

Artículo original

## La propuesta de valor en la comercialización de bebidas y refrescos

### The value proposal in the marketing of beverages and soft drinks

### A proposta de valor no marketing de bebidas e refrigerantes

Yasiel Martínez Pérez<sup>1</sup>  0009-0003-5173-7619 @ [yasiel.martinez@ebrpr.alinet.cu](mailto:yasiel.martinez@ebrpr.alinet.cu)

Jineht Pérez Martínez<sup>2</sup>  0000-0002-8160-0475 @ [jperez@upr.edu.cu](mailto:jperez@upr.edu.cu)

Diana de la Nuez Hernández<sup>2</sup>  0000-0002-2184-2034 @ [diana@upr.edu.cu](mailto:diana@upr.edu.cu)

María Consuelo Ameneiro Torres<sup>3</sup>  0000-0003-1589-1777 @ [consuelo@ceec.uh.cu](mailto:consuelo@ceec.uh.cu)

<sup>1</sup> Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba.

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

<sup>3</sup> Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana, Cuba.

**Recibido:** 1/05/2024

**Aprobado:** 12/12/2024

## RESUMEN

Las empresas comercializadoras de bebidas y refrescos ante los cambios constantes del mercado deben asumir procesos innovadores que implican la reconfiguración de sus actividades y la búsqueda de nuevas alternativas para satisfacer a sus clientes. El presente artículo tiene como objetivo definir la propuesta de valor para la determinación de la estrategia de comercialización en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río, dado que su gestión manifiesta una limitada orientación hacia el mercado, lo cual afecta la toma de decisiones oportuna a mediano y largo plazos y su desempeño organizacional. Se realizó el diagnóstico de este subsistema en la empresa, en orden exploratorio, descriptivo y posteriormente explicativo. Se estructuró un procedimiento en tres etapas y siete pasos que permitieron delinear la propuesta de valor de la empresa para la determinación de la estrategia de comercialización más eficiente para la misma.



---

**Palabras clave:** propuesta de valor; comercialización; innovación; mercado.

---

## ABSTRACT

In view of the constant changes in the market, beverage and soft drink marketing companies must assume innovative processes that imply the reconfiguration of their activities and the search for new alternatives to satisfy their customers. The objective of this article is to define the value proposal for the determination of the marketing strategy in the Beverage and Soft Drink Company of Pinar del Río, given that its management shows a limited market orientation, which affects timely decision making in the medium and long term and its organizational performance. The diagnosis of this subsystem in the company was carried out in an exploratory, descriptive and later explanatory order. A procedure was structured in three stages and seven steps that allowed the delineation of the company's value proposal to determine the most efficient marketing strategy for the company.

**Keywords:** value proposal; commercialization; innovation; market.

---

## RESUMO

Em vista das constantes mudanças no mercado, as empresas de comercialização de bebidas e refrigerantes devem assumir processos inovadores que impliquem a reconfiguração de suas atividades e a busca de novas alternativas para satisfazer seus clientes. O objetivo deste artigo é definir a proposta de valor para a determinação da estratégia de marketing na Companhia de Bebidas e Refrigerantes de Pinar del Río, uma vez que sua administração mostra uma orientação limitada para o mercado, o que afeta a tomada de decisões oportunas a médio e longo prazo e seu desempenho organizacional. O diagnóstico desse subsistema na empresa foi realizado em uma ordem exploratória, descritiva e, em seguida, explicativa. Um procedimento foi estruturado em três estágios e sete etapas que permitiram o delineamento da proposta de valor da empresa para determinar a estratégia de marketing mais eficiente para a empresa.

**Palavras-chave:** proposta de valor; marketing; inovação; mercado.

---

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión empresarial que tienen como fin lograr la sostenibilidad (Reyes Hernández, 2021) y su desarrollo ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática, entre otros factores condicionantes. Ante el avance de estas teorías, el sector empresarial debe ser proactivo e innovador en decisiones que permitan su supervivencia y desarrollo, por lo que requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización y dentro de los procesos que determinan el posicionamiento empresarial, se encuentra la comercialización. En ese sentido, la gestión empresarial se convierte en una herramienta para incorporar la sostenibilidad, por lo que se busca a través de abordajes teóricos una aproximación que permita obtener resultados en la materia (Miranda Pegueros et al., 2022), y uno de los sistemas importantes para lograrlo es el de comercialización.

Villalta Marmolejo (2019) citado por Sumba Bustamante et al. (2022) plantea que comercializar un producto consiste en encontrar para él la presentación y el acondicionamiento que lo vuelvan atractivo en el mercado, propiciar la red más apropiada de distribución y generar las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

La estrategia de comercialización determina las acciones estructuradas y planificadas que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos relacionados con esta función de mercadotecnia en la empresa (Guerra Delgado et al., 2023; Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020).

Para el desarrollo de este proceso, la propuesta de valor u oferta de valor diferenciada que diseñe la empresa para establecer sus pautas de comercialización reviste vital importancia. Desde la propia definición del modelo de negocio se desprende que la creación de valor es una actividad imprescindible para el funcionamiento de cualquier empresa (Marín Sanchiz et al., 2023; Silva e Meirelles, 2019). Esta propuesta contiene el grueso del modelo de negocio y recopila todos los beneficios que la empresa aporta al cliente mediante la oferta de sus productos y servicios, satisfaciendo así sus necesidades específicas.

