

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA:**

“Plan de negocios para la Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de la ciudad de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017”

**AUTOR**

Cedeño Cedeño, Ronald Iván

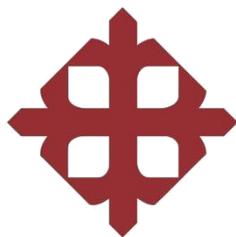
**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR**

Basantes Cuesta, Eric Knut

**Guayaquil, Ecuador**

27 de Agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, fue realizado en su totalidad por Cedeño Cedeño, Ronald Iván, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

#### **TUTOR**

---

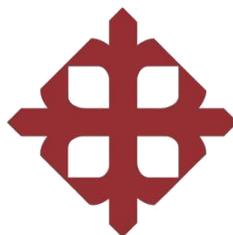
Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut

#### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

Lcda. Salazar Santander, Janett Mgs

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Cedeño Cedeño, Ronald Iván

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de la ciudad de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

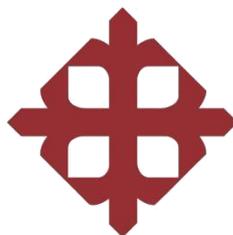
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2016

**EL AUTOR**

---

Cedeño Cedeño, Ronald Iván



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **AUTORIZACIÓN**

Yo, Cedeño Cedeño Ronald Iván

Autorizo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Plan de negocios para la Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de la ciudad de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de Agosto del año 2016

**EL AUTOR**

---

Cedeño Cedeño, Ronald Iván



## **AGRADECIMIENTO**

Quedo inmensamente agradecido a:

Agradezco primero a Dios; a mi madre Sra. Inés Cedeño Rodríguez; mi abuela Sra. Bertha Rodríguez (que en paz descanse); a mi novia Belkiss Zambrano; a los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil; a Cervecería Nacional por autorizar la presente investigación con su portafolio.

A mi tutor el Ing. Eric Knut Basantes Cuesta por confiar en mi instinto y trabajo; a mis compañeros de curso; amigos; clientes, y a todos los que me motivaron he hicieron posible la realización de este plan de negocios y aportaron con su testimonio personal y profesional con sus opiniones y experiencia.

Cedeño Cedeño, Ronald Iván.

## DEDICATORIA

Dedico y doy las gracias eternas por la motivación diaria para realizar este trabajo a mi madre Carmen Inés Cedeño Rodríguez porque sin su formación, ánimos, consejos, apoyo y fortaleza, me hizo mantener la constancia dedicada a seguir en la carrera y por consiguiente la consecución y trabajo de este plan de negocios.

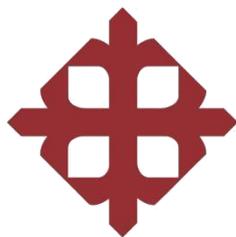
A mi abuela Bertha Rodríguez (que en paz descanse), mujer guerrera, valiente y trabajadora incansable quien supo criarme con los valores, enseñanzas, consejos y ejemplos para ser un hombre de bien, autosuficiente y autocrítico, enseñándome a desarrollar mis virtudes; explotar mis fortalezas y competencias.

A mí querida novia Stefania Zambrano Martínez, quien con su alegría, motivación, apoyo y amor, alimentaba mi persistencia a terminar mi carrera y fruto de ello la realización de este plan de negocios.

Este trabajo está dedicado para ellas, y también para mí, ya que sin el sentido de automotivación, constancia y perseverancia por convertirme en un profesional a pesar de los obstáculos del camino, no hubiese podido terminar la carrera y por ende este proyecto.

Desde lo más profundo de mi sentimientos, gracias!

Cedeño Cedeño, Ronald Iván.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut

**TUTOR**

---

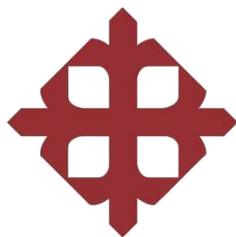
Lcda. Salazar Santander, Janett Mgs.

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

Ing. Com. Sempértegui Calí, Mariela

**COORDINADORA**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

---

Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut

**TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>25</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>25</b>
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>27</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>27</b>
1.1 Actividad de la empresa .....	27
1.2 Misión y Visión .....	31
1.3 Descripción del producto o servicio a comercializar .....	31
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>34</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO Y DE LA EMPRESA .....</b>	<b>34</b>
2.1 Población .....	35
2.2 Selección del método muestral.....	36
2.3 Técnicas de recolección de datos .....	38
2.4 Presentación de los resultados.....	38
2.5 Análisis e interpretación de los resultados.....	55
2.6 Análisis externo .....	56
2.6.1 Análisis del entorno PESTA .....	56
2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado.....	67
2.6.3 Competencia – Análisis de Fuerzas de Michael Porter .....	72
2.6.4 Estimación del mercado potencial y demanda global .....	77
2.6.5 Mercado meta .....	80
2.6.6 Perfil del consumidor .....	80
2.7 Análisis interno.....	81
2.7.1 Cadena de Valor .....	81
2.7.2 Benchmarking.....	84
2.8 Diagnostico .....	86
2.8.1 Análisis FODA.....	86
2.8.2 Análisis CAME .....	90

2.8.3 Matriz de crecimiento de ANSOFF .....	91
2.8.4 Mapa estratégico de objetivos .....	91
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>92</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO .....</b>	<b>92</b>
3.1 Objetivo comercial .....	92
3.2 Plan comercial y de Marketing .....	93
3.2.1 Estrategia de Ventas .....	93
3.3 Función de la Dirección de Ventas .....	94
3.4 Organización de la Estructura de ventas .....	94
3.5 Previsiones y Cuotas de Venta .....	95
3.5.1 Potencial de mercado y clase de previsión.....	96
3.5.2 Procedimiento para las Previsiones .....	96
3.5.3 Método de Previsión de Ventas.....	96
3.5.4 Cuotas de Venta .....	97
3.5.5 Método de Krisp .....	98
3.5.6 Presupuestos de Ventas .....	99
3.6 Organización del territorio y de las rutas .....	100
3.6.1 Establecimiento de los territorios .....	101
3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios .....	101
3.6.3 Construcción de rutas .....	102
3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta .....	105
3.7 Realización de las estrategias de venta .....	106
3.7.1 Reclutamiento de vendedores.....	106
3.8 Remuneración de los vendedores .....	111
3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....	112
3.8.2 Primas y otros incentivos .....	115
3.8.3 Sistemas mixtos de la remuneración .....	116
3.8.4 Sistemas colectivos .....	117
3.8.5 Gastos de viaje .....	118
3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor .....	118
3.9 Control de ventas y de vendedores .....	118
3.9.1 Control de volumen de ventas .....	118
3.9.2 Control de otras dimensiones de Venta .....	119

3.9.3 Evaluación de vendedores .....	124
3.9.4 Cuadro de mando del Director de ventas.....	126
3.10 Ventas especiales.....	126
3.11 Marketing Mix.....	127
3.11.1 Producto.....	127
3.11.2 Precio .....	128
3.11.3 Plaza (Distribución).....	130
3.11.4 Publicidad y Promoción.....	133
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>136</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>136</b>
4.1 Hipótesis .....	136
4.1.1 Capital inicial .....	136
4.1.2 Política de financiamiento .....	137
4.1.3 Costo de Capital .....	137
4.1.4 Impuestos.....	138
4.2 Presupuesto de Ingresos.....	138
4.2.1 Volúmenes de Venta .....	139
4.2.2 Precio .....	139
4.2.3 Ventas esperadas .....	140
4.3 Presupuesto de costos .....	141
4.3.1 Costos de ventas.....	141
4.4 Presupuesto de gastos .....	142
4.4.1 Gastos administrativos.....	143
4.4.2 Gastos de ventas.....	144
4.4.3 Gastos de Marketing .....	146
4.5 Factibilidad Financiera.....	147
4.5.1 Análisis de Ratios.....	147
4.5.2 Flujos de Caja .....	151
4.5.3 Valoración del plan de negocios.....	153
4.5.4 Análisis de sensibilidad.....	155
4.5.5 Punto de equilibrio .....	157
4.6 Sistema de control .....	158
4.6.1 Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.....	158

4.6.2 Plan de contingencia.....	160
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>163</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL.....</b>	<b>163</b>
5.1 Base Legal.....	163
5.2 Medio Ambiente.....	164
5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.....	165
5.4 Políticas de responsabilidad corporativa.....	166
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>168</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>171</b>
Anexo 1 .....	171
Anexo 2 .....	172
Anexo 3 .....	174
Anexo 4 .....	175
<b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>177</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Importación de cerveza 2016</i> .....	23
Tabla 2. <i>Universo de clientes ON</i> .....	35
Tabla 3. <i>Proyección poblacional de Guayaquil</i> .....	36
Tabla 4. <i>Formula de muestra finita</i> .....	37
Tabla 5. <i>Formula de muestra infinita</i> .....	37
Tabla 6. <i>Numero de encuestados</i> .....	39
Tabla 7. <i>Edad de encuestados</i> .....	39
Tabla 8. <i>Genero de encuestados</i> .....	40
Tabla 9. <i>Resultado pregunta 1</i> .....	41
Tabla 10. <i>Resultado pregunta 2</i> .....	42
Tabla 11. <i>Resultado pregunta 3</i> .....	43
Tabla 12. <i>Resultado de pregunta 4</i> .....	43
Tabla 13. <i>Resultado de pregunta 5</i> .....	44
Tabla 14. <i>Resultado de pregunta 6</i> .....	45
Tabla 15. <i>Resultado de pregunta 7</i> .....	46
Tabla 16. <i>Resultado de pregunta 8</i> .....	47
Tabla 17. <i>Resultado de pregunta 9</i> .....	47
Tabla 18. <i>Resultado de pregunta 10</i> .....	48
Tabla 19. <i>Numero de encuestados consumidores finales</i> .....	49
Tabla 20. <i>Edad de encuestados consumidores finales</i> .....	50
Tabla 21. <i>Sexo de encuestados consumidores finales</i> .....	50
Tabla 22. <i>Resultado pregunta 1 consumidor final</i> .....	51
Tabla 23. <i>Resultado pregunta 2 consumidor final</i> .....	52
Tabla 24. <i>resultado pregunta 3 consumidor final</i> .....	53
Tabla 25. <i>Resultado pregunta 4 consumidor final</i> .....	54
Tabla 26. <i>Resultado pregunta 5 consumidor final</i> .....	55
Tabla 27. <i>ICE a la cerveza de malta</i> .....	60
Tabla 28. <i>Mercado Laboral</i> .....	62
Tabla 29. <i>Población que toma cerveza</i> .....	63
Tabla 30. <i>Provincias con mayor consumo de cerveza</i> .....	64
Tabla 31. <i>Ponderación PESTA</i> .....	66
Tabla 32. <i>Marcas y Empresas</i> .....	70
Tabla 33. <i>Matriz de grupos estratégicos</i> .....	71
Tabla 34. <i>Factores internos de la competencia</i> .....	76
Tabla 35. <i>Universo de clientes Guayaquil</i> .....	77
Tabla 36. <i>Participación de mercado de las marcas</i> .....	78
Tabla 37. <i>Perfil del consumidor Peroni</i> .....	80
Tabla 38. <i>Perfil de la marca</i> .....	81
Tabla 39. <i>Benchmarking</i> .....	85
Tabla 40. <i>Matriz de factores externos</i> .....	88
Tabla 41. <i>Matriz de factores internos</i> .....	89
Tabla 42. <i>Análisis CAME</i> .....	90

Tabla 43. <i>Previsión de ventas 2017</i> .....	95
Tabla 44. <i>Conversión de hectolitros a cajas</i> .....	98
Tabla 45. <i>Cuotas de venta 2017</i> .....	98
Tabla 46. <i>Presupuestos de venta</i> .....	100
Tabla 47. <i>Número de clientes por sector</i> .....	102
Tabla 48. <i>Número de rutas</i> .....	103
Tabla 49. <i>Clientes por ruta</i> .....	103
Tabla 50. <i>Número de visitas por día</i> .....	104
Tabla 51. <i>Duración de visita</i> .....	104
Tabla 52. <i>Itinerario del vendedor</i> .....	105
Tabla 53. <i>Remuneración mensual del vendedor</i> .....	113
Tabla 54. <i>Remuneración anual del vendedor</i> .....	113
Tabla 55. <i>Beneficios corporativos</i> .....	114
Tabla 56. <i>Tabla de comisiones del vendedor</i> .....	115
Tabla 57. <i>Total de ingresos del vendedor</i> .....	115
Tabla 58. <i>Variable por cumplimiento en categoría</i> .....	116
Tabla 59. <i>Tipologías de clientes</i> .....	121
Tabla 60. <i>Precios internacionales de Peroni</i> .....	129
Tabla 61. <i>Precio de marcas Premium</i> .....	129
Tabla 62. <i>Precio y presentaciones de Peroni</i> .....	130
Tabla 63. <i>Costes de Distribución por unidad</i> .....	132
Tabla 64. <i>Capital de trabajo</i> .....	137
Tabla 65. <i>Tasa de descuento</i> .....	138
Tabla 66. <i>Impuestos y aranceles</i> .....	138
Tabla 67. <i>Ventas proyectadas</i> .....	139
Tabla 68. <i>Crecimiento anual de ventas</i> .....	139
Tabla 69. <i>Precio</i> .....	140
Tabla 70. <i>Incremento anual</i> .....	140
Tabla 71. <i>Ingresos anuales</i> .....	141
Tabla 72. <i>Costos de ventas</i> .....	142
Tabla 73. <i>Gastos Administrativos</i> .....	143
Tabla 74. <i>Gastos de venta</i> .....	145
Tabla 75. <i>Gastos de Marketing</i> .....	147
Tabla 76. <i>Participación anual</i> .....	148
Tabla 77. <i>Utilidad Bruta</i> .....	149
Tabla 78. <i>Utilidad Operativa</i> .....	149
Tabla 79. <i>Utilidad Neta</i> .....	150
Tabla 80. <i>Capital de trabajo neto</i> .....	151
Tabla 81. <i>Flujo de Inversión</i> .....	152
Tabla 82. <i>Depreciación</i> .....	152
Tabla 83. <i>Flujo de Operación</i> .....	152
Tabla 84. <i>Flujo de Liquidación</i> .....	153
Tabla 85. <i>VAN</i> .....	154
Tabla 86. <i>TIR</i> .....	155

Tabla 87. <i>Payback</i> .....	155
Tabla 88. <i>Análisis de Riesgo</i> .....	156
Tabla 89. <i>Escenarios de análisis de riesgo</i> .....	157
Tabla 90. <i>Punto de Equilibrio</i> .....	157
Tabla 91. <i>Balanced Scorecard</i> .....	159
Tabla 92. <i>Plan de contingencia</i> .....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Grafico 1.</i> Empresas que más importaron.....	24
<i>Grafico 2.</i> Países de donde más se importa cerveza.....	24
<i>Grafico 3.</i> Marcas de Cervecería Nacional. ....	28
<i>Grafico 4.</i> Refrescos de Cervecería Nacional. ....	30
<i>Grafico 5.</i> Imagen de Cerveza Peroni. ....	33
<i>Grafico 6.</i> Etiqueta de cerveza Peroni.....	33
<i>Grafico 7.</i> Numero de Encuestados .....	39
<i>Grafico 8.</i> Edad de encuestados.....	40
<i>Grafico 9.</i> Genero de encuestados .....	40
<i>Grafico 10.</i> Resultado de pregunta 1 .....	41
<i>Grafico 11.</i> Resultado de pregunta 2 .....	42
<i>Grafico 12.</i> Resultado de pregunta 3 .....	43
<i>Grafico 13.</i> Resultado de pregunta 4 .....	44
<i>Grafico 14.</i> Resultado de pregunta 5 .....	44
<i>Grafico 15.</i> Resultado de pregunta 6 .....	45
<i>Grafico 16.</i> Resultado de pregunta 7 .....	46
<i>Grafico 17.</i> Resultado de pregunta 8 .....	47
<i>Grafico 18.</i> Resultado de pregunta 9 .....	48
<i>Grafico 19.</i> Resultado de pregunta 10 .....	49
<i>Grafico 20.</i> Edad de encuestados consumidores finales .....	50
<i>Grafico 21.</i> Sexo de encuestados consumidores finales.....	51
<i>Grafico 22.</i> Resultado pregunta 1 consumidor final .....	51
<i>Grafico 23.</i> Resultado pregunta 2 consumidor final .....	52
<i>Grafico 24.</i> Resultado pregunta 3 consumidor final .....	53
<i>Grafico 25.</i> Resultado pregunta 4 consumidor final .....	54
<i>Grafico 26.</i> Resultado pregunta 5 consumidor final .....	55
<i>Grafico 28.</i> Producto Interno Bruto .....	61
<i>Grafico 29.</i> Proyecciones Económicas FMI .....	61
<i>Grafico 32.</i> Alcohol ilegal .....	64
<i>Grafico 33.</i> Consumo de alcohol en el Ecuador.....	75
<i>Grafico 34.</i> Cadena de Valor.....	81
<i>Grafico 35.</i> Mapa estratégico de objetivos, elaborado por autor .....	91
<i>Grafico 36.</i> Ficha de reclutamiento de vendedor .....	108
<i>Grafico 37.</i> Estructura comercial. Elaborado por: Autor .....	111
<i>Grafico 38.</i> Ficha de remuneración del vendedor .....	112
<i>Grafico 39.</i> Proceso de Distribución.....	131
<i>Grafico 40.</i> Datos primarios .....	148

## RESUMEN

La siguiente investigación de mercado tiene como finalidad establecer la viabilidad de la importación por parte de Cervecería Nacional CN, de la cerveza italiana Peroni Nastro Azzurro al mercado guayaquileño, marca de la multinacional SabMiller Italia. Peroni es una marca súper Premium, rubia de 4.7 grados de alcohol, la cual está destinada para el consumidor aspiracional que gusta de un sabor exclusivo e imagen privilegiada de una cerveza de categoría internacional. En la ciudad de Guayaquil existen cerca de 3.591 establecimientos que venden regularmente cervezas importadas al público entre los que figuran comisariatos, licorerías, bares, discotecas y restaurantes; a este se lo denomina “*mercado súper Premium*”, en el cual Cervecería Nacional CN. con su marca “*Miller*” actualmente tiene el 13% de participación en el volumen que genera el segmento donde participan marcas tradicionales como Corona, Heineken, Becks y otras marcas nuevas que han entrado recientemente, y compiten por un espacio de mercado como El Sol, Estrella Galicia, y otras. Muchas de estas marcas son importadas por corporaciones grandes como Grupo El Juri y mueven miles de dólares mensuales en consumo. Cerveza Peroni entra en escena desde Julio de 2017 y trabajando en conjunto con la fuerza de ventas en una cobertura de al menos el 50% de clientes alcanzara a sumar hasta 9% adicional al volumen de categorías súper Premium a la empresa, esto solo durante los dos primeros años, las cifras del año tres al cinco suman más crecimiento. El proyecto de inversión será 100% financiado con recursos propios.

### Palabras clave

CERVEZAS PREMIUM; PARTICIPACIÓN; IMAGEN; COMPARTIR; ACCESIBLE; RENTABLE.

## **ABSTRACT**

The following market research is to establish the feasibility of import by National Brewery CN, the Italian beer Peroni Nastro Azzurro to Guayaquil's market brand of the multinational SABMiller Italy. Peroni is a super-premium brand, blonde 4.7 degrees of alcohol, which is intended for the aspirational consumer who likes a unique flavor and privileged image of a world-class beer. In the city of Guayaquil there are about 3,591 establishments that regularly sell beers imported to the public which include commissaries, liquor stores, bars, clubs and restaurants; this is called "super premium market," in which Cerveceria Nacional CN. with its brand "Miller" currently holds 13% stake in the volume generated by the segment where traditional brands such as Corona, Heineken, Becks and other new brands that have recently come participate and compete for market space as the sun, Estrella Galicia, and others. Many of these brands are imported by large corporations as Grupo El Juri and move thousands of dollars monthly consumption. Peroni beer comes in from July 2017 and working with the sales force in a coverage of at least 50% of customers reached to add up to additional 9% of the volume of categories super premium to the company, this only during the first two years, the figures for 3 to 5 total more growth. The investment project will be 100% financed with equity.

### **Keywords**

PREMIUM BEERS; PARTICIPATION; IMAGE; SHARING; ACCESSIBLE; COST-EFFECTIVE.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto analiza la oportunidad de negocio existente en el mercado de cervezas denominadas súper Premium de la ciudad de Guayaquil, el cual mueve una cifra promedio de 1.500 hectolitros (unidad métrica en bebidas cerveceras) al mes e ingresos por USD \$450.000 dólares mensuales, mercado donde la empresa Cervecería Nacional actualmente tiene apenas el 13% de participación con su marca Miller la cual esta direccionada a un target especifico como el juvenil.

Cervecería Nacional CN. podría aumentar su participación en el segmento aprovechando la derogación de las medidas restrictivas para las bebidas alcohólicas en puntos de venta masivos como gasolineras y autoservicios de venta al paso, puntos estratégicos donde se venden cervezas importadas, además de la extensión de horarios para el expendio de las mismas en los establecimientos de diversión nocturna durante cualquier día a la semana, resolución del Ministerio de Turismo en conjunto con el Ministerio del Interior que modifica el acuerdo interministerial N.1470. La modificación también da paso a la venta de cervezas los días domingos que tradicionalmente es uno de los días de mayor consumo en la semana; estas regulaciones abren camino a una excelente oportunidad de mejorar su competitividad en el sector.

Si bien es cierto en este 2016 se dictamino la resolución N. 011-2015 emitida por el Comité Ejecutivo del COMEX que remite una sobretasa arancelaria a los productos importados, donde la cerveza aparece grabada con el 25% adicional al arancel corriente, a parte la Asamblea Nacional en conjunto con el Servicio de Rentas Internas (SRI) presentan dos ajustes de ley que repercuten en el precio de los productos con contenido alcohólico, primero la resolución No. NAC-DGERCGC14-00001107, donde se ajusta el costo del valor ex fábrica en 4,20 dólares mismo que servirá como base imponible del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) para todas las bebidas alcohólicas y la modificación a la resolución NAC-DGERCGC14-00001109 que incrementa el ICE de \$7,10 a \$12 dólares por cada litro de alcohol puro para las bebidas con contenido alcohólico. Estas medidas

encarecen los costos para la importación de productos y obstaculizan la viabilidad financiera de un proyecto de negocios de este tipo.

*Cerveza Peroni* por ser parte del portafolio de la casa Sab Miller llega a Ecuador en condiciones de precio de costo por expansión de marca, lo que hace flexible su adquisición; fijación de precios incluido márgenes, impuestos y aun así llegar a un precio final cómodo para el consumidor; lo cual hace muy viable su inversión.

*Cerveza Peroni*, es una marca líder en el segmento masivo italiano y será introducida primero en la ciudad de Guayaquil por ser la ciudad con más número de puntos de venta que venden cerveza importada y posteriormente introducida al resto del país. Peroni es una respuesta a la problemática existente para Cervecería Nacional CN. de obtener crecimiento en el segmento, y la misma se presenta de manera extensiva dentro del Plan de Negocios, donde se encontrarán aspectos detallados sobre la investigación de mercado; tamaño de mercado y tendencias; competencia; proyecciones financieras; así, como la forma de ejecutar el plan de acción para un funcionamiento efectivo entre las diferentes áreas que estructuran el plan, donde, los beneficiarios del mismo serán el consumidor; el cliente; la empresa; y la economía en el país.

El crecimiento proyectado en el segmento para el término del primer año de operación fluctúa en un 22% total, su volumen de ventas y por ende, participación se irá incrementando según cifras 2% anual; estas metas se lograrán cumpliendo a cabalidad las estrategias detalladas en el presente plan y manteniendo efectividad en su ejecución. El Plan de Negocio se dividirá en seis capítulos, que se irá desarrollando por el autor contenido que se describe a continuación:

El primer capítulo comprende la descripción del negocio a desarrollar, es decir que actividad comercial desarrolla Cervecería Nacional, cuáles son sus antecedentes, filosofía empresarial, cultura, misión y visión de empresa así también la descripción del nuevo producto a comercializar, origen y características de la nueva marca.

El capítulo dos, desarrolla la investigación de mercado realizada, identificando objetivos, razones, hipótesis, que tipo de investigación será la más conveniente según el objetivo, tamaño de muestra, fuentes de información objeto de la misma publicando sus resultados e interpretación de los mismos para el análisis y confirmación o no, de la hipótesis inicial planteada. A partir de la confirmación de hipótesis se describen los análisis de viabilidad FODA, CAME y conclusiones.

El tercer capítulo comprende las estrategias a implementar en el plan de ventas, que objetivo se desea conseguir, método más eficaz para conseguirlo, determinación de las cuotas de venta y presupuestos, distribución de territorio y rutas de venta así también como el plan de remuneración variable para la marca e incentivos por cumplimiento.

El capítulo cuatro, detalla la viabilidad financiera del proyecto, graficando recursos a invertir en el mismo con los réditos o ganancias al final del periodo. Que porcentajes ganaran los inversionistas o accionistas en este caso, y las utilidades que generara el proyecto de inversión. Cuadros que se anexan con sus archivos correspondientes al final del presente libro.

Y el quinto capítulo relaciona el proyecto con la responsabilidad social que debe tener en base a la Ley ecuatoriana y pone en evidencia las actuales políticas empresariales y emprendimientos de Cervecería Nacional para con la sociedad y el bien común, donde también entra como parte de ello el actual plan de negocios a ejecutar.

## JUSTIFICACIÓN

El segmento Premium o mercado de cervezas importadas a nivel de Guayaquil es un nicho en creciente ascenso, tiene su origen desde el 2005 cuando entran en escena las marcas Corona; Miller y Heineken, importadas por las empresas Ambev, Cervecería Nacional y el Grupo ElJuri respectivamente. Actualmente en Ecuador ocho marcas ya son las que compiten en este segmento, cada marca tiene su peso publicitario y tradición internacional por lo que unas son más conocidas que otras, actualmente a nivel local la batalla por captar adeptos entre algunas de ellas se da por las redes sociales, esta medio de publicidad es una estrategia recién formalizada desde el 2015, considerando que es ese el medio ideal actual para captar perfiles identificados o afines con cada marca.

Las principales marcas internacionales de cerveza que se expenden en el mercado guayaquileño son: Corona; Heineken; Miller; El Sol; Stella Artois; Estrella Galicia; Kunstman y Tsingtao. De ellas solo tres que son Corona; Miller y Heineken son las ya tradicionales con ya diez años en el mercado ecuatoriano, las otras cinco marcas han recién entrado en el último año, es decir desde el 2015 a la fecha.

Según la aduana en su página web registra que durante los primeros seis meses de este 2016 se importaron 1'168.523 litros de cerveza para cubrir la demanda local.

Tabla 1. *Importación de cerveza 2016*

MES	Litros	Dólares	DISTRITO	SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN
Enero	519397	\$ 591.474	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
Febrero	327114	\$ 336.811	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
Marzo	76587	\$ 74.919	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
Abril	70300	\$ 80.523	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
Mayo	82014	\$ 89.218	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
Junio	93111	\$ 102.443	GUAYAQUIL MARITIMO	2203000000	CERVEZA DE MALTA
<b>TOTAL</b>	<b>1168523</b>	<b>\$ 1.275.388</b>			

Ecuapass.(2016).Importaciones de Consumo. Recuperado

de [http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics.action](http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action)

Entre las empresas que más importaron durante este primer semestre están FRAGANLICOR y ELBE S.A. del Grupo El Juri con el 45%; Cervecería Nacional con el 19%; Ambev Ecuador y Plurigoods con el 16%.

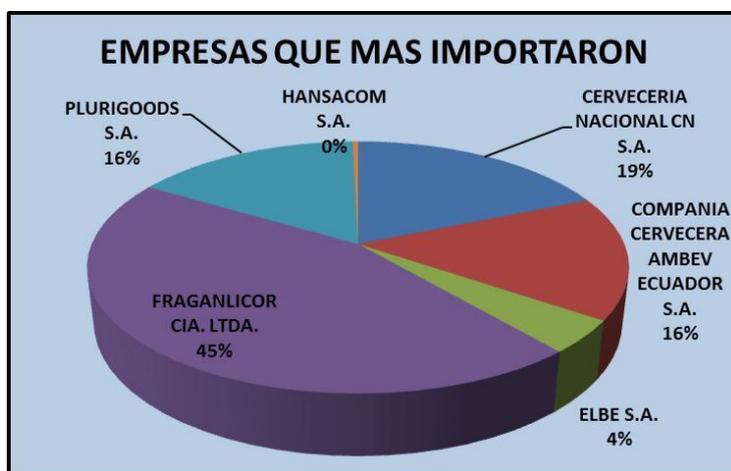


Gráfico 1. Empresas que más importaron.

Ecuapass.(2016).Importaciones de Consumo. Recuperado de [http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics.action](http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action)

Los países de donde más se importó litros de cerveza están en primer lugar Países Bajos de donde importa El Juri Heineken con el 50%; México de donde proviene Corona el 19%; Estados Unidos de donde se importa Miller el 16%; Colombia con el 11%; Bélgica 3% y Alemania 1%.

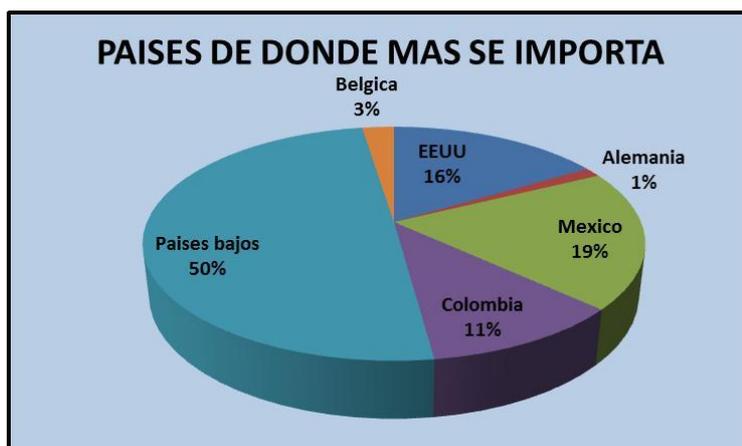


Gráfico 2. Países de donde más se importa cerveza.

Ecuapass.(2016).Importaciones de Consumo. Recuperado de [http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics.action](http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action)

Miller Genuine Draft es actualmente la única cerveza súper Premium de CN. la cual es destinada específicamente para un perfil juvenil y su campaña va dirigida a ser reconocida netamente como una cerveza de vida nocturna. En el mercado guayaquileño factura anualmente 2.160 hectolitros aproximadamente versus el mercado total de cervezas Premium en Guayaquil que mueve en tamaño de mercado aproximadamente de 18.000 hectolitros lo cual representa un 12% de participación de mercado. Cervecería Nacional posee actualmente el 95% del mercado de cervezas nacionales en el país, y con su actual fusión con Ambev llegaría al 99% de participación pero en el mercado Premium, tiene oportunidad de incursionar con una marca más al portafolio, esta será *Peroni Nastro Azzurro*.

De allí nace la idea de realizar una investigación de mercado a nivel del segmento Premium para analizar la factibilidad de la introducción en el mercado inicialmente guayaquileño de Cerveza Peroni Nastro Azzurro. Dicha investigación identificaría volúmenes, tendencias de compra, oferta en el mercado, demandas de producto y que implementaciones existen actualmente por parte de las marcas; estas respuestas solo las tienen los establecimientos donde se expenden, allí se tendría una investigación; por otro lado se necesitaría identificar preferencias; tendencias e impulsos de consumo del consumidor final; lo cual generaría una segunda investigación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las tendencias, gustos y preferencias del cliente y consumidor utilizando la encuesta como técnica de investigación para establecer la factibilidad de introducir cerveza Peroni en el mercado Guayaquileño y competir progresivamente en el segmento cervecero Premium desde el segundo semestre del 2017.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar y evidenciar las oportunidades en el mercado de cervezas Premium en la ciudad de Guayaquil que justifiquen la hipótesis preliminar objeto de la presente investigación.

Determinar el origen, misión, visión, antecedentes y metas tanto de la compañía como del producto a comercializar para tener una visión comercial clara y direccionamiento de a donde se quiere llegar.

Establecer un diagnóstico preciso de la tendencia de compra de cervezas Premium en el mercado, identificando volúmenes, tendencias, competencia, fortalezas y debilidades a combatir, explotar y corregir.

Determinar preferencias del cliente o distribuidor en cuanto a modelo de atención, servicio al cliente y distribución para así elaborar las estrategias del plan de ventas.

Demostrar lo rentable de ejecutar el presente proyecto de inversión para la compañía en términos financieros.

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se apega a Línea de Facultad 1 : Tendencias de mercado de Consumo final. Ya que determina el comportamiento de ventas en producto tangible.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Actividad de la empresa

**Antecedentes.** Se citan los antecedentes de Cervecería Nacional CN S.A., según su página web, para el mejor entendimiento de su descripción, aquí se afirma:

“Es la principal empresa dedicada a la elaboración y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes en el Ecuador. Con un total de 1.129 personas que conforman el grupo de accionistas de CN, cuyo principal grupo accionariado desde el año 2005 lo posee el grupo SabMiller el cual cuenta con más de 200 marcas en su portafolio, entre las cuales las más conocidas a nivel mundial se encuentran Pilsener Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft y Grolsch. En Latinoamérica, SABMiller y sus marcas están presentes en El Salvador, Honduras, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú y Argentina. En Ecuador cuenta con alrededor de 133 mil puntos de venta a nivel nacional. Tienen una cobertura de ventas del 95% en el mercado de cervezas, 2.000 colaboradores; 16 centros de distribución propios en todo el país y más 46 socios distribuidores a nivel nacional. “. (Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>)

**Reseña histórica de Cervecería Nacional.** Se adjunta su reseña histórica detallada en su página web, para un detalle más exacto de sus orígenes:

“1913 Se lanza la cerveza Pilsener, que años después se convertiría en la marca #1 del país.

1966 La cerveza Club hace su aparición en el mercado ecuatoriano.

1974 Se produce la fusión con Cervecería Andina de Quito.

1985 Inician las operaciones de la nueva planta Pascuales en Guayaquil.

1887 La empresa es fundada con el nombre de Guayaquil Lager Beer Brewery Association, funcionando al principio como una fábrica de cerveza y de hielo.

2005 SABMiller plc, se convierte en el más importante accionista de la compañía adquiriendo nuevamente el nombre de Cervecería Nacional (CN).”(Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>)

### **Marcas de Cervecería Nacional.** Cervecería Nacional CN.

ofrece un amplio portafolio de bebidas en dos categorías que son cervezas, maltas y agua purificada, cada categoría posee diferentes marcas de productos, los mismos son elaborados bajo estrictos estándares de calidad internacionales, y son sometidos a rigurosos controles con el fin de brindar a los clientes productos de un delicioso sabor y una indiscutible calidad. Se describen las marcas por categorías comercializadas por Cervecería Nacional:

**Cervezas.** Cervezas: Pilsener , Pilsener Ligth , Club Premium; Miller , Miller Lite, Dorada , Pilsener Cero.

-Maltas : Pony Malta

-Agua purificada: Manantial.



*Grafico 3.* Marcas de Cervecería Nacional.

Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio>

Cervecería Nacional produce y comercializa una amplia gama de marcas de cervezas en diferentes versiones por cada una, se procederá a

describir las características de cada una según la información publicada en su página web:

Pilsener.- Cerveza rubia tipo pilsen, tiene un fino sabor amargo y pronunciado aroma de los mejores lúpulos. Pilsener es la cerveza más vendida y preferida por los ecuatorianos. Grado de alcohol de 4,2°. [www.pilsener.com.ec](http://www.pilsener.com.ec)

Pilsener Light.- Cerveza rubia tipo pilsen, suave, ligera, de sabor diferente y agradable para disfrutar en cualquier lugar. Grado de alcohol de 3,30°.

Pilsener Cero.- Elaborada con la más alta tecnología y manteniendo el mismo sabor, cuerpo, color y aroma de una Pilsener clásica, la cerveza Pilsener Cero ofrece una opción refrescante, sin alcohol, para acompañar los momentos de unión y alegría de los ecuatorianos.

Club Premium.- Es la primera cerveza premium del Ecuador, lo cual la convierte en la representante de la maestría cervecera ecuatoriana. Su sabor distinguido se logra gracias a sus lúpulos nobles, cebada seleccionada y mayor tiempo de maduración que otras. ([www.clubpremium.com.ec](http://www.clubpremium.com.ec))

Club Premium Roja (Edición Limitada).- Edición limitada de la familia Club. Es ideal para agregar distinción a los momentos especiales. Su mayor tiempo de maduración da como resultado un color rojizo, delicado aroma y distinguido sabor que la hacen ideal para los paladares más exigentes. ([www.clubpremium.com.ec](http://www.clubpremium.com.ec))

Club Premium Negra (Edición Limitada).- Con el afán de explorar nuevos sabores, se crea Club Negra. Contiene 5° de alcohol. Su característico color oscuro, perfecto aroma e intenso sabor hacen de esta cerveza la compañera ideal de los momentos más especiales. ([www.clubpremium.com.ec](http://www.clubpremium.com.ec))

Club Premium Cacao (Edición Limitada).- Inspirados en lo mejor del Ecuador, se crea Club Premium Cacao, un producto de aroma profundo y sabor exquisito, que nace del resultado de la combinación

del mejor cacao ecuatoriano con la maestría cervecera.  
([www.clubpremium.com.ec](http://www.clubpremium.com.ec))

Miller Genuine Draft.- Es elaborada con el revolucionario proceso de cuádruple filtrado en frío, que elimina la necesidad de pasteurización en caliente, conservando el genuino, suave y refrescante sabor de la cerveza en barril. Grado de alcohol de 4,7°.

-Facebook: /Miller.Genuine.Draft.Ecuador

-Twitter: /@Miller\_Ecuador

-Instagram: millergenuinedraftecuador

-Spotify: MillerSounds

Miller Lite.- Cerveza tipo lager, elaborada con un proceso único de centrifugación, doble filtración y utilizando tres lúpulos diferentes en su elaboración. Grado de alcohol de 4,2.

-Facebook: /MillerLiteEcuador

-Twitter: @MillerLiteEc

-Página Web: [www.millerlite.com.ec](http://www.millerlite.com.ec)

Dorada.- Tipo lager, de largo tiempo de reposo con un sabor amargo muy suave y moderado. Grado de alcohol de 4,0°. (Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>)

## Línea de Refrescos



*Grafico 4.* Refrescos de Cervecería Nacional.

Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio>

Agua Manantial.- Experimenta un estricto proceso de filtración y ozonificación / luz ultravioleta. Manantial renueva su imagen volviéndola fresca y moderna, ofreciéndote presentaciones ideales para llevar a todas partes al mejor precio del mercado.

Pony Malta.- Bebida refrescante y nutritiva a base de malta. Sin contenido alcohólico. Es el resultado de un riguroso proceso de elaboración que asegura su calidad y delicioso sabor con un alto contenido de proteínas, vitaminas y minerales. ([www.ponymalta-mini.com](http://www.ponymalta-mini.com)). (Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>)

## 1.2 Misión y Visión

La misión y Visión de la compañía Cervecería Nacional CN. son de acceso público en su página web, se orientan hacia la calidad de sus productos y la preferencia de sus consumidores, se procede a detallarla textual como en su portal:

Misión: “Poseer y desarrollar marcas en los segmentos de bebidas elegidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en el Ecuador.”

Visión: “Ser la empresa de bebidas más admirada del Ecuador.”

Propósito: “Traer frescura y sociabilidad, mejorar los medios de sustento y ayudar a construir comunidades locales.” (Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>)

## 1.3 Descripción del producto o servicio a comercializar Cerveza

### **Peroni Nastro Azzurro.** Cerveza Peroni llega a Ecuador

después de una larga trayectoria como una marca Premium del portafolio SabMiller, líder en su país de origen Italia donde es considerada parte de su patrimonio, con presencia en 3 continentes a nivel mundial, actualmente en Sudamérica tiene presencia ya en 5 países y desde el 2017 llegara al mercado ecuatoriano, se adjunta un breve estrato de su historia y descripción encontrados en la página web Cervemur:

Esta marca nació en Lombardía, en Vigevano, a mediados del siglo XIX. Se trata de una cerveza lager de 4.7% de alcohol y al comienzo de su historia era una cerveza producida familiarmente. En 1864 Giovanni Peroni se mudó a Roma, algunos años antes de que la ciudad se convirtiera finalmente en la capital de Italia. La década siguiente fue la expansión de Peroni en los mercados extranjeros a través de la distribución internacional. De fines del siglo XIX a comienzos del XX la marca creció y se convirtió en una de las principales en materia cervecera. Y así, reinventándose todo el tiempo logró llegar al siglo XXI y surcar los mares rumbo a otras latitudes.

En 2005 la marca Peroni fue comprada por una empresa inglesa y posteriormente por SabMiller. Una de sus mejores variedades es la Nastro Azzurro de 5% de contenido alcohólico.

Los ingredientes de la cerveza Peroni son: Agua, Malta de cebada, maíz, lúpulo. Es una cerveza Lager clara, la cerveza lager es bastante amarga. Es una cerveza rubia intensamente refrescante, con un crujiente sabor al final que le da un carácter inconfundible. Su apariencia es de color amarillo brillante, con un aroma de lúpulo ligero y flores lo que le da un sabor crujiente y limpio, como un whisky de malta equilibrado y su ligera amargura. (Cervemur,2016,recuperado de <http://www.cervemur.es/productos/italia/>).

### **Características:**

Cerveza Premium tipo lager.

4.7 Grados de alcohol.

Filtrada 4 veces en frío.

Sabor exquisito de cerveza de barril.

### **Presentaciones:**

Botella 330cc NRB (24 u./c)

Six Pack 330cc NR (6 u/c)

## Imagen de la botella:



Grafico 5. Imagen de Cerveza Peroni.

Paraguay.(2016).empresariales. Recuperado de <http://www.paraguay.com/empresariales/>

## Etiqueta:



Grafico 6. Etiqueta de cerveza Peroni.

Paraguay.(2016).empresariales. Recuperado de <http://www.paraguay.com/empresariales/>

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

En este capítulo se publica y analizara la investigación de mercado y sus resultados obtenidos, para así determinar el grado de aceptación de la hipótesis inicial que es la oportunidad que tiene Cervecería Nacional de ganar participación en el segmento Premium de la ciudad de Guayaquil, mediante la penetración de una marca de cerveza reconocida internacionalmente como lo es Peroni Nastro Azzurro. La actual demanda de cervezas importadas en el mercado guayaquileño tiene como canales de distribución:

*Canal ON Premise*, o “para servirse” comprende bares, restaurantes, discotecas, y locales diurnos y nocturnos que adquieren cervezas importadas para su venta y consumo dentro de sus locales.

*Canal OFF Premise*, el cliente solo compra “para llevar” tomando el producto de las perchas. Ejemplo: Comisariatos, Supermercados, autoservicios, licorerías.

La presente investigación consta de dos estudios, uno para los locales o establecimientos de venta de cervezas importadas de la ciudad de Guayaquil y el segundo estudio para conocer tendencias y preferencias de compra del consumidor final que visita estos locales. El primer estudio se lo concentrara en los establecimientos de canal ON Premise es decir dueños o administradores de negocios que venden cervezas importadas para servirse, el cual vive día a día la demanda, tiene claros los indicadores de venta de su negocio, conoce las diferentes marcas y los comportamientos de compra.

El estudio numero dos se aplica al consumidor final de estos locales del segmento Premium que es la parte variable en gustos y preferencias del mercado ya que dependiendo del sector geográfico, situación socio económica y edad presentan tendencias y preferencias de compra diferentes por lo que este estudio presentara resultados sobre estas preferencias; tendencias y gustos. De las dos investigaciones de mercado se presentaran resultados que influirán de manera directa en el plan de negocios.

## 2.1 Población

Como se mencionó al inicio del capítulo, se realizaron dos investigaciones, una, al administrador del establecimiento comercial y dos, otra investigación al consumidor final. Para el detalle de la población y muestra de cada estudio, se las describirá de forma separada para su mejor entendimiento.

**Población investigación ON:** Como población se tomara el universo de clientes de canal ON existentes en Guayaquil de los sub canales que venden cervezas importadas los cuales se ubican en 2.705 establecimientos detallados en la tabla adjunta utilizando como fuente la base de clientes en Guayaquil de Cervecería Nacional actualizada a Julio de 2016. El mismo está dividido por zonas.

Tabla 2. *Universo de clientes ON*

<b>UNIVERSO CLIENTES PREMIUM CANAL ON</b>	
<b>SUBCANAL</b>	<b>NUMERO</b>
<b>Locales GYE NORTE</b>	<b>1442</b>
Restaurantes Worthmore	51
Discotecas Mainstream	148
Discotecas Worthmore	51
Bares Mainstream	1170
Bares Worthmore	22
<b>Locales GYE SUR</b>	<b>845</b>
Restaurantes Worthmore	34
Discotecas Mainstream	54
Discotecas Worthmore	34
Bares Mainstream	710
Bares Worthmore	13
<b>Canal Especial</b>	<b>418</b>
Restaurantes Worthmore	359
Discotecas Mainstream	4
Discotecas Worthmore	18
Bares Mainstream	10
Bares Worthmore	27
<b>Total general</b>	<b>2705</b>

Elaborado por: Autor. Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

**Población investigación consumidor final:** La población de consumidor final la conforman el total de habitantes en la ciudad de Guayaquil que fluctúan en edades de impulso de compra de cervezas importadas esto es desde 20 hasta 59 años, rangos que según el INEC en su censo poblacional son 1'649.020 personas, estas personas serán elegidas al azar lo que convierte a esta población en *infinita* y serán ubicadas en los exteriores e interiores de los establecimientos de canal ON que serán objeto del primer estudio. Esta población se define como *infinita* y *heterogénea*.

Tabla 3. *Proyección poblacional de Guayaquil*

Cantón	GRUPOS DE EDADES	2016
GUAYAQUIL	20 - 24	229.100
GUAYAQUIL	25 - 29	216.490
GUAYAQUIL	30 - 34	204.554
GUAYAQUIL	35 - 39	186.800
GUAYAQUIL	40 - 44	170.010
GUAYAQUIL	45 - 49	151.607
GUAYAQUIL	50 - 54	134.865
GUAYAQUIL	55 - 59	112.578
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.659.020</b>

INEC.(2016).Proyecciones cantonales/Guayaquil. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

## 2.2 Selección del método muestral

**Muestra de investigación Canal ON:** Debido a que se conoce cuál es el número exacto de población, la muestra a tomar para el estudio será *finita* la misma que representará con sus opiniones y testimonios la apreciación general del total de los establecimientos ON en Guayaquil. El tipo de muestra es definido como *aleatorio probabilístico simple* ya que se elegirán al azar los elementos de la muestra dentro del total de la población.

La fórmula a utilizar para la determinación del tamaño de la muestra finita está compuesta por N (total población);  $Z^2$  (grado de confiabilidad); P/50% (probabilidad positiva); Q/50% (probabilidad de error); N-1 (población menos uno), resultado de la operación que determina el número mínimo de

personas que conformen la muestra. El resultado de la presente fórmula se aplicará únicamente para este estudio, es decir para la investigación al establecimiento comercial.

Tabla 4. *Fórmula de muestra finita*

DATOS	VALOR
Z <sup>2</sup>	1,96
P*Q	0,25
P	0,5
Q	0,5
N	2705
E <sup>2</sup>	0,0025
N-1	2704
R1	2597,882
R2	7,7204
<b>MUESTRA</b>	<b>336,4957774</b>

Elaborado por: Autor

De acuerdo al resultado de la fórmula de *muestra finita* el número óptimo de personas a utilizar como muestra es 336, el objetivo de utilizar esta técnica es la de reducir al mínimo el margen de error en los resultados.

**Muestra de investigación consumidor final:** Como en este caso la población es *infinita*, utilizaremos la fórmula de selección de *muestra infinita*, la siguiente ecuación determinará cuántas encuestas mínimas se deberán realizar. El tipo de muestreo será *probabilístico aleatorio simple*. En la siguiente ecuación N (número de la muestra); Z<sup>2</sup> (grado de confiabilidad); P/50% (probabilidad positiva); Q/50% (probabilidad de error).

Tabla 5. *Fórmula de muestra infinita*

DATOS	VALORES
N	2705
Z <sup>2</sup>	1,96
P*Q	0,25
P	0,5
Q	0,5
E <sup>2</sup>	0,0025
D <sup>2</sup>	0,05
<b>MUESTRA</b>	<b>384,16</b>

Elaborado por: Autor

La muestra a encuestar sobre la población será de 384 individuos que manifiestan si consumir cerveza.

## **2.3 Técnicas de recolección de datos**

### **Técnica de recolección de información investigación**

**canal ON:** Por el tamaño de las muestras y para la presentación de resultados concretos y efectivos de los dos estudios, tanto con los administradores de locales y el consumidor final se utilizara la técnica cuantitativa, *encuesta*, para efecto del estudio, con un cuestionario con preguntas *cerradas, poli-opcionales de selección simple*. (Ver anexo).

### **Técnica de recolección de información consumidor final:**

Para efecto de la investigación y por el tamaño de la población se utilizara la técnica cuantitativa *encuesta*, con un cuestionario de preguntas *cerradas, poli-opcionales de selección simple*. La presente encuesta al consumidor final, se llevó a cabo en las siguientes locaciones: Plaza Lagos, Fanáticos (Urdesa), “El Manantial”, Aventura Plaza-Urdesa, La Piazza- Samborondon, Chillis Entre Rios – Norte – Ceibos. (Ver Anexo).

## **2.4 Presentación de los resultados**

Los resultados de la presente investigación serán presentados en tabulación y gráficos por edad, género y sector. Luego de cada grafico se adjunta su interpretación e importancia del resultado por cada pregunta.

## **Resultados de encuesta en el Canal ON.**

### **Estadística Descriptiva:**

Población: 2.705

Muestra: 336 establecimientos

Numero de encuestados: 336

Tabla 6. *Numero de encuestados*

<b>NUMERO DE ENCUESTADOS</b>	
<b>Zona</b>	<b>Numero</b>
Norte	98
Centro	82
Sur	92
Via Samborondon	64
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>

Elaborado por: Autor

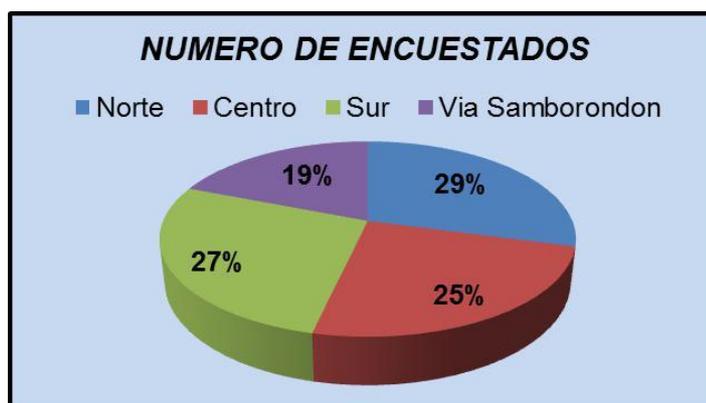


Gráfico 7. *Numero de Encuestados*

*Edad de la muestra:*

Tabla 7. *Edad de encuestados*

<b>RANGO</b>	<b>EDAD DE ENCUESTADOS</b>				
	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>	<b>VIA SAMBO</b>	<b>PROMEDIO</b>
18-25	14%	10%	18%	12%	14%
26-30	38%	33%	23%	22%	29%
31-36	21%	14%	18%	37%	23%
37-45	23%	27%	36%	17%	26%
46+	3%	15%	4%	12%	9%

Elaborado por: Autor

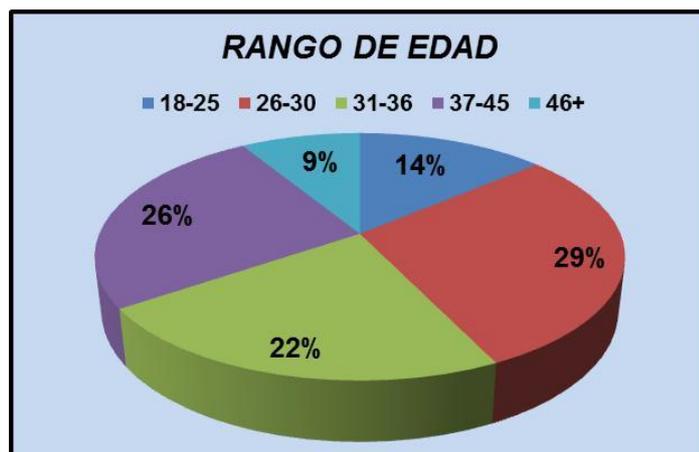


Grafico 8. Edad de encuestados

Como se observa en el gráfico, el 29% de administradores y dueños de los locales encuestados al azar oscilan en un rango de edad entre 26 a 30 años seguido de 37 a 45 con el 26% y de 31 a 36 con un 23% de los encuestados, con lo cual podría decirse que el mercado de clientes Premium son jóvenes entre 26 a 45 años.

Sexo de la muestra:

Tabla 8. Genero de encuestados

<b>GENERO DE ENCUESTADOS</b>					
<b>Genero</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>	<b>SAMBO</b>	<b>TOTAL</b>
Masculino	77	56	62	57	252
Femenino	25	28	10	21	84
<b>MUESTRA</b>	<b>102</b>	<b>84</b>	<b>72</b>	<b>78</b>	<b>336</b>

Elaborado por: Autor

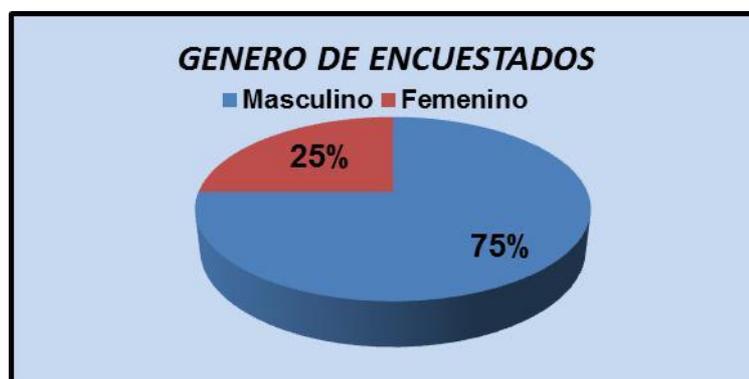


Grafico 9. Genero de encuestados

La mayor parte de los administradores encuestados fue de sexo masculino con el 75%, solo el 25% fueron mujeres.

**Preguntas:**

1.- ¿Qué marcas de cerveza importada ofrece en su menú?

Tabla 9. Resultado pregunta 1

PREGUNTA 1	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Heineken	89%	46%	75%	92%	76%
Miller	92%	54%	49%	91%	71%
Corona	84%	68%	46%	95%	73%
Stella Artois	54%	38%	23%	83%	49%
Kunstman	9%	1%	2%	2%	4%
Estrella Galicia	13%	11%	5%	25%	13%
El Sol	38%	43%	33%	52%	41%
Otras	6%	13%	5%	20%	11%

Elaborado por: Autor



Gráfico 10. Resultado de pregunta 1

Las marcas incluidas en el listado fueron referidas por los propios administradores y los resultados indican que estas son al momento las marcas de mayor cobertura en el mercado; Heineken 76%; Corona 73%; Miller 71%; Stella 49% y El Sol 41%.

2.- ¿De las marcas de cerveza importada, cuales son las que más le piden o las que más vende?

Tabla 10. Resultado pregunta 2

PREGUNTA 2	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Heineken	21%	18%	22%	30%	23%
Miller	28%	27%	26%	25%	26%
Corona	42%	41%	41%	17%	35%
Stella Artois	7%	10%	10%	17%	11%
Kunstman	0%	0%	0%	0%	0%
Estrella Galicia	0%	0%	0%	2%	0%
El Sol	0%	2%	0%	2%	1%
Otras	2%	1%	1%	8%	3%

Elaborado por: Autor

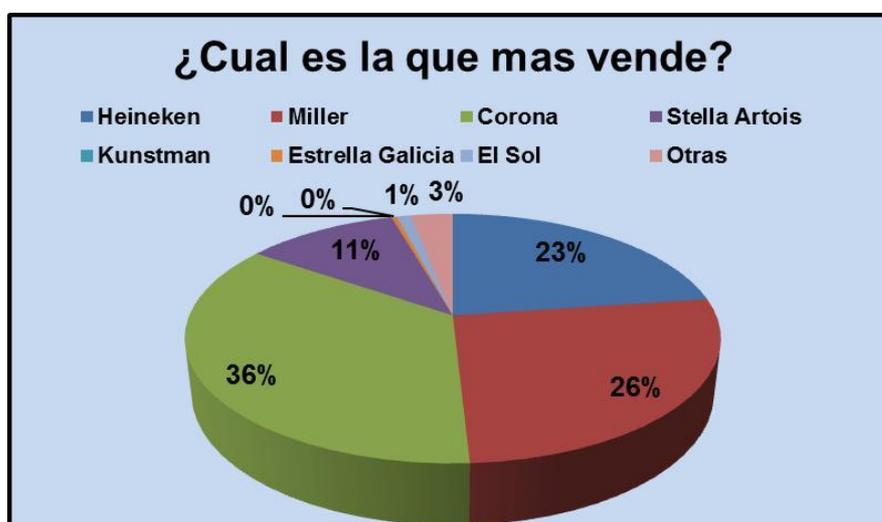


Gráfico 11. Resultado de pregunta 2

Las de mayor rotación en el punto de venta según los encuestados son cerveza Corona 36%; Miller 26% y Heineken 23%, estas marcas serían las que predominan la preferencia del consumidor.

3.- ¿Cuál es el volumen de pedido de esta marca o marcas en su local?

Tabla 11. Resultado pregunta 3

PREGUNTA 3	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
1 a 5	69%	72%	83%	69%	73%
6 a 10	31%	28%	17%	31%	27%
11 a 15	0%	0%	0%	0%	0%
16+	0%	0%	0%	0%	0%

Elaborado por: Autor

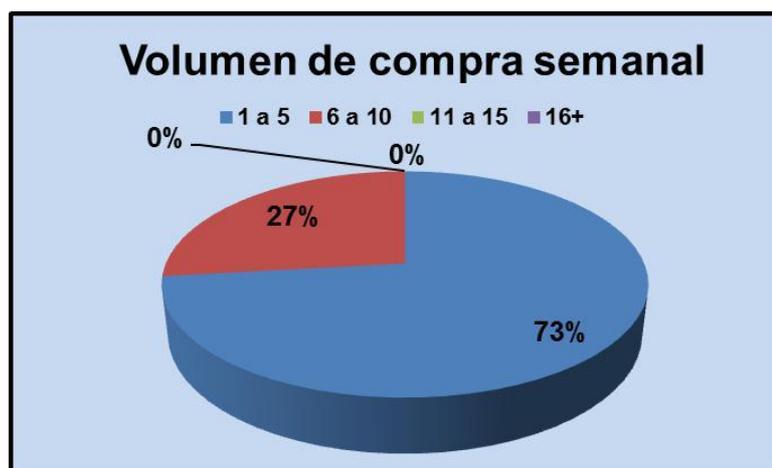


Gráfico 12. Resultado de pregunta 3

El volumen de compra en los locales se ubica mayoritariamente de 1 a 5 cajas semanales con un 73% y en menor porcentaje de 6 a 10 cajas con el 27% lo cual servirá para estimar proyecciones de venta generando un monto mínimo de compra.

4.- ¿Cuál es su frecuencia de compra de esta marca?

Tabla 12. Resultado de pregunta 4

PREGUNTA 4	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
2 veces por semana	0%	0%	0%	0%	0%
Semanal	69%	55%	50%	47%	55%
Quincenal	31%	40%	34%	44%	37%
Mensual	0%	5%	16%	9%	8%

Elaborado por: Autor

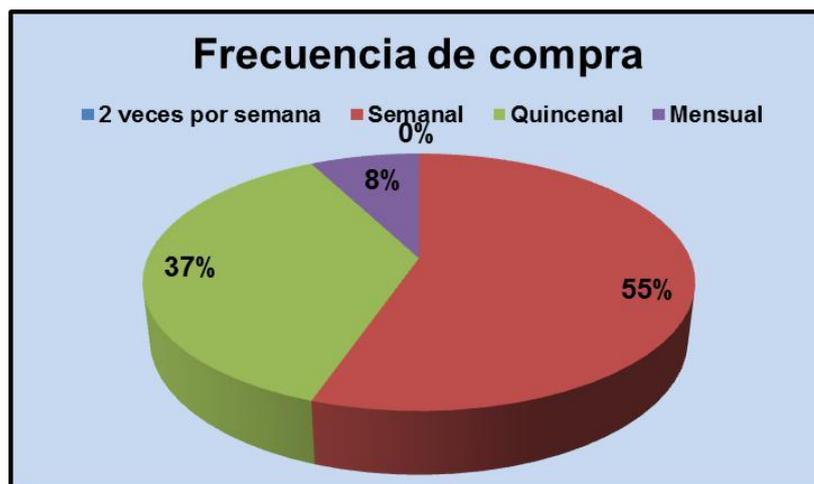


Grafico 13. Resultado de pregunta 4

El 55% de los encuestados hace su pedido de esta marca de manera semanal y en menor proporción cada quincena con el 37%, lo cual concluye que la rotación de cerveza importada es óptima y genera pedidos semanales, dado este resultado se estructuraría frecuencia de visitas semanales como modelo de servicio.

5.- ¿Cuál de las siguientes causas motiva su compra?

Tabla 13. Resultado de pregunta 5

PREGUNTA 5	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Precio	30%	16%	34%	17%	24%
Promocion	8%	5%	13%	8%	8%
Facilidad de pago	58%	79%	52%	72%	65%
Servicio	4%	0%	1%	3%	2%

Elaborado por: Autor



Grafico 14. Resultado de pregunta 5

El motivo concreto que incentiva mayoritariamente la compra de un producto para la venta en estos clientes son las facilidades de pago con un 65% y precio en menor cantidad con el 30%; este resultado pone a consideración que en las estrategias a elaborar para el punto de venta debe contemplar en mayor medida el crédito.

6.- ¿Dónde compra usted la cerveza importada?

Tabla 14. Resultado de pregunta 6

PREGUNTA 6	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Proveedor local	79%	80%	78%	58%	74%
Supermercado	19%	15%	17%	36%	22%
Fronteras	2%	5%	2%	5%	3%
Internet	0%	0%	2%	2%	1%

Elaborado por: Autor

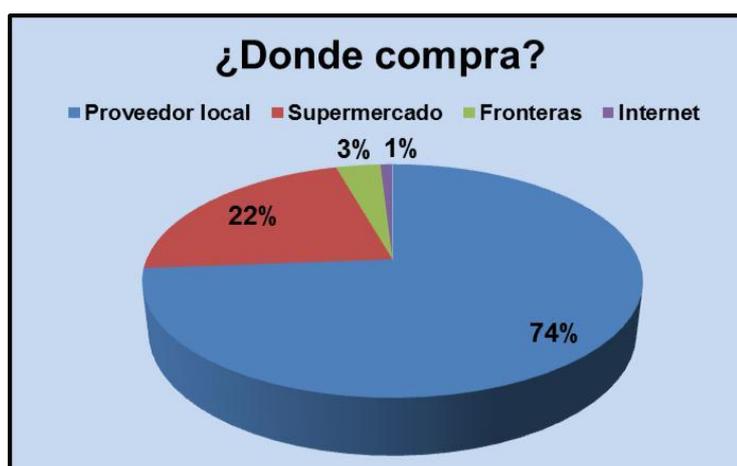


Gráfico 15. Resultado de pregunta 6

El 74% de locales compran a proveedor local, seguido de un 22% que compra estas cervezas en supermercados y en menor medida la amenaza de el contrabando de productos importados incluida la cerveza confiesa un 3%. Esta pregunta busca diagnosticar el impacto del que actualmente sufren los importadores locales debido a los precios en las fronteras con Colombia o Perú y que también podría afectar al proyecto.

7.- ¿Qué marca Importada le da mayores y mejores promociones o activos?

Tabla 15. Resultado de pregunta 7

PREGUNTA 7	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Heineken	4%	9%	10%	3%	6%
Miller	9%	10%	5%	9%	8%
Corona	0%	0%	0%	0%	0%
Stella Artois	6%	2%	0%	9%	4%
Kunstman	0%	0%	0%	0%	0%
Estrella Galicia	0%	0%	0%	0%	0%
El Sol	1%	0%	0%	2%	1%
Ninguna	80%	79%	85%	77%	80%

Elaborado por: Autor



Gráfico 16. Resultado de pregunta 7

El 80% de establecimientos indica que ninguna marca de cervezas importadas les da activos o promociones, entre las que si asignan activos y presentan promociones periódicas son Miller 8%, Heineken 6% y Stella Artois 4%, por lo que es de gran importancia generar una estrategia de empatía empresa-distribuidor-marca para que sea la primera que se le viene a la mente cuando piense en beneficios de venderla en su local.

8.- Cómo le gustaría que fuera el modelo de atención a su local?

Tabla 16. Resultado de pregunta 8

PREGUNTA 8	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Personalizado	80%	78%	68%	92%	80%
Telefonico	4%	7%	4%	0%	4%
Visita-Telef	16%	15%	27%	8%	16%

Elaborado por: Autor

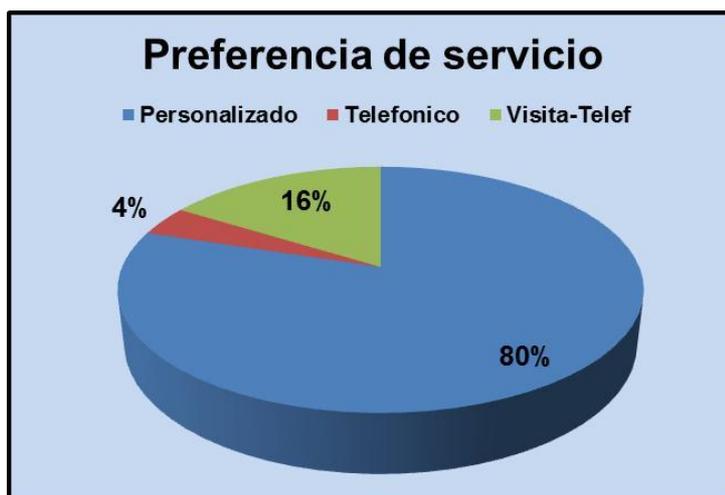


Gráfico 17. Resultado de pregunta 8

El modelo de atención que requieren los clientes es el personalizado con un 80%, este es el modelo tradicional en el cual el representante de la marca visita el establecimiento, toma pedido y asesora al cliente sobre los beneficios y propiedades de vender la marca. Mientras que un 16% desea adicional a la visita llamada telefónica, para algún requerimiento extra y un 4% desearía solo llamada por tema horarios. Conclusión, el modelo de servicio debe ser personalizado.

9.- ¿Conoce la cerveza italiana Peroni?

Tabla 17. Resultado de pregunta 9

PREGUNTA 9	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Si Conoce	14%	23%	18%	25%	20%
No conoce	86%	77%	82%	75%	80%

Elaborado por: Autor



Grafico 18. Resultado de pregunta 9

Entre los dueños de establecimientos el 20% de ellos si conoce cerveza Peroni ya que ha oído hablar de ella, la ha probado o visto en algún viaje al extranjero, mientras que aun el 80% del resto de la muestra no la conoce.

10.- ¿Qué recomendaría usted para posicionar cerveza Peroni en la preferencia de sus clientes?

Tabla 18. Resultado de pregunta 10

PREGUNTA 10	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Precio	37%	21%	32%	9%	25%
Sabor	11%	6%	18%	6%	11%
Calidad	14%	22%	24%	17%	19%
Publicidad	19%	18%	15%	25%	19%
Promociones	12%	30%	9%	33%	21%
Activaciones	6%	2%	2%	9%	5%
Servicio	0%	0%	0%	0%	0%

Elaborado por: Autor



Gráfico 19. Resultado de pregunta 10

Los factores determinantes para que el producto tenga acogida según los administradores de los establecimientos encuestados son precio 25%, Promociones 21%, publicidad y calidad 19% y sabor un 11%; sobre los tres primeros factores se deben enfocar las estrategias del plan de ventas.

### Presentación de resultados encuesta consumidor final:

Los resultados de la presente investigación serán presentados en tabulación y gráficos por edad, género y sector. Luego de cada gráfico se adjunta su interpretación e importancia del resultado por cada pregunta.

### Estadística Descriptiva:

Muestra: 384 encuestados.

Numero de encuestados por sector: 384

Tabla 19. Numero de encuestados consumidores finales

NUMERO DE ENCUESTADOS	
Zona	Numero
Norte	96
Centro	96
Sur	96
Via	96
Samborondon	96
<b>MUESTRA</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autor

Según la fórmula de población infinita el número de elementos de la muestra debe ser de 384 personas a encuestar, dividimos ese monto para los cuatro sectores obteniendo 96 individuos por cada uno.

Edad de los encuestados:

Tabla 20. Edad de encuestados consumidores finales

<b>EDAD DE ENCUESTADOS</b>					
<b>RANGO</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>	<b>VIA SAMBO</b>	<b>PROMEDIO</b>
18-25	17%	8%	20%	13%	14%
26-30	26%	22%	13%	4%	16%
31-36	23%	25%	8%	23%	20%
37-45	15%	30%	22%	27%	23%
46+	20%	15%	38%	33%	26%

Elaborado por: Autor

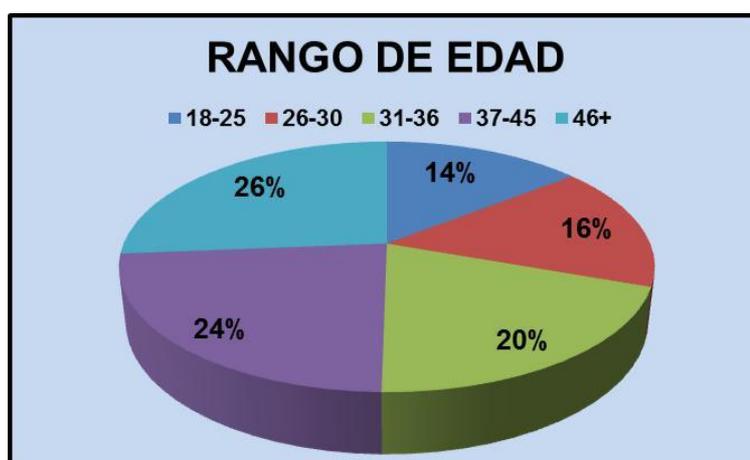


Gráfico 20. Edad de encuestados consumidores finales

Los resultados de rango de edad de los encuestados no es tan disperso la mayoría de encuestados se encuentra desde los 31 años hasta 50, los menores de 25 años participan en menor proporción en esta encuesta.

