

## GERENCIA DE MERCADEO BASADA EN EL MODELO CAÓTICA EN EL SECTOR DE BEBIDAS CARBONATADAS

Recibido: 23/02/2017 Aceptado: 29/05/2017

González, María Fernanda  
Coca-Cola FEMSA de Venezuela S.A.  
[gonzalezmafer10@hotmail.com](mailto:gonzalezmafer10@hotmail.com)

### RESUMEN

El objetivo fue analizar la gerencia de mercadeo basada en el modelo caótica en el sector de bebidas carbonatadas. Se basó teóricamente en Kotler y Caslione (2010), entre otros. Se tipificó como descriptiva, de campo, no experimental, transeccional. La población fue integrada por los 10 gerentes de mercadeo de Coca Cola, Pepsi Cola, Glup y Big Cola. Se utilizó un cuestionario de 79 ítems, validado por cinco (5) expertos, la confiabilidad por Cronbach arrojó un índice de 0.941. De los resultados, fue posible concluir que; actualmente, la gerencia calcula la incertidumbre al tomar decisiones, a su vez, no realizan inversiones comprometiendo la estructura financiera. Se caracterizan los procesos de ejecución de comportamientos estratégicos, los cuales son favorables, pues, toman en cuenta indicadores de gestión. Describiendo el ciclo de implementación del modelo caótica, se lograron resultados satisfactorios debido al reconocimiento sobre la necesidad de evitar actuar como en el pasado, a su vez, la gerencia construye un sistema de alarma temprana. Las estrategias de marketing favorecen la investigación de mercado. En las estrategias para el alcance de la sostenibilidad, se adoptan comportamientos orientados hacia la sustentabilidad. Se propusieron lineamientos estratégicos de alarma temprana orientados a construir escenarios claves.

**Palabras clave:** gerencia de mercadeo basada en el modelo de caótica, procesos de ejecución de comportamientos estratégicos, ciclo de implementación del modelo caótica, situaciones de turbulencia, estrategias de sostenibilidad.

### MARKETING MANAGEMENT MODEL BASED ON CHAOTIC IN THE CARBONATED BEVERAGE INDUSTRY

#### ABSTRACT

The aim was to analyze marketing management model based on chaotic in the sector of carbonated beverages. It was based theoretically on Kotler and Caslione (2010), among others. It was classified as a descriptive field, not experimental, transeccional. The population was composed of 10 marketing managers of Coca Cola, Pepsi Cola, Glup and Big Cola. A questionnaire of 79 items, valid for five (5) experts, the reliability by Cronbach threw an index of 0.941 was used. From the results, it was possible to conclude that; uncertainty is currently estimated to make decisions; investments do not compromise financial structure. They characterize the processes of implementation of strategic

behavior, they are favorable as take into account indicators. Describing the chaotic implementation cycle model, it achieved satisfactory results due to the recognition of the need to avoid acting as in the past, while building an early warning system. Marketing strategies favoring market research. Strategies for achieving sustainability oriented behaviors are adopted. early warning strategic guidelines aimed at building key scenarios were proposed.

**Keywords:** marketing management model based on chaotic implementation processes of strategic behavior, chaotic implementation cycle model, turbulent situations.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo se desenvuelve en un dinámico y cambiante entorno empresarial, se hace prioritario desarrollar las capacidades indispensables para adaptarse adecuadamente al cambio, haciendo uso de la anticipación y capacidad de forjar e impulsar ideas emprendedoras, lo cual incluye desarrollar una forma de gestión de mercadeo proactiva, ideando el entorno empresarial, así como su realidad, con el propósito de conducir a la empresa con éxito, avanzando hacia un futuro predecible.

De esto se deriva la relevancia tanto en la innovación de los productos como de servicios, pues mejorarlos podría posibilitar la sobrevivencia en los mercados de la actualidad, gestionando ser pioneros en el mercado con una apropiada visión estratégica para los nuevos productos y servicios. Por ello, en el campo del mercadeo, la globalización tiene su impulso básico en el proceso técnico y particularmente en la capacidad de movilizar bienes, servicios, dinero e informaciones.

En ese sentido establecen Kotler y Keller (2012) que el mercadeo consiste en satisfacer las necesidades de manera rentable. A esto agregan que la gestión de mercadeo se encuentra orientada hacia la actividad o grupo de entidades, procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Por ende, se considera que el ajuste a estos procesos de intercambio podría demandar una cantidad formidable de trabajo y habilidades.

Dentro de ese marco, y según Paz y otros (2017), la dirección de mercadeo debería tener lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. De allí, que se considere tanto el arte y la ciencia de elegir mercados meta, además como obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.

Atendiendo a estas consideraciones volcadas hacia la actualidad mundial, se ha venido observando una serie de cambios y transformaciones de tipo económico, político, social, cultural, tecnológico, los cuales pueden incidir tanto en la actividad empresarial como en su interacción con el medio. En ese sentido, las organizaciones pueden

encontrarse ante la disyuntiva de ser solo agentes de desarrollo económico o partícipes del desarrollo socio-económico.

Desde ese punto de vista, algunos de los problemas habituales en el área de mercadeo y ventas pudieran ser imputados a la gerencia del mercadeo tradicional la cual se orienta hacia la creatividad del producto más que a la venta de los mismos, en un contexto de venta personal tradicional orientados hacia transacciones, en otras palabras, su propósito es ayudar a vendedores a cerrar una venta con un cliente. Destacan Kotler y Caslione (2010), que actualmente ocurren más frecuentemente grandes choques como resultados de una economía global cada vez más interconectada que sostiene grandes flujos de comercio y de información.

Vale resaltar que actualmente en Venezuela se han venido visualizando factores que han promovido una situación de crisis, entre ellos se encuentran el elevado índice de precios debido a la inflación que afecta los costos de la materia prima e insumos, por ello el producto se encuentra sobrevalorado, al mismo tiempo el país se enfrenta a una crisis alimentaria y energética, hídrica e incluso sanitaria, así el sector financiero muestra inestabilidad en cuanto al otorgamiento de créditos comerciales, hipotecaria y agrícolas, aunado a la inseguridad jurídica. Por ello puede considerarse que se vive una situación económica turbulenta sin comparación con otro país latinoamericano.

Esta situación puede ser explicada según Kotler y Caslione (2010) a través de la teoría del caos del cual se explica cómo se desarrollan los hechos. La manera más eficiente de manejar la nueva realidad es con un enfoque práctico y altamente disciplinado, un enfoque de sistema bien definido en torno a un marco referencial gerencial que sea receptivo, robusto y capaz de recuperarse, constituyendo la base para la toma de decisión empresarial.