En esta línea, las tendencias de comercialización de bebidas y refrescos han cambiado drásticamente en solo un par de años. Los decretos para refugiarse, que siguieron a la pandemia, afectaron no solo

al comercio internacional, sino también a las principales prioridades y gustos de los consumidores, moviéndose en este caso las tendencias de comercialización de este sector hacia pautas tales como: abastecerse localmente y comprar globalmente; ser ecológico o salir del mercado, además de los nuevos estilos y valores. De ahí que las empresas comercializadoras de bebidas y refrescos deban asumir el reto de atemperarse a las tendencias actuales del mercado y establecer estrategias de posicionamiento acorde a las necesidades del cliente y a las capacidades reales de su organización para satisfacer de manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes (Pérez Martínez et al., 2020).

La Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río tiene como objeto social producir y comercializar de forma mayorista bebidas alcohólicas, refrescos, vinos, aguas y bebidas no carbonatadas. En la actualidad, aun cuando la empresa obtiene resultados satisfactorios en materia económica, existe un conjunto de problemas, tales como: se asumen concepciones erróneas sobre las variables de marketing (producto, precio, promoción, distribución), al suscribir la actividad comercial solo a las ventas, lo cual limita el enfoque estratégico de la gestión comercial; no existen estrategias de comunicación orientadas a la captación de clientes potenciales, no se explota el acceso general a internet para fines de comunicación promocional. La entidad no posee una página web, solo perfiles en redes sociales (Facebook) y esto impide trabajar nuevos mercados nacionales e internacionales y sumar clientes; predomina un concepto que privilegia la competencia entre productos (de producto a producto) en lugar de la flexibilidad para adaptarse en función de mejorar y conquistar mercados.

Por tanto, se puede plantear que la gestión del proceso de comercialización que se desarrolla en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río manifiesta una limitada orientación hacia el mercado, lo cual afecta la toma de decisiones oportuna a mediano y largo plazos y su desempeño organizacional.

En este caso, el objetivo del artículo es definir la propuesta de valor para la determinación de la estrategia de comercialización en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El diagnóstico del proceso de comercialización en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río se realizó en orden exploratorio, descriptivo y posteriormente explicativo. Se seleccionó este tipo de estrategia investigativa porque analiza el fenómeno en las condiciones reales en que se da, lo que

conlleva a una fundamentación más sólida de la propuesta de programas a realizar y de esta manera ofrece una solución más efectiva al problema.

Para el estudio del proceso de comercialización en empresas de bebidas y refrescos, se consultaron fuentes secundarias de información con el objetivo de buscar los antecedentes que con respecto al objeto de estudio existían, y las peculiaridades del mismo en los documentos oficiales que regulan el proceso de gestión de la comercialización en este tipo de empresas. Con respecto a las fuentes primarias de información, se aplicaron un conjunto de encuestas y entrevistas a trabajadores y directivos; siendo procesados los resultados a partir de la utilización de la estadística descriptiva, empleando el software SPSS versión 21.0 y la matriz de Vester como método para la selección de la problemática central. Además, se estructuró el procedimiento teniendo en cuenta los pasos, herramientas a aplicar en cada uno, tiempo de ejecución y responsables.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Diagnóstico del proceso de comercialización en la empresa objeto de estudio. Matriz de Vester

Los datos obtenidos tras la realización del diagnóstico empírico de la investigación fueron discutidos en un taller participativo en la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río, donde participaron directivos y trabajadores de experiencia. Como resultado se pudieron identificar y tamizar un conjunto de regularidades asociadas al proceso de comercialización. Los mismos se listan a continuación:

- La planificación del proceso de comercialización se lleva a cabo sobre bases empíricas
- Ausencia de análisis de las oportunidades de mercado
- No existe una estrategia de comercialización de los productos de la empresa
- Problemas en el proceso de comunicación interna y externa
- No se toman en consideración los preceptos científicos al momento de diseñar la mezcla de marketing para cada producto-mercado
- La dirección y administración de marketing carece de una estructura competente capaz de implementar eficazmente el proceso de comercialización

- Necesidad de preparación del personal del área comercial
- Deficiente gestión de ventas
- La empresa no tiene capacidad de respuesta ante las exigencias de los clientes
- El proceso de fidelización de los clientes es deficiente

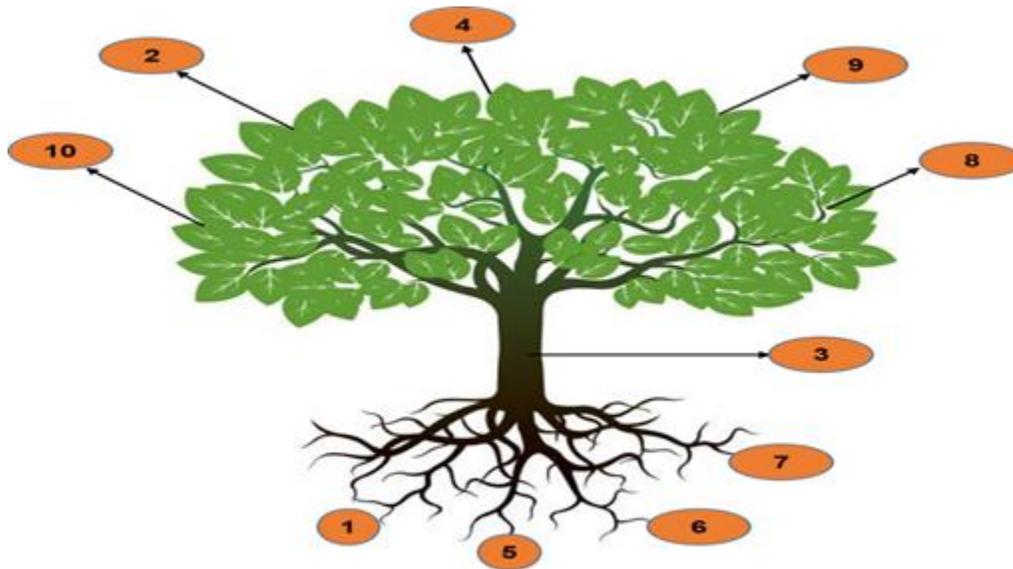
Con esta información se procedió a aplicar el Método de la Matriz de Vester para determinar el problema principal asociado al proceso de comercialización de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Pinar del Río. Teniendo en consideración la opinión de los participantes del taller, se ponderó cada uno de los problemas tamizados, teniendo como base una escala de 0 a 3; donde: 0 (no es causa), 1 (es causa indirecta), 2 (es causa medianamente directa) y 3 (es causa muy directa).