Sexo de encuestados:

Tabla 21. Sexo de encuestados consumidores finales

<b>SEXO DE ENCUESTADOS</b>					
<b>RANGO</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>	<b>VIA SAMBO</b>	<b>PROMEDIO</b>
Masculino	71%	74%	86%	56%	72%
Femenino	29%	26%	14%	44%	28%

Elaborado por: Autor

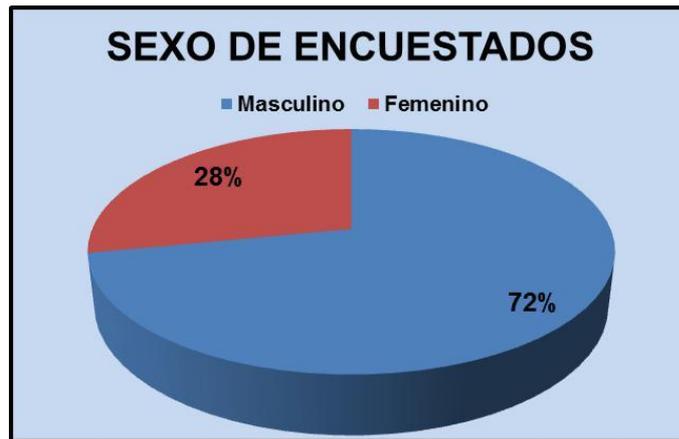


Grafico 21. Sexo de encuestados consumidores finales

El 72% de los encuestados son de sexo masculino género mayormente consumidor de cervezas y el 28% de sexo femenino quienes también aportan su punto de vista para este estudio.

*Preguntas:*

1.- ¿Dónde prefieres ir cuando quieres tomarte unas cervezas conamigos?

Tabla 22. Resultado pregunta 1 consumidor final

PREGUNTA 1	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Bar	46%	19%	22%	39%	31%
Discoteca	4%	15%	8%	0%	7%
Restaurante	5%	2%	1%	6%	4%
Karaoke	22%	38%	58%	23%	35%
Tienda social	0%	0%	0%	0%	0%
Casa	23%	27%	10%	32%	23%

Elaborado por: Autor

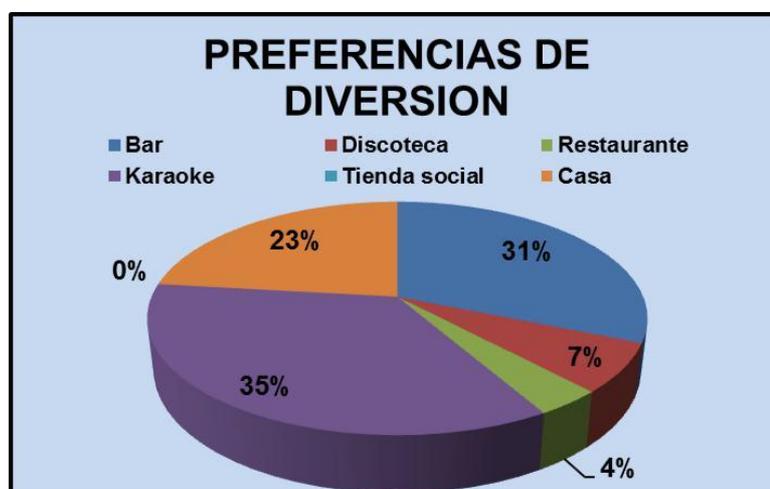


Grafico 22. Resultado pregunta 1 consumidor final

El 35% de los encuestados le gusta ir a Karaoques; el 31% a Bares y el 23% le gusta hacer algo solo en casa, este resultado resalta las preferencias de las personas en el rango de edad de 30 a 50 años, las edades menores a 30 respondieron que a Discotecas.

2.- ¿Cuándo se dan estas ocasiones que te gusta pedir para tomar?

Tabla 23. Resultado pregunta 2 consumidor final

PREGUNTA 2	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Cerveza	40%	65%	48%	28%	45%
Whisky	2%	1%	9%	19%	8%
Vino	8%	4%	3%	27%	11%
Vodka	1%	0%	2%	0%	1%
Cocteles	18%	6%	27%	8%	15%
Otros	31%	24%	10%	18%	21%

Elaborado por: Autor



Gráfico 23. Resultado pregunta 2 consumidor final

La cerveza es la bebida más pedida al momento de elegir que beber en un establecimiento con el 45%; seguido de bebidas sin alcohol con el 21%; luego cocteles con el 15% y vino con el 11%. Este resultado alienta las tendencias del negocio cervecero para la introducción de nuevas marcas.

3.- De las siguientes cervezas ¿Cuál es la que has probado y te gusta?

Tabla 24. resultado pregunta 3 consumidor final

PREGUNTA 3	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Heineken	17%	15%	19%	29%	20%
Miller	21%	13%	22%	18%	18%
Corona	32%	36%	35%	30%	34%
Stella Artois	28%	29%	19%	8%	21%
Kunstman	0%	0%	1%	0%	0%
Estrella Galicia	2%	0%	3%	2%	2%
El Sol	0%	4%	1%	4%	2%
Otras	0%	3%	0%	8%	3%

Elaborado por: Autor

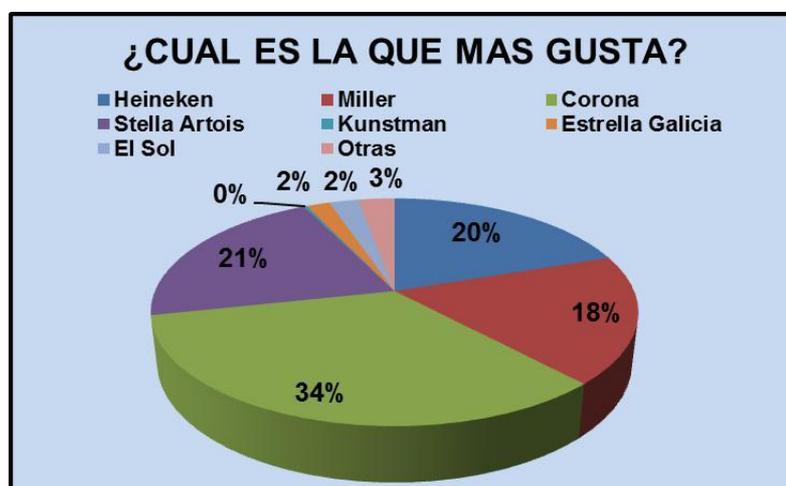


Gráfico 24. Resultado pregunta 3 consumidor final

En primer lugar de las opciones que le presentamos al consumidor esta Corona con el 34%, seguida de Stella Artois con el 21%; Heineken con 20% y Miller con el 18%. Corona es una marca tradicional mundialmente conocida y publicitada que podría ya tener un puesto fijo en la mente del consumidor al momento de pensar en cerveza importada lo cual influenciaría su respuesta y Stella al momento tiene una estrategia de precio bajo que está causando impacto positivo en el consumidor, Heineken por su parte tiene presentaciones de edición limitada de botellas de la Champions league que también está dándoles resultados positivos en el mercado.

4.- Al momento de elegir una cerveza ¿En qué te fijas para elegirla?

Tabla 25. Resultado pregunta 4 consumidor final

PREGUNTA 4	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Precio	19%	24%	24%	9%	19%
Popularidad	6%	0%	5%	0%	3%
Sabor	17%	23%	18%	32%	22%
Publicidad	0%	0%	2%	0%	1%
Novedad	8%	3%	4%	11%	7%
Reputación	2%	0%	0%	1%	1%
Promoción del día	18%	29%	25%	23%	24%
Grados de alcohol	1%	6%	2%	3%	3%
Tradicion	29%	15%	20%	20%	21%

Elaborado por: Autor



Gráfico 25. Resultado pregunta 4 consumidor final

El 24% de los encuestados pide la cerveza que tiene promoción en el establecimiento es decir 2 x 1 o 3 x 2., ya que es común que las personas que andan en grupos, adquieran estas promociones; el 22% la pide porque le gusta su sabor es decir, toma una que haya probado y le gusta; igual que el 21% que la compra por tradición; el 19% se decide por su precio lo cual va anclado a la promoción del día y por novedad que significa el ansia de probar un producto o sabor nuevo 7% este porcentaje sentencia que se debe trabajar en crear la expectativa hacia el cliente de probar el nuevo producto.

Estos indicadores ponen en evidencia los motivos que impulsan a un consumidor a pedir una cerveza en el punto de venta.

5.- Haz escuchado sobre cerveza italiana Peroni?

Tabla 26. Resultado pregunta 5 consumidor final

PREGUNTA 5	NORTE	CENTRO	SUR	VIA SAMBO	PROMEDIO
Si Conoce	4%	6%	1%	30%	10%
No conoce	96%	94%	99%	70%	90%

Elaborado por: Autor



Grafico 26. Resultado pregunta 5 consumidor final

Para ser aun una marca desconocida en el mercado ecuatoriano, se concluye que para una muestra de 384 personas al menos el 10% de los encuestados si la conozca es una buena estadística. Para que su nombre se vaya dando a conocer entre los consumidores las estrategias de Marketing Digital aplicado a redes sociales, deberán empezar con mínimo 30 días antes de su lanzamiento.

## 2.5 Análisis e interpretación de los resultados

### Estadística Inferencial:

Interpretando los resultados tanto de la encuesta al propietario del local, como al consumidor final (CF), se concluye que:

De acuerdo a las edades y sexo de los encuestados que si consumían cervezas importadas, el perfil de consumidor Premium oscila en sujetos de género masculino de 25 a 50 años el cual consume estas cervezas en establecimientos de diversión públicos o en casa.

La pregunta 1 y 2 hacia el administrador y la pregunta 3 hacia el CF ponen en evidencia que las marcas Premium que más oferta y demanda tienen en el mercado actual son 1. Corona; 2. Miller; 3. Heineken y 4. Stella.

La pregunta 3; 4 y 8 al administrador concluye que el volumen promedio de compra de estos locales se ubica de entre 1 a 5 cajas semanalmente con el 73% de los encuestados. El 55% promedio, compra una sola vez por semana. Mientras que el 80% de ellos prefiere visitas personalizadas como modelo de atención. Estos indicadores son esenciales para la planificación e información comercial que necesita la empresa para el cálculo de previsiones de venta, presupuestos y ruterros de visita.

La pregunta 5 y 6 al administrador se refieren a servicio, concluye que solo el 3% de estos locales compra por medio de las fronteras mientras que el 74% si compra a distribuidores autorizados locales, dentro de los factores motivacionales de compra, el principal son las facilidades de pago 65% y las promociones 24%. Este resultado orienta a que las estrategias comerciales debes estar direccionadas a establecer un nexo de relacionamiento con el cliente para que sea la primera opción al momento de tener una necesidad de compra y no acceder a la tentación de enviar a comprar a países vecinos.

La pregunta 9 al administrador y 5 del Consumidor final muestran cifras sobre cerveza Peroni, en los dos estudios el 20% del total de encuestados si la conoce o la ha visto durante viajes internacionales ya que Peroni se encuentra ya en cinco mercados suramericanos, el 80% promedio aun no la conoce por lo que las estrategias de marketing deberían empezar con 30 a 60 días de anticipación al lanzamiento para ir relacionando a la marca con el medio externo.

Por otro lado la pregunta 10 al administrador y 4 al CF sugieren que los aspectos clave para que Peroni compita rápidamente en el mercado son el precio, promociones, calidad, publicidad y sabor.

## **2.6 Análisis externo**

### **2.6.1 Análisis del entorno PESTA**

El siguiente análisis contiene aspectos e indicadores actuales tomados de datos secundarios y de dominio público en temas que influyen o podrían

influir en el desarrollo normal o rendimiento del presente plan de negocios. Estos factores escapan del control interno y se requiere de la preparación previa por medio de la planificación para estar preparado.

### **a) Factores Políticos**

**Fin de restricciones a la venta de alcohol.-** El Ministerio de Turismo en coordinación con el Ministerio del Interior comunicó mediante rueda de prensa el jueves 5 de mayo de 2016 la modificación al acuerdo interministerial N.1470, que ponía condiciones límite a la venta de bebidas alcohólicas y restringía su venta en negocios masivos, además de la prohibición de venta los días Domingos, ampliando los horarios de funcionamiento de los centros de diversión nocturnos. “En los bares, cantinas, billares, discotecas y karaokes se podrá expender y abrir hasta las 04:00am los días Viernes y Sábados, de Lunes a Jueves, la atención será hasta las 02:00am , y los Domingos de 12:00 a 20:00”(Ministerio del Interior, 2016).

De igual manera los negocios como licorerías, supermercados y estaciones de servicio ya podrán expender bebidas alcohólicas hasta las 0:00 de lunes a domingo. Medida según indicaron, para reactivar la economía lo cual significa una gran oportunidad para el negocio de recuperar y aperturar clientes nuevos sumando ventas con la consigna y responsabilidad social potencializando la comunicación de que la cerveza es una bebida de moderación.

**Prohibición de pautas publicitarias.-** La Ley Orgánica De Comunicación Del Ecuador en su Artículo 94 “prohíbe toda pauta publicitaria en medios masivos (Radio, Televisión, medios impresos) sobre bebidas alcohólicas, cigarrillos u estupefacientes o psicotrópicas” (Ley de Comunicación,2010).

Esta medida genera impacto en cervezas de consumo popular pero no en la comercialización de este nuevo producto o en la ejecución del plan de negocios ya que las estrategias de comunicación para bebidas Premium

importadas se centran en activaciones, marketing digital y comunicación externa, es decir no utiliza estrategias ATL.

**Normas de etiquetado.-** Normas de Calidad INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) NTE INEN 1334-1 Cuarta revisión 2014-02 ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO establece, que “todas las bebidas alcohólicas, deben de tener en su etiqueta el grado de alcohol expresado en porcentaje y la frase: “Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia”. “Ministerio de Salud Pública del Ecuador”. “Venta prohibida a menores de 18 años” (INEN, 2010). Además en productos importados un membrete de procedencia u origen.

Esta norma incide en la imagen externa del producto para su comercialización además de utilizar gran parte de la etiqueta en esta lectura que podría ser utilizada en otras estrategias de impacto visual.

**Regulación para el control posterior de bebidas alcohólicas importadas.-** Bajo resolución Nro. Senae-Dgn-2013-0300-Re, se indica que, “ toda bebida alcohólica que ingrese al país como bienes personales del viajero, no podrán ser destinadas para su consumo en eventos sociales de concurrencia masiva en hoteles, restaurantes, salones, bares, discotecas clubes o locales de alquiler, al menos de poseer una factura que legalice su compra en el país, para ser consumida dentro de estos lugares” (SENAE, 2015). También expresa el control del etiquetado para las importaciones de productos alcohólicos y cervezas, emitida por la extinta CAE, que establece que “todos los envases tengan en sus etiquetas el lugar de origen” (CAE, 2007).

Esta medida tiene como objetivo frenar el contrabando e incentivar el comercio interno e industrias del país, además de proteger la propiedad intelectual y protección al consumidor a no adquirir una bebida adulterada o de dudosa procedencia.

## **b) Factor Económico**

**Subida de Impuesto al valor agregado IVA al 14%.-** En la Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana aprobada por la Asamblea Nacional del Ecuador por la afectación del terremoto ocurrido el 16 de Abril del 2016, se establece “la subida de 2 puntos adicionales de IVA (Impuesto al valor agregado) que pagan el 47% de los productos que no son parte de la canasta básica ecuatoriana” (Diario El Universo, Junio 2016, noticias), aumento vigente desde 1 de junio de 2016, esta medida se indica que de tipo temporal por el lapso de un año. Este incremento, aunque temporal, afecta la competitividad del producto ya que encarece su precio final afectando la decisión de compra del cliente final.

**Sobre tasas arancelarias a las importaciones.-** Mediante resolución No.011-2015 emitida por el Comité de Comercio Exterior COMEX, en Marzo del 2015 se establece “grabar una sobre tasa adicional a 2.800 partidas arancelarias de productos”(COMEX, 2015). Esta sobretasa para el caso de la sub partida cerveza de malta la sobretasa es del 25% del CIF, esta sobretasa es adicional al arancel común de la partida que es del 0.25%. Esta medida incrementa el precio final del producto haciéndolo menos competitivo e influyendo directamente la decisión de compra del consumidor final.

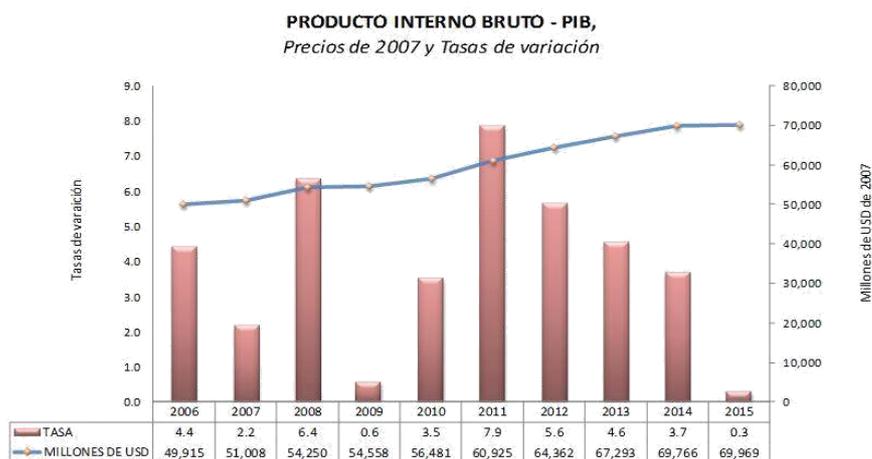
**Incremento de impuesto a los consumos especiales.-** En abril de 2016, mediante Resolución NAC-DGERCGC14-00001109 se establece un recalcule en la tarifa del ICE para las bebidas alcohólicas incluida la cerveza industrial que incrementa de USD 7,24 dólares, por litro de alcohol puro a USD 12.00 por litro de alcohol puro, adicional se reestructura el valor de la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00001107 en la que la base imponible del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) de bebidas alcohólicas incluida la cerveza, se ajustó en su tarifa Ad Valorem como se visualiza en el cuadro adjunto. Este aumento también incide en el precio final del producto, mermando las cantidades y volúmenes de compra.

Tabla 27. ICE a la cerveza de malta

Bien	Tarifa específica	Tarifa advalorem
<b>Bebidas alcohólicas</b>		75% del precio ex fábrica/ex aduana cuando supere los USD 4,28 por litro de bebida alcohólica o en su proporcional en presentación distinta a litro.
<b>Cerveza artesanal</b>	USD 7,24 por litro de bebida	75% del precio ex fábrica cuando supere los USD 8,56 para el caso de microempresas o pequeñas empresas productoras de cerveza de acuerdo a lo definido por el COPCI.
<b>Cerveza industrial</b>	USD 12,00 por litro de bebida	

Aduana del Ecuador.(2016).Importaciones. Recuperado de [http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics.action](http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action)

**Producto Interno Bruto PIB.-** El producto interno bruto en el Ecuador para el 2017 es analizado desde dos frentes, por el gobierno y organismos internacionales, el Fondo Monetario Internacional en un informe publicado en Junio pasado indica: (FMI, 2016) “El crecimiento de la economía ecuatoriana para el año 2015 presento un crecimiento positivo (+0.3%), ubicando al PIB 2015 en USD 69,696 millones. En el año 2015, el gasto de consumo final del gobierno, así como el gasto de consumo final de hogares y exportaciones presentaron crecimientos. En el año 2016, a diferencia del 2015, la economía decrecería un (-4.5%) debido al desastre natural ocurrido en Abril y la recesión generada en las provincias afectadas, a parte de la no recuperación en los precios internacionales del petróleo” (FMI,12 de Junio de 2016,informes económicos). A pesar de las predicciones económicas publicadas por el FMI para el Ecuador, el Gobierno Nacional es optimista y ha manifestado públicamente a través del Presidente Rafael Correa Delgado en que “la economía ecuatoriana se está recuperando progresivamente y buscara cerrar de la mejor manera el 2016 para lo cual se trabaja en incentivos para la reactivación económica...(..)” (Rafael Correa, Junio 2016, Enlace Sabatino).



**Grafico 27. Producto Interno Bruto**

BCE. (Mayo 2016). Estadísticas macroeconómicas. Recuperado de <http://www.bce.ec/presentación/estadísticas-macroeconómicas/>

**Proyecciones económicas**

	PIB		DESEMPLEO	
	2016	2017	2016	2017
<b>América del Sur</b>				
Brasil	-3,8	0,0	9,2	10,2
Argentina	-1,0	2,8	7,8	7,4
Colombia	2,5	3,0	9,8	9,4
Venezuela	-8,0	-4,5	17,4	20,7
Chile	1,5	2,1	6,8	7,5
Perú	3,7	4,1	6,0	6,0
Ecuador	-4,5	-4,3	5,7	6,5
Bolivia	3,8	3,5	4,0	4,0
Uruguay	1,4	2,6	7,8	7,6
Paraguay	2,9	3,2	6,2	6,1

Fuente: Fondo Monetario Internacional EL UNIVERSO

**Grafico 28. Proyecciones Económicas FMI**

El Comercio, (Mayo de 2016). ventas petroleras. Recuperado de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad>

## Indicadores del mercado laboral.

Tabla 28. *Mercado Laboral*

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	mar.	mar.	mar.	mar.	mar.	mar.
<b>Población en Edad de Trabajar</b>	<b>74.4%</b>	74.4%	75.3%	72.0%	70.5%	71.0%
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	62.7%	64.0%	61.4%	61.5%	62.8%	66.2%
<b>Empleo</b>	92.9%	95.1%	95.4%	94.4%	95.2%	92.6%
<b>Empleo no clasificado</b>	1.8%	1.3%	2.0%	0.4%	0.6%	0.4%
<b>Empleo adecuado/pleno</b>	47.6%	54.2%	52.4%	54.9%	53.5%	48.6%
<b>No remunerado</b>	4.6%	5.4%	4.9%	3.9%	4.8%	5.2%
<b>Otro empleo no pleno</b>	24.6%	23.5%	25.9%	24.4%	24.4%	21.3%
<b>Subempleo</b>	14.3%	10.7%	10.3%	10.9%	11.9%	17.1%
<b>Por insuficiencia de tiempo de trabajo</b>	11.2%	9.0%	8.5%	8.7%	9.6%	14.3%
<b>Por insuficiencia de ingresos</b>	3.1%	1.6%	1.7%	2.1%	2.3%	2.8%
<b>Desempleo</b>	7.1%	4.9%	4.6%	5.6%	4.8%	7.4%
<b>Población Económicamente Inactiva (PEI)</b>	37.3%	36.0%	38.6%	38.5%	37.2%	33.8%

BCE. (Mayo 2016). Estadísticas macroeconómicas. Recuperado de <http://www.bce.ec/estadisticas-macroeconomicas/>

Las cifras del mercado laboral publicadas por el Banco Central del Ecuador en su presentación “Estadísticas macroeconómicas” en Julio de 2016, muestran una disminución de la población económicamente activa durante el primer trimestre del 2016, esto según se dice en el argumento del documento del INEC “se debe a la baja de circulante y el estancamiento en la matriz productiva por la baja en los precios del petróleo, lo que ha hecho que suba el desempleo” (BCE, 2016). El desempleo en la población afecta la capacidad adquisitiva de la población o de compra del consumidor y se necesita por parte de la empresa redoblar presupuestos para estrategias

comerciales y de Marketing que captan clientes y por ende, el limitado circulante en la economía.

### c) Social.

**Los hábitos de consumo de cerveza en Ecuador.-** Según el INEC en su “Encuesta de condiciones de vida 2010”, la población nacional que consume cerveza están en los siguientes porcentajes:

Tabla 29. *Población que toma cerveza*

INDICADORES	% Población Total	Uni dad es	% Población Nacional	Uni dad es	% Población rural	Uni dad es
Población que consume cerveza	13%	1'24 5.31 2	14.2%	887. 841	10.7%	357. 501
Promedio de días a la semana que consume cerveza		1,2		1,2		1,1
Población que consume bebidas alcohólicas	12.9%	1'23 7.83 5	12.7%	789. 537	13.5%	448. 298
Promedio de días a la semana que consume alcohol		1,8		1,9		1,8

INEC. (2010). Encuesta de condiciones de vida. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/presentación/Encuesta/>

En las cifras de dicho estudio, se observa que el hábito de consumo de cerveza en Ecuador está vigente en el 14.2% de la población urbana y su consumo promedio es de 1.2 días a la semana, lo que confirma que la tendencia de consumo de cerveza en el Ecuador no ha bajado, este es un punto beneficioso para las proyecciones del proyecto.

Por otro lado, el mismo INEC en su publicación de “Encuesta de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales 2011 – 2012” indica que “912.576 ecuatorianos promedio consumen alcohol, de los cuales 89.7% son hombres y 10.3% son mujeres. El 79.2% solo consume cerveza y el 41.8% de esta población lo hace de manera semanal. El 61.6% prefiere comprar alcohol en la tienda de barrio y el 38.4% en lugares de consumo..(..)” (INEC, 2010, encuesta de condiciones de vida). En otro gráfico de este estudio,

“Guayas se encuentra entre las tres provincias de mayor demanda de consumo cerveza..(..)” (INEC, 2010, encuesta de condiciones de vida).

Tabla 30. *Provincias con mayor consumo de cerveza*

PROVINCIAS CON MAYOR CONSUMO DE CERVEZA		
PROVINCIA	PERSONAS	%
Los Ríos	83138	16,20%
Esmeraldas	44802	15,30%
Guayas	393744	15,10%

INEC. (2010). Encuesta de condiciones de vida. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/presentación/Encuesta/>

**Contrabando de alcohol.-** En la página web de Cervecería Nacional se presenta una estadística sobre el consumo de alcohol ilegal que señala: “El alcohol ilegal en Ecuador representa el 57% del mercado, siendo el más alto de la región después de Perú (58%) y uno de los más altos del mundo. El mercado de alcohol ilegal se conforma por: alcohol artesanal, alcohol de contrabando, alcohol con evasión de impuestos y alcohol sin registro sanitario.” (Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>). Esta problemática refiere también al contrabando de alcohol, como un problema latente, tanto para la salud de los ecuatorianos y para las ventas internas de estos productos, ya que parte del alcohol que entra por las fronteras tanto de Perú, como de Colombia, también es cerveza Premium de diferentes marcas, lo que, al ingresar Cerveza Peroni al mercado ecuatoriano, también se empezaría a generar demanda de la marca, de manera ilegal.



**Grafico 29. Alcohol ilegal**

Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio>

#### **d) Tecnológico.**

El factor tecnológico en la industria cervecera es un recurso clave para obtener los estándares de calidad en las diferentes marcas, aquello, incluye capacidades para producir en economías de escala, plantas con tecnología de punta que optimicen tiempos en los procesos y minimicen impactos ambientales, energías alternativas etcétera. El segmento Premium de cervezas tiene como fabricantes a grupos iconos cerveceros mundiales como Heineken Inc., Sab Miller, Grupo Modelo e In bev .

Cerveza Peroni, compite contra estas tecnologías manejando los mismos estándares de calidad mundial. Es elaborada en su totalidad por Cervecería Italiana, filial de SabMiller, planta que posee una capacidad y tecnología competitiva a nivel de cualquiera de estos grupos cerveceros, para producir un producto, con la calidad y estándares que caracterizan las marcas del grupo de SabMiller. Cervecería Nacional invierte constantemente en investigación y desarrollo, también de nuevas tecnologías para utilizarlas en nuevos productos y así aportar al país en esta materia. Actualmente en el Ecuador el ente regulatorio de tecnologías es la Superintendencia de Telecomunicaciones.

#### **e) Factor Ambiental.**

Desde el 10 de Septiembre de 2004, en el Registro Oficial se encuentra publicada la Ley de Gestión Ambiental, la cual establece las directrices a cumplir con esta política ambiental por todos los sectores que utilicen recursos naturales del país, ya sea para actividades productivas, sociales o comerciales. El actual Ministerio de Ambiente, en su página web indica que: “el gobierno ecuatoriano tiene por iniciativa implementar constantemente mejores en las políticas del medio ambiente y sus recursos, haciéndolas más eficientes, con el fin de preservar los recursos naturales del Ecuador” (Ministerio de Ambiente,2016, Ley de gestión Ambiental/objetivos). Lo cual significa que toda industria manufacturera o comercial en Ecuador que utilice o explote los recursos naturales, deberá cumplir las normativas y directrices de esta Ley, cervecería nacional a través de la vice presidencia de manufactura, periódicamente presenta resultados obtenidos e indicadores

registrados en materia ambiental por sus actuales procesos en las dos plantas industriales, adicional a esto, se presentan iniciativas e innovaciones para el constante progreso de sus prácticas a nivel ambiental y de reciclaje.

En el caso del producto a importar, el mismo, cumple con las especificaciones técnicas y de regulación ambiental internacional. Su presentación es de botella descartable, con tapas y etiquetas reguladas que cumplen las normas de la Ley ecuatoriana para su comercialización.

## Variables de ponderación PESTA

Tabla 31. Ponderación PESTA

VARIABLES	VALORACION			TRASCENDENCIA			IMPORTANCIA
	M P P	I O N	N E N	A M B	M B	B	
<b>POLÍTICO</b>							
Fin de restricciones a la venta de alcohol	5			3			15
Restricciones Publicitarias			5	2			10
Normas de etiquetado		2				1	2
Regulación posterior de bebidas		2				1	2
<b>ECONÓMICO</b>							
Evolución del PIB		2				1	2
Incremento del ICE			5	2			10
Impuestos a importaciones			5	2			10
Subida de IVA al 14%			5	2			10
Mercado Laboral		2				1	2
<b>SOCIAL</b>							
Hábitos de consumo		3			1		3
Consumo de alcohol en Ecuador		3			1		3
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Tecnología competitiva		2			1		2
Inversion en Investigación y Desarrollo		2			1		2
<b>AMBIENTAL</b>							
Cumplimiento de la política ambiental		2			1		2
Regulaciones ambientales actuales		1				1	1

Elaborado por: Autor

En el análisis de la ponderación del PESTA se concluye que en el factor político la variable más positiva, es la modificación al acuerdo

interministerial que flexibiliza las restricciones de consumo de alcohol, mientras que la variable negativa con más peso, es la prohibición de pautas publicitarias en los medios masivos a productos con alcohol que se establece en la ley de comunicación.

En el factor económico el incremento al ICE, las salvaguardias y la subida del IVA son las variables que más influyen negativamente en el proyecto por la cantidad de impuestos y sobretasas que encarecen en producto. En el factor social, los hábitos de consumo en el Ecuador y el consumo de alcohol promedio, son variables positivas de discreta importancia que hacen atractivo el mercado ecuatoriano para la introducción de una nueva cerveza.

El factor tecnológico, tiene una menor trascendencia para el proyecto debido a que el producto a introducir es producido fuera del Ecuador, pero su tecnología y calidad es de estándares internacionales. Y el factor ambiental menciona el cumplir con las regulaciones actuales de la política ambiental por parte del producto a importar.

### **2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado**

De los resultados de la investigación de mercado y PESTA se concluye que en el mercado de cervezas importadas solo 4 empresas cerveceras son las que compiten en el top del segmento Premium y en sus 4 marcas se concentra la mayor demanda y participación en el segmento. Del entorno externo que las rodea, lo que más amenaza negativamente en su comercialización son los precios por impuestos finales y sobretasas de importación. Las cuatro marcas de mayor demanda que predominan el sector son: Corona, Heineken, Miller y Stella Artois. Se procederá analizar cada una identificando sus características.

## *CORONA EXTRA*



Origen: México Nivel

de alcohol: 5.5

Precio de venta: 2.30

Presentaciones: Botella NR 330 / Six Pack / Botella NR 450

Empresa que la comercializa: Ambev Ecuador

## *HEINEKEN*



Origen: Holanda

Nivel de alcohol: 5

Precio de venta: 1.85

Presentaciones: Botella NR 330 / Six Pack /

Lata Empresa que la comercializa: Grupo El Juri

## MILLER GENUINE DRAFT



Origen: Estados Unidos

Nivel de alcohol: 4.7

Precio de venta: 1.85

Presentaciones: Botella NR 330 / Six Pack / Lata

Empresa que la comercializa: Cervecería Nacional

## STELLA ARTOIS



Origen: Bélgica Nivel

de alcohol: 5

de venta: 1.75

Presentaciones: Botella NR 330 / Six Pack NR 330

Empresa que la comercializa: Ambev Ecuador

Marcas Premium de cerveza.(2015). Recuperado de  
<http://www.mercadonegro.pe/noticia/6225/las-marcas-premium-de-cerveza/>

**Marcas y empresas que compiten.** Se adjunta la tabla de marcas y empresas consolidada, en la que se visualiza que el Grupo El Juri; es el competidor directo de Cervecería Nacional y Ambev, en el segmento de cervezas importadas con tres marcas que actualmente tienen cobertura nacional y participación de mercado. La marca estrella para ellos en este segmento es Heineken, seguido de la marca mexicana reciente El Sol, y la marca española Estrella Galicia, estas últimas recientemente entraron al mercado guayaquileño en el primer semestre de 2016.

Tabla 32. *Marcas y Empresas*

MARCAS Y EMPRESAS			
Marca	Empresa	Origen	Presentaciones
Heineken	Grupo El Juri	Holanda	Botella NR 330, Lata, Six Pack
Miller Genuine Draft	Cervecería Nacional	EEUU	Botella NR 330, Lata, Six Pack
Corona Extra	Ambev Ecuador	México	Botella NR 330, 550, Six pack
Stella Artois	Ambev Ecuador	Bélgica	Botella NR 330, Six pack
Kunstman	Lepark S.A.	Chile	Botella NR 330, Six pack
Estrella Galicia	Grupo El Juri	España	Botella NR 330, Six pack
El Sol	Grupo El Juri	México	Botella NR 330, Six pack

Elaborado por: Autor

Mediante la adquisición por parte de AB InBev (Anheuser – Busch InBev) a SabMiller accionista principal de Cervecería Nacional en Octubre de 2015 por una transacción de USD 121.000 millones de dólares; CN / Ambev comparten portafolio y por ende Cervecería Nacional también comercializara las marcas Corona y Stella Artois; mientras que como competencia directa se encuentra el Grupo ElJuri importador de Heineken, El Sol y Estrella Galicia. Las marcas súper Premium utilizan como canal de distribución los denominados Key Account o canal especial que incluye autoservicios, cadenas de supermercado, restaurantes, bares, discotecas, licorerías y tiendas mayoristas.

### **Matriz de grupos estratégicos**

Se procede a realizar la ponderación por importancia de aspectos comerciales o imagen de cada empresa que compite con CN. en esta matriz

se aprecia que Cervecería Nacional alcanza mejores puntajes que su competencia El Juri, en cuanto a volumen, economías en escala y dotación de activos; esto debido a que Grupo El Juri es una corporación con algunas líneas de negocio y no netamente enfocada en consumo masivo, entre sus líneas también es uno de los principales importadores de licores, tiene una planta de producción de cerveza artesanal y participa en el mercado súper Premium con tres marcas de cerveza importada (42%) del top.

