UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954315 de fecha 30 de octubre del 1995

TESIS

“MODELO PARA EVALUAR LA CONTRIBUCIÓN DE FACTORES EN EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE MARCAS DE CONSUMO”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA ECONÓMICA Y FINANCIERA

PRESENTA:
EMILIO SERRA RAMOS

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. ÁNGEL CUEVAS ROMERO

Ciudad de México, MAYO del 2026

Universidad La Salle México

Ciudad de México, 26 de marzo de 2026

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
PRESENTE

Le informo que el (la) C.

EMILIO SERRA RAMOS

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

INGENIERÍA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Púbica según acuerdo número 954315 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo de Tesis: "Modelo para evaluar la contribución de factores en el crecimiento de las ventas de marcas de consumo".

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción de Mtro. Angel Cuevas Romero que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

A mi familia, por su respaldo incondicional y por ser el pilar que sostuvo cada etapa de este proceso, brindándome la fortaleza y el equilibrio necesario para alcanzar este logro.

A la Universidad La Salle, por su formación académica y por impulsar en mí el pensamiento crítico y analítico, permitiéndome transformar el conocimiento en una herramienta de valor.

A mis profesores y mentores, por su guía rigurosa, su exigencia académica y por fomentar la disciplina intelectual que dio forma a este trabajo.

Y a quienes han acompañado mi desarrollo profesional, por los retos y aprendizajes que hicieron posible llevar a la práctica conceptos como los Growth Drivers, convirtiendo el análisis en un generador de valor para el negocio.

Índice General

Capítulo 1 8

1. Introducción 8

1.1. Planteamiento del problema 8

1.2. Alcance 10

1.3. Objetivo General 11

1.4. Objetivos Específicos 11

1.5. Justificación 12

1.6. Importancia del tema 15

1.7. Marco Teórico 16

1.7.1. Las 4Ps como fundamento del Marketing Mix Model 16

1.7.2. “Marketing Mix Modeling”: cuantificación del impacto de las 4Ps 17

1.7.3. Limitaciones del “Marketing Mix Modeling” 18

1.7.4. Hacia un modelo algebraico simplificado: “Growth Drivers” 19

1.7.5. Conclusión del marco teórico 21

Capítulo 2 22

2. Desarrollo 22

2.1. Antecedentes 23

2.2. Conceptos generales 24

2.2.1. Mercado y competencia 25

2.2.2. Estrategias de venta 26

2.2.3. Campos y KPIs 28

2.3. Fuentes disponibles 30

2.4. Armado de BDs (“dummy”) 33

2.5. Análisis exploratorio 34

2.5.1. Evolución del volumen de venta y participación de mercado 34

2.5.2. Mapas de presencia (DN) y ventas incrementales por marca y segmento (MIX – mezcla de portafolio) 38

2.5.3. Análisis de sensibilidad de precios por marca/segmento 41

2.6. Hallazgos a priori 44

Capítulo 3 46

3. Metodología 46

3.1. Definición de variables de negocio 47

3.2. Construcción de ecuaciones de contribución al crecimiento 48

3.2.1. Contribución en ventas netas ($), dado un cambio en la distribución numérica 48

3.2.2. Contribución del incremento promedio del volumen de venta por tienda 49

3.2.3. Contribución del incremento por mezcla de productos en el portafolio de la marca 50

3.2.4. Contribución del cambio en el Precio 51

3.3. Modelo de contribución total 51

3.4. Visualización del modelo 52

3.4.1. Visualización puntual de la contribución de cada “driver” 52

3.4.2. Visualización del patrón de contribuciones a través del tiempo 53

Capítulo 4 54

4. Aplicación práctica 54

4.1. Planteamiento del caso práctico 55

4.2. Uso del modelo: Comportamiento del mercado y desempeño por marca 56

4.2.1. Modelo aplicado al mercado total - patrones generales 56

4.2.2. Aplicación del modelo por marca - patrones específicos 58

4.3. Análisis a profundidad por segmento 63

4.3.1. Modelo aplicado por marca y segmento - patrones a profundidad 64

4.3. Mapeo de estrategias por marca 69

4.4. Estrategias ganadoras 76

Capítulo 5 80

5. Conclusiones 80

5.1. Reflexiones finales 82

Bibliografía 84

Listado de Tablas 86

Listado de Gráficos 87

Agradecimientos 89

Capítulo 1

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

El propósito general de esta tesis se centra en identificar patrones de las marcas de consumo, con el objetivo de comprender cuatro factores clave en el crecimiento del negocio.

Los factores de contribución al crecimiento de las ventas netas de una marca son los siguientes:

- **Precio promedio** del periodo
- **Volumen de venta promedio** por tienda
- **Distribución de la marca o producto** en las tiendas de una región, país o mercado en general, y
- **Mezcla de productos** que ofrece la marca, es decir, la oferta de dicha marca en sus diferentes presentaciones.

Cada uno de estos factores puede ser considerado como un impulsor del crecimiento en ventas netas de las marcas, lo que refleja su estrategia. Por ejemplo, una marca puede buscar mayor rentabilidad a través de incrementos de precio, o bien, mediante la oferta de una mezcla de productos que eleve el consumo de la marca. También puede incrementar las ventas al colocarse en un mayor número de establecimientos con sus

productos, o a través de una estrategia que transforme a las mismas tiendas en establecimientos de mayor importancia, concentrando cada vez más productos en ellas. En muchas ocasiones, este conocimiento se busca a través de los MMMs[1] ("Marketing MIx Models"), que se basan en teoría econométrica. Sin embargo, estos modelos requieren mucho tiempo para realizarse, ya que es necesario concentrar grandes cantidades de datos históricos de muchas variables que pueden influir en las ventas.

Además, al no ser una solución ágil, al finalizar el análisis pueden haber periodos nuevos que no se consideraron y que podrían cambiar el resultado por no tener información actualizada.

A partir de lo anterior, este trabajo se centra en responder las siguientes preguntas:

- ¿Es posible enfocarnos en las cuatro variables de mayor influencia que las marcas utilizan para su crecimiento y desarrollar una fórmula que calcule automáticamente y en tiempo real cada una de las contribuciones al cambio de las ventas de cada marca?
- ¿Podemos tener toda esa información tanto para las marcas de un fabricante como para las de su competencia, a fin de entender las diversas estrategias de una categoría de productos?
- ¿Puede dicha fórmula utilizarse como una alternativa para la toma de decisiones más ágil, direccional y precisa antes de invertir y esperar a realizar los MMMs?

(1) *MMM Es la abreviación en inglés de Marketing Mix Model utilizado frecuentemente para evaluar el impacto en el resultado de negocio de los esfuerzos realizados para impulsar las marcas, relacionados en gran medida con las 4P´s del marketing: Precio, Producto, Publicidad y Plaza.*

- ¿Se pueden complementar los resultados de dicha metodología con otras estimaciones para entender el impacto de otras acciones que pretenden impulsar la venta de las marcas?
- ¿Cómo el entendimiento del efecto o contribución de dichos factores puede ayudar a que las compañías tomen mejores decisiones y que efecto tiene en las finanzas de las mismas?

El desarrollo de esta tesis busca precisamente en ofrecer una alternativa ágil y de uso continuo para la toma de decisiones oportuna que beneficien la salud financiera de las empresas a partir de apoyarles en la detección de causales que afectan o impulsan el crecimiento rentable de la compañía.

1.2. Alcance

El alcance de este documento se limita al desarrollo de una metodología que permita conocer la aportación o contribución de movimientos en precio, en la distribución de producto en tiendas, de la mezcla de productos dentro de la marca y del volumen promedio de venta por tienda que las marcas logran tener entre diferentes periodos.

Lo anterior permitirá entender cuáles esfuerzos que las empresas realizan impactan de mejor manera en las ventas netas y, con ello, saber cuáles de dichas variables impulsan el crecimiento de las marcas.

La inclusión de otras variables que suelen estudiarse no será considerada dentro del modelo; sin embargo, se proporcionará una alternativa para evaluar algunas otras variables a partir de la estimación estadística de las mismas, unificando dichos resultados con los obtenidos en el modelo principal.

1.3. Objetivo General

El objetivo primordial de esta tesis es proponer un modelo para el cálculo de las principales contribuciones de cuatro de los esfuerzos más importantes que impactan el crecimiento de las ventas netas de una marca y de su competencia. Esta fórmula tiene como finalidad apoyar la toma de decisiones de las empresas de consumo, permitiéndoles enfocar sus inversiones y estrategias hacia un crecimiento rentable y sostenible para las organizaciones.

1.4. Objetivos Específicos

Dado que la investigación se centrará en la identificación y análisis de factores que influyen en el volumen de ventas, con el objetivo de optimizar las estrategias de inversión y toma de decisiones en una organización, otros objetivos derivados de lo anterior serán los siguientes:

- Incorporar información adicional de factores para entender su influencia en el volumen de venta, tales como inversión en medios y esfuerzos en punto de venta, a fin de entender la contribución secundaria a uno de los factores primarios del modelo principal.
- Calcular la regresión múltiple de todos los factores para comparar resultados y validar consistencias entre metodologías, a fin de establecer una mejor recomendación de uso de estas en el proceso de toma de decisiones de las marcas en una organización.

- Desarrollar el árbol de contribución de factores para entender a mayor nivel de detalle cómo esfuerzos más particulares pueden aportar al crecimiento de las ventas y, con base en ello, definir el ROI (retorno de dichas inversiones) a fin de apoyar las decisiones financieras de inversión.

1.5. Justificación

En el ámbito de las empresas dedicadas a la venta de productos de consumo masivo, resulta de suma importancia comprender cómo han influido cuatro factores esenciales en el crecimiento de las ventas en términos monetarios de sus marcas. Estos factores, que pueden variar según el contexto y la industria, suelen incluir la eficiencia del portafolio de la marca, la estrategia de precios, el volumen promedio por establecimiento vendedor de dicha marca y la distribución.

Para abordar esta necesidad, la mayoría de las empresas recurren a la elaboración de modelos estadísticos o econométricos, siendo el “Marketing Mix Modeling” (MMM) uno de los más utilizados. Sin embargo, aunque son efectivos para estimar tendencias generales, presentan limitaciones importantes al trabajar con datos agregados, no capturan interacciones complejas entre variables y su precisión es limitada.

Según Hanssens[2] et al. (2001):

“Los modelos de mezcla de marketing son útiles para estimar efectos promedio, pero su capacidad para explicar variaciones específicas entre factores es limitada, lo que puede afectar la precisión en decisiones tácticas.”

[2] *Hanssens, D. M., Parsons, L. J., & Schultz, R. L. (2001). Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis. Springer.*

La varianza explicada por estos modelos rara vez supera el 70%, lo que deja un margen significativo de incertidumbre en la toma de decisiones. Además, su implementación implica un costo elevado (más de USD 100,000 en mercados grandes) y tiempos prolongados de preparación (entre 3 y 6 meses, Neslin[3] et al., 2014).

A continuación, algunas cifras relevantes que evidencian el problema de sólo basar decisiones en MMMs:

- El gasto global en publicidad digital superó los **USD 600 mil millones en 2023**, y las empresas buscan modelos que justifiquen cada dólar invertido (Statista, 2024).
- Un estudio de la ANA (Association of National Advertisers) reveló que **el 40% de los CMOs considera que los MMM no son suficientes para decisiones tácticas**, pues no capturan efectos granulares ni dinámicas en tiempo real.

Estas limitaciones llevan a que, por presupuesto y tiempo, las empresas centren su análisis en las marcas más relevantes, dejando de lado las secundarias. Sin embargo, estas también merecen atención, ya que conocer el efecto de los factores mencionados en su crecimiento puede ser crucial. Incluso, si se dispone de información adecuada, es posible analizar el impacto en marcas competidoras, lo que proporciona una visión más completa del mercado.

[3] *Neslin, S. A., et al. (2014). Marketing Mix Modeling: Past, Present and Future. Journal of Marketing Analytics. Nielsen (2022). Marketing Effectiveness Report.*

El problema se agrava porque las decisiones estratégicas se basan en estimaciones, no en cálculos exactos. Por ejemplo, estudios recientes (Nielsen, 2022) muestran que los MMM tienden a subestimar el impacto de la distribución en hasta 15% cuando se analiza junto con precio y promoción, debido a colinealidad entre variables. Esto puede llevar a asignaciones ineficientes de inversión y pérdida de oportunidades de crecimiento.

En este contexto, el modelo propuesto en esta tesis no se limita a estimar, sino que calcula con exactitud y de manera automática y oportuna, la influencia de cada factor en el crecimiento de las ventas netas, incorporando interacciones reales observadas a través del tiempo a cualquier nivel de desagregación, evitando tener errores de estimación frente a un MMM tradicional. Este enfoque permite optimizar la asignación de recursos y maximizar el retorno de inversión, beneficiando a diversas áreas dentro de la empresa:

- **Ventas**: Podrá accionar sobre el nivel de colocación de productos en los comercios potenciales del mercado, optimizando la distribución y asegurando una mayor presencia en puntos de venta estratégicos.
- **Marketing**: Obtendrá una comprensión más profunda y automática del efecto que el portafolio de productos ha tenido en el crecimiento de las marcas, lo que permite diseñar campañas más efectivas y alineadas con las necesidades del mercado.
- **Demanda**: Podrá establecer de manera más precisa la fijación de precios de cada marca y sus productos en cualquier momento, ajustando las estrategias de precios para maximizar la competitividad y la rentabilidad.

- **Finanzas**: Estará en posición de valorar si los niveles de inversión en las marcas son rentables, teniendo claridad sobre el potencial de crecimiento de las inversiones a ejecutar para cada marca.

En conclusión, el análisis detallado y preciso de los factores que influyen en el crecimiento de las ventas es una herramienta indispensable para las empresas de productos de consumo masivo. No solo permite optimizar la asignación de recursos y maximizar el retorno de la inversión, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento rentable y sostenible de todas las marcas dentro del portafolio.

1.6. Importancia del tema

Esta de tesis propone un modelo matemático, diseñado para calcular de manera precisa y ágil cuatro de las principales variables que impulsan el crecimiento de las ventas netas de las marcas de consumo masivo. Este modelo tiene como objetivo proporcionar una herramienta robusta y eficiente para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial.

El modelo planteado en esta tesis permite calcular el efecto de cada uno de los factores mencionados en el cambio que experimentan las ventas netas de cualquier marca entre dos periodos específicos. Los factores ya mencionados son fundamentales para entender las dinámicas de crecimiento en el mercado de consumo masivo.

Además, se mostrará cómo, al realizar este cálculo de manera periódica, es posible observar patrones en los resultados de las estrategias no solo de las marcas de una

empresa, sino también de las marcas de los competidores. Este análisis comparativo proporciona una visión integral del mercado, permitiendo identificar tendencias y oportunidades que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad de la empresa.

Conocer las contribuciones al crecimiento que cada factor tiene en el cambio de las ventas netas es esencial para enfocar de manera más efectiva los esfuerzos en las estrategias de marca de la empresa. Al tener claridad sobre el impacto de cada factor, los responsables de la toma de decisiones pueden valorar rápidamente el efecto esperado de cada esfuerzo dentro del crecimiento rentable de una marca. Esto facilita la asignación óptima de recursos y la implementación de estrategias que maximicen el retorno de la inversión.

1.7. Marco Teórico

1.7.1. Las 4Ps como fundamento del Marketing Mix Model

Desde su formulación por Jerome McCarthy[4] en 1960, el modelo de las 4Ps —Producto, Precio, Plaza (Punto de venta) y Promoción— ha sido el pilar fundamental sobre el cual se han construido las estrategias de marketing en empresas de consumo masivo. Este enfoque proporciona una estructura clara y operativa para diseñar, ejecutar y evaluar acciones comerciales, permitiendo a las organizaciones alinear sus decisiones tácticas con los objetivos estratégicos de crecimiento.

[4] *McCarthy, J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin.*

Cada una de las 4Ps representa una dimensión crítica en la creación de valor para el consumidor:

- **Producto:** Es el núcleo de toda estrategia de marketing. Involucra atributos funcionales, simbólicos y emocionales que satisfacen necesidades específicas del consumidor, asó como opciones según el público o consumidor objetivo.
- **Precio:** Refleja tanto el valor percibido como la estrategia competitiva. Su definición debe equilibrar rentabilidad y accesibilidad.
- **Plaza:** Se refiere a la disponibilidad del producto en los canales adecuados, asegurando su presencia en los puntos de contacto con el consumidor.
- **Promoción:** Comprende todas las acciones de comunicación destinadas a informar, persuadir y recordar al consumidor sobre la propuesta de valor de la marca.

Estas variables, al ser gestionadas de forma integrada, permiten construir ventajas competitivas sostenibles y establecer relaciones duraderas con los consumidores.

1.7.2. “Marketing Mix Modeling”: cuantificación del impacto de las 4Ps

El “Marketing Mix Modeling” (MMM) surge como una evolución analítica del modelo de las 4Ps. A través de técnicas econométricas, el MMM permite cuantificar el impacto de cada componente de la mezcla de mercado sobre los indicadores clave de desempeño (KPIs), como respuesta a variables como las ventas. Utilizando datos históricos y

modelos de econométricos y series de tiempo[5], esta metodología estima el retorno de inversión (ROI) de cada variable, facilitando la optimización presupuestaria y la toma de decisiones basadas en evidencia.

En el ámbito de las empresas de consumo masivo, una interrogante recurrente y de alta relevancia estratégica es:

¿Cómo impulsar un crecimiento sostenible y rentable para nuestras marcas?

La creciente competencia por captar y retener consumidores ha llevado a las organizaciones a desplegar múltiples iniciativas de marketing, innovación y distribución. Sin embargo, la simultaneidad y diversidad de estos esfuerzos ha generado una complejidad significativa para identificar cuáles de ellos constituyen verdaderos impulsores del crecimiento y cuáles, por el contrario, resultan ineficaces o incluso contraproducentes. Esta dificultad limita la capacidad de las empresas para ajustar sus estrategias de manera oportuna y efectiva.

1.7.3. Limitaciones del “Marketing Mix Modeling”

A pesar de su utilidad, el MMM presenta limitaciones que reducen su aplicabilidad en entornos dinámicos y altamente competitivos[6]:

- **Falta de agilidad:** Al basarse en datos históricos y supuestos estáticos, el modelo no se adapta fácilmente a cambios en el mercado o en el comportamiento del consumidor.

[5] *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis (International Series in Quantitative Marketing) by Dominique M. Hanssens (2001-03-31).*

[6] *Modeling Markets.Analyzing Marketing Phenomena and Improving Marketing Decision Making, 2015.*

- **Dependencia de supuestos pasados:** Evalúa variables de forma aislada, sin considerar sinergias entre factores que podrían tener un impacto conjunto significativo.
- **Resultados no continuos:** Su desarrollo es costoso y lento, lo que limita su frecuencia de actualización y puede volver obsoletos sus resultados.
- **Complejidad operativa:** La inclusión de múltiples variables puede diluir el impacto individual de cada una, dificultando la implementación de acciones concretas.
- **Enfoque limitado al consumidor pasivo:** El modelo tradicional asume un consumidor receptor, sin considerar su rol activo como co-creador de valor.
- **Supuestos de control total:** Parte de la premisa de que la empresa controla todas las variables del "mix", lo cual no siempre es cierto en contextos de cadenas de suministro complejas o tercerizadas, o bien en aspectos de entornos económicos.

Estas limitaciones evidencian la necesidad de modelos más ágiles, accesibles y orientados a la acción, que permitan diagnosticar y optimizar el crecimiento de marcas en tiempo real.

1.7.4. Hacia un modelo algebraico simplificado: "Growth Drivers"

En respuesta a estas limitaciones, esta tesis propone un modelo algebraico simplificado basado en los principios de las 4Ps, pero orientado a la cuantificación directa de los impulsores de crecimiento — o "Growth Drivers" — de una marca. Este modelo se

fundamenta en cuatro métricas clave, directamente asociadas a las dimensiones del "marketing mix":

Tabla 1. Impulsores del crecimiento "Growth Drivers" y Métricas utilizadas

Pilar del Marketing	Growth Driver asociado	Métrica utilizada
Producto	Mix de productos	Factor de conversión (unidades a kg/lts)
Precio	Precio promedio	Ventas valor / volumen (kg/lts)
Plaza	Distribución numérica	% de tiendas con venta de la marca
Promoción (impulso de la venta en tiendas)	Venta promedio por tienda	Ventas / # de tiendas activas

Nota: *Elaboración propia relacionando cada métrica – "driver" a utilizar con cada pilar del marketing, a fin de definir la forma para medir cada contribución por "driver"*

Las métricas de la Tabla 1, permiten descomponer el crecimiento de ventas netas en componentes accionables, facilitando el diagnóstico de desempeño y la identificación de oportunidades de mejora. Además, están alineadas con procesos internos de la organización:

- Operación comercial: Venta promedio por tienda.
- Fijación de precios ("demand planning"): Precio promedio.
- Gestión de portafolio: Mezcla de productos.
- Ejecución en punto de venta: Distribución numérica.

A diferencia del MMM, este modelo algebraico es:

- **Ágil:** Puede actualizarse con frecuencia y utilizarse en ciclos cortos de toma de decisiones.
- **Simple:** Requiere menos variables y no depende de software estadístico complejo.
- **Comparativo:** Permite contrastar resultados entre marcas y categorías.

- **Accionable:** Facilita la identificación de palancas específicas para activar el crecimiento.

1.7.5. Conclusión del marco teórico

Las 4Ps del marketing siguen siendo un marco conceptual válido y poderoso para entender la dinámica del mercado. Sin embargo, su aplicación en modelos analíticos como el MMM requiere ser complementada con enfoques más ágiles y operativos. En este sentido, los “Growth Drivers” representan una evolución natural del “marketing mix”, al permitir una medición continua, simple y estratégica del crecimiento de marcas en entornos altamente competitivos.

Capítulo 2

2. Desarrollo

El presente capítulo tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales y operativos que sustentan el análisis del crecimiento de marcas en empresas de consumo masivo. Para ello, se abordan los antecedentes del sector, caracterizado por su dinamismo, alta rotación de productos y diversidad de canales de comercialización, así como los conceptos generales de mercado y competencia que definen el entorno en el que las marcas compiten por participación, relevancia y preferencia del consumidor.

Asimismo, se exploran las estrategias de venta más comunes en este tipo de empresas, las cuales combinan decisiones sobre portafolio, precios, distribución y ejecución en punto de venta. Estas estrategias deben ser evaluadas a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir su impacto real en el crecimiento de las marcas y facilitar la toma de decisiones informadas. En este contexto, se introduce la necesidad de análisis exploratorios que permitan identificar hallazgos iniciales para establecer hipótesis como paso previo a la propuesta metodológica del modelo de contribución de drivers de crecimiento.

Para ello, se detallan también las principales fuentes de información disponibles para la preparación de la base de datos, entre las que se incluyen:

- Bases Nielsen (ventas valor (netas) y volumen, distribución, precios, participación de mercado)

- Reportes internos de ventas por canal y por tienda
- Bases de arquitectura de portafolio y composición de “SKUs”
- Información de precios promedio y promociones aplicadas
- Universos de tiendas activas y potenciales por categoría

Las fuentes(*) permitirán construir una base de datos estructurada, confiable y representativa, que servirá como insumo para el análisis cuantitativo.

Finalmente, se describirá el proceso de armado de la base de datos y el desarrollo de un análisis exploratorio inicial, cuyo objetivo es validar la calidad de los datos, identificar patrones relevantes y orientar la formulación del modelo de Growth Drivers propuesto en esta investigación.

2.1. Antecedentes

Las empresas de consumo masivo operan en mercados altamente competitivos, caracterizados por la comercialización de productos de alta rotación dirigidos a un público amplio. Estos productos se distribuyen principalmente a través de dos grandes canales: el canal moderno o de autoservicio (Up The Trade, UTT), que incluye supermercados y tiendas de conveniencia, y el canal tradicional o de proximidad (Down The Trade, DTT), conformado por miles de pequeñas tiendas y abarroterías que tienen una relación directa y cotidiana con los consumidores, especialmente en países como México.