A continuación se configuró la matriz asignándole una valoración de orden categórico al grado de causalidad de cada problema con cada uno de los demás, calculando los totales por filas y columnas. Se realizó la clasificación de las limitantes de acuerdo con las características de causa-efecto de cada uno a partir de su ubicación en un eje de coordenadas (Figura 1).

MATRIZ DE VESTER "PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL EBR PINAR DEL RÍO"											
Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total de Activos
1		2	3	1	2	2	2	1	1	1	15
2	0		1	2	0	0	0	1	2	2	8
3	3	3		3	2	2	2	3	3	3	21
4	0	1	1		2	1	1	2	1	1	10
5	2	1	3	2		2	3	3	2	2	18
6	1	1	2	1	0		1	2	2	2	11
7	0	1	1	2	2	3		2	2	2	15
8	0	0	1	0	0	0	0		3	2	6
9	0	0	0	0	0	0	0	1		2	3
10	0	0	0	1	0	0	1	1	0		3
Total de Pasivos	6	9	12	12	8	10	10	16	16	17	

**Figura 1.** Ponderación de los problemas según su causalidad

Fuente: Elaboración propia



**Figura 2.** Árbol de problemas

Fuente: Elaboración Propia

### **Diseño de la propuesta de valor para la comercialización de bebidas y refrescos**

Luego de identificar el problema principal a partir de la Matriz de Vester (Figura 1) y en el Árbol de problemas (Figura 2), el cual se concentró en que no existe una estrategia de comercialización de los productos de la empresa. Se decidió determinar la propuesta de valor que se podría desarrollar para establecer una estrategia de comercialización eficiente para la empresa. Para ello se desarrollaron las siguientes etapas y pasos:

#### **Etapas 1: Determinación de oportunidades de mercado**

En esta etapa se llevará a cabo una exhaustiva investigación del mercado de bebidas y refrescos a nivel local, territorial y nacional. Para ello se desarrollarán:

**Paso 1.** Análisis de tendencias y comportamiento del consumidor. Mediante el estudio de las preferencias del consumidor, posición de marca en el mercado, así como las necesidades y deseos de los consumidores.

**Paso 2.** Investigación de la competencia. Análisis de las estrategias de marketing utilizadas por otras empresas del sector.

**Paso 3.** Tendencias del Mercado: Estudiar las tendencias actuales y futuras del comercio de bebidas (canales físicos y comercio electrónico)

**Técnicas:** 1) Benchmarking, 2) Realización de encuestas online interactivas para obtener información rápida y en tiempo real.

### **Etapa 2: Segmentación de mercado y selección del público objetivo**

En esta etapa, se identificarán los segmentos de mercado más adecuados para la empresa y se seleccionará el público objetivo, tal y como sigue:

**Paso 4.** Segmentación del mercado. División del mercado en grupos más pequeños y homogéneos según características demográficas, comportamiento de compra o preferencias.

**Paso 5.** Selección del público objetivo: Se determinará el grupo específico de consumidores al que se dirigirá la oferta de bebidas de la empresa.

**Técnicas:** Micromarketing y geolocalización para identificar segmentos de mercado y adaptar la oferta a la necesidades y preferencias de cada grupo.

### **Etapa 3. Definición de la propuesta de valor**

La propuesta de valor es lo que hace que los productos de una empresa sean únicos y atractivos para el mercado objetivo. En el caso de las empresas de bebidas y refrescos, la propuesta de valor puede incluir factores como el sabor, la calidad de los ingredientes, el precio, la disponibilidad, la marca, el servicio, entre otros.

**Paso 6.** Definición de los elementos distintivos de la propuesta que abarcará el segmento de mercado determinado.

**Paso 7.** Determinación de los recursos y actividades claves para el desarrollo de la propuesta de valor.

**Técnicas:** 1) Método CANVA, 2) Realización de encuestas online.

## Resultados de la aplicación de las etapas y pasos para la determinación de la propuesta de valor de la empresa

### Etapa 1: Determinación de oportunidades de mercado

**Paso 1.** En primer lugar, para la determinación de las oportunidades de mercado de la empresa se tuvieron en cuenta factores del macro y del micro entorno, con el objetivo de determinar el perfil de los clientes actuales de la entidad.

El análisis de los factores del **macroentorno** permitió identificar los siguientes elementos:

**Factores demográficos:** En un estudio efectuado por la empresa en el año 2019 y como resultado de una entrevista (grupo seleccionado) a una muestra de 375 consumidores de una población de 1000 sujetos para evaluar su comportamiento en la ingestión de bebidas alcohólicas, tanto por edades como por sexo. Se pudo determinar que, en Cuba, el consumo de bebidas alcohólicas, aun cuando de forma permisible comienza a los 18 años, ya desde los 16 años los jóvenes consumen algún tipo de bebida alcohólica y como promedio llega hasta los 65 años de edad. Este comportamiento de los consumidores ha experimentado algunos cambios en los últimos años en materia de sexo del consumidor, se ha registrado que el consumo de este producto no resulta solo un patrón común en los hombres, sino también en el sexo femenino, segmento en el que se ha incrementado dicho consumo. Esto sugiere al Departamento de Operaciones enfocar sus esfuerzos en materia de gestión comercial hacia este segmento.