Tabla 33. *Matriz de grupos estratégicos*

<b>MATRIZ DE GRUPOS ESTRATEGICOS</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Cervecería</b>		
	<b>Nacional</b>	<b>Ambev Ecuador</b>	<b>Grupo El Juri</b>
Imagen de Marca	5	4	5
Calidad Percibida	4	4	5
Número de marcas	5	4	5
Precio	4	4	3
Dotación de activos	5	4	2
Tamaño	5	4	5
Volumen del negocio	5	3	4
Economía a escala	5	4	3
Distribución	3	4	4

Elaborado por: Autor

<b>Validacion</b>	
1	Muy mala
2	Mala
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

## **Análisis de competencia**

Como se ha identificado, la competencia directa en el mercado Premium es el Grupo El Juri, además de tener una marca estrella y posicionada como lo es Heineken; Grupo El Juri según su página web indica que es “distribuidor exclusivo de más de 30 marcas de fábrica en el mercado ecuatoriano, el 85% de sus ventas es al por mayor, las empresas del grupo El Juri llegan a 190 y es el proveedor de más de 8.000 comerciales en el

país”(Grupo ElJuri.2016.recuperado de <http://www.eljuri.com/>). Por otro lado los datos de sus ingresos según las cofras cargadas en la página de la Superintendencia de Compañías son: “ventas anuales netas USD 109`896.608: utilidades anuales alrededor de USD 1`000.000” Superintendencia de Compañías. (Julio de 2016). recuperado de <http://www.supercias.gob/>.

Analizando más datos del grupo El Juri se tiene: Tamaño de empresa: de 300 a 500 empleados directos, sede en Cuenca, financiación privada, capital registrado al 18 de Julio de 2016 (USD 24`165.045), valor por acción (1.00). (Superintendencia de Compañías. (Julio de 2016). Recuperado de <http://www.supercias.gob/>). Grupo El Juri nace como un emprendimiento familiar fundado en 1980, dentro de las empresas que forman su holding están concesionarias de vehículos, motos, perfumerías, empresas de gas, cerámicas, casinos, hoteles, autoservicios y cadena de licorerías de marcas exclusivas importadas por ellos, productores de cerveza artesanal “Latitud Zero” e importación de licores como vinos, whisky y cervezas súper Premium Heineken, Estrella Galicia y El Sol.

### **2.6.3 Competencia – Análisis de Fuerzas de Michael Porter**

#### **a) La amenaza de nuevos entrantes.**

Los nuevos entrantes deben enfrentar diversas barreras tanto comerciales como competitivas para poder quitarle participación en el mercado de cervezas a CN y Ambev Ecuador, para lograr ese objetivo, el nuevo producto deberá tener una característica diferenciadora o una estrategia de precios extrema. La barrera *para* nuevos entrantes es *alta* debido a todo lo que se tiene que superar, y la amenaza de nuevos entrantes es *baja* por los recursos que habría que tener. A continuación se analizarán algunas de estas barreras:

***Economías de escala.-*** Para entrar a competir en el mercado de cervezas ecuatoriano el nuevo entrante deberá realizar una importante inversión en infraestructura para contrarrestar la producción de economías en escala de los actuales participantes, ni que decir de los recursos que

necesita para cubrir la demanda y los costos de operación de la fuerza de ventas que deberá ser numerosa para cubrir territorios, gastos de publicidad y almacenaje. Por lo dicho, la barrera de economías de escala para un nuevo entrante es *alta*.

***Diferenciación del producto.-*** La diferenciación de producto que necesita un nuevo entrante es *alta*, la empresa entrante deberá de realizar inversiones en investigación y desarrollo de productos que puedan penetrar en nuevos nichos de mercado y con valores agregados importantes que sean fácilmente identificables por el consumidor para un cambio, estos incluyen marketing, estrategia de precios y presentaciones; además el periodo de tiempo que transcurre para ganar una sólida participación y estrategias innovadoras para saber mantenerse. De igual manera si el producto a introducir es importado, los recursos a disponer para mantener una constante permanencia pese a los costos son montos fuertes.

***Necesidades de capital.-*** Por todo lo expuesto la necesidad de capital para un nuevo entrante es fuerte, por las restricciones de créditos actuales, el nuevo competidor deberá tener el respaldo de un grupo económico sólido para poder realizar las inversiones adecuadas. Por lo expuesto, las necesidades de capital para un nuevo entrante son *altas*.

***Costes de cambio Proveedor.-*** En el mercado actual, la herramienta comercial principal que utilizan las empresas para introducir el producto en el mercado es el crédito, para un nuevo entrante que empieza de cero y con la deuda del capital inicial invertido, es costoso facilitar crédito a clientes con los que recién empieza una relación comercial, por otra parte para el cliente adquirir un producto nuevo que aun sus consumidores no le solicitan y comprarlo de contado, es toda una aventura. Por lo que los costos de cambio de proveedor es *alto*.

***Acceso a los canales de distribución.-*** A nivel nacional, la barrera de acceso a los canales de distribución para un nuevo entrante es baja, ya que cualquier proveedor de cualquier tipo de empresa, puede negociar con cualquiera de estos canales y si a este, le interesa el negocio,

no dudara en entrar. Con la nueva Ley de Poder de mercado aprobada por el gobierno nacional en Ecuador, las exclusividades o monopolios en el comercio desaparecieron.

### ***Desventajas en costes independientes de la Escala.-***

Actualmente en el Ecuador, citando una vez más la Ley de Poder de mercado vigente, las empresas deben competir de forma transparente y sin privilegios ni exclusividades, por lo que el nuevo entrante podrá entrar al mercado bajo las mismas condiciones y reglas que el resto de participantes independientemente del tamaño de empresa o sector. La barrera de desventajas en costes de escala es baja.

### **b) El poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que la cantidad de oferta existente en el mercado para las marcas de cerveza que compiten es alta, normalmente un cliente elige quien desea ser su proveedor según sus relaciones con el o según su preferencia, en este caso, las opciones son, una a la empresa fabricante o dos, a un distribuidor independiente, si un cliente no desea adquirir el producto al fabricante, deberá comprarlo por medio de un distribuidor independiente, el cual incrementara al precio de venta su margen adicional de ganancia, pero eso no es un limitante, el cliente decide libremente a quien comprarle.

### **c) El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que la oferta es alta y el coste de la materia prima, transporte o servicio aduanero a contratar está sujeto a un precio referencial general, por ende, si un proveedor desea renegociar su oferta o poner condiciones extra en un contrato, estas deberán ir acorde al del resto de proveedores ofertantes, y por otro lado, la empresa contratante elegirá la propuesta que más le convenga, ya que como cliente su poder de negociación es alto.

## d) Productos sustitutos.

El nivel de productos sustitutos para la cerveza importada es alto, estos pueden ser otras bebidas con contenido alcohólico como licores. La categoría licores encierra algunos tipos, estos pueden ser vodka, whisky, ron, vino, tequila y aguardiente. Las categorías cervezas y licores se encuentran ubicados en la misma percha o pasillo en los puntos de venta, lo que hace más competitiva la lucha entre ellas por captar la atención del consumidor. Existe una marcada diferencia en sabores y ocasiones de consumo entre estas dos categorías, pero la posibilidad de sustituir las cervezas con licores es alta. Según la encuestadora CEDATOS, en su publicación “Consumo de licores en Ecuador 2010” señalan: “El consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador” muestra de una población de 2000 personas, los licores que consumen habitualmente son: Aguardiente (44%); Whisky (37%); Ron (15%); Vodka (4%)” CEDATOS.(2010).recuperado de <http://www.cedatos.ec/>. Por otro lado en el mismo estudio, se señala que “La cerveza es la bebida preferida de los encuestados al momento de elegir que tomar con un 52% del total”.



Grafico 30. Consumo de alcohol en el Ecuador

CEDATOS.(2010).Recuperado de <http://www.cedatos.ec/informes>

### e) Rivalidad entre competidores.

Como se identificó durante la investigación de mercado y estudio de la competencia, las empresas que más participación con sus marcas tienen en el mercado Premium son Grupo El Juri y Ambev Ecuador, debido a que esta última y CN. se convirtieron en una sola, grupo El Juri será medida como la competencia directa, por lo que la rivalidad entre competidores del sector es *baja*. En esta sección, se analizarán mediante ponderación sus debilidades y fortalezas internas que conlleven a una puntuación de competitividad.

Tabla 34. Factores internos de la competencia

<b>FACTORES INTERNOS COMPETENCIA</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Debilidades</b>			
	<b>50%</b>		
Baja inversión en actividades de MKT	0,15	2	0,3
No se enfoca en un solo negocio	0,1	1	0,1
Inversión en activos comerciales	0,1	1	0,1
No tiene presencia en ciertos canales	0,15	2	0,3
<b>Fortalezas</b>			
	<b>50%</b>		
Inversión en productos nuevos	0,1	3	0,3
Poseedor de marcas líderes	0,15	4	0,6
Grupo económico solvente	0,15	4	0,6
Gran infraestructura	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,6</b>

Elaborado por: Autor

Se ha procedido a calificar factores clave de su situación interna dando como resultado que los factores de debilidad más críticos son su baja inversión en actividades de Marketing para el punto de venta, y como no se especializa en productos masivos, no tiene presencia en ciertos canales de venta como el tradicional. De sus fortalezas internas los factores de mayor peso son que son distribuidores exclusivos en Ecuador de marcas líderes mundialmente en varias líneas de negocio que poseen; en sus países de origen, y que El Juri es uno de los grupos económicos más importantes del país, por lo que en cualquier momento, podrían realizar inversiones fuertes para nuevas marcas, ya sea para distribución o producción local.

El total de 2.6 en la matriz de factores internos pone de manifiesto que grupo El Juri si se encuentra apto y capaz para competir contra cualquier otro grupo económico de nivel local o multinacional.

#### 2.6.4 Estimación del mercado potencial y demanda global

El segmento Premium o mercado de cervezas importadas según la investigación de mercado realizada (Investigación de mercado. (Junio/Julio de 2016). Capítulo II, pág. 41.) Mueve alrededor de 17.955 cajas mensuales, estimando 5 cajas mensuales por cliente, esta es la *demanda global*. En tanto que de los 51.092 establecimientos en Guayaquil que participan de la venta de cervezas, solo 3,591 comercializan cervezas importadas, este es el *mercado potencial*.

Tabla 35. *Universo de clientes Guayaquil*

<b>UNIVERSO DE CLIENTES PREMIUM EN GUAYAQUIL</b>	
<b>SUBCANAL</b>	<b>NUMERO</b>
<b>EC GYE NORTE</b>	<b>1773</b>
Cadena supermercado OFF	33
Autoservicios OFF	87
Tienda tradicional OFF	211
Restaurante Worthmore ON	51
Discoteca Mainstream ON	148
Discoteca Worthmore ON	51
Bar Mainstream ON	1170
Bar Worthmore ON	22
<b>EC GYE SUR</b>	<b>1059</b>
Cadena supermercado OFF	24
Autoservicios OFF	32
Tienda tradicional OFF	158
Restaurante Worthmore ON	34
Discoteca Mainstream ON	54
Discoteca Worthmore ON	34
Bar Mainstream ON	710
Bar Worthmore ON	13
<b>EC KEY ACC. GYE</b>	<b>759</b>
Cadena supermercado OFF	262
Autoservicios OFF	35
Tienda tradicional OFF	44
Restaurante Worthmore ON	359
Discoteca Mainstream ON	4
Discoteca Worthmore ON	18
Bar Mainstream ON	10
Bar Worthmore ON	27
<b>Total general</b>	<b>3591</b>

Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

## 1. El mercado actual de la empresa y el mercado actual de la competencia.

La participación estimada de Cervecería Nacional en esta *demanda global* según los resultados de la investigación de mercado realizada (Investigación de mercado. (Junio/Julio de 2016). capítulo II, pág. 41) es del 14%, mientras que grupo El Juri, quien participa con tres marcas de cerveza Premium en este mismo segmento llega al 41% . Esta es una demanda global expansible, debido a que el nivel de ventas está fuertemente ligado a las estrategias ejecutadas por cada compañía para aumentarlo como son valores agregados, promociones o activaciones de producto.

Tabla 36. *Participación de mercado de las marcas*

<b>Mercado potencial</b>	3591
<b>Demanda global</b>	17955

Marca	Cobertura	PARTICIPACION ACTUAL			Participación
		Cientes	Cajas mensuales	Total mensual	
Corona	73%	2621	2	5243	29%
Heineken	76%	2729	2	5458	30%
Stella Artois	50%	1796	1	1796	10%
Miller	71%	2550	1	2550	14%
El Sol	41%	1472	1	1472	8%
Estrella Galicia	13%	467	1	467	3%
Otras					5%

Elaborado por: Autor. Investigación de mercado. (Junio/Julio de 2016).  
Capítulo II, pág. 41.

## 2. El mercado de los No Consumidores relativos.

De los 51.092 puntos de venta de cerveza existentes en Guayaquil, 3.591 clientes venden al menos una marca de cervezas importadas, es decir, estos establecimientos son *No consumidores relativos* o clientes potenciales para el nuevo producto.

## 3. El mercado de los No consumidores absolutos.

El mercado de los no consumidores absolutos de Guayaquil que no reúnen las características del segmento son el resto de puntos de venta que

no venden ni al menos una marca de cervezas Premium y es la diferencia de establecimientos 47.501 clientes.

#### **4. El mercado planificado.**

El mercado planificado para el nuevo producto, con el que se va a trabajar en las estrategias del presente plan de ventas lo componen los 3.591 consumidores potenciales o relativos.

#### **5. Mercado potencial.**

El mercado potencial del segmento lo componen los clientes que actualmente venden cervezas importadas o Premium en sus puntos de venta, es decir 3.591 locales, la demanda global en cajas estimada para este mercado oscila en 17.955 cajas mensuales de las cuales Cervecería Nacional actualmente posee el 14% de este volumen y la competencia directa que es el grupo El Juri 41%, por lo que la nueva marca que entra a competir en el mercado deberá “captar” parte de esa demanda global, restándole a la competencia y así ganando participación.

### **Segmentación**

El universo de establecimientos de la ciudad de Guayaquil para efectos de estrategias diferenciadas por canal, naturaleza del producto y modelo de servicio se divide en dos tipos de canales: Canal ON (para consumo) y Canal OFF (para llevar) y estos a la vez se dividen en sub canales de acuerdo a su infraestructura, productos que vende y ubicación comercial, los sub canales estratégicos en los que inicialmente se comercializara cerveza Peroni son:

*Canal On:* Bar Worthmore; Bar Mainstream; Discotecas Worthmore, Discotecas Mainstream; Restaurantes y Hoteles Worthmore.

*Canal Off:* Cadenas de supermercados, Autoservicios cadenas; Autoservicios franquicias, tiendas de conveniencia y Licorerías.

## 2.6.5 Mercado meta

El mercado meta en el que se implementaran las estrategias de la mezcla de marketing del presente plan de negocios lo componen los 3.591 establecimientos comerciales de la ciudad de Guayaquil que participan de la venta de cervezas importadas o mercado Premium. Esto con el fin de captar participación de volumen de este mercado que, según la investigación de mercado realizada en *capítulo II* mueve un estimado de 17.955 cajas mensuales, y donde, según los datos del mismo estudio, Cervecería Nacional solo participa con un 14%. El objetivo de captar más participación es de generar más ingresos y réditos económicos para la compañía.

## 2.6.6 Perfil del consumidor

Dados los resultados de la investigación de mercado realizada, se procede a analizar las características y rasgos de los encuestados que respondieron que si consumían cervezas importadas mediante la siguiente matriz:

Tabla 37. Perfil del consumidor Peroni

PERFIL DEL CONSUMIDOR			
Geograficas		Demograficas	
Pais	Ecuador	Edad	25 - 50
Region	Costa	Sexo	Hombres
Provincia	Guayas	Religion	Cualquier
Clima	tropical	Nacionalidad	Ecuatoriano
Socioeconomico		Psicograficos	
Ingreso	USD 1000+	Clase social	Medio alto/alto
Ocupacion	Empresario	Estilo de vida y valores	Educados, buena familia, cultos.
Instrucción	Superior	Personalidad	Egocentricos , lideres.
Conductuales			
Beneficios buscados		Reconocimiento, status, categoría de éxito.	
Tasa de uso		Semanal	
Nivel de lealtad		Bajo	

Elaborado por: Autor

Analizando estas variables se define el perfil general del consumidor para cerveza Peroni en hombres de 25 a 50 años; de clase social medio alto/alto; profesionales; de personalidad aspiracional, egocéntrica que les

gusta el éxito; el status; la superación y reconocimiento. En la siguiente tabla se describe el consumidor target para el perfil de la marca Peroni matriz en la cual se reúne características del mismo como virtudes; deportes que practica, hobbies y música que escucha:

Tabla 38. Perfil de la marca

PERFIL DE LA MARCA		
GENTE	DEPORTES & HOBBIES	MUSICA
Emprendedores	Deportes:	Jazz
Talentosos	Tenis	Pop
Responsables	Golf	Rock 80's
Seguro de si mismos	Futbol	
Valoran la familia	Hobbies:	
Metas Claras	Coleccionistas	
Buscan la calidad	Viajar	
Triunfadores	Estudiar	

Elaborado por: Autor

## 2.7 Análisis interno

### 2.7.1 Cadena de Valor

El Modelo de Negocio de CN se fundamenta en desarrollar el mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes, potencializar las capacidades de sus colaboradores, generar rentabilidad y fortalecer su reputación.

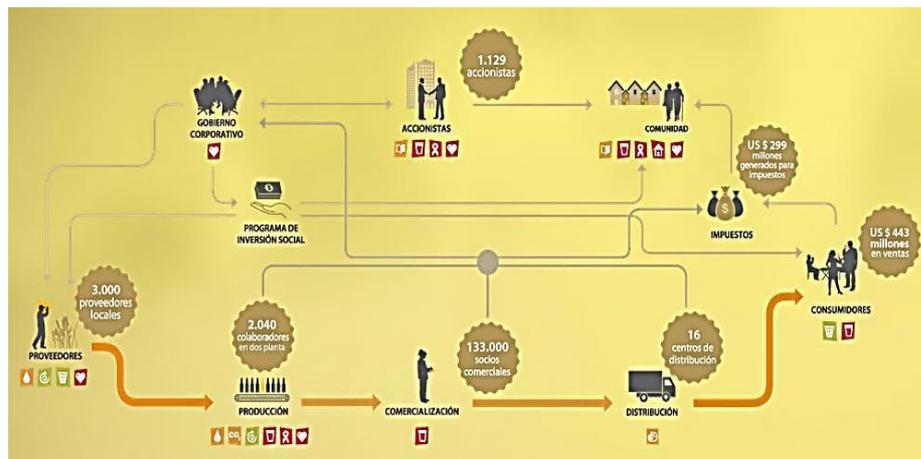


Grafico 31. Cadena de Valor

Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio/>

## **Actividades internas**

*Logística Interna.*- Cervecería Nacional cuenta con alrededor de 3.000 proveedores locales de materia prima, los cuales proveen diariamente de insumos para la producción diaria, estos requerimientos se planifican con seis meses de antelación por el área de Cadena de Abastecimiento, la materia prima se almacena en las bodegas ubicadas en su planta industrial Pascuales y en su planta Quito, bodegas exclusivas llamadas silos destinados para maltas , levadura, almacén de etiquetas , envases y demás con estricto apego a normas de calidad y ambiental de almacenaje; estos procesos son planificados por las direcciones de Cadena de Abastecimiento, Supply Chain y Manufactura.. Cada una de estas direcciones y sus equipos de trabajo prevén acciones de planificación de la demanda, producción y stocks óptimos.

*Operaciones.*- Las operaciones de producción, según su página web, se dividen en 6 líneas y cuentan con un controlado cronograma de actividades con tiempos límites por proceso. El tiempo en que el producto terminado sale a almacenaje, es mínimo ya que su principal centro de distribución queda en su misma planta. Según su página web, la planta Guayaquil produce alrededor de 1'000.000 de hectolitros diarios y la planta Quito 500.000 hectolitros diarios.

*Logística Externa.*- El producto ya almacenado en el centro de distribución es trasladado de manera diaria en turnos rotativos a los diferentes centros de distribución de la compañía Dinadec a nivel local, provincial y regional. Dinadec es la empresa logística propiedad de Cervecería Nacional encargada de la distribución nacional, la cual posee sus propias bodegas, flota de transportes y personal.

*Marketing y Ventas.*- La estructura de Marketing y ventas posee algunas áreas involucradas responsables del posicionamiento, comercialización y facturación del producto, estas son; Finanzas + Mercadeo + Trade Marketing + Ventas + Distribución.

Finanzas comienza el proceso justificando la cifra de lo que se necesita producir y vender para que la empresa y sus accionistas obtengan sus réditos económicos para cubrir los costos operacionales y gastos administrativos y de ventas y que luego de estos procesos, se genere rentabilidad y utilidades. Mercadeo elabora los estudios y estrategias publicitarias por marca para el consumidor final, trade marketing elabora las estrategias y acciones a ejecutar en el punto de venta para que el producto genere rotación en el mismo, ventas será el encargado de comercializarlo y distribución y facturación del producto cumpliendo políticas de entrega optima y servicio al cliente.

*Servicios.*- El modelo de servicio de Cervecería Nacional está siempre sometido a constante innovación y mejoras, actualmente el cliente tiene tres canales de atención: Televentas , visitas de representantes de ventas en zona y por medio del Call Center de atención al cliente, cuyo número es 1 800 012345.

Los requerimientos de los clientes tienen estándares de atención y tiempos de respuesta que cumplir. Los clientes son atendidos por medio de cualquiera de los tres canales y el servicio post venta y recepción de pagos o devoluciones de producto es personalizado por parte de los representantes en zona. Cervecería Nacional tiene cargada en su página web, la política de servicio al cliente que practica.

## **Actividades de apoyo**

*Infraestructura de la empresa.*- Cervecería Nacional cuenta con dos plantas de producción, una en Quito y una en Guayaquil, las cuales según su página web “tienen capacidad para producir un millón de hectolitros diarios” (Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio/>). Ambas plantas de producción según su web, se encuentran en el top 10 del ranking de plantas de Sab Miller a nivel mundial. Adicional la empresa inauguro en Febrero de 2016 la primera planta envasadora de latas en Ecuador, en su distribución tiene 16 centros de distribución a nivel nacional y su propio operador

logístico llamado “Dinadec” (Cervecería Nacional.(2016). Recuperado de <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas/inicio/>).

*Gestión de Recursos Humanos.*- La empresa posee políticas de recursos humanos orientadas a nivel regional LATAM , procesos de selección internos y regionales para plan de carrera local o regional, además de prácticas internas sobre actividades de mejora de clima laboral por cada área y gestión constante de beneficios corporativos para sus colaboradores, capacitaciones y políticas de remuneración competitivas acorde al mercado.

*Desarrollo tecnológico.*- Cervecería Nacional opera sus procesos desde el 2012 con el sistema SAP, una herramienta conectada en línea a nivel global ajustada a las necesidades de la empresa. Ventas utiliza el sistema Tele Performance, herramienta para gestión de clientes que automatiza el proceso de interacción Televentas-cliente-supervisor de ventas que mejora el trabajo en equipo y tiempos de respuesta para los requerimientos generados a diario por los clientes y fuerza de venta. A nivel regional periódicamente se implementan constantes innovaciones de herramientas tecnológicas y mejoramiento de su sistema integral para todas las áreas, además de tecnologías alternas para mejorar sus procesos de producción como la energía solar y su planta de tratamiento de agua.

*Aprovisionamiento.*- La vicepresidencia de Cadena de Abastecimiento con su división Supplay Chain es el área destinada a la planificación y cronogramas de ejecución, seguimiento y provisión de operacionales. La planificación es semestral y existe un plan de control, contingencia y seguimiento por cada actividad planificada, esta área da las pautas de aprovisionamiento oportuno eficaz y preventivo para cada área operativa.

### **2.7.2 Benchmarking**

Para efecto de comparar las prácticas y procesos internos de la empresa a fin de mejorarlos se realizara un análisis comparativo con algunas de las industrias de igual tamaño en el país, mediante un análisis *Benchmarking* en el cual, se asienta un SI o NO dependiendo si la empresa practica o posee el factor en cuestión:

Tabla 39. *Benchmarking*

<b>BENCHMARKING</b>					
<b>Factores internos</b>	<b>CN.</b>	<b>Unilever</b>	<b>Kimberly Clark</b>	<b>Coca Cola</b>	<b>Nestle</b>
Software para fuerza de ventas	Si	No	No	Si	No
Bodegas y flota camiones propia	Si	Si	Si	Si	Si
Programas de ayuda al productor	Si	Si	No	No	Si
Capital extranjero	Si	Si	Si	Si	Si
Televentas	Si	No	No	Si	No
Varias categorías de negocios	No	Si	No	No	Si
<b>Factores externos</b>					
Mercaderistas	No	Si	Si	Si	Si
Call Center servicio al cliente	Si	Si	Si	Si	Si
Dotación de activos comerciales	Si	Si	Si	Si	Si
Publicidad ATL/BTL	Si	Si	Si	Si	Si
Eventos de diversión	Si	No	No	No	No
Implementaciones y Activaciones	Si	Si	Si	Si	Si
Crédito directo	Si	Si	Si	Si	Si

Elaborado por: Autor

Como se observa en la matriz Benchmarking, las cinco empresas tienen variaciones en sus prácticas y procesos a nivel de factores internos, por ejemplo, solo CN y Coca Cola utilizan también las ventas telefónicas como modelo de servicio, solo Unilever y Nestlé se dedican a algunas categorías de negocios ejemplo, detergentes y helados, lácteos y comida para mascotas. Pero en similitud, todas poseen capitales extranjeros por ser multinacionales. Entre los factores externos, CN saca ventaja de las demás industrias versus Unilever, Kimberly Clark y Nestlé por la venta a través de eventos masivos, mientras que una falencia que registra CN versus el resto de empresas es la no implementación de mercaderistas (persona que se encarga del perchado del producto), para su canal de ventas. Como conclusión del análisis, cervecera nacional debería implementar mercaderistas en sus canales de venta e incursionar tal vez en nuevas categorías de negocios.

## 2.8 Diagnostico

### 2.8.1 Análisis FODA

En el Análisis del entorno general y competitivo se identifican diferentes factores internos y externos que favorecen o amenazan el plan de negocios, en el Análisis FODA se describen por separado estos factores determinando su grado de importancia y cual requiere de la inmediata atención.

#### Análisis interno

##### Fortalezas:

**Líder en el mercado.-** Cervecería Nacional produce y comercializa las dos marcas líderes en el mercado de cervezas como son Pilsener y Pilsener Ligth, lo cual según la web de la Superintendencia de Compañías le da una participación del 95% del mercado.

**Economía de escala.-** Según la página web de Cervecería Nacional, la industria posee dos plantas de producción en Ecuador, una en Pascuales con capacidad para producir 1`000.000 de hectolitros diarios y otra en Quito con una capacidad para 500.000 hectolitros.

**Infraestructura de Distribución.-** La empresa cervecera Nacional según su página web, tienen su propio operador logístico llamado Dinadec, quien posee 16 centros de distribución en el país, con su propia flota de camiones, bodega y personal; quienes se encargan de la distribución y facturación del producto.

**Capital extranjero.-** La empresa, por ser una subsidiaria de SabMiller, financia sus inversiones con recursos propios de la multinacional, lo cual le da solvencia económica para emprender proyectos sin tener que solicitar recursos a terceros.

##### Debilidades:

**Deficiente atención a productos fuera de norma (PFN).-** Cervecería no tiene al momento un proceso eficiente de tratamiento a

devoluciones generadas en el mercado, lo cual aumenta su porcentaje de quejas y reclamos.

***Falta de atención a canal especial.-*** Cervecería Nacional, atiende los clientes del canal especial por medio de Desarrolladores de canal, los cuales tienen una labor más administrativa que de ejecución en el punto de venta.

***Falencias en Distribución.-*** La compañía Dinadec, encargada de la distribución de productos a nivel nacional, no tiene aún el 100% de cobertura, en algunas localidades, los clientes tienen que movilizarse fuera de su parroquia para conseguir el producto a mayoristas.

## **Factores externos**

### **Oportunidades:**

***Fin a restricciones de venta y horarios.-*** El Ministerio de Turismo en coordinación con el Ministerio del Interior, modificaron el acuerdo interministerial N.1470 que ponía restricciones a la venta de bebidas alcohólicas, ampliando el horario de venta de los locales, y autorizando su venta los días Domingos (Capítulo II, Pesta).

***Extender participación en el segmento Premium.-*** Actualmente cervecería nacional, según la investigación de mercado realizada en el Capítulo II, posee el 14% de participación con su marca Miller, mientras otras empresas tienen de dos a tres marcas, por lo que gozan de hasta el 41% de este mercado.

***Incrementar participación en refrescos.-*** En su línea de refrescos, específicamente en la marca Agua Manantial, cervecería nacional podría extender su inversión para entrar a nuevos canales de venta con este producto y posicionar la marca ya que el producto según su página web, es de calidad y con una presentación atractiva y de última generación.

## Amenazas:

**Incremento de impuestos y aranceles.-** El incremento del Impuesto a los consumos especiales, así también como las salvaguardias a los productos importados encarece el precio final de los productos importados, como en este caso es el producto a introducir, lo cual resta competitividad y volumen de ventas.

**Entrada de nuevos competidores.-** La fusión entre cervecera Nacional y su similar Ambev Ecuador, crea una sola empresa que comparte su portafolio y monopolizando la venta en el país, por lo que si hay un tercer entrante que quiera invertir en una planta para hacer frente de competencia, el gobierno, buscando inversión extranjera, facilitara su entrada podría alentarlos con incentivos tributarios para que la oferta sea diversificada en el país.

**Restricción publicitaria a las bebidas alcohólicas.-** La Ley de Comunicación vigente norma la publicidad de las bebidas con contenido alcohólico, prohibiendo su difusión en medios masivos, sino desde las 21:00pm, esta medida afecta el posicionamiento del producto y estrategia de la compañía por ganar participación.

Tabla 40. Matriz de factores externos

FACTORES	PESO	CALIFICACION N	CALIFICACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		
Fin a restricciones de venta	0,2	4	0,8
Extender participación con cervezas Premium	0,1	3	0,3
Incrementar participación en refrescos	0,1	2	0,2
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		
Incremento de impuestos	0,2	3	0,6
Entrada de nuevos competidores	0,1	1	0,1
Recesión económica	0,1	1	0,1
Restricción publicitaria	0,2	3	0,6
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,7</b>

Elaborado por: Autor

El análisis de la matriz de factores externos califica el grado de importancia o urgencia de las oportunidades a aprovechar por la compañía y las amenazas más importantes a enfrentar; esta matriz arroja como resultado que la amenaza más importante es el alza de impuestos como IVA; ICE y aranceles a los productos importados; seguido de la prohibición de publicidad; la oportunidad a explotar más importante es ahora el fin a las restricciones de venta los domingos, extensión de horario para venta de bebidas alcohólicas y la apertura de venta en establecimientos antes restringidos. La calificación total de 2.65 pone a la compañía en condiciones de afrontar esta amenaza aumentando sus ventas mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 41. *Matriz de factores internos*

FACTORES	PESO	CALIFICACION N	CALIFICACION PONDERADA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>50%</b>		
Deficiente atención a devoluciones	0,1	1	0,1
Falta de atención a autoservicios	0,3	2	0,6
Falencias de distribución en entrega de producto.	0,1	1	0,1
<b>FORTALEZAS</b>	<b>50%</b>		
Líder en el mercado	0,2	4	0,8
Economía escala	0,1	3	0,3
Distribución y FFVV propia	0,1	3	0,3
Capital extranjero	0,1	3	0,3
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>2,5</b>

Elaborado por: Autor

El análisis de la matriz de factores internos concluye que la debilidad que requiere más atención es la falta de atención suficiente a las cuentas claves, ya que es mayoritariamente en este canal donde se va a introducir cerveza Peroni. Y la fortaleza de más peso es ser líder en el mercado con el resto del portafolio ya que esto estrecha una relación más duradera con el cliente y crea confianza de calidad en cualquier producto que se quiera introducir.

## 2.8.2 Análisis CAME

Según el análisis FODA la empresa tiene fortalezas que explotar, debilidades que corregir, amenazas que afrontar y oportunidades que aprovechar, cada una con sus respectivas estrategias para conseguir explotarlas o superarlas, en este análisis CAME se describen estas estrategias.

Tabla 42. Análisis CAME

<b>ANALISIS CAME</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Fin a restricciones de venta</p> <p>Extender participación con cervezas Súper Premium</p> <p>Incrementar participación en refrescos</p>	<p><b>1.- F – O</b></p> <p>Captar el mercado que ha estado restrictivo con productos líderes.</p> <p>Apalancar la venta para introducir cervezas Premium y línea de refrescos.</p>	<p><b>2.- D – O</b></p> <p>Reestructuración y control en distribución.</p> <p>Replantear modelo de servicio a autoservicios</p> <p>Cambio de devoluciones efectivo para recuperar mercado en refrescos</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Incremento de impuestos</p> <p>Entrada de nuevos competidores</p> <p>Recesión económica en el país.</p> <p>Restricción publicitaria</p>	<p><b>3.- F – A</b></p> <p>Negociar basándose en el margen de ganancia por producto.</p> <p>Incentivar a que invierta en los mismos.</p> <p>Asumir impuestos como incentivo</p>	<p><b>4.- D – A</b></p> <p>Fidelizar al cliente por medio de crédito y activos subiendo barreras de entrada.</p> <p>Crear ocasiones de consumo mediante eventos.</p>

Elaborado por: Autor

### 2.8.3 Matriz de crecimiento de ANSOFF



La estrategia de matriz Ansoff a utilizar es, *Diversificación de producto*, introduciendo el nuevo producto cerveza Peroni, en el mercado existente. Ampliando la oferta de portafolio de Cervecería Nacional hacia los clientes regulares. El mercado podrá irse diversificando y ampliando a medida que surjan nuevos clientes.

### 2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

Los objetivos que persigue el presente plan de negocios tienen intereses comunes que integran a toda la cadena de valor de la empresa, es decir a las áreas involucradas en la comercialización del mismo, como a sus inversionistas, clientes y consumidores, cada área tiene sus perspectivas e intereses diferentes y sus objetivos hacia el plan de negocios son fijados bajo estos intereses. Estas perspectivas o intereses son expuestas en la figura adjunta.



Grafico 32. Mapa estratégico de objetivos, elaborado por autor

## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATEGICO

#### 3.1 Objetivo comercial

Incrementar un 9% adicional a la participación anual en volumen de Cervecería Nacional en el segmento súper Premium de la ciudad de Guayaquil al término del primer semestre del 2018.

#### Objetivos específicos

Generando un volumen adicional en cervezas Premium del 6% en el Canal ON y 3% en Canal OFF hasta el término del primer semestre del 2018

Llegar a una cobertura de producto del 50% del total clientes expendedores de cerveza súper Premium generando al menos una caja mensual por cliente, al término del primer semestre del 2018.