(*) ***Nota importante**: El armado de la BDs a utilizar en esta tesis se basa en información “dummy” a fin de no desvelar información confidencial de marcas, pero la metodología y el caso expuesto es aplicable a cualquier marca de la industria de productos de consumo masivo CPG – “Consumer Package Goods” –*

En este entorno, las decisiones estratégicas no solo recaen en el área de marketing, sino que también involucran a ventas, cadena de suministro, finanzas y otras funciones clave. Estas decisiones deben ser altamente eficientes, escalables y orientadas a resultados medibles, dada la presión constante por mantener la competitividad y responder con agilidad a los cambios del mercado.

Históricamente, el modelo de las 4Ps del marketing —producto, precio, plaza y promoción— ha servido como marco para estructurar las estrategias comerciales. Sin embargo, en la práctica, es fundamental no solo diseñar estas estrategias, sino también medir su impacto real en el desempeño de las marcas. Esto implica evaluar cómo afectan las decisiones de precio, distribución, portafolio de productos y ejecución en punto de venta al comportamiento de compra en los distintos canales.

Contar con esta capacidad de medición permite a las empresas no solo entender el desempeño de sus propias marcas, sino también compararlo con el de la competencia. A partir de este análisis, es posible ajustar de manera oportuna las acciones comerciales, de producción, de marketing y de colocación de producto, con el objetivo de maximizar el crecimiento rentable y sostenible de las marcas en el mercado.

2.2. Conceptos generales

Para contextualizar el modelo de “Growth Drivers” al que se refiere esta tesis, es necesario detallar conceptos generales que facilitaran el entendimiento y la interpretación de la información y resultados de los análisis y del modelo propuesto.

2.2.1. Mercado y competencia

El concepto de mercado se refiere al conjunto de consumidores actuales y potenciales que demandan productos de alta rotación, generalmente de uso cotidiano, como alimentos, bebidas, productos de higiene y limpieza, entre otros. Estos mercados se caracterizan por su gran volumen, alta frecuencia de compra, sensibilidad al precio y fuerte presencia de marcas competidoras. La dinámica del mercado está determinada por factores como el poder adquisitivo, los hábitos de consumo, la estacionalidad, la innovación en productos y la disponibilidad en los distintos canales de distribución.

La competencia en este sector es intensa y multifactorial. Las marcas no solo compiten por cuota de mercado, sino también por espacio en anaquel, visibilidad en punto de venta, recordación publicitaria y lealtad del consumidor. Esta competencia se da tanto en el canal moderno (como supermercados y tiendas de conveniencia) como en el canal tradicional (abarrotería y tiendas de barrio), cada uno con dinámicas propias de ejecución, cobertura y comportamiento del “shopper” (tendero o detallísta).

En este entorno, las empresas deben desarrollar estrategias comerciales y de marketing que les permitan diferenciarse, capturar valor y sostener el crecimiento. Para ello, es fundamental contar con una comprensión profunda del mercado y de los movimientos de la competencia. Esto implica monitorear indicadores como participación de mercado (SOM – “Share of Market”), crecimiento por categoría, penetración de marca, elasticidad de precio, y desempeño por canal y región.

Además, el análisis competitivo debe considerar tanto variables cuantitativas como cualitativas. Por un lado, se deben evaluar los volúmenes de venta, precios promedio, distribución numérica y portafolio de productos. Por otro, es necesario entender las

percepciones del consumidor, las estrategias de comunicación de la competencia y las tendencias emergentes que puedan alterar el equilibrio del mercado, estas últimas no serán objeto de análisis en esta tesis.

Este entendimiento del mercado y la competencia no solo permite diagnosticar el posicionamiento actual de una marca, sino también anticipar movimientos estratégicos y diseñar planes de acción más efectivos. En el marco de esta tesis, este análisis será clave para contextualizar la aplicación del modelo de “Growth Drivers”, el cual busca descomponer el crecimiento de las marcas en variables accionables que reflejan el impacto real de las decisiones comerciales en un entorno competitivo.

2.2.2. Estrategias de venta

La estrategia de ventas constituye uno de los pilares fundamentales en la gestión comercial de las empresas de consumo masivo. Su diseño y ejecución no solo determinan la capacidad de una organización para colocar productos en el mercado, sino que también reflejan su alineación con los objetivos de crecimiento, rentabilidad y posicionamiento competitivo.

Ya hemos comentado que, desde una perspectiva operativa, una estrategia de ventas efectiva debe considerar cuatro dimensiones clave: distribución, precio, portafolio de productos (“mix” o mezcla de productos) y ejecución en el punto de venta. Estas dimensiones, que coinciden con los impulsores de crecimiento definidos en el modelo que proponemos en este trabajo, permiten estructurar acciones comerciales que respondan a las dinámicas del mercado y a las necesidades del consumidor:

a. **Distribución y presencia en el mercado**

La cobertura numérica —es decir, el porcentaje de tiendas en las que una marca está presente— es un indicador crítico del alcance comercial. Una estrategia de ventas orientada al crecimiento debe priorizar la expansión de esta cobertura, especialmente en etapas tempranas del ciclo de vida de la marca. Además, la calidad de la ejecución en el punto de venta (visibilidad, ubicación en anaquel, materiales POP) influye directamente en la conversión de presencia en ventas efectivas.

b. **Precio como palanca estratégica**

El precio promedio, calculado como la razón entre ventas valor (netas) y volumen, no solo refleja la política de precios de la marca, sino también su posicionamiento en el mercado. Las estrategias de ventas pueden apalancarse en incrementos de precio para mejorar la rentabilidad, siempre que se mantenga la elasticidad dentro de márgenes aceptables. En mercados sensibles al precio, la estrategia debe equilibrar competitividad y percepción de valor.

c. **Portafolio y mezcla de productos**

La variedad de presentaciones y SKUs disponibles en el mercado influye en la capacidad de una marca para adaptarse a distintos perfiles de consumo. Una estrategia de ventas robusta debe considerar la optimización del portafolio, priorizando aquellos productos que maximicen el volumen y la rentabilidad por punto de venta. El análisis del “mix” permite identificar

oportunidades de crecimiento a través de la innovación o la racionalización del surtido.

d. Venta promedio por tienda

Este indicador sintetiza el desempeño comercial en cada punto de venta activo. Una estrategia de ventas orientada a incrementar este valor puede enfocarse en profundizar la relación con los canales existentes, aumentando la rotación de productos, mejorando la ejecución o incentivando la recompra. También permite identificar tiendas de alto potencial para concentrar esfuerzos de desarrollo comercial.

2.2.3. Campos y KPIs

Es importante mencionar que el verdadero valor de una estrategia de ventas no reside únicamente en su diseño, sino en su capacidad de ser medida, evaluada y ajustada de forma continua. El modelo propuesto permitirá cuantificar el impacto de cada uno de los impulsores mencionados sobre el crecimiento en ventas netas, facilitando la toma de decisiones basadas en datos y no en supuestos.

Este enfoque permite a las organizaciones no solo entender el desempeño de sus marcas, sino también compararlo con el de la competencia, identificar brechas y oportunidades, y ajustar sus acciones comerciales, de marketing y de producción de forma oportuna.

Por lo anterior, es importante listar y describir los campos que serán utilizados en el desarrollo del análisis y modelo, y destacar cuáles de ellas las trataremos como KPIs (“Key Performance Indicators” – Principales Indicadores del desempeño), dentro del modelo. Dichos KPIs serán los factores de contribución (negativa o positiva), a la

variación de las ventas netas entre periodos, mismo que es el KPI objeto de análisis y el resto de KPIs serán “impulsores del crecimiento” o “Growth Drivers” (ver: Tabla 2).

Tabla 2. Campos y KPIs del modelo

Campo	Descripción	Tipo	Fórmula
Marca	Nombre de la marca de producto a la que pertenecen las ventas registradas.	Texto (string) Categórica nominal	*Dato de origen*
Año	Año calendario en el que se registran los datos.	Numérica (entero) Discreta	*Dato de origen*
Mes	Mes calendario correspondiente al registro de datos (1 a 12).	Numérica (entero) Discreta y funciona como categórica	*Dato de origen*
Ventas unidades (piezas)	Total de unidades vendidas en el periodo (piezas físicas).	Numérica (real) Continua	*Dato de origen*
Distribución numérica (DN) GROWTH DRIVER	Porcentaje de tiendas activas que vendieron la marca respecto al universo de tiendas potenciales.	Numérica (real) Continua	$\frac{\#\text{tiendas que venden la marca}}{\#\text{total de tiendas en el mercado de estudio}}$
Volumen de venta (kg / lts)	Volumen total vendido expresado en kilogramos o litros, según la unidad de medida del producto.	Numérica (real) Continua	*Dato de origen*
Ventas netas ($)	Valor total de las ventas netas en moneda local, sin incluir impuestos ni descuentos.	Numérica (real) Continua	*Data de origen*
Precio promedio GROWTH DRIVER	Precio promedio ponderado por volumen, calculado como ventas netas divididas entre volumen vendido (kg/lts).	Numérica (real) Continua	$\frac{\text{Ventas netas (\$)}}{\text{Volumen de venta (kg/lts)}}$
Peso x unidad Mix del Portafolio de marca GROWTH DRIVER	Peso promedio por unidad de producto, útil para convertir unidades a volumen (kg/lts).	Numérica (real) Continua	$\frac{\text{Volumen de venta (kg/lts)}}{\text{Ventas unidades (pzas)}}$
Ventas promedio x tienda GROWTH DRIVER	Promedio de ventas netas por tienda activa, útil para evaluar la eficiencia comercial por punto de venta.	Numérica (real) Continua	$\frac{\text{Volumen de venta (kg/lts)}}{\text{(Peso unitario * DN)}}$
Crecimiento en ventas netas (absoluto $) KPI - OBJETIVO	Variación absoluta entre dos periodos cualesquiera de las ventas netas, medida en moneda local	Numérica (real) Continua	*[Ventas netas periodo final ($)]* - *[Ventas netas periodo inicial ($)]*

Nota: *Elaboración propia basada en documentos comúnmente utilizados en la industria por Nielsen para diversas marcas de consumo masivo.*

Igualmente, se utilizarán otras métricas tales como la participación de mercado (“Share of Market”, SOM), universo de tiendas o establecimientos en el mercado entre otras, las cuáles serán requeridas para un primer análisis exploratorio que permitirá plantear el caso de uso que abordaremos y con ello poder establecer un contexto para ejemplificar los beneficios del modelo propuesto en el capítulo 3.

Es importante comentar que podríamos incluir otros campos categóricos para fines de agrupación y análisis a profundidad, tales como segmentos de mercado, tamaños, sabores, región, entre otros. El caso desarrollado en el Capítulo 4 se limitará a nivel marca suponiendo un mercado a total nacional, pero en términos prácticos se recomienda integrar la mayor cantidad de campos categóricos para ser utilizados como filtros automáticos, logrando con ello exploraciones del modelo a diversos niveles y cortes que favorecen la toma de decisiones enfocadas a diversos niveles de ejecución.

2.3. Fuentes disponibles

Las fuentes de datos de las que podemos disponer para analizar pueden ser de dos tipos, ya sea para analizar:

1. Las ventas de las marcas al consumidor final (“Sell Out”) o bien
2. Las ventas colocadas de la marca al comercio detallista (“Sell In”).

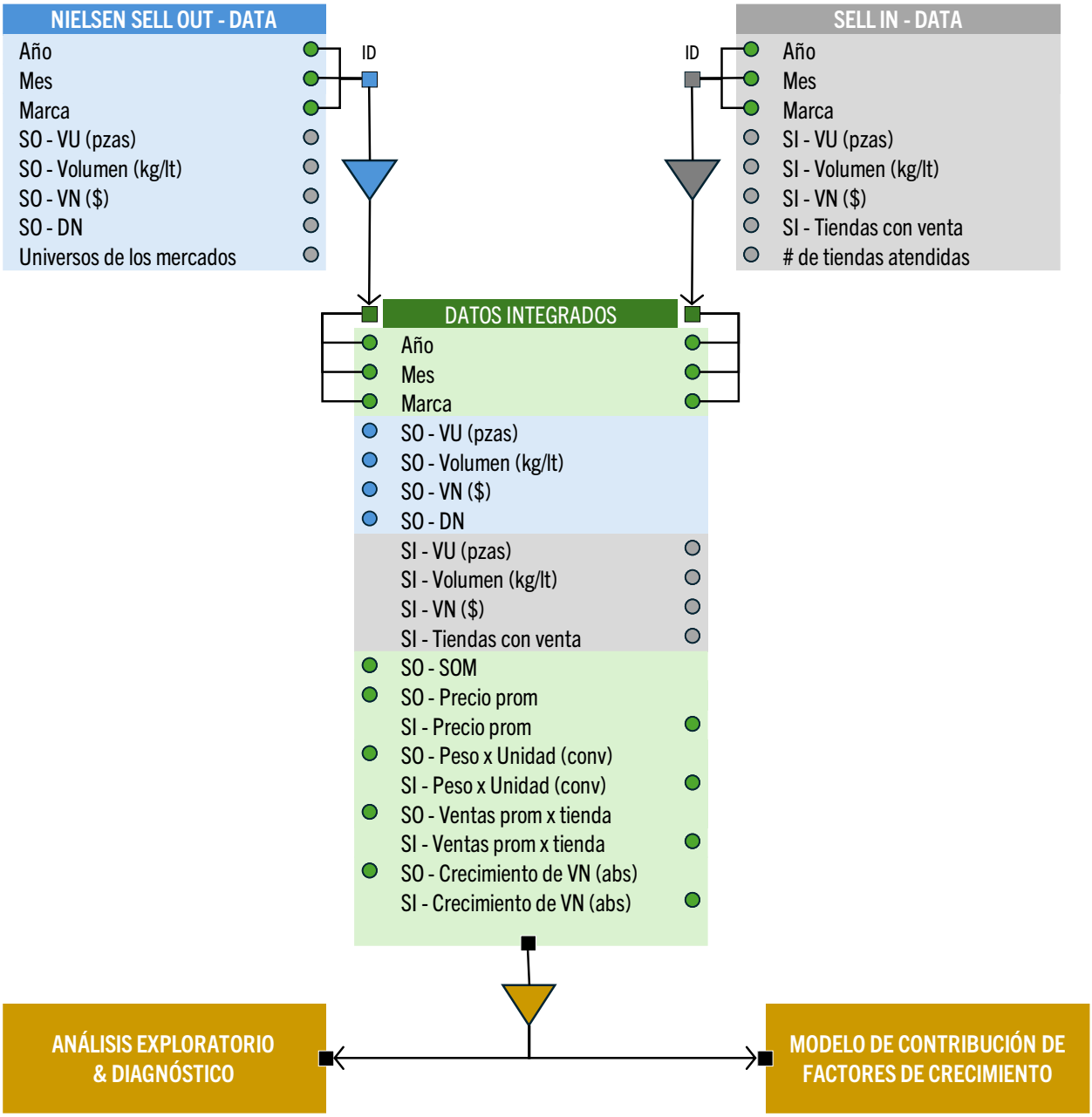
A continuación, se detallan las fuentes requeridas (detallando los campos ya comentados en el punto 2.2. explicado anteriormente):

- Bases Nielsen (ventas valor y volumen, distribución, precios, participación de mercado)
- Reportes internos de ventas por canal y por tienda
- Bases de arquitectura de portafolio y composición de SKUs
- Información de precios promedio y promociones aplicadas
- Universos de tiendas activas y potenciales por categoría

Estas fuentes permitirán construir una base de datos estructurada, confiable y representativa, que servirá como insumo para el análisis exploratorio ya comentado y que servirá igualmente como insumo para el modelo.

El proceso de integración de datos que se realizará para preparar la información y campos comentados se resume en el siguiente diagrama de tablas (Tabla 3):

Tabla 3. Diagrama General de la arquitectura de datos



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy con estructuras basadas en el Sell Out (SO) de Nielsen y en el Sell In (SI) de empresas de consumo masivo.*

El verdadero valor de una estrategia de ventas no reside únicamente en su diseño, sino en su capacidad de ser medida, evaluada y ajustada de forma continua, es por ello que

la preparación de datos y su calidad representan un punto de partida muy importante para el análisis y ejecución del modelo propuesto, lo que permite cuantificar el impacto de cada uno de los impulsores mencionados sobre el crecimiento en ventas netas, facilitando la toma de decisiones basadas en datos y no en supuestos.

Este enfoque permite a las organizaciones no solo entender el desempeño de sus marcas, sino también compararlo con el de la competencia, identificar brechas y oportunidades, y ajustar sus acciones comerciales, de marketing y de producción de forma oportuna, continua y con error nulo.

2.4. Armado de BDs (“dummy”)

Debido a que la data de las fuentes antes mencionadas es información de uso exclusivo para los fabricantes que adquieren bases de datos de Nielsen al igual que el uso de información interna, en la presente tesis usaremos datos transformados de la información original velando nombres de industria, mercado y marcas, a fin de asegurar la confidencialidad de la información.

La información se transformará a partir de un proceso de combinación entre marcas y redistribución de valores de mercado, para construir información nueva de marcas aleatoriamente combinadas, a fin de asegurar que se pueda reconstruir la data original.

Así mismo, sólo hablaremos de un mercado de consumo sin referirnos a ninguna industria, y refiriéndonos a marcas nombradas como marca 1, 2, …etc.

2.5. Análisis exploratorio

Consideremos un mercado a total nacional de venta de una categoría de productos en la cual compiten entre sí 4 diferentes marcas: Marca “A”, Marca “B”, Marca “C” y Marca “D”.

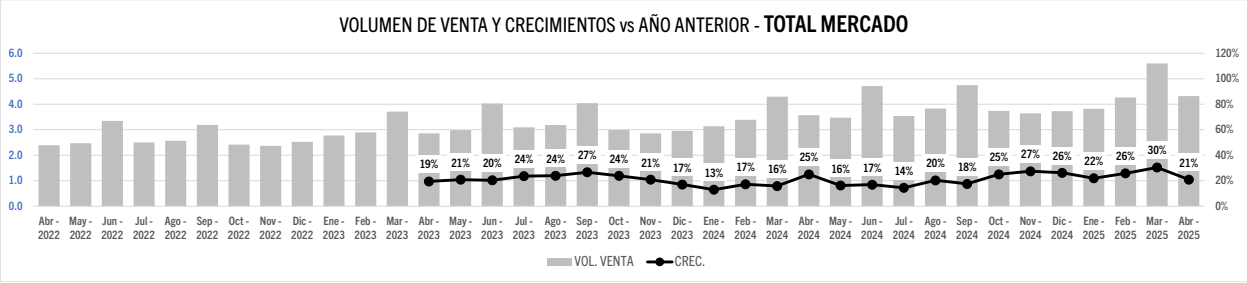
Supongamos que la Marca “A” es producida por el fabricante “A”, que es la empresa que realiza el análisis exploratorio y requiere del modelo de contribución al crecimiento de las ventas a fin de identificar patrones de las estrategias de su marca y de sus competidores, ya que con ello requieren entender fortalezas y oportunidades a fin de elegir una estrategia de crecimiento sostenible.

Este requerimiento surge a partir de los hallazgos a priori derivados de un análisis exploratorio que a continuación presentamos.

2.5.1. Evolución del volumen de venta y participación de mercado

Las marcas de mayor volumen de venta presentan tasas de crecimiento más moderadas que las de volúmenes de venta menores (ver Gráfico 1).

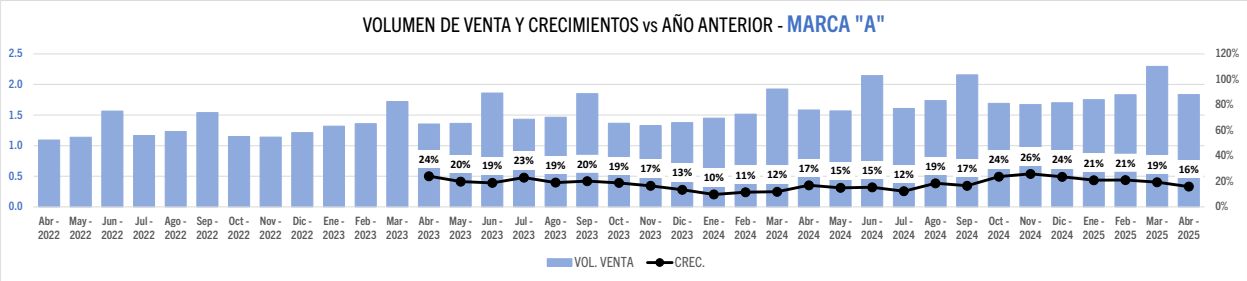
Gráfico 1. Evolución del mercado



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy con periodicidad mensual referidas a un total de mercado velado por razones de confidencialidad.*

Las marcas líderes del mercado “A” y “C” muestra crecimientos por debajo del mercado, sin embargo, la marca “A” durante todo el 2025 tiene una desaceleración continua en la tasa de crecimiento (ver Gráfico 2).

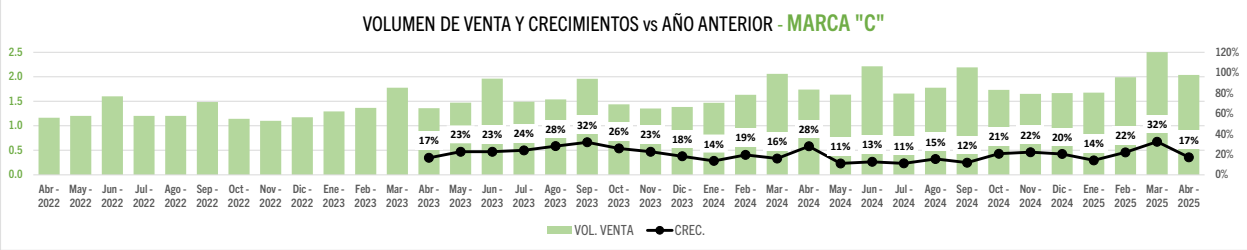
Gráfico 2. Evolución de la marca "A"



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de la marca "A" parte del mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

En contraste, la marca "C" muestra una ligera aceleración en la tasa de crecimiento alcanzando en marzo del 2025 el mayor volumen de venta de la historia de entre todas las marcas (ver Gráfico 3).

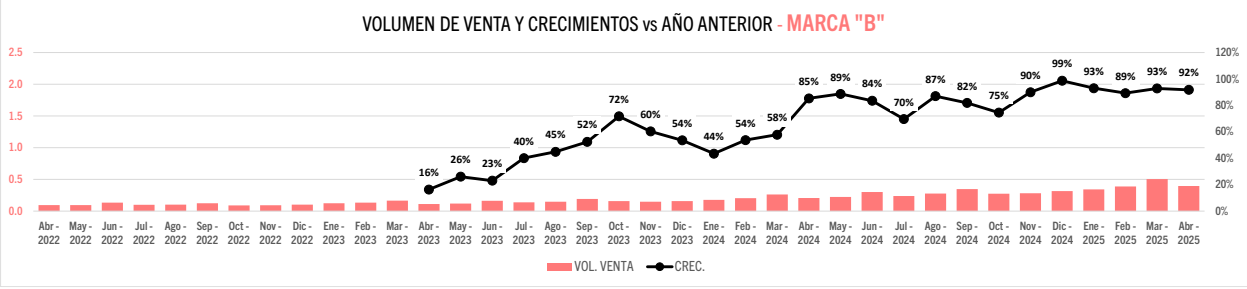
Gráfico 3. Evolución de la marca "C"



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de la marca "C" parte del mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

La marca "B" es la que presenta las mejores tasas de crecimiento con una aceleración continua (ver Gráfico 4), lo que le posiciona de mejor manera en el mercado.

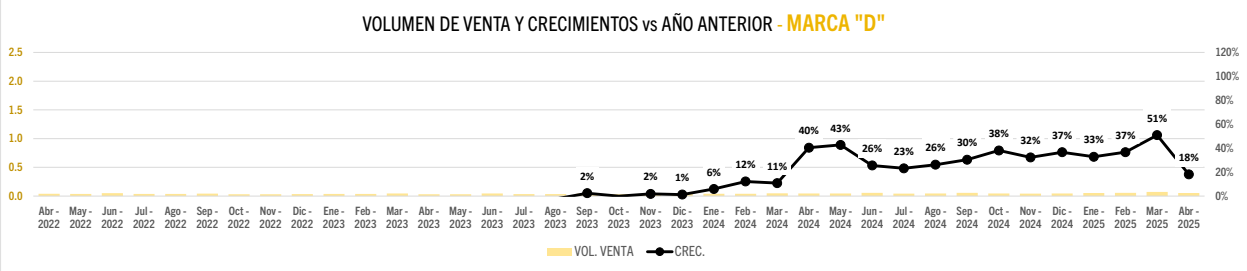
Gráfico 4. Evolución de la marca "B"



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de la marca "B" parte del mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

Igualmente, la marca "D" muestra consistencia en el crecimiento pero aún su volumen es pequeño (ver Gráfico 5).

