



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN EL PERÚ DURANTE EL PERIODO 2015-2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Carmen Oliva Torres Chaupis

Br. Elena Rita Viera Rodriguez

Asesor:

Mg. Erica Rojana González Ponce de León

Lima – Perú

2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

La asesora Mg. Erica Rojana González Ponce de León, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Elena Rita Viera Rodríguez.
- Carmen Oliva Torres Chaupis.

Por cuanto, CONSIDERAN que la tesis titulada: “**VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN EL PERÚ DURANTE EL PERIODO 2015-2016**” para aspirar el título profesional de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, AUTORIZA a las interesadas para su presentación.

Mg. Erica Rojana González Ponce de León
ASESOR

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Elena Rita Viera Rodriguez y Carmen Oliva Torres Chaupis para aspirar al título profesional con la tesis denominada: **“VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN EL PERÚ DURANTE EL PERIODO 2015-2016”**

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Dra. Hideth Fuentes Murillo

Jurado
Presidente

Mg. Luis García Calderón

Jurado

Mg. Roberto Yafac Da Cruz Gouvêa

Jurado

DEDICATORIA

Con gran cariño a nuestras familias, que son nuestro impulso a seguir adelante en nuestras metas, por el sincero estímulo para el logro de nuestras aspiraciones profesionales.

Las bachilleres

AGRADECIMIENTO

A nuestros profesores por sus valiosas orientaciones profesionales, y fuente de gran estímulo para seguir creciendo profesionalmente.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS</u>	ii
<u>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	iii
<u>DEDICATORIA</u>	iv
<u>AGRADECIMIENTO</u>	v.
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	vi
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	viii
<u>RESUMEN</u>	ix
<u>ABSTRACT</u>	x
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1.Realidad problemática.....	11
1.2.Formulación del problema.....	13
1.3.Justificación	14
1.4.Limitaciones.....	14
1.5.Objetivos.....	15
1.5.1.Objetivo general	15
1.5.2.Objetivo Específicos	15
1.6.Marco Teórico	16
1.6.1.Antecedentes	16
1.6.1.1 Antecedentes Internacionales.....	16
1.6.1.2 Antecedentes Nacionales	20
1.6.2.Bases Teóricas.....	24
1.6.2.1.Ventajas Competitivas	24
1.6.2.2.Dimensiones e Indicadores.....	25
a.Liderazgo en costos	25
i.Porcentaje en ventas.....	26
b.Diferenciación.....	26
i.Valor de la marca	27
c.Enfoque	29
i.Segmentación.....	30
f.Herramienta del Benchmarking.....	37
CAPITULO II : METODOLOGÍA	39
2.1.Operacionalización de variable	39

2.2.Diseño de investigación	39
2.2.Tipo de investigación.....	40
2.4.Unidad de estudio	41
2.4.1.Población.....	41
2.4.2.Muestra.....	41
2.5.Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	42
2.6.Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.....	43
CAPITULO III RESULTADOS	45
CAPITULO IV DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	48
4.2.1.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
4.2.2.RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS.....	52
ANEXO No.1	54
ANEXO No.2	56
ANEXO No.3	57
ANEXO No. 4	61
ANEXO No. 5.....	64
ANEXO No. 6.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1 Cinco Fuerzas de Porter	31
Cuadro 2 Liderazgo en Costos (% en Ventas)	45
Cuadro 3 Diferenciación por variedad de Portafolio (Valor de la marca).....	46
Cuadro 4 El Enfoque (segmentación)	47

RESUMEN

La investigación que se presenta tiene como objetivo principal analizar las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016. Se trabajó con un diseño de investigación no experimental porque la variable no se ve afectada por la investigación a estudiar, el tipo de diseño es transversal porque se ciñe al estudio en un tiempo determinado; descriptiva porque solo se realizó el análisis y descripción de las teorías de las ventajas competitivas en las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016 y cualitativo porque se basa en recolección de datos sin medición numérica como el análisis documental, memoria anual y entrevistas de profundidad a colaboradores estratégicos de las empresas Arca Continental Lindley y Aje Group.

Por otro lado, en la investigación se ha considerado la población las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú Arca Continental Lindley y Aje Group con mayor porcentaje de mercado peruano las cuales tienen marcas representativas en la mente del consumidor.

La muestra es no probabilística, intencionada por conveniencia con criterio de inclusión y exclusión. Para ello se incluyeron para el presente trabajo de investigación las empresas Arca Continental Lindley y Aje Group como empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016 y se excluyó a la empresa Pepsico por que las ventas no son representativas para la investigación que se está desarrollando.

Finalmente, con estos resultados de la investigación se ha corroborado que la información que se obtuvo teóricamente se plasma en la práctica contrastando que las ventajas competitivas son necesarias para mantenerse vigente en el mercado nacional.

Palabras claves: Ventajas competitivas, estrategias, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

ABSTRACT

The actual research has as main objective to analyze the competitive advantages about representative companies of soft drinks in Peru during the 2015-2016 period. We worked with a non-experimental research design because the variable is not affected by the research to be studied, the design type is transversal because it complies to the study at a certain time; descriptive because only it did the analysis and description of the theories of competitive advantages in the representative companies of soft drinks in Peru during the period 2015-2016 and qualitative because it is based on data collection without numerical measurement as the documentary analysis, memory annual and in-depth interviews with strategic partners of Arca Continental Lindley and Aje Group companies.

On the other hand, in the investigation has been considered the population of representative companies of soft drinks in Peru Arca Continental Lindley and Aje Group with a higher percentage of Peruvian market which and that have representative brands in the mind of the consumer.

The sample is non-probabilistic, intentional for convenience with inclusion and exclusion criteria. To this use, the companies Arca Continental Lindley and Aje Group as representative companies of soft drinks in Peru during the period 2015-2016 were included for this research job and the company Pepsico was excluded because the sales are not very representative for the present developed research. Finally, with these results of the investigation, it has been confirmed that the information that was theoretically obtained is reflected in practice, in contrast to the fact that competitive advantages are necessary to keep valid or current in the national market.

Keywords: Competitive advantages, strategies, cost leadership, differentiation and focus.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, el mundo está en constante cambio, más dinámico que evoluciona constantemente, clientes cada vez más informados y exigentes, empresas en continuo cambio y en busca de mejoras continuas, debido a la dura competencia que se ha creado en el mundo global cada vez más fuerte. Es por ello que la calidad a menores precios es un requisito que no espera, las empresas deben de adaptarse y crecer y es por ello que manejar nuevas formas de diferenciación que les permita ampliar la gama de clientes y ser más competitivo, para obtener mayores ganancias económicas y sobrevivir en el mercado mundial, para ello se utilizan estrategias que tienen como resultado que las empresas representativas tengan una posición competitiva en el mercado, logrando que su público objetivo los prefiera.

La competencia en la actualidad es más latente que nunca, convirtiéndose en una fuerza poderosa en el mundo globalizado, tanto a nivel de empresas, países, organizaciones sociales. Toda organización requiere de un valor que lo diferencie de la competencia, esta estrategia que tiene como resultado la satisfacción de su cliente hace que tenga una ventaja competitiva. (Porter M. E., 2012)

Una de las compañías más reconocidas en el mercado mundial con una participación del mercado del consumo de bebidas gaseosas con un 58% lo ocupa Coca-Cola, líder en todo el mundo, excepto Republica Dominicana y Guatemala. El número dos, PepsiCo, está por detrás, con menos de una décima parte del mercado total, con gran parte del resto de participación distribuida entre el Grupo Aje de Perú y una serie de empresas enfocadas a nivel nacional, como Postobón de Colombia. (International, 2017, pág. 5).

Para mantener esta competitividad, las empresas representativas comparan sus propios productos, servicios de negocios con los mejores dentro o fuera de su industria, buscando la aceptación continua y el aumento del consumo de sus marcas.

En nuestro país la marca de bebida más consumida es “Inca Kola” conocida como la bebida del sabor nacional, siendo la única gaseosa en el Perú que Coca Cola Company no pudo vencer, por estar arraigada en la mente del consumidor.

Por ello un 23 de febrero de 1999, las dos grandes marcas se asociaron; siendo Inca Kola el símbolo de la peruanidad y continuando en la delantera. Coca Cola Company no imagino que iba a tener un gran competidor en el Perú. No podía alcanzar el número de ventas que Inca Kola lograba. Por eso, la transnacional Coca Cola tuvo como estrategia comprar el 49% de las acciones de Lindley ahora su sabor no solo sería nacional sino internacional. (Comercio, 2014)

De acuerdo a varios años de planteamiento de negocios entre los Lindley y Coca Cola Company realizan una alianza estratégica para ya no ser competidoras en el mercado peruano sino liderar a nivel nacional, convirtiéndose actualmente en la empresa Arca Continental-Lindley, manejando las marcas Coca-Coca e Inca Kola.

Por otro lado, contamos con una empresa multinacional AJE de origen peruano con presencia en 23 países de Latinoamérica, Asia y África, es la cuarta compañía en volumen de ventas en la categoría de bebidas sin alcohol y tercer productor mundial en carbonatadas en aquellos países en donde opera. (Aje, 2014)

La familia del grupo Aje tiene como bebida estrella la Big Cola que ha utilizado la estrategia de combinar precios accesibles para un público objetivo de niveles socioeconómicos bajos.

Su fundador y miembro del directorio de Ajegroup Ángel Añaños recuerda que: “la base de la compañía se encuentra en una combinación de mejor calidad, buen sabor y precio justo,” Esta clave ha logrado que la empresa alcance los más altos niveles de competitividad existentes y conquistado los hogares del Perú y otras partes del mundo. (Conexionesan, 2016)

Por otro, lado es importante mencionar que las necesidades de los clientes potenciales y de cada uno de los consumidores de las empresas han visto necesario no sólo la calidad de sus productos, sino también, el cómo presentarlos y ofertarlos, esto hace que se busquen y utilicen estrategias cada vez más interesantes que envuelvan e interesen al consumidor a obtener el producto ofrecido.