Resulta oportuno destacar la labor desempeñada por una empresa con más de 125 años en el mercado mexicano y de Latinoamérica, conformada por el Consorcio de Fomento Económico Mexicano FEMSA, el cual es el embotellador público más grande de productos Coca Cola en el mundo, además lidera la partida accionaria de Heineken, una de las marcas de cervezas con mayor relevancia a nivel mundial y poseedora de una amplia variedad de tiendas comerciales de fuerte crecimiento en Latinoamérica entre ellas destacan OXXO, Farmacias Farmacon, FEMSA Logística, Imberca, entre otras.

Cabe agregar, que efectivamente la fortaleza de esta organización mexicana se encuentra fundamentada esencialmente en el manejo eficiente de sus marcas y las estrategias comerciales efectuadas en cada una de ellas, lo cual les ha permitido avanzar a pesar de las dificultades económicas en la región, por ello continúa creciendo, como resultado de su gestión de mercadeo llegando a más de 351 millones de consumidores.

En este orden de ideas, resalta Muñiz (2014) que la gestión del mercadeo plantea el hecho de conocer las necesidades de los clientes, evaluar segmentos de mercados potenciales, establecer los nichos del mismo, resaltar el potencial e interés de esos mercados, conducir con éxito a la organización hacia nuevas oportunidades, así como, innovar constantemente en el diseño de planes de acción hacia el logro de los objetivos

propuestos con una alta motivación considerando la competitividad que exige el mercado actual.

En consecuencia, para ser exitoso en la gestión de mercadeo, se debe establecer la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, con disposición a servir al cliente tanto actual como potencial. Además, investigar el mercado, la penetración y su desarrollo, la conveniente segmentación, los cuales conduzcan al correcto seguimiento del desempeño empresarial como clave del éxito. Pues, el mercadeo ubica al consumidor en el centro de la organización, entendiendo que esta es la única manera de alcanzar la base de clientes para poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con creciente abanico de posibilidades.

Al mismo tiempo propone Best (2007), que en cualquier área producto-mercado, la mezcla del mercado atractivo, así como de las ventajas competitivas de la organización, generan como resultado una posición en la matriz portfolio de productos. Estos mercados por lo general demandan planes ofensivos para mejorar las ventajas competitivas además de la cuota de participación, cuando están por debajo de la media.

Dentro de este marco asociado a los requerimientos tecnológicos, se considera indispensable elegir las herramientas gerenciales y administrativas que conducirán a la organización a emprender las tareas de adquisición de productos y/o servicios en la búsqueda de potenciales soluciones tanto en el corto como en el largo plazo, en concordancia con las necesidades inherentes al objetivo de la misma, con miras a minimizar las desviaciones factibles de presentarse.

Ahora bien, al considerar la recesión a la cual se enfrenta Venezuela en los últimos años se consultó a la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber, 2016) cuando afirma que se han producido una serie de cambios en los principales mercados de consumo masivo, a lo cual no se escapa el mercado de bebidas gaseosas, obligando a sus directores a desarrollar diversas políticas y estrategias de comercialización, debido a la escases de materia prima para la producción especialmente de la azúcar, uno de los principales ingredientes para la elaboración de este insumo.

Entre las características del mercado de bebidas carbonatadas sobresalen; el bajo precio, aparición de nuevas marcas y la extensión de línea con nuevos tamaños y presentaciones. Estos cambios han propiciado el crecimiento de la industria, pues, debido al factor precio/rendimiento, estas bebidas por lo económicas se han convertido en una alternativa de consumo viable para los segmentos socioeconómicos de menor poder adquisitivo. Al mismo tiempo, se ha logrado que las marcas tradicionales tuvieran que adecuarse a la nueva situación competitiva por medio de la disminución de sus precios y extensión de sus líneas con envases de tamaños diversos.

En este sentido, la afirmación anterior se ve opacada por la situación actual que enfrenta Venezuela, donde todos los rubros han sufrido los embates del control de cambio y controles en precio que impulsa el crecimiento de los mismos, donde el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas ha manejado un aumento significativo de los precios del 315,0% de acuerdo a cifras del Banco Central de Venezuela (2015). Lo que se traduce

para estas empresas en una contracción del consumo ya que los nichos de mercado de los estratos C, D y E no pueden adquirir este portafolio de productos por compararse el costo del mismo con productos de la cesta básica venezolana.

Resalta González (2012) que la empresa embotelladora líder a nivel mundial con más de 500 marcas de bebidas carbonatadas, isotónicos, aguas saborizadas, jugos, té listos y demás bebidas sin alcohol es Coca Cola, seguidamente, el segundo lugar lo ocupa PepsiCo, la cual se encuentra confirmada por cuatro unidades de negocio: PepsiCo Americas Foods, PepsiCo Europa, PepsiCo Américas Beverages y Asia PepsiCo.

Es evidente entonces, que las empresas de bebidas carbonatadas se hallan en la necesidad de utilizar continuamente técnicas de mercadeo creativas, tanto eficaces como rentables las cuales las conlleven a adaptarse a los cambios para lograr los objetivos establecidos. Por tanto, basado en el modelo caótico propuesto por Kotler y Caslione (2010) propugna un enfoque alerta y prudente que no solo proteja a las fuerzas perturbadoras que impactan a la empresa en momentos turbulentos, sino que favorezca sus intereses.

En ese marco se ha venido observando, que las relaciones en la industria de bebidas carbonatadas con sus proveedores se está transformando en la medida en la cual van surgiendo nuevas necesidades desvirtuando ocasionalmente las tendencias al aumento de la productividad, igualmente se ha venido afectando la efectividad al gestionar los planes para nuevas entradas de mercado, para mercados de crecimiento, para la nueva economía, por no implicar el rol del entorno en la adopción de las decisiones.

No obstante, a pesar de los desafíos de gestión de mercadeo que enfrentan actualmente las empresas de bebidas carbonatadas, tan solo en algunas oportunidades descubren las nuevas capacidades y habilidades de gestión las cuales les conducen hacia el logro sus objetivos basándose en el mercadeo estratégico como herramienta para mantener relaciones armónicas con los clientes y competidores. También, se enfatiza que esquivan las respuestas a las preguntas de gestión mercadeo en tiempos turbulentos primordiales hechas a los empresarios de la industria de bebidas carbonatadas al enfrentar su realidad competitiva, necesario para guiarlas de manera eficiente, efectiva y consistente.

De lo antes expuesto, se mezcla tanto el enfoque el cual involucra la focalización de la gestión dirigida hacia la detección de los errores más comunes, decisiones para la asignación de recursos, definición de estrategias bajo el caos, definición de estrategias de alarma temprana, como se lleva a efecto la introducción de nuevos productos, preparación del personal, determinación de mecanismos publicitarios, entre otros.

De allí, que en las situaciones competitivas donde los clientes pueden elegir entre diversas opciones, se dificulta lograr su lealtad. Pues, no es suficiente con el ofrecimiento de la calidad del producto, se requiere desarrollar un mercadeo que obtenga integrar al cliente con la empresa de bebidas carbonatadas para desarrollar una relación inquebrantable entre ambos, donde el mismo debe servir de referencia para la captación de nuevos clientes.

A esto se agrega, la orientación al mercado, pues su fortaleza radica en la orientación hacia el cliente, ya que para crear y entregarle un valor es necesario identificar y entender su cadena de valor, no solo en el momento actual, sino también en su evolución en el tiempo. Es aquí donde surge la inquietud, promover gerencia de marketing basada en el modelo caótico como eje fundamental en el sector de bebidas carbonatadas, proponiendo la siguiente investigación: Análisis de la gerencia de mercadeo basada en el modelo caótica en el sector de bebidas carbonatadas.

## **BASES TEÓRICAS**

El fundamento teórico muestra una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos es posible tomar en cuenta, y cuáles no. Pues, al no poseer una buena base teórica todo instrumento diseñado, seleccionado, o técnica empleada en la investigación, carecerá de validez. Es por ello que seguidamente, se desarrolla la variable seleccionada, gerencia de mercadeo basada en el modelo caótica, en sus aspectos elementales con la finalidad de comprender tanto el alcance como la naturaleza de la investigación.

## **GERENCIA DE MERCADEO BASADA EN EL MODELO CAÓTICA**

Para Kotler y Caslione (2010) la gerencia de mercadeo basada en el modelo de caótica, es la capacidad de recuperación basada en la actitud mental que los agentes de marketing, así como todo el personal de la organización deben adquirir e inclusive recuperar. Los gerentes de mercadeo deben llegar a dominarla para poder participar decididamente en el mercado, superar el caos con el fin de conectarse con los consumidores. Pensar de esa manera les ayuda a transformar la ansiedad en acción, la dificultad en decisión y firmeza.

En el mismo orden de ideas, las organizaciones con orientación al mercado son capaces, según Mesa (2012) de retener mejor a los clientes debido a la capacidad de aprendizaje sobre sus expectativas y necesidades, lo que permite un mejor desempeño en el largo plazo, especialmente en períodos de caos o turbulencia en los que las preferencias de los clientes están cambiando constantemente.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

Desde la perspectiva de Fernández (2010) identificar la situación actual es la primera fase para conocer y comprender por lo que atraviesa una organización, de esta manera el analista puede estudiar con mayor conocimiento las causas de los problemas y las oportunidades surgidas. Kotler y Caslione (2010), plantean como una crisis, caos o turbulencia económica perturba el desempeño de las organizaciones e incluso compromete su supervivencia, así como las reglamentaciones tributarias, por ello considera aspectos entre los cuales resaltan turbulencia, factores que pueden producir caos, errores más comunes, asignación de recursos, recorte de gastos y arreglos improvisados.

### **a) Turbulencia**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) turbulencia significa siempre un incremento en el riesgo y en la incertidumbre. El término riesgo se usa para describir la incertidumbre la cual puede ser calculada y para la cual se pueden comprar seguros. Sin embargo, existe un riesgo que es difícilmente calculable al cual enfrentan quienes toman decisiones en las empresas.

#### **b) Factores que pueden producir caos**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) la creciente interconexión e interdependencia del mundo actual se traduce en mayor riesgo para las organizaciones actuales. Entre los factores críticos que están afectando rápidamente estos niveles de riesgo se encuentran: Las tecnologías e innovaciones perturbadoras; los avances tecnológicos y la revolución informática; el ascenso del resto; la hiper-competencia; los fondos soberanos de riqueza; el medioambiente y el facultamiento de los clientes.

#### **c) Errores más comunes**

Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) cuando la turbulencia afecta a las organizaciones crea distintas clases de respuestas erróneas. En ese sentido, de forma mayoritaria los gerentes, al enfrentarse a una turbulencia, apelan a uno de los dos planteamientos convencionales posibles: toman pocas previsiones y actúan como si la tormenta se fuera a calmar; o bien se dirigen a buscar un refugio y se dedican a disminuir costes.

#### **d) Asignación de recursos**

En el criterio de Kotler y Caslione (2009) todas las empresas atraviesan por situaciones difíciles cuando la economía se aprieta o peor aún, se detiene. No obstante, durante épocas de turbulencias las decisiones que tome un líder tendrán todavía más alcance, así, las decisiones de asignación de recursos pueden minar la estrategia esencial y la cultura de la empresa.

#### **e) Recorte de gastos**

De acuerdo con Kotler y Caslione (2009) la cruda realidad es que las empresas precisan recortar costes por algún lado cuando la economía decae y habrá momentos en los cuales la supervivencia de una organización dependerá de recortes espectaculares, absolutamente necesarios para su salvación.

#### **f) Arreglos improvisados**

Al abordar Kotler y Caslione (2010) comentan como cuando las organizaciones buscan soluciones rápidas con el fin de preservar el flujo de caja ciertos errores estratégicos clave pueden costar muy caro. La finalidad es ser lucrativo y toda decisión debe considerarse a la luz de los efectos los cuales pueda tener en el flujo de caja.

## PROCESOS DE EJECUCIÓN DE COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS BASADOS EN EL MODELO CAÓTICA

Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) el plan de ejecución del comportamiento estratégico de caótica consta de cinco (5) pasos los cuales se plasmas seguidamente: Primer paso. Denominado reconfirmar los actuales modelos empresariales y estrategias: segundo paso. Evaluar la capacidad de la organización para ejecutar estrategias bajo el caos: tercer paso. Definir los procesos de ejecución de los comportamientos estratégicos: cuarto paso. En este punto se hace la denominación de Ejecutar los comportamientos estratégicos de caótica, y quinto paso. Reevaluar y revisar.

### a) Modelos empresariales

De acuerdo a Kotler y Caslione (2010) el modelo empresarial basado en Caótica plantea la necesidad de tomar en consideración los indicadores macroeconómicos, armar un conjunto de escenarios con respuestas estratégicas apropiadas y tomar medidas que vuelvan a sus empresas más reactivas, robustas, capaces de resistir y recuperarse. Al mismo tiempo se pretende lograr un alto nivel de sustentabilidad empresarial para la empresa, siendo necesario aprovechar todas las oportunidades creadas por el caos.

### b) Estrategias bajo caos

En criterio de Kotler y Caslione (2010) en los periodos de recesión se dificulta saber cuál estrategia de marketing se adapta a las modificaciones de comportamiento y percepción de valor que tienen como respuesta los clientes. El análisis del entorno es fundamental ante un ambiente de turbulencia para entender los cambios y saber cómo actuar ante ellos. Es así como, ante una situación de plena normalidad las empresas continúan con sus estrategias previamente establecidas, y solo consideran nuevas formas de hacer negocios cuando las ventas ya se encuentran por debajo de las cuotas históricas.

### c) Procesos de ejecución

Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) son considerados 5 pasos para ejecutar los comportamientos estratégicos de caótica, son los siguientes: **Finanzas**, en tiempos de crisis, lo más provechoso es conseguir maleabilidad estratégica mediante flexibilidad del balance de la empresa; **Informática**: buscando mejorar la experiencia del cliente, reducir la filtración de ingresos y mejorar el apalancamiento operativo; **Manufactura/operaciones**: reducción de la estructura de costos sin afectar las partes fundamentales de la operación; **Compras/suministros**; mejorar las relaciones con los proveedores, manejar un personal de compras con las destrezas apropiadas, entre otros; **Recursos Humanos**, continuar reclutando, pero sin traer problemas para evitar disminuir el estándar.

### d) Comportamientos estratégicos



Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) los comportamientos estratégicos de caótica que deben aplicarse a la organización en general, departamento por departamento, por sistema clave de apoyo así como de grupos interesados para cada uno de los departamentos funcionales clave. Mientras cada empresa avanza dando cada paso en el proceso de ejecución debe tener en cuenta la constante necesidad tanto de reevaluar como de revisar los comportamientos estratégicos de cada departamento.

### **e) Revaluación**

Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) en este paso es importante recordar que como el estado de la nueva normalidad está salpicado de rachas tanto de prosperidad como depresión, los niveles de caos subirán y caerán con el tiempo, a veces el caos alcanzará puntos de inflexión estratégica que exigirán que el modelo empresarial de la empresa sea disuelto para que pueda transformarse en otro nuevo.

### **CICLO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CAÓTICA**

Al dar inicio al ciclo de implementación de caótica, Kotler y Caslione (2010) refieren que es una respuesta para manejar las vulnerabilidades más notorias de una organización. Este surge con la turbulencia detectable en la cual estará presente un porcentaje de riesgo que difícilmente sea posible de detectar, seguida de caos, donde el gerente realiza ajustes en la estrategia empresarial para hacerle frente a esta situación, y el ciclo continúa con rachas de prosperidad y recesión, restableciéndose la nueva normalidad.

#### **a) Fuentes de turbulencia**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) la creciente interconexión e interdependencia presente en el mundo representan un mayor riesgo para todas las organizaciones. Destacando entre los factores críticos que están subiendo de nivel para las empresas están los siguientes: (a) los avances tecnológicos y la revolución informática; (b) el ascenso del resto; (c) las tecnologías e innovaciones perturbadoras; (d) los fondos soberanos de riqueza; (e) el medioambiente; (f) la hipercompetencia; (g) el facultamiento de los clientes.

#### **b) Gerenciar la turbulencia**

Desde la perspectiva de Kotler y Caslione (2010) durante la contracción la gerencia debe usar un enfoque multifacético para mantener, e incluso incrementar, los márgenes de la compañía. Una de las más altas prioridades de la gerencia debe ser desarrollar coherencia en las políticas de producción y laborales de la organización. Así, la gerencia de caótica es un enfoque sistemático para detectar y analizar la turbulencia, para dar respuesta a ella y al caos consiguiente.

#### **c) Alarma temprana**

A este respecto Kotler y Caslione (2010) afirman que la turbulencia puede llegar en cualquier momento y parte, además algo de ella será detectable pero otra no. La turbulencia detectada debe ser analizada para posteriormente actuar sobre ella lo más pronto posible para poder identificar: las oportunidades que pueden revelarse y aprovecharse; las vulnerabilidades de la empresa, de modo que se puedan minimizar o anular del todo.

#### **d) Armar escenarios**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) armar escenarios es un método de planeación estratégica el cual las organizaciones usan para hacer planes flexibles de largo plazo. Es, en gran parte una adaptación y generalización de métodos clásicos, usados originalmente por la inteligencia militar en lo denominado juegos de guerra. El método original consistía en conformar un grupo de analistas quienes generan juegos de simulación para la formulación de políticas.

#### **e) Estrategias clave**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) para lograr que la turbulencia sea más detectable requiere un compromiso activo por parte de los líderes empresariales con la construcción de escenarios, lo cual les provee de la habilidad para lograr percepciones más hondas además de ofrecer mayor flexibilidad al fijar estrategias. En consecuencia, los gerentes pueden afinar su búsqueda de información, buscando aún más claves o bien patrones, con la finalidad de comprobar sus ideas además de respuestas estratégicas.

#### **f) Jerarquizar escenarios**

Al consultar a Kotler y Caslione (2010) indican que después de construir escenarios clave, los líderes empresariales deben ver además de seleccionar los más probables. Para cada escenario, deben elaborar la respuesta estratégica más apropiada, sin embargo esto no significa el tener que escoger uno los escenarios y estrategias elaboradas. Más bien no se dan cuenta que no saben lo que va a pasar. Querrán adoptar una estrategia la cual satisfaga la cantidad de riesgo así como la oportunidad dispuesta a aceptar.

#### **g) Sostenibilidad de la empresa**

Al consultar a los autores Kotler y Caslione (2010) definen que la sostenibilidad de la organización se enfoca, esencialmente, en todos los asuntos relacionados con la prolongación de la vida de la empresa en el largo plazo, en un mercado altamente competitivo. Incluye además, el reconocimiento de los factores económicos, sociales y medio ambientales que afectan la estrategia empresarial de manera directa.

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING BASADAS EN EL MODELO CAÓTICA**

Al dar inicio al desarrollo de la dimensión estrategias de marketing basadas en el modelo de caótica Kotler y Caslione (2010) refieren que lo más importante para recordar

durante periodos de turbulencia es que probablemente sus clientes cambiaran, por lo tanto el gerente también debe cambiar. Como gestor si conoce hacia donde se dirigen sus clientes, deben estar listos para ajustar sus ofertas. No basta con reducir costos. Tiene que ajustar su línea de productos y la presentación de sus servicios.

#### **a) Investigación de mercado**

Acercas de lo tratado, para Kotler y Caslione (2010) es obvio para los gerentes de marketing querer hacer algunas investigaciones de mercado para entender cómo están cambiando los clientes. De otro modo, tendrían que depender solo de su intuición y/o de las opiniones al mismo tiempo de experiencias del personal de ventas. Sin embargo, pueden decidir cancelar unos cuantos estudios de mercado, que en tiempos normales podrían haber resultado útiles.

#### **b) Producto**

A continuación Kotler y Caslione (2010) exponen que es el momento de volver a examinar toda la línea de productos. Es de esperar que consista en los triunfadores de hoy y los de confianza de siempre, así como algunos tradicionales. Los artículos de venta lenta se toleran en tiempos normales, pero los tiempos no son normales. Esto puede finalmente obligar a tomar decisiones difíciles sobre cuales productos sacar de línea, por no prometer dar utilidades.

#### **c) Introducción de nuevos productos**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) toda empresa sabe que la alternativa es innovar o estancarse. Eso explica la fila de nuevos productos preparados para ser lanzados en tiempos normales. Pero los tiempos no son normales. Algunos de los nuevos productos tienen que demorarse en aparecer. El mundo puede no necesitar un tamaño o sabor diferente de un producto en este momento. Sin embargo, puede haber algunas ideas promisorias sobre nuevos productos. Algunas pueden servir para atender la búsqueda de más valor o de precios más bajos por parte del cliente. Estos nuevos productos pueden mantenerse listos para ser lanzados.

#### **d) Servicio**

Al respecto Kotler y Caslione (2010) usualmente las empresas ofrecen un paquete de servicios que va con los diferentes niveles de compra. No obstante, tiene que distinguir entre servicios esenciales para la compra del producto así como de servicios más discrecionales. Estos últimos pueden no ofrecerse con el producto, pero, si está disponible para adquirirlos por separado. La organización ganará dinero en alguno de estos servicios discrecionales pero perderá dinero en otros.

#### **e) Publicidad**

De acuerdo a Kotler y Caslione (2010) si la empresa gasta mucho en comerciales de treinta segundos por televisión, estos tendrían que ser reducidos o eliminados. Es la

manera más fácil de ahorrar dinero. De todos modos, generalmente, el jefe de marketing no puede suministrar evidencia de su eficacia. Si los anuncios de la organización no transmiten ninguna información nueva, pertinente para las situaciones de los clientes durante una recesión, deben ser cancelados.

#### **f) Fijación de precios**

De acuerdo a los planteamientos de Kotler y Caslione (2010) no hay duda que las empresas se verán muy presionadas a rebajar los precios, especialmente si es el camino que están tomando sus competidores. Casi siempre es mejor no rebajar precios sino más bien ofrecer algunos beneficios adicionales, tales como pagar por el embarque y despacho de la mercancía u ofrecer una garantía más larga para el producto.

#### **g) Ventas**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) cuando se trata de equilibrar el volumen de venta además del margen de utilidad en mercados turbulentos, se requiere un agente de marketing experto que sepa navegar en situaciones complejas. Para ello se ofrecen tres recomendaciones: (a) los ajustes de precio así como de proposición de valor deben adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes; (b) mantenerse alertas a súbitos cambios en estructuras de precios; (c) actualizar continuamente los datos de sensibilidad de precios.

#### **h) Distribución**

A propósito de la distribución Kotler y Caslione (2010) manifiestan que muchas empresas operan a través de intermediarios los cuales reciben y venden el producto a sus clientes. Estos intermediarios son mayoristas, comisionistas, agentes, minoristas, representantes de fabricantes, entre otros. Las organizaciones deben escoger cuidadosamente sus mediadores y auditar sus resultados.

### **ESTRATEGIAS PARA EL ALCANCE DE LA SOSTENIBILIDAD**

Desde el punto de vista de Kotler y Caslione (2010) la sostenibilidad de la empresa apunta a una estrategia integral para maximizar el valor subyacente de las empresas en el largo plazo, mientras optimiza el desempeño, el valor de la organización tanto en el corto y mediano plazo, sin comprometer nunca el valor a largo plazo. Implica diversos componentes en su núcleo, entre ellos una estrategia empresarial receptiva, robusta además debe ser capaz de recuperarse.

#### **a) Factores sociales**

Desde la perspectiva de Kotler y Caslione (2010) uno de los aspectos a considerar en el marco de las estrategias de sostenibilidad en tiempos de caos y turbulencia se relaciona con la manera en que la empresa trata a sus empleados observando que tan satisfechos están estos con las oportunidades que tienen además del trato recibido. Los factores sociales contribuyen con las organizaciones a descubrir formas innovadoras de

conectarse directamente con las comunidades donde operan, a través de la obtención de primera mano de la materia prima o de los servicios que ofrecen, realizando la subcontratación laboral y cualquier otra práctica que contribuya con el desarrollo sostenible de la sociedad.

#### **b) Económicos**

De acuerdo a Kotler y Caslione (2010) cuando los directores financieros y los ejecutivos de informática ven que la economía o su empresa está metida en un prolongado periodo inestable, pueden mirar una concisa lista de verificación de comportamientos estratégicos elaborada solo para sus departamentos, pudiendo orientarlos a través de las áreas en las que tienen que actuar para reducir/demorar, subcontratar o incrementar/acelerar.

#### **c) Medioambientales**

Al consultar a Kotler y Caslione (2010) en el marco del modelo de caos especialmente durante una contracción financiera, plantean que las contribuciones hacia el mejoramiento del medio ambiente se reconsideran tales compromisos o bien, es disminuida su financiación. Aquí, es donde las organizaciones tienen que proceder con prudencia. Han alcanzado cierta imagen positiva por mostrar interés hacia el medio ambiente, por lo tanto, abandonar del todo tales obligaciones podría alterar las aptitudes de los clientes y otros interesados.

#### **d) Éticos**

En cuanto al comportamiento ético Kotler y Caslione (2010) indican que con el tiempo las empresas adquieren diferentes reputaciones por comportamiento ético y auténtico. Ellas no dependen únicamente ni del entrenamiento ni de la internalización sino de publicar un conjunto claro tanto de orientaciones como de reglas. También puede decirse que estas organizaciones tienen autenticidad. Conocen sus identidades: son transparentes en sus actividades.

#### **e) Reputación de la empresa**

Al consultar a Kotler y Caslione (2010) estos indican que la reputación se construye a lo largo del tiempo. Cuando es fuerte le sirve a la empresa para superar crisis además de tener un futuro prolongado. Para determinarla los autores resaltan siete factores clave: percepción, visión y liderazgo, entorno del lugar de trabajo, desempeño financiero, atractivo emocional, responsabilidad social y finalmente la innovación.

#### **f) Entusiasmo de los clientes**

En criterio de Kotler y Caslione (2010) la mayoría de las empresas se esfuerzan en armar una base fuerte y satisfecha de clientes, que vuelven una y otra vez a comprar sus productos o adquirir sus servicios. Es más fácil vender más a los mismos clientes que tener que buscar nuevos. El objetivo es conseguir clientes leales y esperar que no solo

ellos compren repetidamente sino también les digan a otras buenas cosas sobre su empresa.

### **g) Responsabilidad social corporativa**

De acuerdo a Kotler y Caslione (2010) se ha notado el creciente interés de las empresas en mostrar que son humanas, pero al mismo tiempo les preocupa tanto el medio ambiente como los problemas sociales. Esperan estar marcando una diferencia, que sus contribuciones son apreciadas en igualdad de circunstancias, eso da cierta base de preferencia con respecto a sus competidores para el consumidor. Otras han propugnado causas sociales vinculándose todavía más con el mercado.

### **METODOLOGÍA**

La investigación es de tipo descriptiva, a la cual se refieren los autores Hernández y otros (2014) como aquellas investigaciones que buscan perseguir y detallar características, propiedades, así como los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis. Asimismo, el diseño es no experimental, que según los autores antes citados son aquellos donde el investigador no manipula deliberadamente la variable, solo observa los fenómenos de la misma forma como ocurren en su contexto natural, en este caso las empresas en el sector de bebidas carbonatas para consecutivamente analizarlos.

En cuanto a la temporalidad, la investigación se ubicó dentro de los diseños de investigación transeccional o transversal descriptivos, los cuales buscan examinar la incidencia de las modalidades de una o más variables de una población objeto de estudio, según Hernández y otros (2014). Este procedimiento se enfoca en la ubicación en una o diversas variables a un grupo de personas, situaciones, contextos, fenómenos y comunidades para posteriormente ofrecer su descripción.

Asimismo, se considera de campo debido a que la información fue recolectada directamente de una situación real de las empresas de bebidas carbonatadas. Se fundamentan en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los eventos de interés para la investigadora, sin manipular alguna de las variables intervinientes.

Para, Tamayo y Tamayo (2011) la población objeto de estudio es definida como la totalidad del fenómeno a estudiar donde estas unidades informantes, resaltan por contar con características comunes a las cuales se estudia y da origen a los datos de la investigación. En este caso se abordan los gerentes de mercadeo, de las empresas de bebidas carbonatadas Coca Cola, Pepsi Cola, Glup y Big Cola, ubicadas en el municipio Maracaibo. (Ver cuadro 2).

**CUADRO 1. Distribución de la población**

<b>Empresas</b>	<b>Gerentes</b>
Cooca Cola	4
Pepsi Cola	4
Glup	1
Big Cola	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Departamento de RRHH de las empresas de bebidas carbonatadas (2016).

Para recolectar la información se elaboró un cuestionario configurado por setenta y nueve (79) ítems, las alternativas de respuesta seleccionadas se corresponden con la escala tipo Likert con cinco alternativas, Totalmente de acuerdo (TDA), De acuerdo (DA), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NDANED), En desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TED). Fue validado por 05 expertos en el área de gerencia y metodología, mientras para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Cronbach alcanzando un índice de 0.941, después de la aplicación de la prueba piloto, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 23, de este resultado pudo deducirse que el instrumento construido fue altamente confiable, por lo tanto fue posible proceder a la aplicación del mismo a la población de estudio.

## **RESULTADOS**

La variable Gerencia de mercadeo basada en el modelo caótica alcanzó una media de 3.93 quedando categorizada en alta presencia, de estos hallazgos se infiere que en las empresas de bebidas carbonatadas objeto del estudio la variable es parte de ellas, lo cual es favorecedor pues, el manejo de tales estrategias les permite incorporar las mejores acciones de marketing para enfrentar períodos caóticos o de turbulencias, pudiendo ello contribuir a cubrir las necesidades de los clientes del entorno, así como del personal considerando que los líderes del momento se enfrentan a desafíos antes no vividos obligándolos a desarrollar estrategias.

En concordancia con estas afirmaciones, Kotler y Caslione (2010) refieren que la gerencia de mercadeo basada en el modelo de caótica, es la capacidad de recuperación basada en la actitud mental que los agentes de marketing, así como todo el personal de la organización deben adquirir e inclusive recuperar. Lo gerentes de mercadeo deben llegar a dominarla para poder participar decididamente en el mercado, superar el caos con el fin de conectarse con los consumidores. Pensar de esa manera ayuda a transformar la ansiedad en acción, la dificultad en decisión y firmeza.

Continuando con el análisis para la Situación actual, resumidamente muestra los resultados calculados en promedio para cada indicador arrojan una media de 3.95 situándola en la categoría según baremo de Alta presencia partiendo de las respuestas de los gerentes encuestados en las empresas de bebidas carbonatadas objeto del estudio.

De estas evidencias, puede inferirse que las empresas de bebidas carbonatadas hacen frente actualmente a situaciones de turbulencia y caos, es por ello que resulta de importancia conocer cuál es la situación en cada momento, pues a partir de ello se posibilita la introducción de acciones correctivas que permitan identificar como es la interacción entre las características particulares del sector, así como el entorno de sus competidores, por lo tanto resulta de gran utilidad en el análisis, así como en las estrategias de mercadeo a diseñar, para que sean específicas para evitar que se afecte el desempeño organizacional.

En concordancia con estos hallazgos Kotler y Caslione (2010) plantean como una crisis, caos o turbulencia económica que perturba el desempeño de las organizaciones e incluso compromete su supervivencia, así como las reglamentaciones tributarias, por ello considera aspectos entre los cuales resaltan turbulencia, factores que pueden producir caos, errores más comunes, asignación de recursos, recorte de gastos y arreglos improvisados.

Continuando con el análisis e interpretación, para los Procesos de ejecución de comportamientos estratégicos basados en el modelo caótica, se muestra una media de 3.99 situando la alta presencia según baremo partiendo de las respuestas de los gerentes encuestados en las empresas objeto del estudio. De estos resultados, puede inferirse que, por hallarse en alta presencia indica que en las organizaciones estudiadas se vienen cristalizando cada uno de los procesos antes mencionados por ello, podría afirmarse que se esfuerzan por crear y fortalecer las estrategias idóneas, pero al mismo tiempo buscando la retroalimentación para finalmente lograr el éxito y bienestar organizacional.

En correspondencia con estos hallazgos, según Kotler y Caslione (2010) el plan de ejecución del comportamiento estratégico de caótica consta de cinco (5) pasos los cuales se plasman seguidamente:

Primer paso. Reconfirmar los actuales modelos empresariales y estrategias:

Segundo paso. Evaluar la capacidad de la organización para ejecutar estrategias bajo el caos;



Tercer paso. Definir los procesos de ejecución de los comportamientos estratégicos;

Cuarto paso. En este punto se hace la denominación de Ejecutar los comportamientos estratégicos de caótica; y

Quinto paso. Reevaluar y revisar.

De forma resumida, la media para el Ciclo de implementación del modelo caótica, destaca el valor de 3.93 categorizada en alta presencia, considerando los resultados antes expresados, puede inferirse que en las empresas del sector de bebidas carbonatadas objeto del estudio se encuentran presentes contribuyendo con el fortalecimiento de las organizaciones al enfrentar situaciones de caos.

Vale resaltar que la gerencias de las empresas de bebidas carbonatadas, promueven dentro del ciclo del modelo de caótica, la identificación de respuestas erróneas, así como establecer el sistema de alarma temprana, lograr armar los escenarios idóneos además de estrategias clave con la finalidad de priorizar escenarios claves, para proceder seguidamente a la selección de la estrategia que se identifique con la necesidad de las empresas en cuestión, para luego promover la aplicación de comportamientos de gerencia y marketing estratégicos de caótica.

En directa concordancia con los antes expresado basándose en los resultados hallados, Kotler y Caslione (2010) refieren que el modelo caótica es una respuesta para manejar la vulnerabilidad y la oportunidad de la empresa. Este surge con la turbulencia detectable en la cual subyace la turbulencia indetectable, seguida de caos, donde el gerente realiza ajustes en la estrategia empresarial para hacerle frente, y el ciclo continúa con rachas de bajonazos, regresando a lapsos de prosperidad y restableciéndose la nueva normalidad.

Seguidamente, el resultado para las Estrategias de marketing basadas en el modelo caótica, la media resulto ser de 3.85 quedando localizada en alta presencia. De las anteriores evidencias puede inferirse que estas estrategias de marketing son llevadas a efecto con la finalidad de lograr mayor rentabilidad en tiempos de caos frente a sus competidores buscando constantemente ventajas, para fortalecer la satisfacción ante sus clientes, haciendo al mismo tiempo un manejo eficiente de los recursos en busca del éxito organizacional.

En alta concordancia se expone el planteamiento teórico de Kotler y Caslione (2010) refieren que lo más importante para recordar durante periodos de turbulencia es que probablemente sus clientes cambiarán, por lo tanto el gerente también debe cambiar. Como gestor se conoce hacia donde se dirigen sus clientes, deben estar listos para ajustar sus ofertas. No basta con reducir costos. Tiene que ajustar su línea de productos y la presentación de sus servicios.

Al analizar el alcance de la sostenibilidad, la media es de 3.93 categorizada de alta presencia, así estas evidencias conducen a inferir que en las empresas del sector de bebidas carbonatadas objeto del estudio en conjunto demuestran que son importantes y



por ello las llevan adelante, ya que estas tienen la posibilidad de crear valor económico, medioambiental y al mismo tiempo social, al incorporar a sus actividades cotidianas el compromiso con el ambiente, las comunidades del entorno, el apego a los valores éticos, contribuyendo al incremento del bienestar así como al verdadero progreso de las generaciones.

En convergencia con los anteriores resultados, Kotler y Caslione (2010) exponen que la sostenibilidad de la empresa apunta a una estrategia integral para maximizar el valor subyacente de las empresas en el largo plazo, mientras optimiza el desempeño, el valor de la organización tanto en el corto y mediano plazo, sin comprometer nunca el valor a largo plazo. Implica diversos componentes en su núcleo, entre ellos una estrategia empresarial receptiva y robusta, además debe ser capaz de recuperarse.

**Tabla 1**

**Variable:** Gerencia de mercadeo basada en el modelo caótica

Indicador	Situación actual	Procesos de ejecución de comportamientos estratégicos basados en el modelo caótica	Ciclo de implementación del modelo caótica	Estrategias de marketing basadas en el modelo caótica	Estrategias para el alcance de la sostenibilidad
X Indicador	3.95	3.99	3.93	3.85	3.93
Categoría Indicador	Alta presencia	Alta presencia	Alta presencia	Alta presencia	Alta presencia
X Dimensión	3.93				
Categoría Dimensión	Alta presencia				

**Fuente:** elaboración propia (2016).

## CONCLUSIONES

Después de la recolección de la información y habiendo desarrollado el análisis e interpretación respectiva, en concordancia con los objetivos planteados en la investigación, se procedió a emitir las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la situación actual de las empresas de bebidas carbonatadas, se obtuvieron resultados satisfactorios por cuanto en las empresas del sector de bebidas carbonatadas la incertidumbre se calcula para tomar decisiones acordes a la situación, tomando en consideración las estrategias aplicadas por la competencia y realizando inversiones sin comprometer la estructura financiera de la empresa.

Sin embargo, se evidenció que al enfrentar situaciones de turbulencia las empresas reducen sus gastos de marketing, lo cual representa uno de los principales errores de los sistemas administrativos tradicionales, al igual que el hecho de reducir su presupuesto para el desarrollo de nuevos productos, esta situación se traduce en pérdida de participación en el mercado, ya que no pueden adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de sus consumidores y realizar estrategia de mercadeo efectivas para lograr la fidelización de los mismos.

Con respecto a caracterizar los procesos de ejecución de comportamientos estratégicos basados en la modelo caótica en el sector de bebidas carbonatadas, se alcanzaron resultados favorables debido a que son tomados en cuenta los indicadores de gestión, pues a través de ellos es posible decidir cuáles serán las estrategias a implantar durante situaciones turbulentas, debido a que han debido enfrentarse a situaciones difíciles a las cuales han desafiado con fortaleza, al mismo tiempo existe una comunicación clara, transparente y honesta con el personal.