Gráfico 5. Evolución de la marca “D”



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de la marca “D” parte del mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

Con lo anterior, la marca “A” debe analizar la competencia con la marca “C” al corto plazo y con la marca “B” en el largo plazo (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Análisis de Ganancias y pérdidas de SOM (“Share of Market”)

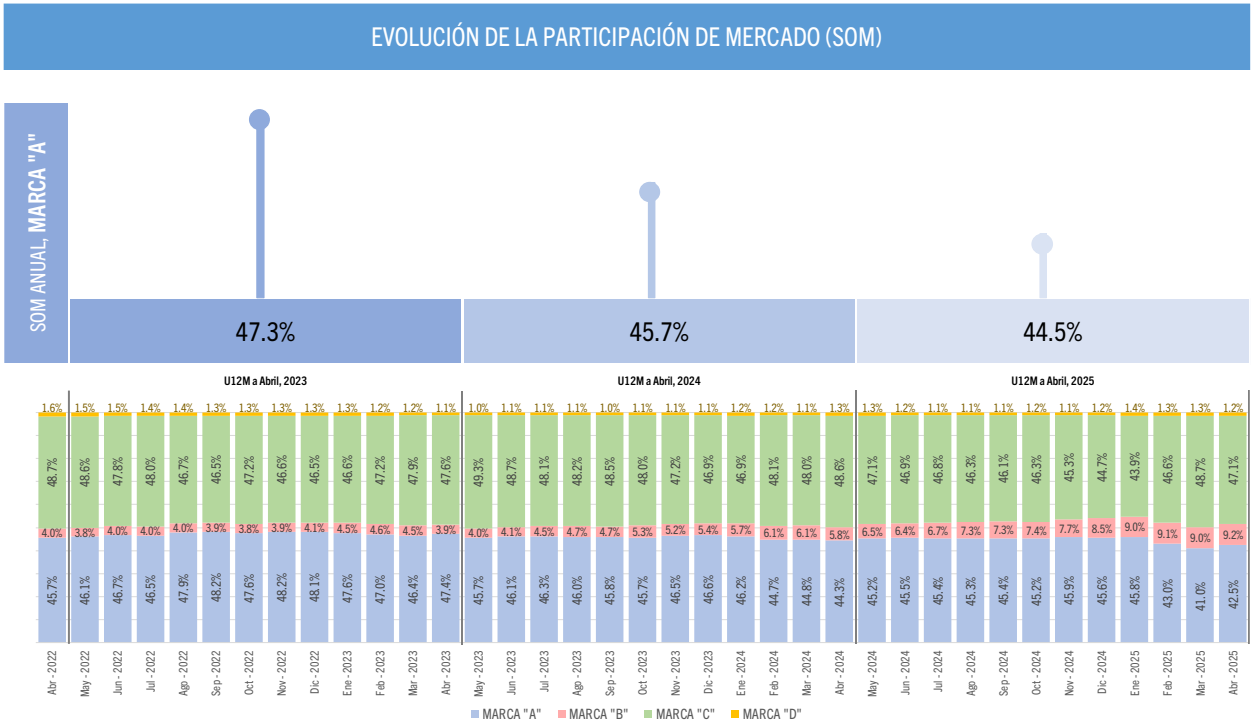
PUNTOS PORCENTUALES POR ARRIBA O POR DEBAJOS DEL MERCADO

DIFERENCIAS DE CREC. vs. MKT	Abr - 2023	May - 2023	Jun - 2023	Jul - 2023	Ago - 2023	Sep - 2023	Oct - 2023	Nov - 2023	Dic - 2023	Ene - 2024	Feb - 2024	Mar - 2024	Abr - 2024	May - 2024	Jun - 2024	Jul - 2024	Ago - 2024	Sep - 2024	Oct - 2024	Nov - 2024	Dic - 2024	Ene - 2025	Feb - 2025	Mar - 2025	Abr - 2025
MARCA "A"	4.6	-1.0	-1.6	-0.7	-5.0	-6.5	-5.1	-4.3	-3.7	-3.3	-5.7	-4.0	-8.2	-1.4	-1.6	-2.2	-1.8	-1.0	-1.4	-1.6	-2.7	-1.1	-4.8	-11.1	-5.0
MARCA "B"	-3.1	5.2	2.7	16.5	20.9	25.8	47.9	39.5	36.5	30.5	36.5	42.0	60.2	72.4	66.6	55.2	66.6	64.3	49.5	62.5	72.4	71.0	63.4	62.4	70.9
MARCA "C"	-2.9	1.8	2.2	0.2	4.1	5.2	2.0	1.7	1.0	0.6	2.3	0.1	2.8	-5.1	-4.2	-3.3	-4.9	-5.7	-4.4	-5.4	-5.9	-7.8	-3.8	2.0	-3.7
MARCA "D"	-36.0	-38.4	-29.8	-31.0	-26.4	-24.3	-24.0	-19.0	-15.8	-7.1	-5.1	-5.1	15.3	26.5	8.6	8.7	5.9	12.8	13.0	4.8	10.4	10.8	10.9	20.5	-2.8

Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de la marca “D” parte del mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

Dado lo anterior, el mapa de participación de mercado (ver Gráfico 7), muestra una reducción de 2.8 puntos porcentuales para la marca “A” durante los últimos 2 años.

Gráfico 7. Evolución de la participación de mercado por marca



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información de todas las marcas que compiten en el mercado total mostrado en el Gráfico 1. Igualmente son datos velados por razones de confidencialidad.*

Quién gana participación de mercado de manera consistente es la marca “B” y en corto plazo la marca “C” recupera SOM. Ambas marcas impactan al SOM de la marca “A”, por lo que es importante identificar el segmento en donde la competencia está logrando dicho crecimiento e impacta a la marca “A”.

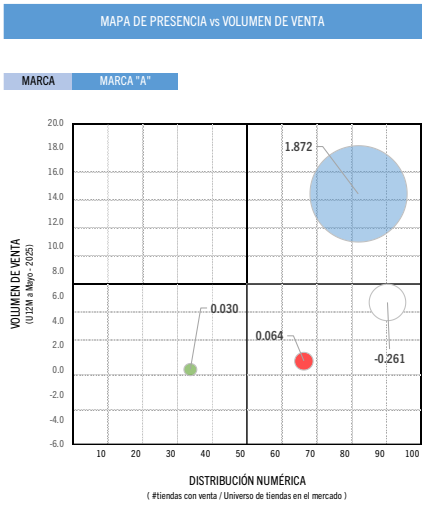
2.5.2. Mapas de presencia (DN) y ventas incrementales por marca y segmento (MIX – mezcla de portafolio)

Para identificar el desempeño de cada segmento realizaremos un mapa de presencia vs volumen de venta por segmento en cada una de las marcas (ver Gráfico 8).

Utilizaremos la distribución numérica y cruzaremos esa información con el volumen de venta para los últimos 12 meses identificando en diferentes cuadrantes el desempeño de cada segmento para cada marca.

La marca “A” crece en todos los segmentos excepto en los tamaños pequeños saborizados. El segmento de mayor importancia es el de sabores grandes saborizados, el cuál crece, pero no lo suficiente para ganar SOM.

Gráfico 8. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “A”

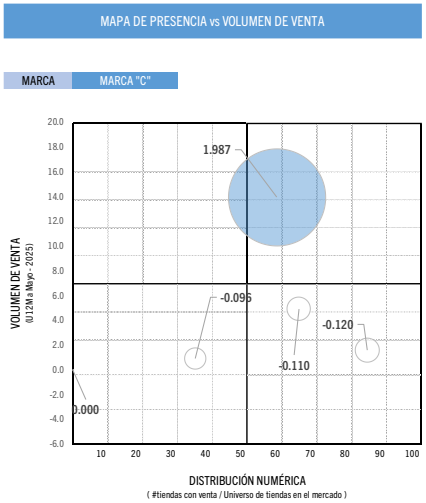


	SEGMENTO	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VOLUMEN ('000 000 kgs)	MIX DE VOLUMEN x SEGMENTO	CAMBIO EN VOLUMEN ('000 000 kgs) (+ / -)
●	SEGMENTO 1.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS SABORIZADOS	90.1	5.4	26.7%	-0.261
●	SEGMENTO 1.2 - TAMAÑOS MEDIANOS SABORIZADOS	66.2	0.7	3.4%	0.064
●	SEGMENTO 1.3 - TAMAÑOS GRANDES SABORIZADOS	81.8	14.2	69.7%	1.872
●	SEGMENTO 2.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS NO SABORIZADOS	33.6	0.0	0.1%	0.030
●	SEGMENTO 2.2 - TAMAÑOS MEDIANOS NO SABORIZADOS	0.0	0.0	0.0%	0.000
○	CAÍDA EN VOLUMEN				

Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “A” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Si comparamos con la marca “C”, vemos que esta marca tiene contracciones en los 3 segmentos de menor importancia y donde está creciendo por arriba de la marca “A” es precisamente en el segmento 1.3. Tamaños Grandes Saborizados (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “C”



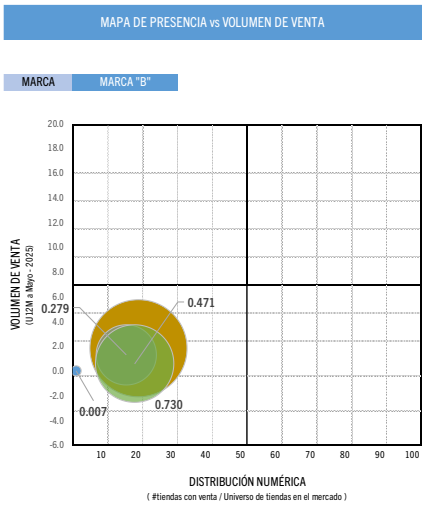
	SEGMENTO	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VOLUMEN ('000 000 kgs)	MIX DE VOLUMEN x SEGMENTO	CAMBIO EN VOLUMEN ('000 000 kgs) (+ / -)
●	SEGMENTO 1.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS SABORIZADOS	64.7	4.9	23.0%	-0.110
●	SEGMENTO 1.2 - TAMAÑOS MEDIANOS SABORIZADOS	84.3	1.6	7.4%	-0.120
●	SEGMENTO 1.3 - TAMAÑOS GRANDES SABORIZADOS	58.4	14.0	65.5%	1.987
●	SEGMENTO 2.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS NO SABORIZADOS	35.0	0.9	4.1%	-0.096
●	SEGMENTO 2.2 - TAMAÑOS MEDIANOS NO SABORIZADOS	0.0	0.0	0.0%	0.000
○	CAÍDA EN VOLUMEN				

Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “C” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Por lo anterior, el impacto de la marca “C” en la marca “A” se presenta en el segmento “Core” de la marca “A” y del mercado

Por otro lado, la marca “B”, crece en todos los segmentos donde está presente y acumula 1.48 millones de kg de venta incremental que comparado con el incremento de las marcas “A” y “C” (con 1.87 millones de kg y 1.98 millones de kg, respectivamente), refleja que este competidor comienza a impactar a ambas marcas posicionándose de manera sólida en el mercado con prácticamente toda su oferta en los diferentes segmentos donde tiene presencia (ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “B”

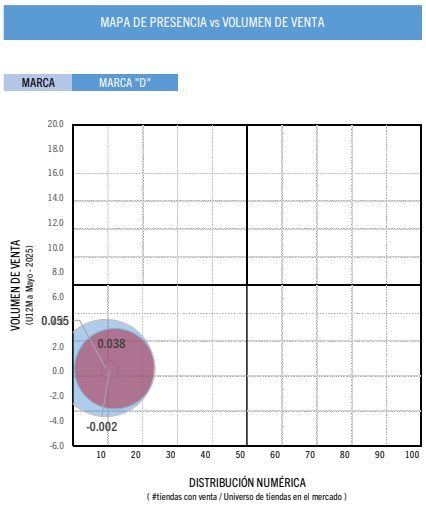


SEGMENTO	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VOLUMEN ('000 000 kgs)	MIX DE VOLUMEN x SEGMENTO	CAMBIO EN VOLUMEN ('000 000 kgs) (+ / -)
SEGMENTO 1.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS SABORIZADOS	18.8	1.8	49.5%	0.730
SEGMENTO 1.2 - TAMAÑOS MEDIANOS SABORIZADOS	0.0	0.0	0.0%	0.000
SEGMENTO 1.3 - TAMAÑOS GRANDES SABORIZADOS	15.4	1.3	34.5%	0.279
SEGMENTO 2.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS NO SABORIZADOS	17.6	0.6	15.8%	0.471
SEGMENTO 2.2 - TAMAÑOS MEDIANOS NO SABORIZADOS	0.9	0.0	0.2%	0.007
CAÍDA EN VOLUMEN				

Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “B” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Finalmente, la marca “D” que es la más débil, también presenta crecimientos en los segmentos grandes y medianos saborizados y en los pequeños no saborizados, y aunque todavía su volumen es pequeño, vienen creciendo de manera consistente, lo cual representa un riesgo futuro (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “D”



SEGMENTO	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VOLUMEN ('000 000 kgs)	MIX DE VOLUMEN x SEGMENTO	CAMBIO EN VOLUMEN ('000 000 kgs) (+ / -)
SEGMENTO 1.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS SABORIZADOS	10.5	0.1	18.7%	-0.002
SEGMENTO 1.2 - TAMAÑOS MEDIANOS SABORIZADOS	12.0	0.2	34.5%	0.038
SEGMENTO 1.3 - TAMAÑOS GRANDES SABORIZADOS	9.4	0.3	46.8%	0.055
SEGMENTO 2.1 - TAMAÑOS PEQUEÑOS NO SABORIZADOS	0.0	0.0	0.0%	0.000
SEGMENTO 2.2 - TAMAÑOS MEDIANOS NO SABORIZADOS	0.0	0.0	0.0%	0.000
CAÍDA EN VOLUMEN				

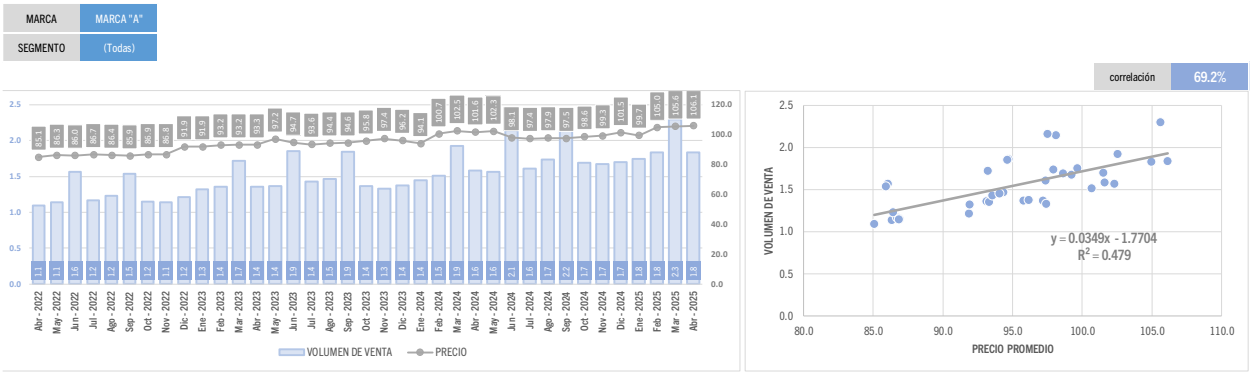
Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “D” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

2.5.3. Análisis de sensibilidad de precios por marca/segmento

Otra variable que influye en los volúmenes incrementales de venta de las marcas es el cambio en precio. A fin de entender cómo es la relación entre la evolución del precio con el volumen de venta, realizaremos un cruce del histórico de los precios promedio de las marcas vs el histórico del volumen de venta, a fin de entender la correlación entre volumen y precio de cada marca.

La marca “A” presenta una correlación positiva lo que ayuda a impulsar la rentabilidad financiera de la marca (ver Gráfico 12).

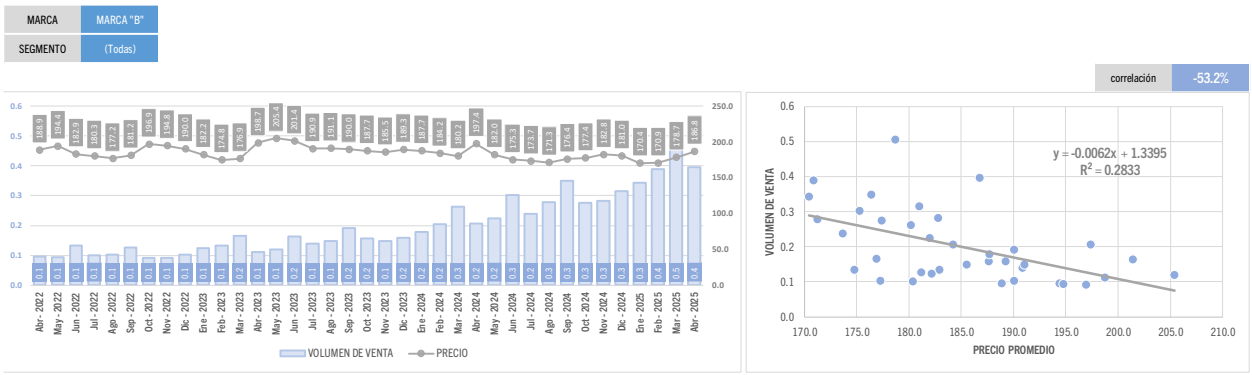
Gráfico 12. Relación entre Precio y volumen de venta marca “A” (correlación y regresión)



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “A” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Por el contrario, la marca “B” que presenta niveles de precio mayores, tiene una correlación negativa, es decir incrementos de precio impactan negativamente el volumen de venta de la marca (ver Gráfico 13).

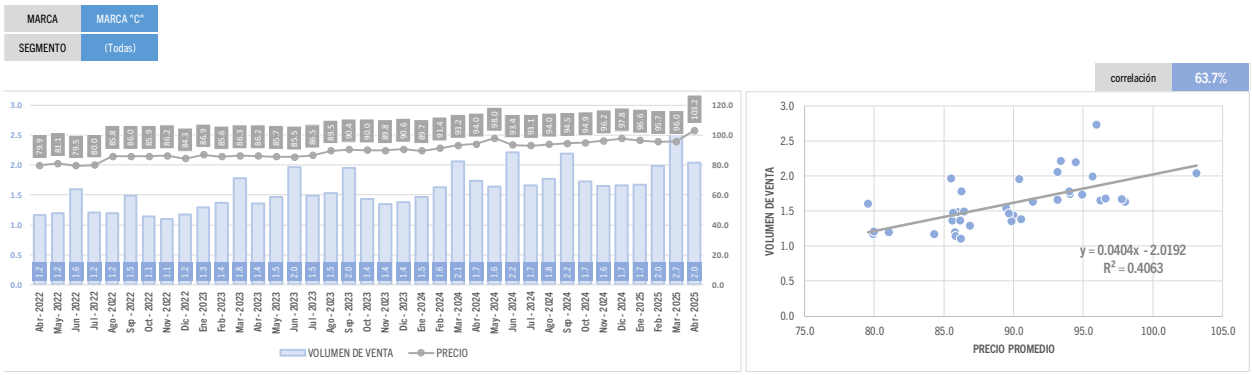
Gráfico 13. Relación entre Precio y volumen de venta marca “B” (correlación y regresión)



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “B” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

En la marca “C” tiene un comportamiento similar al de la marca “A” con correlaciones cercanas, y son precisamente las que compiten frontalmente (ver Gráfica 14).

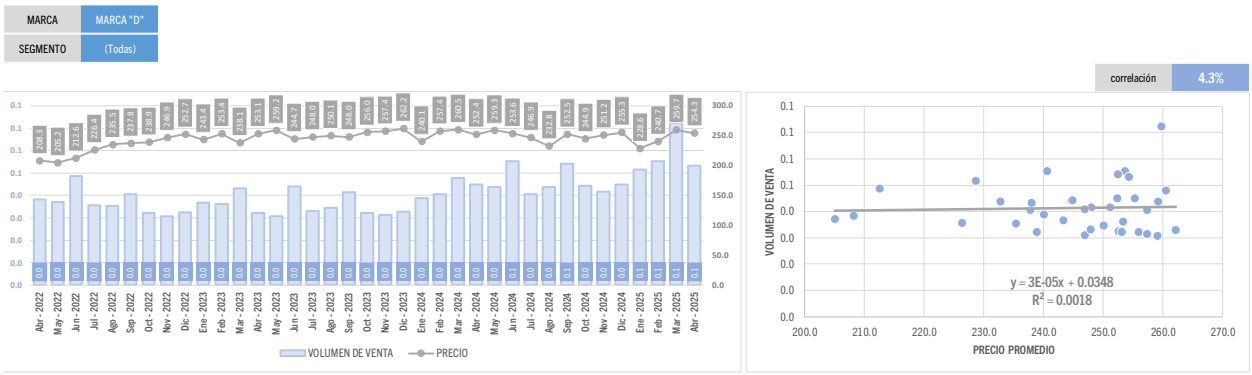
Gráfico 14. Relación entre Precio y volumen de venta marca “C” (correlación y regresión)



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca “C” parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Finalmente, la marca “D” muestra poca influencia del precio con el volumen de venta, es decir el volumen parece depender mayormente de otros factores inherentes al precio, y ésta marca tiene una competencia directa con la marca “B” (ver Gráfica 15).

Gráfico 15. Relación entre Precio y volumen de venta marca "D" (correlación y regresión)



Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento de la marca "D" parte del mercado. Igualmente son datos de segmentos y marcas velados por confidencialidad.*

Pero, estos niveles de influencia del precio ¿son iguales en todos los segmentos? ¿cómo compiten las 4 marcas en cada uno de esos segmentos, haciendo referencia sólo al precio?

Para ello haremos una matriz del nivel de correlación existente entre las dos variables analizadas de cada marca en cada segmento (ver Gráfico 16).

Gráfico 16. Matriz de correlaciones entre precio y volumen de venta por marca y segmento

	SEGMENTO 1.1 TAMAÑOS PEQUEÑOS SABORIZADOS	**SEGMENTO 1.2** TAMAÑOS MEDIANOS SABORIZADOS	**SEGMENTO 1.3** TAMAÑOS GRANDES SABORIZADOS	**SEGMENTO 2.1** TAMAÑOS PEQUEÑOS NO SABORIZADOS	**SEGMENTO 2.2** TAMAÑOS MEDIANOS NO SABORIZADOS	**TOTAL MERCADO**
MARCA "A"	-0.031	0.620	0.786		-0.129	0.692
MARCA "B"	-0.587	0.386	-0.164		0.186	-0.532
MARCA "C"	0.429	0.149	0.659	0.134		0.637
MARCA "D"	-0.027		0.080			0.043

Nota: *Elaboración propia basada en bases de datos Dummy mensuales referida a información por segmento y marca. Igualmente son datos velados por confidencialidad.*

La matriz nos muestra que la marca “C” es poco sensible a incrementos de precio en todos los segmentos del mercado, aunque la marca “A” en el segmento 1.2 y 1,3 logra tener una correlación positiva e incluso mejor que la de la marca “C”.

Por otro lado, la marca “D” que maneja precios más altos, presenta correlación cercana a cero, es decir que en realidad el precio no parece impactar de manera significativa al volumen de venta de dicha marca, no así la marca “B” que también maneja precios altos pero muestra correlaciones negativas tanto en el segmento 1.1 como en el 1.3.

Finalmente, al considerar el total de segmentos de las marcas, las correlaciones resultantes de la marca “A” y “C” son positivas, lo que infiere que la mezcla de productos de cada marca se carga mayormente a aquellos segmentos con correlaciones positivas.