#### Objetivos operacionales

*Canal OFF:* Se realizan 4 activaciones mensuales con impulsadoras de marca y botella inflable los viernes y sábados rotando en licorerías y autoservicios estratégicos desde el 15 de Julio con fin 30 de Agosto de 2017.

Se contrata la impresión de material de comunicación para punto de venta en los clientes, Corporación El Rosado, Economarket, La Taberna, El Bodegón, Nelson Market y Gasolineras Primax; el material para percha incluye habladores (69 locales), rompe tráfico (29) y contrato de cabeceras de góndola (26). Desde 1 de Julio al 31 de Octubre de 2017.

Se asignará cupo extra de crédito temporal con plazo a 15 días, en clientes con esta forma de pago utilizable solo para Cerveza Peroni generando volumen extra al del pedido normal. Del 1 de Julio al 31 de Diciembre de 2017.

*Canal ON:* Se asignará cupo extra de crédito temporal con plazo a 15 días, en clientes con esta forma de pago utilizable solo para Cerveza Peroni generando volumen extra al del pedido normal. Del 1 de Julio al 31 de Diciembre de 2017.

Se contratan activaciones de marca en Bar/Restaurantes y Discotecas con modelos promocionando la marca, impulsando el consumo y generando publicidad. Estas actividades serán publicadas en las redes sociales de la marca. Tiempo del 1 de Julio al 30 de Septiembre de 2017.

Se negocia una actividad mensual en discotecas varias, para la organización de fiestas electrónicas Peroni, que generen exclusividad de consumo y degustación de la marca desde el 1 de Agosto al 30 Noviembre de 2017.

Se negocia con 16 restaurantes de comida italiana para que sean “embajadores de marca” asociando platos de su menú, con el producto dándoles publicidad a sus locales en las redes sociales de la marca. Desde el 1 Julio al 31 de Octubre de 2017.

### **3.2 Plan comercial y de Marketing**

Se define el tipo de estrategia comercial a seguir para el plan de negocio, se muestra estructura organizacional del departamento comercial, funciones de sus involucrados y organigrama de toma de decisiones. Las estrategias comerciales serán definidas por la gerencia y jefatura de cada territorio de ventas en conjunto con el área de trade marketing el cual es el responsable de estrategias de comunicación para puntos de venta nacional, luego estas estrategias serán presentarlas a la vice presidencia de ventas y dirección para su aprobación. El plan de marketing a nivel país para cada marca, es elaborado en base a estudios de mercadeo por la gerencia de cada marca, las mismas se estructuran en base del canal de ventas y presentadas a aprobación ante las vicepresidencia de mercadeo y ventas.

#### **3.2.1 Estrategia de Ventas**

La estrategia de crecimiento que se ejecutara en el presente plan comercial, tomada de la matriz *Ansoff* que se detalla en el *capítulo II*, es la de *Diversificación de producto*, introduciendo el nuevo producto cerveza Peroni en los clientes actuales, es decir, nuevo producto en mercado existente. Logrando ampliar su oferta de portafolio a estos clientes con una nueva marca de cerveza súper Premium, implementando estrategias

periódicas para su posicionamiento, desarrollo y posterior generación de volumen a la compañía aumentando su participación en el segmento Premium del mercado guayaquileño.

### **3.3 Función de la Dirección de Ventas**

El director de ventas tiene la responsabilidad de prever acciones, organizar, coordinar, evaluar y controlar las actividades planificadas para su zona o localidad de la que es responsable, teniendo en cuenta los factores internos y externos que puedan afectar la consecución de metas y los objetivos asignados por la vice presidencia comercial. El éxito de su gestión dependerá de la destreza que tenga para adaptar su equipo comercial a estas condiciones ya sean estas adversas o favorables.

El equipo comercial responsable de cada director de ventas regional comprende Gerente de Zona, Jefe de Zona y Supervisores de Zona, los cuales en conjunto comunican y evalúan periódicamente información de factores internos o externos que pasen en sus territorios diseñando estrategias que contrarresten situaciones negativas u exploten las favorables y que conlleven a la consecución de los objetivos comerciales, cada gerencia es la encargada por medio de sus Jefes y Supervisores de la motivación, capacitación, coordinación y desarrollo de su fuerza de ventas.

### **3.4 Organización de la Estructura de ventas**

La cadena de mando del área comercial de Cervecería Nacional es *vertical* ya que las decisiones comerciales son tomadas por la Vice presidencia de Ventas y planteadas a las Gerencias y Jefes de venta de cada región o zona para el análisis de impacto y luego pasa a la fuerza de ventas para su ejecución.

El sistema de ventas a utilizar es la venta personal externa, *industrial a tiendas*, ya que se trabaja con fuerza de ventas propia, la cual, visita su rutero de clientes asignado e interactúa cara a cara con el cliente, asesorándolo en diferentes frentes respecto al portafolio de marcas y gestiona el pedido del cliente ingresándolo por hand held (herramienta de ingreso de pedidos), cerrando así, el ciclo de venta.

### 3.5 Previsiones y Cuotas de Venta

Las previsiones de venta generales para Ecuador son elaboradas y publicadas por el área de información comercial de acuerdo al consenso entre accionistas, finanzas y gerencia de LATAM de SabMiller de acuerdo al porcentaje de crecimiento establecido a nivel global por SabMiller para cada país donde opera. Estas previsiones son analizadas y asentadas de acuerdo a un análisis de situación tanto económica, financiera y social del país además de variables de entornos internos y externos que beneficien o perjudiquen las metas planteadas.

En la previsión de ventas para el año 2017 se pronostica un crecimiento total de 1.27% de volumen versus el 2015 con una facturación total de 7'579.570 hectolitros. La nueva línea de Cerveza Peroni entrara desde el segundo semestre de 2017 y generara un incremento en volumen del 0.07% en la facturación semestral con 708 hectolitros. En la tabla de previsión adjunta se detalla la facturación total de Cervecería Nacional durante el año 2015, el porcentaje de crecimiento proyectado y lo que espera recaudar en ingresos con la nueva línea Peroni con sus valores en dólares.

Tabla 43. *Previsión de ventas 2017*

PREVISION VENTAS 2017				
Venta Cervecería Nacional 2015		% Crecimiento	2017	Total Prevision
Facturación CN. 2015	\$ 502.917.164,18	1,20%	\$ 6.035.005,97	\$ 508.952.170,15
Nueva línea Peroni		0,07%	\$ 328.276,80	\$ 328.276,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 502.917.164,18</b>	<b>1,27%</b>	<b>\$ 6.363.282,77</b>	<b>\$ 509.280.446,95</b>

Elaborado por: Autor

En el año 2017 Cervecería Nacional planifica un crecimiento total del 1.27% de los cuales, 1.2% es el crecimiento previsto anual y el 0.07% adicional por la nueva línea Cerveza Peroni.

### **3.5.1 Potencial de mercado y clase de previsión**

El potencial de mercado es establecido en función del número actual de locales consumidores de cerveza importada o segmento Premium de la ciudad de Guayaquil que según la data de Cervecería Nacional, son 3.591 clientes.

Las ventas actuales del sector en la ciudad de Guayaquil ascienden a un estimado de 17.955 cajas mensuales, según la investigación de mercado en el canal ON realizado en el *capítulo II*, la cual concluye que el promedio mínimo de compra de cerveza importada es de 5 cajas mínimas al mes.

El potencial de ventas representa la participación actual en volumen de la empresa en el mercado Súper Premium que actualmente según la investigación de mercado realizada, es del 13% con un promedio de facturación de 180 hectolitros mensuales solo en la ciudad de Guayaquil.

Las ventas del periodo representan la facturación actual en el sector Súper Premium de la ciudad de Guayaquil la cual mueve un promedio de 5 cajas por cliente al mes o 17.955 cajas.

### **3.5.2 Procedimiento para las Previsiones**

Para la elaboración de la previsión anual de ventas, Cervecería Nacional establece primero los objetivos financieros y comerciales globales expuestos por la presidencia y vice presidencia al gobierno corporativo, luego, con cada equipo de trabajo, se analiza entorno general del país, del mercado y factores internos de la empresa para luego, elaborar el plan de ventas con las estrategias adecuadas para llegar a las metas. Luego del consenso, estas se cristalizan como formales para el periodo dado, los inmersos en este proceso son la Vice presidencia de Ventas, Manufactura, Cadena de abastecimiento, Finanzas y Distribución.

### **3.5.3 Método de Previsión de Ventas**

Para efecto de la previsión anual de ventas, Cervecería Nacional utiliza el método de *alisado exponencial* basado en el histórico de los últimos meses vs el año anterior, intenciones de compra estudiadas por las áreas de Mercadeo y Marketing, obtenidas de investigaciones de mercado previas,

comportamiento de compra de clientes y variaciones de drop size por los diferentes canales y tipologías de clientes.

### **3.5.4 Cuotas de Venta**

Las cuotas de venta globales en base a las metas de previsión son estructuradas para cada gerencia de ventas por la dirección de información comercial y se asignan de acuerdo a histórico de ventas del año anterior, semado a los índices de crecimiento actuales, ya que se analizan y toman en cuenta las cifras de periodos anteriores como base y examina cuanto debe crecer cada territorio de ventas. Los factores a analizar para la variación de un mes a otro, son festividades, feriados, fechas importantes de consumo. Una vez estructurada cada cuota se las envía a las gerencias de venta.

Las cuotas de venta a establecer para cerveza Peroni por no tener histórico en Ecuador, son estructuradas de acuerdo a los objetivos comerciales de crecimiento Premium que pide la compañía y tendencias de compra analizadas en la investigación de mercado. (*Capítulo II*). La unidad de medida que utiliza globalmente SabMiller para sus mediciones es el hectolitro, un hectolitro equivale a 100.000cm cúbicos. Para el cálculo de hectolitros se debe establecer el factor de conversión por cada presentación, el factor de conversión significa la presentación en cm cúbicos multiplicada a unidades por caja, este resultado se divide para los 100.000 cc que representan un hectolitro dando como resultado cuantas cajas de esa presentación representan una unidad.

Para estructurar las cuotas de venta, basadas en hectolitros, se definen las presentaciones a importar del nuevo producto, para determinar su conversión. En la tabla adjunta se visualiza el factor de conversión por presentación y las cajas que representan un hectolitro, así un hectolitro significan 50 six pack de 330cc o 12 cajas por 24 unidades de 330cc.

Tabla 44. *Conversión de hectolitros a cajas*

TABLA DE CONVERSION A HECTOLITROS POR PRESENTACION		
Presentacion	Hectolitro	Cajas
Six Pack 330cc	1	50,5051
Caja de 24 botellas 330cc	1	12,6262

Elaborado por: Autor

### 3.5.5 Método de Krisp

Como se ha expuesto, por ser una marca nueva en el mercado Peroni no tiene histórico de ventas, por lo que no se utilizara el *método de Krisp* para el establecimiento de cuotas, sino por el método de *índices de mercado* basado en los resultados de la investigación de mercado realizada en *Capítulo II*.

El producto cerveza Peroni será lanzado al mercado guayaquileño el segundo semestre de 2017, por lo que las cuotas del mismo serán de Julio a Diciembre calculando como cuota lineal un estimado de una caja mensual por cliente. La cuota de ventas mensual es entregada impresa y con firma de recibido a toda la fuerza de ventas máximo el día 3 de cada mes.

La tabla de cuotas 2017 se encuentra diseñada por mes, desde Julio del 2017 que será lanzada hasta Diciembre del mismo año, número de clientes proyectados a impactar según participación, presupuesto expresado en hectolitros, porcentaje de participación mes a mes y el variable de incremento de un mes a otro. Total de hectolitros anual a generar en este primer semestre de operación 708.

Tabla 45. *Cuotas de venta 2017*

CUOTAS DE VENTA PERONI 2017				
Mes	Clientes	Hectolitros	Participacion	Incremento mes
Julio	1.400	111	39%	
Agosto	1.436	114	40%	1%
Septiembre	1.472	117	41%	1%
Octubre	1.508	119	42%	1%
Noviembre	1.544	122	43%	1%
Diciembre	1.580	125	44%	1%
<b>TOTAL 2017</b>		<b>708</b>	<b>44%</b>	

Elaborado por:

Autor 98

El porcentaje de incremento de volumen de ventas de un mes a otro es del 1%, la participación de ventas se refiere a la cobertura de clientes a introducir el producto versus el tamaño de mercado total que es de 3.951 clientes. La cuota en hectolitros se basa en un lineal de una caja mínimo por cliente durante el mes, según el porcentaje mes de participación a impactar.

### **Factores para la estructuración de cuotas**

Por el análisis de entorno interno y externo que envuelve el año en cuestión. Peroni no se lanza para el primer semestre del año, debido a la conmoción social que causaran las elecciones presidenciales en el mes de Febrero, además en el mes de Abril y Mayo en la costa el mercado se contrae, por el inicio de clases.

Desde Julio que es lanzado el producto, empiezan meses de buenas oportunidades de generación de consumo por fiestas importantes como la Fundación de Guayaquil en Julio, en el mes de Agosto se tendrá un feriado, Septiembre también tendrá un feriado, en el mes de Octubre, a parte de celebrarse la Independencia de Guayaquil, también se celebra el mes de la cerveza, donde se participara del festival *Octoberfest*. Noviembre empieza con feriado y es un mes donde ya existen reuniones pre navideñas donde se genera consumo. Y Diciembre es el mes de más facturación en el año por la cantidad de eventos personales, familiares y corporativos celebrados, por lo que es aquí donde la marca apunta a recuperar y sobrepasar brechas comerciales o gaps, de este primer semestre de operación en el caso que los hubiera.

### **3.5.6 Presupuestos de Ventas**

La tabla de presupuesto de ventas de cerveza Peroni es generada a largo plazo; es decir cinco años, las variables de análisis para esta proyección son la planificación de crecimiento y rentabilidad que requiere la compañía para cada año; los objetivos comerciales del proyecto a corto y largo plazo y situaciones del entorno general a nivel del país además de analizar los históricos de venta súper Premium generados el último año. En caso de darse alguna situación o evento del entorno externo que afecte o

vaya a afectar la presente planificación se adaptaran las cifras durante el año en curso. Ej: fenómenos naturales, situaciones políticas o económicas.

La unidad de medida a nivel global utilizada por Sab Miller para medir los presupuestos al igual que las cuotas es por hectolitro.

Tabla 46. *Presupuestos de venta*

PRESUPUESTOS DE VENTA PERONI				
Periodo	Clientes	% Participacion	Hectolitros	Incremento anual
2017	1.796	50%	2099	
2018	1796	50%	2141	2%
2019	1867	52%	2184	2%
2020	1939	54%	2227	2%
2021	2011	56%	2272	2%

Elaborado por: Autor

La tabla está compuesta por el periodo o año en cuestión, el número de clientes a impactar según el porcentaje de participación proyectada por año; la cuota en hectolitros y el incremento anual de un año a otro que es el 2%.

### 3.6 Organización del territorio y de las rutas

La organización del territorio se la hará de acuerdo a el número actual de establecimientos que conforman el *mercado potencial* para cerveza Peroni en la ciudad de Guayaquil, es decir 3.951 locales. Lla marca por su estatus y categoría de cerveza súper Premium solo se vende en sub canales de venta estratégicos como se menciona en el capítulo I y se trabajara con la misma fuerza de ventas que actualmente atiende estas zonas implementando u ejecutando las estrategias de introducción del nuevo producto en estos clientes a su cargo. Para efecto del control de venta por territorios se zonificara estos clientes con la actual fuerza de ventas responsable por cada territorio. Para la ejecución de esta zonificación se ha dividido a Guayaquil en cuatro rutas que agrupan zonas geográficas contiguas.

Cerveza Peroni es un producto de compra impulsiva, o “no buscada” por lo que cada territorio debe de tener como característica principal la accesibilidad y visibilidad, la cobertura debe ser selectiva y la distribución por

territorio será intensiva por la frecuencia de toma de pedido semanal junto con el resto de portafolio. La organización de las zonas de venta será revisada periódicamente por la gerencia de la zona cada 6 meses para actualizar las frecuencias de visita, distribución de clientes en ruterros, tipologías, cargas de trabajo y requerimientos.

Así mismo se analizarán los indicadores comerciales por territorio, competencia, volumen de ventas y generación de rentabilidad de cada zona de ventas en función de citar estrategias oportunas que corrijan desfases en el camino.

### **3.6.1 Establecimiento de los territorios**

Los territorios de venta son estructurados por un número determinado de clientes de un sector geográfico, las condiciones y números de clientes varían por cada uno, pero las condiciones para su establecimiento son equitativas y heterogéneas para todos los sectores.

En la ciudad de Guayaquil, según la base de clientes actualizada de Cervecería Nacional, existen 51.092 clientes activos, para su clasificación y agrupación se la ha dividido en dos zonas o *gerencias*, Guayaquil norte, y Guayaquil Sur. Ya dividido el universo de clientes en estas dos gerencias, se procede al establecimiento de *jefaturas*, o células que agrupan sub zonas o sub territorios, con su equipo de trabajo o fuerza de ventas por cada una. Cada jefatura, tiene como equipo de trabajo su fuerza de ventas estructurada por un supervisor de ventas, y su equipo de vendedores.

Los recursos necesarios para cada territorio los va solicitando la gerencia de cada zona y son canalizados por la vice presidencia de ventas y recursos humanos.

### **3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios**

Cada territorio va generando su propio histórico de ventas y el crecimiento de volumen que se genere en cada uno es vital para la empresa. Cuando uno de los territorios reporta un decrecimiento prolongado en ventas, se establecen primero, razones de este decrecimiento y se elaboran

estrategias de incentivo o desarrollo de negocio para los clientes dependiendo de la razón identificada.

Los territorios a incursionar por el nuevo producto cerveza Peroni, agrupan a 3.951 clientes a visitar y que forman parte del mercado Premium que apunta el presente proyecto de negocio, estos clientes, generan una compra promedio de 17.955 cajas mensuales, lo que, en dinero estimando un costo por caja de 24 botellas en 25 dólares, esta cifra representaría un ingreso por \$ 448.875, casi, medio millón de dólares que generaría el sector.

Cervecería Nacional apunta a captar el 50% de participación de esas cajas hasta el término de los primeros doce meses de operación con sus dos marcas en el mercado Miller y Peroni.

### 3.6.3 Construcción de rutas

Las rutas de ventas están diseñadas de acuerdo a la cantidad de clientes en cada zona geográfica, tiempos de traslado, alimentación, seguridad de la misma, accesibilidad y potencial de ventas.

Para ejecutar la construcción del rutero de visita se han tomado en cuenta nuestro universo de clientes potenciales o de sub canales estratégicos que son 3.591 clientes y se los clasifico por sector así tenemos:

Tabla 47. *Número de clientes por sector*

NUMERO DE CLIENTES POR SECTOR	
SECTOR	NUMERO
ALBORADA	307
AURORA	285
BASTION	421
CENTRO SUR	533
KENNEDY	165
SAUCES	142
SUBURBIO	306
SUR	629
URDESA	258
VIA A LA COSTA	176
ZONA BANCARIA	369
<b>TOTAL</b>	<b>3591</b>

Elaborado por: Autor. Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

Actualmente se tiene dividido estas zonas en cuatro rutas que agrupan sub zonas contiguas entre ellas para compactar su recorrido. El número de clientes por cada ruta se define de acuerdo a la cantidad de clientes de las sub zonas.

Tabla 48. *Número de rutas*

DESIGNACION DE TERRITORIOS	
N	Zona o Territorio
RUTA 1	Alborada - Kennedy - Sauces - Urdesa
RUTA 2	Aurora - Bastion - Sauces - Urdesa
RUTA 3	Suburbio – Sur
RUTA 4	Centro Sur - Zona Bancaria

Elaborado por Autor. Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

Se define el número total de clientes a visitar diariamente por cada una de las rutas para los seis días de semana laboral.

Tabla 49. *Clientes por ruta*

Rutas	NUMERO DE CLIENTES POR RUTAS						Total general
	LUNES	MARTE S	MIERCOL ES	JUEVE S	VIERNE S	SABADO	
RUTA 1	151	150	143	143	146	139	872
RUTA 2	169	161	135	130	145	142	882
RUTA 3	174	153	137	146	165	160	935
RUTA 4	169	148	132	144	159	150	902
<b>Total general</b>	<b>562</b>	<b>544</b>	<b>518</b>	<b>496</b>	<b>535</b>	<b>523</b>	<b>3591</b>

Elaborado por: Autor. Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

Estos clientes tienen una frecuencia de manera semanal o visita una vez por semana, con un promedio de visita por día de 50 clientes, y cada ruta posee tres vendedores cada una quedando estructurados los ruteros de esta manera:

Tabla 50. *Número de visitas por día*

Rutas	Vendedores	NUMERO DE VISITAS POR VENDEDOR					
		LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
RUTA 1	3	50	50	48	48	49	46
RUTA 2	3	56	54	45	43	48	47
RUTA 3	3	58	51	46	49	55	53
RUTA 4	3	56	49	44	48	53	50

Elaborado por: Autor. Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

El tiempo estimado de duración de visita por cliente es alrededor de 10,42 minutos en 50 clientes promedio día en ocho horas productivas en ruta. El promedio de visitas de clientes por hora es de 6,25 con intervalo de 5 minutos entre cliente a cliente por la compactibilidad de las zonas, teniendo total día 30 minutos de traslados dentro de zona.

Tabla 51. *Duración de visita*

TIEMPOS DE VISITA	
Cientes por ruta	50
Tiempo en ruta en horas	8
Tiempo estimado por visita en minutos	10,42
Cientes por hora	6,25
Tiempo de recorrido entre visitas	0,5
Tiempo total para traslados	0,3

Elaborado por: Autor

El itinerario de la fuerza de ventas es establecido de acuerdo a los requerimientos y políticas internas de Cervecería Nacional, su jornada empieza a las 07:30am en ruta, no se reportan a oficina en horario matutino, tienen un espacio de 45 minutos para almorzar y su horario de fin de ruta es alrededor de las 16:45, su reporte a oficina es 17:30 para bajar ventas, reuniones y reporteria saliendo de oficina 18:00pm.

Tabla 52. *Itinerario del vendedor*

ITINERARIO DEL VENDEDOR	
Inicio de jornada	7:30
Inicio hora de almuerzo	12:30
Fin de hora almuerzo	13:30
Fin de tiempo en ruta	16:30
Reporte a oficina	17:15
Fin de jornada	18:00

Elaborado por: Autor

### 3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Los territorios y rutas tienen diferentes variables que afectan la eficacia y eficiencia de la productividad de la fuerza de ventas, los itinerarios de la fuerza de ventas son diseñados para que cada vendedor utilice sus ocho horas laborales en productivo o 100% en visitas con los tiempos estimados. Las variables que pueden afectar la productividad son:

Clientes ausentes o ausente el responsable de pedidos, locales cerrados, cliente ocupado, revisitas, accesibilidad o peligrosidad. Para estas variables se definen planes de contingencia o herramientas alternativas que maneja la fuerza de ventas como teléfonos de la empresa para cuando lleguen a oficina o en ruta los clientes cerrados o ausentes sean tratados de contactar telefónicamente, soporte en zonas peligrosas de la seguridad pública que resguarde la integridad de cada vendedor en las zonas críticas. Y un tiempo total de de 0,30 minutos entre 15 minutos de total de hora de almuerzo a 15 minutos luego de termino de ruta para descanso, llamadas telefónicas personales, revisitas en clientes ocupados del día u visitas extras de clientes que no son del día.

Dentro de las medidas de optimización de tiempo en rutas cada jefe de zona y supervisor de ventas debe revisar periódicamente el rutero de visitas de cada vendedor y hacer acompañamientos con el fin de identificar brechas y oportunidades de mejora continua ajustando tiempos, requerimientos de frecuencias de visitas y actualizaciones de la base de clientes.

La compañía en general opera con sistema SAP y la fuerza de ventas campo cuenta con hands helps por cada vendedor en los mismos cada uno

trabaja en su rutero diario con CRM donde visualiza la ficha completa del cliente incluyendo históricos, montos de crédito disponibles y promociones vigentes de acuerdo al tipo de cliente.

### **3.7 Realización de las estrategias de venta**

#### **3.7.1 Reclutamiento de vendedores**

El reclutamiento de vendedores está contemplado en los presupuestos anuales de incorporación de personal o recursos de cada área, en el caso de apertura de nuevos procesos de reclutamiento de vendedores se da por los siguientes motivos: Apertura de nuevas rutas o rebalanceo de ruterios, salida de vendedores por renuncia, ascensos o despidos, recursos temporales por vacaciones.

#### **Perfil del vendedor**

Para la selección de vendedor se define primero la razón o justificación de la vacante a la vice presidencia de ventas para su aprobación y junto con recursos humanos elabora el perfil para el cargo el cual contiene objetivos, descripción del puesto, funciones a realizar, requisitos y perfil del candidato. La denominación del cargo de vendedor a nivel país es “Representante de Ventas”.

#### **FORMULARIO DE RECLUTAMIENTO**

Fecha: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_

#### **IDENTIFICACION DEL CARGO**

Código: \_\_\_\_\_

Reporta a : \_\_\_\_\_ Asignación salarial :

Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

#### **MISION DEL CARGO**

Asegurar disponibilidad del portafolio de productos en los puntos de venta, de acuerdo al sub canal, y desarrollar a los clientes utilizando efectivamente

los recursos asignados, con el fin de lograr la satisfacción integral de los clientes y alcanzar el cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas.

#### PERFIL DEL CANDIDATO

-Edad:

De 23 a 45 años

-Educación:

Profesional titulado en Ingeniería Comercial, en Marketing, Administración de Ventas o afines.

-Experiencia/Requisitos

Mínimo 1 años en posiciones similares, de preferencia en empresas de consumo masivo.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS

-Negociación

-Capacidad para construir relaciones

-Manejo de relaciones interpersonales

-Colaboración y trabajo en equipo.

#### RESPONSABILIDADES

-Identificar las oportunidades de mercado ejecutando los cuatro primeros drivers, con actividades básicas que soporten el desarrollo y fortalezcan la marca en el punto de venta.

-Verificar el stock de producto (frio, seco, lleno)y negociar el pedido de los clientes detallistas en cada visita, ofertando las marcas y presentaciones correspondientes al sub canal para asegurar el cumplimiento de los presupuestos de ventas por marca, categoría y SKU.

-Comunicar e impulsar las promociones de acuerdo al sub canal, para capturar ventas adicionales en el punto de venta.

-Receptar novedades y/o requerimientos de los clientes detallistas e informarlas oportunamente al jefe inmediato p responsable, asegurando tiempos de respuestas oportunas al cliente.

-Cumplir con la frecuencia de visita establecida y registrar la gestión comercial en la herramienta tecnológica asignada o hand held para garantizar disponibilidad de información real y a tiempo.

-Cumplir con los indicadores de desempeño tales como volumen, cobertura, participación de mercado, entre otros; para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

-Recopilar información adicional para la toma de decisiones tales como encuestas o censos, en la herramienta tecnológica asignada o hand held en los tiempos establecidos.

-Identificar clientes nuevos y actualizar la data de los clientes detallistas, con el objetivo de proporcionar información confiable para la realización de proyectos inherentes al desarrollo de la compañía.

#### CLASE DE OCUPACIÓN

Por tiempo indefinido con 90 días de prueba

#### LOCALIDAD

Cervecería Nacional: Guayaquil

País: Ecuador

Ciudad: Guayaquil

#### *Grafico 33. Ficha de reclutamiento de vendedor*

Cervecería Nacional. (2016). Recuperado de [http://www.cervecerianacional.ec/oportunidades\\_laborales](http://www.cervecerianacional.ec/oportunidades_laborales)

El tipo de contrato de los representantes de venta tiene la misma estructura legal de cualquier otro contrato independientemente del cargo, carácter indefinido pero con los primeros noventa días de prueba, en el caso

de los temporales o vacacionistas será por tiempo límite de seis meses con los mismos primeros 90 días de prueba.

## **Reclutamiento**

Una vez definidas las condiciones de contratación se define donde se localizará a los candidatos y los límites de tiempo que durará el proceso de selección como el tiempo de respuesta, así también como el tipo de pruebas técnicas y psicológicas a aprobar por los candidatos. Las fuentes de reclutamiento o localización de candidatos pueden ser en prensa escrita o paginas especializadas de búsqueda de empleo; la más utilizada es “Multitrabajos.com”.

Las variables de análisis para el pre filtro de candidatos aplicantes son los datos personales, estudios, historia laboral y referencias; aquellos que cumplen 100% del perfil requerido entran al proceso. El proceso de selección empieza con una pre entrevista presencial con los candidatos en recursos humanos; los que acepten las condiciones del cargo hacen pruebas psicológicas, técnicas y de resolución de problemas los que tengan mejor calificaciones tienen la segunda entrevista con el jefe de ventas o en casos que lo requieran una assesment con los candidatos para la elección final.

## **Inducción**

La inducción para el vendedor nuevo comprende: recorrido por la planta de elaboración, capacitación de 30 días en la academia de CN donde se lo capacita sobre las tipologías de clientes, segmentación de canales y subcanales, colocación de material de comunicación, créditos, manejo de requerimientos, equipos de frio, merchandising y planogramas para equipos de frio.

## **Descripción de la estructura comercial**

A fin de establecer una estructura de atención sólida e integral se ha dividido al país en tres regiones: Región Norte que comprende Quito y Sierra, Región Costa que a la vez se divide en Costa Norte, Costa Centro y Sur y Región Sur que comprende todo Guayaquil.

Por cada región hay un director que es el responsable general de los cumplimientos macro de su fuerza de ventas, un Gerente de Ventas por latitud el cual es el que hace cumplir las políticas y estándares de atención en su territorio, un Jefe de ventas por gerencia el cual comunica las estrategias planteadas para cada zona a la fuerza de ventas y un Supervisor de venta el cual hace cumplir estas disposiciones, da seguimiento y control a los vendedores en ruta, el número de fuerza de ventas depende del universo de clientes de cada localidad. Esta estructura está liderada por un Vicepresidente de Ventas el cual es la cabeza comercial del equipo a nivel nacional y junto con Directores, Gerentes y jefes de cada zona analizan estrategias para llegar a los objetivos comerciales y de rentabilidad solicitados por la presidencia.

En el organigrama adjunto se detallan los niveles de la estructura de ventas antes descrita: 1) Presidente Ejecutivo 2) Vice presidente de Ventas 3) Directores Regionales 4) Gerentes de Venta por región 5) Jefes de Venta por Zonas 6) Supervisores de venta por sector 7) Vendedores. Todos con un objetivo común que es llegar a las metas globales de ventas a nivel país.

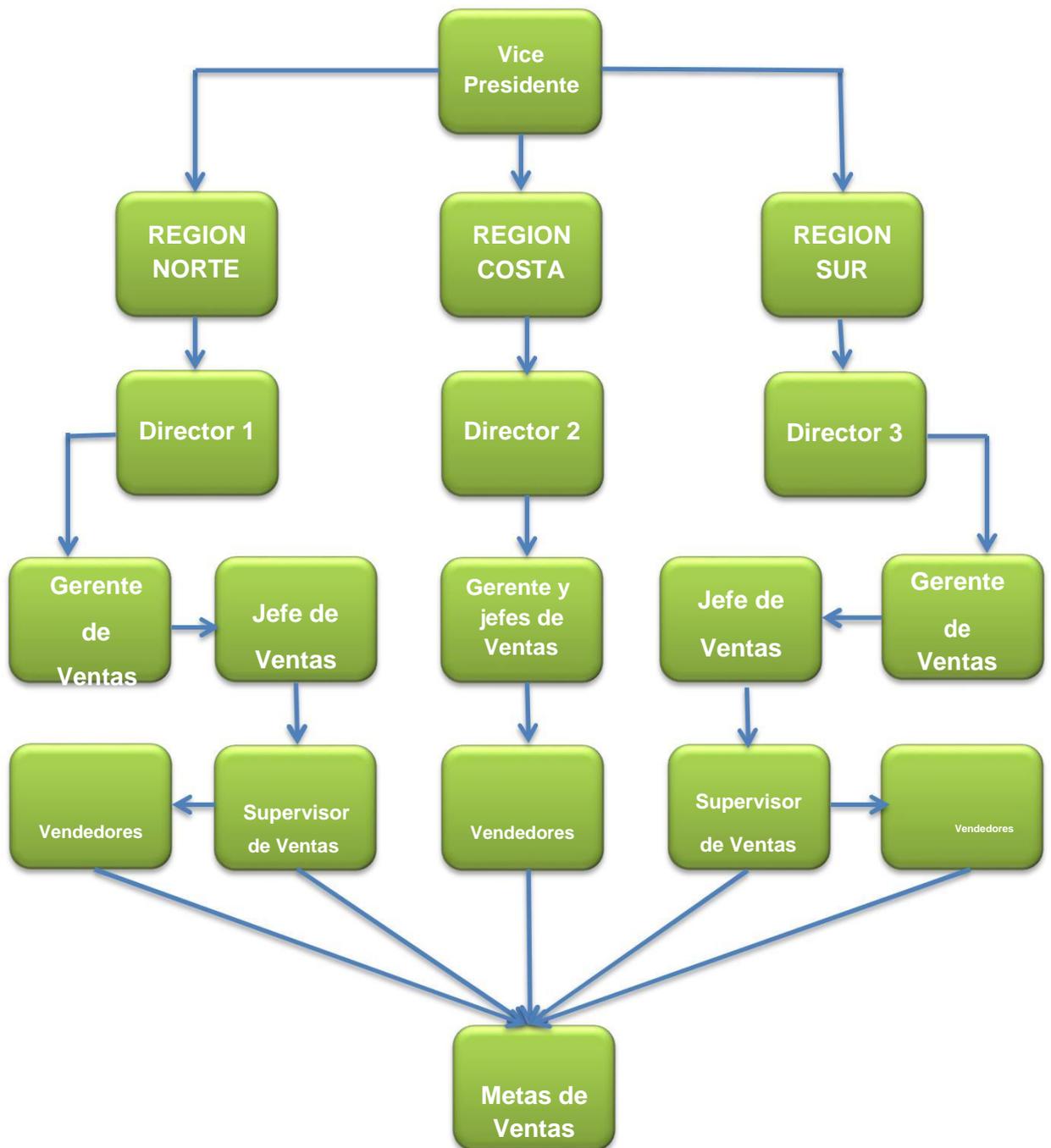


Grafico 34. Estructura comercial. Elaborado por: Autor

### 3.8 Remuneración de los vendedores

Cervecería Nacional posee una política laboral y de remuneración apegada estrictamente a la ley ecuatoriana, la escala salarial dentro de su estructura está establecida competitivamente sobre los niveles manejados actualmente en el mercado. En el caso de los representantes de venta, el tipo de remuneración mensual que perciben es *Mixta*, comprende un sueldo fijo, bono de movilización y bono de alimentación pagadero en dos

quincenas, el 14 y 29 de cada mes; más la remuneración variable por cumplimiento pagada a mes caído, es decir, el 29 del mes siguiente del cierre de ventas del mes actual. Se detalla la ficha de remuneración mensual.

#### REMUNERACIÓN

#### CARGO

Representante de ventas

#### SUELDO BASE

\$378.00

#### MOVILIZACION

\$150.00

#### ALIMENTACIÓN

\$60.00

#### COMISIONES

De uno hasta \$387.50

*Grafico 35. Ficha de remuneración del vendedor*

### **3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

El valor mensual por sueldo fijo está compuesto por treientos setenta y ocho dólares americanos más un bono de ciento cincuenta dólares por movilización, otro bono de sesenta dólares por concepto de alimentación y el décimo cuarto y décimo tercer sueldo son calculados en base al total de ingresos mensual del colaborador.