Con respecto a este segmento, la empresa lanzó dentro de sus productos Vino dulce Granel y Vino Seco Granel, dirigido a ese mercado insatisfecho, pero en opinión de los autores, resultó insuficiente. Por ello la dirección de la empresa debe replantearse la posibilidad de desarrollar un nuevo producto con este fin o agregarle valores al ya existente mediante la innovación tecnológica.

**Factores económicos:** en este aspecto se concentran los elementos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos. El poder de compra total depende de los ingresos, los precios, los descuentos y del crédito. Resulta un imperativo para el departamento comercial de la empresa estar atento a los cambios en los patrones de gastos del consumidor cubano, en este caso se refiere a los consumidores finales. En el contexto cubano actual y con el proceso de inflación, el poder adquisitivo de los consumidores finales es bajo.

Esta cuestión es un elemento que incide en el análisis de la formación de precios de los productos de la empresa y, por tanto, es uno de los factores a analizar por la empresa.

**Factores naturales:** como resultado del análisis de estos factores, se tuvieron en cuenta los riesgos y oportunidades que significan las tendencias de los factores físicos: 1) escasez de recursos materiales, 2) aumento de los costos energéticos, 3) incremento de los niveles de contaminación.

**Factores tecnológicos:** en este aparte se tuvieron en cuenta las siguientes tendencias de la tecnología: 1) Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos: Cuba no constituye una excepción en cuanto al impulso acelerado de la invención, explotación y difusión de nuevas tecnologías, por lo que la empresa debe tener en cuenta, además, que el intervalo entre el surgimiento de nuevas ideas y su implantación, se reduce rápidamente y el lapso entre la introducción y la producción se acorta en forma considerable. 2) Oportunidades ilimitadas de la innovación: el desafío aquí no solo es técnico, sino también comercial, hay que desarrollar versiones de los servicios en el caso de la empresa, accesibles. 3) Presupuestos elevados para I+D+i: el reto para la empresa es integrar personal de marketing a los equipos de desarrollo. 4) Concentración en pequeñas mejoras: debido al alto costo que representa la inversión en I+D, resulta válido para la empresa orientarse hacia la obtención de pequeñas mejoras en el servicio, en lugar de perseguir grandes innovaciones.

**Factores político-legales:** las principales tendencias políticas y sus implicaciones con respecto al proceso de comercialización que deberá tener en cuenta la empresa incluyen la legislación referida al sistema empresarial.

Esta legislación tiene varios propósitos: proteger a las empresas unas de otras, por lo que se emiten leyes para evitar la competencia desleal; el segundo objetivo es proteger a los consumidores de las prácticas de comercio desleales, de ahí las normativas encaminadas a la protección del consumidor y el tercero se refiere a proteger los intereses de la sociedad contra la conducta mercantil desenfrenada (impuesto de circulación).

**Factores culturales:** algunas de las características relacionadas con este factor que se tuvieron en cuenta en el análisis fueron: 1) Los valores culturales predominantes en la sociedad cubana actual, 2) Identificación de las subculturas. Estos grupos subculturales exhiben diferentes deseos y conductas de consumo, por lo que deben ser identificados a fin de dirigir las estrategias de marketing hacia estos como mercados meta, 3) Cambio de los valores culturales a través del tiempo: El área comercial debe tener presente que los principales valores culturales de la sociedad se manifiestan en

las relaciones de las personas con ellas mismas, con otros, con instituciones, con la sociedad, con la naturaleza y con el universo, 4) Mayor control sobre los cambios tecnológicos: el personal del área comercial deberá trabajar más de cerca con la Dirección de Desarrollo de la empresa en aras de estimularla a que realice investigaciones orientadas al mercado.

Por otra parte, el análisis de los factores del **microentorno** se centró en la cartera de clientes de la empresa. Actualmente los clientes de la empresa (línea de bebidas alcohólicas) se concentran en:

- Mercado interno (cadenas hoteleras Cubanacán, Islazul, Campismo, Palmares, ITH, Plataformas online y otros del turismo)
- Cadenas de Tiendas (Cimex, Caribe, Caracol, Artex)
- Organismos del Ministerio de la Industria Alimentaria que pagan en divisas del mercado paralelo (Ministerio del Comercio Interior).
- Grupo Empresarial de Comercio (empresas de comercio y gastronomía de los diferentes municipios)
- Actores no estatales

Como resultado del análisis, específicamente con respecto a la línea de bebidas alcohólicas, se identificó un mercado que en la actualidad no está siendo atendido por la empresa, es el caso del sector no estatal, específicamente el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas. Actualmente se desconoce la demanda potencial que representa este segmento, sin embargo, se pudo constatar mediante consultas a sus propietarios que los productos que comercializa la empresa tienen aceptación por el público que visita estas instalaciones, refiere que sería conveniente realizar las compras directamente a la empresa y con precios diferenciados.

**Paso 2.** Para el análisis de la competencia, se tuvieron en cuenta factores como: ubicación geográfica, tipos de producciones y análisis de las ventas.