Por tal motivo, el propósito de la investigación fue analizar las ventajas competitivas que se utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016. Con el fin de lograr el objetivo propuesto, la investigación también describió las dimensiones de liderazgo en costos, diferenciación enfoque a nivel nacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo es el liderazgo en costos que se desarrolla en las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016?
- ¿Cuál es la diferenciación que utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016?
- ¿Qué enfoque utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016, para obtener ventajas competitivas?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad en analizar las ventajas competitivas, para tener información exacta y renovada acerca de las estrategias que utilizan las grandes organizaciones.

Así mismo identificando las estrategias competitivas más usadas en las empresas representativas de bebidas gaseosas que servirá como base para la aplicación de las ventajas competitivas como estrategia de negocios.

La investigación permitirá actualizar información sobre temas vinculados al desarrollo de estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas.

La investigación desarrollada servirá como base para la elaboración de modelos de estrategias competitivas para empresas de diversos sectores

1.4. Limitaciones

Las limitaciones en la investigación fueron las siguientes:

El acceso limitado a las plantas de producción de las empresas representativas Arca Continental Lindley y Ajegroup ya que sus agendas en el mes de diciembre estaban saturadas con actividades propias de la empresa, pero esto fue superado realizando amplias lecturas de las memorias, resultados publicados en diversas fuentes para realizar la presente investigación.

Para obtener información más exacta sobre estados de resultados para analizar las ventas de Aje Group existe, pero debemos acceder abonando en dólares para facilitar dicha información y así comparar con Arca Continental Lindley las ventas realizadas durante el periodo 2015-2016; lo cual está fuera de las posibilidades de la investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.

1.5.2. Objetivo Específicos

- Describir el liderazgo en costos que se desarrolla en las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.
- Determinar la diferenciación que utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.

- Identificar el enfoque de las ventajas competitivas más usadas por las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Antecedentes

Las investigaciones sistemáticas acerca de las ventajas competitivas constituyen dentro del ámbito administrativo un área explorada pues los resultados son de dominio público, sin embargo, existen pocas investigaciones realizadas con estas variables.

1.6.1.1 Antecedentes Internacionales

(Celada, 2014) en la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala para obtener el título de Administrador de Empresas, sustento la tesis de Servicio al Cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu, el objetivo de la tesis fue determinar si el servicio al cliente se puede convertir en una ventaja competitiva en una empresa comercializadora de abarrotes, se desarrolló una investigación experimental con una población de trescientos ochenta y cuatro encuestados entre clientes y personal de supermercado “Comisario Central”, comprendidos entre las edades desde 16 hasta 65 años. Las conclusiones de esta investigación fue luego de realizar estudios y análisis respecto a la opinión de los distintos clientes de supermercados y consumidores de abarrotes, se ha determinado que el servicio al cliente, si puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, dentro de una empresa comercializadora de abarrotes ya que los resultados de la investigación demostraron una mejoría en la satisfacción de los clientes de la empresa Comisen S.A. por medio de una

capacitación impartida al personal y un seguimiento para mejorar al servicio ofrecido a los usuarios del supermercado.

Esta tesis nos permite analizar que las ventajas competitivas bien utilizadas es un factor determinante para fidelizar a los clientes, no solo por los precios bajos sino por una buena atención en el servicio, lo cual se demostró con la encuesta de satisfacción aplicada después de capacitar al personal sobre el tema.

(Quero, 2013) en la ciudad de San Diego, Venezuela para obtener el título de Licenciado en mercadeo, sustento la tesis de Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A., el objetivo de la tesis fue proponer estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A., se desarrolló una investigación proyectiva, no experimental de campo con una población igual a la muestra. Las conclusiones de esta investigación fue que el diagnóstico realizado llevo a conocer la situación actual de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes internos de la empresa Greif Venezuela, C.A., en cuanto a la gestión de marketing en sus intercambios internos y externos con los clientes por lo que se puede mencionar que la mayoría de los encuestados respondieron que la mayoría estuvo de acuerdo con la necesidad del diseño de estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A. Finalmente se concluye que la crisis actual exige cambios bruscos para que las organizaciones se adapten a las nuevas realidades por lo tanto, la empresa Greif Venezuela C.A. deberá reconocer que su misión se basa en ofrecer un servicio de alta calidad en la búsqueda de nuevos clientes y sostenimiento de los actuales.

Por ende, la presente investigación nos ayuda a reforzar que las organizaciones actuales se deben adaptar a los nuevos cambios, utilizando estrategias que lleven a dar un servicio de calidad y vuelva a la empresa más competitiva en el mercado nacional e internacional.

(Doutreleau, 2017) en la ciudad de Luque – Paraguay, es una tesis para obtener el Título de Ingeniero Empresarial, sustentó la tesis de Análisis de Ventajas competitivas de negocios de body splash en Paraguay; análisis de las cinco fuerzas, el objetivo de la tesis fue reconocer los factores de ventajas competitivas de las empresas del sector industrial de body splash en Asunción y Gran Asunción, a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Identificando previamente cuales son las estrategias genéricas utilizadas por estas empresas para destacarse con respecto a sus competidores, desarrollo una investigación del tipo descriptivo con fuentes de mixta y una población igual a su muestra. Las conclusiones de esta investigación nos señala que las herramientas ideadas por Michael Porter utilizadas en el trabajo de investigación aportarían en gran medida a la industria nacional si se utilizara a otros campos, puesto que estas son versátiles y la información que arroja en cualquier caso es relevante. Esto porque parte básicamente del auto conocimiento, o mejor dicho en el contexto de auto evaluación, como punto de partida para más adelante la toma de decisiones. Es decir, conocerse, conocer el escenario y el público, aplicando esto continuamente para así no quedar discontinuado.

Por ende, la presente investigación apoyaría nuestra tesis ya que resalta las ventajas competitivas como una herramienta estratégica efectiva en el ambiente competitivo.

(Moreno, 2015) en la ciudad de España, es una tesis para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales sustentó la

tesis Estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España, el objetivo de la tesis es realizar un análisis de las estrategias competitivas de las empresas del sector de energía eólica en España en el último decenio (en el que España ha ocupado una clara posición entre los líderes mundiales, tanto en desarrollo tecnológico como en producción energético), y formular una propuesta sobre las estrategias competitivas

para los próximos años, desarrollo una investigación del tipo analítica que permite estudiar las estrategias competitivas con una población igual a su muestra. Las conclusiones se resumen en las propuestas de estrategias competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España: Liderazgo en costos, por ser un sector en crecimiento con inversiones eficientes, lucrativas y más competitivas que el resto de las energías, estrategia de crecimiento de diversificación basada en nuevos productos y nuevos mercados mediante el desarrollo de parques eólicos marinos y minieólicas.

Esta tesis nos permite analizar las estrategias competitivas y formulación de propuestas sobre estas estrategias competitivas de las empresas líderes de energía en España, logrando con esta ventaja competitiva mayor rentabilidad y crecimiento.

(Soto & Acero, 2016) en la ciudad de Bogota - Colombia, es una tesis para obtener el Título de Administrador de Empresas sustentó la tesis el Neuromarketing como herramienta administrativa en Colombia, el objetivo de la tesis fue realizar un análisis del neuromarketing como herramienta administrativa en Colombia, desarrollo una investigación del tipo descriptiva una población igual a su muestra. Las conclusiones de esta investigación nos indican que se puede definir como una herramienta por medio de la cual las organizaciones buscan comprender anticipándose a

las conductas de compra de los consumidores sus gustos, necesidades y expectativas con el fin de renovar sus prácticas, no solo de mercadeo sino de otras dependencias en la organización con el fin de lograr una relación de valor con el cliente y/o consumidor perdurable en el tiempo

Esta tesis nos permite identificar que el neuromarketing como concepto del marco teórico es una herramienta que utilizan las grandes empresas para analizar los gustos, necesidades y expectativas de sus clientes. Esto conlleva a que la Neurociencia y Marketing tradicional se unieran y así formaran el neuromarketing que es un concepto avanzado que influye en las ventajas competitivas. Con el neuromarketing se consigue analizar de adentro hacia afuera el comportamiento del consumidor.

1.6.1.2 Antecedentes Nacionales

(Díaz & Cabrera, 2018) en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración sustentó, Relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la empresa Menú Express, en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016, el objetivo fue determinar la relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la empresa Menú Express en la ciudad de Cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016 por lo cual desarrollo una investigación descriptiva, correlacional, transversal no experimental con una población formada por 72 personas del área de producción entre trabajadores y administrativos. Las conclusiones de esta investigación nos indica que el 61, 65% de los trabajadores consideraron que existe una relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación media, puesto que si bien existen procesos que permiten garantizar el desarrollo y la inocuidad de

los productos, aun se necesita adoptar una cultura de calidad total, que construya continuidad y orden en los procesos

Los autores describen en el trabajo de investigación mediante su marco teórico que la diferenciación media es una ventaja competitiva que tiene relación con la cultura de la calidad que desean adoptar e incrementar en la empresa, buscando la mejora continua de la misma.

(Linares & Nontol, 2018), en la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, sustentó la calidad de servicio como ventaja competitiva y satisfacción de los clientes mayoristas de la empresa comercializadora de alimentos INCON SAC, Trujillo, 2017, el objetivo de la tesis fue correlacionar la calidad de servicio como ventaja competitiva con la satisfacción de los clientes mayoristas de la empresa comercializadora de alimentos INCON SAC, Trujillo – 2017, por lo cual desarrollo una investigación correlacional, transversal, ya que busca determinar la correlación de la variable (calidad del servicio) sobre la variable dependiente (satisfacción), obtenidas de la medición de una muestra, en un momento del tiempo, con un enfoque cuantitativo con una población de 71 clientes mayoristas de la empresa comercializadora de alimentos INCON SAC, Trujillo – 2017. Las conclusiones de esta investigación nos señala que la variable calidad de servicio como ventaja competitiva se correlaciona significativamente (0.0%) con la variable satisfacción de los clientes mayoristas de la empresa comercializadora de alimentos INCON SAC, Trujillo – 2017.