2.6. Hallazgos a priori

A continuación, se presenta la Tabla 4 con los hallazgos a fin de brindar un resumen ejecutivo del análisis exploratorio descrito en el punto 2.5:

Tabla 4. Resumen de hallazgos por marca

Dimensión	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D
Volumen de Venta	Desaceleración continua en 2025	Aceleración continua, mejor desempeño	Liderazgo con récord histórico en marzo	Crecimiento sostenido, volumen bajo
Participación de Mercado	Pierde 2.8 pp; afectada por B y C	Gana SOM consistentemente	Recupera SOM en corto plazo	SOM bajo, tendencia positiva
Segmentos con Mejor Desempeño	Todos excepto pequeños saborizados	Todos los segmentos con presencia	Grandes saborizados (clave de A)	Grandes, medianos saborizados y pequeños no saborizados

Dimensión	Marca A	Marca B	Marca C	Marca D
Ventas Incrementales (kgs)	1.87 millones	1.48 millones	1.98 millones	No especificado, pero en crecimiento
Sensibilidad al Precio	Correlación positiva (rentabilidad)	Correlación negativa (precio alto reduce volumen)	Correlación positiva	Correlación cercana a cero
Sensibilidad por Segmento	Positiva en segmentos 1.2 y 1.3	Negativa en 1.1 y 1.3	Baja sensibilidad en todos	Cercana a cero en todos

Nota: *Elaboración propia como resumen de hallazgos por marca en cada dimensión de análisis.*

Las implicaciones estratégicas para la marca “A” son:

1. Enfocarse en competir con marca “C” en el corto plazo y con la marca “B” en el largo plazo.
2. Reforzar su presencia en el segmento clave (grandes saborizados).
3. Analizar profundamente las estrategias de marca “C” (competencia directa) y marca “B” (competencia emergente).
4. Aprovechar su sensibilidad positiva al precio para impulsar rentabilidad sin perder volumen.
5. Revisar su mezcla de portafolio para fortalecer segmentos con mayor correlación positiva.

Capítulo 3

3. Metodología

La metodología utilizada en esta tesis representa un enfoque sistemático orientado a resultados para identificar, medir y activar los factores clave que impulsan el crecimiento sostenible de un negocio. Esta metodología combina tres elementos:

1. Análisis de datos,
2. Comprensión profunda del mercado y del comportamiento del consumidor
3. Experimentación continua para optimizar estrategias con eficiencia e innovación.

Su aplicación parte del principio de que el crecimiento no debe depender únicamente de grandes inversiones, sino de decisiones estratégicas basadas en evidencia, que permitan escalar productos o servicios con el mínimo uso de recursos. Para ello, es fundamental que el producto responda efectivamente a una necesidad real del mercado. Sin esta condición, incluso los esfuerzos más sofisticados de crecimiento pueden resultar ineficaces.

Además, esta metodología se apoya en el desarrollo de capacidades de marketing centradas en el cliente, entendidas como competencias organizacionales que permiten ejecutar estrategias de crecimiento de forma consistente. En este sentido, los impulsores del crecimiento para las marcas no solo son una herramienta de diagnóstico, sino también puede ser la base y referencia para evaluar modelos predictivos tales como los MMM´s.

Cada fase del proceso metodológico debe incluir hechos con datos históricos que permitirán identificar patrones para evaluar las diversas estrategias tanto de las marcas de una empresa como las de su competencia, entendiendo las condiciones y momentos en los cuales el crecimiento del negocio es mayor.

3.1. Definición de variables de negocio

Esta tesis usa dicha metodología como base para el desarrollo de un modelo algebraico simplificado para cuantificar de forma continua y accionable los principales impulsores del crecimiento de marcas, utilizando las siguientes métricas: precio, distribución, portafolio y volumen promedio por punto de venta.

Con lo anterior, definamos las siguientes variables:

$VN_i : Ventas\ Netas\ del\ periodo\ i$

$VV_i : Ventas\ en\ Volumen\ (kgs, lts, \ldots)\ del\ periodo\ i$

$VU_i : Ventas\ Unidades\ (piezas)\ del\ periodo\ i$

$DN_i : Distribución\ Numérica^{(I)}\ de\ tiendas\ vendiendo\ del\ periodo\ i.$

$PVT_i : Promedio\ de\ Venta\ pos\ tienda\ del\ periodo\ i.$

$$PVT_i = \frac{VV_i}{U_k * DN_i} \; ; \quad donde\ U_k\ es\ el\ universo\ de\ tiendas\ en\ el\ mercado\ k$$

$MPU_i : Mezcla\ Promedio\ de\ Unidades^{(II)}\ del\ periodo\ i.$

$P_i : Precio\ por\ kilo\ o\ litro\ del\ periodo\ i$

$$P_i = \frac{VN_i}{VV_i}$$

*(I). **Distribución Numérica**, es el porcentaje de tiendas donde se vende una marca/producto, respecto a un mercado en un periodo de tiempo.*

*(II). **Mezcla promedio de unidades**, es la variedad de pre|sentaciones que una marca ofrece al consumidor, pueden ser presentaciones de tamaño, sabor, empaque, ... etc.*

Dónde cada impulsor de crecimiento está relacionado con el cambio en ventas netas de un periodo a otro.

3.2. Construcción de ecuaciones de contribución al crecimiento

A continuación, analizamos las relaciones algebraicas que nos facilitarán el entendimiento de la construcción del modelo de contribución de 4 de los principales factores que influyen en el crecimiento de las ventas de una marca o producto.

3.2.1. Contribución en ventas netas ($), dado un cambio en la distribución numérica

La influencia de estar en un número mayor de tiendas que venden la marca o producto, a las ventas netas podemos expresarlo con la siguiente ecuación:

$$\left[(DN_i - DN_{i-1}) \left(\frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) \left(\frac{VV_i}{VU_i}\right) \left(\frac{VN_{i-1}}{VV_{i-1}}\right) \right] \ldots\ldots (\mathbf{3.1})$$

$donde$:

$$(DN_i - DN_{i-1}) \ldots\ldots (\mathbf{3.1.1})$$

Representa la diferencia, en puntos porcentuales, de la distribución numérica entre el período actual y el anterior. Es decir, el porcentaje de tiendas adicionales que venden el producto o marca en el período actual y no lo hacían en el período anterior.

$$\left(\frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) \ldots\ldots (\mathbf{3.2})$$

Es el promedio de piezas vendidas durante el período anterior por punto porcentual de distribución numérica. Esto indica el promedio de piezas vendidas por cada punto porcentual de tiendas existentes en el universo o mercado en análisis correspondientes al período anterior.

$$\left(\frac{\mathrm{VV_i}}{\mathrm{VU_i}}\right) \quad (\mathbf{3.3})$$

Es el factor de conversión a kg o lts del período actual. Es decir, el volumen vendido en kg/lts entre las unidades o piezas vendidas, representando kg por unidad o lts por unidad en promedio.

$$\left(\frac{\mathrm{VN_{i-1}}}{\mathrm{VV_{i-1}}}\right) \quad (\mathbf{3.4})$$

Es el precio promedio del período previo, incluyendo promociones y demás acciones que alteren el precio.

Por lo tanto, la ecuación (3.1) nos proporciona la **Contribución en Ventas Netas** ($), **dado un cambio en el nivel de Distribución Numérica** del producto o marca, entre dos períodos en estudio.

3.2.2. Contribución del incremento promedio del volumen de venta por tienda

El siguiente paso, es examinar cómo contribuye el incremento promedio del volumen de venta por tienda a la diferencia de ventas netas entre períodos.

$$\left[\left(\frac{VU_i}{DN_i} - \frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) DN_i \left(\frac{VV_i}{VU_i}\right) \left(\frac{VN_{i-1}}{VV_{i-1}}\right)\right] \quad (\mathbf{3.2})$$

$donde$:

$$\left(\frac{VU_i}{DN_i} - \frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) DN_i \quad (\mathbf{3.2.1})$$

Representa la diferencia piezas vendidas por punto de distribución numérica entre ambos períodos que al multiplicar por la distribución numérica actual nos general el número de piezas vendidas adicionalmente em el período analizado.

$$\left(\frac{\mathrm{VV_i}}{\mathrm{VU_i}}\right) \quad (\mathbf{3.2.2})$$

Es el factor de conversión a kg o lts del período actual. Es decir, el volumen vendido en kgs/lts entre las unidades o piezas vendidas, representando kg por unidad o lts por unidad en promedio.

$$\left(\frac{\mathrm{VN_{i-1}}}{\mathrm{VV_{i-1}}}\right)\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(\mathbf{3.2.3})$$

Es el precio promedio del período actual, incluyendo promociones y demás acciones que alteren el precio.

Por lo tanto, la ecuación (3.2) nos proporciona la Contribución en Ventas Netas ($), dado un cambio en el Volumen de Ventas del producto o marca, entre dos períodos de estudio.

3.2.3. Contribución del incremento por mezcla de productos en el portafolio de la marca

Ahora, examinemos cómo contribuye el cambio de la mezcla promedio de tamaños de los productos o SKUs (factores promedio de conversión a kg o lts),) a las ventas netas entre período.

$$[\, VU_{i-1}\,(MPU_i - MPU_{i-1})\;\, P_{i-1}\;]\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(\mathbf{3.3})$$

Representa la diferencia em el fator de conversión a kg o lts entre periodos, es decir es el cambio en la variedad de SKUs vendidos en el período analizado.

Por lo tanto, esta ecuación (3.3) nos proporciona la **Contribución en Ventas Netas** ($), **dado un cambio en la Mezcla u oferta de Productos** de la marca, entre dos periodos en estudio.

3.2.4. Contribución del cambio en el Precio

Finalmente, el cambio en precio entre períodos, ¿cómo contribuye a las ventas netas?

$$[\, VN_i \;-\; (P_{i-1}VV_i)\,] \;\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \;(\mathbf{3.4})$$

Representa el efecto en las ventas netas debido al cambio em precio promedio entre periodos.

Por lo tanto, la ecuación (3.4) nos proporciona la **Contribución en Ventas Netas** ($), **dado un cambio en Precio Promedio** de la marca o producto, entre los dos períodos en estudio.

3.3. Modelo de contribución total

Sumando las ecuaciones (3.1), (3.2), (3.3) y (3.4) tendremos el acumulado total de las contribuciones a las ventas netas de un período a otro, con lo cual, la diferencia absoluta de las ventas netas entre dos períodos dados se puede expresar con la siguiente ecuación:

$$
\begin{aligned}
(VN_i - VN_{i-1}) = &\left[(DN_i \;-\; DN_{i-1}) \left(\frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) \left(\frac{VV_i}{VU_i}\right) \left(\frac{VN_{i-1}}{VV_{i-1}}\right) \right] + \\
&\left[\left(\frac{VU_i}{DN_i} - \frac{VU_{i-1}}{DN_{i-1}}\right) DN_i \left(\frac{VV_i}{VU_i}\right) \left(\frac{VN_{i-1}}{VV_{i-1}}\right) \right] + \\
&[\, VU_{i-1}\,(MPU_i \;-\; MPU_{i-1})\;\; P_{i-1}] \;+ \\
&[VN_i - (P_{i-1}VV_i)]
\end{aligned}
$$

donde, cada ecuación entre corchetes "[ ]" *es la contribución al cambio entre periodos de los factores siguientes*:

(1). ***Cambio en la Distribución Numérica*** *de la marca o producto*

(2). ***Cambio en el Volumen de Venta Promedio*** *de la marca o producto*

(3). ***Cambio en la Mezcla de SKUs*** *de la marca o producto*

(4). ***Cambio en el Precio Promedio*** *de la marca o producto*

A esta ecuación le llamaremos: **“Growth Drivers Model”**

3.4. Visualización del modelo

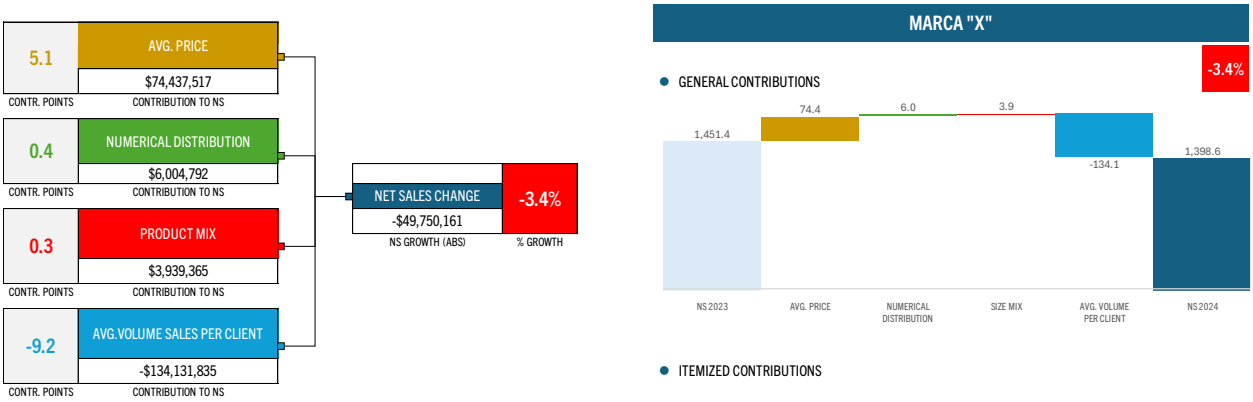
El modelo final puede visualizarse de manera puntual o bien de manera evolutiva. La primera opción permitirá entender de manera general, la aportación al crecimiento de cada uno de los “drivers” o impulsores de las ventas netas de la(s) marca(s) a fin de destacar el factor o factores que aceleran el negocio entre dos períodos. La segunda opción, permitirá entender la evolución de la contribución mensual de cada “driver” en cada marca en estudio, a fin de entender patrones de estrategias de crecimiento de las marcas propias de la empresa y de su competencia.

3.4.1. Visualización puntual de la contribución de cada “driver”

Para esta visualización utilizaré un gráfico de “Building Blocks” que permite dimensionar cuál de los factores de crecimiento impulsa de mejor manera las ventas netas de una marca.

El gráfico se visualizará de la siguiente manera (ver Gráfico 17):

Gráfico 17. Visualización puntual de la contribución de cada factor (“driver”)

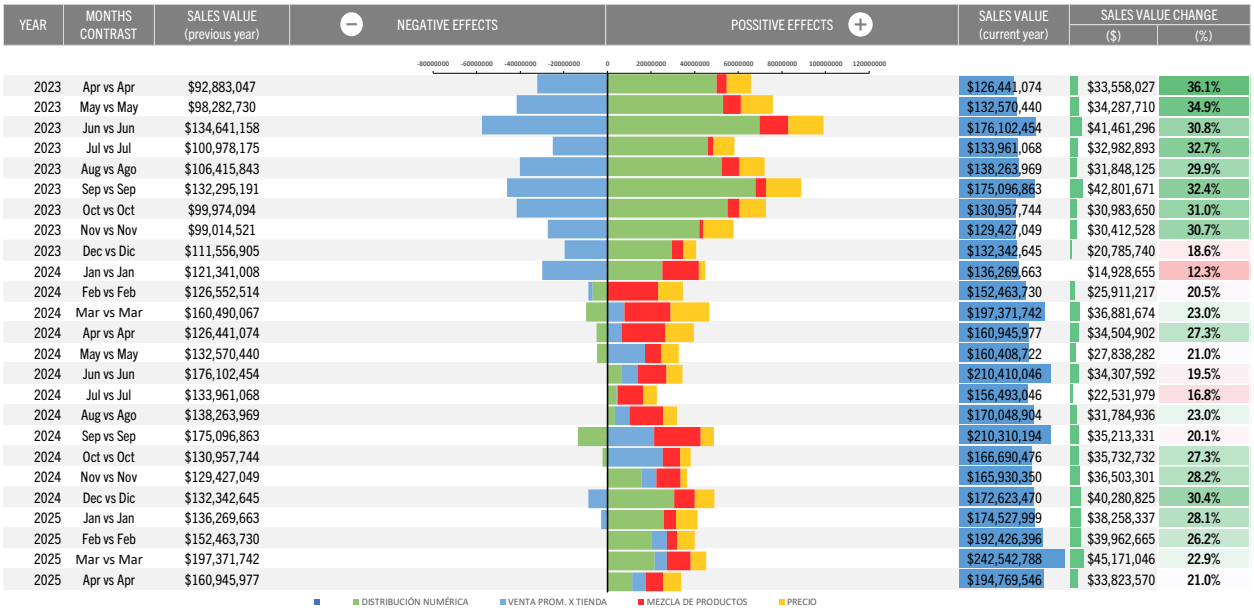


Nota: *Elaboración propia con datos Dummy sólo para mostrar la visualización que utilizará el modelo.*

3.4.2. Visualización del patrón de contribuciones a través del tiempo

Adicionalmente, es posible iterar el modelo para diversos períodos, a fin de identificar la evolución de la contribución de cada “driver” y su efecto en las ventas netas, através de um gráfico matricial de contribuciones negativas y positivas asignando el vector resultante del crecimiento de las ventas netas. El gráfico se visualizará de la siguiente manera (ver Gráfico 18):

Gráfico 18. Visualización del patrón de contribuciones por factor (“driver”)



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$92,883,047	$126,441,074	$33,558,027	36.1%
2023	May vs May	$98,282,730	$132,570,440	$34,287,710	34.9%
2023	Jun vs Jun	$134,641,158	$176,102,454	$41,461,296	30.8%
2023	Jul vs Jul	$100,978,175	$133,961,068	$32,982,893	32.7%
2023	Aug vs Ago	$106,415,843	$138,263,969	$31,848,125	29.9%
2023	Sep vs Sep	$132,295,191	$175,096,863	$42,801,671	32.4%
2023	Oct vs Oct	$99,974,094	$130,957,744	$30,983,650	31.0%
2023	Nov vs Nov	$99,014,521	$129,427,049	$30,412,528	30.7%
2023	Dec vs Dic	$111,556,905	$132,342,645	$20,785,740	18.6%
2024	Jan vs Jan	$121,341,008	$136,269,663	$14,928,655	12.3%
2024	Feb vs Feb	$126,552,514	$152,463,730	$25,911,217	20.5%
2024	Mar vs Mar	$160,490,067	$197,371,742	$36,881,674	23.0%
2024	Apr vs Apr	$126,441,074	$160,945,977	$34,504,902	27.3%
2024	May vs May	$132,570,440	$160,408,722	$27,838,282	21.0%
2024	Jun vs Jun	$176,102,454	$210,410,046	$34,307,592	19.5%
2024	Jul vs Jul	$133,961,068	$156,493,046	$22,531,979	16.8%
2024	Aug vs Ago	$138,263,969	$170,048,904	$31,784,936	23.0%
2024	Sep vs Sep	$175,096,863	$210,310,194	$35,213,331	20.1%
2024	Oct vs Oct	$130,957,744	$166,690,476	$35,732,732	27.3%
2024	Nov vs Nov	$129,427,049	$165,930,350	$36,503,301	28.2%
2024	Dec vs Dic	$132,342,645	$172,623,470	$40,280,825	30.4%
2025	Jan vs Jan	$136,269,663	$174,527,999	$38,258,337	28.1%
2025	Feb vs Feb	$152,463,730	$192,426,396	$39,962,665	26.2%
2025	Mar vs Mar	$197,371,742	$242,542,788	$45,171,046	22.9%
2025	Apr vs Apr	$160,945,977	$194,769,546	$33,823,570	21.0%

Nota: *Elaboración propia con datos Dummy sólo para mostrar la visualización que utilizará el modelo.*

Esta última es la gráfica de las “alfas” de una regresión múltiple (cada color es un factor o “driver”) y la Variable de respuesta es el cambio en ventas netas de la última columna. La interpretación es que la Marca 1 basa su crecimiento en precio y justo cuando lo reduce las ventas netas caen.

Capítulo 4

4. Aplicación práctica

En el marco de esta tesis, se ha desarrollado un modelo prescriptivo orientado a identificar los factores clave que impulsan el crecimiento de marcas en mercados altamente competitivos. Este modelo, presentado en el capítulo 3, se fundamenta en principios económicos, financieros y mercadológicos utilizados en diversas industrias, y permite cuantificar el impacto de distintos componentes estratégicos sobre el desempeño comercial.

Como punto de partida para su aplicación práctica, retomamos el análisis estratégico realizado en el capítulo 2, donde se identificaron las principales implicaciones competitivas para la marca “A”. A partir de este diagnóstico, se plantea un ejercicio de aplicación del modelo a nivel mercado, abarcando todas las marcas relevantes y profundizando en el análisis por segmento. Este caso práctico busca demostrar la versatilidad y escalabilidad del modelo, evidenciando que puede ser replicado en distintos niveles de granularidad, desde total marca hasta cortes específicos como segmentos, regiones, centros de distribución o tipos de establecimiento, siempre que la información esté disponible.

Aunque en esta tesis se limita la aplicación a nivel de segmentos, el modelo está diseñado para construir un árbol de contribuciones que permita identificar con alta precisión los factores que tienen mayor probabilidad de acelerar el crecimiento. Esta capacidad analítica es especialmente valiosa en contextos donde la toma de decisiones debe estar respaldada por evidencia cuantitativa y financiera.

4.1. Planteamiento del caso práctico

La marca “A” enfrenta un entorno competitivo dinámico, donde su posicionamiento depende de múltiples variables estratégicas. A partir del análisis previo, se han identificado elementos que inciden directamente en su desempeño comercial. En este contexto, se plantea la aplicación del modelo de contribución total para descomponer el crecimiento de la marca en sus componentes fundamentales: distribución, precio, mezcla de producto y volumen promedio de venta por tienda.

Este ejercicio permitirá descubrir patrones estratégicos que expliquen el éxito relativo de la marca “A” frente a sus competidores, y establecer comparaciones que revelen oportunidades de mejora. El enfoque metodológico contempla un análisis profundo de los segmentos responsables del desempeño, tanto en términos de éxito como de oportunidad, con el objetivo de generar premisas sólidas basadas en evidencias cuantitativas.

A través de esta aplicación, se busca no solo validar el modelo, sino también derivar recomendaciones tácticas específicas que maximicen el impacto de los principales impulsores de crecimiento. Estas recomendaciones estarán orientadas a optimizar la asignación de recursos, mejorar la eficiencia estratégica y aumentar la probabilidad de éxito comercial, todo ello bajo una lógica de ingeniería financiera que prioriza un crecimiento sostenido y rentable.

En síntesis, este caso práctico representa una validación del modelo desarrollado en esta tesis, demostrando su utilidad como herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas y tácticas en entornos empresariales complejos.

La aplicación del modelo a la marca “A” permite ilustrar cómo, mediante un enfoque estructurado y basado en datos, es posible fortalecer la posición competitiva y potenciar el crecimiento sostenido en el mercado.

4.2. Uso del modelo: Comportamiento del mercado y desempeño por marca

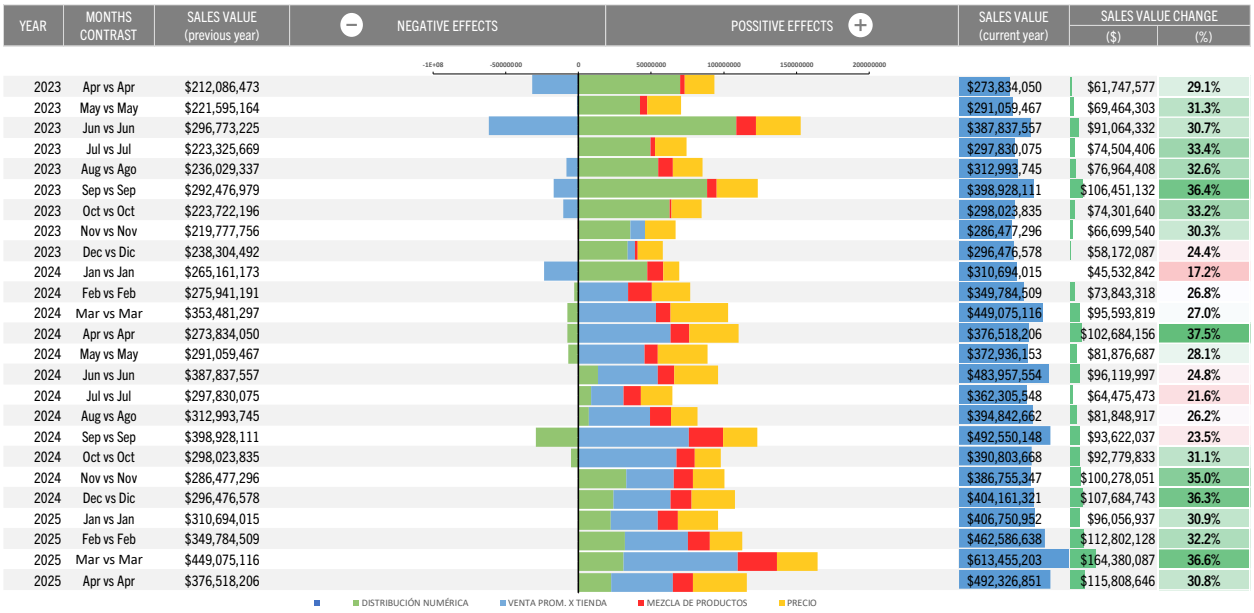
Para ilustrar la aplicabilidad del modelo de contribución desarrollado en esta tesis, se inicia con el análisis del comportamiento del mercado en su totalidad. Este ejercicio permite identificar los patrones generales de crecimiento y desaceleración, así como los factores que han influido en dichos movimientos.