Dentro de los competidores se encuentran: Cuba Ron S.A., Havana Club Internacional, Tecnoazúcar, Empresas de bebidas del sistema de las diferentes provincias, nuevos actores económicos (trabajadores por cuenta propia y micro, pequeñas y medianas empresas, Empresa Mixta Los Portales S.A., Empresa Alimentaria de Pinar del Río).

Otro de los elementos a tratar sobre la competencia se orienta a la constitución de la empresa mixta, en agosto de 2023, entre la corporación estatal cubana Cuba Ron S.A. y una subsidiaria de la firma

británica DIAGEO, entidad que se crea para gestionar la distribución mundial del ron Santiago de Cuba, una de las marcas de licor más reconocidas del país, informaron medios estatales en La Habana.

Esta marca -la segunda más vendida en Cuba tras Havana Club- cuenta con las variantes principales, Blanco, Añejo, 11 años y 12 años, y se distingue por su alta calidad y su destilación en la región oriental de la isla.

**Paso 3.** Sobre las tendencias actuales y futuras del comercio de bebidas, se pudo comprobar que a nivel internacional las tendencias de consumo de bebidas han cambiado drásticamente en los últimos años. Los decretos para refugiarse, que siguieron a la pandemia, afectaron no solo al comercio internacional, sino también a las principales prioridades y gustos de los individuos. Ahora bien, a más de cuatro años después de que se notificara el primer caso de COVID-19 en Europa, el mundo se está reabriendo poco a poco y las preferencias en cuanto a sabor están cambiando de nuevo.

Dentro de las principales tendencias a nivel internacional se encuentran:

**Abastecerse localmente, comprar globalmente.** En marzo de 2020, casi 3.000 millones de personas fueron confinadas. De repente, todo el mundo compraba productos en línea. Al no haber alternativa, las personas mayores, un grupo de edad que en su mayoría no estaba familiarizado con las compras en línea, se convirtieron en expertos digitales. En pocos meses, el porcentaje de usuarios de internet, mayores de 55 años, pasó del 6 % - 8 % al 25 % -30 %. En el punto álgido de la pandemia, se han producido diez años de crecimiento de comercio electrónico en solo 90 días.

Esto puso en tensión al comercio mundial, provocando la interrupción de la cadena de suministro en todo el mundo y la inflación. Asimismo, la pandemia también desencadenó varios fenómenos que cambiaron el panorama, como el aumento del teletrabajo, la aparición de comunidades suburbanas y rurales en detrimento de las grandes áreas metropolitanas.

Al mismo tiempo, se ha producido otra tendencia que ha marcado el mercado: el paso a los productos de origen local. Con las redes de distribución desordenadas, comprar en el ámbito local no solo es una necesidad para la mayoría, sino también una forma de defender la innovación sostenible, ya que la gente prefiere cada vez más apoyar a las tiendas cercanas que a los gigantes tecnológicos. Con la reapertura de la economía y el empeoramiento de los datos de inflación, la capacidad de las marcas

de satisfacer la demanda de sus clientes de una manera más eficiente y local, combinada con una estrategia minorista, será fundamental en el futuro.

**Ser ecológico o salir del mercado.** El activismo verde nunca ha estado tan de moda. La generación Y tiene un comportamiento de consumo socialmente responsable y prefiere ayudar a las organizaciones a alinear sus políticas con la implementación de estándares ambientales y la sostenibilidad verde (Ogiemwonyi, 2022). Por otra parte, la generación Z, incluidos predominantemente aquellos del grupo demográfico profesional temprano, es reconocida por su mayor conciencia sobre prácticas sustentables, consumo ético y su astuta comprensión de las ramificaciones ecológicas asociadas con sus elecciones de estilo de vida (Kristia et al., 2023).

La tendencia es que los consumidores en el mundo están dispuestos a pagar más por bienes y servicios sostenibles. Para conquistar el corazón y el alma de esta población concienciada con el medioambiente, las empresas están rediseñando sus modelos de negocio y sus cadenas de valor para centrarse en las energías renovables y el reciclaje. La fabricación ética y la economía circular son las palabras clave de esta nueva era.

En este contexto, la trazabilidad es de suma importancia. En contraposición a la opinión generalizada, los consumidores sí comprueban las etiquetas y también tienen en cuenta los envases sostenibles a la hora de comprar.

**Nuevos estilos y valores.** Tras los efectos de la pandemia, para dirigirse a la cambiante base de consumidores, las marcas apuestan ahora por una "etiqueta limpia" que se centra en la calidad más que la cantidad de los ingredientes. La simplicidad también significa transparencia y eliminación de ingredientes controvertidos, como los edulcorantes y los colorantes añadidos. Cada vez son más las marcas que añaden ingredientes ricos en nutrientes, como vitaminas y proteínas.

De ahí que las empresas comercializadoras de bebidas tienen el reto de atemperarse a las tendencias actuales del mercado y establecer estrategias acordes a las necesidades del mercado y a las capacidades reales de su organización.

## **Etapas 2: Segmentación de mercado y selección del público objetivo**

### **Paso 4. Segmentación del mercado**

Para obtener información sobre el estimado del tamaño de mercado al que sirve la empresa, se procedió en primer lugar a agruparlo por segmentos pequeños según determinadas características.