Tabla 53. Remuneración mensual del vendedor

REMUNERACION MENSUAL DE VENDEDORES		
Periodo	Rubro	Ingreso Bruto
Mensual	Sueldo Fijo	\$ 378,00
Mensual	Alimentación	\$ 60,00
Mensual	Movilización	\$ 150,00
Ingreso bruto		\$ 588,00
Descuentos	Aportación IESS 9,45%	\$ 55,57
<b>INGRESO NETO</b>		<b>\$ 532,43</b>

Elaborado por: Autor

La tabla adjunta de remuneración mensual muestra los valores fijos que percibe el representante de ventas con el descuento por ley por concepto de aportación al IESS y luego del segundo año se suma el pago mensual o acumulable por fondos de reserva del trabajador.

Tabla 54. Remuneración anual del vendedor

REMUNERACION ANUAL		
Periodo	Rubro	Ingreso Bruto
Anual	Decimo cuarto	\$ 366,00
Anual	Decimo tercero	\$ 378,00
Anual	15% Utilidades	\$ 11.000,00
Anual	Vacaciones	\$ 189,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 11.933,00</b>

Elaborado por: Autor

La tabla de remuneración anual o por una sola vez a cancelar al vendedor contiene los valores aproximados o referentes según los porcentajes para cada rubro fijados por la ley laboral ecuatoriana u código laboral vigente. Por concepto de utilidades el valor adjunto es el total base por colaborador pero este valor se incrementa según las cargas familiares que registre ante la ley, entiéndase conyugue y número de hijos reconocidos.

Como beneficios corporativos que brinda Cervecería Nacional a sus colaboradores, en el caso de los vendedores se les proporciona uniformes para los seis días de la semana, un teléfono celular de la compañía para recibir y realizar llamadas referentes a su trabajo, tarjetas de

supermercados, bono navideño para titular y valor adicional por carga, seguro corporativo con la empresa Salud S.A. para titular y dependientes como conyugue e hijos menores de edad, producto de obsequio en fechas determinadas del año, además la opción de hacerse socio de la cooperativa de ahorro y crédito interna de la compañía en la cual pueden hacer uso de sus servicios financieros y corporativos.

Tabla 55. *Beneficios corporativos*

<b>BENEFICIOS CORPORATIVOS ANUAL</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Numero</b>	<b>Veces al año</b>
Uniformes	6	2
Celular	1	2
Tarjetas de Descuento	2	1
Seguro corporativo	1+	1
Producto de obsequio	2	5
Bono navideño	1+	1
Cooperativa Interna	opcional	1
Credencial	1	1

Elaborado por: Autor

La tabla de beneficios corporativos anuales contiene el tipo de plus con el número mínimo de entrega por colaborador. Los números enteros significan la cantidad en unidades, el 1+ significa que depende de las cargas familiares que inscriba y las veces al año que es entregado. Cuando el colaborador se desvincula de la compañía devuelve estos bienes en su totalidad.

La fuerza de ventas tiene una tabla de comisiones adicional a sus ingresos y beneficios fijos, la misma esta expresada en rangos de cumplimiento para sus rutas respectivas: Desde 90% hasta el 99%, desde 100% hasta 110%, desde 111% hasta el 115% y desde 116% de cumplimiento en adelante el bono máximo a pagar, las condiciones de la tabla adjunta comprenden el cumplimiento de volumen de hectolitros en total categorías de productos, es decir independiente de los porcentajes individuales en cervezas, maltas y agua purificada. Las mismas son pagaderas el 29 de cada mes siguiente al cierre del mes anterior junto con el resto de remuneración fija. En la tabla adjunta se detallan los bonos:

Tabla 56. *Tabla de comisiones del vendedor*

TABLA DE COMISIONES DEL VENDEDOR		
Cumplimiento	Bono	
90% - 99%	\$	50,00
100% - 110%	\$	300,00
111% - 115%	\$	350,00
116% +	\$	387,50

Elaborado por: Autor

Se adjunta la tabla de ingresos mensuales totales del representante de ventas en la que se detalla el porcentaje o peso que representa el ingreso fijo versus el variable dentro del total a percibir:

Tabla 57. *Total de ingresos del vendedor*

INGRESOS MENSUALES TOTALES DEL VENDEDOR			
Rubro	Dolares		%
Ingreso fijo	\$	588,00	66
Variable de Ventas	\$	300,00	34
Total a percibir	\$	888,00	100

Elaborado por: Autor

### 3.8.2 Primas y otros incentivos

Durante el año calendario las gerencias de marca planifican dentro de su agenda la elaboración de incentivos de cumplimiento individuales a la fuerza de ventas para ciertos meses, temporadas o periodos del año determinados, los cuales van anclados de promociones periódicas por tiempo limitado difundidas a nivel masivo o de comunicación directa al detallista, el éxito de estas promociones planificadas depende en mucho de la gestión y negociación por parte de la fuerza de ventas y del impacto que las mismas causen en el mercado, por lo que es imperativo crear un plan de incentivos a los vendedores como un plus adicional para que la usen como herramienta principal al momento de negociar un incremental de marca en el punto de venta. Estos incentivos pueden ser viajes, fiestas, paseos grupales o bonos.

A parte de los incentivos de las marcas individuales se crean planes de incentivos grupales a nivel de vice presidencia para toda la fuerza de ventas

o localidades específicas durante periodos o temporadas consideradas bajas o también altas de acuerdo a su historial o entorno actual que tengan como objetivo repuntar los volúmenes, potenciar las ventas o impactar el máximo una promoción, estos planes son elaborados en conjunto con las gerencias de zona o a nivel de región.

Estos incentivos pueden ser desde bonos extra en dólares o tarjetas, viajes, producto de obsequio, fiestas organizadas para el equipo, equipos electrónicos u accesorios personales o para el hogar.

### 3.8.3 Sistemas mixtos de la remuneración

La remuneración del vendedor es de tipo Mixta compuesta por un ingreso fijo o sueldo fijo y un variable que comprende un bono en dólares por rango de cumplimiento en su ruta asignada, la variable por comisión está estructurada por los tres tipos de categorías de producto que expende Cervecería Nacional, estos son Cervezas, Maltas y agua embotellada cada categoría con sus diferentes presupuestos individuales por marcas y presentaciones.

Para las rutas o vendedores que lleguen a un cumplimiento fuera de los rangos de comisión establecidos, es decir menos del 90% total categorías, se les pagara por cumplimiento de categoría individual, es decir un vendedor cerro al 85% de su presupuesto total de un mes pero luego a 90% en agua, 60% en maltas y 70% en cervezas cobrara \$10,00 por esa categoría o viceversa.

Tabla 58. Variable por cumplimiento en categoría

VARIABLE POR CUMPLIMIENTOS MINIMOS POR CATEGORIAS					
Cervezas	Bono	Maltas	Bono	Agua	Bono
90%	\$ 25,00	90%	\$ 15,00	90%	\$ 10,00
100%	\$ 100,00	100%	\$ 100,00	100%	\$ 100,00

Elaborado por: Autor

El objetivo de esta tabla es estimular aquellos vendedores con rutas poco rentables o voluminosas o alguna zona afectada por aspectos económicos o de fenómenos naturales y motivara a de a poco ir desarrollando los puntos de ventas y que el vendedor idee estrategias para

incentivar el consumo en su territorio a cargo. Así la mayoría de vendedores tendrá oportunidades de comisionar algo en el mes, lo cual es equitativo para la fuerza de ventas.

### **3.8.4 Sistemas colectivos**

La fuerza de ventas en Cervecería Nacional es remunerada y tratada equitativamente y profesionalmente sin excepciones, beneficiarios ni favoritismos; cada miembro del equipo es escuchado, motivado y exigido por igual, esto dentro de las políticas internas éticas a nivel de SabMiller global. Los sistemas de incentivos universales son estructurados en base al cumplimiento individual del vendedor con parámetros como cumplimiento de volúmenes, coberturas, impacto de promociones etc.; los incentivos a nivel de metas por equipo buscan la motivación grupal y estimulan el trabajo compartido ya que las mediciones de cumplimiento se hacen por resultados del equipo total.

Como sistema colectivo las jefaturas de marcas que tienen eventos de lanzamientos nuevos durante el mes, entregan el nuevo producto, camisetas y souvenirs de la marca a la fuerza de ventas para que degusten el mismo, sean partícipes de su publicidad y así para motivarlos a la venta; el área comercial en si entrega a la fuerza de ventas bolígrafos, agendas, calculadoras y diversos accesorios de CN que sirvan como herramientas para su trabajo diario, existe frecuentemente la organización del “Chozon CN” un lugar en la planta donde se realizan los días viernes eventos de recreación e integración para fortalecer el ambiente laboral, donde el colaborador puede consumir los productos de CN. Compartir con los compañeros de trabajo y hasta jugar futbol en las canchas del polideportivo adjunto a la planta.

Las premiaciones por incentivos grupales o individuales se realizan mediante sorteo público en presencia de toda la fuerza de ventas y la tabla de sus resultados es difundida universalmente, los reconocimientos o menciones individuales por asensos, iniciativas o emprendimiento agregado del vendedor los hacen los gerentes del área en evento colectivo en presencia del presidente y directores. Estas acciones y reconocimientos

tienen como misión hacen que la fuerza de ventas se sienta motivada y comprometida constantemente con su trabajo diario, con la empresa y vea dar frutos a su esfuerzo.

### **3.8.5 Gastos de viaje**

Cuando el vendedor es enviado a una capacitación o a trabajar por un periodo limitado de tiempo a otra ciudad o provincia, los gastos de hospedaje, alimentación, transporte y viáticos en general son cubiertos por Cervecería Nacional; para efecto de hospedaje siempre se busca los hoteles de mínimo 4 estrellas, los pasajes terrestres son en taxi ejecutivo y los aéreos en aerolíneas comerciales. Los itinerarios y agenda de viaje se ajustan cómodamente para que el vendedor tenga tiempo suficiente para la ejecución de sus actividades. Por cada viaje se realiza una liquidación de gastos al regreso del participante con las facturas respectivas.

### **3.8.6 Delimitación de los gastos del vendedor**

Los gastos en la fuerza de ventas tanto comunes y extracurriculares son contemplados dentro de los presupuestos de área comercial, por ser vendedores externos o de campo se les facilita valores por movilización, alimentación además de seguro público y privado en caso de algún accidente laboral o dentro de las horas laborales, celular de la empresa. Además de beneficios propios de la empresa como uniformes, credenciales de identificación, vacunas y chequeos médicos constantes, los cuales son proporcionados por el área de RRHH.

## **3.9 Control de ventas y de vendedores**

### **3.9.1 Control de volumen de ventas**

El control y seguimiento de ventas se lo hace de forma diaria mediante la difusión del reporte de ventas enviado por el área de “Información Comercial” a las áreas involucradas como ventas, marketing y distribución. Su objetivo es darle seguimiento constante y continuo a los cumplimientos de la fuerza de ventas y la toma de acciones preventivas o correctivas en caso de ser necesarias.

El reporte de ventas es un archivo en Excel enviado por cada región, es decir Región Norte, Región Costa y Región Sur y canal especial o KKAA, en el cual constan las ultimas ventas subidas al sistema el día anterior. Este reporte diario tiene la denominación de “Flash de ventas”.

La elaboración de este reporte está a cargo del área de “Información Comercial” la cual maneja baja la información subida al sistema SAP de forma diaria la organiza, consolida y grafica para su posterior publicación y difusión. Este reporte regional está sub dividido por gerencia de zona, jefatura y por cada vendedor o ruta y está compuesto por:

*HOJA 1:* Resumen de Proyección de Ventas, o resumen general en el cual se visualiza los resultados del día versus cuota; compone, la venta del día anterior, venta acumulada, objetivo de volumen optimo por día todo esto por categorías cervezas, maltas y agua.

*HOJA 2:* Días de facturación y facturados, presupuestos totales por región, cuotas de venta individuales, venta del día, número de clientes impactados y por impactar por zonas, tendencias de cierre, coberturas, todo esto dividido por categorías de producto es decir, por cervezas, maltas y agua.

*HOJA 3:* Remuneración Variable, en la cual consta los cumplimientos de la fuerza de ventas al momento, para llegar a la remuneración variable del mes, el mismo consta la totalidad de la fuerza de ventas con gerencias, jefaturas y por cada ruta o vendedor.

### **3.9.2 Control de otras dimensiones de Venta**

Dentro de las funciones de los representantes de ventas y controles de ejecución a estas labores están las de realizar merchandising o disponibilidad y visibilidad del portafolio de productos en cada punto de venta, colocación de material de comunicación en punto de venta, escalar requerimientos o quejas de clientes, desarrollar su zona de ventas identificando potenciales clientes nuevos, actualización constante de base de clientes y explotar las oportunidades de generación de volumen como el incentivo a la creación de eventos en su territorio. Estos parámetros son

medidos también por cada “line manager” o jefe directo y a nivel macro por cada jefatura y gerencia responsable de cada territorio. Estas acciones están conectadas entre si para llegar a dos objetivos principales: La satisfacción del cliente y cumplir con los volúmenes de venta.

Los controles de estos parámetros son retroalimentados a los representantes de ventas de manera diaria y sus resultados de manera formal son evidenciados en las evaluaciones de desempeño diseñadas para el cargo en cuestión, muchas de ellas se miden en visitas de mercado a las rutas por parte de jefes de venta, gerentes o el mismo jefe directo en este caso el supervisor de ventas por cada territorio, ya que todas estas responsabilidades y sus estándares han sido ya explicados y desglosados durante las capacitaciones constantes o de inducción y cualquier cambio de forma en estas es comunicado oportunamente.

## **Tipologías de clientes**

Los clientes de Cervecería Nacional están divididos también por tipologías, es decir, a parte de la segmentación por canales, también se subdividen en clientes A, clientes B y clientes C; estas subdivisiones son estructuradas de acuerdo al drop size de cada cliente, drop size es el promedio de volumen de compra que hace cada cliente en una frecuencia semanal, si su compra es solo cada 15 días o cada 30 días, esta se divide para cuatro semanas y baja solo a una compra mínima semanal. La clasificación por tipologías es el principal parámetro a la hora de asignación de frecuencias y diseño de ruterros de visita.

Para efecto de la clasificación se han establecido rangos de volumen de compra para poder encasillar cada cliente en una tipología. Se procede a detallar los rangos de compra, que sirven para la clasificación de clientes. Aquellos que compran semanalmente 51 cajas en adelante son considerados clientes Oro, los clientes que compran semanalmente de 6 cajas a 50 cajas son considerados Plata, y aquellos que compran de cero a cinco cajas semanales solo son Bronce.

Tabla 59. *Tipologías de clientes*

CLASIFICACION DE CLIENTES POR TIPOLOGIAS	
Rango de compra semanal	Clasificacion
51 +	Oro
6 a 50	Plata
0 a 5	Bronce

Elaborado por: Autor

Según su frecuencia de compra mensual y drop size también se definen clientes plata y bronce + o – que hace que puedan subir o bajar de categoría en el tiempo.

### Control de visitas

Para el control de visitas diarias o seguimiento al rutero de visitas de los representantes de venta se implementan las siguientes acciones: El rutero de clientes diarios por cada vendedor es subido la noche anterior a sus hand helds y queda listo para que salga a ruta al día siguiente, las actualizaciones de promociones, códigos de producto u alguna comunicación es subida en línea a los hand held durante el día. Cada cliente del rutero diario debe ir siendo cerrado o eliminado con un motivo ya sea este *pedido*, o *no compra*. Las razones de *no compra* se establecen en:

-*Cliente ausente*.- Cuando el vendedor ya ha pasado dos o más veces revisitando al cliente y su local este cerrado además nunca contesto su teléfono celular.

-*Responsable ausente todo el día*.- Cuando el vendedor a visitado mínimo dos veces al cliente y no está el dueño o responsable de los pedidos y no ha dejado encargado el pedido.

-*Cliente Stock*.- Cuando está el dueño o responsable de los pedidos pero no desea encargar producto hasta su próxima visita ya que tiene bastante producto disponible y el vendedor así lo corrobora.

-*Cliente sin cupo de crédito.*- Cuando por diversas razones el cliente no tiene cupo de crédito subido al sistema o simplemente lo tiene bloqueado por deuda y no desea realizar pedido al contado.

-*Cupo de crédito insuficiente.*- Cuando el cliente no está satisfecho con el cupo de crédito asignado y no realiza pedido hasta que le suban su cupo.

-*Cliente sin promoción.*- Cuando el cliente se queja que no le dan promociones y por este motivo no realiza pedido pese a la negociación y persuasión del vendedor.

-*Producto de devolución pendiente.*- Cuando al cliente por diversas razones aún no le han cambiado un producto de devolución por mal estado e indica que no realizara pedido hasta que le hagan efectivo el cambio.

-*Cerrado temporal.*- Cuando el cliente va tener cerrado su local por diferentes motivos entre ellos remodelación.

-*Cerrado definitivo.*- Cuando el cliente comunica formalmente que cerro definitivamente su negocio por diversas razones.

Clientes con *pedido* son cerrados como "Venta" seguido del ingreso de su pedido. Esta información generada a diario en los ruterros es la base para el manejo de información comercial que sirve para las mediciones y toma de decisiones, algunas de las variables que se miden y analizan con esta información son: Efectividad de ventas, Efectividad de promoción, promedio de tiempos de visita desde que el cliente es abierto en el rutero hasta que es cerrado, cambios de frecuencias de visita y dropsize.

## **Control de cartera**

Crédito es un área aliada para ventas y viceversa debido a que si nadie solicitara crédito este departamento dejaría de existir y ventas necesita de crédito para poder ofertar más y vender más; por lo que es imperativo que los dos trabajen de la mano para que las operaciones comerciales fluyan de manera eficaz, rápida, eficiente y a tiempo. Todo esto buscando los mismos objetivos: satisfacción del cliente y cumplimiento de volúmenes de venta.

Las asignaciones de cupos de crédito a los clientes en los diferentes territorios se hacen por análisis de histórico de compra del cliente y teniendo en cuenta su tipología; también son los mismos vendedores que por requerimiento del cliente, ubicación geográfica estratégica del mismo, monto de compra o por hacer frente a la competencia también periódicamente envían requerimientos de asignación de crédito para sus clientes a cargo, estos requerimientos son analizados por el departamento de crédito verificando su buro respectivo y documentación para dar paso a la respuesta de aprobación o negación. Existen dos tipos de crédito que son *rotativo* y por *evento*. Los documentos que deben facilitar los clientes que desean trabajar con crédito son: copia de cédula, copia de ruc y planilla de servicio básico.

El tiempo de respuesta para estas solicitudes se da por el *motivo de la solicitud*: Si es por evento de parroquia, fiesta patronal u otro, se concede crédito por *evento* o temporal su respuesta es en el mismo día. Si es solicitud de crédito *rotativo* o permanente o para sus compras semanales la respuesta es en cinco días laborales. El área de crédito aprueba o deniega un crédito ingresado durante el día por un vendedor, dependiendo si cumple o no las condiciones de ingreso de pedidos de crédito. Se procede a detallar estas condiciones.

La política de crédito o condición de crédito para el ingreso de pedidos en estos clientes es de 70 – 30; 70% del cupo total subido en sistema para crédito de líquido o descartable y el 30% restante para la cobertura del envase retornable o empaque descartable. Los pedidos que incumplan esta condición podrán ser no aprobados al finalizar el día.

La segunda condición, es que todo pedido de crédito debe ir acompañado por un pedido mínimo de contado ya que el crédito es una herramienta adicional para sumar volumen o incrementar el pedido del cliente.

Los plazos de pago tienen diferentes duraciones dependiendo del tipo de crédito que tenga el cliente: si es por evento temporal la duración puede ser a 7 p 15 días dependiendo de la solicitud; si es crédito permanente para

todas las semanas su duración será a solo 7 días, es decir el 8 que le toca el despacho de su siguiente pedido a crédito, cancela el anterior.

Los pagos de crédito los clientes pueden hacerlo de tres formas diferentes: regularmente al chofer del camión que le deja su siguiente pedido de crédito y a momento de pagar el anterior se le deja el nuevo; por ventanilla del banco del pacifico o Guayaquil números de cuenta facilitados al cliente con antelación por el vendedor o camión; al representante de ventas en los casos que el cliente se encuentre en mora.

En el caso que un cliente registre mora por una semana, el vendedor en su frecuencia de visita le efectuara el cobro y le podría tomar pedido a crédito, si el cliente ya registra varias semanas de mora y sin poderlo contactar el vendedor lo visita en su frecuencia para efectuarle el cobro y le puede ingresar pedido pero solo al contado, si el cliente ya tiene más de 30 días en mora y sin contactar el vendedor es el encargado de localizar al cliente y efectuarle el cobro pero el mismo tendrá bloqueo total de ingreso de pedidos hasta que se liquide su deuda en el sistema.

Dentro de las evaluaciones de desempeño que se realizan a la fuerza de ventas, contempla el hacer cumplir las políticas de crédito en su gestión con sus clientes. Los pedidos o facturas dadas de baja como número por incumplir estas políticas al momento de la toma de pedidos generan amonestaciones para el vendedor, primero verbales, y luego escritas si vuelve a reincidir. Una cartera abundante, reduce las opciones de incrementar más cupos de crédito a una zona por lo que es ideal y mandatorio el seguimiento a la recuperación de cartera por parte de los vendedores.

### **3.9.3 Evaluación de vendedores**

A nivel de Sab Miller global existe la práctica obligatoria de evaluaciones periódicas a la totalidad de su personal en cada país donde operan; estas evaluaciones se realizan con el line manager o jefe directo de cada colaborador y sus resultados son firmados físicamente y subidos a plataforma SAP, por lo que pueden ser visualizados por cualquier gerencia Sab Miller en el mundo.

Estas evaluaciones de desempeño o llamadas también PR se realizan cada seis meses, una en el mes de Mayo y otra en Septiembre, su calificación marca el desempeño que ha tenido el colaborador en los últimos seis meses, se realiza en un formato Word definido universalmente y se deja constancia física con firma tanto del evaluado como de su line manager, esta contiene parámetros de resultados según el cargo y área del evaluado. Esta se realiza a través de una reunión privada entre los involucrados donde el evaluado expone sus argumentos de justificación o acciones e iniciativas que tomo para solucionar problemas o explotar las oportunidades y mediante retroalimentación se definen sus áreas de mejora.

Para la fuerza de ventas tanto directores, gerentes, jefes, supervisores y vendedores estos parámetros serán de cumplimientos comerciales, en el caso del vendedor se evalúa: cumplimientos de volumen, coberturas, reclamos en servicio al cliente de su ruta, cumplimiento de políticas de uso de los activos en su ruta como equipos de frio y material de comunicación.

Las calificaciones van enumeradas del uno al cinco: 5) El evaluado tiene un desempeño que sobre pasa en gran medida sus cumplimientos y metas asignadas; 4) El evaluado sobre pasa los cumplimientos y metas asignadas; 3) El evaluado cumple con sus metas y responsabilidades asignadas; 2) El evaluado cumple medianamente sus metas y responsabilidades asignadas y debe mejorar; 1) El evaluado no cumple sus metas y responsabilidades asignadas y debe ser objeto de acompañamiento.

Cuando el evaluado tiene una calificación de 4 o 5, su desempeño es excelente, cuando tiene 3, es una nota promedio, el evaluado cumple sus metas pero no ofrece valor agregado a su trabajo; cuando el evaluado tiene 2 o 1, debe ser objeto de acompañamiento o coaching por parte de su jefe inmediato y académicos de RRHH por un periodo de tres meses para identificar posibles causas del bajo desempeño que pudieran ser ajenas al vendedor y si en la siguiente evaluación de desempeño no muestra mejoría es motivo de desvinculación de la compañía.

### **3.9.4 Cuadro de mando del Director de ventas**

Una de las principales funciones del Director de ventas es el monitoreo constante de la evolución de ventas, tanto a nivel macro y micro, evaluación de las zonas o rutas con buenos o malos cumplimientos, y la identificación de puntos débiles en la operación, que requieran de un seguimiento especial para medir su evolución. Estos factores los clasifica de acuerdo a su impacto, tanto en el largo plazo, o los que generan cambios a corto plazo, los mismos, reciben un grado de urgencia según su magnitud.

Los factores clasificados como “urgentes” influyen de manera directa e inmediata en los resultados de volumen de ventas diarias, como el seguimiento de impacto de promociones vigentes, cumplimiento de volumen de ventas, aprobación de crédito diario y planes o proyecciones inmediatas. Por otro lado, los indicadores a largo plazo que evalúa son las coberturas, impacto de productos nuevos, análisis del mercado y participación, competencia, evaluación de zonas en decrecimiento, cumplimiento de políticas y procesos, eficiencia de uso de activos de la compañía, modelo de servicio y costos.

### **3.10 Ventas especiales**

El tipo de toma de pedidos para cerveza Peroni es la *venta directa*, ya que los sub canales estratégicos a los cuales nos vamos a dirigir son atendidos en persona por representantes de ventas, para efecto de la planificación de venta directa se cuenta con una base general de clientes constantemente actualizada la cual se encuentra segmentada por canal, sub canal, tipologías de clientes y sector geográfico. Para efecto de este modelo se fortalece la oferta mediante la cobertura total de canales estratégicos para la marca con disponibilidad y visibilidad de producto en los puntos de venta.

Cervecería Nacional también cuenta con un canal de atención al cliente que es la línea 1 800 012345 donde el cliente aparte de poder hacer requerimientos, solicitudes, peticiones y sugerencias también puede realizar pedidos durante el día de su frecuencia de visita o pedidos extra cualquier día de la semana que se ajusten a un volumen mínimo de 50 cajas.

Estos pedidos son receptados en el call center de Cervecería Nacional y son pasados en línea al área comercial para el ingreso de estos pedidos y su confirmación de ingreso correspondiente para el posterior cierre del ticket de atención por parte del call center.

### **3.11 Marketing Mix**

Se presentan las herramientas utilizadas para la mezcla de Marketing de Cerveza Peroni estas incluyen: descripción de Producto, Precio, Plaza de comercialización y promociones planificadas.

#### **3.11.1 Producto**

Peroni Nastro Azzurro es una cerveza super Premium de origen italiano tipo Lager parte de las marcas globales de Sab Miller con presencia en seis continentes. Llego a Latinoamérica en el 2006 y se encuentra en los mercados Premium de Argentina, Perú, Uruguay, Colombia, Brasil y Paraguay tras considerarse la cerveza Premium número 1 en Italia, por su elaboración con "Nostranodell' Isola" una cepa de maíz única en el mundo.

Sus ingredientes son malta de cebada, sémola de maíz, lúpulo y el extracto de lúpulo. Su apariencia es de color amarillo brillante con escasa espuma beige, un aroma de lúpulo ligero y flores lo que le da un sabor crujiente y limpio, como un whisky de malta equilibrado con ligera amargura.

**Visión de la marca:** "Liderar el desarrollo de la categoría súper Premium.". La marca busca ser una opción diferente para el consumidor quien busca una combinación de modernismo, glamur e innovación siendo así un producto de status. Las características del producto son: Volumen de alcohol 5.1; tipo Lager; procedencia europea; elaborada con finos ingredientes y filtrada cuatro veces en frio.

**Propuesta de marca:** Una cerveza creada con el mismo espíritu innovador, que se encuentra en las grandes ciudades del mundo.

### **Atributos diferenciados de la marca:**

- Es una cerveza que tiene una imagen ultra moderna
- Grado alcohólico 5.1°
- Es una cerveza de estatus
- Es una marca con el glamour de una noche de farra Europea.
- Es la cerveza número 1 de Italia.
- Cerveza Súper Premium

### **Consumidor objetivo:**

- Target: Medio-Alto /Alto
- Lugares con Decoración atractiva, donde se encuentren marcas importadas y súper Premium
- Subcanales estratégicos: Discotecas y Bares Mainstream & Worthmore, Supermercados, Licorerías, Hoteles Worthmore.

### **Presentaciones:**

- 330cc NRB (6 u.)
- 330cc NRB (24 u.)

Las presentaciones a importar serán en botella no retornable con tapa Twist Off o des enroscable de 330 centímetros cúbicos de 6 y 24 unidades.

### **3.11.2 Precio**

El precio a nivel global de cerveza Peroni en el mercado internacional se detalla en la tabla adjunta, la cual refiere los precios según la moneda:

Tabla 60. Precios internacionales de Peroni

PRECIOS INTERNACIONALES CERVEZA PERONI				
PRESENTACION	EURO	DÓLAR	PESO COLOMBIANO	NUEVO SOL
Botella 330	1	1	3.200	3,34
Caja 330 x24	21,33	24,37	74.215	80,1

Elaborado por: Autor, Marcas Premium de cerveza.(2015). Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/noticia/6225/las-marcas-premium-de-cerveza/>

Los precios a fijar para el mercado de Ecuador estarán sujetos a variables como condiciones de compra, de importación, y a los costos de operación para determinar así, los márgenes de ganancia. Para establecer un comparativo de precios en el mercado Premium, se procede a detallar precios vigentes de la competencia como una referencia para la elaboración de la estrategia de precio:

Tabla 61. Precio de marcas Premium

PRECIOS DE MARCAS EN MERCADO ECUATORIANO	
Marca	Precio Unitario
Corona	\$ 2,00
Kunstman	\$ 2,45
Estrella Galicia	\$ 1,60
El Sol	\$ 2,00
Heineken	\$ 1,62
Stella Artois	\$ 1,68
Becks	\$ 1,95
Miller	\$ 1,75

Elaborado por: Autor

Los tipos de impuestos aplicados en Ecuador para los productos importados en este caso la cerveza, forma parte de la partida arancelaria que se encuentra grabada con: Impuesto al Valor Agregado (14%) ; Impuesto a los Consumos Especiales (ICE); aranceles aplicados a la partida (0.25%) y salvaguardia (25%).

Por ser un producto importado la compañía no tiene costos por mano de obra, materia prima o producción sino solo los de trámite de importación, operativos y de almacenaje. La compañía tiene planificado la importación del

producto dos veces al año o cada seis meses con las cantidades planificadas en la proyección de ventas (*Capítulo IV, ingresos*), para el año 2017 solo se importara un primer lote para los últimos seis meses que se empezara a comercializar.

Los precios de venta han sido establecidos por la Vice Presidencia Financiera; de Mercadeo; Marketing y aprobados por la Presidencia Ejecutiva. Los mismos cubren las expectativas financieras y de rentabilidad de línea para el negocio y compiten acorde al mercado de cervezas Premium del Ecuador en las presentaciones a comercializar, para el cliente dejan una rentabilidad del 21% y el precio de venta al público encaja dentro de la realidad socio económica del target de consumidor objetivo.

Tabla 62. *Precio y presentaciones de Peroni*

SKU	PRESENTACIONES Y PRECIOS CERVEZA PERONI						TAM AÑO
	PDV	PVP	GANANCIA	MARK UP	PRESENTACION	EMPAQUE	
Peroni 330 x24	36,72	1,85	7,68	21%	Mediana	NR	24
Peroni 330 x6	9,18	1,85	1,92	21%	Mediana	NR	6

Elaborado por: Autor

La tabla de precios está comprendida por Presentación a comercializar; Precio de Venta al detallista; Precio de Venta al público; Ganancia del cliente; Rentabilidad en porcentaje; tamaño de la botella; Tipo de empaque y Unidades por caja. Su diseño se encuentra estratégicamente ligado al objetivo comercial que se persigue con el plan de ventas y objetivos de Marketing.

No existe diferenciación de precios por tipo de cliente; volumen de compra ni por forma de pago, la lista de precios es uniforme para todo el mercado y en caso de haber descuentos por promociones vigentes estos se aplicaran directamente a la facturación de clientes puntuales.

### 3.11.3 Plaza (Distribución)

La distribución de los productos de Cervecería Nacional está a cargo de la empresa Dinadec, la cual cuenta con 16 centros de distribución a nivel

nacional y 46 socios distribuidores, de ellos 4 son los encargados de la operación en la ciudad de Guayaquil.

La misión de Dinadec es la de abastecer de producto a los clientes en las condiciones, tiempos, lugar y cantidad adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidor final. El proceso de facturación y posterior planificación de pedidos para su entrega funciona bajo el siguiente proceso:

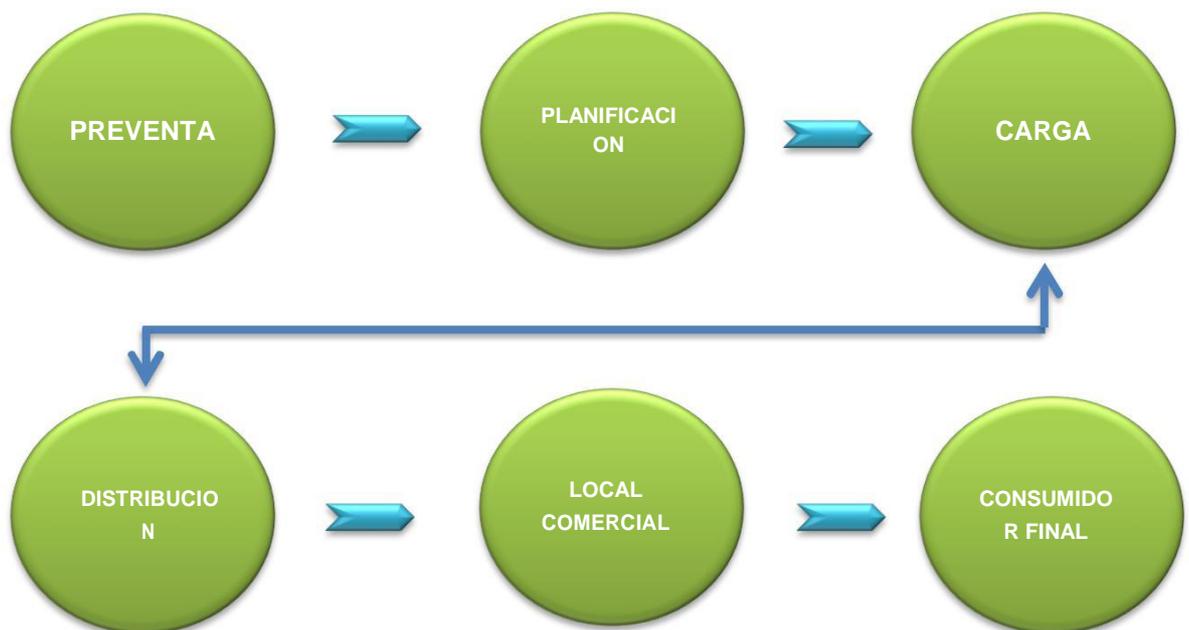


Grafico 36. Proceso de Distribución

En el grafico se detalla el proceso de distribución desde que el pedido es tomado por el representante de ventas hasta que es entregado al administrador del establecimiento y llega a manos del consumidor final.

Luego de la preventa el planificador de ruta a cargo del centro de distribución baja los pedidos ingresados y aprobados por crédito de la plataforma SAP; luego por sistema Road Show los planifica por capacidades de camiones y cantidades; dejando fuera aquellos pedidos con producto en *stock out* o sin disponibilidad en el CD. (Centro de distribución). Generando una alerta a ventas; esta planificación va en línea a las bodegas de los socios, estos cargan los camiones de acuerdo a la planificación ya enviada y estos quedan listos para el reparto al día siguiente.

El tipo de distribución que se realiza es *indirecta*, ya que el producto llega a manos del consumidor final a través de un intermediario ya sea minorista o mayorista. Los canales de distribución de producto utilizados por CN. Para la comercialización de sus productos son los OFF o canal para llevar y ON o canal para servirse.

La cadena de distribución es corta, de nivel 1; ya que el producto se traslada desde los centros de distribución al local comercial o punto de venta; lo cual hace que las estrategias de mercadeo y trade marketing se direccionen a parte del consumidor final también a estos puntos de venta ya que son la principal conexión a los consumidores.

Los costos de distribución son cubiertos por Dinadec y son calculados de acuerdo a la totalidad de costos operativos diarios dividido para el total de unidades a vender diarias; estos pueden ser tanto de almacenaje desde que el producto llega a bodega hasta los de mantenimiento de camión; gasolina; personal de distribución como chofer, tripulantes y bodegueros. La tabla adjunta contiene costos estimados sobre el total de operaciones de distribución mensual, dividido para el total de botellas mensuales proyectadas a vender de cerveza Peroni, según la cuota de Julio de 2017 (Cuotas de venta, Capitulo III), dando como resultado el costo de distribución cargado al precio por botella.

Tabla 63. *Costes de Distribución por unidad*

<b>COSTOS DE DISTRIBUCION</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor por botella</b>
Almacenaje	\$ 0,02
Mantenimiento	\$ 0,01
Personal	\$ 0,06
Combustible	\$ 0,05
<b>Total</b>	<b>\$ 0,14</b>

Jorge Campoverde. Dinadec. (Agosto de 2016).

Las bodegas de socios que operan en Guayaquil son los siguientes:  
 ONLYSERVI S.A. GYE; MULTILINEAS DEL PACIFICO MULDEPAK;  
 INTEGRACION LOGISTICA INLOG S.A.; SERSUPPORT CIA. LTDA. Las

mismas son abastecidas por los centros de distribución de CN. de manera diaria por los tráileres mamut que salen de la planta Pascuales.

### 3.11.4 Publicidad y Promoción

Las estrategias de comunicación y promoción para la marca Peroni estarán direccionadas netamente para el grupo objetivo definido en la investigación de mercado que son hombres y mujeres de 18 a 45 años y para el intermediario o punto de venta. Se trabajara en dos tipos de estrategias direccionadas a los involucrados en la venta:

1. Al local comercial o punto de venta, en el cual se ejecutaran acciones de comunicación que generen un impacto visual que impulsen al comprador a adquirir el producto.

2. Al consumidor final o prospecto el cual estará presente en el entorno donde debe de estar también la comunicación oportuna que a largo plazo generara un posicionamiento de marca.

**Punto de venta:** Para el punto de venta no se trabajara con estrategias ATL, es decir, publicidad en medios masivos como televisión o radio, sino, solo se utilizara estrategias BTL, o material de comunicación para perchas. Para el mes de Junio de 2017, un mes antes del lanzamiento del producto en Julio, se contratara la impresión del siguiente material de comunicación para los puntos de venta según su canal OFF u ON:

-*Canal OFF:* Material POP como rompe-tráficos, habladores, cubre alarma.

-*Canal ON & Eventos:* Sampling, activaciones con promotoras de marca.

**Consumidor final:** La estrategia de comunicación que llegara al consumidor final se centra exclusivamente en los canales digitales o medios electrónicos, CN. se contratara en Enero de 2017 un *Community Manager* que lidere las campañas publicitarias y pautas por las redes sociales masivas como: *Facebook, Twitter e Instagram*, campañas que tienen la programación de empezar desde Mayo de 2017, para asi ir captando

adeptos a la marca, e ir familiarizando su nombre. En las redes sociales la marca tendrá en cada una su página de fans, denominada como Peroni Ecuador. El contenido de la campaña tendrá la siguiente programación:

-Desde el 15 de Mayo al 15 de Junio del 2017, publicaciones uniformes con una frase de expectativa.

-Desde el 16 al 30 de Junio de 2017 publicaciones dinámicas con una frase de expectativa y anuncio de próximo lanzamiento.

-Desde el 1 de Julio del 2017 en adelante publicaciones dinámicas e interactivas, frases de bienvenida, fotos de las presentaciones del producto y oportunidades de consumo.

Las páginas de fans tendrán como foto de portada la imagen de la botella del producto con frases cambiantes de presentación “Hola Ecuador! Enamórate de una Italiana! Cerveza Peroni!” “Atrévete a probar algo diferente! Prueba Peroni” “te gustan las europeas? Toma Peroni”.

El contenido de las páginas de fans en las redes tendrá publicaciones multi contenido dinámicas e interactivas con los internautas como fotos, memes graciosos que mezclan la tradición ecuatoriana con el glamour europeo. Además explotara y asociara diferentes oportunidades de consumo con la marca, como momentos y fechas especiales, futbol de Ecuador e Italia, recetas de comida italiana, fin de semana y playa, after office, karaokes y vida nocturna con Peroni.

El objetivo de la campaña de lanzamiento en redes es dar a conocer la marca, crear una afinidad e identidad en ella y obtener una comunidad virtual de fans creciente que se topen varias veces al día las publicaciones en ella y de esta forma posicionar el producto en la mente para cuando lo tenga disponible como opción de compra en un menú. Esta estrategia estará asociada a técnicas del denominado Neuromarketing.

Estas estrategias van de la mano con la visibilidad y disponibilidad del producto en los puntos de venta. Para esto se tienen programadas

estrategias Push para incentivar al punto de venta a la compra del producto estas son:

-Cupo extra de crédito destinado para Peroni con plazo de quince días de vigencia para los clientes con crédito. Implementación: 1 de Julio al 31 de Diciembre de 2017.

-Implementaciones de comunicación y activaciones de incentivo de compra en locales estratégicos. Fecha: 1 de Julio al 30 de Agosto de 2017.

Además de ejecutar estrategias Pull para que el producto rote en el punto de venta como:

-Activaciones y concursos con modelos promotoras Peroni en canal Diversión. Fecha: 1 de Julio al 30 de Agosto de 2017.

-Fiestas electrónicas con Peroni al estilo italiano en canal Diversión. Fecha: 1 de Agosto al 30 de Septiembre de 2017.

-Festivales gourmet de temática italiana en 16 restaurantes. Fecha: 1 de Julio al 31 de Octubre de 2017.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **4.1 Hipótesis**

El presente proyecto de inversión es financiado en su totalidad con recursos propios de Cervecería Nacional; decisión de inversión con el visto bueno y aprobación del gobierno corporativo. El mismo presenta como estructura el capital inicial, el ciclo de ventas, periodo de retorno de la inversión, la rentabilidad generada y el porcentaje de ganancia en participación de mercado que busca.

##### **4.1.1 Capital inicial**

La inversión inicial para el presente proyecto de inversión está estructurada por tres rubros: Compra de inventarios; que es lo que la empresa adquiere en mercadería o producto terminado a su filial en Italia e importa a Ecuador para su venta y activos fijos como equipos de oficina y muebles y enseres para la gestión administrativa de la nueva línea.

Vale recalcar que este proyecto se trata de sumar un nuevo producto al portafolio de la empresa Cervecería Nacional, la cual trabajara en sus mismas instalaciones, almacenando en sus mismas bodegas, repartiendo con su misma empresa distribuidora y trabajando con su misma fuerza de ventas por lo que la compañía no realizara inversiones de activos extra.

El capital inicial está estimado considerando el costo de unidades de producto más los costos de importación y nacionalización del mismo por la cantidad total requerida anual según la planificación de necesidad de ventas y presupuestos; mas el monto de adquisición de activo fijo que comprende equipos de oficina y muebles y enseres. El valor de la inversión inicial anual se ubica en USD \$462.847,89 dólares.

Tabla 64. *Capital de trabajo*

<b>Capital de trabajo</b>			
<b>Activo Fijo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Equipos de computación	2	\$ 800	\$ 1.600,00
Muebles y enseres	2	\$ 260	\$ 520,00
Inventario			\$ 460.727,89
<b>Total</b>			<b>\$ 462.847,89</b>

Elaborado por: Autor

#### 4.1.2 Política de financiamiento

El monto de capital inicial es cubierto en su 100% por recursos propios, con la aprobación de la junta de accionistas y el directorio general de Cervecería Nacional CN; dicho monto contempla condiciones financieras mínimas para justificar su aprobación como periodo de retorno de la inversión, la rentabilidad generada y el porcentaje de ganancia en participación de mercado que se busca como empresa. Dichos porcentajes se analizan en el presente capítulo.

#### 4.1.3 Costo de Capital

Para efecto de la viabilidad financiera de los accionistas y determinar el coste de capital se establece la Tasa Ponderada de Descuento ( $K_e = \text{Capital Cost of Equity}$ ) u Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC); esta tasa establece la expectativa de rentabilidad mínima que generara el proyecto. Debido a que el su financiamiento no contempla deuda con terceros el  $K_e$  se mantendrá igual año a año. La tasa ponderada de descuento se obtiene mediante la fórmula ( $K_e = R_f + B_x * R_m + R_p$ ); donde  $R_f$  significa la tasa libre de riesgo;  $B$  significa el Beta mínimo de la categoría en la que se encuentra el producto;  $R_m$  es la tasa que representa el “premio de mercado”; y  $R_p$  significa el riesgo país actualizado en porcentaje. Aplicando la formula en cuestión se obtiene:

Tabla 65. *Tasa de descuento*

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
Tasa libre de Riesgo (Rf)	4%
Tasa premio del mercado (Rm)	5,50%
Beta bebidas alcohólicas (Beta)	0,81
Riesgo país (Rp)	8,77%
Tasa de descuento (Ke)	17,23%

Elaborado por: Autor

La tasa de descuento del presente proyecto o WACC se ubica en 17.23%.

#### 4.1.4 Impuestos

Los impuestos que se generaran en el presente proyecto son Impuesto a la Renta, Impuesto a los Consumos Especiales por ser una bebida alcohólica, Arancel de importación y salvaguardia especifica. El Impuesto al Valor Agregado no es contemplado en esta tabla ya que es un rubro variable del volumen de ventas. Los porcentajes individuales se detallan en la tabla adjunta:

Tabla 66. *Impuestos y aranceles*

<b>IMPUESTOS</b>	
Impuesto a la Renta (IR)	22%
Impuesto a Consumo Especial (ICE)	12%
Partida Arancelaria	0,25
Sobretasa Arancelaria	25%

Elaborado por: Autor. Aduana del Ecuador.(2016).Importaciones.

Recuperado de [http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\\_statistics.action](http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action)

#### 4.2 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos está compuesto por las unidades de venta proyectadas por año, en total cinco, el precio de venta al detallista el cual contiene ya el descuento al canal y los ingresos o montos en dólares a percibir por cada año en cuestión según sus unidades de venta, las cifras de ingresos son tomadas de la proyección de ventas (*Capítulo III*).

Tabla 67. Ventas proyectadas

<b>INGRESOS</b>					
<b>Periodo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades proyectadas	19176	21546	22408	23270	24132
	\$	\$	\$	\$	\$
PVD	36,72	36,72	36,72	36,72	36,72
Ingresos por	\$	\$	\$	\$	\$
Venta	704.141	791.169	822.816	854.463	886.109

Elaborado por: Autor

#### 4.2.1 Volúmenes de Venta

Los volúmenes de venta son expresados en hectolitros unidad métrica para el mercado de la cerveza que por los centímetros cúbicos de la botella a importar cada hectolitro representaría 12 cajas de 24 botellas cada una, el crecimiento esperado anual es estimado en un 2%. La tabla adjunta detalla los hectolitros programados hasta el año cinco.

Tabla 68. Crecimiento anual de ventas

<b>VOLUMENES</b>					
<b>Periodo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento esperado		2%	2%	2%	2%
Hectolitros	1519	1706	1775	1843	1911

Elaborado por: Autor

#### 4.2.2 Precio

El precio del producto es establecido a partir del costo adquirido al productor en este caso Cervecería Italiana subsidiaria de Sab Miller, partiendo de esta base se suman los precios de importación, transporte, impuestos y márgenes requeridos tanto por el cliente como interna por la empresa. Por ser un producto terminado y circulante no se aplica la ecuación de formulación de precios. En la tabla adjunta, se detallan los valores que estructuran el precio de venta unitario al detallista y el precio de venta al público o consumidor final.

Tabla 69. *Precio*

<b>PRECIO</b>		
Costo por botella puesto en Ecuador		\$ 1,00
Rentabilidad compañía	50%	\$ 0,50
<b>PVD</b>		<b>\$ 1,50</b>
Rentabilidad detallista	23%	\$ 0,35
<b>PVP</b>		<b>\$ 1,85</b>

Elaborado por: Autor

**Política de precios:** Los márgenes de rentabilidad son estimados comparativamente y competitivamente acorde al mercado actual y a los costos del producto importado, el precio de venta es llevado a su mínima expresión para la comodidad del consumidor final acorde a la economía ecuatoriana y se establece a partir del año 2 a 5 un incremento anual del 3% estimando factores como el incremento del precio internacional o incremento anual de costos de importación. La figura adjunta detalla el Precio de Venta al Detallista unitario por año:

Tabla 70. *Incremento anual*

<b>Periodo</b>	<b>INCREMENTO ANUAL</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Incremento anual		3%	3%	3%	3%
	\$	\$	\$	\$	\$
PVD	1,50	1,55	1,59	1,64	1,69

Elaborado por: Autor

### 4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas detallan las unidades proyectadas a vender por año junto con el precio de venta al detallista ya con el incremental para cada año y los ingresos en dólares estimados durante los cinco años subsiguientes.

Tabla 71. *Ingresos anuales*

<i>Periodo</i>	<i>VENTAS ESPERADAS</i>				
	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Unidades proyectadas	19176	21546	22408	23270	24132
	\$	\$	\$	\$	\$
PVD	36,00	37,08	38,19	39,34	40,52
	\$	\$	\$	\$	\$
Ingresos por Venta	690.334	798.926	855.809	915.387	977.769

Elaborado por: Autor

### 4.3 Presupuesto de costos

El presupuesto de costos es estructurado de acuerdo a los rubros en que incurre el presente plan de negocios en cuanto a costos de importación y factores variables que influyen en el costo de ventas. El presupuesto para cubrir los mismos es presentado al directorio y junta de accionistas y aprobado por el mismo para su ejecución. El producto objeto del plan de negocios por ser importado no posee costos por materia prima, mano de obra ni costos indirectos de fabricación, el único costo directo es el de ventas, el cual se estructura por los costos de importación, inventario y transporte. El mismo se ubica en USD \$460.728 dólares para el primer año de operación.

#### 4.3.1 Costos de ventas

Para la ejecución y puesta en marcha del presente producto en el mercado se realizarán 2 importaciones anuales, una por cada semestre; el producto tiene origen en Italia y será importado en las cantidades estimadas de acuerdo a las ventas proyectadas para el periodo de tiempo en cuestión. Para los meses de Julio a Diciembre de 2017 según las necesidades de ventas se importarían 8.942 cajas de 24 botellas cada una y para Enero a Junio de 2018, 10.234 cajas de 24 botellas de 330cc.

Los costos de ventas para cada una de estas tandas de importación semestral incluye aranceles, seguro, impuestos, transporte y la compra de inventario; en la figura adjunta se detallan los costos de ventas del 2017 y seguido los costos anuales para los cinco subsiguientes con un incremental del costo en 2% desde el año 2 al 5 porcentaje que va acorde a la proyección de crecimiento.

Tabla 72. Costos de ventas

<b>Costo de Importación y nacionalización</b>						
<b>2017</b>	<b>Cajas</b>	<b>Botellas</b>	<b>Costo por botella</b>	<b>FOB</b>	<b>Imp. + Flete</b>	<b>Total Importación</b>
Importación 1	8942	214598	0,66	141.635	74.022	215.657
Importación 2	10234	245624	0,66	162.112	82.959	245.071
<b>Total</b>	<b>19176</b>	<b>460223</b>	<b>0,66</b>	<b>303.747</b>	<b>156.981</b>	<b>460.728</b>
<b>Costo por botella puesto en Ecuador</b>						<b>1,00</b>

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Costo de ventas</i>	\$ 460.728	\$ 465.335	\$ 469.989	\$ 474.688	\$ 479.435

Incremento año 2 a 5

1%

Blu Logistics.(Agosto de 2016)

#### 4.4 Presupuesto de gastos

El conjunto de gastos incluye los egresos en que incurre el proyecto de inversión en las áreas administrativas y de ventas, como el proyecto no contempla financiamiento por préstamos bancarios o a terceros no tiene gastos financieros. Los gastos administrativos incluyen los sueldos de las personas involucradas en la administración de recursos para la marca, en este caso solo se contrata un *Gerente de marca*, el mismo que tendrá rango jerárquico para tomar decisiones determinantes en la administración de lo que tiene que ver con la marca; además de los egresos por utilización de servicios básicos, comunicaciones y equipo de oficina. Los gastos de ventas en tanto, contienen los rubros por sueldos, movilización, alimentación, comisiones a pagar e incentivos que son cancelados a la fuerza de ventas para la ejecución de sus actividades diarias en la venta del producto. Por ser una línea anexa al portafolio de productos de Cervecería Nacional y ser parte solo del 0.14% de la facturación anual según las proyecciones de venta; los gastos administrativos y de venta para el presente proyecto se ponderan bajo este porcentaje de participación de gastos por cada uno.

Los presupuestos para estos rubros son incluidos y detallados en la propuesta presupuestaria a aprobar por la junta directiva y junta de accionistas de la compañía.

#### 4.4.1 Gastos administrativos

En la tabla adjunta se visualizan los montos ponderados por gastos administrativos en los que incurre el proyecto de inversión, figura el personal a contratar para la administración de la marca como es el *Gerente de marca* que maneja la administración de la línea tanto operativa como financiera, además se adjuntan los egresos por servicios básicos en valores anuales. El presupuesto de gastos administrativos contempla un incremental anual del 1% desde el año 2 al 5.

Tabla 73. *Gastos Administrativos*

<i>Personal administrativo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Sueldo mes</i>	<i>Sueldo anual</i>	<i>XIII</i>	<i>XIV</i>	<i>IESS</i>	<i>F.Res erva</i>	<i>Ttl por pers.</i>	<i>Total</i>
Gerente de marca	1	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 3.000	\$ 366	\$ 4.014	\$ 3.000	\$ 46.380	\$ 46.380
									\$
									<b>Total 46.380</b>

Elaborado por: Autor

<i>Consumo de energía eléctrica</i>	
Costo KWH	\$ 0,07
Consumo energía oficina (KWH/año)	\$ 780
<b>Total gasto energía</b>	<b>\$ 780</b>

Elaborado por: Autor

<i>Utilitarios</i>	<i>US/año</i>
Celular, internet y teléfono convenc.	\$ 1.200
Papelería de oficina	\$ 600

Elaborado por: Autor

<i>Consumo agua</i>				
Costo del agua (m3)	\$ 2,93			
	m3/mes/pers	# personal	m3/año	US\$/año
Consumo - por persona	\$ 2,00	1	24	\$ 70,32

Elaborado por: Autor

<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos personal	\$			\$	
Administrativo	46.380	\$ 46.380	\$ 46.844	47.312	\$ 47.785
	\$			\$	
Energía eléctrica	780	\$ 784	\$ 788	792	\$ 796
	\$			\$	
Agua potable	70	\$ 71	\$ 71	71	\$ 72
	\$			\$	
Celular, internet, teléfono	1.200	\$ 1.206	\$ 1.212	1.218	\$ 1.224
	\$			\$	
Papelería	600	\$ 603	\$ 606	609	\$ 612
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 49.030</b>	<b>\$ 49.044</b>	<b>\$ 49.521</b>	<b>\$ 50.003</b>	<b>\$ 50.489</b>

Elaborado por: Autor

#### 4.4.2 Gastos de ventas

En las tablas adjuntas se detallan los valores totales y ponderados que se presupuestaran como gastos del personal de venta y Marketing para el presente proyecto; dichos rubros de ventas son detallados dentro del plan de ventas (*Capítulo III*). Los gastos de nómina de ventas contemplan un incremento anual del 1% para incremento de sueldos o personal; los incrementos anuales por conceptos son: comisiones (10% anual), movilización (2% anual), alimentación (2% anual) e incentivos de la fuerza de ventas (10% anual). Los Gastos de ventas para este proyecto son presupuestados en base al ponderado de 14% del total de gastos de venta anual de los involucrados.

Tabla 74. Gastos de venta

Personal de ventas	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	XIII	XIV	IES S	F.Reserva	Ttl por pers.	Total	14%
Jefe de ventas	1	2.000	24.000	2.000	366	2.67	2.000	31.04	31.042	3.360
Supervisor de Ventas	1	1.500	18.000	1.500	366	2.00	1.500	23.37	23.373	2.520
Vendedores	12	378	4.536	378	366	506	378	6.164	73.965	635
Experto de Trade										
Marketing	1	2.000	24.000	2.000	366	2.67	2.000	31.04	31.042	3.360
Jefe de Bodega y Logística	1	2.500	30.000	2.500	366	3.34	2.500	38.71	38.711	4.200
Comunity Manager	1	2.000	24.000	2.000	366	2.67	2.000	31.04	31.042	3.360
<b>Incremento anual de nomina</b>	1%								<b>229.17</b>	<b>5 17.435</b>

Elaborado por: Autor

<b>Comisiones Vendedor</b>	
Comisión mensual	\$ 370 \$ 407 \$ 448 \$ 492 \$ 542
Vendedores	12
Incremento anual	10%
	<b>Año 1</b> <b>Año 2</b> <b>Año 3</b> <b>Año 4</b> <b>Año 5</b>
	\$ 7.459 \$ 8.205 \$ 9.026 \$ 9.928 \$ 10.921

Elaborado por: Autor

<b>Movilización vendedor</b>	
Incremento anual	2%
# Vendedores	12
	<b>Año 1</b> <b>Año 2</b> <b>Año 3</b> <b>Año 4</b> <b>Año 5</b>
	\$ 3.024 \$ 3.084 \$ 3.146 \$ 3.209 \$ 3.273

Elaborado por: Autor

<b>Alimentación de Fuerza de Ventas</b>	
Incremento anual	2%
# Vendedores	12
	<b>Año 1</b> <b>Año 2</b> <b>Año 3</b> <b>Año 4</b> <b>Año 5</b>
	\$ 1.210 \$ 1.234 \$ 1.258 \$ 1.284 \$ 1.309

Elaborado por: Autor

<b>Incentivo anual</b>				
Veces al año	2			
Incremento Presupuesto incentivo	10%			
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.420	\$ 2.662	\$ 2.928

Elaborado por: Autor

<b>Gastos de Venta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldo personal ventas	\$ 17.435	\$ 17.609	\$ 17.785	\$ 17.785	\$ 17.963
Gastos Marketing	\$ 24.320	\$ 23.735	\$ 24.684	\$ 25.634	\$ 26.583
Comisiones	\$ 7.459	\$ 8.205	\$ 9.026	\$ 9.928	\$ 10.921
Movilización	\$ 3.024	\$ 3.084	\$ 3.146	\$ 3.209	\$ 3.273
Alimentacion	\$ 1.210	\$ 1.234	\$ 1.258	\$ 1.284	\$ 1.309
Incentivos/Premios	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.420	\$ 2.662	\$ 2.928
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 55.448</b>	<b>\$ 56.068</b>	<b>\$ 58.320</b>	<b>\$ 60.502</b>	<b>\$ 62.978</b>

Elaborado por: Autor

#### 4.4.3 Gastos de Marketing

Los gastos de Marketing lo estructuran valores asignados para estrategias de imagen y promoción de la nueva marca, como su participación en el festival internacional “*Octoberfest*” que se realiza en Octubre de cada año considerado una fiesta internacional de cerveza en la que acude el público general y las cervezas de renombre nacional e internacional tienen sus stands de degustación y negocios. El manejo de campañas por redes sociales y contratación de pautas estará a cargo del *Community Manager*; la impresión y diseño de material de comunicación para los puntos de venta, por parte del *Experto de Trade* así como la contratación por un año de dos vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad. Estas actividades serán presupuestadas y monitoreadas por la gerencia de marca y se desarrollarán en conjunto con la agencia de publicidad con la que trabaja Cervecería Nacional. En la tabla adjunta se detallan las veces al año y los valores por cada actividad; estos rubros han sido debidamente presentados y aprobados por la junta directiva e incluidos en el plan presentado a los accionistas:

Tabla 75. *Gastos de Marketing*

<i>Gastos de Marketing</i>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Octoberfest	\$ 10.000	1	\$ 10.000
Manejo Redes sociales	\$ 280	24	\$ 6.720
Pautas	\$ 50	12	\$ 600
Material POP	\$ 4.600	1	\$ 4.600
Vallas publicitarias	\$ 1.200	2	\$ 2.400
<b>Total año 1</b>			<b>\$ 24.320</b>

**A partir año 2 - presupuesto marketing**

3%

ventas

Elaborado por: Autor

Se presentan los valores asignados anualmente por cinco años en los que se destina a partir del segundo año, el 3% de los ingresos por ventas proyectadas para las actividades de Marketing.

<i>Gasto de Marketing anual</i>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 704.140,52	\$ 791.169,12	\$ 822.815,88	\$ 854.462,65	\$ 886.109,41
Gasto de Marketing	\$ 24.320	\$ 23.735	\$ 24.684	\$ 25.634	\$ 26.583

Elaborado por: Autor

## 4.5 Factibilidad Financiera

### 4.5.1 Análisis de Ratios

Se analizan las cifras de los estados financieros del proyecto de inversión Peroni para los cinco años subsiguientes, justificando sus cifras de rentabilidad viabilizando su ejecución.

**Ingresos.-** Se adjunta la tabla de ingresos anuales proyectados hasta el 2021 llegando a una participación del 50% en la categoría Premium al finalizar el primer año de ejecución con una variación incremental del 1% mes a mes y desde el año dos al cinco manteniendo la misma con un incremental de un +2% anual. La primera tabla detalla los datos generales para el establecimiento de las proyecciones de venta:

<b>Ingresos</b>	
Mercado potencial (mensual)	3.591
PVP	\$ 44,40
Descuento al canal	\$ 7,68
Descuento al canal %	17%
P.Vta al canal	\$ 36,72
Crecimiento 12 meses	1%
Participación mes 12	50%
Participación año 2	50%
Crecimiento año 3 - 5	2%

*Grafico 37. Datos primarios*

Se presentan los ingresos mensuales durante los primeros doce meses con el porcentaje de participación ganado por cada uno; las unidades vendidas y los ingresos por venta según el precio de venta al canal:

*Tabla 76. Participación anual*

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Participación (%)	39%	40%	41%	42%	43%	44%	45%	46%	47%	48%	49%	50%
Unidades vendidas	1400	1436	1472	1508	1544	1580	1616	1652	1688	1724	1760	1796
Ingresos por venta	\$ 51.425,99	\$ 52.744,61	\$ 54.063,22	\$ 55.381,84	\$ 56.700,45	\$ 58.019,07	\$ 59.337,68	\$ 60.656,30	\$ 61.974,91	\$ 63.293,53	\$ 64.612,14	\$ 65.930,76

Elaborado por: Autor

La tabla de ventas anual contiene las unidades vendidas, el porcentaje de participación anual y los ingresos por venta desde el año dos al cinco:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	50%	52%	54%	56%
19176	21546	22408	23270	24132
\$ 704.140,52	\$ 791.169,12	\$ 822.815,88	\$ 854.462,65	\$ 886.109,41

Elaborado por: Autor

**Utilidad Bruta.-** Los ingresos percibidos anuales menos los costos de ventas por importación del producto y ponerlo en el mercado (*ver tabla de costos de venta*) generan la utilidad bruta anual. Dicho compacto de valores los detalla el Estado de Resultados proyectado, en la tabla adjunta se detallan estos valores para los cinco años subsiguientes en cuanto a la

proyección de unidades vendidas por año, ingresos en dólares de acuerdo al precio de ventas al canal y menos los costos de ventas por año; el estado de resultados muestra que manteniendo el porcentaje de participación en ventas proyectado anual por cada dólar de ingreso por venta se obtendrá un margen promedio de 0.40 centavos.

Tabla 77. *Utilidad Bruta*

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+)Unidades vendidas	19176	21546	22408	23270	24132
(+) Ingresos	\$ 704.142,72	\$ 791.169,12	\$ 822.815,88	\$ 854.462,65	\$ 886.109,41
(-) Costo de ventas	\$(460.727,89)	\$(465.335,17)	\$(469.988,52)	\$(474.688,41)	\$(479.435,29)
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 243.414,83</b>	<b>\$ 325.833,95</b>	<b>\$ 352.827,36</b>	<b>\$ 379.774,24</b>	<b>\$ 406.674,12</b>

Elaborado por: Autor

**Utilidad Operativa u Operacional.-** La utilidad operativa para el proyecto de inversión Peroni se obtiene de la resta de utilidad bruta obtenida menos los gastos administrativos y de ventas generados en el proyecto y detallados anteriormente, dichos valores se grafican en el presente Estado de Resultados Proyectado:

Tabla 78. *Utilidad Operativa*

<b>(=) Utilidad Bruta</b>	\$ 243.414,83	\$ 325.833,95	\$ 352.827,36	\$ 379.774,24	\$ 406.674,12
(-) Gastos Administrativos	\$(49.030,32)	\$(49.043,57)	\$(49.520,69)	\$(50.002,51)	\$(50.489,09)
(-) Gastos Venta	\$(55.447,84)	\$(56.067,86)	\$(58.320,23)	\$(60.502,29)	\$(62.978,42)
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 138.937</b>	<b>\$ 220.723</b>	<b>\$ 244.986</b>	<b>\$ 269.269</b>	<b>\$ 293.207</b>

Elaborado por: Autor

La utilidad operativa para el año 2017 al 2022 muestra que por cada dólar de ingreso por venta se obtendrá como ganancia 0.30 cvs. El año 1 por ser el primero del producto en el mercado y por ende, comenzar de cero en participación de mercado es el año con menor utilidad.

**Utilidad Neta.-** La utilidad neta del periodo anual se obtendrá de la resta a la utilidad operativa menos el total de la depreciación por la inversión inicial de activos fijos menos los impuestos anuales por ley como son el 22% por Impuesto a la Renta y el 15% de la participación de utilidades de los

trabajadores. El promedio de utilidad neta según la tabla es de 0.15 centavos por cada dólar de ingreso por venta. La tabla de valores no muestra Gastos Financieros por no tender deuda ni financiamiento con terceros durante el proyecto de inversión:

Tabla 79. *Utilidad Neta*

<b>(=) Utilidad Operativa</b>	\$ 138.937	\$ 220.723	\$ 244.986	\$ 269.269	\$ 293.207
(-) Depreciación	\$ (372,00)	\$ (372,00)	\$ (372,00)	\$ (372,00)	\$ (372,00)
<b>(=) Utilidad antes de imp.</b>	\$ 138.565	\$ 220.351	\$ 244.614	\$ 268.897	\$ 292.835
(-) Imp. Renta & part. empl.	\$ (51.268,93)	\$ (81.529,69)	\$ (90.507,34)	\$ (99.492,05)	\$ (108.348,81)
<b>(=) Utilidad neta</b>	\$ 87.296	\$ 138.821	\$ 154.107	\$ 169.405	\$ 184.486

Elaborado por: Autor

**Ciclo de Inventario.-** Por ser un producto terminado y pedido con antelación en el que su operación de comercialización está planificada ya con el producto disponible en sus bodegas luego de su nacionalización y des aduanización su ciclo de inventario es cero días.

**Ciclo de cobranza.-** Es el límite de días establecido como política de crédito, como plazo para el cobro de cartera por las ventas realizadas, el cual es de 8 días. Actualmente solo el 25% de la base de clientes es atendido por esta forma de pago, el 75% restante es venta de contado.

**Ciclo Productivo.-** Contiene el total de días que transcurren desde que el producto es comprado en Italia hasta que su venta es cancelada en Ecuador, es decir la suma de los periodos de inventario y cobranza del producto; por no tener ciclo de inventario sino solo de cobranza este sería de 8 días.

**Días pendientes de pago.-** Por ser un producto de importación, no es comprado a crédito, por lo que su costo es desembolsado de contado. El ciclo de días pendientes de pago a proveedor se sitúa en cero.

**Capital de trabajo.-** El capital de trabajo neto parte desde el año cero con la suma de los valores a tener disponibles para cubrir los costos y gastos en que incurre la operación, es decir la suma de los *Costos de Venta*

+ *Gastos Administrativos* y más los *Gastos de venta* cifra que se sitúa para el año 1 en USD \$565.205 dólares, dividido para los doce meses y este valor multiplicado para los días del *Ciclo de cobranza* que son 8, esta cifra varía año a año según el incremento de los costos y gastos operativos ; en la tabla adjunta se detalla el *Capital de trabajo neto* desde el año 1, seguido de la inversión inicial por activos fijos e inventario en el año cero y los valores por capital de trabajo incrementales por año hasta el 2021; recuperando la inversión inicial en el año cinco. Esta inversión inicial es financiada con recursos propios de acuerdo a la planificación presentada en el proyecto.

Tabla 80. *Capital de trabajo neto*

	CAPITAL DE TRABAJO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo Neto		\$ 376.804,03	\$ 380.297,73	\$ 385.219,63	\$ 390.128,80	\$ 395.268,53
(-) Inversión de AF	\$ (2.120,00)					
(-) Inventario	\$ (460.727,89)					
(-) Capital de Trabajo	\$ (376.804,03)	\$ (3.493,70)	\$ (4.921,90)	\$ (4.909,18)	\$ (5.139,73)	
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 395.268,53

Elaborado por: Autor

#### 4.5.2 Flujos de Caja

**Flujo de Inversión.-** Para efecto del proyecto de inversión Peroni se invierten inicialmente los siguientes rubros en activos: Inventario de producto para la comercialización procedente de Cervecería Italiana; Equipos de computación y Muebles y Enseres con una suma total de USD \$462.847 dólares; cifra que se denomina *Flujo de Inversión*. Se adjuntan los valores detallados:

Tabla 81. *Flujo de Inversión*

<i>Activo Fijo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Total</i>
Equipos de computación	2	\$ 800	\$ 1.600,00
Muebles y enseres	2	\$ 260	\$ 520,00
Inventario			\$ 460.727,89
<b>Total</b>			<b>\$ 462.847,89</b>

Elaborado por: Autor

La depreciación de los Equipos de computación es del 20% anual de su valor mientras que los Muebles y Enseres se precian al 10% anual de su valor. El monto total por concepto de depreciación es de USD \$372 dólares anuales.

Tabla 82. *Depreciación*

<i>Activo fijo</i>	<i>Depreciación</i>		
	<i>Valor</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>
Equipos de computación	\$ 1.600	20%	\$ 320
Muebles y enseres	\$ 520	10%	\$ 52
<b>Total</b>			<b>\$ 372</b>

Elaborado por: Autor

**Flujo de Operación.-** Como flujo de operación se utilizan las cifras generadas por año de la utilidad operativa después de impuestos; cifra la cual se aprecia en la tabla adjunta, es positiva en todos los años.