La ejecución del modelo a nivel total mercado —incluyendo todas las marcas participantes— revela los siguientes “insights” sobre las dinámicas competitivas. A continuación, los resultados del modelo.

4.2.1. Modelo aplicado al mercado total - patrones generales

El resultado del modelo a total mercado (incluyendo todas las marcas) describe patrones que podemos apreciar en el Gráfico 19:

Gráfico 19. Resultado del modelo a total mercado



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$212,086,473	$273,834,050	$61,747,577	29.1%
2023	May vs May	$221,595,164	$291,059,467	$69,464,303	31.3%
2023	Jun vs Jun	$296,773,225	$387,837,557	$91,064,332	30.7%
2023	Jul vs Jul	$223,325,669	$297,830,075	$74,504,406	33.4%
2023	Aug vs Ago	$236,029,337	$312,993,745	$76,964,408	32.6%
2023	Sep vs Sep	$292,476,979	$398,928,111	$106,451,132	36.4%
2023	Oct vs Oct	$223,722,196	$298,023,835	$74,301,640	33.2%
2023	Nov vs Nov	$219,777,756	$286,477,296	$66,699,540	30.3%
2023	Dec vs Dic	$238,304,492	$296,476,578	$58,172,087	24.4%
2024	Jan vs Jan	$265,161,173	$310,694,015	$45,532,842	17.2%
2024	Feb vs Feb	$275,941,191	$349,784,509	$73,843,318	26.8%
2024	Mar vs Mar	$353,481,297	$449,075,116	$95,593,819	27.0%
2024	Apr vs Apr	$273,834,050	$376,518,206	$102,684,156	37.5%
2024	May vs May	$291,059,467	$372,936,153	$81,876,687	28.1%
2024	Jun vs Jun	$387,837,557	$483,957,554	$96,119,997	24.8%
2024	Jul vs Jul	$297,830,075	$362,305,548	$64,475,473	21.6%
2024	Aug vs Ago	$312,993,745	$394,842,662	$81,848,917	26.2%
2024	Sep vs Sep	$398,928,111	$492,550,148	$93,622,037	23.5%
2024	Oct vs Oct	$298,023,835	$390,803,668	$92,779,833	31.1%
2024	Nov vs Nov	$286,477,296	$386,755,347	$100,278,051	35.0%
2024	Dec vs Dic	$296,476,578	$404,161,321	$107,684,743	36.3%
2025	Jan vs Jan	$310,694,015	$406,750,952	$96,056,937	30.9%
2025	Feb vs Feb	$349,784,509	$462,586,638	$112,802,128	32.2%
2025	Mar vs Mar	$449,075,116	$613,455,203	$164,380,087	36.6%
2025	Apr vs Apr	$376,518,206	$492,326,851	$115,808,646	30.8%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado.*

1. **Incremento sostenido en la distribución como principal impulsor del crecimiento.**

   Durante el periodo comprendido entre abril de 2023 y enero de 2024, se observa un crecimiento significativo del mercado, impulsado principalmente por el aumento continuo en la distribución (representado en verde). Este crecimiento se logra incluso sin mejoras sustanciales en la ejecución de ventas en punto de venta (color azul), lo que sugiere que la presencia en un mayor número de tiendas fue el factor determinante. Cabe destacar que este crecimiento se mantuvo a pesar de incrementos en el precio promedio (color amarillo), lo que refuerza la relevancia estratégica de la expansión de cobertura.

2. **Sinergia entre ejecución, distribución y precio en periodos recientes.**

   En el periodo de octubre de 2024 a abril de 2025, el mercado muestra un crecimiento alineado con el patrón anterior, pero con una combinación más equilibrada de factores: mejora en la ejecución comercial (mayor venta promedio por tienda), incrementos moderados en distribución y aumentos más agresivos en precio.

   Esta sinergia entre los drivers permite sostener el crecimiento, evidenciando la importancia de una estrategia integrada.

3. **Estancamiento por falta de expansión en distribución.**

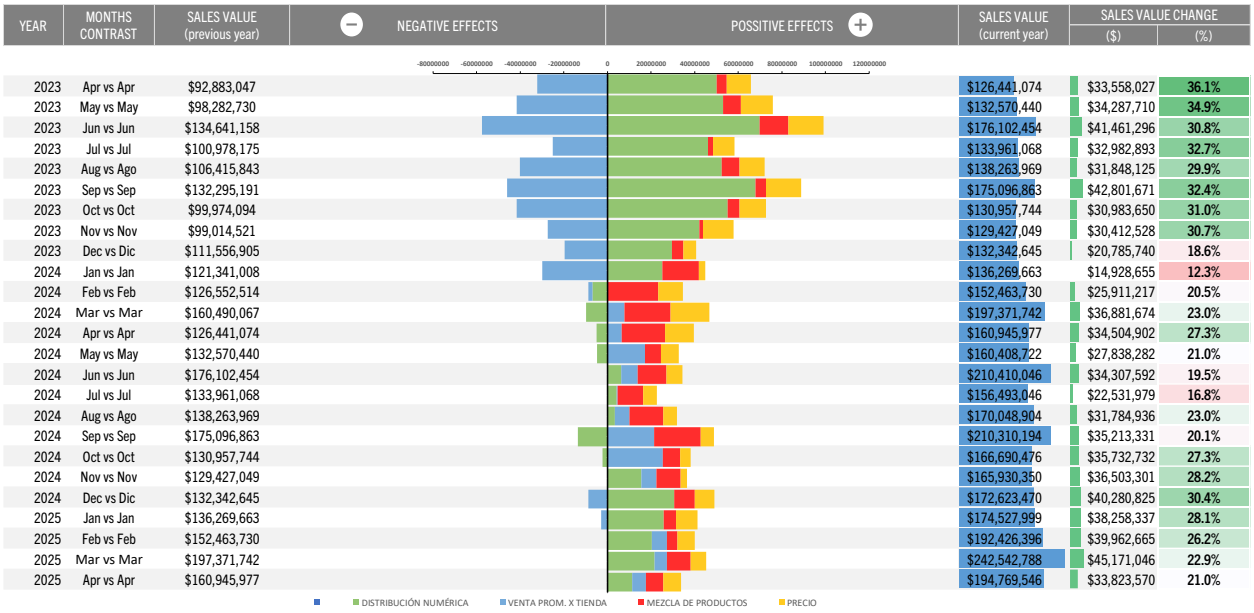
   Entre febrero y agosto de 2024, se identifica una desaceleración del mercado atribuida principalmente al estancamiento en la distribución. Aunque se registran contribuciones positivas en la ejecución de ventas, la falta de expansión territorial limita el crecimiento, lo que confirma la sensibilidad del mercado a este driver de crecimiento.

4.2.2. Aplicación del modelo por marca - patrones específicos

Al aplicar el modelo de contribución a nivel individual para cada marca, podremos identificar patrones particulares de comportamiento que contrastan con las tendencias generales del mercado. Este análisis revela hallazgos estratégicos que pueden orientar decisiones tácticas y de inversión, al evidenciar qué factores han sido más determinantes en el desempeño de cada marca.

Marca “A”: Crecimiento limitado por oportunidades en la ejecución

Gráfico 20. Resultado del modelo a total marca “A”



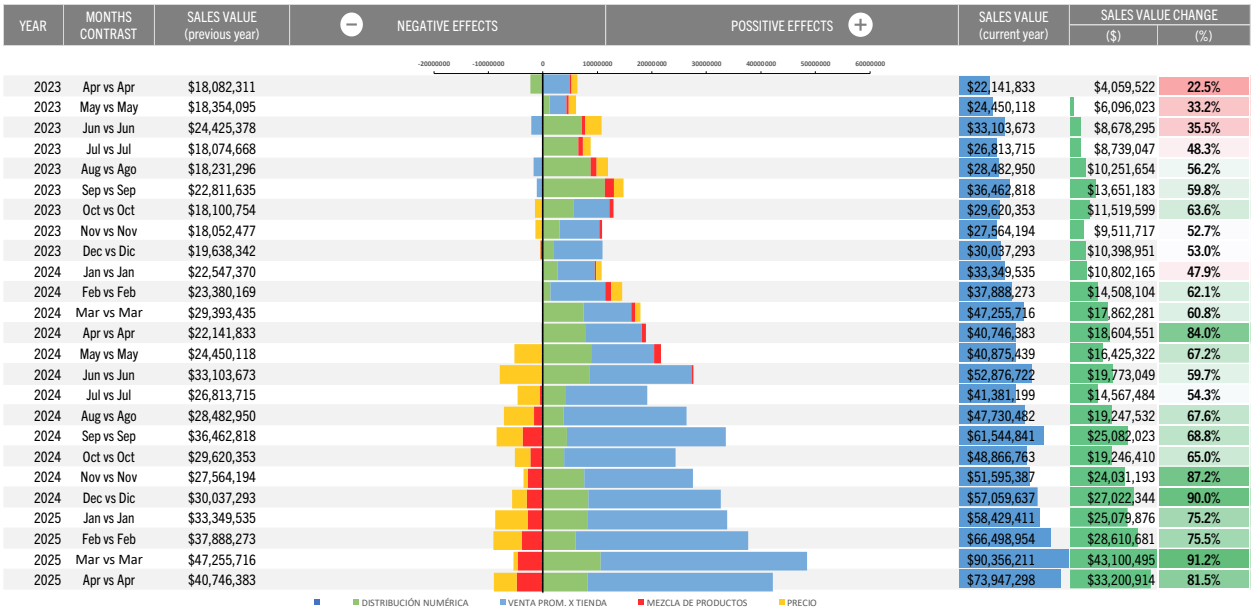
YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$92,883,047	$126,441,074	$33,558,027	36.1%
2023	May vs May	$98,282,730	$132,570,440	$34,287,710	34.9%
2023	Jun vs Jun	$134,641,158	$176,102,454	$41,461,296	30.8%
2023	Jul vs Jul	$100,978,175	$133,961,068	$32,982,893	32.7%
2023	Aug vs Ago	$106,415,843	$138,263,969	$31,848,125	29.9%
2023	Sep vs Sep	$132,295,191	$175,096,863	$42,801,671	32.4%
2023	Oct vs Oct	$99,974,094	$130,957,744	$30,983,650	31.0%
2023	Nov vs Nov	$99,014,521	$129,427,049	$30,412,528	30.7%
2023	Dec vs Dic	$111,556,905	$132,342,645	$20,785,740	18.6%
2024	Jan vs Jan	$121,341,008	$136,269,663	$14,928,655	12.3%
2024	Feb vs Feb	$126,552,514	$152,463,730	$25,911,217	20.5%
2024	Mar vs Mar	$160,490,067	$197,371,742	$36,881,674	23.0%
2024	Apr vs Apr	$126,441,074	$160,945,977	$34,504,902	27.3%
2024	May vs May	$132,570,440	$160,408,722	$27,838,282	21.0%
2024	Jun vs Jun	$176,102,454	$210,410,046	$34,307,592	19.5%
2024	Jul vs Jul	$133,961,068	$156,493,046	$22,531,979	16.8%
2024	Aug vs Ago	$138,263,969	$170,048,904	$31,784,936	23.0%
2024	Sep vs Sep	$175,096,863	$210,310,194	$35,213,331	20.1%
2024	Oct vs Oct	$130,957,744	$166,690,476	$35,732,732	27.3%
2024	Nov vs Nov	$129,427,049	$165,930,350	$36,503,301	28.2%
2024	Dec vs Dic	$132,342,645	$172,623,470	$40,280,825	30.4%
2025	Jan vs Jan	$136,269,663	$174,527,999	$38,258,337	28.1%
2025	Feb vs Feb	$152,463,730	$192,426,396	$39,962,665	26.2%
2025	Mar vs Mar	$197,371,742	$242,542,788	$45,171,046	22.9%
2025	Apr vs Apr	$160,945,977	$194,769,546	$33,823,570	21.0%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado enfocado a la marca “A”.*

La marca “A” presenta un patrón de comportamiento alineado al mercado, pero con un crecimiento inferior al 30%. El modelo revela que su principal limitante es la baja contribución de la ejecución comercial (ventas promedio por tienda: color azul), lo que reduce su capacidad de capturar valor adicional (ver Gráfico 20). A pesar de mantener una presencia estable en el mercado, la falta de dinamismo en este driver clave contribuye a la desaceleración general de la marca. Este hallazgo sugiere que la marca “A” requiere fortalecer su estrategia de ejecución para revertir su tendencia de bajo crecimiento.

Marca “B”: Estrategia de volumen con sacrificio del margen

Gráfico 21. Resultado del modelo a total marca “B”



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$18,082,311	$22,141,833	$4,059,522	22.5%
2023	May vs May	$18,354,095	$24,450,118	$6,096,023	33.2%
2023	Jun vs Jun	$24,425,378	$33,103,673	$8,678,295	35.5%
2023	Jul vs Jul	$18,074,668	$26,813,715	$8,739,047	48.3%
2023	Aug vs Ago	$18,231,296	$28,482,950	$10,251,654	56.2%
2023	Sep vs Sep	$22,811,635	$36,462,818	$13,651,183	59.8%
2023	Oct vs Oct	$18,100,754	$29,620,353	$11,519,599	63.6%
2023	Nov vs Nov	$18,052,477	$27,564,194	$9,511,717	52.7%
2023	Dec vs Dic	$19,638,342	$30,037,293	$10,398,951	53.0%
2024	Jan vs Jan	$22,547,370	$33,349,535	$10,802,165	47.9%
2024	Feb vs Feb	$23,380,169	$37,888,273	$14,508,104	62.1%
2024	Mar vs Mar	$29,393,435	$47,255,716	$17,862,281	60.8%
2024	Apr vs Apr	$22,141,833	$40,746,383	$18,604,551	84.0%
2024	May vs May	$24,450,118	$40,875,439	$16,425,322	67.2%
2024	Jun vs Jun	$33,103,673	$52,876,722	$19,773,049	59.7%
2024	Jul vs Jul	$26,813,715	$41,381,199	$14,567,484	54.3%
2024	Aug vs Ago	$28,482,950	$47,730,482	$19,247,532	67.6%
2024	Sep vs Sep	$36,462,818	$61,544,841	$25,082,023	68.8%
2024	Oct vs Oct	$29,620,353	$48,866,763	$19,246,410	65.0%
2024	Nov vs Nov	$27,564,194	$51,595,387	$24,031,193	87.2%
2024	Dec vs Dic	$30,037,293	$57,059,637	$27,022,344	90.0%
2025	Jan vs Jan	$33,349,535	$58,429,411	$25,079,876	75.2%
2025	Feb vs Feb	$37,888,273	$66,498,954	$28,610,681	75.5%
2025	Mar vs Mar	$47,255,716	$90,356,211	$43,100,495	91.2%
2025	Apr vs Apr	$40,746,383	$73,947,298	$33,200,914	81.5%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado enfocado a la marca “B”.*

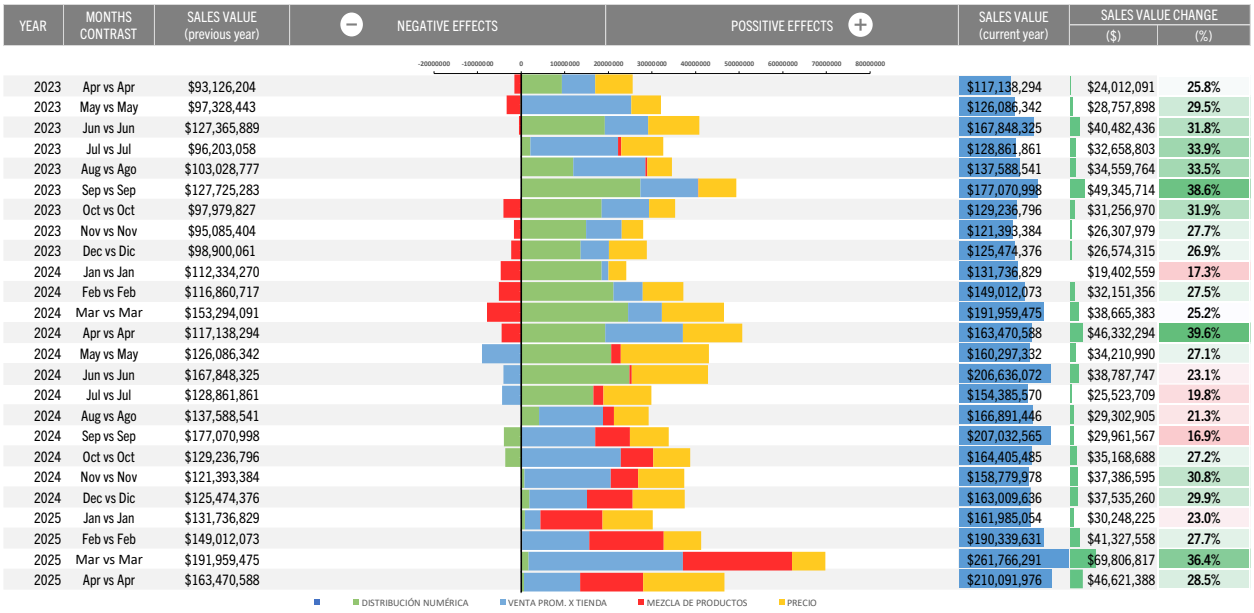
La marca “B” destaca por una ejecución sobresaliente, logrando un crecimiento sostenido en ventas promedio por tienda. Este resultado se alcanza mediante una estrategia de simplificación del portafolio (color rojo) y reducción del precio promedio (color amarillo) a través de promociones (ver Gráfico 21).

Aunque esta táctica implica una disminución en el margen unitario, permite incrementar el volumen de ventas y alcanzar tasas de crecimiento hasta tres veces superiores al promedio del mercado.

El modelo muestra que esta marca logra capturar casi la mitad del valor generado por la marca “A”, consolidando una posición competitiva basada en eficiencia operativa y agresividad comercial.

Marca “C”: Estrategia de precio que limita el crecimiento

Gráfico 22. Resultado del modelo a total marca “C”



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$93,126,204	$117,138,294	$24,012,091	25.8%
2023	May vs May	$97,328,443	$126,086,342	$28,757,898	29.5%
2023	Jun vs Jun	$127,365,889	$167,848,325	$40,482,436	31.8%
2023	Jul vs Jul	$96,203,058	$128,861,861	$32,658,803	33.9%
2023	Aug vs Ago	$103,028,777	$137,588,541	$34,559,764	33.5%
2023	Sep vs Sep	$127,725,283	$177,070,998	$49,345,714	38.6%
2023	Oct vs Oct	$97,979,827	$129,236,796	$31,256,970	31.9%
2023	Nov vs Nov	$95,085,404	$121,393,384	$26,307,979	27.7%
2023	Dec vs Dic	$98,900,061	$125,474,376	$26,574,315	26.9%
2024	Jan vs Jan	$112,334,270	$131,736,829	$19,402,559	17.3%
2024	Feb vs Feb	$116,860,717	$149,012,073	$32,151,356	27.5%
2024	Mar vs Mar	$153,294,091	$191,959,475	$38,665,383	25.2%
2024	Apr vs Apr	$117,138,294	$163,470,588	$46,332,294	39.6%
2024	May vs May	$126,086,342	$160,297,332	$34,210,990	27.1%
2024	Jun vs Jun	$167,848,325	$206,636,072	$38,787,747	23.1%
2024	Jul vs Jul	$128,861,861	$154,385,570	$25,523,709	19.8%
2024	Aug vs Ago	$137,588,541	$166,891,446	$29,302,905	21.3%
2024	Sep vs Sep	$177,070,998	$207,032,565	$29,961,567	16.9%
2024	Oct vs Oct	$129,236,796	$164,405,485	$35,168,688	27.2%
2024	Nov vs Nov	$121,393,384	$158,779,978	$37,386,595	30.8%
2024	Dec vs Dic	$125,474,376	$163,009,636	$37,535,260	29.9%
2025	Jan vs Jan	$131,736,829	$161,985,054	$30,248,225	23.0%
2025	Feb vs Feb	$149,012,073	$190,339,631	$41,327,558	27.7%
2025	Mar vs Mar	$191,959,475	$261,766,291	$69,806,817	36.4%
2025	Apr vs Apr	$163,470,588	$210,091,976	$46,621,388	28.5%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado enfocado a la marca “C”.*

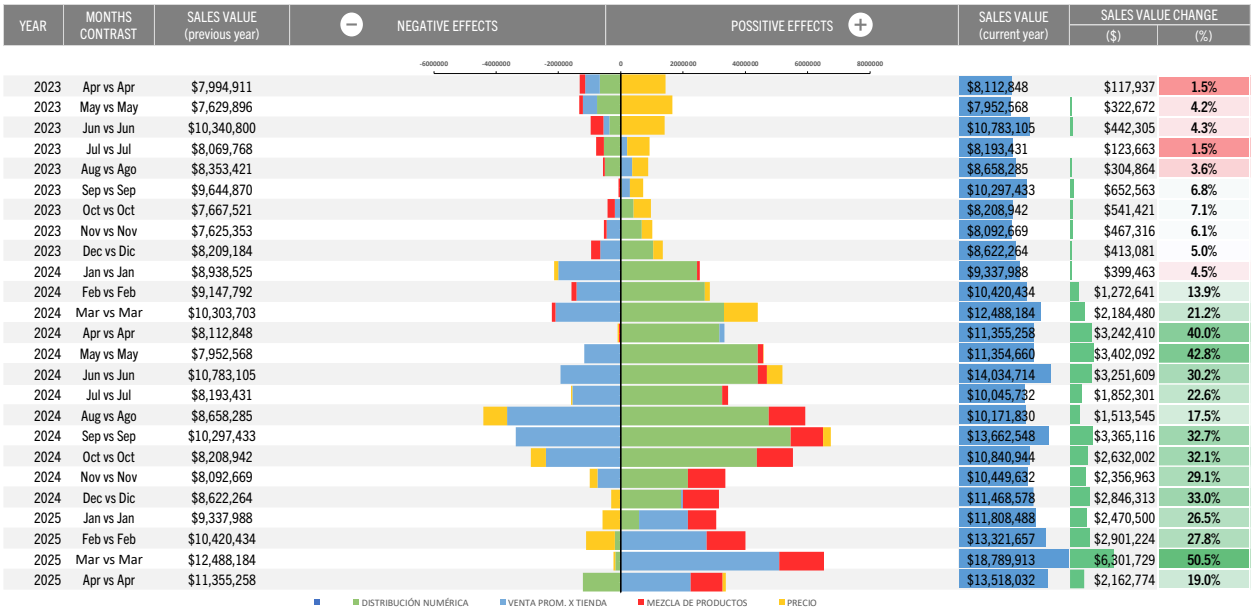
La marca “C” evidencia un estancamiento en su crecimiento, resultado de una estrategia centrada en incrementos agresivos de precio y una reducción en la expansión de distribución (ver Gráfico 22).

En lugar de aumentar su cobertura o distribución (color verde), la marca opta por modificar su portafolio (color rojo), lo cual no compensa la pérdida de dinamismo en el crecimiento.

El modelo confirma que esta combinación de decisiones estratégicas contribuye directamente a la desaceleración del mercado, y sugiere que la marca “C” podría beneficiarse de una revisión de su política de precios y cobertura.