En virtud de adoptar lo que se conoce como micromarketing, se deben ajustar las necesidades y deseos de grupos de clientes en una base local (áreas de ventas, tiendas individuales, etc.) Todo ello en contraposición al marketing masivo o al marketing de variedad de productos. Con el objetivo de realizar la segmentación del mercado, se siguió la secuencia siguiente adaptada de Kotler (2001):

- **Segmentación de Mercado**
  1. Identificar las variables de segmentación y segmentar el mercado
  2. Desarrollar los perfiles de los segmentos
- **Fijación de metas de mercado**
  3. Evaluar los atractivos de cada segmento
  4. Seleccionar el (los) segmento (s) de meta
- **Posicionamiento del producto**
  5. Identificar los conceptos posibles de posicionamiento
  6. Seleccionar y desarrollar el concepto de posicionamiento

Ahora bien, para identificar los principales segmentos del mercado se desarrollaron dos pasos:

**Estudio preliminar:** se realizaron entrevistas informales y grupos focales con una muestra de los clientes experimentados en el tema y consumidores finales meta, a fin de obtener una visión de sus motivaciones, actitudes y conductas con respecto al consumo de bebidas alcohólicas. Se obtuvo información sobre:

- Atributos del producto y su nivel de importancia
- Conciencia y clasificaciones de marca
- Patrones de uso del producto
- Actitudes hacia la categoría del producto
- Variables demográficas, psicográficas y mediográficas de los sondeados

Se determinó un tamaño de muestra de 250 sujetos al utilizar un muestreo aleatorio simple. Los autores reconocen que, aunque esta muestra no resulta lo suficiente amplia para reunir información en aras de elaborar un perfil preciso de cada segmento, el objetivo fue demostrar la pertinencia de aplicar métodos científicos para estudiar el mercado.

**Elaboración del perfil:** se elaboró el perfil de cada grupo de acuerdo con las "aptitudes que lo distinguen" (conducta, hábitos demográficos, psicográficas y de medios de consumo). La empresa clasificó sus clientes en:

- A. 1) Mayores valores de ventas, 2) Establecimiento que tiene reconocimiento internacional, o entre los turistas, y/o con gran prestigio o por su valor histórico-cultural, 3) Gama Súper o Premium, 4) Menores números de clientes
- B. 1) Valores medios de ventas, 2) Establecimiento principal en la localidad o preferida como un centro de compras, 3) Gama Standard y Premium, 4) Cantidad media de clientes
- C. 1) Menor valor de ventas, 2) Establecimiento típico sin características que lo distingan del resto, 3) Gama Standard, 4) Mayor número de clientes

Es importante destacar que este procedimiento de segmentación de mercado debe aplicarse con regularidad ya que los segmentos de mercado varían de un período a otro.

Teniendo en cuenta que la empresa opera en un mercado minorista y mayorista, se analizaron los dos canales de distribución. Las variables que se tuvieron en cuenta para la segmentación del mercado industrial fueron: variables demográficas, de operación, situacionales, personales. En general, se sugirió que la empresa que opera en el mercado minorista y mayorista no debe enfocarse en una sola variable, sino aplicar la segmentación multiatributo.

## PERFIL DE CLIENTE

Los rones que comercializa la empresa pueden clasificarse según su tipo en rones: blancos, oros, oscuros y aromatizados. Además, según el segmento del mercado al cual van dirigidos se clasifican en:

**Atendiendo a su relación calidad-precio:** Local Value, Standard, Premium, Súper Premium, Prestige. La empresa comercializa productos para competir en las diferentes categorías y segmentos como se describe a continuación:

- Los rones de la marca Arecha (Añejo Reserva, Añejo Blanco, Carta Blanca, Dorado) dirigido al segmento alto del mercado, en puntos clave de ventas de productos (segmento Súper Premium, Ultra Premium y Prestige)
- Los rones de las marcas Vegas del Río y El Valle dirigidos al segmento medio-alto (segmento Premium)
- El ron blanco Campechano y el coctel Daiquiri, vino semidulce Campechano, ron Granel, vino dulce Granel dirigidos al segmento medio-bajo (Segmento Standard).

En el desarrollo del perfil de cada uno de estos segmentos, se tuvieron en cuenta los requerimientos relacionados con las características que deben mostrar estos segmentos (Sánchez Medina & de la Nuez Hernández, 2020):

- Medibilidad: resulta difícil medir el tamaño y el poder de compra de este segmento. Por ejemplo, resulta difícil determinar el tamaño del segmento de adolescentes que beben principalmente por rebeldía ante sus padres
- Sustancialidad: grado hasta el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables
- Accesibilidad: grado de facilidad para llegar a los segmentos y servirlos con eficacia
- Accionabilidad: grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos identificados

#### **Paso 5.** Selección del público objetivo

En relación con la selección del público objetivo, al evaluar los diferentes segmentos de mercado, se consideraron tres factores fundamentales: 1) Tamaño y crecimiento del segmento, 2) Atractivo estructural del segmento, 3) Objetivos y recursos de la empresa. Los resultados de este análisis son como sigue:

**1) Tamaño y crecimiento del segmento:** el crecimiento del segmento de mercado es por lo general una característica deseable por parte de la empresa, ya que ella desea que sus ventas y utilidades aumenten. En este sentido se distinguen de manera clara tres segmentos: turismo, Ministerio del Comercio Interior y tiendas en moneda libremente convertible (MLC).

**2) Atractivo estructural del segmento:** Para determinar el atractivo estructural de cada segmento se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de las cinco fuerzas se le aplica al

segmento de las tiendas en MLC, debido a que este representa el 65 % de la facturación de ventas de la empresa.

