementar el restablecimiento de rutas de visita a los clientes.

Justificación de la propuesta.

Para la empresa King Candy C.A. es muy importante alcanzar la satisfacción del cliente, ya que a través de ello se mantiene su posicionamiento en el mercado donde se desenvuelve y frena de alguna manera el constante avance de la competencia. Por lo tanto, el diseño coordinado de las diferentes estrategias de *marketing* para la mejora del posicionamiento de unas de sus líneas de productos, hará que la imagen, la credibilidad y la confianza se acentúen y se así se logre la fidelización de los compradores.

La propuesta presentada establece una serie de acciones estratégicas, cuyo objetivo principal es incrementar el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic en los clientes actuales, que le permitan al público reconocer la calidad de cada uno de los productos de la extensión de la línea, despertando el interés en clientes potenciales de realizar una compra que genere solidez y estatus con respecto a la competencia.

Es por ello que la propuesta presentada en esta parte de la investigación beneficia a la empresa King Candy, C.A., ya que permitirá obtener un acercamiento más estrecho con sus clientes, mediante la implementación de un servicio post venta, en el cual se conozcan las necesidades y expectativas de los compradores, con lo cual se orientan las acciones futuras en materia de mercadeo y acercar los productos y servicios a tales necesidades.

Estudio de Factibilidad.

Estudio Técnico

En el estudio técnico se analizan elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto y/o proceso que se desea implementar, para ello se tiene que hacer la descripción detallada del mismo con la finalidad de mostrar todos los requerimientos para hacerlo funcional. De ahí la importancia de analizar la cantidad óptima de producto comercializado el cual debe justificar la compra y el número de consumidores que se tendrá para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda. Finalmente con cada uno de los elementos que conforman el estudio técnico se elabora un análisis de la inversión para posteriormente conocer la viabilidad económica del mismo.

Como resultado del estudio técnico para el presente proyecto arrojó los siguientes resultados:

Para este estudio en particular, se hace referencia a los aspectos que justifiquen y beneficie a la empresa King Candy C. A.; en este sentido la localización, es decir la mejor ubicación del proyecto, al encontrarse en una zona de fácil acceso y centralizada con respecto a las rutas, que facilita la planeación logística de la

distribución que permite la prestación del servicio de entrega dentro de los límites de tiempo acordados.

La factibilidad técnica depende de la disponibilidad tecnológica de la organización para la correcta implementación de un nuevo proceso o propuesta por parte del investigador, como lo son las estrategias a diseñarle a la empresa King Candy, C.A. En tal sentido, para la realización de las mismas se requieren equipos de procesamiento de datos (computadores e impresoras) y los conocimientos involucrados en el plan de adiestramiento.

Estudio Operativo

El estudio operativo se refiere al análisis de todas las personas que contribuyen con la operación o diseño de un proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo contando con las personas involucradas, quienes en este caso son: los investigadores y los capacitadores de los talleres recomendados en este trabajo de grado

Para la empresa King Candy C.A, es necesario que existan mecanismos que faciliten el fortalecimiento de estos aspectos tan importantes en su personal como es las Políticas de Recursos Humanos. En este sentido, su personal cuenta con las competencias y capacidad para llevar a cabo la propuesta.

En el mismo orden de ideas, el personal necesita la capacitación entera de los aspectos y atributos de casa uno de los productos del catálogo que maneja la empresa para una atención al cliente más especializada y eficiente que además favorezca a la relación de la empresa con los consumidores para estrechar vínculos y desplazar a la competencia.

Estudio Económico.

El estudio económico se refiere a la cuantificación de los recursos económicos y financieros para el desarrollo de la propuesta además del costo del tiempo empleado en las mismas, en esta investigación se realizará un presupuesto para las estrategias

de posicionamiento de la línea de chocolates “Atlantic” de la empresa King Candy C.A. para el cual se utilizó el método de porcentaje de las ventas:

Cuadro N°19. Presupuesto

Ventas Anuales.	Bs. 312.657.000,00
Porcentaje de las ventas para desarrollo de <i>marketing</i> (0.8%)	Bs. 2.501.256,00
Ventas de la línea de chocolates “Atlantic” Anuales	Bs. 42.650.000,00
Presupuesto para el posicionamiento de la línea	Bs. 830.182,00

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

El presupuesto para las actividades de *marketing* de la empresa King Candy, C.A. surge del 0.8 de las ventas brutas anuales de la distribuidora para publicidad y mercadeo. Que da un amplio margen de trabajo y hace factible la propuesta de las estrategias de posicionamiento para la línea de chocolates Atlantic, la empresa debe invertir la mayor parte del su presupuesto para publicidad en solo 1 de las líneas para lograr el equilibrio con el resto de los productos de la empresa que están en una etapa de madurez.

Así mismo, se tiene que el presupuesto total de la distribuidora King Candy C. A. es de Bs. 2.501.256,00 lo que da oportunidad de la factibilidad inmediata de la propuesta que sumado se estima en Bs. 830.162,00 que harán que el porcentaje de representación de las ventas brutas de la línea de chocolates Atlantic aumenten sustancialmente.

Estructura de la Propuesta

De acuerdo a lo antes expuesto se plantea el Diseñar las estrategias de posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic distribuida por King Candy, C.A. con la siguiente estructura

- Estimulación o motivación la compra de cada producto.
- Imagen corporativa.
- Incremento de las ventas en 30% con respecto al año anterior.
- Información sobre los productos que la empresa ofrece.
- Acciones de capacitación para la fuerza de ventas.
- Mezcla de Medios.
- Estrategias de posicionamiento.
- Restablecimiento de rutas de visita a los clientes

Desarrollo de la Propuesta

Estrategias de capacitación para la fuerza de ventas.