Al respecto el investigador señala que existe correlación de la calidad de servicio como ventaja competitiva con la satisfacción de los clientes mayoristas de la empresa comercializadora utilizando a 71 mayoristas como muestra representativa. Estas tesis sobre la calidad y satisfacción

son importantes para las empresas para lograr fidelizar a los clientes con el servicio o producto ofrecido.

(Escobar & Fernandini, 2015) en la ciudad de Lima, es una tesis para optar el grado de bachiller de magister en derecho de la empresa con especialidad en gestión empresarial, sustento la importancia de la RSE como ventaja competitiva para la empresa, el objetivo de la tesis es analizar las expectativas, intereses, y demandas de sus grupos de interés y dirigir sus acciones a favor de ellas, para lo cual desarrollo una investigación del tipo cualitativa con una población igual a su muestra. Las conclusiones de esta investigación indican la RSE proporciona a la empresa estrategias de ventaja competitiva respecto a su competencia, crea una diferencia en el ámbito comercial, social, ambiental y otorga a la empresa la posibilidad de ser evaluado mediante estándares de inversión, ejecución de sistemas, procesos operativos, estándares de calidad y reducción de impacto frente a la sociedad y el medio ambiente.

La presente tesis nos servirá para reforzar la importancia de generar valor para hacer a las empresas competitivas en la sociedad, comercio y medio ambiente. Convirtiendo a la empresa en un negocio productivo y socialmente responsable.

(Escala, Maqueira, & Ramirez, 2016) en la ciudad de Lima, en una tesis para Magister en desarrollo organizacional y dirección de personas sustentó Plan estratégico de recursos humanos para desarrollar ventajas competitivas deseadas en una empresa de software, el objetivo de la tesis fue el plan de implementación de recursos humanos, desarrollo una investigación aplicada, con una población igual a su muestra. Las conclusiones de esta investigación nos indican que el estudio permitió analizar las ventajas competitivas de una empresa de software para dar

valor agregado para la organización, a través de prácticas de recursos humanos.

Además, logro la identificación en la innovación y en la calidad para llegar al éxito, esto hace que se mantenga vigente en el sector de la empresa, mientras que la calidad sería el factor que la diferencie de sus competidores.

Esta investigación, nos ayuda a identificar que la innovación y la calidad son ventajas competitivas utilizadas en esta empresa para mejorar su competitividad haciéndola más atractiva para sus clientes.

(Davila, 2018) en la ciudad de Chiclayo, en su tesis para obtener el Título profesional de Marketing y Dirección de empresas sustentó “Promociones de ventas y su influencia en el comportamiento del consumidor de Bebidas Gaseosas en el Canal Bodegas de la ciudad de Chiclayo”, el objetivo principal de la tesis fue medir el nivel de influencia en el consumidor utilizando las promociones de ventas, para lo cual desarrollo un estudio descriptivo, no experimental, transversal con una población igual a su muestra. Las conclusiones señalan que el entorno del Marketing Promocional del sector de bebidas gaseosas en el canal de bodegas de la ciudad de Chiclayo es competitivo, siendo su estrategia las promociones de rebaja de precios y ofertas lo cual representa para el cliente un ahorro.

El autor señala en su tesis que las organizaciones utilizan dentro de sus estrategias de marketing, promociones de ventas para aumentar su rentabilidad, lo cual les genera ventajas competitivas que hace que el consumidor reciba información utilizando la tecnología, publicidad, premios, etc. Influenciando a que el consumidor tenga preferencia en su producto.

1.6.2 Bases Teóricas

1.6.2.1. Ventajas Competitivas

a. Definición

La ventaja competitiva, en una empresa es cuando esta organización tiene posición en el mercado, por la calidad de su producto, enfoque en sus clientes, reconocida por su rentabilidad que presenta en sus estados financieros que da sostenibilidad a su desarrollo empresarial. Estas empresas son difíciles de ser copiadas. (James R. Evans & William M. Lindsay, 2014)

Describe (Porter M. E., 2012), que la competencia es en la actualidad, es más latente que nunca, convirtiéndose en una fuerza poderosa en el mundo globalizado tanto a nivel de empresas, países, organizaciones sociales. Toda organización requiere de un valor que lo diferencie de la competencia esta estrategia que tiene como resultado la satisfacción de su cliente hace que tenga una ventaja competitiva.

Una empresa goza de ventaja competitiva cuando al realizar una estrategia que crea más valor para los clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta costosa. Una ventaja competitiva útil se ve cuando los competidores se retiran o fracasan por el intento de imitar la estrategia. Ninguna ventaja competitiva es permanente y esto lo deben tener presente las compañías. Si los competidores al adquirir las habilidades necesarias replican los beneficios de la estrategia de la empresa estas determinaran el tiempo que durara su ventaja competitiva. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Las ventajas se pueden generar con multitud de fuentes como son: ubicación de la empresa, la calidad e innovaciones en los productos que se fabrican, el servicio que se ofrece producir a un menor costo o menores costos de producción, innovación tecnológica que agilice procesos, disponer de patentes, etc (Espinoza, 2017)

1.6.2.2. Dimensiones e Indicadores

a. Liderazgo en costos

(Porter M. , Competitive Advantage, 1985, pág. 15) citado por (Blocher, Stout, & Cokins, 2008), señalan que una estrategia en la que las empresas superan a la competencia es producir los productos o servicios al costo más bajo. El líder en costos obtiene ganancias sustentables a precios bajos, restringiendo el crecimiento de los competidores, que deben asemejar el precio bajo de la empresa.

También señala que es común que el líder en costos tenga una participación de mercado relativamente grande y evite los nichos o segmentos de mercado mediante el uso de la ventaja en precio para atraer a una gran parte del mercado general.

Un ejemplo claro es la innovación tecnológica en la fabricación de un producto y los ahorros en mano de obra de la producción son caminos comunes que conducen a la productividad competitiva.

Por otro lado, una posible debilidad de la estrategia del liderazgo en costos es la tendencia a reducir los costos de tal manera que disminuye la demanda del producto o servicio, por ejemplo, suprimiendo características importantes. El

líder en costos es competitivo siempre y cuando el consumidor considere que el producto o servicio es equivalente a los productos competidores que cuestan un poco más.

Asimismo el autor (Sainz, 2015) lo señala como una opción estratégica para su competencia y poder ganar una cuota en el mercado cubriendo en mayor cantidad a los clientes. Por otro lado, también señala que el utilizar esta estrategia puede ser mayor su rentabilidad reduciendo costos todos los años del negocio siendo la clave del éxito.

i. Porcentaje en ventas

(Alave, 2009) Indica que es un método que se puede definir del presupuesto de promoción según un porcentaje de las ventas actuales o previstas. Cabe señalar que el gasto promocional se puede modificar según las condiciones que pueda permitirse gastar la compañía.

Definitivamente se crea una estabilidad competitiva ya que las empresas están en competencia tienen a gastar en promoción más o menos el mismo porcentaje en ventas.

La estrategia de liderazgo en costos para AJE es una de sus estrategias más importante para alcanzar la cuota del mercado donde quiera que se instalen, logrando así posicionarse en el mercado nacional compitiendo con las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú. (esan, 2016)

b. Diferenciación

(Porter M. E., 2012), le llama posicionamiento estratégico a la diferenciación que nace de la elección de actividades, de cómo optimizar los recursos para

que la producción sea de calidad y en menor tiempo, que los procesos sean iguales pero diferente su eficacia operativa, de la competencia esto viene a ser un elemento básico de ventaja competitiva.

(Blocher, Stout, & Cokins, 2008, pág. 16) describe que la estrategia de diferenciación se realiza creando una percepción entre los consumidores de que el producto es único en algún sentido importante, normalmente señalando la calidad superior, una característica o innovación. El atractivo de la diferenciación es especialmente poderoso en las líneas de productos para las que la percepción de calidad e imagen es importante para las empresas representativas.

Una debilidad de esta estrategia de diferenciación es la tendencia de la empresa a socavar su fortaleza por tratar de reducir los costos o pasar por alto la necesidad de contar con un plan de marketing continuo para reforzar la diferenciación. Si el consumidor comienza a analizar que la diferenciación no es significativa, sentirán que los productos rivales de menor costo son más atractivos.

Cabe señalar que el autor (Sainz, 2015) señala que la base de esta estrategia es saber convencer a los consumidores que sus productos tienen algo distinto que de la competencia y que solo lo tienen ellos, igualmente con esta ventaja se va buscando cuota de mercado fidelizándolos con sus marcas.

i. Valor de la marca

(Alvarez, s.f.), la revista Marketing & Ventas recopila que el valor de la marca se define por los activos (o pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan al producto o servicio. Estos activos pueden agruparse en cuatro dimensiones: reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociaciones y fidelidad de la marca. Estas cuatro dimensiones guían el desarrollo de la marca, su gestión y cuantificación.

En la revista Business Week da a conocer las 100 principales marcas del mundo. Las marcas representativas se determinan a partir de un cálculo realizado por Interbrand Corp., una empresa de clasificación independiente. El cálculo se basa en un análisis para determinar que parte de las ventas y ganancias de las empresas pueden atribuirse a la marca. En el año 2005 se publicó el número de las 10 principales marcas en el siguiente orden:

- Coca – Cola.
- Microsoft
- IBM
- GE
- Intel
- Nolia
- Disney
- McDonald’s
- Toyota
- Marlboro

Señalado por los autores (Blocher, Stout, & Cokins, 2008, pág. 8) en el libro Administración de costos.

Cabe indicar que la empresa AJE cuenta con un portafolio de nueve marcas en todas sus categorías dentro de ellas esta las tres bebidas emblemáticas Big Kola, Kola Real, Oro con las cuales logro una importante posición en el mercado nacional e internacional. En el año 2016 se creció en un 18% en litros y 16% en cajas y se detalló que la marca de Industrias San Miguel ocupa el 25% de participación de mercados en Perú liderando en Cuzco, Arequipa, Tacna e Ica. (Negocios, 2019).