#### Análisis de las cinco fuerzas del mercado en el Segmento **Tiendas en MLC:**

- Riesgo de rivalidad intensa en el segmento: en este caso este segmento sigue siendo atractivo para la empresa, dado que, aun cuando el número de competidores es considerable, los competidores más cercanos son Havana Club y Cuba Ron, tienen alto interés en permanecer en este segmento.
- Riesgo de nuevos entrantes en el mercado: resulta poco probable que se incorporen en este segmento nuevos competidores que puedan desarrollar nueva capacidad o, incluso, conseguir insertarse en esta cuota de mercado.
- Riesgo de productos sustitutos: el tipo de producto que comercializa la empresa no enfrenta potenciales sustitutos para su producto, por lo que poco tiene que hacer en materia de vigilar las tendencias en los precios de los productos sustitutos.
- Riesgo de crecimiento del poder negociador del comprador: de igual manera se concluye que los clientes de la empresa en general, poseen bajo poder de negociación con respecto a esta, pues a pesar de que estos pueden demandar mejor calidad, no están en condiciones de forzar una baja de los precios de estos productos. Unido a esto, el producto que comercializa la empresa trata de ser diferenciado en precio, por lo que los compradores tienden a no reaccionar de manera muy sensible a los cambios de precio.
- Riesgo de crecimiento del poder negociador de los proveedores: al analizar esta quinta fuerza del mercado para el segmento Tiendas en MLC, se reconoce que el poder de los proveedores de la empresa no resulta demasiado alto si se tiene en cuenta que no son tan cambiantes los precios de los productos demandados, ni oscilan con regularidad la cantidad y calidad de los bienes y servicios demandados. En este caso, los proveedores de la empresa enfrentan la realidad de que no existen sustitutos y aunque el producto (servicio) suministrado resulta importante para la empresa, existen escasas probabilidades para cambiar de proveedor. En todo caso la mejor forma para protegerse de la acción de esta fuerza del mercado es: desarrollar buenas relaciones con los proveedores y poder contar con varios de ellos, lo cual es poco probable dado las condiciones de mercado cautivo predominantes en el país.

**3) Los objetivos y recursos de la empresa:** si el segmento analizado coincide con los objetivos de la entidad, si posee las habilidades y los recursos requeridos para tener éxito en ese segmento. En este caso se sugirió: desarrollar ventajas competitivas superiores a las de los competidores reconocidos (Havana Club y Cuba Ron), que pudieran enfocarse a criterios como accesibilidad, servicio al cliente, calidad del servicio.

Al seleccionar los segmentos de mercado a los que se orienta la empresa, se decide el problema de la definición del público objetivo.

### **Etapas 3. Definición de la oferta de valor**

#### **Paso 6.** Elementos distintivos de la propuesta

Luego de seleccionar los segmentos, se consideró analizar los modelos disponibles para establecer los elementos distintivos de la propuesta de la empresa. El análisis con respecto a los modelos se detalló tal y como sigue:

- Concentración en un único segmento: este modelo no resulta recomendable para la empresa, pues de los mercados que abarca la empresa, ningún segmento resulta sin competencia.
- Especialización colectiva: es esta la estrategia que se recomienda a la empresa (conocida como estrategia multisegmento), dado que se pueden diversificar los riesgos de la empresa. En este modelo se seleccionan varios segmentos, cada uno de los cuales son objetivamente atractivos y responden bien a los objetivos y recursos de la empresa.
- Especialización de mercado: mediante este modelo la empresa se centraría en servir numerosas necesidades de un grupo particular de clientes, pero este modelo no se considera factible para ella.
- Atención al mercado total: en este modelo la empresa intentaría servir todos los segmentos con todos los productos con el mismo esfuerzo de marketing. Sin embargo, solo las grandes empresas pueden desarrollar este tipo de estrategias.

Se sugirió a la empresa que estableciera su diferenciación a través de los servicios, considerando como principales variables: 1) entrega, 2) instalación, 3) servicios de asesoría técnica y 4) otros servicios.

Para el caso de la empresa resulta de suma importancia la entrega que alude a la forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor. Incluye la rapidez, precisión y amabilidad en el proceso de entrega y la formación del cliente que se refiere al entrenamiento a realizar con los vendedores (mayoristas y minoristas de la cadena de distribución) para que puedan promover las bondades de la oferta que se entrega.

La diferenciación puede ser también a través del personal: esta se refiere a las características que debe reunir el personal en la cadena de servicio, demostrando: competencia, cortesía, credibilidad, confianza, responsabilidad, comunicación, etc.

Por otra parte, la diferenciación a través de *la imagen*, aun cuando los productos que comercializa la empresa pueden resultar similares a los que comercializa Havana Club Internacional y Cuba Ron, ante el mercado pueden percibirse diferencias en la empresa o en la imagen de las marcas.

Dado que la oferta de la empresa está compuesta por un conjunto de bienes (bebidas alcohólicas) y servicios (distribución), el atributo a elegir para ser promovido como elemento diferenciador, no se refiere solamente al bien que se comercializa, sino al servicio que se oferta.

En este caso se definió como propuesta de valor para la empresa:

- Ofrecer servicio excepcional, con atención personalizada y asesoramiento experto para ayudar al cliente a encontrar las bebidas perfectas para sus necesidades.
  - Durante la venta nos esforzamos en garantizar una entrega rápida y segura, así como la disponibilidad de opciones de personalización y entregas especiales.
  - Después de la venta, nos comprometemos a seguir apoyando a nuestros clientes, ofreciendo un servicio post venta ágil y eficiente, así como la posibilidad de participar en eventos exclusivos y programas de fidelización.
- Los valores asociados a la propuesta de valor se centran en:
  1. Calidad: ofreciendo productos de la más alta calidad, utilizando productos de alto estándar y procesos de fabricación cuidadosamente controlados.
  2. Innovación: buscando nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros clientes, ya sea a través de nuevos sabores, envases innovadores o experiencias únicas de consumo.