Parte de la atención efectiva al cliente surge de las técnicas que apliquen los equipos de venta y del conocimiento que tengan acerca de cómo se debe abordar al comprador y atender sus requerimientos, por lo tanto se proponen los siguientes talleres para la fuerza de ventas:

Cuadro N°20. Estrategias de Capacitación de la Fuerza de Ventas

Taller	Objetivo	Temas	Duración	Costo
Formación de Vendedores Asertivos y Atención al Cliente	Proporcionar a los Participantes una visión integral del comportamiento humano que involucra la relación vendedor/cliente con miras a lograr una mayor satisfacción y calidad en la atención	El manejo asertivo de las emociones La diversidad emocional, orígenes Reprogramando los paradigmas El cerebro y mis emociones Importancia del PNL en las Ventas. Estrategias de PNL en el arte de la comunicación. Análisis y tipos de cliente. Dinámica Interactiva y caso práctico de desarrollo	8 Horas Valencia	Bs. 6000 por persona.
Gestión de la información Empresa –	Proporcionar la habilidad de gestionar y	¿Quién es el cliente? ¿Cómo se comunica? ¿Cómo se solicita la	8 Horas Valencia	Bs. 5500 por persona

Cuadro N°20. Continuación

Cliente	percibir correctamente la información y transmitirla de una manera efectiva.	información? ¿Qué necesita realmente? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cómo puedo transmitir la información de sus necesidades al resto de la organización? ¿Cómo ofrecer una respuesta oportuna a la organización y a los clientes?		
Estrategias en la Captación, Atención y Seguimiento de Clientes	Preparar a los participantes con herramientas prácticas concretas para captar nuevos clientes, así como analizar las conductas apropiadas para lograr la satisfacción en el Servicio al Cliente	Fases del Proceso de Atención al Cliente. Técnicas para lograr lealtad del cliente. Herramientas para encontrar nuevos clientes. ¿Cómo Obtener información sobre el mercado? Impulsores de la satisfacción del cliente. Causas del Mal Servicio. Estrategias para lograr un mejor servicio en nuestra Organización	8 horas Valencia	Bs. 8500 por persona
Taller especial sobre los atributos y características de la Línea de chocolates “Atlantic”	Preparar a la fuerza de ventas para el desarrollo del mercado con respecto a la línea.	Bondades de los productos. Extensión de la línea Fabricación Caducidad Ventajas competitivas	4 Horas Valencia	Bs. 2000 por persona

Fuente: MultiSkill Consultoría y formación C.A.

Mezcla de medios

King Candy, C.A. conoce la actual proliferación de medios y la relación que éstos tienen con la sociedad más aun con el mercado de consumo masivo, es así por lo cual se presenta un plan de medios para el desarrollo de las estrategias.

Cuadro N°21. Mezcla de Medios

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TIEMPO DE UTILIZACION
Periódico “El Notitarde”	5 Meses
Inserción en programa matutino de la “mega” FM Regional 95.7	5 meses
Muestras	5 meses
Vitrinas y demostradores	5 meses
Publicación en la revista del domingo del Notitarde.	1 semana de cada mes durante 5 meses
Afiches, Volantes	5 meses

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Estrategias de posicionamiento

Cuadro N°22. Atributos del Producto

Estrategia	Desarrollar estrategias comunicacionales enfocadas en los atributos de producto, para apalancar la participación en el mercado para el reposicionamiento de la línea.
Objetivo	Reforzar el conocimiento de los atributos del producto en el consumidor.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir el patrocinio de la fábrica. - Negociación con los medios (Impresos, Radio, publicidad exterior) con los cuales el target tiene afinidad. - Cerrar los contratos con los medios. - Obtener participación en eventos en los cuales el target tiene afinidad.
Tiempo	5 Meses
Responsables	Departamento de Mercadeo

Cuadro N°22. Continuación

Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Agencia de publicidad.	Bs. 45.000,00
	Agencia de Diseño.	Bs. 25.000,00
	TOTAL	Bs. 74.645,00
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de avisos publicados (medios impresos) · Presencia en Medios · Número de eventos realizados. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°23. Facilidad de Pago

Estrategia	Promocionar la facilidad de pago para mejorar el posicionamiento de la línea.
Objetivo	Motivar el aumento en la frecuencia de comprar de los clientes actuales.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de la fuerza de ventas. - Difusión del mensaje en los clientes. - Establecer nuevos parámetros de compra-venta con

Cuadro N°23. Continuación		
	respecto a la frecuencia de compra de los productos.	
Tiempo	5 Meses	
Responsables	Departamento de Ventas	
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Facilitador (en caso de ser necesario).	Bs. 8.000,00
	TOTAL	Bs.12.670,00
Indicador	· Aumento de Frecuencia de Compra por cliente.	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°24. Página Web

Estrategia	Estrategia de tipo intensiva para lograr mayor participación en el mercado a través de una página web
Objetivo	Mejorar la imagen de la empresa en los clientes. Incrementar el posicionamiento en el sector.
Acciones	- Promover un canal de comunicación permanente con los clientes a través de Facebook Twitter
Tiempo	5 Meses

Cuadro N°24. Continuación		
Responsables	Gerencia de Ventas	
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Hojas blancas.	Bs 2.500,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Especialista en diseño de páginas web.	Bs.19.990,00
	TOTAL	Bs. 24.660,00
Indicador	· Total de visitas Vs Incremento de las ventas	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°25. Merchandising

Estrategia	F.6. O.1. Desarrollar lineamientos de merchandising para unificar ubicación de los productos en su espacio físico.
Objetivo	Comunicar a los clientes los atributos de la línea de chocolates Atlantic
Acciones	- Difusión en medios de comunicación tradicionales como: radio, cuña radial, transmitida tres veces al día (7:00am, 1:00pm y 6:30pm) por la emisora 95.7 La Mega, en la prensa, anunciada por el Notitarde de martes a sábado, en la Revista Del Domingo del mismo periódico publicada los domingos y vallas que se encuentren en la autopista

Cuadro N°25. Continuación		
	<p>del este en valencia estado Carabobo..</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación personal de venta (incluye volantes informativos que se repartirán en los establecimientos de los clientes, afiches informativos con contenido del producto y la empresa colocados en los establecimientos de los clientes y exhibiciones del producto). 	
Tiempo	5 Meses	
Responsables	Departamento de <i>Marketing</i>	
Costo	Cuña radial.	Bs. 12.693,00
	Publicación en Notitarde.	Bs. 874,00
	Publicación en la Revista Del Domingo del periódico Notitarde.	Bs. 81.000,00
	Diseño para las vallas publicitarias.	Bs. 15.000,00
	200 afiches.	Bs. 240.000,00
	500 volantes.	Bs. 349.567,00
	TOTAL Bs.	
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de cuñas y publicaciones en el periódico y revista. · Cantidad de afiches y folletos entregados. · Incremento de las ventas. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°26. Menor Tiempo de Transporte

Estrategia	F.3.5.O.3.5. Desarrollar un plan de acción para garantizar el transporte los productos en menor tiempo.
Objetivo	Reordenar las rutas de transporte para disminuir el tiempo de distribución de los productos.

Cuadro N°26. Continuación		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información acerca de las zonas que visitan los vendedores por día. - Elaborar un registro detallado de las zonas que se visitan. - Evaluar y realizar una selección detallada de las zonas a las cuales se debe dirigir cada camión en los días establecidos. 	
Tiempo	5 Meses	
Responsables	Departamento de Logística	
Costo	Material de oficina:	
	Bolígrafos. Hojas blancas. Lápices. Sacapuntas. Carpetas. Impresiones. Copias.	Bs. 295,00 Bs. 2.500,00 Bs. 240,00 Bs. 200,00 Bs. 1.390,00 Bs. 25,00 Bs. 20,00
	TOTAL Bs.	Bs. 4.670,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de camiones en uso. · Cantidad de clientes visitados por los vendedores. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°27. Actividades de Motivación

Estrategia	F.9.11.O.4. Ampliar las actividades de motivación de los vendedores de manera que aumente su experiencia y la calidad en el trato con los clientes.
Objetivo	Motivar al personal para que mejore el desempeño y su relación con el cliente

Cuadro N°27. Continuación																			
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades del personal. - Organizar eventos donde se realicen de charlas dictadas por el gerente de ventas o algún facilitador que les proporcione la información necesaria para mejorar el trato con sus clientes. - Evaluar los resultados del evento. 																		
Tiempo	5 Meses.																		
Responsables	Recursos Humanos y Gerente de Ventas.																		
Costo	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Material de apoyo:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hojas.</td> <td style="text-align: right;">Bs. 2.500,00</td> </tr> <tr> <td>Carpetas.</td> <td style="text-align: right;">Bs. 1.390,00</td> </tr> <tr> <td>Bolígrafos.</td> <td style="text-align: right;">Bs. 295,00</td> </tr> <tr> <td>Impresiones.</td> <td style="text-align: right;">Bs. 25,00</td> </tr> <tr> <td>Copias.</td> <td style="text-align: right;">Bs. 20,00</td> </tr> <tr> <td>Local o institución para el evento por 6 horas.</td> <td style="text-align: right;">Bs.20.000,00</td> </tr> <tr> <td>Facilitador (en caso de ser necesario).</td> <td style="text-align: right;">Bs. 8.000,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL Bs.</td> <td style="text-align: right;">Bs.32.230,00</td> </tr> </table>	Material de apoyo:		Hojas.	Bs. 2.500,00	Carpetas.	Bs. 1.390,00	Bolígrafos.	Bs. 295,00	Impresiones.	Bs. 25,00	Copias.	Bs. 20,00	Local o institución para el evento por 6 horas.	Bs.20.000,00	Facilitador (en caso de ser necesario).	Bs. 8.000,00	TOTAL Bs.	Bs.32.230,00
Material de apoyo:																			
Hojas.	Bs. 2.500,00																		
Carpetas.	Bs. 1.390,00																		
Bolígrafos.	Bs. 295,00																		
Impresiones.	Bs. 25,00																		
Copias.	Bs. 20,00																		
Local o institución para el evento por 6 horas.	Bs.20.000,00																		
Facilitador (en caso de ser necesario).	Bs. 8.000,00																		
TOTAL Bs.	Bs.32.230,00																		
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de personal. · Cantidad de horas de los eventos. 																		

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°28. Toma de Decisiones

Estrategias	F.2.10.12.O.4. Desarrollar una estrategia para la toma de decisiones que se orienten hacia la estabilidad de los vendedores y la empresa.
Objetivo	Conocer los aspectos con los cuales los vendedores se identifican con la empresa.

Cuadro N°28. Continuación		
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información mediante la implementación de una encuesta. - Elaborar un formulario con la información relevante de la encuesta. - Manifiestar a los vendedores valores indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. 	
Tiempo	5 Meses	
Responsable	Recursos Humanos y el Gerente de Ventas.	
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	TOTAL Bs.	Bs. 2.125,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Número de programas de capacitación. · Número de trabajadores formados con herramientas. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°29. Adiestramiento del Personal

Estrategias	D.2.O.2. Iniciar el adiestramiento del personal para acceder con mayor facilidad a los procesos de la empresa.
Objetivo	Preparar al personal de la empresa para facilitar los procesos.
Acciones	Realizar charlas en las que se explique: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de la empresa. - Elementos de dichos procesos. - Objetivos de la empresa. - Importancia del cumplimiento de los procesos. - Beneficios que conlleva la realización de dichos procesos

Cuadro N°29. Continuación		
	para cada departamento.	
Tiempo	5 Meses.	
Responsable	Gerente General.	
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	Bs. 4.670,00
Indicadores	· Número de charlas dictadas al personal de la empresa.	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°30. Pago de Impuestos

Estrategias	D.3.O.3. Establecer un sistema que permita agilizar y calcular de manera precisa y confiable el pago de los impuestos.
Objetivo	Calcular efectivamente el pago de los impuestos.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el pago realizado en los meses anteriores para tener un estimado de los próximos. - Realizar reuniones con los ejecutivos para informar la cantidad del pago y el día.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Departamento de Administración.

Cuadro N°30. Continuación

Costo	Papelería.	
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	TOTAL Bs.	Bs. 4.670,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Número de reuniones realizadas. · Índice de pagos de los meses anteriores. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°31. Calidad de la Empresa

Estrategias	D.1.O.4. Realizar una evaluación del entorno que permita observar los cambios pertinentes necesarios para mejorar la calidad de la empresa.
Objetivo	Modificar aspectos pertinentes en el momento preciso.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar el factor que la empresa necesita modificar. - Recopilar la información de manera sintetizada. - Realizar reuniones con los encargados de cada departamento para informar acerca de los cambios pertinentes que deben efectuar.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Gerente de Ventas y Recursos Humanos.

Cuadro N°31. Continuación		
Costo	Personal capacitado para el estudio.	Bs. 8.000,00
	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	Bs. 12.670,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de reuniones realizadas. · Índice de rentabilidad operacional. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°32. Utilización del Capital

Estrategias	F.1.2.7.A.1.2. Desarrollar una estrategia que permita la utilización del capital de manera que la inflación y la devaluación no sea tan perjudicial.
Objetivo	Aprovechar el capital de la empresa para compensar los efectos de la inflación y la devaluación.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio del estado financiero de la empresa. - Realización de reuniones informativas para determinar las posibles alternativas que la empresa tiene para compensar los efectos de manera positiva. - Informar a los vendedores de las decisiones tomadas.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Departamento de Administración y Gerente de Ventas.

Cuadro N°32. Continuación

Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	
		Bs. 4.670,00
Indicadores	· Cantidad de reuniones realizadas.	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°33. Imagen del Personal

Estrategias	F.2.A.3. Diseñar una estrategia que permita reforzar la imagen de la empresa ante los clientes.
Objetivo	Transmitir una buena imagen del personal de la empresa ante los clientes.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaran tarjetas de presentación con el nombre del vendedor y el logo de la empresa de manera que el cliente sepa que los trabajadores están a disposición. - Re realizaran uniformes (camisas) para que los clientes identifiquen a los vendedores y los mismos se sientan cómodos a la hora de prestar el servicio.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Recursos Humanos.

Cuadro N°33. Continuación		
Costo	400 tarjetas de presentación.	Bs. 8.800,00
	Camisas.	Bs. 4.000,00
	Bordado de las camisas.	Bs. 500,00
	TOTAL Bs.	Bs. 13.300,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Número de clientes visitados. · Número de vendedores. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°34. Distribución de los Productos

Estrategias	F.3.A.5. Desarrollar una estrategia para mejorar la distribución de los productos.	
Objetivo	Distribuir efectivamente los productos a los clientes de la distribuidora.	
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar información que proporcionen los encargados del despacho. - Elaboración de un instrumento que se les va a proporcionar a los despachadores basados en las opiniones recolectadas. - Entregar un rutero a los despachadores para indicarles a que clientes deben ir cada día. 	
Tiempo	5 Meses.	
Responsable	Departamento de logística y Gerente de Ventas.	
Costo	Papelería:	
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00

Cuadro N°34. Continuación

	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	Bs. 4.670,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Cantidad de despachadores y camiones. · Entregas recibidas a tiempo. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°35. Calidad de los Productos

Estrategias	F.6.11.A.4. Establecer estrategias para persuadir al cliente sobre la calidad de los productos.
Objetivo	Utilizar herramienta para evaluar la percepción de la línea de chocolates Atlantic.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar una muestra a los clientes de los productos de la línea de chocolates Atlantic. - Realizar encuesta para saber la opinión de los clientes. - Evaluar la información recolectada. - Realizar promociones enfocadas en los beneficios del producto como: degustaciones y exposiciones de los mismos.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Gerente de Ventas y Departamento de <i>Marketing</i> .

Cuadro N°35. Continuación

Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	200 cajas surtidas de los productos de la línea de chocolates Atlantic.	Bs. 140.000,00
	Promotoras por dos días en jornadas de 2 horas.	Bs. 1.500,00
	TOTAL Bs.	Bs. 143.625,00
Indicadores	· Número de personas que probaron los productos.	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°36. Transporte Seguro y Rápido

Estrategias	D.2.A.5. Diseñar una estrategia transporte que sea segura y rápida.
Objetivo	Exponer alternativas para la distribución de los productos.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los sectores a los cuales le distribuye la empresa. - Determinar alternativas para los despachadores de manera que los clientes en las zonas de más riesgo sean los primeros a los cuales se les distribuyan los productos, de manera que tanto los trabajadores como los clientes se sientan más seguros.
Tiempo	5 Meses.
Responsable	Departamento de Logística y Gerente de Ventas.

Cuadro N°36. Continuación		
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	
		Bs. 4.670,00
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> · Número de entregas realizadas a tiempo. · Índice de desempeño de los despachadores. 	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Cuadro N°37. Medidas Preventivas

Estrategias	D.1.3.A.1.2. Tomar medidas preventivas ante los cambios económicos del país, de manera que no afecte agresivamente a la empresa.
Objetivo	Prevenir los posibles cambios económicos del país.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la situación económica actual para hacer un estimado de algún cambio. - Se realizaran reuniones informativas con todo el personal de la empresa para que estén enterados de los cambios que se vayan realizando. - Elaborar un formulario para que el personal de su opinión acerca de los cambios que se vayan a realizar. - De acuerdo con las opiniones de los trabajadores se harán los cambios de manera que beneficie a todos en la empresa.

CuadroN°37. Continuación		
Tiempo	5 Meses.	
Responsable	Gerente de Ventas, Departamento de Administración y Recursos Humanos.	
Costo	Papelería:	
	Bolígrafos.	Bs. 295,00
	Lápices.	Bs. 240,00
	Carpetas.	Bs. 1.390,00
	Hojas blancas.	Bs. 2.500,00
	Sacapuntas.	Bs. 200,00
	Copias.	Bs. 20,00
	Impresiones.	Bs. 25,00
	TOTAL Bs.	Bs. 4.670,00
Indicadores	· Número de reuniones realizadas.	

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Restablecimiento de rutas de visita a los clientes

Según el método de la carga de trabajo, para establecer una organización efectiva de una ruta de ventas, se deben clasificar los clientes por categorías (A, B y C) dependiendo del volumen de compra y del potencial de desarrollo de los mismos. Para King Candy C. A Hay rutas con bajo volumen de ventas pero con altas posibilidades de desarrollo ya que poseen clientes con capacidad de compra y otros clientes potenciales que no son consumidores de la empresa.

Dicha clasificación permitió establecer promedios entre cada zona para saber la categoría general de la misma:

- Zonas categoría “A”: Valencia norte y sur, Libertador y Guacara.
- Zonas categoría “B”: Bejuma, Carlos Arvelo, Naguanagua, Puerto Cabello, San Joaquín, Los Guayos.
- Zonas categoría “C”: Diego Ibarra, Morón, Montalbán y Miranda, San Diego.

Según la Clasificación anterior, la frecuencia de las visitas de cada uno de los sectores se determina a partir del potencial de compra de los clientes mas no del volumen de compra de los mismos, es decir aquellos sectores que se visitan intersemanalmente tienen poco espacio para el desarrollo y el aumento del volumen de compra y por esta razón se da un margen más amplio para la restitución de los productos.

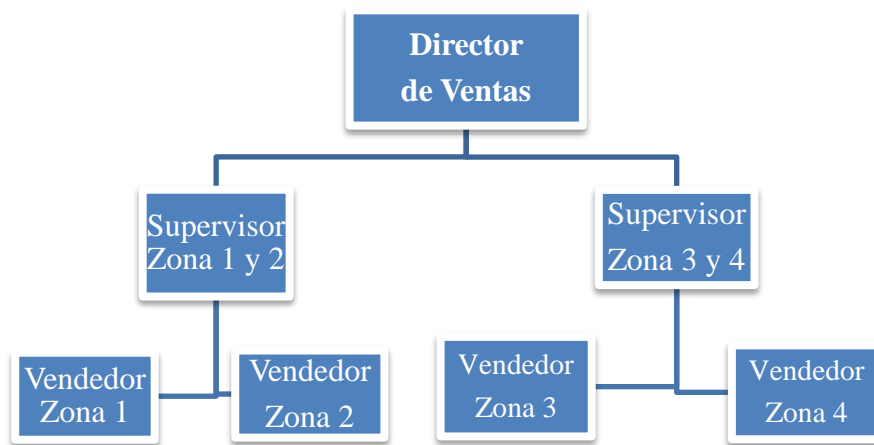
La nueva formación de la ruta de distribución, se basa también en la capacidad de despacho de la distribuidora y la cantidad de clientes en cada uno de los sectores así como la cercanía de los mismos, lo que da la factibilidad operativa para la visita y entrega de los productos, así mismo proporciona una accesibilidad geográfica entre los clientes para hacer más eficiente la entrega del producto y disminuye los gastos operativos como el desgaste de los vehículos de despacho.

Ajeno al estudio de categorización, se realizó un estudio sombra a través de un supervisor para determinar cuántas visitas al día y que duración debían tener las mismas para cada vendedor y así realizar un cálculo de cuantos clientes se pueden visitar al día, para determinar el tamaño correcto de la fuerza de ventas.

Cada visita para los clientes actuales debería durar alrededor de 30 minutos, lo que permite que cada vendedor visite de 10 a 12 clientes por día, si tomamos en cuenta la cartera de clientes actuales de la empresa que son 160, se tiene que el tamaño correcto para la fuerza de ventas es de 4 vendedores, cantidad que permitiría una correcta atención a cada cliente y el desarrollo de clientes potenciales de cada zona.

Entonces se toma que para esta estrategia se realizara una organización geográfica de las fuerzas de ventas, en el que a cada vendedor se le asignara un territorio geográfico distinto, este método se seleccionó porque es fácil de implantar coordinar además se puede tener un control más frecuente y efectivo.

Figura N°1. Organigrama Fuerza de Ventas



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Para el diseño del territorio de ventas se tomaron en cuenta todos los clientes de las zonas (actuales y potenciales) buscando una homogeneidad entre todos los territorios y en la carga de trabajo además la accesibilidad y cercanía geográfica. Dichos territorios dieron pie al desarrollo de las rutas de venta en los que se tomaron en cuenta aspectos como: la minimización de los recorridos, actividades complementarias y los tiempos de esperas para posteriormente personificar las rutas.

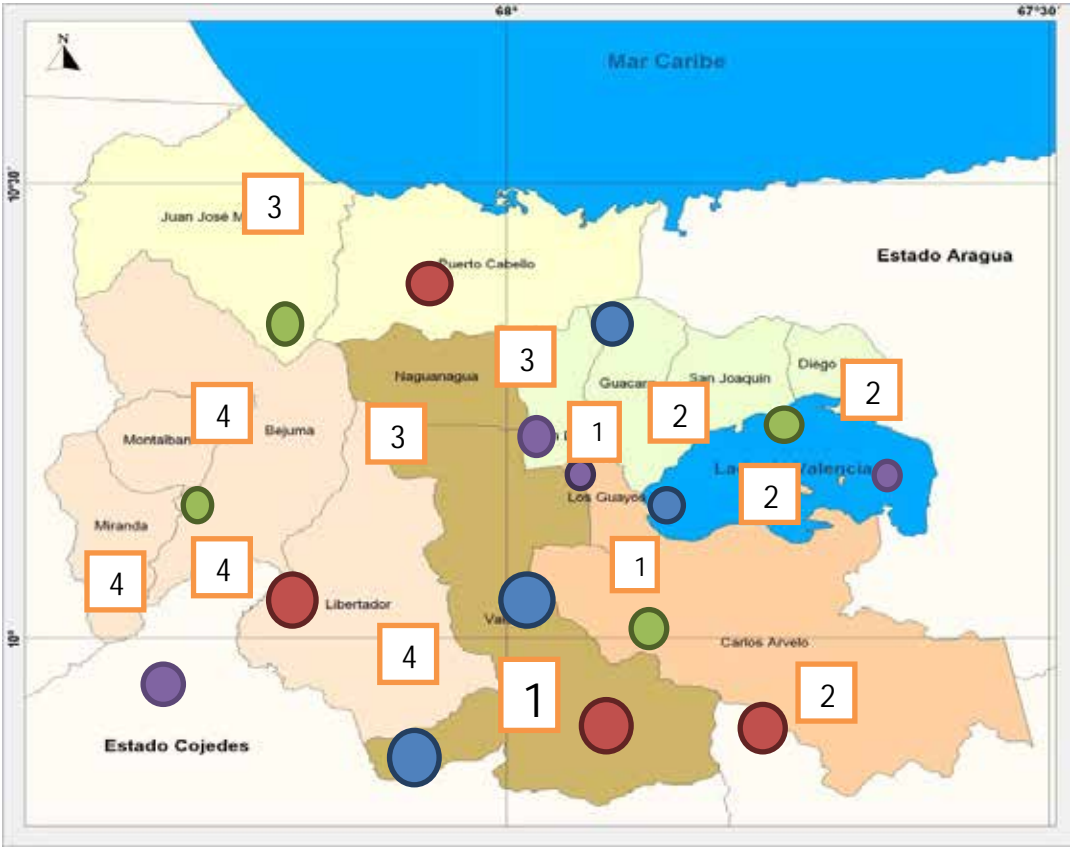
Cuadro N°38. Distribución de las Zonas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Zona 1	Valencia	Valencia	Los Guayos	San Diego	Gestión de


Cuadro N°38. Continuación					
	Norte	Sur			ventas
Zona 2	Guacara	Carlos Arvelo	San Joaquín	Mariara	Gestión de Ventas
Zona 3	Pto Cabello	Pto Cabello	Morón	Naguanagua	Gestión de ventas
Zona 4	Libertador	Bejuma	Montalbán	Miranda	Gestión de ventas

Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Figura N°2. Diseño del territorio de ventas



Fuente: Harder y Mendoza (2015)

Vendedor 1	 Lunes
Vendedor 2	 Martes
Vendedor 3	 Miércoles
Vendedor 4	 Jueves

Esta estrategia de formación de los nuevos territorios y rutas de ventas establece el itinerario más efectivo para las visitas a los clientes lo que da una base de normas para llevar un control en cada zona de ventas, dentro de dicho itinerario no se desplaza ni se olvida ningún cliente ya que todos forman parte del desarrollo potencial de cada zona.

CONCLUSIONES

En concordancia con los objetivos planteados en este trabajo de grado y a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los sujetos objeto de estudio, se presenta un cuerpo de conclusiones que resume los hallazgos más relevantes de la investigación. Igualmente, se establecen algunas sugerencias acerca de cómo deben aplicarse las estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

En torno al logro de la primera fase metodológica de la investigación basada en el diagnóstico actual de la distribuidora King Candy, C.A., con el propósito de verificar su posición en el mercado actual se aplicó una encuesta a 160 clientes activos de la empresa, con la intención de observar los factores más importantes en donde, en su opinión consideran que está fallando la compañía y los que tienen un buen funcionamiento.

De igual manera en esta primera fase se realizó un estudio de PCI y POAM el cual se le efectuó como una entrevista al gerente de ventas de la empresa de forma que nos informara de manera más detallada las fortalezas y debilidades que tienen mayor impacto en los procesos y en los trabajadores, así como también nos describiera que oportunidades aprovecha la empresa y que amenazas debe combatir lo más rápido posible.

Con respecto a la segunda fase metodológica, referida a la elaboración de una matriz DOFA de la distribuidora, que presenta oportunidades como: rapidez, confiabilidad y calidad. De igual manera presenta amenazas como: la inflación, el clima político y la seguridad, elementos del entorno donde se desenvuelve la empresa que la afectan directamente.

Por otra parte, presenta como fortalezas: la toma de decisiones, la imagen corporativa y la experiencia de los trabajadores. No obstante, posee debilidades

como: los impuestos y la falta de velocidad ante los cambios, factores internos de la compañía que afectan el buen funcionamiento de los procesos.

Para culminar con la segunda fase, se realizó un cruce entre las oportunidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con el fin de recopilar una serie de estrategias de posicionamiento que la empresa deberá poner en marcha para lograr el objetivo principal de la investigación.

Finalmente en la tercera fase metodológica, corresponde al desarrollo de la propuesta que consistió en diseñar las estrategias de posicionamiento para la distribuidora King Candy, C.A., las cuales se realizaron a partir de los resultados de las fases anteriores y se determino los estudios necesarios para la factibilidad de las estrategias. Esta propuesta se realizó bajo el lineamiento de un objetivo general el cual es lograr el posicionamiento de la línea de chocolates, asimismo con objetivos específicos, que son la dirección que la empresa debe seguir para el logro de las estrategias.

Para el desarrollo de la propuesta se determinaron estrategias de capacitación para la fuerza de ventas, debido a que los vendedores deben saber cómo abordar a sus clientes de manera que logren tener empatía y puedan confiar en su palabra. Seguidamente, se expone el plan de medios que la empresa utilizará para promocionar sus productos y establecer una relación con la sociedad. De igual manera, se especifican las estrategias de posicionamiento de forma detallada con el costo de cada una, los responsables de llevarlas a cabo, el tiempo, el objetivo de dicha estrategia y como se va a medir la efectividad de la misma. Por último, se presenta el restablecimiento de las rutas que está dirigido tanto a los vendedores como a los despachadores.

Como consideración final, según el caso de los recursos económicos se refiere a los costos a incurrir por concepto de las estrategias de posicionamiento cuyo valor total es de Bs. 830.182,00. Debido a esto, se puede deducir que la propuesta es factible por que su aplicación genera erogaciones que pueden ser costeadas por el flujo de caja anual que maneja la distribuidora King Candy, C.A.

RECOMENDACIONES

En función a los resultados obtenidos, se puntualizan recomendaciones dirigidas a la distribuidora King Candy, C.A. para que logre el posicionamiento de la línea de chocolates Atlantic en Valencia Estado Carabobo:

- § Aplicar las estrategias de posicionamiento que surgieron de la investigación a fin de lograr el incremento de las ventas de la línea de chocolates Atlantic.
- § Establecer un seguimiento, mediante indicadores de medición que permitan monitorear el éxito de la implantación de las estrategias y el alcance de los objetivos propuestos.
- § Realizar estudios del entorno constantemente con el fin de conocer las estrategias que utilizan los demás competidores del mercado y estudios internos para corregir los defectos y mejorar la calidad de trabajo.
- § Fortalecer y motivar las relaciones entre los trabajadores y la empresa para mejorar la calidad en el trato con los clientes.
- § Aprovechar la técnica de *merchandising* para exhibir los productos y sus beneficios de manera que los posibles consumidores se interesen por comprar los productos de la línea de chocolates Atlantic.

REFERENCIAS

Impresas:

Altamira A. y Tirado J. (2013). **Estrategias de *marketing* para el posicionamiento de la marca Glup! En Carabobo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia, Venezuela.

Arias, F.(2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.** Edición. Editorial Episteme Oriol Ediciones. Caracas.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Séptima edición. Consultores asociados. Venezuela.

Boyd W, Larrénché M. (2005). **Marketing Estratégico, Enfoque de Toma de Decisiones.** México DF. Editorial Color, S.A.

Bravo J. (1994). **Marketing y Competitividad.** Madrid España. Ediciones Díaz de Santos.

Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. (2003). **Manual de tesis de grado de especialización y maestría y tesis doctoral.** Editorial Once, C.A. Venezuela Limusa Ediciones Noruega.

González V. (2013). **Plan estratégico de Marketing pata el posicionamiento de la empresa Invermedica, C.A., en el estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia, Venezuela.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) **Metodología de la Investigación.** Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Homayden K. y Duran M. (2013). **Estrategias para el posicionamiento en el mercado del Centro Médico SINAI en Valencia, estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Publicado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia, Venezuela.

Kotler P. (2000). **Dirección de Marketing.** Madrid. Edición del Milenio.

- Kotler P. (2003). **Fundamentos del Marketing**. (6^a.ed). Pearson Educación.
- Lambin J., Gallucci C, y Sicurello C. (2009). **Dirección de Marketing**. México DF. Interamericana Editores, S.A.
- McCarthy J. y Perreault D. William (1997). **Marketing**, (Undécima Edición). Interamericana de España, Pág. 36.
- Munuera J. y Rodriguez A (1998). **Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección**. Editorial Esic
- Palacios J. y Forero P. (2012). **Estrategias de publicidad para incrementar el posicionamiento del Hotel Las Cabañas en el municipio los guayos, estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia, Venezuela.
- Porter M. (1995). **Ventajas competitivas**. New York. Ediciones. Free Press, sp.
- Porter M. (1995). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nueva York. Ediciones The Free Press.
- Sabino C. (2000) **El proceso de la investigación**. Caracas.
- Serna H. (2003). **Gerencia estratégica**. Bogotá Colombia. 3R Editores.
- Villanueva, M. y Burgos, W. (1993). **Guía para la redacción de propuestas y documentos de tesis (Maestría y Doctorado)**. Hato Rey: Publicaciones Puertorriqueñas Editores.
- Electrónicas:
- Arturo K. (2014). **Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>. [Consulta: Mayo 2015].