Marca “D”: Crecimiento puntual con potencial de escalabilidad

Gráfico 23. Resultado del modelo a total marca “D”



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$7,994,911	$8,112,848	$117,937	1.5%
2023	May vs May	$7,629,896	$7,952,568	$322,672	4.2%
2023	Jun vs Jun	$10,340,800	$10,783,105	$442,305	4.3%
2023	Jul vs Jul	$8,069,768	$8,193,431	$123,663	1.5%
2023	Aug vs Ago	$8,353,421	$8,658,285	$304,864	3.6%
2023	Sep vs Sep	$9,644,870	$10,297,433	$652,563	6.8%
2023	Oct vs Oct	$7,667,521	$8,208,942	$541,421	7.1%
2023	Nov vs Nov	$7,625,353	$8,092,669	$467,316	6.1%
2023	Dec vs Dic	$8,209,184	$8,622,264	$413,081	5.0%
2024	Jan vs Jan	$8,938,525	$9,337,988	$399,463	4.5%
2024	Feb vs Feb	$9,147,792	$10,420,434	$1,272,641	13.9%
2024	Mar vs Mar	$10,303,703	$12,488,184	$2,184,480	21.2%
2024	Apr vs Apr	$8,112,848	$11,355,258	$3,242,410	40.0%
2024	May vs May	$7,952,568	$11,354,660	$3,402,092	42.8%
2024	Jun vs Jun	$10,783,105	$14,034,714	$3,251,609	30.2%
2024	Jul vs Jul	$8,193,431	$10,045,732	$1,852,301	22.6%
2024	Aug vs Ago	$8,658,285	$10,171,830	$1,513,545	17.5%
2024	Sep vs Sep	$10,297,433	$13,662,548	$3,365,116	32.7%
2024	Oct vs Oct	$8,208,942	$10,840,944	$2,632,002	32.1%
2024	Nov vs Nov	$8,092,669	$10,449,632	$2,356,963	29.1%
2024	Dec vs Dic	$8,622,264	$11,468,578	$2,846,313	33.0%
2025	Jan vs Jan	$9,337,988	$11,808,488	$2,470,500	26.5%
2025	Feb vs Feb	$10,420,434	$13,321,657	$2,901,224	27.8%
2025	Mar vs Mar	$12,488,184	$18,789,913	$6,301,729	50.5%
2025	Apr vs Apr	$11,355,258	$13,518,032	$2,162,774	19.0%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado enfocado a la marca “D”.*

La marca “D”, siendo la más pequeña del mercado, adopta una estrategia agresiva de expansión en distribución (color verde) y reducción de precios (color amarillo).

Una vez consolidada en un grupo definido de establecimientos, enfoca sus esfuerzos en mejorar la ejecución comercial, logrando incrementos puntuales de hasta el 50% en ventas (ver Gráfico 23).

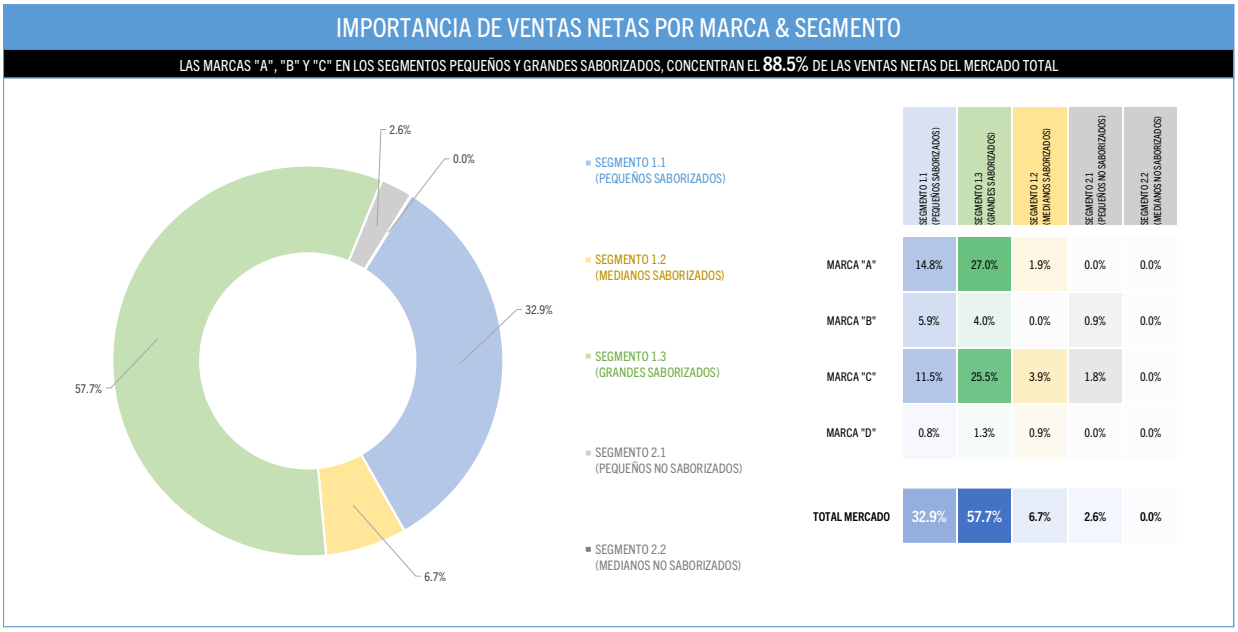
Sin embargo, el modelo indica que su impacto aún no representa una amenaza sostenida, a menos que logre integrar un crecimiento continuo en distribución (color verde) que le permita escalar su participación de manera estructural.

Este hallazgo sugiere que la marca “D” tiene un alto potencial de crecimiento si logra mantener su ritmo de expansión.

4.3. Análisis a profundidad por segmento

Para enriquecer el análisis, se aplica el modelo a nivel de segmento dentro de cada marca, permitiendo identificar patrones más específicos y establecer prioridades estratégicas. Se parte de la cuantificación de la importancia relativa de cada segmento en las ventas netas del mercado, y se analizan las contribuciones por marca-segmento (ver Gráfico 24).

Gráfico 24. Importancia en ventas netas por marca y segmento



Nota: *Elaboración propia aplicando utilizando la misma base de datos Dummy con la que hemos trabajado enfocado a segmentos.*

Como podemos observar, la mayor competencia se presenta en los segmentos de saborizados (pequeños y grandes) para las marcas “A”, “C” y “B” en segundo término.

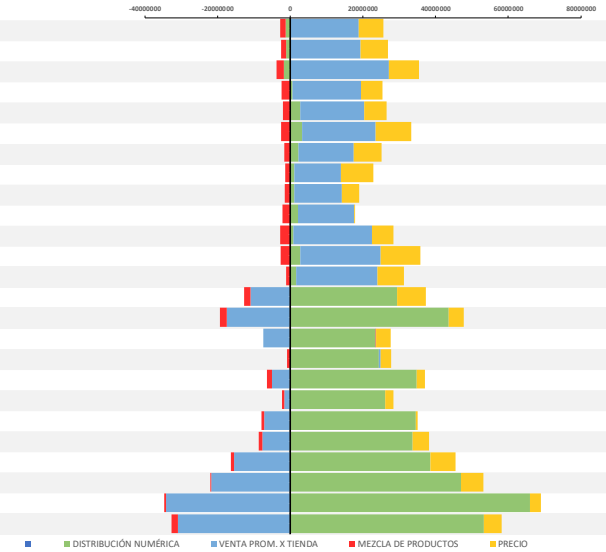
4.3.1. Modelo aplicado por marca y segmento - patrones a profundidad

A partir de lo anterior, corramos el modelo para una de esas marcas-segmentos, iniciando con aquellos cruces de la matriz mostrada en el gráfico anterior de mayor contribución a las ventas netas totales, ya que son las que tienen mayor efecto al crecimiento del mercado.

Marca "A" – Segmento 1.3: Tamaños Grandes Saborizados

Gráfico 25. Resultado del modelo para la marca "A" y segmento de tamaños grandes saborizados

YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$52,126,812	$75,055,438	$22,928,626	44.0%
2023	May vs May	$55,259,086	$79,678,683	$24,419,597	44.2%
2023	Jun vs Jun	$75,796,927	$107,394,156	$31,597,229	41.7%
2023	Jul vs Jul	$57,478,438	$80,514,544	$23,036,106	40.1%
2023	Aug vs Ago	$59,467,354	$83,911,286	$24,443,932	41.1%
2023	Sep vs Sep	$73,691,175	$104,523,916	$30,832,741	41.8%
2023	Oct vs Oct	$55,771,012	$79,366,995	$23,595,982	42.3%
2023	Nov vs Nov	$55,832,367	$77,378,252	$21,545,885	38.6%
2023	Dec vs Dic	$63,613,601	$81,059,372	$17,445,771	27.4%
2024	Jan vs Jan	$69,130,286	$84,852,061	$15,721,775	22.7%
2024	Feb vs Feb	$71,835,825	$97,429,842	$25,594,018	35.6%
2024	Mar vs Mar	$94,519,035	$127,741,362	$33,222,327	35.1%
2024	Apr vs Apr	$75,055,438	$105,218,707	$30,163,269	40.2%
2024	May vs May	$79,678,683	$104,308,806	$24,630,123	30.9%
2024	Jun vs Jun	$107,394,156	$135,834,214	$28,440,058	26.5%
2024	Jul vs Jul	$80,514,544	$100,830,286	$20,315,742	25.2%
2024	Aug vs Ago	$83,911,286	$110,918,061	$27,006,775	32.2%
2024	Sep vs Sep	$104,523,916	$135,263,946	$30,740,030	29.4%
2024	Oct vs Oct	$79,366,995	$105,475,964	$26,108,969	32.9%
2024	Nov vs Nov	$77,378,252	$104,551,622	$27,173,371	35.1%
2024	Dec vs Dic	$81,059,372	$110,659,658	$29,600,286	36.5%
2025	Jan vs Jan	$84,852,061	$114,056,904	$29,204,843	34.4%
2025	Feb vs Feb	$97,429,842	$128,719,057	$31,289,215	32.1%
2025	Mar vs Mar	$127,741,362	$162,047,205	$34,305,843	26.9%
2025	Apr vs Apr	$105,218,707	$130,828,963	$25,610,256	24.3%



Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca "A".*

El modelo muestra que el crecimiento se logra cuando se mejora la ejecución (ventas promedio por tienda, color azul), sin necesidad de incrementar la distribución (color verde) (ver Gráfico 25).

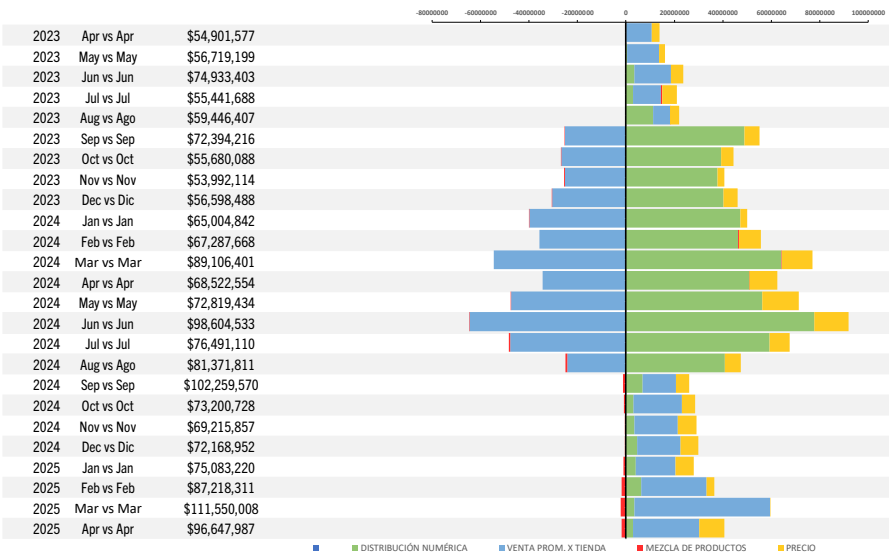
A partir de abril de 2024, el aumento en cobertura diluye el volumen promedio por tienda, lo que indica que la expansión no fue acompañada de una estrategia de activación efectiva.

Este hallazgo sugiere que la marca debe priorizar calidad de ejecución sobre cantidad de cobertura o incrementos en el número de clientes manejantes de la marca.

Marca "C" – Segmento 1.3: Tamaños Grandes Saborizados

Gráfico 26. Resultado del modelo para la marca "C" y segmento de tamaños grandes saborizados

YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$54,901,577	$68,522,554	$13,620,977	24.8%
2023	May vs May	$56,719,199	$72,819,434	$16,100,235	28.4%
2023	Jun vs Jun	$74,933,403	$98,604,533	$23,671,131	31.6%
2023	Jul vs Jul	$55,441,688	$76,491,110	$21,049,422	38.0%
2023	Aug vs Ago	$59,446,407	$81,371,811	$21,925,404	36.9%
2023	Sep vs Sep	$72,394,216	$102,259,570	$29,865,354	41.3%
2023	Oct vs Oct	$55,680,088	$73,200,728	$17,520,641	31.5%
2023	Nov vs Nov	$53,992,114	$69,215,857	$15,223,743	28.2%
2023	Dec vs Dic	$56,598,488	$72,168,952	$15,570,464	27.5%
2024	Jan vs Jan	$65,004,842	$75,083,220	$10,078,379	15.5%
2024	Feb vs Feb	$67,287,668	$87,218,311	$19,930,643	29.6%
2024	Mar vs Mar	$89,106,401	$111,550,008	$22,443,607	25.2%
2024	Apr vs Apr	$68,522,554	$96,647,987	$28,125,433	41.0%
2024	May vs May	$72,819,434	$96,797,552	$23,978,119	32.9%
2024	Jun vs Jun	$98,604,533	$125,936,166	$27,331,632	27.7%
2024	Jul vs Jul	$76,491,110	$95,689,627	$19,198,517	25.1%
2024	Aug vs Ago	$81,371,811	$103,804,502	$22,432,691	27.6%
2024	Sep vs Sep	$102,259,570	$127,188,981	$24,929,411	24.4%
2024	Oct vs Oct	$73,200,728	$100,841,163	$27,640,435	37.8%
2024	Nov vs Nov	$69,215,857	$97,968,249	$28,752,392	41.5%
2024	Dec vs Dic	$72,168,952	$101,592,036	$29,423,084	40.8%
2025	Jan vs Jan	$75,083,220	$102,206,953	$27,123,733	36.1%
2025	Feb vs Feb	$87,218,311	$121,994,280	$34,775,969	39.9%
2025	Mar vs Mar	$111,550,008	$169,011,543	$57,461,535	51.5%
2025	Apr vs Apr	$96,647,987	$135,628,237	$38,980,250	40.3%



Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca "C".*

Se confirma que una ejecución creciente en volumen por tienda (color azul) es más efectiva que una expansión sin control (ver Gráfico 26).

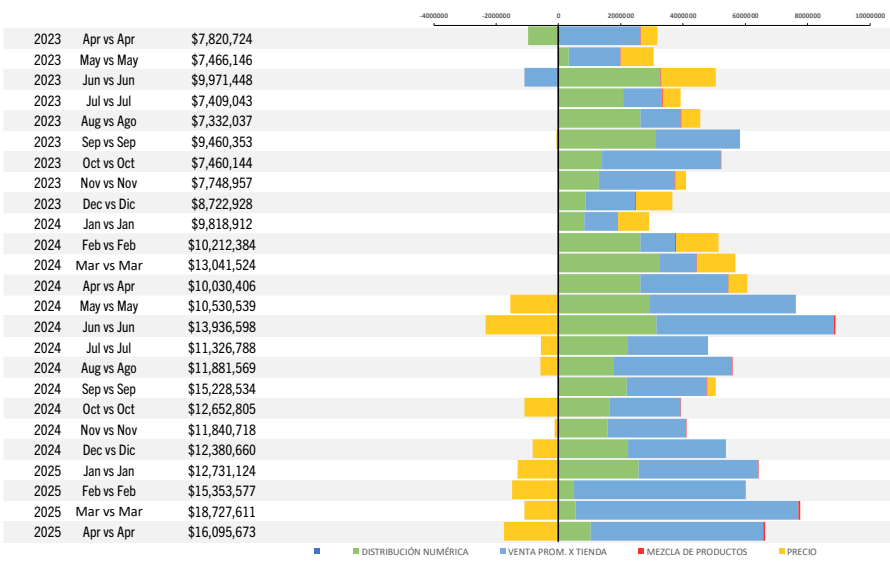
Desde septiembre de 2024, la marca "C" decide no crecer en distribución (color verde) y enfoca esfuerzos en elevar el volumen por tienda (color azul), logrando crecimientos hasta el doble que los de la marca "A".

Este patrón refuerza la hipótesis de que la eficiencia comercial es más rentable que la distribución masiva.

Marca "B" – Segmento 1.3: Tamaños Grandes Saborizados

Gráfico 27. Resultado del modelo para la marca "B" y segmento de tamaños grandes saborizados

YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	NEGATIVE EFFECTS	POSSITIVE EFFECTS	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$7,820,724			$10,030,406	$2,209,682	28.3%
2023	May vs May	$7,466,146			$10,530,539	$3,064,393	41.0%
2023	Jun vs Jun	$9,971,448			$13,936,598	$3,965,150	39.8%
2023	Jul vs Jul	$7,409,043			$11,326,788	$3,917,745	52.9%
2023	Aug vs Ago	$7,332,037			$11,881,569	$4,549,532	62.1%
2023	Sep vs Sep	$9,460,353			$15,228,534	$5,768,181	61.0%
2023	Oct vs Oct	$7,460,144			$12,652,805	$5,192,661	69.6%
2023	Nov vs Nov	$7,748,957			$11,840,718	$4,091,761	52.8%
2023	Dec vs Dic	$8,722,928			$12,380,660	$3,657,731	41.9%
2024	Jan vs Jan	$9,818,912			$12,731,124	$2,912,212	29.7%
2024	Feb vs Feb	$10,212,384			$15,353,577	$5,141,193	50.3%
2024	Mar vs Mar	$13,041,524			$18,727,611	$5,686,087	43.6%
2024	Apr vs Apr	$10,030,406			$16,095,673	$6,065,266	60.5%
2024	May vs May	$10,530,539			$16,604,548	$6,074,008	57.7%
2024	Jun vs Jun	$13,936,598			$20,497,957	$6,561,359	47.1%
2024	Jul vs Jul	$11,326,788			$15,553,561	$4,226,774	37.3%
2024	Aug vs Ago	$11,881,569			$16,898,614	$5,017,045	42.2%
2024	Sep vs Sep	$15,228,534			$20,278,989	$5,050,455	33.2%
2024	Oct vs Oct	$12,652,805			$15,484,359	$2,831,553	22.4%
2024	Nov vs Nov	$11,840,718			$15,822,556	$3,981,838	33.6%
2024	Dec vs Dic	$12,380,660			$16,921,208	$4,540,548	36.7%
2025	Jan vs Jan	$12,731,124			$17,857,435	$5,126,311	40.3%
2025	Feb vs Feb	$15,353,577			$19,870,420	$4,516,842	29.4%
2025	Mar vs Mar	$18,727,611			$25,402,120	$6,674,508	35.6%
2025	Apr vs Apr	$16,095,673			$20,981,164	$4,885,491	30.4%



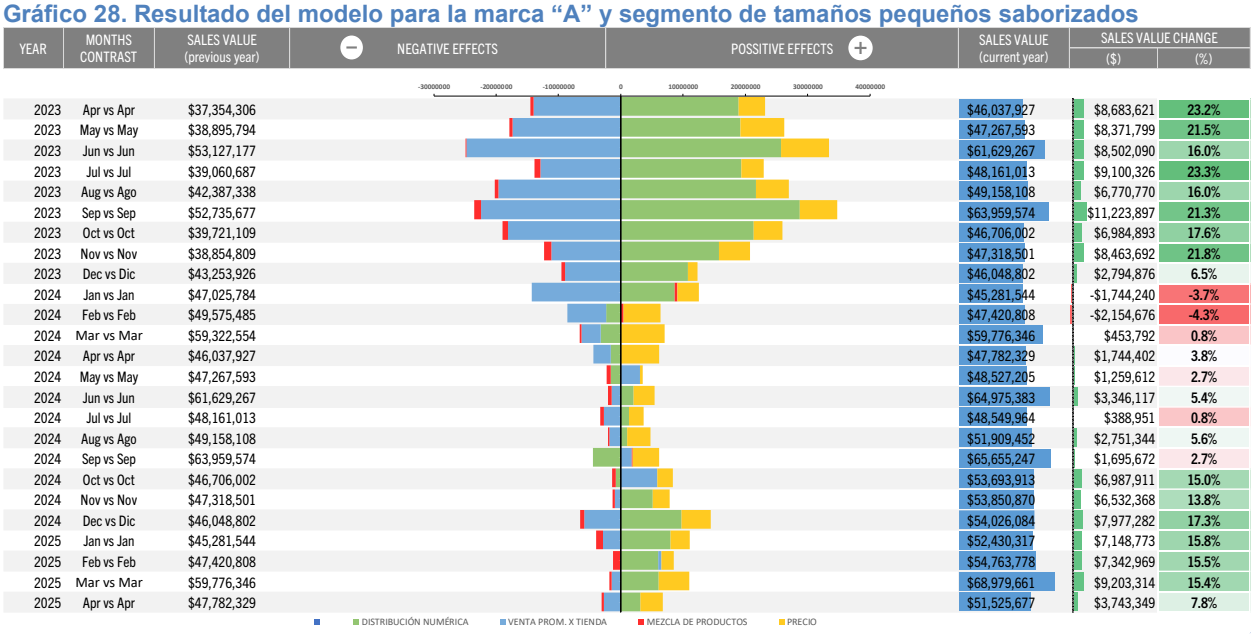
Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca "B".*

La estrategia de la marca "B" se basa en promociones (color amarillo) y expansión constante (color verde). Sin embargo, el modelo revela que esta táctica sacrifica hasta 30 puntos porcentuales de crecimiento respecto al año anterior (ver Gráfico 27).

Este resultado sugiere que, aunque efectiva en volumen, la estrategia podría estar erosionando el valor financiero de la marca.

Marca "A" – Segmento 1.1: Tamaños Pequeños Saborizados

Gráfico 28. Resultado del modelo para la marca "A" y segmento de tamaños pequeños saborizados



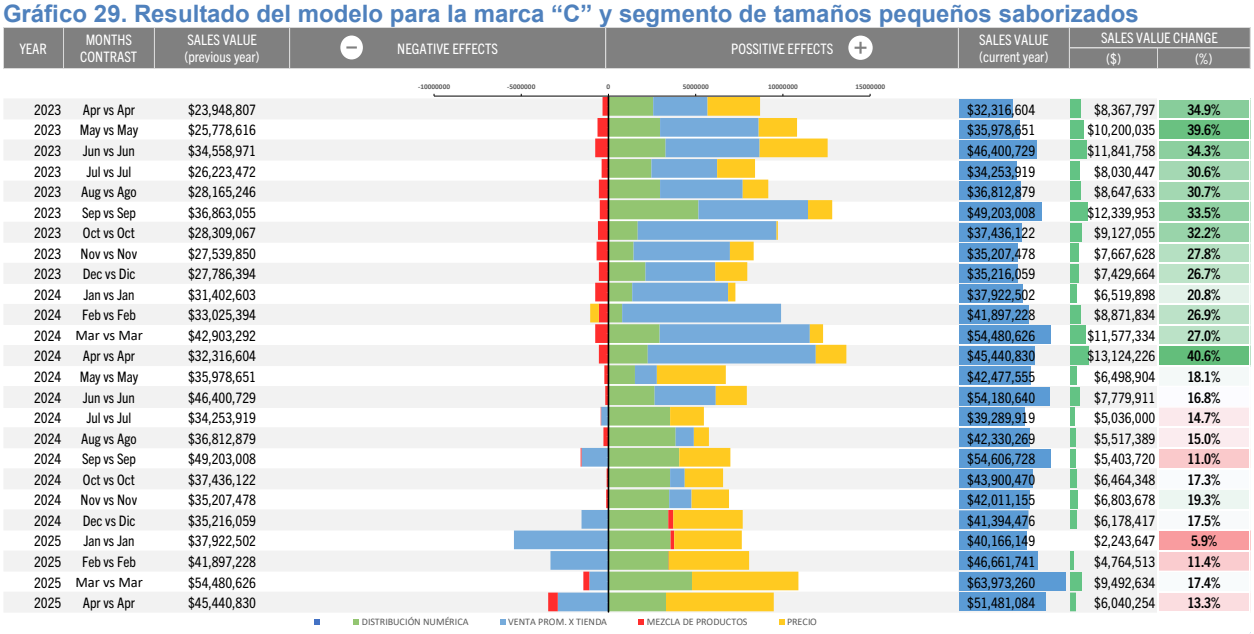
Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca "A".*

En tamaños pequeños saborizados, el modelo identifica una caída en desempeño atribuida a la desaceleración de la distribución (color verde) y a incrementos de precio (color amarillo) (ver Gráfico 28).