Tabla 83. *Flujo de Operación*

<i>Estado de Resultados</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
(=) Utilidad neta	\$ 87.295,74	\$ 138.820,83	\$ 154.107,10	\$ 169.405,39	\$ 184.485,81

Elaborado por: Autor

**Flujo de Liquidación.-** El proyecto no contempla flujo de liquidación puesto que los activos invertidos al inicio del mismo se reutilizaran en otras operaciones y el inventario deberá ser vendido en su totalidad al término de cada periodo.

En la tabla adjunta se detalla el Flujo de caja total del proyecto mediante la suma anual por cada flujo, desde el Flujo de caja de inversión en el año 0 cuando existe la salida de efectivo registrada en negativo, y el total de Flujo de Caja de operación anual. Al no tener Flujo de Liquidación en el año 6, se registra como 0.

Tabla 84. *Flujo de Liquidación*

Flujos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FC Inversión	\$ 242.120,00						
+							
FC Operación		\$ 63.882,18	\$ 112.611,05	\$ 124.774,49	\$ 137.331,65	\$ 149.114,45	
+							
FC Liquidación							0
=							
FC Proyecto	\$ (242.120,00)	\$ 63.882,18	\$ 112.611,05	\$ 124.774,49	\$ 137.331,65	\$ 149.114,45	\$ -

Elaborado por: Autor

### 4.5.3 Valoración del plan de negocios

En esta sección se analizarán los indicadores de rentabilidad y recuperación de inversión del proyecto, cabe indicar que estas cifras son las principales armas con que cuenta el mismo para defender su factibilidad financiera ante la junta de accionistas de Sab Miller y el gobierno corporativo.

**VAN (Valor actual Neto).**- El proyecto Peroni genera cifras positivas en sus proyecciones si todo sale como lo esperado, por ser su filosofía empresarial, su rentabilidad es mandatorio que genere valor extra a su tasa mínima. El Flujo de Caja libre es obtenido bajo el método *indirecto* o *NOPAT*; dado que no existe apalancamiento o préstamos para financiamiento de la inversión, el Flujo de Caja Libre es igual al Flujo de Caja de Accionistas, el cual se refleja con la Utilidad operativa después de impuestos de cada año. El VAN para el presente proyecto de inversión es positivo y agrega un valor extra de USD \$148.777 dólares.

Se adjunta el Flujo de Caja Libre con la Tasa de descuento mínima para su cálculo y el VAN generado del proyecto:

Tabla 85. VAN

<i>Flujo de caja Libre</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		\$	\$	\$	\$	\$
NOPAT		87.296	138.821	154.107	169.405	184.486
		\$	\$	\$	\$	\$
(+) Depreciación		372,00	372,00	372,00	372,00	372,00
(+) Valor libros AF vendidos						
	\$					
(-) Inversión de AF	(2.120,00)					
	\$					
(-) Inventario	(460.727,89)					
	\$					
(-) Capital de Trabajo	(376.804,03)	(3.493,70)	(4.921,90)	(4.909,18)	(5.139,73)	
	\$					\$
(+) Recuperación capital de trabajo						395.268,5
(+) Recuperación Activo Fijo no vendido						3
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo de caja Libre	(462.847,89)	84.174	134.271	149.570	164.638	580.126
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo Acumulado	(462.847,89)	(378.674)	(244.403)	(94.833)	69.805	649.931
TASA	17,23%					
VAN	\$ 148.777,32					

Elaborado por: Autor

**TIR (Tasa Interna de Retorno).**- La tasa de rentabilidad anual promedio obtenida para el proyecto Peroni es del 27% porcentaje prometedor y mucho mayor a la Tasa de descuento o WACC mínima para este proyecto la cual es del 17.23%; porcentaje único de comparación debido a que en el presente proyecto no existe ni Flujo de Caja Accionista ni Flujo de Caja ajustado. En la tabla adjunta se grafica el FCL con el TIR generado.

Tabla 86. TIR

<i>Flujo de caja Libre</i>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT		\$ 87.296	\$ 138.821	\$ 154.107	\$ 169.405	\$ 184.486
(+) Depreciación		\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00	\$ 372,00
(+) Valor libros AF vendidos						
(-) Inversión de AF	\$ (2.120,00)					
(-) Inventario	\$ (460.727,89)					
(-) Capital de Trabajo	\$ (376.804,03)	\$ (3.493,70)	\$ (4.921,90)	\$ (4.909,18)	\$ (5.139,73)	
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 395.268,53
(+) Recuperación Activo Fijo no vendido						
Flujo de caja Libre	\$ (462.847,89)	\$ 84.174	\$ 134.271	\$ 149.570	\$ 164.638	\$ 580.126
Flujo Acumulado	\$ (462.847,89)	\$ (378.674)	\$ (244.403)	\$ (94.833)	\$ 69.805	\$ 649.931
TASA	17,23%					
VAN	\$ 148.777,32					
TIR	27%					

Elaborado por: Autor

**Periodo de recuperación (Payback).**- Las cifras del *Flujo de caja acumulado* que visualiza los montos faltantes para completar la inversión inicial generan una recuperación de la inversión para el año 4 de la operación, es decir los valores obtenidos durante el año 2021 ya serán positivos. Se adjunta la tabla completa con el *Payback* obtenido:

Tabla 87. *Payback*

TASA	17,23%
VAN	\$ 148.777,32
TIR	27%
Payback	4

#### 4.5.4 Análisis de sensibilidad

Para realizar el presente análisis se identifican rubros variables influyentes que puedan cambiar drásticamente los resultados financieros ya

que son cambiantes en el tiempo por diferentes factores tanto externos como internos; por ejemplo, unidades vendidas del periodo; precio de venta al detallista u costo de venta o importación por ser un producto foráneo, se asigna un numero de factor o escenario partiendo del factor base (1) y se analizara lo que pasa con el VAN por cada uno de ellos.

Tabla 88. *Análisis de Riesgo*

Factor	Unid. Vendidas	ANALISIS DE RIESGO			Costo de Venta	VAN
		VAN	Precio	VAN		
1	19176	\$ 148.777	\$ 36,72	\$ 148.777	\$ 460.727,00	\$ 148.777
1,1	21094	\$ 186.627	\$ 40,39	\$ 308.710	\$ 506.799,70	\$ 102.033
1,05	20135	\$ 167.702	\$ 38,56	\$ 228.961	\$ 483.763,35	\$ 126.225
0,7	13423	\$ 35.245	\$ 25,70	\$ (331.457)	\$ 322.508,90	\$ 217.414
0,6	11637	\$ -	\$ 33,31	\$ 175	\$ 276.436,20	\$ 316.112

Elaborado por: Autor

Analizando la variación en unidades vendidas, a mayor venta, mayor es el VAN, una caída en ventas por diferentes factores por menos de 11.637 unidades anuales haría tambalear la rentabilidad generando un VAN en negativo. En el precio, a mayor alza, mayor VAN pero si el precio bajara a menos de 33.31 dólares por caja pondría el VAN en negativo. En el costo de venta es lógico que siempre se trate de recortar costos, pero si este sube a más de \$470.000 anuales el VAN se tornara negativo, si se logra bajarlo aumentara el VAN del proyecto.

Se procede a analizar escenarios mixtos con dos variables a la vez para visualizar que situaciones pondrían generar riesgo para el proyecto y la empresa, se han determinado para efecto de este análisis, un escenario “pesimista” y otro “optimista” cada uno con dos factores que incluye las variables: unidades vendidas y precio comparados con el escenario real que es el “base”.

Tabla 89. Escenarios de análisis de riesgo

Variable	ANALISIS DE RIESGO					
	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor
Precio	1,05	\$ 38,56	1	\$ 36,72	0,9	\$ 33,05
Unidades vendidas	0,5	9588	1	19176	1,1	21094
VAN	\$ 30.267		\$ 148.777		\$ 22.911	

Elaborado por: Autor

Se puede observar en el escenario pesimista que incrementando su precio en USD \$38.56 dólares por caja enfrentando una baja en ventas de solo 9.588 unidades anuales aún se obtendría un VAN positivo por USD \$30.267 dólares; en tanto a que en el escenario optimista generando más ventas pero bajando su precio el VAN bajaría en USD \$22.911 lo que demuestra que la variable clave para mantener la rentabilidad y generar valor es el precio, de igual manera es esencial mantener las unidades vendidas tal como lo proyectado y estar preparado con estrategias en caso de presentarse escenarios diferentes.

#### 4.5.5 Punto de equilibrio

Como punto de equilibrio se analiza variados escenarios para llegar a un VAN mínimo o cero, quedando como los más cercanos el factor 0.9 y 0.6, en el que el precio mínimo es de USD \$33,31 y las unidades a vender mínimas en el año son 11.637; estos factores son su punto de equilibrio, bajando de estos valores ya se obtendría un VAN negativo y por ende el proyecto no cubriría la inversión operacional ni la tasa mínima para generar rentabilidad.

Tabla 90. Punto de Equilibrio

Variable	PUNTO DE EQUILIBRIO		
	Factor	Valor	VAN
Precio	0,9	\$ 33,31	\$ 175,00
Unidades vendidas	0,6	11637	\$ -

Elaborado por: Autor

## **4.6 Sistema de control**

### **4.6.1 Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral**

Cada una de las estrategias por cada área del presente plan de negocios tienen metas u objetivos medibles en el tiempo las cuales van acorde a la visión y misión que posee cada una; estas metas y objetivos son descritos y formalizados mediante indicadores de gestión en el plan de control (BSC) el cual es una herramienta de seguimiento de avances por cada indicador para cada área y así, establecer acciones oportunas o preventivas que conlleven a cumplir la meta por cada uno de ellos. Como filosofía de control se mide todo aquello que genera valor.

La periodicidad del sistema de control Balanced Scorecard es mensual y posee indicadores tanto de metas globales por cada área como de acciones de seguimiento, está dividido en cuatro áreas concernientes al plan de negocios: Finanzas; Ventas; Distribución y procesos y Recursos Humanos. A continuación se detallan los indicadores a medir por cada área.

*Finanzas.*- Los indicadores financieros son monitoreados diariamente por la Vice presidencia de finanzas y sus resultados presentados mensualmente ante el resto de áreas y junta de accionistas y directorio de la compañía, los más utilizados para el presente plan de negocios y la nueva marca Peroni son:

Tabla 91. *Balanced Scorecard*

<b>BALANCED SCORECARD</b>	
<b>Area</b>	<b>Indicador</b>
<b>Finanzas</b>	
	ROE
	ROI
	Inventario
	Rotación de inventario
	Flujo de efectivo
	Utilidad neta
	Rendimiento sobre inversión
	Ingresos
	Dividendo por acción
	Solvencia

*Ventas.*- Los indicadores a medir para el área de ventas tienen que ver mucho con la gestión diaria por la que se elaboran estrategias de alto impacto, cada área responsable presenta sus resultados ante la Vice presidencia de ventas y este al resto de áreas así mismo ante la junta de accionistas y directorio general.

<b>Ventas</b>	
	Drop size
	Universo de clientes
	Volumen de Hlts
	Quejas y reclamos
	Market Share
	Mark Up
	Lea Share
	Mix Worthmore
	Cartera de crédito
	Tolerancia
	Coberturas
	Efectividad

*Distribución y Procesos.*- La medición de procesos incluye factores de control interno que van de la mano con estándares de calidad operacional para la industria y para el plan de negocios que incluye los procesos de distribución de productos que son también medidos bajo factores externos

como encuestas de satisfacción al cliente; devoluciones; retornos etc.; estos procesos son monitoreados por la Vice presidencia de distribución y presentados mensualmente al resto de áreas.

<b>Distribución y Procesos</b>	
	Efectividad de entrega
	Rechazos de pedidos
	Hectolitros perdidos
	Tiempos muertos
	Rotura de stock
	Auditoría ambiental
	Coste por producto,
	Servicio al cliente
	Satisfacción del cliente
	Cambios de devoluciones
	Calidad de estándares

*Recursos Humanos.-* El proyecto Peroni incluye presupuesto para contratación de Recurso Humano y es además parte de un portafolio donde participan cientos de personas en su comercialización, por lo que la marca también genera indicadores de gestión personal como carreras en procesos internos, ascensos, ambiente laboral e incentivos.

<b>Recursos Humanos</b>	
	Satisfacción laboral
	Ascensos internos
	Capacitación constante
	Ambiente laboral
	Oportunidades de crecimiento
	Índice de incentivos
	Índice de comunicación
	Productividad

Elaborado por: Autor

#### **4.6.2 Plan de contingencia**

En caso de presentarse situaciones adversas en el mercado o en el entorno interno o externo que rodea el proyecto y ponga en riesgo la sostenibilidad del presente plan de negocios se ha elaborado en base al

análisis de riesgos un plan de contingencia el cual contiene estrategias comerciales y financieras que aplaquen los efectos negativos de un escenario financiero pesimista en un futuro. Este plan tiene como objetivo salvaguardar la inversión de los accionistas y alcanzar el beneficio de contribución presupuestado. En la siguiente tabla se detallan situaciones a enfrentar; consecuencia y alternativas de solución con su efecto.

Tabla 92. *Plan de contingencia*

<b>Plan de Contingencia según Análisis de Riesgos</b>			
<b>Situación</b>	<b>Razones</b>	<b>Posibles soluciones</b>	<b>Efecto</b>
<b>Baja de unidades vendidas</b>	Baja rotación	Incremento en Presupuesto a Publicidad	Dar a conocer el producto en la mente del consumidor
		Campaña extra en Redes	Familiarizar y estrechar relaciones entre el producto y consumidor
		Evento masivo	Para hacer degustar el producto
		Incrementar comunicación en punto de venta	Direccionar al consumo
	Precio no accesible	Ampliar cobertura en nuevos subcanales	Diversificar mercado
		Incentivo a Fuerza de Ventas	Potencializar esfuerzos
		Incentivo al detallista a vender a precio oficial	Disminuir especulación
		Campaña de comunicación de rentabilidad	Que detallista recomiende su compra
	Promoción de competencia	Promocionar precio oficial entre consumidor	Que consumidor exija precio oficial
		Revisión de márgenes	Analizar alternativas de precios
		Elaboración de promoción	Contrarrestar estrategia
		Campaña extra en Redes	Familiarizar y estrechar relaciones entre el producto y consumidor
	Nuevos entrantes	Incrementar comunicación en punto de venta	Direccionar al consumo
		Incremento de crédito	Capturar mercado
Incrementar comunicación en punto de venta		Direccionar al consumo	
Contratación de espacio de exhibición		Contrarrestar espacio de competencia en punto de venta	
Campaña extra en Redes		Familiarizar y estrechar relaciones entre el producto y consumidor	
Incremento en Presupuesto a Publicidad		Dar a conocer el producto en la mente del consumidor	

<b>Incremento de Costo de ventas o importación</b>	Recesión en mercado	Ampliar cobertura en nuevos subcanales Evento masivo Incentivo a Fuerza de Ventas Incrementar comunicación en punto de venta Elaboración de promoción Campaña extra en Redes	Diversificar mercado Para hacer degustar el producto Potencializar esfuerzos Direccionar al consumo Incentivar el consumo Familiarizar y estrechar relaciones entre el producto y consumidor
	Restricciones arancelarias	Busca de pre acuerdos con las cámaras y COMEX	Evitar alza de precios y no afectar ventas
	Incremento de Impuestos	Absorción del impuesto por parte de la compañía	Evitar alza de precios y no afectar ventas
	Alza de precios Internacional	Subir precio de venta	Trasladar costos
		Busca de acuerdos a largo plazo con Cervceria Italiana	Evitar alza de precios y no afectar ventas
		Subir precio de venta	Trasladar costos

Elaborado por: Autor

## CAPÍTULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

La compañía en su afán de aportar significativamente al país en aspecto económico, social y ambiental; desarrolla reglamentos; políticas y programas sociales que promueven el bienestar de sus clientes, colaboradores y proveedores con la consigna de formar un mejor lugar para trabajar y vivir.

#### 5.1 Base Legal

Cervecería Nacional se rige por la actual Ley de Compañías, dentro del marco legal y cumpliendo sus normativas vigentes internas y globales en los países donde opera, posee un Plan de Responsabilidad Social del cual el proyecto de inversión Peroni así como el resto de áreas, es parte. Se procede a analizar brevemente algunos puntos de este plan.

***Público Interno.-*** Cervecería Nacional cuenta con más de 2.000 colaboradores, quienes se benefician de una importante oportunidad de desarrollo personal y profesional, a través de constante aprendizaje, reconocimientos al alto desempeño y beneficios que se extienden a sus familias., todo esto cumpliendo a cabalidad con las leyes laborales y código de trabajo vigente en el país. Posee políticas internas de igualdad de derecho y penalización de discriminación por raza, condición o discapacidad.

***Proveedores.-*** La compañía fomenta, incentiva y promueve el crecimiento de sus proveedores mediante programas de desarrollo sostenible, campañas de capacitación y apoyo crediticio lo cual fomenta una excelente relación comercial a corto y largo plazo generando bien estar y progreso. Los procedimientos para cada programa son publicados de manera transparente en su página web y regulada por las políticas de ética internas.

***Consumidores y clientes.-*** Para efecto del control y mejora de la calidad en los procesos referentes al servicio al cliente, CN. Establece una política de servicio integral la misma que es capacitada y entregada a todas las áreas, en la que el cliente es el eslabón más importante de su cadena de

valor. Cada cliente independientemente de su categoría o tipología tiene un trato con estándares de calidad igualitario para todos y el derecho a recibir un producto de la calidad y precio pactados en la negociación. La comunicación de condiciones, políticas comerciales y crediticias internas deben ser comunicadas oportunamente; los canales para denunciar actos de irregularidad o no éticos son entregados a cada cliente y las campañas de comunicación a los consumidores bajo la responsabilidad de llegar con un mensaje claro y transparente.

**Comunidad.-** A nivel de iniciativas sociales Cervecería Nacional CN. Promueve diferentes programas de incentivos a sus proveedores como créditos a los productores de cebada; el programa “siembra futuro” en el que apoya con insumos a los productores agrícolas de materia prima cervecera y su más reciente programa de ayuda “Va por ti Manabí” en el que ayudo a reconstruir cerca de 500 negocios de sus clientes que habían perdido ya los mismos debido al terremoto en esta provincia el 16 de Abril de 2016

## **5.2 Medio Ambiente**

La empresa por ser productor industrial, se rige con La Ley de Gestión Ambiental, ley que establece estrategias, planes y proyectos, además de principios y regulaciones en materia ambiental determinando responsabilidades, obligaciones y límites en esta área. Estos principios están sujetos a corresponsabilidad de las industrias y empresas en general en implementar procesos de reciclaje, reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas, a sus prácticas diarias.

La ley, tiene como objetivo, la conservación del patrimonio natural mediante la regulación y control de la explotación de los recursos naturales. Cervecería Nacional invierte constantemente en programas de innovación ambiental en sus plantas de producción de Quito y Guayaquil, además de establecer metas en materia ambiental como la que se detalla en su página web: “Para el 2020 reduciremos la huella climática en 25% por cada litro de cerveza a lo largo de nuestra cadena de valor, incluyendo un 50% en nuestras cervecerías” (Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>). Las inversiones e infraestructura en

innovaciones ambientales en sus procesos de producción que se detallan en su página web son:

Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR)..- (Guayaquil y Quito).

Eliminan los agentes contaminantes del agua utilizada en los procesos de producción y servicios para obtener agua limpia, que luego es reutilizada en otras actividades de la operación, como jardinería y limpieza.

Generación de Energía Térmica..- (Guayaquil y Quito). Producto de la cocción del mosto se genera energía térmica, la cual es almacenada en dispositivos especiales y es redirigida a generar nueva energía que se reutiliza en la producción.

Energía Solar.- (Quito). Consiste en una planta de generación fotovoltaica, que convierte la luz solar en electricidad, mediante 54 paneles solares.

Sistema de Recuperación de Gas Metano.- Se produce en las plantas de tratamiento de aguas residuales, el cual ingresa a las calderas generando una reducción en el consumo de petróleo búnker, lo que permite la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> por la quema de combustible.

Sistema de Clasificación de Residuos.- Tachos clasificados al interior de nuestras plantas permiten mejor recolección de desperdicios y los segmenta en vidrio, papel, plástico y materiales no reciclables. (Cervecería.Nacional.(2016).recuperadode/http//www.cervecerianacion al.com.ec/).

### **5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

El gobierno nacional del Economista Rafael Corea Delgado, mediante el Consejo Nacional de Planificación, por medio de la resolución N CNP-002-2013, aprueba en sesión el denominado “Plan Nacional para el buen vivir 2013 – 2017”, el cual se señala que tiene como objetivos: “Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable,

y la distribución equitativa de los recursos para alcanzar el buen vivir.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. 2013. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017). Política que plantea, que la responsabilidad social de las empresas y sociedad es la de aportar con su gestión diaria, a los objetivos descritos en el plan, aportando para el desarrollo del país, impulsando el desarrollo de las comunidades y los ciudadanos. Dentro de estos objetivos presentes en el Plan, el proyecto de inversión Peroni que implementa Cervecería Nacional, aporta en muchos de ellos como:

“Mejorar la calidad de vida de la población”, el proyecto de inversión Peroni de Cervecería Nacional, genera empleo y aporta con ganancias para los microempresarios o detallistas que comercializan el producto mejorando su calidad de vida.

“Impulsar la transformación de la matriz productiva”, el presente proyecto generara reactivación económica, circulación de capital y efectivo, aportado con esto a la transformación de la matriz productiva del país.

“Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” Cervecería Nacional cumple con todas las leyes laborales y código de trabajo vigentes, por lo que el empleo generado en este proyecto se alinea a esa conducta, dando condiciones dignas al trabajador.

Estos son algunos aportes del presente plan de inversión, al buen vivir ecuatoriano, sumando e impulsando iniciativas que generen valor para las comunidades vinculadas a los negocios de cerveza Nacional y población en general y cumpliendo las leyes ecuatorianas a cabalidad.

## **5.4 Políticas de responsabilidad corporativa**

Cervecería Nacional ha desarrollado en base a los pilares antes descritos diferentes frentes de responsabilidad corporativa, los cuales se encuentran publicados en su página web y son la base de su cultura corporativa u organizacional que se capacita y actualiza constantemente, estos son:

Código de Ética y Política Anti soborno; Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional; Reglamento de Seguridad Física en las Operaciones; Política Social de Prosperar; Política Ambiental y Cultura de Moderación.

**Cervecería Nacional y su Cultura de moderación:** Dentro de su plan de responsabilidad social CN. Promueve a través de sus diferentes canales de contacto la campaña “Disfruta con moderación” la cual informa a sus consumidores la importancia de un consumo moderado, responsable y las consecuencias de los excesos. Además de la no venta ni promoción a menores de edad. Se presenta un extracto de la campaña:

“Nuestro marco de consumo responsable tiene como prioridad ofrecer al consumidor información precisa acerca del consumo moderado y desestimular el consumo en exceso, combatir el consumo en menores de edad a través de la prevención y la no venta a los mismos, y fomentar la seguridad vial evitando el consumo de alcohol cuando se va a conducir”(Cervecería Nacional.(2016). recuperado de <http://www.cervecerianacional.com.ec/>).

Cervecería Nacional está firmemente comprometida con la moderación en el consumo de alcohol y la reducción de los efectos nocivos causados por el consumo irresponsable y en exceso, ofreciendo al consumidor información precisa del tema. Para esto la empresa llega con una comunicación comercial respetuosa; promoviendo activa y permanentemente la responsabilidad sobre la importancia del consumo moderado y la no venta ni promoción a menores de edad.

El marco de consumo responsable que promueve Cervecería Nacional CN tiene como prioridad ofrecer al consumidor información precisa acerca del consumo moderado y desestimular el consumo en exceso, combatir el consumo en menores de edad a través de la prevención y la no venta a los mismos, y fomentar la seguridad vial evitando el consumo de alcohol cuando se va a conducir.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente plan de negocios se ha analizado cada una de las áreas que lo estructuran evidenciando de manera técnica su viabilidad, efectividad y rentabilidad, generando un volumen adicional de hectolitros de cerveza Premium de un 9% anual y una tasa de retorno del 27% recuperable al cuarto año de operación. Estos resultados harán que la compañía llegue a sus metas de participación proyectada para el segmento objetivo. Este plan de negocios es la propuesta que se presenta para contrarrestar la baja participación que actualmente tiene Cervecería Nacional en el mercado de cervezas Premium, propuesta que sustenta su aplicabilidad en base a estudios de mercado, análisis y diagnósticos.

Es por ello que se recomienda que el presente plan se aplique de acuerdo al cronograma de ejecución detallado, desde el segundo semestre del 2017.

## REFERENCIAS

Cervecería Nacional.(2016).Recuperado de/http://www.cervecerianacion al.ec/cervezas/inicio/

Ecuapass.(2016).Importaciones de Consumo. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\_statistics.action

Cervemur.(2016).recuperadode/http://www.cervemur.es/productos/italia

Paraguay.(2016).empresariales.Recuperadode/http://www.paraguay.com/empresariales/

Información comercial/Cervecería Nacional.(2016).Base de clientes

INEC.(2016).Proyecciones cantonales/Guayaquil. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/

BCE. (Mayo 2016). Estadísticas macroeconómicas. Recuperado de http://www.bce.ec/ estadísticas-macroeconómicas/

Blu Logistics.(Agosto de 2016)

El Comercio, (Mayo de 2016).ventas petroleras. Recuperado de http://www.elcomercio.com.ec/actualidad

INEC. (2010). Encuesta de condiciones de vida. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ presentación/Encuesta/

Superintendencia de Compañías. (Julio de 2016). Recuperado de http://www.supercias.gob/informacion

CEDATOS.(2010).Recuperado de http://www.cedatos.ec/informes

Información comercial. Cervecería Nacional.(Julio 2016)

Investigación de mercado. (Junio/Julio de 2016). Capitulo II, pág. 41.

MarcasPremiumdecerveza.(2015).Recuperadode/http://www.mercadon egro.pe/noticia/6225/las-marcas-premium-de-cerveza/

Elaborado por autor. (Julio de 2016). Fuente primaria

Jorge Campoverde. Dinadec. (Agosto de 2016).

AduanadelEcuador.(2016).Importaciones.Recuperadode/http://www.aduana.gob.ec/news/dwh\_statistics.action

(Ministerio del Interior, 2016)

(Rafael Correa, Junio 2016, Enlace Sabatino)

(INEC, 2010, encuesta de condiciones de vida)

(Ministerio de Ambiente,2016, Ley de gestión Ambiental/objetivos).

Grupo ElJuri.2016.recuperado de http://www.eljuri.com/

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. 2013.Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017

CerveceríaNacional.(2016).Recuperadode/http://www.cervecerianacional.ec/oportunidades\_laborales

## ANEXOS

### ANEXO 1

Carta de autorización de la empresa firmada por Jimmy Castañeda, Director de Marcas Internacionales de Cervecería Nacional.

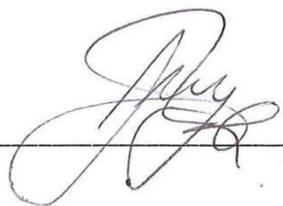
Cervecería Nacional C.N.  
Guayaquil , Miercoles 30 de Marzo de 2016

#### AUTORIZACION

La empresa Cervecería Nacional C.N. autoriza al alumno RONALD IVAN CEDEÑO CEDEÑO a realizar la investigación de mercado para su plan de negocios para su proyecto de titulación en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, carrera de Ingeniería en Administración de Ventas, sobre el lanzamiento del producto "Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de la ciudad de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017".

Es todo lo que puedo dar fe en esta carta.

Empresa

  
\_\_\_\_\_  
J. CASTAÑEDA  
C.I. 1711700920

Alumno

  
\_\_\_\_\_  
Ronald Ivan Cedeño Cedeño  
CI 0921355210

## ANEXO 2

Formato de encuesta realizada al establecimiento comercial (Capítulo II).

### ENCUESTA ESTABLECIMIENTO COMERCIAL

EDAD 18-25  26-30  31-36  37-45  46 o mas

SEXO Masculino  Femenino

SECTOR DEL LOCAL

Norte  Centro  Sur  Vía a Samborondon

1.- ¿Qué marcas de cerveza importada ofrece en su menú?

Corona  Kunstman  Miller  Estrella Galicia   
Heineken  Stella  El Sol  Otras

2.- ¿De las marcas de cerveza importada, cuales son las que más le piden o más vende?

Corona  Kunstman  Miller  Estrella Galicia   
Heineken  Stella  El Sol  Otras

3.- ¿Cuál es el volumen de su pedido de esta marca o marcas en su local?

Cajas semanales: 1-5  6-10  11-15  16+

4.- ¿Cuál es su frecuencia de compra de esta marca?

2 veces por semana  semanal  quincenal  Mensual

5.- ¿Cuál de las siguientes causas motiva su compra?

Precio  Promociones  Facilidad de pago  Servicio

6.- ¿Dónde compra usted la cerveza importada?

Proveedor local  Fronteras   
Supermercado  internet

7.- ¿Qué marca Importada le da mayores y mejores promociones o activos?

Corona  Kunstman  Miller  Estrella Galicia   
Heineken  Stella  El Sol  Ninguna

8.- ¿Cómo le gustaría que fuera el modelo de atención a su local?

Personalizado  Telefónico  Visita&Telef

9.- ¿Conoce la cerveza italiana Peroni?

Conoce Si  No

10.- ¿Qué recomendaría usted para posicionar cerveza Peroni en la preferencia de sus clientes?

Precio  Publicidad  Promociones   
Sabor  Promoción   
Calidad  Activaciones

### ANEXO 3

Formato de encuesta realizada a consumidor final (Capítulo III).

#### ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL

EDAD 18-25  26-30  31-36  37-45  46 o mas

SEXO Masculino  Femenino

Urdesa  Vía a Samborondon  Ceibos  Norte

1.- ¿Dónde prefieres ir cuando quieres tomarte unas cervezas con amigos?

Bar  Karaoke

Discoteca  Tienda social

Restaurante  Casa

2.- ¿Cuándo se dan estas ocasiones que te gusta pedir para tomar?

Cerveza  Cocteles

Whisky  Vodka

Vino  Otros

3.- De las siguientes cervezas ¿Cuál es la que has probado y te gusta?

Corona  Kunstman  Miller  Estrella Galicia

Heineken  Stella  El Sol  Otras

4.- Al momento de elegir una cerveza ¿En qué te fijas para elegirla?

Precio  Publicidad  Promoción del día

Popularidad  Presentación  Grados de alcohol

Sabor  Reputación  Tradición

5.- Haz escuchado sobre la cerveza italiana Peroni?

Conoce Si  No

## ANEXO 4

Copia de cotización de importación del producto a importar por parte del operador logístico "BLUR LOGISTICS".



### IMPORTACION ITALIA

**CLIENTE:** SR RONALD CEDEÑO  
**FECHA:** 02/08/2016  
**COMM:** CERVEZA DE MALTA - MARCA PERONI  
**POL:** LIVORNO/MILAN  
**TIPO DE EMBARQUE:** FCL  
**TERMINO:** FOB  
PAGADOS POR EL  
**GASTO EN ORIGEN:** CNEE  
**CONT** 1\*40HC  
**CANTIDAD CAJAS** 3278,1  
**CANTIDAD DE BOTELLA** 78674,4  
**TIEMPO TRANSITO** 30 - 33 días Aprox

	TARIFA		
			\$
			1.700,
FLETE MARITIMO	\$ 1.700,00	00	
GASTOS LOCALES EN DESTINO	\$ 627,00	627,00	\$ Incl. IVA
TRAMITE ADUANERO	\$ 300,00	300,00	\$ Incl. IVA
TRANSPORTE INTERNO	\$ 130,00	130,00	\$ Incl. IVA
			Perimetro urbano/ SI ES REQUERIDO POR EL CLIENTE
<b>TOTAL:</b>			\$
			<b>2.757,00</b>

**PARTIDA ARANCELARIA: 2203000000**

	\$		
FOB	88.115,33	SEGÚN FACTURA #001	EUR 78.674,40 EUR/UNIDAD BOTELLA
FLETE	1.700,00		
CRF	89.815,33		
1% SEGURO	898,15	NO ASEGURADA POR DECISION DEL CLIENTE (ADUANA COLOCA EL 1%)	
<b>CIF</b>	<b>90.713,48</b>	BASE IMPONIBLE CALCULOS DE TRIBUTOS	

**LIQUIDACION:**

ADVALOREM	1%	907,13	\$
FODINFA	0,50%	453,57	\$
		22.678	\$
SOBRETASA	25%	,37	\$
ICE x grado de alcohol	20652,03	12%	2478,2436
ARANCEL ESPECIFICO	20652,03	0,25	5.163,01
		17.135	\$
IVA	14%	,13	\$
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>			<b>48.815,46</b>
			PAGAS DIRECTO A LA ADUANA

	\$
TOTAL DE TRIBUTOS A PAGAR.	<b>48.815,46</b>
	\$
OTROS GASTOS	<b>2.757,00</b>
<b>TOT AL.</b>	<b>51.572,46</b>
	TOTAL COSTO IMPORTACION



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cedeño Cedeño, Ronald Iván**, con C.C: # 0921355210 autor del trabajo de titulación: **“Plan de negocios para la Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017”** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de Agosto** de **2016**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Cedeño Cedeño, Ronald Iván**

C.C: **0921355210**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	“Plan de negocios para la Introducción y comercialización de cerveza Peroni en el mercado de cervezas de la ciudad de Guayaquil desde el segundo semestre del 2017”.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Cedeño Cedeño, Ronald Iván		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Basantes Cuesta, Eric Knut		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Ventas</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de Agosto de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	178
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing, Ventas y Comercio.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	CERVEZAS PREMIUM; PARTICIPACIÓN; IMAGEN; COMPARTIR; ACCESIBLE; RENTABLE		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> La siguiente investigación de mercado tiene como finalidad establecer la viabilidad de la importación por parte de Cervecería Nacional CN, de la cerveza italiana Peroni Nastro Azzurro al mercado guayaquileño, marca de la multinacional SabMiller Italia. Peroni es una marca súper Premium, rubia de 4.7 grados de alcohol, la cual está destinada para el consumidor aspiracional que gusta de un sabor exclusivo e imagen privilegiada de una cerveza de categoría internacional. En la ciudad de Guayaquil existen cerca de 3.591 establecimientos que venden regularmente cervezas importadas al público entre los que figuran comisariatos, licorerías, bares, discotecas y restaurantes; a este se lo denomina “mercado súper Premium”, en el cual Cervecería Nacional CN. con su marca “Miller” actualmente tiene el 13% de participación en el volumen que genera el segmento donde participan marcas tradicionales como Corona, Heineken, Becks y otras marcas nuevas que han entrado recientemente, y compiten por un espacio de mercado como El Sol, Estrella Galicia, y otras. Muchas de estas marcas son importadas por corporaciones grandes como Grupo El Juri y mueven miles de dólares mensuales en consumo. Cerveza Peroni entra en escena desde Julio de 2017 y trabajando en conjunto con la fuerza de ventas en una cobertura de al menos el 50% de clientes alcanzara a sumar hasta 9% adicional al volumen de categorías súper Premium a la empresa, esto solo durante los dos primeros años, las cifras del año tres al cinco suman más crecimiento. El proyecto de inversión será 100% financiado con recursos propios.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4- 6010479 - 0986308660	E-mail: ricl_44@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Sempertegui Cali, Mariela Johanna</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046</b>		
<b>E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec</b>			
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			