Por otro lado, Arca Continental Lindley refuerza el vínculo emocional entre el consumidor y sus marcas con campañas únicas e innovadoras, tenemos por ejemplo en el 2016 la campaña mundial de “marca única” con la que unifica la comunicación hacia el consumidor, mostrando una sola identidad con diferentes variantes; el lanzamiento incluía colocar en el empaque los nombres, apellidos y diminutivos en sus diferentes opciones de la marca, logrando que el cliente consuma esta bebida por regalar algo especial a su persona favorita. (Lindley, 2016)

c. Enfoque

(Blocher, Stout, & Cokins, 2008, pág. 9), propone que un cambio esencial en el ambiente de negocios es el aumento de la confianza del consumidor respecto a la funcionalidad y calidad de los productos que se ofrecen. El ciclo de vida es corto en los productos ya que el resultado de agregar nuevas características y nuevos productos lo más rápido posible, logra incrementar la intensidad de la competencia en general.

En la antigüedad una empresa prosperaba si solo se centraba en una cantidad pequeña de productos con características limitadas y organizaba la producción en corridas largas, de bajo costo y alto volumen asistidos por la automatización de las líneas de ensamble.

Por lo que en la actualidad el enfoque en los clientes y centrarse en la satisfacción es el camino para el éxito de una empresa

Según (Amadeo, 2017), determina que la empresa conoce su mercado objetivo bien, donde utiliza su estrategia liderazgo en costos, o la diferenciación para desarrollarlo. Propone que la clave del enfoque es elegir un mercado objetivo específico. Comúnmente es un pequeño nicho que las grandes empresas no atienden.

Concluyendo el autor (Amadeo, 2017), informa que aplicando una de las tres estrategias, la empresa logra una ventaja competitiva sostenible, no se puede aplicar las tres estrategias, a la Gerencia le corresponde elegir qué estrategia utilizar de acuerdo al plan de la Empresa.

El objetivo estratégico que señala el autor (Sainz, 2015) en el enfoque es conquistar un segmento o nicho de mercado atendiendo con el menor precio como ventaja competitiva porque atenderán todas sus demandas del cliente con el fin de dar satisfacción.

Las Empresas pequeñas que carecen de recursos para competir en costos o en liderazgo, diferenciación esta es su oportunidad para concentrarse en proporcionar productos y servicios personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes como lo hicieron Aje Group.

i. **Segmentación**

La estrategia de segmentación de mercados permite diferenciar el mercado total en una determinada cantidad de segmentos o subconjuntos con hábitos y necesidades similares.

El propósito fundamental de identificarlos es permitir la adaptación de estrategias y acciones de marketing en cada segmento. La tecnología, nos permite una mejor clasificación e identificación de dichos segmentos (Bermudez, 2014).

d. Las cinco fuerzas de Porter

Cuadro 1 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: (Riquelme, 2015)

i. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores:

Porter, citado por (Riquelme, 2015) manifiesta que:

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con la misma característica económica o con productos similares en el mercado.

El tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 06 tipos de barreras diferentes: La economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. Esta fuerza es la de sustituir un producto por el de la empresa.

ii. El Poder de la negociación de los diferentes proveedores.

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo (Riquelme, 2015).

iii. Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van a consumir a una sola vez.

Cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros si tu

producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable (Riquelme, 2015).

iv. **Amenaza de ingresos por productos secundarios.**

Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que hace una reducción de ingresos en la empresa.

Porter dijo en su libro que las seis barreras de entradas antes nombradas serían útiles si se aprenden a usar la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro citado por (Riquelme, 2015).

- **La economía de escalas.** Volúmenes altos en las empresas hacen que el costo se reduzca, ofreciendo la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado. (Riquelme, 2015).
- **La diferenciación de productos,** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos. (Riquelme, 2015).
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que se puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares. (Riquelme, 2015).

- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos porque cuentan con costos más elevados. (Riquelme, 2015).
- **Acceso a los canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implica para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general. (Riquelme, 2015).
- **Política gubernamental.** En muchos puntos, las políticas gubernamentales son la que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes estrictas. (Riquelme, 2015).

v. La rivalidad entre los competidores

Se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grandes y que todos estén equilibrados.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costos mucho más elevados.
- Que el mercado sature.
- Que existan competidores diversos.

Porter, indica que la rivalidad se caracteriza porque las empresas están en continua competencia por posicionar sus productos o servicios para lo cual usan estrategias de negocios citado (Riquelme, 2015).

Asimismo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter se crea una herramienta de marketing lo cual es usada en todo el mundo y su fin es del dar un apoyo a los negocios y las empresas siendo su objetivo el de calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro. (Riquelme, 2015).

e. Estrategia

i. Definición

El autor Jack Welch, Expresidente de General Electric citado por los autores (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015) en su libro "Estrategia" señala que; estrategia significa elegir la manera precisa la forma de competir.

Asimismo el autor Azim Premir; Director general de Wipro Technologies citado por los autores (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015) refiere que; Hay que tener estrategias para realizar los sueños.

Por otro lado, el autor David J. Collis y Michael G. Rukstad: consultores y profesores citado por (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015) define; Si la estrategia de la empresa es aplicable a cualquier otra empresa, no es una buena estrategia.

(Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015), señala que la estrategia de una empresa es su plan de acción para desenvolverse mejor

que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. Lo cual representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre como competir. Entre dichas decisiones se encuentra:

- Como atraer y satisfacer a los clientes.
- Como competir contra los rivales
- Como posicionar a la empresa en el mercado.
- Como responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Como aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa.
- Como alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

Concluyen los autores (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015), que el objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y ventajoso en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo.

Con estas definiciones se puede resaltar que las empresas utilizan diferentes estrategias competitivas con el fin de aplicarlas para competir con su rival, con ello enfocarse en dar mejores precios en sus productos, mejor servicio, o se concentran en la variedad de productos que ofrecer, otros en una línea definida, dar una mejor calidad de producto o servicio, desarrollando sus operaciones a mercados locales, regionales , nacional e internacional manteniéndose en el mundo global competitivo como son las empresas Apple, Google, Coca-Cola, Procter &Gamble, McDonald's, etc..

ii. La estrategia consiste en competir de manera diferente

Toda estrategia necesita un elemento que lo diferencie que fidelice a sus clientes y que proporciones una ventaja competitiva. La estrategia en esencia, según señala el autor (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015) en su libro Administración Estratégica consiste en competir de manera diferente, hacer lo que las empresa rivales no hacen o no pueden hacer.

Señala el autor que es importante que la estrategia de una empresa brinde dirección y guía identificando; que es lo que debería realizarse, pero también es importante qué es lo que no se debe realizar, con el fin de evitar costos altos, utilización de recursos innecesarios que a largo plazo podrían perjudicar la estabilidad de la empresa.

iii. Estrategia y búsqueda de la ventaja competitiva

El núcleo de toda estrategia se desarrolla de acciones y movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva con referencia a sus competidores rivales. Una empresa siempre tendrá una ventaja competitiva cuando tiene un tipo de superioridad sobre su competencia. Existen varias rutas para lograr las ventajas competitivas y todas llegan a la conclusión que al comprador se le da algo que a ellos les parecerá algo superior a las ofertas de los vendedores rivales pueden ser calidad del producto o servicios, por sus precios como también ambos precio-calidad a un costo menor también a ello interviene la fidelización del cliente con la marca. Según lo menciona el autor (Porter M. , What Is Strategy", 1996) en su libro "What is Strategy" citado por (Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A., 2015).

Cabe indicar que contamos con una herramienta interesante de mencionar que es el benchmarking y solo como dato informativo tocaremos en nuestra investigación.

f. Herramienta del Benchmarking.

(Kearns,s.f.) citado por (Morales, 2009), define el benchmarking como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria".

También el autor (Camp,sf) citado por el autor (Morales, 2009) argumenta que el "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente".

Esta última definición es justificable para las unidades de negocios y funciones dirigidas hacia las operaciones. Las mediciones de benchmarking conducen a un resultado de comprender las mejores prácticas no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después, todo ello en lograr el desempeño excelente, haciéndolo proactivo por ser un esfuerzo positivo y calculado para obtener la colaboración de los socios en el benchmarking.

g. Competencia monopolística.

i. Definición

El autor (Graue, 2006) define competencia monopolística en su libro microeconomía enfoque de negocios, que es la estructura de mercado más común; dentro de ella, muchas empresas se encuentran compitiendo entre sí con productos similares pero diferenciados de algún modo.

Al ofrecer un producto diferenciado, las empresas tienen poder de monopolio sobre él, pero, asimismo como muchas empresas compiten entre sí, se presentan elementos de competencia señalando que por eso tienen el nombre de competencia monopolística.

- **Características de la competencia monopolística.**

Según señala el autor (Graue, 2006) en su libro Microeconomía enfoque de negocios menciona las siguientes características que tiene un competencia monopolística:

- **Bien diferenciado.** Todos los productos que ofrecen en el mercado tienen alguna diferencia.
- **Pocas barreras.** Existe libre entrada a la industria, por ello la competencia.
- **Control sobre el precio a corto plazo.** En competencia monopolística, la empresa decide el precio y la cantidad que va a presentar al mercado.

Asimismo el autor (Parkin, 2010) en su libro Microeconomía novena edición, reporta que la mayoría de los mercados del mundo son competitivos contando con cierto poder para fijar sus propios precios, como lo hacen los monopolios, confirmando lo que dice el autor Ana Luisa Graue Russek que esto es mercado monopolístico siendo su estructura de mercado:

- Por tener un gran número de empresas, en competencia.
- Cada producto ofrece un producto diferenciado
- Las empresas compiten con base a la calidad del producto, el precio y la actividad de marketing.
- Son libres de entrar y salir de la industria.