Entre febrero y abril de 2024, los aumentos de precio impactan negativamente en el volumen, lo que indica una alta sensibilidad de la marca a variaciones de precio.

Marca “C” – Segmento 1.1: Tamaños Pequeños Saborizados

Gráfico 29. Resultado del modelo para la marca “C” y segmento de tamaños pequeños saborizados



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$23,948,807	$32,316,604	$8,367,797	34.9%
2023	May vs May	$25,778,616	$35,978,651	$10,200,035	39.6%
2023	Jun vs Jun	$34,558,971	$46,400,729	$11,841,758	34.3%
2023	Jul vs Jul	$26,223,472	$34,253,919	$8,030,447	30.6%
2023	Aug vs Ago	$28,165,246	$36,812,879	$8,647,633	30.7%
2023	Sep vs Sep	$36,863,055	$49,203,008	$12,339,953	33.5%
2023	Oct vs Oct	$28,309,067	$37,436,122	$9,127,055	32.2%
2023	Nov vs Nov	$27,539,850	$35,207,478	$7,667,628	27.8%
2023	Dec vs Dic	$27,786,394	$35,216,059	$7,429,664	26.7%
2024	Jan vs Jan	$31,402,603	$37,922,502	$6,519,898	20.8%
2024	Feb vs Feb	$33,025,394	$41,897,228	$8,871,834	26.9%
2024	Mar vs Mar	$42,903,292	$54,480,626	$11,577,334	27.0%
2024	Apr vs Apr	$32,316,604	$45,440,830	$13,124,226	40.6%
2024	May vs May	$35,978,651	$42,477,555	$6,498,904	18.1%
2024	Jun vs Jun	$46,400,729	$54,180,640	$7,779,911	16.8%
2024	Jul vs Jul	$34,253,919	$39,289,919	$5,036,000	14.7%
2024	Aug vs Ago	$36,812,879	$42,330,269	$5,517,389	15.0%
2024	Sep vs Sep	$49,203,008	$54,606,728	$5,403,720	11.0%
2024	Oct vs Oct	$37,436,122	$43,900,470	$6,464,348	17.3%
2024	Nov vs Nov	$35,207,478	$42,011,155	$6,803,678	19.3%
2024	Dec vs Dic	$35,216,059	$41,394,476	$6,178,417	17.5%
2025	Jan vs Jan	$37,922,502	$40,166,149	$2,243,647	5.9%
2025	Feb vs Feb	$41,897,228	$46,661,741	$4,764,513	11.4%
2025	Mar vs Mar	$54,480,626	$63,973,260	$9,492,634	17.4%
2025	Apr vs Apr	$45,440,830	$51,481,084	$6,040,254	13.3%

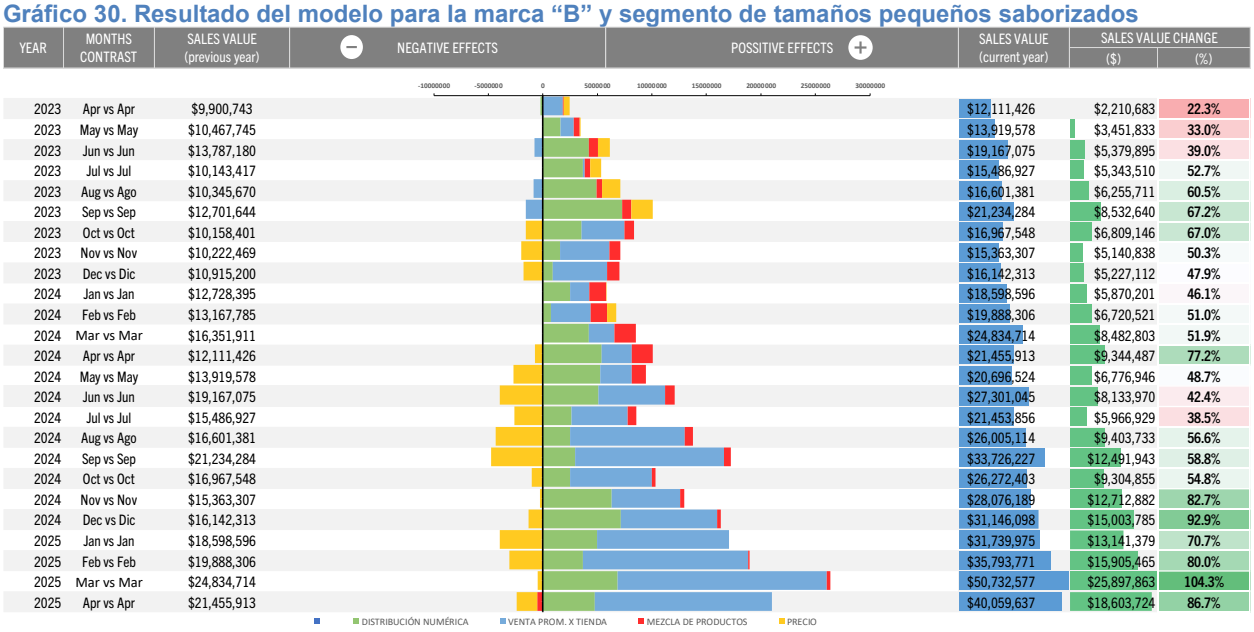
Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca “C”.*

La marca “C” presenta un patrón similar al de la marca “A”, con una fuerte desaceleración causada por incrementos de precio (ver Gráfico 29).

El modelo sugiere que los consumidores podrían estar migrando hacia tamaños grandes, que ofrecen mayor valor por precio.

Marca "B" – Segmento 1.1: Tamaños Pequeños Saborizados

Gráfico 30. Resultado del modelo para la marca "B" y segmento de tamaños pequeños saborizados



YEAR	MONTHS CONTRAST	SALES VALUE (previous year)	SALES VALUE (current year)	SALES VALUE CHANGE ($)	SALES VALUE CHANGE (%)
2023	Apr vs Apr	$9,900,743	$12,111,426	$2,210,683	22.3%
2023	May vs May	$10,467,745	$13,919,578	$3,451,833	33.0%
2023	Jun vs Jun	$13,787,180	$19,167,075	$5,379,895	39.0%
2023	Jul vs Jul	$10,143,417	$15,486,927	$5,343,510	52.7%
2023	Aug vs Ago	$10,345,670	$16,601,381	$6,255,711	60.5%
2023	Sep vs Sep	$12,701,644	$21,234,284	$8,532,640	67.2%
2023	Oct vs Oct	$10,158,401	$16,967,548	$6,809,146	67.0%
2023	Nov vs Nov	$10,222,469	$15,363,307	$5,140,838	50.3%
2023	Dec vs Dic	$10,915,200	$16,142,313	$5,227,112	47.9%
2024	Jan vs Jan	$12,728,395	$18,598,596	$5,870,201	46.1%
2024	Feb vs Feb	$13,167,785	$19,888,306	$6,720,521	51.0%
2024	Mar vs Mar	$16,351,911	$24,834,714	$8,482,803	51.9%
2024	Apr vs Apr	$12,111,426	$21,455,913	$9,344,487	77.2%
2024	May vs May	$13,919,578	$20,696,524	$6,776,946	48.7%
2024	Jun vs Jun	$19,167,075	$27,301,045	$8,133,970	42.4%
2024	Jul vs Jul	$15,486,927	$21,453,856	$5,966,929	38.5%
2024	Aug vs Ago	$16,601,381	$26,005,114	$9,403,733	56.6%
2024	Sep vs Sep	$21,234,284	$33,726,227	$12,491,943	58.8%
2024	Oct vs Oct	$16,967,548	$26,272,403	$9,304,855	54.8%
2024	Nov vs Nov	$15,363,307	$28,076,189	$12,712,882	82.7%
2024	Dec vs Dic	$16,142,313	$31,146,098	$15,003,785	92.9%
2025	Jan vs Jan	$18,598,596	$31,739,975	$13,141,379	70.7%
2025	Feb vs Feb	$19,888,306	$35,793,771	$15,905,465	80.0%
2025	Mar vs Mar	$24,834,714	$50,732,577	$25,897,863	104.3%
2025	Apr vs Apr	$21,455,913	$40,059,637	$18,603,724	86.7%

Nota: *Elaboración propia aplicando el modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy por segmento, enfocado a la marca "B".*

La marca "B" aprovecha la desaceleración de sus competidores y reduce el precio para captar mayor volumen por tienda. Aunque su participación en el segmento es menor (6%), logra crecimientos superiores al mercado, lo que evidencia una estrategia bien ejecutada que logra ganar participación dentro del segmento (ver Gráfico 30).

4.3. Mapeo de estrategias por marca

Con base en los resultados anteriores, a continuación, se presenta un mapeo estratégico que cuantifica la contribución acumulada de cada "driver" al crecimiento de las ventas netas por marca. Este análisis permite contrastar el desempeño de cada marca con el del mercado, y establecer prioridades tácticas basadas en evidencia.

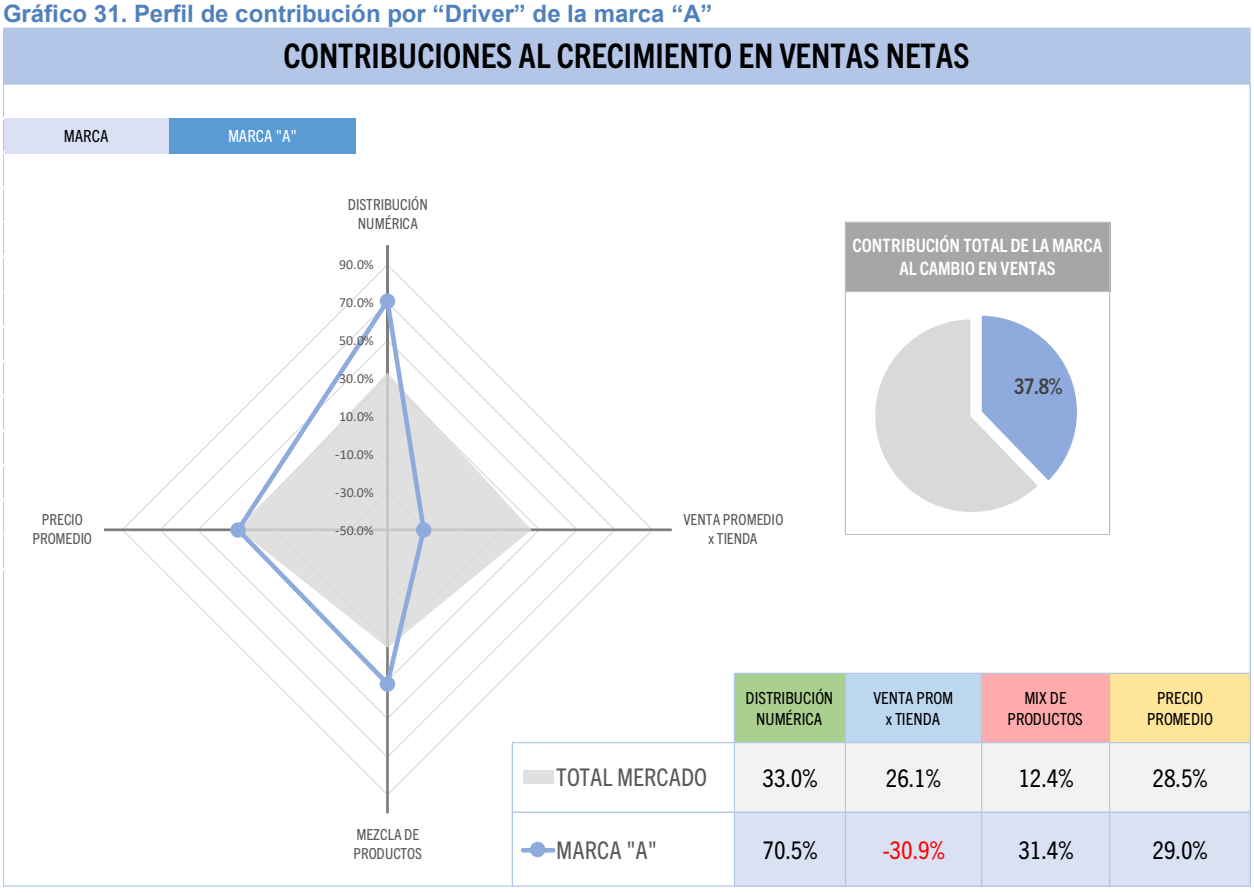
Estrategia Comercial de la marca “A”

La marca “A” adopta una estrategia orientada principalmente a la **expansión de cobertura**, priorizando el incremento en su presencia dentro del mercado mediante una distribución superior al promedio del sector. Este enfoque busca capitalizar la visibilidad y disponibilidad del producto como palanca de crecimiento, sobre indexando en puntos de venta respecto al resto de las marcas competidoras.

Complementariamente, la marca apuesta por una **ampliación de su portafolio**, incorporando una mayor variedad de productos con el objetivo de captar distintos perfiles de consumidores y generar diferenciación dentro de la categoría. Esta diversificación busca fortalecer el posicionamiento de la marca y ampliar su participación en segmentos específicos del mercado.

En términos de política de precios, la marca mantiene una **alineación con el precio** promedio del mercado, evitando distorsiones que puedan afectar su competitividad o percepción de valor. Sin embargo, el modelo revela que existen **oportunidades de mejora** en la ejecución comercial, particularmente en el volumen de ventas promedio por tienda. Este componente, que refleja la eficiencia de activación en punto de venta, se presenta como un área crítica para incrementar el rendimiento financiero de la marca.

Gráfico 31. Perfil de contribución por "Driver" de la marca "A"



	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VENTA PROM x TIENDA	MIX DE PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO
TOTAL MERCADO	33.0%	26.1%	12.4%	28.5%
MARCA "A"	70.5%	-30.9%	31.4%	29.0%

Nota: *Elaboración propia utilizando los resultados del modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy a la marca "A".*

En síntesis, la estrategia de la marca "A" se caracteriza por una fuerte orientación hacia la cobertura y la variedad, con una estructura de precios competitiva, pero con oportunidades latentes en la optimización de la ejecución comercial (ver Gráfico 31).

Estrategia Comercial de la marca "B"

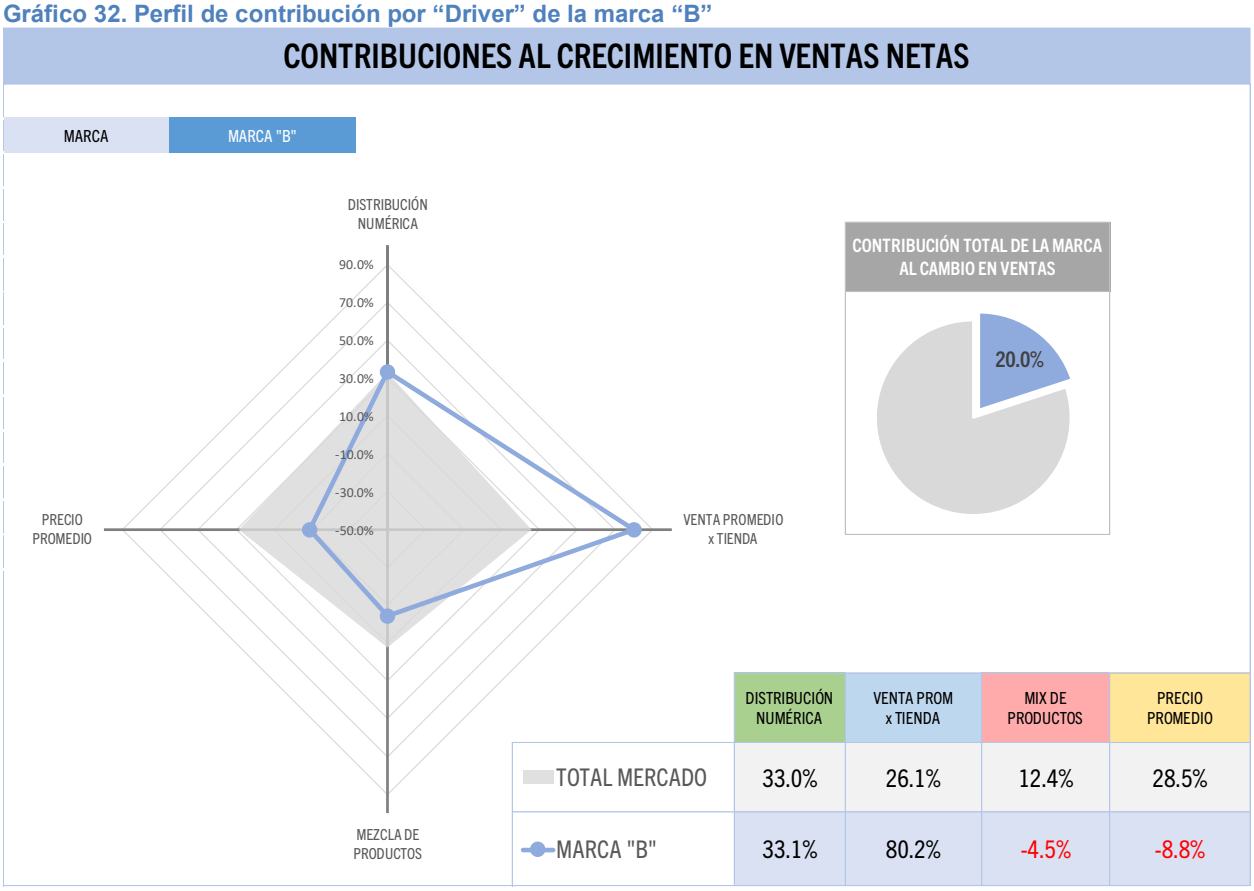
La marca "B" implementa una estrategia centrada en la **optimización de la ejecución** comercial, priorizando el rendimiento en punto de venta por encima de una expansión agresiva en cobertura. A diferencia de otras marcas del mercado, "B" mantiene una

distribución alineada con el promedio del mercado, lo que le permite concentrar sus esfuerzos en un número más acotado de establecimientos, maximizando así la eficiencia operativa.

Uno de los pilares de su estrategia es la **reducción significativa del precio promedio**, en contraste con las tendencias del mercado. Esta política de precios más competitiva se complementa con una oferta de productos relativamente estable, con menor variación respecto al portafolio del resto de las marcas. Esta combinación le permite a la marca "B" generar una propuesta de valor clara: accesibilidad y enfoque en volumen.

El modelo de contribución aplicado revela que esta estrategia ha sido efectiva para **impulsar el crecimiento en ventas promedio por tienda**, lo que se traduce en una mejor ejecución comercial. Al focalizar sus recursos en mejorar el desempeño en los puntos de venta existentes, la marca logra capturar valor de manera más eficiente, sin incurrir en los costos asociados a una expansión territorial acelerada.

Gráfico 32. Perfil de contribución por "Driver" de la marca "B"



	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VENTA PROM x TIENDA	MIX DE PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO
TOTAL MERCADO	33.0%	26.1%	12.4%	28.5%
MARCA "B"	33.1%	80.2%	-4.5%	-8.8%

Nota: *Elaboración propia utilizando los resultados del modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy a la marca "B".*

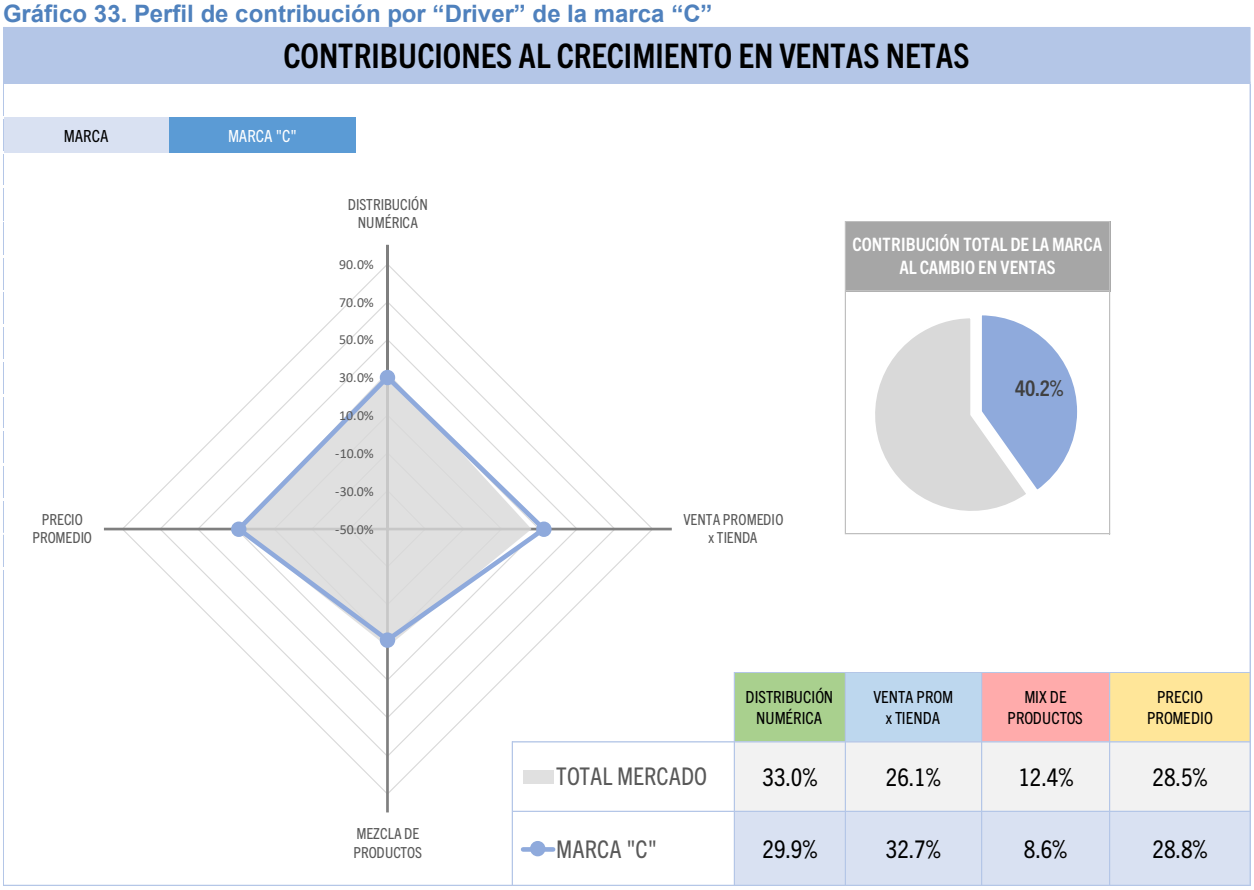
En resumen, la estrategia de la marca "B" se caracteriza por una **gestión táctica del precio**, una **distribución controlada** y una **ejecución intensiva**, lo que le permite obtener resultados comerciales sólidos en un entorno competitivo. Este enfoque representa una alternativa viable para marcas que buscan crecimiento rentable sin comprometer la eficiencia operativa (ver Gráfico 32).

Estrategia Comercial de la marca "C"

La marca "C" se distingue por presentar una estrategia altamente alineada con los patrones generales de crecimiento observados en el mercado. El análisis del modelo de contribución revela que esta marca responde de manera coherente a las principales

palancas estratégicas de crecimiento —distribución, precio, portafolio y ejecución comercial—, reflejando un comportamiento que no solo acompaña las tendencias del mercado, sino que en algunos casos las supera, particularmente en términos de ejecución (ventas promedio por tienda).