Igualmente, quedó evidenciada la dificultad para evaluar su capacidad antes de implantar estrategias bajo caos, pero se afianzan modelos empresariales para ejercer la actividad operacional, así como para desarrollar comportamientos estratégicos alternativos, para seguidamente crear un nuevo modelo que los conduzca a fortalecerse como una empresa competitiva para salir adelante durante situaciones de turbulencia.

Seguidamente, al describir el ciclo de implementación del modelo caótica en el sector de bebidas carbonatadas, se lograron resultados satisfactorios considerando el reconocimiento sobre la necesidad de evitar actuar como en el pasado, sin la actual interdependencia representa mayor riesgo al igual que la legislación presente al conducir a situaciones caóticas, por lo tanto es relevante para la gerencia cumplir responsablemente sus obligaciones para continuar siendo competitivos.

También se evidenció, que con el fin de reducir los riesgos ante situaciones de turbulencia se construye un sistema de alarma temprana, pudiendo con ello construir escenarios clave, conjugando estrategias exitosas pasadas para identificar los generadores de caos, por tanto la relevancia de hallar la información adecuada aunada a la flexibilidad durante su análisis, para posteriormente seleccionar los escenarios más probables conducente a la creación de la estrategia con más posibilidades de éxito, en el contexto de la ética la cual envuelve toda la organización.

A continuación, se abordó determinar las estrategias de marketing basadas en el modelo caótica en el sector de bebidas carbonatadas, sobre el cual se concluyó que los resultados son favorecedores, resaltado como actualmente la investigación de mercado constituye una herramienta gerencial adecuada durante la definición de las estrategias requeridas para hacer frente a las tendencias actuales, también fue posible evidenciar que con el propósito de captar nuevos clientes se implanta la estrategia de bajos precios.

Dando continuidad a las conclusiones, las empresas del sector de bebidas carbonatadas seleccionadas a pesar de enfrentar situaciones turbulentas o de caos se introducen nuevos productos orientados a la búsqueda de oportunidades, asimismo se

ofrecen servicios extra para clientes con adquisición de grandes volúmenes así como promociones de precios con el fin de lograr la fidelidad.

Por otra parte, se evidenció que las empresas del sector de bebidas carbonatadas objeto de la investigación, a pesar de los altos costos de la publicidad, mantienen sus campañas, pues, ello les permite conservar la participación en el mercado e incluso expandirla, no obstante seleccionan los medios en concordancia con sus recursos financieros, al mismo tiempo la gerencia de marketing realiza propuestas favorecedoras al incremento de las ventas, apoyándose en las oportunidades detectadas.

Al mismo tiempo, quedó definido con resultados beneficiosos que para lograr resultados positivos en la distribución del producto contratando empresas como intermediarios, pues, ello les permite reducir los gastos haciendo más lucrativas las ventas, además resalta que la formulación de estrategias de marketing contribuyen a lograr mayor rentabilidad aun durante el tiempo de caos, todo orientado a ser cada vez más competitivos e incrementar la satisfacción de sus clientes.

Al identificar las estrategias para el alcance de la sostenibilidad en el sector de bebidas carbonatadas, los resultados fueron beneficiosos destacando entre ellas la adopción de comportamientos orientados hacia la sustentabilidad, lo cual pretende concretarlo por medio de la educación, ya que se persigue reducir al máximo el impacto hacia el ambiente, lo cual queda demostrado en el hallazgo que establece que la gestión de las empresas estudiadas mantienen las acciones favorecedoras hacia el medio ambiente.

Entre otros de los resultados favorecedores a la gestión del mercadeo en tiempos de turbulencia, lo representan los valores que guían las acciones de los gerentes, pues, se rigen por un código de ética aunado a reglas de convivencia para crear un ambiente armónico de trabajo, como contribución existe una comunicación transparente tanto interna como hacia el entorno, conduciendo a fortalecer su reputación factor esencial de su competitividad, considerando que esto podría contribuir con el incremento en sus niveles de venta, sin embargo no en la misma magnitud se desarrollan proyectos dirigidos hacia la mejora de las comunidades de su entorno.

Finalmente, al proponer lineamientos estratégicos de alarma temprana que permitan construir escenarios clave en el sector de bebidas carbonatadas, se concluyó basándose que en los resultados alcanzados surgen los siguientes lineamientos: Convivir con la incertidumbre, sistema de alerta temprana, construcción de escenarios, claves del comportamiento del consumidor, crear experiencias en el consumidor, comité de gestión de marca, ética en el negocio y estrategias de marketing basadas en el modelo caótica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber) (2016). Denuncian insuficiencia en el suministro de materia prima para producir maltas y refrescos. Noticias 24 en línea. Junio del 2016.



<http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/135579/denuncian-insuficiencia-en-el-suministro-de-materia-prima-para-producir-maltas-y-refrescos/>.

Banco Central de Venezuela (2016). Inflación acumulada de 2015 cerró en 180,9% y PIB se contrajo un 5,7%. Diario Panorama en línea. Febrero de 2016. <http://www.panorama.com.ve/politicayeconomia/BCV-Inflacion-acumulada-de-2015-cerro-en-1809-y-PIB-se-contrajo-un-57-20160218-0014.html>.

Best, R. (2007). Marketing Estratégico. España. Editorial Prentice Hall.

Fernández, V. (2010). Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado. España. Ediciones UPC.

González, D. (2012). Las empresas de bebidas líderes en el mundo. Revista Económica de Venezuela. Documento en línea. Disponible en: <http://revistaeconomicaDEVenezuela.blogspot.com/2012/07/las-empresas-de-bebidas-lideres-en-el.html>. Consulta: 12/06/2016.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P y Caslione, J (2010). Caótica. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Kotler, P y Caslione, J (2009). La ciencia del caos. España. Editado Gestión 2000.

Kotler, P y Keller, K (2012). Dirección de Marketing. México. Editorial Pearson Educación.

Mesa, D. (2012). Marketing proactivo en períodos de crisis y sus efectos en el desempeño empresarial. España. Universidad Politécnica de Catalunya.

Muñiz, R (2014) Marketing en el siglo XXI. España. Editorial Centro de Estudios Financieros.

Paz, J.; Paz, J.; El Kadi, O. (2017). Comunicación Estratégica En Su Visión Gerencial, Una Herramienta Para Lograr La Autonomía Caudal. REDHECS, 2017. Maracaibo Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M (2011). Metodología formal de la investigación. México. Editorial Limusa.