CAPITULO II : METODOLOGÍA

2.1 Operacionalización de variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VENTAJAS COMPETITIVAS	Según el autor (Porter M. E., 2012), señala que son un grupo de actividades que conforman las estrategias, lo que le da un valor agregado a la empresa haciéndola más competitiva porque lo hacen únicos, diferentes en el mercado”.	El Liderazgo en Costos	% En ventas
		La diferenciación	Valor de la Marca
		El Enfoque	Segmentación

2.2 Diseño de investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 128).

Asimismo el autor (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 4) define investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

El autor (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) define diseño no experimental estudios que se realizan sin la manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

La presente investigación tiene un diseño no experimental, del tipo transversal con un enfoque cualitativo; es decir, basado en un análisis sistemático de una previa y documentada información principalmente teórica, sobre el tema en estudio, anexando importantes resultados cuantitativos, extraídos de la guía de entrevistas en profundidad y memorias anuales.

2.3. Tipo de la Investigación

- **Transversal:** Es donde se recolecta datos en un solo momento, en un único tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado. (Hernandez, 2013)
- **Enfoque cualitativo:** Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numéricas, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. (Hernandez, 2013).
- **Nivel de investigación descriptiva:**
Fundamentalmente, estas investigaciones, describen un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo, orientan al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal dado y recogen información sobre el estado actual del fenómeno. (Sánchez & Reyes, 1996)

2.4. Unidad de estudio

El estudio medirá las campañas de las compañías de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015 – 2016.

2.4.1. Población

Según el autor (Lepkowski, 2008b) citado por (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), define que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

En la investigación se ha considerado la población las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú Arca Continental Lindley y Aje Group con mayor porcentaje de mercado peruano las cuales tienen marcas representativas en la mente del consumidor.

2.4.2. Muestra

Según el autor (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) señala que toda investigación debe de ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y el ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito del proceso de selección de su muestra.

La muestra es no probabilística, intencionada por conveniencia con criterio de inclusión y exclusión. Para ello se incluyeron para el presente trabajo de investigación las empresas Arca Continental Lindley y Aje Group como empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016 y se excluyó a la empresa Pepsico por que las ventas no son representativas para la investigación que se esa desarrollando.

2.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

De acuerdo como señala el autor (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) ninguna técnica por sí misma es mejor que la otra, en ocasiones se puede utilizar una o varias para descubrir categorías y temas (...). El autor recomienda en la investigación cualitativa usar la más sencillas: repeticiones, similitudes y diferencias, cortar y clasificar y conceptos locales.

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las entrevistas a profundidad de las empresas representativas de bebidas gaseosas en Perú y el análisis documental de las memorias de ambas empresas.

Por otra parte el autor (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) indica que los instrumentos y procedimientos de recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es de medir variables para realizar inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno.

Como instrumento se elaboró una guía de entrevista con preguntas referentes a las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú y el análisis documental basado en las memorias anuales de una empresa representativa de bebidas gaseosas.

Como procedimiento de recolección de datos se utilizó los instrumentos (guía de entrevista) y técnicas (memorias anuales de una empresa)

para contrastar las realidades problemáticas, la población, las teorías y los objetivos de la presente investigación.

La empresa AJE Group cuenta con derechos de confidencialidad, por tal motivo no publica sus memorias anuales en internet ni en la superintendencia de valores de mercado. Solo cuenta con una página web actualizada hasta el 2014-2015 que pudimos tomar información general y las entrevistas obtenidas.

2.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Es importante contar con información y métodos para recolectar los datos, en esta investigación contaremos con el método de observación indirecta. Es observación indirecta porque se ha utilizado la entrevista como recolección de información. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014).

El método utilizado en la investigación es en inductivo deductivo.

Los instrumentos y procedimientos de análisis de datos, es la acción esencial que consiste en recibir datos no estructurados, a los cuales el investigador proporciona una estructura. Los datos pueden ser variados, lo importante es las observaciones del investigador y las narraciones de los participantes. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) .

Los instrumentos utilizados fueron el análisis de las teorías, el análisis documental que son las memorias anuales y la guía de entrevista de

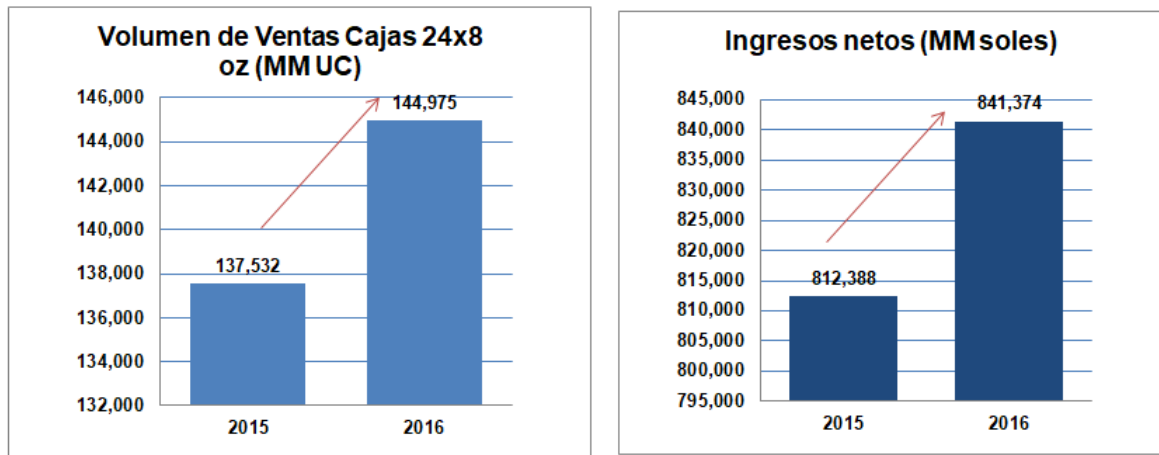
profundidad de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.

Como procedimiento se aplicaron la guía de entrevista a profundidad para la recolección de información necesaria para contrastar los objetivos propuestos con las teorías de investigación; se revisó la guía de entrevistas para la ejecución de la misma y desarrollar junto con un cronograma de fecha y hora la aplicación con un tiempo determinado de 20 minutos.

Durante la ejecución las investigadoras buscaron los contactos para aplicar la guía de entrevistas de profundidad a realizar a las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú. Por varias semanas se contactó con los colaboradores estratégicos de ambas empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú, se realizaron llamadas telefónicas para el refuerzo de la solicitud y completar el trabajo de investigación.

Finalmente, las investigadoras obtuvieron las respuestas mediante la entrevista, logrando con esto reforzar las teorías de la investigación y el conocimiento de la experiencia del uso de las estrategias de las ventajas competitivas en las empresas representativas de bebidas gaseosas.

CAPITULO III RESULTADOS

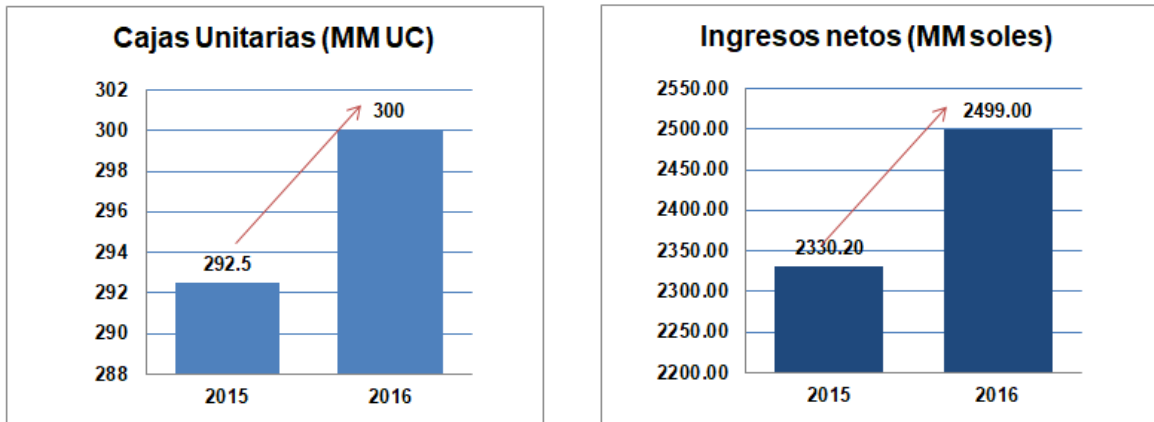


Cuadro 2 Liderazgo en Costos (% en Ventas)

Fuente: Resultado anual 2016 (AJE) Grupo ATIC

Se aprecia en el cuadro 2 que se incrementó en el año 2016 a un 144,975 millones de cajas unitarias (MM UC) comparado con el año 2015 que alcanzaron 137,532 MM UC, es decir hubo una expansión del volumen del 5,4% por el desempeño sólido en Perú, proporcionando acceso a productos de calidad a precios justos.

Sobre el ingreso neto alcanzado en el año 2016 ascendió a S/. 841,374 millones de soles (MM soles) en comparación al año 2015 que fue de S/.812,388 MM soles, logrando un incremento de 4% en sus ventas.



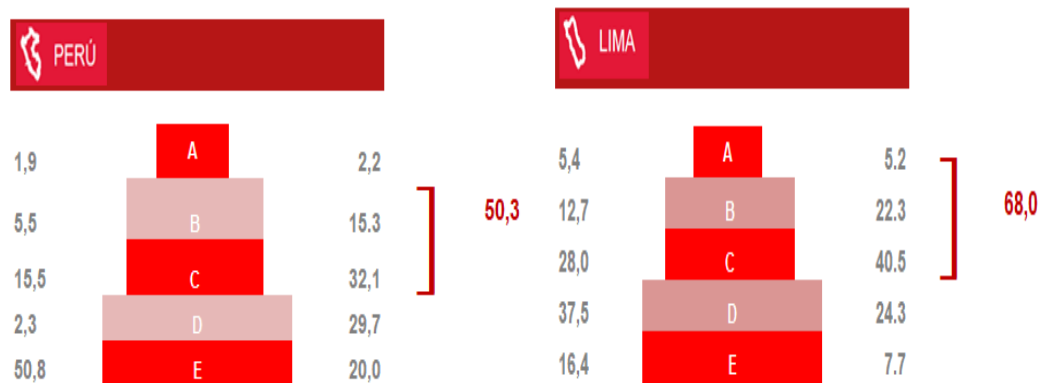
Cuadro 3 Diferenciación por variedad de Portafolio (Valor de la marca)

Fuente: Memoria Arca Continental Lindley 2016.

Se observa en el cuadro 3 que se incrementó en el año 2016 a 300 millones de cajas unitarias (MM UC) comparado con el año 2015 que solo alcanzaron 292,50 MM UC, es decir con un aumento de 2,6% en las ventas por cajas unitarias.

Por otro lado, el ingreso neto alcanzado en el año 2016 ascendió a S/. 2,499.00 millones de soles (MM soles) en comparación al año 2015 que fue de S/.2,330.20 MM soles, hubo un aumento en las ventas en un 7,2%, esto gracias a su diversificación en su portafolio.

Cuadro 4 El Enfoque (segmentación)



Fuente: APEIM.

En el cuadro No.4 se observa que los niveles socio económico para el año 2016, las condiciones de la población urbana y rural mostraron una mejoría sostenida, pues el 50,3% se encontró dentro del de la clase media y alta. En el caso de Lima, superó la proporción de 46,1% al 68% en el mismo periodo de tiempo.

CAPITULO IV DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 DISCUSIÓN

A partir de lo investigado (cuadro 2) se observa que el liderazgo en costos en la empresa Aje Group, según los resultados obtenidos en su revisión de resultados 2016, responden con sus estrategias de bajos precios en su portafolio de bebidas gaseosas.

Según la teoría de (Porter M. E., 2012) señala que una estrategia en la que las empresas superan a la competencia es producir los productos o servicios al costo más bajo.

Por otro lado, la empresa representativa de bebidas gaseosa Arca Continental Lindley en la guía de entrevista y en su memoria 2016 responde que la diferenciación es una ventaja competitiva que busca evidenciar el compromiso de la organización con el crecimiento de un negocio ventajoso, buscando en el punto de venta en base a una cultura de aprendizaje y mejora continua. Podemos contrastar que dentro de su plan de alcanzar sus objetivos estratégicos es reforzar la conexión de las marcas con el consumidor como bien lo señala los autores (Blocher, Stout, & Cokins, 2008, pág. 16) que describen que la estrategia de diferenciación es la percepción entre los consumidores de que el producto es único en algún sentido importante, normalmente señalando la calidad superior, una característica o innovación.

Se halló en la guía de entrevista y revisión de resultados 2016 que el enfoque de la empresa AJE group es un segmento diferenciado en un nicho enfocado directamente en el mercado para que puedan impactar, mientras la empresa Arca Continental Lindley indica que su enfoque se basa en la diversificación de su portafolio para el fortalecimiento de las

capacidades comerciales y productivas; contrastándolo con Bermúdez (2014) en su libro estrategias de segmentación donde señala que es una estrategia segmentar el mercado lo cual permite diferenciar el mercado total para lograr la adaptación de estrategias y acciones de marketing en cada segmento.

A partir de la investigación se observa que las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015 - 2016 son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque apoyados en la teorías de los autores (Espinoza, 2017), (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008), (Blocher, Stout, & Cokins, 2008), (Sainz, 2015), (Amadeo, 2017) que refuerzan lo mencionado por (Porter M. E., 2012).

4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1. CONCLUSIONES

1. Se describió que el liderazgo en costos es una ventaja competitiva que utilizan las empresas representativas como estrategia de competitividad para incrementar el porcentaje en sus ventas tanto en cajas unitarias e ingresos netos de sus diferentes productos. Se puede destacar que la empresa AJE Group con la dimensión liderazgo en costos encuentra la estrategia de posicionamiento en el mercado que se debe a sus precios bajos.
2. Se determinó que la Empresa representativa Arca Continental Lindley utiliza la ventaja diferenciación con el lanzamiento de sus nuevos productos light, adelantándose a la dinámica de las necesidades del consumidor, innovando y robusteciendo el portafolio de bebidas.
3. Se identificó, que el enfoque es una estrategia competitiva para ambas empresas de bebidas gaseosas que utilizan para el fortalecimiento de las capacidades comerciales y la segmentación de mercado impactando no solo por sus precios bajos en sus productos sino en las campañas enfatizando en productos más sanos.
4. Al concluir la investigación se puede corroborar que las ventajas competitivas fortalecen el incremento de las ventas, recordación de la marca y los lazos entre el consumidor y la empresa para hacerla más competitiva en el mercado peruano.

4.2.2. RECOMENDACIONES

1. Sugerir la utilización de las mejores estrategias competitivas por las empresas del sector, de tal forma que exista un modelo de liderazgo en costos que desarrollen otras empresas de diferentes sectores.
2. Profundizar estrategias para el desarrollo de nuevos productos de bebidas gaseosas que sean menos dañinas para la salud.
3. Mantener el enfoque no solo en precios bajos sino en campañas atractivas y dirigidas a todos los sectores y segmentos del mercado peruano.
4. Se sugiere que las estrategias de las ventajas competitivas sean investigadas con mayor profundidad para fortalecer los modelos de negocios y crecimiento continuo de las empresas.

REFERENCIAS

- Aje, G. (2014). <http://www.ajegroup.com>. Recuperado de <http://www.ajegroup.com>: <http://www.ajegroup.com/es/>
- AJE, G. E. (2017). *REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE ATIC FY Y 4T 2016*. PERU: Grupo Embotellador Atic, SA ("ATIC") - AJE.
- Alave, C. (2009). *ebookcentral.proquest.com*. Recuperado de ebookcentral.proquest.com: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Alvarez, R. (s.f.). Liderazgo de marca en la nueva economía. *Marketing & Ventas*, 40-44.
- ARCA CONTINENTAL, L. (2016). www.arcacontinentallindley.pe. Recuperado el 30 de 12 de 2018, de www.arcacontinentallindley.pe: <https://www.arcacontinentallindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
- Bermudez, P. (2014). *Estrategia de Segmentación*. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/1285>: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/1285>
- Blocher, E., Stout, D., & Cokins, G. (2008). *Administración de costos: un enfoque estratégico*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Celada, J. (2014). *Servicio al Cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu*. Guatemala: Universidad de Rafael Landívar.
- Comercio, E. (23 de 02 de 2014). <http://elcomercio.pe>. Recuperado de <http://elcomercio.pe>: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/15-anos-Coca-coala-perdio-guerra-inka-cola-compro-296265>
- Conexionesan. (14 de noviembre de 2016). <https://www.esan.edu.pe>. Recuperado el 09 de 12 de 2018, de <https://www.esan.edu.pe>: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/ajegroup-un-caso-emblematico-de-liderazgo-en-costos/>
- Davila, A. (2 de Diciembre de 2018). *Promociones de venta y su influencia en el comportamiento del consumidor de bebidas gaseosas en el canal bodegas de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo.
- Diaz, R., & Cabrera, J. (2018). *Relación entre la gestión de la calidad y ventaja competitiva en diferenciación en el área de producción de la empresa Menú Express, en la ciudad de cajamarca en el primer cuatrimestre del año 2016*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Doutreleau, J. (2017). *Análisis de ventajas competitivas de negocios de Body Splash en Paraguay; analisis de las cinco fuerzas*. Luque: Uniersidad Paraguayo Alemana - UPA.
- esan, c. (14 de 11 de 2016). www.esan.edu.pe. Recuperado de www.esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/ajegroup-un-caso-emblematico-de-liderazgo-en-costos/>
- Escala, C., Maqueira, C., & Ramirez, L. (2016). *Plan estratégico de recursos humanos para desarrollar ventajas competitivas deseadas en una empresa de software*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Escobar, E., & Fernandini, L. (2015). *La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y Competitividad*. Lima: Pontificia Universidad Catolica del Peru.
- Espinoza, R. (13 de 05 de 2017). <https://robertoespinoza.es>. Recuperado de <https://robertoespinoza.es>: <https://robertoespinoza.es/2017/0513/benchmarking-e-es-tipos-ejemplos>
- Graue, a. (2006). *Microeconomía enfoque de negocios*. México: Pearson educación de México S.A. de C.V. .

- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta.edición*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de c.v.
- Hernandez, S. (14 de setiembre de 2013). *Slide Share*. Recuperado el 24 de 02 de 2017, de Slide Share: <https://es.slideshare.net/bato8610/capitulo-7-26185487>
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. DE C.V. una Compañía de Cengage Learning Inc. 11a. ed.
- International, E. (Noviembre de 2017). <https://www.euromonitor.com>. Recuperado de <https://www.euromonitor.com>: <https://www.euromonitor.com/carbonates-in-latin-america/report>
- James R. Evans & William M. Lindsay. (2014). *Administración y Control de la Calidad Novena edición*. México: CENGAGE Learning Editores, S.A. de C.V.
- Lepkowski. (2008b).
- Linares, M., & Nontol, J. (2018). *Calidad de servicio como ventaja competitiva y satisfacción de los clientes mayoristas de la empresa comercializadora de alimentos Incon SAC, Trujillo, 2017*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.
- Lindley, A. C. (31 de 12 de 2016). www.arcacontinentallindley.pe. Recuperado de www.arcacontinentallindley.pe: <https://www.arcacontinentallindley.pe/pdf-web/2016-memoria-arca-continental-lindley.pdf>
- Morales, G. (2009). Benchmarking. En G. Morales, *Benchmarking* (pág. 6). Guatemala: El Cid editor.
- Moreno, D. (2015). *Estrategias Competitivas de las empresas del sector de la energía eólica en España*. España: Universidad Nacional de Educación a distancia (UNED).
- Negocios, M. (06 de 01 de 2019). www.mundonegocio.pe. Recuperado de www.mundonegocio.pe: www.mundonegocio.pe/4382-2/
- Parkin, M. y. (2010). *Microeconomía versión para latinoamérica Novena edición*. México: Pearson educación, México,S.A. de C.V.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy". En M. Porter, *What is Strategy* (pág. 6). Harvard Business Reviw EEUU: Lbid.
- Porter, M. E. (2012). *Ser Competitivo*. España: Deusto cuarta edición.
- Quero, N. (2013). *Estrategias de Marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.* Venezuela: Universidad Jose Antonio Páez.
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de Porter -Clave para Exito de la empresa.Santiago de Chile*. Recuperado de Retrieved from: <https://www.5fuerzasdeporter.com>
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica 4ta. edición*. España: Esic Editorial.
- Sánchez, H., & Reyes, E. (1996). *Metodología y Diseños en la Investigación*. Peru: 2da. edición. Editorial Mantaro.
- Soto, O., & Acero, F. (Febrero de 2016). *El Neuromarketing como herramienta administrativa en Colombia*. Bogota, Colombia: Unviersidad pedagogica y tecnologica de Colombia.
- Thompson,A.A,Gamble,J.E.,&Peteraf, MM.A. (2015). *Administración estratégica:teoria y casos 19.aed*. Thompson: <https://ebookcentral.proquest.com>.

ANEXO No.1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE BEBIDAS GASEOSAS EN EL PERÚ DURANTE EL PERIODO 2015-2016”

PROBLEMA	OBJETIVO	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuáles son las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el período 2015 – 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el período 2015 – 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo en costos. - Diferenciación. - Enfoque. 	<p>Ventajas Competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - % en Ventas. - Valor de la marca. - Segmentación.

<p>Problema Específicos:</p> <p>-¿Cómo es el liderazgo en costos que se desarrolla en las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú?</p> <p>-¿Cuál es la diferenciación que utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú?</p> <p>-¿Qué enfoque utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú, para obtener ventajas competitivas?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>-Describir el liderazgo en costos que se desarrolla en las ventajas competitivas de las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.</p> <p>-Determinar la diferenciación que utilizan las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.</p> <p>-Identificar el enfoque de las ventajas competitivas más usadas por las empresas representativas de bebidas gaseosas en el Perú durante el periodo 2015-2016.</p>			
--	---	--	--	--

ANEXO No.2

GUIA DE ENTREVISTA

1. ¿Considera Usted que la empresa hace uso de las ventajas competitivas?
¿Por qué?
2. ¿Considera Usted que la empresa obtiene beneficios con ello?
3. A partir de la teoría las ventajas competitivas más importantes son:
Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. ¿Cuáles son las ventajas
competitivas más importantes en su empresa? Indicarnos ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que considera Usted poseen
respecto a sus competidores, según su orden jerárquico?
5. ¿Usted cree que exista dimensiones tácticas que aseguren mantenerse
con una buena participación en el mercado?

ANEXO No.3

EMPRESA: ARCA CONTINENTAL – LINDLEY

ENTREVISTADA: CAROLINA A. FLOR SANDOVAL

1. ¿Considera Usted que la empresa hace uso de las ventajas competitivas? ¿Por qué?

Sí. Porque:

- Mejorar sus procesos en línea con el corporativo a nivel mundial.
- Convertirse en el mejor socio comercial del cliente.
- Compromiso de incrementar su oferta de productos.
- Mantener la sostenibilidad presentada en los últimos años, duplicando las ventas por 5to año consecutivo a nivel corporativo.
- Compartir Know How a través de la consolidación de Arca Continental – Lindley.
- Esfuerzos en mantener la calidad como prioridad, nivel Perú de 96.8, solo por debajo de México y Ecuador.
- Compromiso con el medio ambiente.

2. ¿Considera Usted que la empresa obtiene beneficios con ello?

- **Crecimiento rentable:** Convertirse en una empresa cada vez más ágil y competitiva.
- **Productividad y eficiencia:** Como parte de la filosofía de excelencia operacional, Arca Continental invirtió en infraestructura, dotando de mayores capacidades a sus plantas, y utilizando las herramientas tecnológicas que mejor impulsen la seguridad de los colaboradores, la calidad de los productos y el cuidado del medio ambiente, consiguiendo certificaciones y premios por su trabajo, siempre pensando en los clientes y consumidores.

- **Ejecución comercial de excelencia:** Arca Continental amplió su alcance y presencia en el mercado, llegando a más consumidores y sumando nuevos clientes, y principalmente, perfeccionando los modelos de servicio al punto de venta.
- **Valor compartido:** Los indicadores de amor de marca Coca-Cola en territorios atendidos por Arca Continental fueron superiores al promedio nacional.
- **Impulsando la innovación con mejor tecnología en beneficio del cliente:** Arca Continental impulsa la competitividad de sus clientes del Canal Tradicional con mejores herramientas para atender al consumidor.

3. A partir de la teoría las ventajas competitivas más importantes son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. ¿Cuáles son las ventajas competitivas más importantes en su empresa? Indicarnos ¿Por qué?

- **Diferenciación**, buscamos evidenciar el compromiso de la organización con el crecimiento productivo, buscando diferenciación en el punto de venta, en base a una cultura de aprendizaje y mejora continua, impulsando el despliegue transversal de las capacidades comerciales en los mercados que atendemos, así como el desarrollo de una cultura de innovación que nos pone a la vanguardia en digitalización, tecnologías de la información y análisis de Big Data.
- **Enfoque**, diversificamos nuestro portafolio para el fortalecimiento de las capacidades comerciales y productivas, así como la determinación de un equipo de trabajo con la creación de valor, el servicio al cliente y al consumidor, la excelencia operativa, la sustentabilidad y la de nuestros colaboradores y consumidores, consiguiendo el bienestar integral de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que considera Usted poseen respecto a sus competidores, según su orden jerárquico?

- Reforzar el sistema logístico y comercial en Lima, con la creación de Mega Centros de Distribución, Centro, Este y Sur con capacidades de 16 mil m² y la capacidad de atender eficientemente más de 30 mil puntos de venta.
- Atención superior al mercado potencial: En el negocio de bebidas se impulsó la implementación de nuevas tecnologías para conocer mejor el desempeño de los productos en el mercado y mejorar el conocimiento sobre los hábitos y necesidades del consumidor, para así servirlo mejor y más oportunamente. Ej. Se desplegó AC Móvil, una aplicación para la fuerza de ventas que brindará toda la información que los desarrolladores de mercado necesitan para alinear iniciativas estratégicas con rutinas operativas.
- Centro de inteligencia corporativa: Búsqueda de seguir mejorando la gestión del Modelo ACT, se desarrolló una plataforma web que concentra la documentación de los procesos, metodologías, criterios, herramientas y rutinas de seguimiento de cada uno de los elementos del modelo.
- Superioridad por distribuir productos de The Coca-Cola Company, diversificando los productos como Agua San Luis saborizada, Frugos light, Kapo y Fuze Tea, con lo que esta operación pasó de tener 24% a 40% de opciones bajas y sin calorías; las versiones Sin Azúcar crecieron 27%, gracias a los esfuerzos del equipo de ventas y distribución, así como la apertura de los clientes, para aumentar su disponibilidad en el Canal Tradicional.

5. ¿Usted cree que exista dimensiones tácticas que aseguren mantenerse con una buena participación en el mercado?

Arca Continental invierte en el mercado y en la atención al punto de venta de manera consistente y estratégica, con una visión de largo plazo, orientada a fortalecer la competitividad de cada negocio y capturar los ciclos de crecimiento en cada territorio, de esta manera busca asegurar socios con alto potencial, de modo que nuestros productos estén presentes al trabajar con socios claves en la oferta de alimentos y diversión, como es el caso de los fast food más conocidos y los cines a nivel nacional.

Saludos,



CAROLINA A. FLOR SANDOVAL

Analista de Planeamiento T2
Jr. Cajamarca 371, Rimac, Lima, Perú
T: (511) RPE: 977207599 - 934548211
www.arcacontinental-lindley.com



ANEXO No. 4

EMPRESA: CEDIS NOR ORIENTE DE AJE GROUP

ENTREVISTADO: HARRY SALAZAR SALAZAR

1. ¿Considera Usted que la empresa hace uso de las ventajas competitivas? ¿Por qué?

Sí, porque:

- Buscando nuevos modelos para poder incursionar en el mercado juvenil ofreciendo nuevas líneas de productos con marcas similares a Arca Continental –Lindley incrementando nuestro portafolio de productos.
- Hemos desaparecidos los formatos de vidrios para no competir con Coca Cola en el mismo formato, pero si para competir con otras bebidas como lo era en ese tiempo Perú Cola y todas las otras bebidas regionales a nivel nacional para competir con ellos.
- Nos comparamos con Arca Continental – Lindley sobre el mayor litraje, Coca Cola ofrece cada caja unitaria a nivel mundial en un 2.37 x 24 unidades que trae la caja, utilizando un mismo mecanismo de sistema de pago.

2. ¿Considera Usted que la empresa obtiene beneficios con ello?

Nosotros tenemos mayor penetración, porque hacemos el comparativo de precios, calidad con ellos y con cantidad con ellos y eso nos da ventaja diferencial con el resto de empresas de bebidas gaseosas, lo utilizamos para sobresalir ya que sabemos a dónde vamos a llegar con el comparativo que hacemos.

- 3. Según las teorías las ventajas competitivas más importantes son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. ¿Cuáles son las ventajas competitivas más importantes en su empresa? Indicarnos ¿Por qué?**

Definitivamente es el enfoque que tenemos, obviamente que tiene que ser el enfoque porque si nosotros tenemos diferencia de mercado, nosotros sabemos lo que tiene la competencia porque nos hemos comparado con ellos, enfocamos en un segmento diferenciado, en un nicho o en enfocamos directamente en el mercado para nosotros poder impactar.

- 4. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que considera Usted poseen respecto a sus competidores, según su orden jerárquico?**

El precio, obviamente siempre sale el precio más barato para el comprador como para el consumidor, tomando en cuenta el eslogan de la empresa que es “el precio justo”, mayor cantidad por un precio justo.

- 5. ¿Usted cree que exista dimensiones tácticas que aseguren mantenerse con una buena participación en el mercado?**

Sus acciones comerciales definitivamente, el impacto en el mercado cuando hay promociones. Un paquete más dos por ejemplo Coca Cola sale con su paquete más uno por ejemplo y KR da un paquete más dos. Un paquete más dos unidades más.

No utilizan, no marketean mucho la marca porque al final gran parte del consumidor, va en busca de un buen precio según nuestra experiencia.

El consumo de bebidas carbonatadas ha bajado considerablemente ya que hay más empresas que están orientando sus marcas a productos más light, más sanos.

Pero Aje combate el tipo de tendencia del mercado, manteniéndose con un porcentaje significativo en la misma. De un millón de soles el 10% es participación de bebidas carbonatadas, todavía hay un movimiento de consumo de bebidas gaseosas, aunque ha bajado notablemente por la nueva tendencia del mercado (light) y el resto es bebidas deshidratadas que está en aumento.

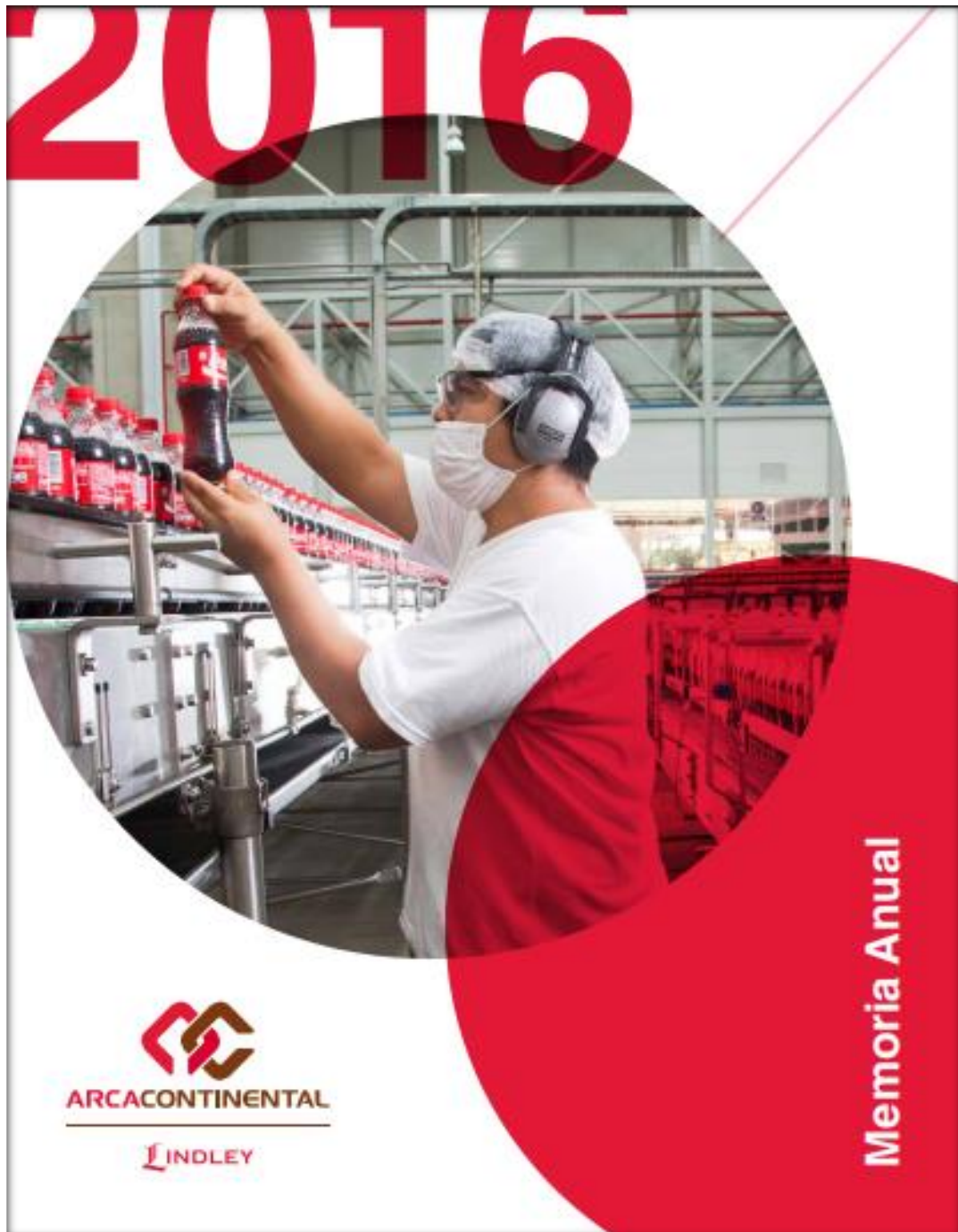
Saludos,

Harry Salazar Salazar
CEDIS NOR ORIENTE
JEFE COMERCIAL
RPM:#299533
CELULAR:986261310



De: Harrysalazar68@hotmail.com

ANEXO No. 5
MEMORIA DE ARCA CONTINENTAL LINDLEY 2016



(ARCA CONTINENTAL, 2016)

MEMORIA DE ARCA CONTINENTAL LINDLEY 2016

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente documento contiene información veraz y completa respecto al desarrollo del negocio de Corporación Lindley S.A. durante el ejercicio 2016. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor y los firmantes, en su calidad de principales ejecutivos de la sociedad, se hacen responsables por su contenido conforme a los dispositivos aplicables.




José Borda Noriega
Gerente General



Juan Carlos Ivankovich Soto
Director Comercial



Fernando Luiz Gomes Filho
Director de Finanzas



Verónica Bonifaz Masías
Directora de Asuntos Públicos
y Comunicaciones



Cristine Choussy Bord
Directora de Marketing



Marcela Pérez Zalazar
Directora de Distribución



Carlos Viver Ardiles
Director de Capital Humano



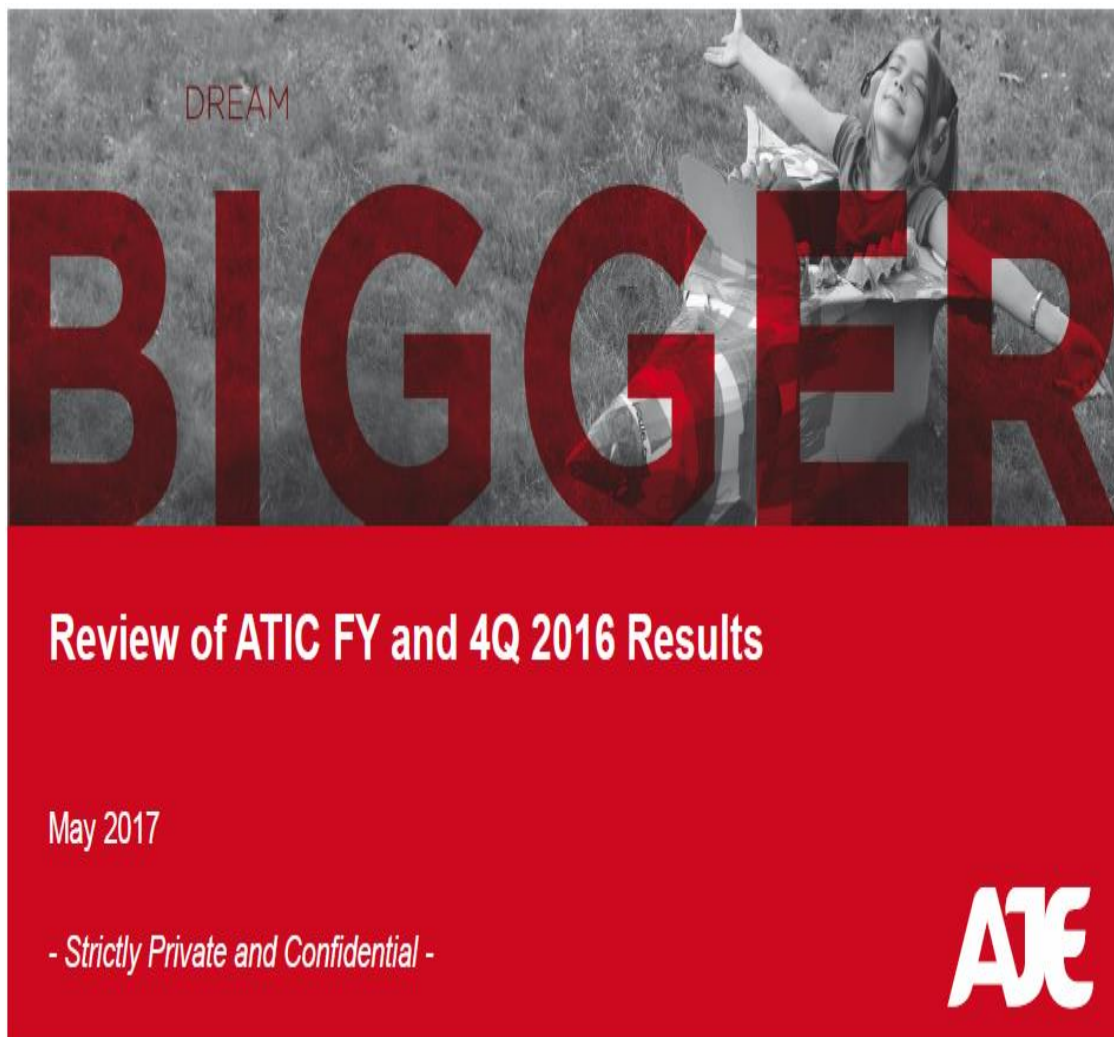
Juan Andrés Lazo Hiller
Director Industrial



Roberto Fajar Masía
Director de Logística

ANEXO No. 6

REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE ATIC FY Y 4T 2016



(AJE, 2017)