Gráfico 33. Perfil de contribución por "Driver" de la marca "C"



	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VENTA PROM x TIENDA	MIX DE PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO
TOTAL MERCADO	33.0%	26.1%	12.4%	28.5%
MARCA "C"	29.9%	32.7%	8.6%	28.8%

Nota: *Elaboración propia utilizando los resultados del modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy a la marca "C".*

Este **equilibrio estratégico** permite a la marca "C" evitar una dependencia excesiva de un solo driver de crecimiento. En lugar de concentrar sus esfuerzos exclusivamente en expansión territorial, reducción de precios o diversificación del portafolio, la marca mantiene una **composición balanceada** de sus tácticas, lo que le otorga mayor flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno competitivo y continuar creciendo de manera sostenida (ver Gráfico 33).

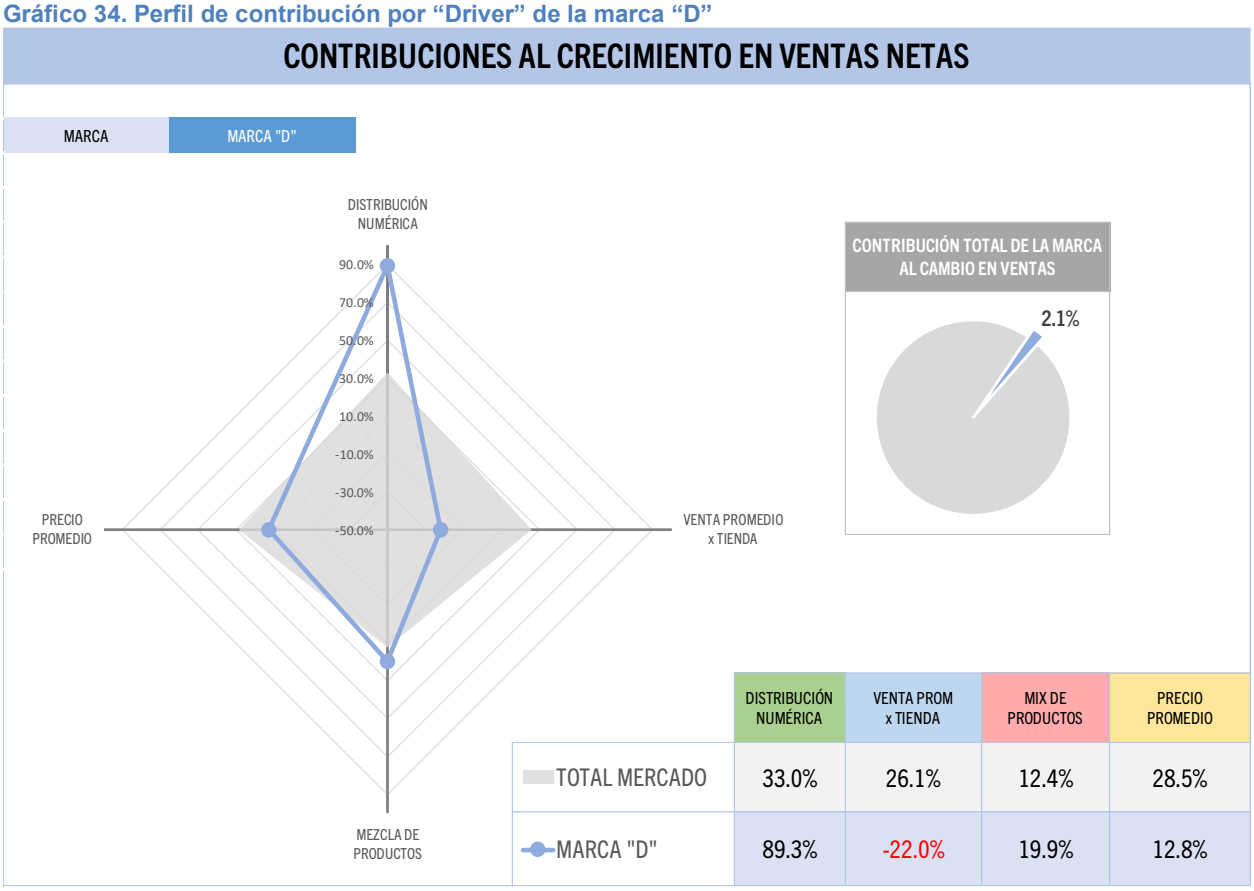
El modelo evidencia que esta capacidad de adaptación y balance entre drivers estratégicos constituye una ventaja competitiva, ya que proporciona **múltiples alternativas de crecimiento** sin comprometer la eficiencia operativa ni la rentabilidad. En este sentido, la marca “C” se posiciona como un referente de gestión integral dentro del mercado, con una estrategia que combina alineación táctica, ejecución efectiva y resiliencia comercial.

Estrategia Comercial de la marca “D”

Finalmente, la estrategia de la marca “D” comparte similitudes estructurales con la de la marca “A”, particularmente en su enfoque hacia la **expansión de cobertura** como principal palanca de crecimiento. Sin embargo, se diferencia por implementar una **política de precios más agresiva**, situando su precio promedio por debajo del nivel del mercado. Esta decisión busca facilitar el acceso al producto y estimular la demanda en nuevos puntos de venta.

El modelo de contribución revela que esta combinación de **ampliación acelerada de distribución y reducción de precios** ha permitido a la marca “D” incrementar su presencia en el mercado especialmente en establecimientos que anteriormente no manejaban su portafolio. No obstante, esta estrategia ha tenido un efecto colateral: la dilución del volumen promedio de ventas por tienda. Al distribuir sus esfuerzos en una base más amplia de puntos de venta sin una ejecución comercial suficientemente robusta, la marca compromete la eficiencia de sus operaciones en cada establecimiento.

Gráfico 34. Perfil de contribución por "Driver" de la marca "D"



	DISTRIBUCIÓN NUMÉRICA	VENTA PROM x TIENDA	MIX DE PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO
TOTAL MERCADO	33.0%	26.1%	12.4%	28.5%
MARCA "D"	89.3%	-22.0%	19.9%	12.8%

Nota: *Elaboración propia utilizando los resultados del modelo presentado en el Capítulo 3 utilizando la misma base de datos Dummy a la marca "D".*

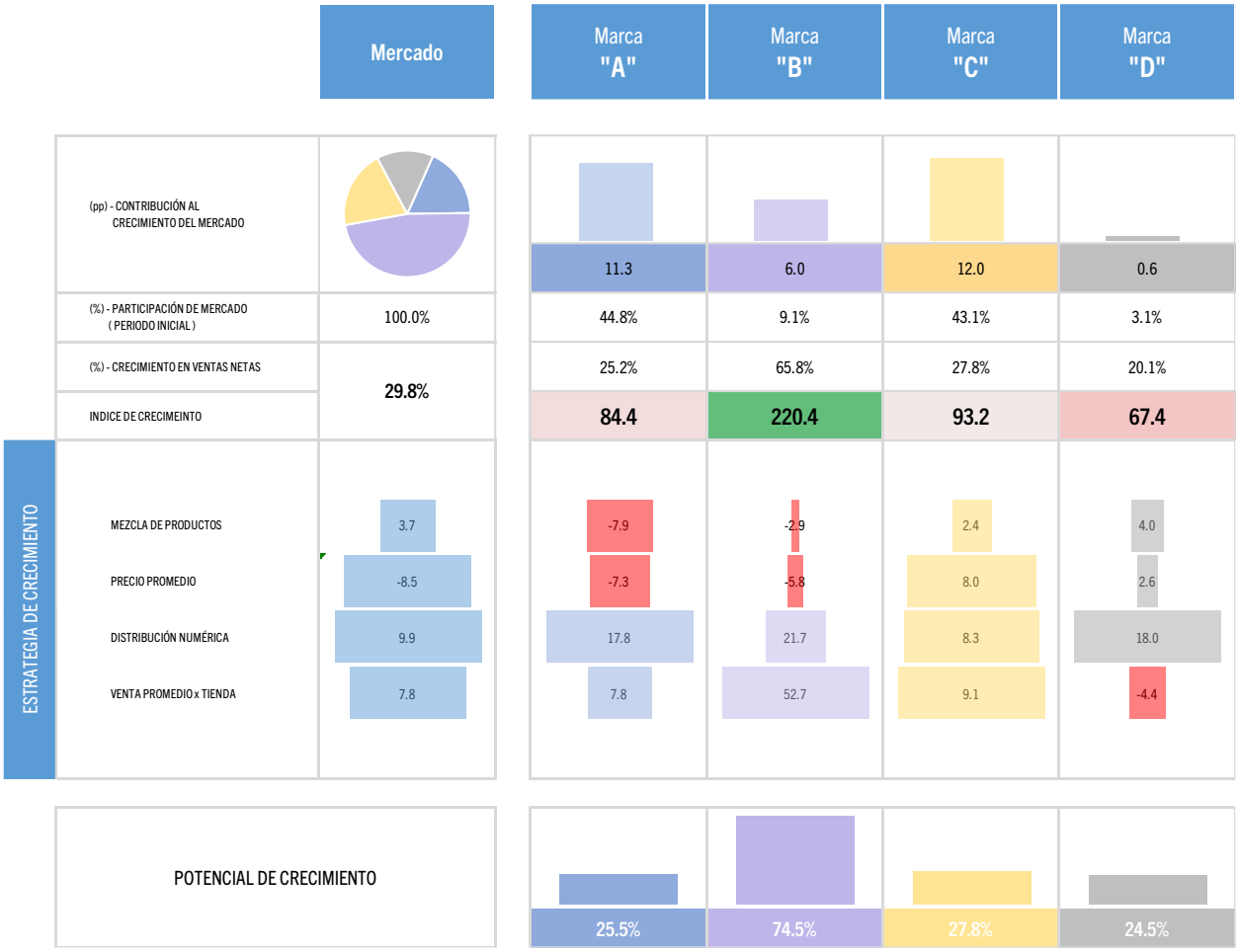
En términos estratégicos, la marca "D" se encuentra en una etapa de **penetración intensiva**, priorizando el alcance sobre la profundidad. Si bien esta táctica puede ser efectiva para ganar participación inicial, el modelo sugiere que su sostenibilidad dependerá de la capacidad de la marca para **fortalecer su ejecución comercial y optimizar el rendimiento por tienda**, una vez consolidada su cobertura (ver Gráfico 34).

4.4. Estrategias ganadoras

Una vez identificadas las estrategias particulares de cada marca y sus respectivos patrones de crecimiento, el siguiente paso metodológico consiste en **contrastar dichas estrategias con los resultados obtenidos en términos de contribución al**

crecimiento de las ventas netas. Este ejercicio comparativo permite establecer **referencias estratégicas objetivas**, que sirven como base para formular recomendaciones prescriptivas orientadas a incrementar la probabilidad de éxito comercial en un mercado que, según el análisis del modelo, se encuentra en una fase de expansión. Las distintas estrategias implementadas por cada marca se traducen en resultados de crecimiento, y permite identificar cuáles de ellas han demostrado ser más eficientes en la gestión de sus palancas estratégicas (ver Gráfico 35).

Gráfico 35. Resumen de estrategias por marca



Nota: *Elaboración propia utilizando los resultados de los diferentes análisis presentados en éste documento.*

Si bien la **estrategia más integral** corresponde a la **marca "C"**, al presentar una **gestión balanceada** de los principales drivers (distribución, ejecución, portafolio y precio), la **marca "B"** se posiciona como la **más eficiente**, al lograr un crecimiento superior con una estructura táctica más enfocada. Este resultado se explica, en parte, por el hecho de que la marca "B" opera en un nicho distinto al de las marcas "A" y "C", con menor participación de mercado, lo que le permite ejecutar con mayor agilidad y precisión.

El análisis también confirma que, en este mercado, uno de l**os drivers más relevantes** para sostener el crecimiento es la **venta promedio por tienda**, indicador que refleja la capacidad de una marca para ganar espacio frente a la competencia y ser seleccionada por el consumidor en el punto de venta.

En este sentido, la ejecución comercial se convierte en un factor crítico para consolidar el posicionamiento y maximizar el retorno por establecimiento.

Asimismo, se recomienda que las marcas **expandan su cobertura sin comprometer el volumen promedio de venta**, manteniendo precios estables o con ajustes moderados que no afecten la elasticidad de la demanda. Esta estrategia permite escalar la presencia sin erosionar la eficiencia operativa.

Adicionalmente, se destaca la importancia de realizar análisis a **mayor granularidad**, identificando qué productos tienen mejor rotación en cada tipo de establecimiento y región. Este conocimiento permite optimizar el portafolio y ofrecer al consumidor alternativas más relevantes según el contexto de compra.

Finalmente, si se considera como objetivo estratégico que todos los drivers contribuyan positivamente al crecimiento de las ventas netas, cada marca debería establecer como **meta mínima de crecimiento** la suma de las contribuciones positivas identificadas por

el modelo. Como se observa en los resultados, tres de las cuatro marcas presentan estimaciones de crecimiento homogéneas (entre 24.5% y 27.8%), lo que sugiere una **predicción base de crecimiento del mercado**, útil como referencia para la planificación comercial y financiera.

Capítulo 5

5. Conclusiones

La presente tesis ha tenido como objetivo principal demostrar la utilidad del modelo de contribución “Growth Drivers” como herramienta analítica para la evaluación estratégica de marcas en mercados dinámicos, desde una perspectiva de ingeniería económica y financiera. A través de su aplicación práctica, se ha logrado descomponer el crecimiento comercial en sus componentes fundamentales, permitiendo identificar con precisión los factores que explican el desempeño relativo de cada marca.

El análisis realizado ha permitido obtener las siguientes conclusiones relevantes:

1. **El modelo de contribución es una herramienta eficaz para la toma de decisiones estratégicas**, ya que permite cuantificar el impacto de cada “driver” (distribución, ejecución comercial, mezcla de productos y precio) en el crecimiento de las ventas netas. Esta descomposición facilita la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de tácticas específicas por marca y segmento.
2. **La eficiencia estratégica no depende exclusivamente del volumen de inversión o cobertura**, sino de la capacidad de cada marca para activar sus palancas de crecimiento de manera equilibrada. En este sentido, la marca “B” demostró ser la más eficiente, al lograr un crecimiento superior con una estrategia enfocada en ejecución comercial, a pesar de operar en un nicho con menor participación de mercado.

3. **La marca “C” presentó la estrategia más completa**, al mantener un balance entre todos los drivers, lo que le permitió sostener un crecimiento estable. Este enfoque integral se posiciona como una referencia para marcas que buscan consolidar su participación en mercados competitivos.
4. **La venta promedio por tienda se confirma como el driver más crítico para sostener el crecimiento del mercado analizado**, ya que refleja la capacidad de una marca para competir en el punto de venta y ser seleccionada por el consumidor. Las marcas que lograron mejorar este indicador obtuvieron mejores resultados en términos de eficiencia y crecimiento.
5. **La expansión de cobertura debe ser gestionada con cautela**, evitando que el incremento en puntos de venta diluya el volumen promedio por tienda. El modelo evidencia que una cobertura mal ejecutada puede comprometer la eficiencia operativa y limitar el retorno sobre inversión.
6. **El análisis a mayor granularidad (por región, tipo de establecimiento y portafolio específico) es indispensable** para optimizar la estrategia comercial. Conocer qué productos se desplazan mejor en cada contexto permite ajustar la oferta y maximizar la relevancia para el consumidor.
7. Finalmente, se propone que las marcas establezcan como **meta mínima de crecimiento** la suma de las contribuciones positivas identificadas por el modelo. Esta estimación representa el potencial de crecimiento alcanzable bajo condiciones óptimas de activación estratégica, y puede ser utilizada como referencia para la planificación financiera y comercial.

En conjunto, los hallazgos de esta tesis demuestran que el modelo “Growth Drivers” no solo permite evaluar el desempeño histórico de las marcas, sino que también ofrece una base sólida para la formulación de estrategias prescriptivas, alineadas con los principios de eficiencia económica y sostenibilidad financiera.

5.1. Reflexiones finales

El desarrollo de esta tesis ha tenido como propósito central construir y aplicar un modelo prescriptivo que permita descomponer el crecimiento comercial en sus componentes estratégicos, con el fin de evaluar la efectividad relativa de distintas tácticas empresariales en un mercado en expansión. A través de la implementación del modelo de contribución “Growth Drivers”, se ha logrado establecer una metodología robusta para analizar, comparar y proyectar el desempeño de marcas bajo distintos enfoques estratégicos.

Este trabajo ha demostrado que es posible **transformar datos comerciales en decisiones estratégicas**, mediante el uso de modelos que integran lógica cuantitativa, análisis comparativo y visión prescriptiva. La capacidad del modelo para operar en distintos niveles de granularidad —desde el total mercado hasta segmentos específicos— refuerza su utilidad como herramienta de diagnóstico y planificación.

Los objetivos planteados al inicio de esta tesis se han cumplido de manera integral:

- Se ha **identificado y evaluado la contribución de los principales drivers** al crecimiento de las ventas netas por marca y segmento.

- Se ha **contrastado la estrategia de cada marca con sus resultados**, permitiendo establecer referencias estratégicas y tácticas replicables.
- Se han **formulado recomendaciones basadas en evidencia**, orientadas a mejorar el desempeño comercial y financiero de las marcas en estudio.
- Se ha demostrado que el modelo puede ser utilizado para **priorizar inversiones**, optimizar la asignación de recursos y establecer metas de crecimiento realistas y alcanzables.

En suma, esta tesis aporta una herramienta analítica que permite a las organizaciones **tomar decisiones estratégicas con mayor precisión**, basadas en el entendimiento profundo de sus palancas de crecimiento. El enfoque adoptado no solo responde a las necesidades del entorno competitivo actual, sino que también ofrece una base metodológica adaptable a distintos contextos de negocio.

Este trabajo representa una contribución práctica y teórica al campo de la ingeniería económica y financiera, al vincular el análisis de datos con la formulación de estrategias comerciales efectivas. Se espera que los hallazgos aquí presentados sirvan como guía para futuras investigaciones, así como para la toma de decisiones en entornos empresariales que buscan crecer de manera sostenible y rentable.

Bibliografía

- Bass, F. M. (1969). A new product growth model for consumer durables. Management Science, 15(5), 215–227. https://doi.org/10.1287/mnsc.15 (5.215)
- Bijmolt, T. H. A., Van Heerde, H. J., & Pieters, R. G. M. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. Journal of Marketing Research, 42(2), 141–156. https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2 (141.62296)
- Blattberg, R. C., & Neslin, S. A. (1990). Sales promotion: Concepts, methods, and strategies. Prentice Hall.
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. Journal of Advertising Research, 4(2), 2–7.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). Managing customers as investments. Wharton School Publishing.
- Hanssens, D. M. (2009). Empirical generalizations about marketing impact. Marketing Science Institute.
- Hanssens, D. M., Parsons, L. J., & Schultz, R. L. (2001). Market response models: Econometric and time series analysis. Springer.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
- Leeflang, P. S. H., Wieringa, J. E., Bijmolt, T. H. A., & Pauwels, K. H. (2014). Modeling markets: Analyzing marketing phenomena and improving marketing decision making. Springer.
- McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin.

- Neslin, S. A., et al. (2014). Marketing mix modeling: Past, present and future. Journal of Marketing Analytics. https://doi.org/10.1057/jma (2014.5)
- Nielsen. (2022). Marketing effectiveness report. Nielsen.
- Pauwels, K., Hanssens, D. M., & Siddarth, S. (2002). The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity. Journal of Marketing, 66(4), 97–114. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4 (97.18516)
- Winer, R. S. (1986). A reference price model of brand choice for frequently purchased products. Journal of Consumer Research, 13(2), 250–256. https://doi.org/10.1086/209068

Listado de Tablas

Tabla 1. Impulsores del crecimiento “Growth Drivers” y Métricas utilizadas 20

Tabla 2. Campos y KPIs del modelo 29

Tabla 3. Diagrama General de la arquitectura de datos 32

Tabla 4. Resumen de hallazgos por marca 44

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Evolución del mercado 34
Gráfico 2. Evolución de la marca “A” 35
Gráfico 3. Evolución de la marca “C” 35
Gráfico 4. Evolución de la marca “B” 35
Gráfico 5. Evolución de la marca “D” 36
Gráfico 6. Análisis de Ganancias y pérdidas de SOM (“Share of Market”) 36
Gráfico 7. Evolución de la participación de mercado por marca 37
Gráfico 8. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “A” 38
Gráfico 9. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “C” 39
Gráfico 10. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “B” 40
Gráfico 11. Posicionamiento de los segmentos en el mercado para la marca “D” 40
Gráfico 12. Relación entre Precio y volumen de venta marca “A” (correlación y regresión) 41
Gráfico 13. Relación entre Precio y volumen de venta marca “B” (correlación y regresión) 42
Gráfico 14. Relación entre Precio y volumen de venta marca “C” (correlación y regresión) 42
Gráfico 15. Relación entre Precio y volumen de venta marca “D” (correlación y regresión) 43
Gráfico 16. Matriz de correlaciones entre precio y volumen de venta por marca y segmento 43
Gráfico 17. Visualización puntual de la contribución de cada factor (“driver”) 52
Gráfico 18. Visualización del patrón de contribuciones por factor (“driver”) 53
Gráfico 19. Resultado del modelo a total mercado 57
Gráfico 20. Resultado del modelo a total marca “A” 59
Gráfico 21. Resultado del modelo a total marca “B” 60
Gráfico 22. Resultado del modelo a total marca “C” 61
Gráfico 23. Resultado del modelo a total marca “D” 62
Gráfico 24. Importancia en ventas netas por marca y segmento 63
Gráfico 25. Resultado del modelo para la marca “A” y segmento de tamaños grandes saborizados 64
Gráfico 26. Resultado del modelo para la marca “C” y segmento de tamaños grandes saborizados 65
Gráfico 27. Resultado del modelo para la marca “B” y segmento de tamaños grandes saborizados 66

Gráfico 28. Resultado del modelo para la marca “A” y segmento de tamaños pequeños saborizados 67
Gráfico 29. Resultado del modelo para la marca “C” y segmento de tamaños pequeños saborizados 68
Gráfico 30. Resultado del modelo para la marca “B” y segmento de tamaños pequeños saborizados 69
Gráfico 31. Perfil de contribución por “Driver” de la marca “A” 71
Gráfico 32. Perfil de contribución por “Driver” de la marca “B” 73
Gráfico 33. Perfil de contribución por “Driver” de la marca “C” 74
Gráfico 34. Perfil de contribución por “Driver” de la marca “D” 76
Gráfico 35. Resumen de estrategias por marca 77

Agradecimientos

Extiendo mi más profundo agradecimiento a mi familia y amigos, pilares fundamentales en este camino de aprendizaje profesional:

- **Laura Elena Peña Rivera**, mi esposa, a quien admiro profundamente y considero mi ejemplo de vida. Su consejo, sabiduría y amor han sido la guía que me impulsa a superarme día con día y alcanzar nuestras metas compartidas.
- **Sebastián Serra Peña**, mi hijo, motivo de orgullo y razón para seguir aprendiendo. Mi compromiso es transmitirle los valores que nos hacen mejores personas y que constituyen la base de nuestro futuro.
- Mis padres, **Juan Serra Buxadé y Carolina Ramos de Serra**, quienes me enseñaron y motivaron a ser un individuo comprometido con el análisis y la búsqueda del conocimiento. Su ejemplo y enseñanzas representan mi inspiración espiritual y personal.
- **Gustavo y Cecilia Álvarez, Carlos Valero, Pedro Yedra y Caro Maya** “La Bala”, por su respaldo incondicional. No solo me impulsaron y motivaron para concluir este trabajo, sino que también contribuyeron significativamente a mi aprendizaje en el ámbito profesional.

Asimismo, deseo expresar mi más sincero reconocimiento al **Dr. Ángel Cuevas Romero**, director de Tesis, por su invaluable orientación, apoyo y compromiso durante el desarrollo de esta investigación.

A mis revisores de tesis **Dr. Hector Alonso Olivares Aguayo y a la Mtra. María Teresa Medina Franco**, cuya retroalimentación fue de gran ayuda para la culminación de este trabajo.

Finalmente, agradezco también a la **Mtra. Marcela Lagunas** por su acompañamiento y gestión en el proceso académico, así como a la **Universidad La Salle**, por brindarme las herramientas y el entorno propicio para la culminación de este proyecto.

“Que este trabajo, unido a otras ideas, sustente e inspire futuras investigaciones, recordándonos que lo unido permanece.

”Indivisa Manent”