Calderón C. (2002). **Conceptos de mercadeo**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-mercadeo/> [Consulta: Mayo 2015].

Giraldo J. (2005). **Teoría del mercadeo**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/teoria-del-mercadeo/entrevistas/3/5994> [Consulta: Mayo 2015].

Pidal M. (2006). **La estrategia de Imitación**. [Documento en línea]. Disponible en: **file:///C:/Users/Richard/Downloads/Dialnet-LaEstrategiaDeImitacion-3622379.pdf** [Consulta: Junio 2015].

O'Shaughnessy J. (1991). **Marketing Competitivo: Un Enfoque Estratégico**. [Documento en línea]. Disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA430&dq=m%C3%A9todo+de+la+carga+de+trabajo+en+marketing&hl=es-419&sa=X&ved=0CBoQ6wEwAGoVChMIwI-K79zmyAIVjEcmCh2uCQA1. [Consulta: Octubre 2015].

ANEXOS



Universidad José Antonio Páez

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Mercadeo

Dirigido a los clientes de la distribuidora King Candy, C.A. en el Estado

Carabobo

Encuesta

Apreciamos su colaboración y disposición a aportarnos los siguientes datos, los cuales son de fundamental importancia para recabar información para una investigación titulada como Estrategias de *Marketing* para el Posicionamiento de la Línea de Chocolates Atlantic de la Distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

1. ¿Los chocolates de la línea Atlantic forman parte de su catálogo de productos?

Si () No ()

2. ¿Con que frecuencia realiza compra de chocolates?

___ Semanal

___ Quincenal

___ Mensual

3. ¿Los chocolates Atlantic poseen las características necesarias para competir con el resto de los chocolates en el mercado?

Si () No ()

4. ¿Qué aspecto de los chocolates valora más el cliente final?

___ Sabor

___ Precio

___ Consistencia

___ Tamaño

___ Porcentaje de cacao

5. ¿Qué aspecto del chocolate Atlantic es el más deficiente con respecto a la competencia?
- ___ Sabor
 ___ Precio
 ___ Consistencia
 ___ Tamaño
 ___ Porcentaje de cacao
6. ¿Ofrece la línea de chocolates Atlantic alguna característica que le de ventaja sobre la competencia? ¿Cuál?
- Si () No () Otro _____
7. ¿De la línea de chocolates Atlantic cuál de los productos es el que más se vende?
- ___ Choco. Gomasitas
 ___ Choco. Con arroz inflado
 ___ Choco. Con tacho
 ___ Choco. Maní
8. La línea de productos debe...
- ___ Expandirse
 ___ Disminuir
 ___ Ninguna de las anteriores
9. ¿Debería el producto venderse a través de comercio minorista?
- Si () No ()
10. ¿Hay alguna limitación en la distribución física? ¿Cuál?
- Si () No () Otro _____
11. ¿Qué aspecto valora más de una distribuidora?
- ___ Rapidez
 ___ Estado de la mercancía
 ___ Atención

- ___ Formas de pago
- ___ Garantías
- ___ Otros _____

12. ¿Qué referencias tiene de King Candy como distribuidora?

	Sobresaliente	Adecuado	Indiferente	Deficiente
Responsabilidad				
Innovación				
Honestidad				
Atención				

13. ¿Considera que existen demasiados intermediarios en el canal de distribución de la línea de chocolates Atlantic?

Si () No ()

14. ¿Cuál es su opinión sobre la cantidad de intermediarios en la comercialización de la línea de chocolates Atlantic?

- ___ Demasiados
- ___ Suficientes
- ___ Pocos
- ___ Insuficientes



Universidad José Antonio Páez

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Mercadeo

**Dirigido a los clientes de la distribuidora King Candy, C.A. en el Estado
Carabobo**

La encuesta que se presenta a continuación tiene como finalidad recolectar información sobre la situación actual de la distribuidora King Candy, C.A. en el estado Carabobo.

Los resultados obtenidos con esta entrevista cumplen con la finalidad de recabar datos, para la generación y validez de la propuesta que presentamos como trabajo de grado. Le agradecemos por la colaboración y le aseguramos que la información es de carácter confidencial y estrictamente académico.

Sea lo más objetivo y sincero posible con sus respuestas.

Entrevista

1. Según su criterio. ¿La distribuidora King Candy, C.A. cuenta con la capacidad financiera para competir en el mercado actual?
2. ¿Qué opina sobre la situación económica actual de la distribuidora King Candy, C.A.?
3. ¿Cuáles son las características diferenciadoras que ofrece la línea de chocolates Atlantic de la distribuidora King Candy, C.A. a sus clientes?

4. Según su criterio. ¿Qué debe mejorar la distribuidora King Candy, C.A. para dar a conocer la línea de chocolates Atlantic?
5. ¿Por qué considera que la distribuidora King Candy, C.A. es competitiva dentro del mercado?
6. ¿Cuáles son las desventajas que enfrenta la distribuidora en el mercado donde compete?
7. Nombre los productos de la línea de chocolates Atlantic que según usted son mas comercializados por la distribuidora King Candy, C.A.
8. ¿Considera usted que la cultura es un factor que afecta la compra de los chocolates de la línea Atlantic?
9. Según su criterio. ¿La distribuidora King Candy, C.A. aprovecha los avances tecnológicos a para publicitar sus productos?
10. Según su criterio. ¿El vendedor se identifica con los lineamientos de la empresa?