3. Responsabilidad: promoviendo un consumo responsable de nuestras bebidas alcohólicas, proporcionando información clara sobre el contenido del alcohol y fomentando el consumo moderado y consciente.
4. Experiencia del cliente: ofreciendo un servicio excepcional en todas las etapas de la experiencia del cliente.
5. Transparencia: siendo transparentes en las prácticas comerciales, desde la producción hasta la distribución, asegurando la trazabilidad y la autenticidad de nuestros productos.
6. Sostenibilidad: nos preocupamos por el impacto ambiental en la actividad de la empresa, esforzándonos en reducir la huella ecológica a través de las prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.
7. Compromiso social: devolviendo a la comunidad parte de nuestro éxito, apoyando iniciativas sociales y culturales que promuevan bienestar y el desarrollo de la sociedad.

**Paso 7.** Determinación de los recursos y actividades claves para el desarrollo de la propuesta de valor

### **Recursos claves**

- Personal experto: para brindar un servicio excepcional y de asesoramiento experto, es necesario contar con un equipo de profesionales capacitados en el área de las bebidas, que tenga un amplio conocimiento sobre diferentes tipos de bebidas, marcas y sabores.
- Variedad de productos: mantener una amplia gama de bebidas en stock que incluya todas las marcas que comercializa la empresa, esto permitirá ofrecer todas las opciones de bebidas al cliente.
- Tecnología de comercio electrónico: para facilitar una experiencia de compra fluida, es importante contar con una plataforma de comercio electrónico accesible y fácil de usar. Esto permitirá a los clientes buscar productos, realizar pedidos en línea y realizar transacciones de forma segura y conveniente.
- Disponibilidad de medios de transporte: para garantizar la entrega rápida y segura al cliente.

## Actividades claves

- Entrega rápida y segura: para garantizar una experiencia satisfactoria de compra, se deben establecer alianzas con servicios de entrega confiable, optimizar procesos internos de logística y ofrecer opciones de envíos exprés.
- Retroalimentación y seguimiento: recopilar y analizar la retroalimentación de los clientes acerca del servicio y los productos ofrecidos, contribuyendo a mejorar continuamente la propuesta de valor. Asimismo, se podrían implementar estrategias de seguimiento, como enviar recordatorios a los clientes sobre fechas especiales, realizar encuestas de satisfacción y brindar atención de calidad al cliente.
- Personalización: para satisfacer las demandas individuales de los clientes, se deben ofrecer opciones de personalización. Esto podría incluir personalizar embalaje, ofrecer bebidas en edición limitada, prestar servicios de grabado en productos.
- Regalos especiales: la posibilidad de ofrecer regalos puede ser un factor diferenciador clave. Esto se podría lograr a través de paquetes de regalos temáticos, programas de lealtad con recompensas y obsequios personalizados con la marca.

La investigación pondera la propuesta de valor como un elemento medular no solo para el modelo de negocio, sino dentro del proceso de innovación empresarial. En este caso, en la propuesta de valor incide la variable "mercado" de forma directa para desarrollar su capacidad para capturar valor y determinar los recursos necesarios disponibles en la empresa para este fin.

A partir de la propuesta de valor diseñada, la empresa puede decidir cuál será su estrategia de comercialización: de producto, de precio, de distribución o de comunicación, de acuerdo a la categoría y producto que seleccione.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guerra Delgado, Y., de la Nuez Hernández, D., & Marín Cuba, L. G. (2023). Diseño de la estrategia funcional de mercadotecnia en empresas de la industria cárnica. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(3), e665. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/665>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8.ª ed.). Pearson Education. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>

- Kristia, K., Kovács, S., & László, E. (2023). Food delivery platform and food waste: Deciphering the role of promotions, knowledge, and subjective norms among Indonesian generation Z. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11, 100152. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100152>
- Marín Sanchiz, C. R., González Esteban, J. L., Carvajal, M., & Valero Pastor, J. M. (2023). La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: Comparativa de estudios de caso en España. *Universitas*, (38), 41-62. <https://doi.org/10.17163/uni.n38.2023.02>
- Miranda Pegueros, M., López Castro, E. M., & Vega Zarate, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(19), 150-164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Ogiemwonyi, O. (2022). Factors influencing generation Y green behaviour on green products in Nigeria: An application of theory of planned behaviour. *Environmental and Sustainability Indicators*, 13, 100164. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2021.100164>
- Pérez Martínez, J., Fernández Hernández, M. E., & de la Nuez Hernández, D. (2020). Control de gestión orientado a la excelencia: Una aproximación teórica desde las ciencias sociales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 9(1). <https://revistacaribena.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2225>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Sánchez Medina, R. A., & de la Nuez Hernández, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la distribuidora Cuba Ron. *Avances*, 22(3), 452-468. <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/563>
- Silva e Meirelles, D. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Journal of Contemporary Administration*, 23(6), 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>

Sumba Bustamante, R. Y., Toala Sánchez, A. J., & García Vélez, H. A. (2022). Canales de comercialización en las ventas de la asociación 11 de Octubre. *RECIMUNDO*, 6(Suppl 1), 92-108. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.92-108](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.92-108)

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### Contribución de los autores

*Yasiel Martínez Pérez* y *Jineht Pérez Martínez* concibieron la idea y diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

*Yasiel Martínez Pérez*, *Jineht Pérez Martínez*, *Diana de la Nuez Hernández* y *María Consuelo Ameneiro Torres* realizaron la búsqueda y revisión de la literatura. Estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional