



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:  
PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE  
CERVEZA EN LA EMPRESA CERVECERÍA NACIONAL EN EL  
CANAL DE VENTAS TIENDAS EN EL SECTOR NORTE DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTOR (A):  
Arrobo Cedeño, Stalin Lenin**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN VENTAS**

**TUTOR:  
Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut, Msc.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Stalin Lenin Arrobo Cedeño**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración en Ventas**.

### **TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut, Msc.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Viteri Sandoval, Ramón Guillermo Alejandro, Msc.**

**Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Stalin Lenin Arrobo Cedeño**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **“Plan de negocios para incrementar las ventas de cerveza en la empresa Cervecería Nacional en el canal de ventas tiendas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil”** previa a la obtención del **Título de Ingeniero en Administración en Ventas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015**

**EL AUTOR (A)**

---

**Stalin Arrobo Arrobo Cedeño**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Stalin Lenin Arrobo Cedeño**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “**Plan de negocios para incrementar las ventas de cerveza en la empresa Cervecería Nacional en el canal de ventas tiendas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Stalin Lenin Arrobo Cedeño**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor el Ing. Eric Basantes Cuesta quien es un gran amigo y catedrático de la carrera en la que hoy termino mis estudios, quien me guio y ayudo a culminar esta etapa de mi vida.

En general a todos y cada uno de los docentes de la Carrera de Ingeniería en Ventas quienes con sus conocimientos ayudaron a formarme como profesional.

De manera muy especial al Ingeniero Guillermo Viteri quien ha luchado de forma incansable por vernos graduados.

**Stalin Lenin Arrobo Cedeño**

## **DEDICATORIA**

Dedicar este trabajo de titulación no es fácil, porque existen tantas personas de forma directa o indirecta me ayudaron a cumplir este proyecto que comenzó hace 5 años y que hoy culmina de la mejor manera.

Gracias amor de mi vida, mi Lolita hermosa, mi pilar fundamental en la vida, mi razón de ser y ganas de salir adelante, no encuentro las palabras para darte gracias por todo lo que me haz ayudado, desde que era un pequeño cuando iba al jardín, hasta ahora que culmino esta gran experiencia de vida llamada Universidad, gracias madre por ser como eres y por estar siempre dispuesta a darme un beso en la adversidad y una sonrisa en la felicidad.

A mi padre, mi viejo, mi hermano, aquel que tuteo por el inmenso amor y admiración que le tengo, aquel que me ha enseñado a nunca rendirme, a salir adelante, aquel que un día me dijo ¡Quiero verte graduado! y ser feliz por tu felicidad, gracias papá por todo lo que me haz dado y enseñado, este título es compartido.

A mis hermanas, las que llegaron primero a esta meta y pudieron dar esta alegría a mis padres, gracias por no desmayar y llenarnos de alegría y orgullo.

A mi hermana Viví una luchadora incansable aquella que me ha demostrado que no existe limitaciones en la vida, que no existe fuerza en esta tierra que la detenga, que a pesar de sus problemas siempre tiene una sonrisa y una palabra de amor, te amo Viví, te amo con todo mi ser.

A mi hermano Tammy, a mi tío Fausto, mis abuelitos, a toda mi familia quienes siempre se han preocupado por mí.

A mis amigos de la universidad gracias chicos por los corajes, malas noches, risas, amarguras y por compartir conmigo todo este tiempo gracias por todo.

**Stalin Lenin Arrobo Cedeño**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

---

**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut, Msc.  
TUTOR**

## **INDICE GENERAL**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	3
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	5
OBJETIVOS: .....	7
CAPÍTULO I. ....	8
SEGMENTACIÓN .....	8
1.1 MERCADO META .....	8
1.2 MACRO SEGMENTACIÓN .....	9
1.3 MICRO SEGMENTACIÓN .....	10
1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR .....	11
CAPÍTULO II. ....	12
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	12
2.2 ANALISIS PORTER.....	17
CAPÍTULO III. ....	32
EL PRODUCTO O SERVICIO .....	32
1.5 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	32
1.6 CADENA DE VALOR .....	35
1.7 Análisis DAFO.....	38
1.8 ANALISIS CAME.....	40
CAPITULO IV.....	43
PLANES ESTRATÉGICOS .....	43
1.9 PLAN DE VENTAS.....	43
1.9.1 FUERZA DE VENTAS .....	45



1.9.2	PROMOCIONES DE VENTAS .....	48
1.9.3	PÓLITICA DE PEDIDOS .....	49
1.9.4	POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS .....	49
1.10	RELACIÓN CON MERCADOTECNIA .....	51
1.10.1	PRODUCTO .....	51
1.10.2	PRECIO .....	52
1.10.3	PLAZA .....	53
1.10.4	PROMOCIÓN .....	54
CAPÍTULO V.....		57
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....		57
1.11	DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	57
1.12	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	58
1.13	PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y COSTOS. ....	59
1.14	FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	62
1.14.1	CALCULO DE VAN Y TIR.....	62
1.15	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	63
1.15.1	INDICADORES A EVALUAR CUMPLIMIENTO. ....	64
CAPÍTULO VI.....		66
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		66
1.16	BASE LEGAL .....	66
1.17	MEDIO AMBIENTE.....	68
1.18	BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR.....	70

CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios de la Cerveza por Unidad .....	53
Tabla 2 Inversión Inicial.....	58
Tabla 3 Presupuesto de Ingresos Proyectados .....	59
Tabla 4 Costos de Materia Prima .....	60
Tabla 5 Costos de Producción Mano de Obra .....	61
Tabla 6 Costos Fijos de Producción .....	61
Tabla 7 Tasa de Descuento del Proyecto .....	62
Tabla 8 Calculo de VAN y TIR.....	63
Tabla 9 Estado Resultado .....	64
Tabla 10 Balance General.....	65

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Participacion de Mercado .....	8
Grafico 2 Macro Segmentación .....	9
Grafico 3 Micro Segmentación .....	10
Grafico 4 Análisis PEST .....	12
Grafico 5 Evolución de la Canasta Básica Familiar .....	14
Grafico 6 Análisis PORTER.....	17
Grafico 7 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 1 .....	22
Grafico 8 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 2 .....	24
Grafico 9 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 3 .....	25
Grafico 10 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 4 .....	26
Grafico 11 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 5 .....	28
Grafico 12 Pregunta 1 Dirigida al Consumidor.....	29
Grafico 13 Pregunta 2 Dirigida al Consumidor.....	30
Grafico 14 Cadena de Valor .....	35
Grafico 15 Productos de Cervecería Nacional.....	52
Grafico 16 Venta de Bebidas Alcohólicas .....	67
Grafico 17 Relación Ahorro de Agua .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios analiza el entorno en cual se desarrolla las ventas en el segmento tiendas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, logrando identificar una gran oportunidad de desarrollo a este tipo de negocios.

Las tiendas abarcan el 80% de compra de los consumidores estos favorece el desarrollo del presente plan, además de la trayectoria con que cuenta la compañía, sumado al gran apego hacia las marcas.

Uno de los principales problemas identificados en este canal de ventas es que muchas de la promociones no son direccionadas hacia el consumidor final sino que son aplicadas al detallista.

Dando como resultado que el detallista se abastezca de producto aprovechando los descuentos que no logre rotar el producto causando un cuello de botella a ventas en las semanas siguientes a la venta realizada.

Es por esta razón que una de las propuestas principales de este Plan de Negocios es canalizar promociones direccionadas al consumidor final, promociones que sean atractivas al cliente y que nos generen un incremental de ventas semanales y la rotación esperada al tendero.

Otro punto que se pudo identificar en el estudio de mercado es que muchos clientes no exhiben el producto por falta de congeladores en sus puntos de ventas es por esta razón que además de promociones, se pretende incentivar al tendero mediante la compra de un equipo de frio pero con la novedad que este sea pagado con Pilsener y que su mix de productos sea la rentabilidad de su negocio esto nos ayudara a incrementar la venta de nuestro portafolio de producto e incentivara al detallista a mantener el equipo de frio en óptimas condiciones por ser un bien que está adquiriendo por medio de la compañía.

Por otra parte este Plan de Negocios abarca el tema de hogares que se dedican a la venta de cervezas desde sus ventanas y que forman parte importante para la compañía principalmente en Guayaquil donde se concentra el mayor número de clientes con esta tipología. Existen regulaciones por parte del Gobierno a cerca de esta actividad por temas relacionados al Plan del Buen Vivir, uno de los proyectos a realizar con este tipo de clientes es potencializarlos hasta convertirlos en pequeñas tiendas que vendan más de un producto apalancados principalmente por la venta de cerveza y Pilsener como marca insignia.

De esta forma estos pequeños negocios se podrán capitalizar en un corto tiempo hasta convertirse en tiendas de barrios y microempresas con capacidad de solventar mejor sus hogares.

Por otra parte existen regulaciones por parte del Gobierno en temas relacionados a publicidad en medios tradicionales, por lo que las campañas y publicidades se harán conocer en medios no tradicionales como son las redes sociales principal motor de comunicación hoy en día.

En temas relacionados al crecimiento de ventas esperado se propone un crecimiento del 7% anual apalancado en las oportunidades de consumo existente en el mercado, además de eventos con descuentos a las tiendas que las realicen sean estas campeonatos, fiestas barriales, festividades, etc.

En la actualidad este plan se enfoca en la zona Norte dado el crecimiento vertiginoso en que esta parte de la ciudad se encuentra principalmente las zonas de invasiones donde solo nosotros contamos un fuerza de venta directa.

Para abarcar este plan de ventas y cobertura se cuenta con dos equipos de trabajo comprometidos bajo un mismo fin “Vender” contamos con 30 Pre-

vendedores y 22 Tele-vendedores ambos con herramientas nuevas de trabajo y sueldos competitivos superior a los del mercado de consumo masivo.

La financiación del proyecto es netamente capital propio proporcionado por los accionistas de la compañía o la subsidiaria a la que pertenece Cervecería Nacional, el retorno de la inversión para compra de equipos nuevos junto con la compra d activos es 1 año, esto principalmente por la trayectoria con la que cuenta la compañía.

# INTRODUCCIÓN

Cervecería Nacional, es una empresa con más de 100 años líder en el mercado ecuatoriano, la misma que está totalmente posesionada en la mente del consumidor, siendo Pilsener la primera opción de los ecuatorianos al momento de escoger una cerveza.

A pesar de liderar el mercado, hay nichos que han sido descuidados, o no atendidos, como es el caso de las tiendas, que ocupan el 45% de la base de datos y los hogares otro 32%.

En el Ecuador, es común ver clientes que su decisión de compra está sustentada por la afinidad que tienen con la marca y es justamente este factor que las empresas deben aprovechar creando promociones, publicidad y planes de ventas que garanticen el posicionamiento de la marca.

El presente plan de Negocios tiene como finalidad Incrementar las ventas aprovechando la afinidad con la marca, Fidelizar a los clientes nuevos y Recuperar los clientes que actualmente se encuentran en la competencia, enfocados principalmente en la zona norte de la ciudad de Guayaquil en el segmento tiendas, en la zona periférica donde existe un alto índice de crecimiento y proyección tanto urbano como comercial.

En el Capítulo I, se da a conocer la segmentación del mercado meta, a quien está dirigido el producto y cuál es el perfil del consumidor.

En el Capítulo II, se estructura la investigación de mercado, el desarrollo y análisis de los resultados obtenidos.

En el Capítulo III, se incluye las características del producto o servicio a ofrecer además de un análisis de los problemas internos y externos.



En el Capítulo IV, se ha incluido el plan de ventas, así como las herramientas de marketing que contribuyen a la comercialización del producto o servicio.

En el Capítulo V, se estructura la viabilidad del proyecto, fuentes de financiamiento y el análisis de los estados de resultados.

En el Capítulo VI, se incluye la responsabilidad social y cómo afecta de forma directa o indirecta la propuesta Junto con el Plan del buen Vivir.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

*En la actualidad la Cervecería Nacional CN S. A. es una empresa subsidiaria de SABMiller PLC, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes.*

*Cervecería Nacional CN S.A. es la principal empresa cervecera de Ecuador. Un total de 1.129 personas conforman el grupo de distinguidos accionistas de CN, cuyo principal accionariado lo posee SABMiller, del cual forma parte desde el 2005.*

*CN cuenta con una gran Reputación en Ecuador debido a su forma transparente y ética de actuar, en cuya trayectoria siempre ha sido respetuosa de las leyes y fiel en el cumplimiento de todas sus obligaciones con el Estado, lo que la convierte en un importante motor de crecimiento y empleo.*

*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. .*

*<http://cervecerianacional.ec/empresa#historia>*

Cervecería Nacional es una empresa ecuatoriana, líder en el mercado, sin embargo en los últimos 3 años por diversos motivos han perdido participación de mercado mínima pero lo han perdido, lo cual afecta directamente en las ventas y rentabilidad de la empresa.

Este proyecto propone potencializar las ventas de Cerveza a través de estrategias encaminadas a lograr posicionamiento de marca en el mercado de tiendas, Pilsener ha sido comercializado siempre como un producto tradicional, lo que se pretende ahora es incrementar la cobertura de nuestro producto a través de un buen plan de comercialización, brindándole un excelente margen de

rentabilidad al detallista y una fuerza de ventas comprometida con los objetivos del cliente y la compañía.

Se busca incrementar las ventas de cerveza enmarcándonos en dos formas tanto de forma horizontal como de forma vertical.

En lo concerniente al crecimiento de forma horizontal es el aumento de clientes en la base de datos en la actualidad se cuenta con 2 formas para crear clientes en la ciudad de Guayaquil:

- Clientes que llaman al call center de Cervecería Nacional (1800 012345) donde se toman todos los datos para proceder a la verificación y posterior creación de un código de compra
- Otra forma de crear un cliente es mediante la visita de un Pre vendedor al territorio asignado de ventas esta peina la zona idéntica nuevos y potenciales clientes, verifica los datos se procede al ingreso y se genera un código nuevo.

Por otro lado se establece un crecimiento vertical lo cual implica, un incremento de las ventas y es aquí donde se enfocara las estrategias de ventas para lograr cumplir con el objetivo de crecimiento propuesto.

Esta propuesta de crecimiento vertical no propone saturar el mercado con producto, porque dicha acción encaminaría a un sobre stock al punto de venta, creando una mala perspectiva de inconformidad con el producto y con el servicio, principalmente creando el paradigma de baja rotación.

## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La actual regulación del gobierno a la venta de bebidas alcohólicas, sumado a la prohibición de publicidad por la ley de medios y comunicación, han acarreado en una disminución tanto en ventas, como en la creación de nuevos clientes.

El artículo 94 de la ley orgánica de comunicación dictamina “ **Art. 94.- Protección de derechos en publicidad y propaganda.-** La publicidad y propaganda respetarán los derechos garantizados por la Constitución y los tratados internacionales.

Se prohíbe la publicidad engañosa así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Los medios de comunicación no podrán publicitar productos cuyo uso regular o recurrente produzca afectaciones a la salud de las personas, el Ministerio de Salud Pública elaborará el listado de estos productos.

La publicidad de productos destinados a la alimentación y la salud deberá tener autorización previa del Ministerio de Salud.”

El presente plan de negocios se presenta a raíz de la necesidad que Cervecería Nacional ha perdido participación en los últimos dos años en su línea de cerveza Pilsener y los volúmenes de venta no son los óptimos.

Hasta el año 2007 Cervecería Nacional mantenía una participación de mercado del 96%, este margen en los últimos años ha disminuido principalmente por la introducción de nuevas marcas tanto nacionales como importadas.

Según un estudio hecho por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), 912.575 ecuatoriano dijeron que consumen alcohol, eso representa el 5,7 por ciento de la población del país.

El estudio también revela que de esa cifra el 89,7 por ciento (818.580) son hombres y el 10,3 por ciento (93.995) son mujeres.

Otro dato interesante es que 79,2 por ciento (722.760) prefieren solamente cerveza y que la tienda de barrio es donde más se adquiere licor con el 61,6 por ciento.

Debido a la introducción de nuevas marcas de Cervezas y un crecimiento del mercado consumidor en los últimos diez años, es necesario crear nuevas estrategias que garanticen la participación de la marca, proyectando un plan de servicio al cliente eficiente y eficaz.

La competitividad encamina al mejoramiento de los productos, reforma a los procesos pero sobre todo a garantizar una mejor atención al consumidor.

Trabajar de la mano con el tendero es beneficioso tanto para Cervecería Nacional como para el cliente ya que ambos obtienen beneficios principalmente en la regulación de precios en el mercado, desarrollo de nuevas ideas de negocios, y el control de venta de bebidas alcohólicas ligadas a las regulaciones propuestas por el Gobierno.

En base a lo anterior expuesto, se espera captar el mayor número de tiendas que se encuentran en la competencia, potencializar los clientes que actualmente posee Cervecería Nacional e incentivar a las pequeñas tiendas a incrementar sus ventas con proyectos dirigidos a alcanzar esta meta.

## **OBJETIVOS:**

### **OBJETIVOS GENERAL**

Incrementar en un 7% las ventas de cervezas en las tiendas en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil en el año 2015.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Incrementar en un 10% de ventas de los clientes que disminuyeron sus compras en los últimos 3 meses.
- Incrementar la base de datos en un 25% en el primer semestre del año con nuevos clientes.
- Recuperar el 100% de las tiendas que estén vendiendo solo producto de la competencia en un tiempo de 4 meses.

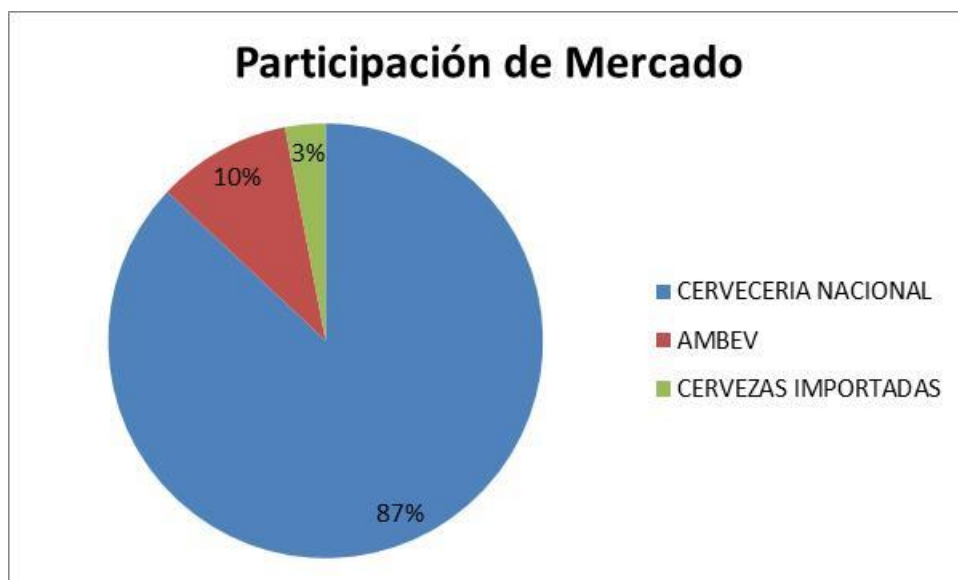
# CAPÍTULO I.

## SEGMENTACIÓN

### 1.1 MERCADO META

En Ecuador existen dos empresas de comercialización de cervezas de forma industrial Cervecería Nacional con una participación de mercado del 87% y Cervecería Ambev con una participación del 10 %, el restante 3% lo ocupa las marcas de cervezas importadas.

**Grafico 1 Participacion de Mercado**



Fuente: Informe Anual Cervecería Nacional  
Elaborado por: Autor

El mercado meta son todas las tiendas situados en la Ciudad de Guayaquil, que vendan bebidas alcohólicas o bebidas de moderación.

Las tiendas de calle principal son un gran mercado dado que el tránsito de personas es elevado lo cual permite mayor rotación de producto, así como la

posibilidad de crear alianzas estratégicas que contribuyan al crecimiento del mercado, fortaleciendo de esta manera la relación compañía – cliente.

## 1.2 MACRO SEGMENTACIÓN

**Gráfico 2 Macro Segmentación**

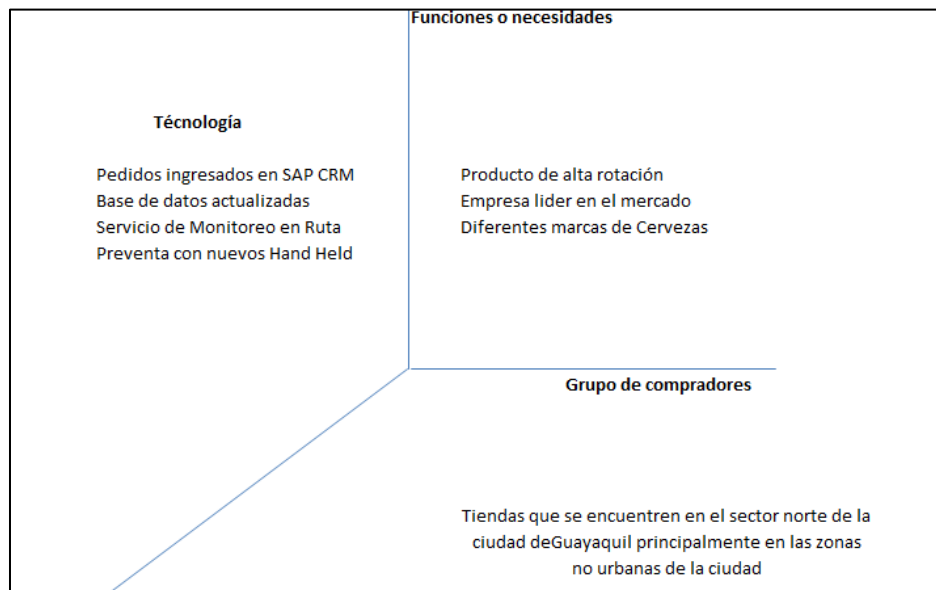


Gráfico 2. Macro segmentación.  
Elaborado por: Autor

Se busca llegar a todas las tiendas que se encuentren en el sector norte de la ciudad de Guayaquil que vendan productos de Cervecería Nacional y productos de la competencia.

Se pretende involucrar y desarrollar a las tiendas que no comercializan cervezas dándole una nueva alternativa de negocios con un producto de alta rotación y buen margen de rentabilidad.



### 1.3 MICRO SEGMENTACIÓN

Grafico 3 Micro Segmentación

Geográficas	Demográficas	Socioeconómica	Psicográficos	Conductuales
Guayaquil	+ 18 años	Indistinto	Indistinto	Alto grado de lealtad a la marca

Elaborado por: Autor

*El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la **American Marketing Association**, define a la **segmentación del mercado** como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización"*

**Segmentación Geográfico.-** El sector geográfico que se tomó para el plan de negocios es la ciudad de Guayaquil en el sector norte, se estableció esta segmentación dado que el sector norte, principalmente los asentamientos rurales son un mercado en constante desarrollo, con proyección de captar nuevos clientes favoreciendo de tal forma el crecimiento tanto en ventas como la proyección de la marca.

**Segmentación demográfico.-** En el campo demográfico se definió como punto importante que el producto solo es dirigido a mayores de 18 años, esto cumpliendo con las normas y reglamentos impuestos por parte del Gobierno a que todo producto que contenga alcohol se consumido y vendido solo y exclusivamente a personas que cumplan la mayoría de edad.

**Segmentación conductual.-** Cervecería Nacional junto a Pilsener son dos marcas posicionadas en la mente del consumidor ligando a esta última como la cerveza de los ecuatorianos enlazando el sentimiento de pertenencia y lealtad a la marca.

**Segmentación socioeconómica.-** Pilsener es una marca que se encuentra disponible a cualquier condición socioeconómica, está considerado como un producto de alta rotación lo cual permite a su vez un alto margen de rentabilidad al detallista.

#### **1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Este producto está dirigido principalmente a las tiendas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil; para quienes buscan un producto de alta rotación, con un buen margen de rentabilidad y sobre todo el respaldo de una de las compañías más grandes del Ecuador.

Uno de los principales requisitos es que nuestro producto no puede ser consumido ni vendido a menores de 18 años, indistinto de género, raza, posición socioeconómica, pero siempre apegándonos al sentimiento de lealtad del consumidor con la marca.

## CAPÍTULO II.

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1. ANALISIS PEST

Grafico 4 Análisis PEST

Político	Económico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulaciones por parte del Gobierno</li><li>• Impuesto grabado a las bebidas alcoholicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de la Matriz Productiva</li><li>• Crecimiento Economico del 3.5%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuente de nuevos empleos y nuevos negocios</li><li>• Beneficios de acuerdo al plan del buen vivir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facturación Electrónica</li><li>• Mejoras en el sistema SAP CRM</li></ul>

Elaborado por: Autor

#### Político

En el factor político podemos considerar las actuales regulaciones por parte del gobierno al expendio de bebidas alcoholicas según el acuerdo ministerial n° 1470 que dictamina:

“Art. 1. Regular la venta de bebidas alcoholicas de cualquier tipo de establecimientos registrados como turisticos, determinados en el artículo 5. Literales b) y f) de la ley de turismo”

Donde se dictaminan los horarios de atención para los locales regulados por el ministerio de turismo por otra parte los locales que no estén afiliados sus horarios serán mucho más rígidos, así como los controles al expendio de bebidas.

Esto conlleva a una reducción de las ventas que principalmente se dan los fines de semana por temas relacionados a campeonato nacional, actividades de diversión, sean estas fiestas organizadas o espectáculos al aire libre.

Otro factor a considerar dentro del tema político es el impuesto grabado a las bebidas alcohólicas; según información derivada del SRI indica:

*“Conforme a lo señalado en el artículo 1 de la Resolución NAC-DGERCGC13-00863 publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial No. 147 del 19 de diciembre de 2013, la tarifa específica para el cálculo del ICE en bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, y que se encuentra vigente a partir del 1 de enero del 2014, es de USD 6,93 dólares de los Estados Unidos de América, por litro de alcohol puro.”*

<http://www.sri.gob.ec/de/cupos-de-utilizacion-de-alcohol-excento>

Este rubro que contempla el SRI para las bebidas alcohólicas incluyendo la cerveza ha conllevado que el valor de la misma incrementado restando participación en las ventas ya que en el mes de Agosto del 2013 se realizó un ajuste al precio de la cerveza, dando como resultado una contracción del mercado.

Otro factor que puede incurrir en la producción y de forma directa en el precio son las restricciones a las importaciones, se espera que para el 2015 se entregue un nuevo borrador con los valores grabados a ciertos productos que son utilizados como materia prima para la elaboración de la cerveza.

## Económico

En la actualidad la economía ecuatoriana se encuentra estable, donde el promedio de ingresos de una familia ecuatoriana sobre pasa el valor de la canasta básica.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), **el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%**, con relación al segundo trimestre de 2013

Este crecimiento ubica a la canasta básica en 628,27 dólares frente a un ingreso familiar de 1.6 personas por familia de 634.67 es decir un ingreso adicional de 6.40 dólares este comportamiento no se había evidenciado desde 1982 donde el ingreso supero a la canasta con apenas 0.01 centavo.

**Grafico 5 Evolución de la Canasta Básica Familiar**



**Grafico 5.** Evolución de la canasta básica e ingresos familiar.

**Fuente:** <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/por-primera-vez-en-32-anos-el-ingreso-familiar-supera-el-costo-de-la-canasta-basica/>

Este crecimiento se ve asociado al desarrollo o creación de nuevas unidades de negocios familiares o micro negocios, con lo cual se favorece a los

ingresos en la familia y la generación de nuevos y potenciales clientes para la venta de cerveza, dado que es un producto de alta rotación con una margen de rentabilidad del 18%.

## **Social**

Según datos publicados por Diario Expreso en Ecuador, la cerveza representa el 71% del consumo de bebidas alcohólicas, este consumo se ve relacionado a que la cerveza es parte de la vida diaria de los ecuatorianos, es común tomar cerveza para festejar algún logro, acompañar un plato de comida, ver un partido de futbol, etc.

Otro dato interesante según la revista digital [ecuadorinmediato.com](http://ecuadorinmediato.com) revela que los ecuatorianos gastan al menos \$2.8 millones de dólares al año lo que representa un promedio anual de cerveza por ecuatoriano en 27 litros.

De la misma forma diario hoy cita según datos del INEC elaborado en el 2006 confirma que la cerveza es una bebida común en más de 1.2 millones de habitantes en el país, además el promedio de consumo a la semana es de cada 1.2 días principalmente en la ciudad de Guayaquil.

La cerveza se ha posicionado en la mente y los gustos de los ecuatorianos es así que su mercado de consumo crece a cada año, es un producto tradicional con más de 100 años en el mercado y que cada vez se incorpora más a las costumbres y tradiciones como la bebida de los ecuatorianos.

## Tecnológico

El crecimiento en el uso de la red mundial ha sido significativo en relación a años pasados. Según el Ministerio de Telecomunicaciones, en el 2013, 66 de cada 100 personas usaron la Internet. Esta cifra es 11 veces mayor a la registrada en el 2006, donde tan solo eran 6 de cada 100 usuarios.

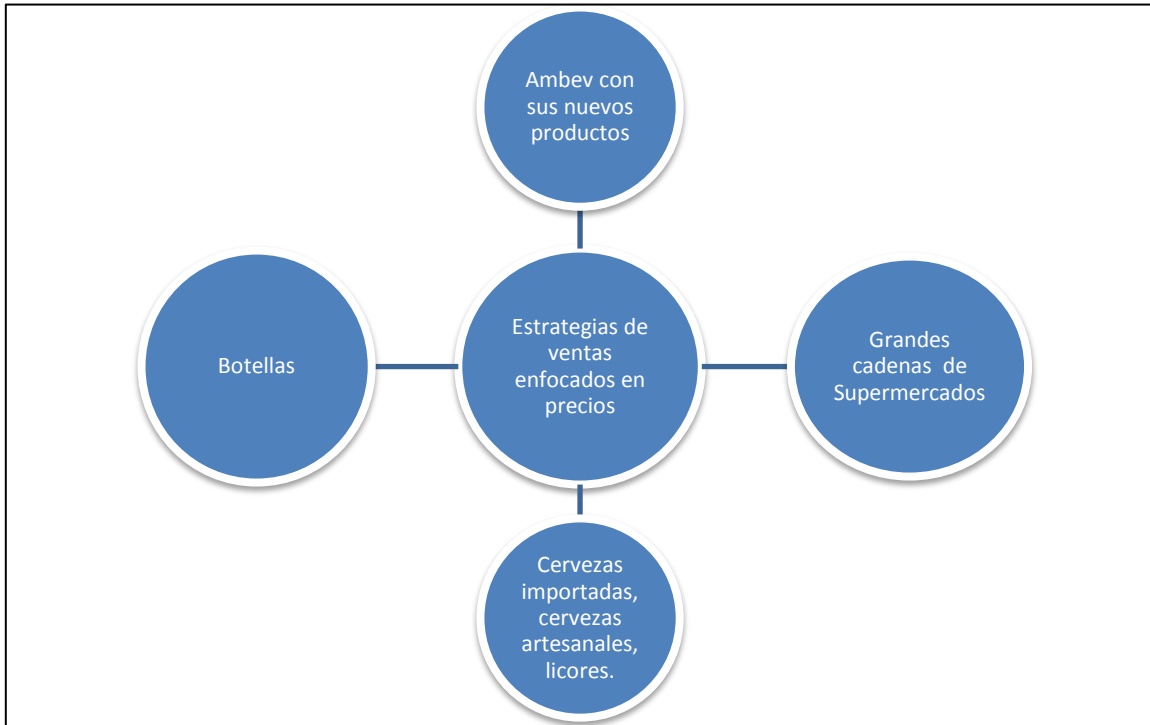
En el Ecuador, de acuerdo con el INEC, el perfil del internauta está definido así: más hombres que mujeres, que usa la red principalmente para comunicarse, informarse, educarse y trabajar. Además, se conecta desde su hogar, un acceso público, instituciones educativas y trabajo. (Fuente: Diario el Comercio – 17 Agosto 2014).

Dado estos indicadores Cervecería Nacional ha desarrollado una APP donde el cliente es capaz de realizar un pedido en el caso de que no reciba la visita del pre-vendedor o la llamada del Tele-vendedor esta aplicación se enlaza con el servicio al cliente el cual recepta el pedido y lo direcciona para que sea ingresado y despachado al día siguiente.

En la actualidad el servicio de rentas internas está desarrollando la plataforma para facturación electrónica con lo cual cada factura emitida por parte de Cervecería Nacional tiene que llegar a un correo electrónico del cliente, lo que para la compañía se presenta como un problema principalmente porque la mayoría de sus clientes no tienen acceso a una cuenta de e-mail donde puedan recibir dicho documento.

## 2.2 ANALISIS PORTER

Grafico 6 Análisis PORTER



Elaborado por: Autor

### Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es baja, dentro del mercado cervecero, existen dos compañías que producen cerveza de forma industrial y de comercialización general sin embargo este tipo de amenaza es bajo, dado principalmente por el alto nivel de inversión en la implementación de una fábrica.

Sin embargo el desarrollo de nuevos productos por parte de Ambev con franquicias de marcas internacionales representa una amenaza constante que puede frenar el desarrollo de una línea de cervezas.



Es por esto que la innovación constante de las marcas que ya se encuentran en el mercado es un factor de suma importancia para competir de forma directa.

## **El poder de Negociación de los clientes**

El mercado ecuatoriano se comporta de acuerdo a tendencias y es muy influenciado por la decisión de compra de las mayorías, en muchos de los casos su principal motivación a la hora de decidir que cerveza comprar se da más por la marca que por su sabor.

Sin embargo a pesar de esta tendencia de consumo el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, ya que Cervecería Nacional cuenta con un alto nivel de cobertura y no depende de un solo cliente.

## **El poder de Negociación de los Proveedores**

En Ecuador existe un único proveedor de botellas de vidrio (CRIDESA); lo cual significa un indicador de alto impacto ya que al ser un socio estratégico e importante para la comercialización del producto, Cervecería Nacional está ligada a la política de precios que el proveedor disponga.

Un factor clave a destacar es que el mismo proveedor de botellas de Cervecería Nacional es el mismo proveedor de botellas de vidrio a la competencia, lo que significa que la empresa se expone a la hora de desarrollar nueva imagen o desarrollo de nuevos productos.

En lo relacionado a materia prima para la elaboración de cerveza la compañía cuenta con plantas a nivel de América y Europa lo cual garantiza su stock de materia prima, además de silos de almacenamiento en la Planta Pascuales, así como un plan de siembra cebada en la Provincia de Imbabura.

## Productos Sustitutos

Dentro de los productos sustitutos se puede definir a varios segmentos donde existen bebidas alcohólicas, bebidas de moderación (Cervezas) y licores caseros.

Dentro de estos segmentos podemos definir a nuestros posibles sustitutos:

- Bebidas alcohólicas.- En el mercado ecuatoriano existe un sin número de bebidas alcohólicas registradas y que representan una amenaza de forma directa para la venta de cerveza, por lo general las bebidas de mayor grado alcohólico son las que se proyectan como sustituto directo. Teniendo en consideración el costo VS el fin.
- Dentro de bebidas de moderación se incluyen las cervezas tanto nacionales como extranjeras, dentro de las nacionales se pueden identificar pequeñas empresas que comercializan cervezas caseras, para lo cual existe un mercado potencial restándole participación a la cerveza industrial, del mismo modo se puede identificar más 9 marcas diferentes de cervezas importadas de las más conocidas y de mayor impacto en el segmento Premium.
- Otro elemento a considerar y que está dentro de las bebidas alcohólicas pero no de forma industrial es el alcohol casero extraído de la caña y que representa un competidor directo principalmente en las zonas periféricas donde el control es escaso. Esta bebida es gana terreno y satisface cierto nicho de mercado que lo consume principalmente por su bajo costo y fácil adquisición.

## **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre los competidores es alta dado que el mercado cervecero está ocupado por dos empresas CN y Ambev el cual es su principal competidor en con una participación del mercado pequeña 10% en relación al mercado de Cervecería Nacional donde su cobertura es superior a nivel nacional 87%.

El mercado de cervezas se comporta de acuerdo a estacionalidades y hábitos de consumo, es por esto que ambas industrias se encuentran en constante desarrollo de nuevas marcas que les garanticen una porción de ese mercado.

El consumo de cervezas Premium en Ecuador está en auge, por esta razón Ambev ha lanzado al mercado dos marcas internacionales para suplir esta demanda, de la misma forma lo ha hecho cervecería con la innovación de dos presentaciones de Club (Negra y Roja), adicional a la existente, así como el desarrollo de nuevas marcas con presencia internacional.

## **2.3 POBLACIÓN, MUESTRA**

En la ciudad de Guayaquil existen un promedio de Treinta mil clientes repartidos tanto en la zona Norte como en el Sur, dentro de este universo de clientes el cual incluye clientes de todas las categorías desde bares hasta hogares.

Para determinar nuestra población se seleccionó solo a los cliente que se encuentran en el sector norte en la zona periférica de la ciudad de Guayaquil y que pertenezcan al segmento Tiendas lo cual significan tres mil cliente.

De tal manera que para nuestro cálculo se consideró tres mil tiendas, con tres mil dueños de locales lo que representa el 100% de la población a encuestar.

Los clientes seleccionados corresponden a los que actualmente se encuentran en la base de datos de Cervecería Nacional.

## 2.4 SELECCIÓN TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró tres mil clientes dueños de tiendas que se encuentran en la Zona norte de la ciudad de Guayaquil en la parte periférica, el cálculo corresponde a una población finita.

La fórmula a aplicar es:

$$n = \frac{Z^2 N p (1 - p)}{(N - 1) e^2 + Z^2 p (1 - p)}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra (el cual debemos determinar)

N = tamaño de la población

p = probabilidad de éxito ó proporción esperada

1-p = probabilidad de fracaso

e = error de muestreo (error máximo admisible)

Z = Nivel de confianza

Los valores sobre los cuales se reemplazara en la formula son:

N = 3000

p = 0,5 (valor que se utiliza cuando no tenemos un valor previo que nos indique la proporción de éxito)

1 - p = 1 - 0,5 = 0,5

e = 5% (0,05)

Z = 95% de confianza (1,96 valor tomado de la tabla Z normal estándar)

Reemplazando tenemos:

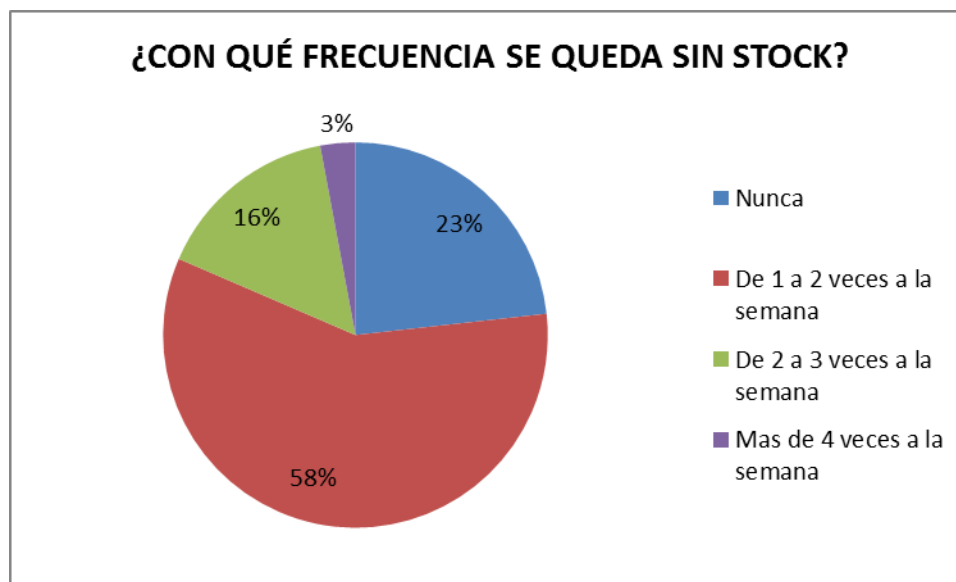
$$n = \frac{(1,96)^2 (3000)(0,5)(0,5)}{(3000 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 340$$

El cálculo de la fórmula nos da un total de 384 encuestas a realizar para el estudio final, lo cual representa una porción de la población.

1. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE QUEDA SIN STOCK?

- Nunca
- De 1 a 2 veces a la semana
- De 2 a 3 veces a la semana
- Más de 4 veces a la semana

**Gráfico 7 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 1**



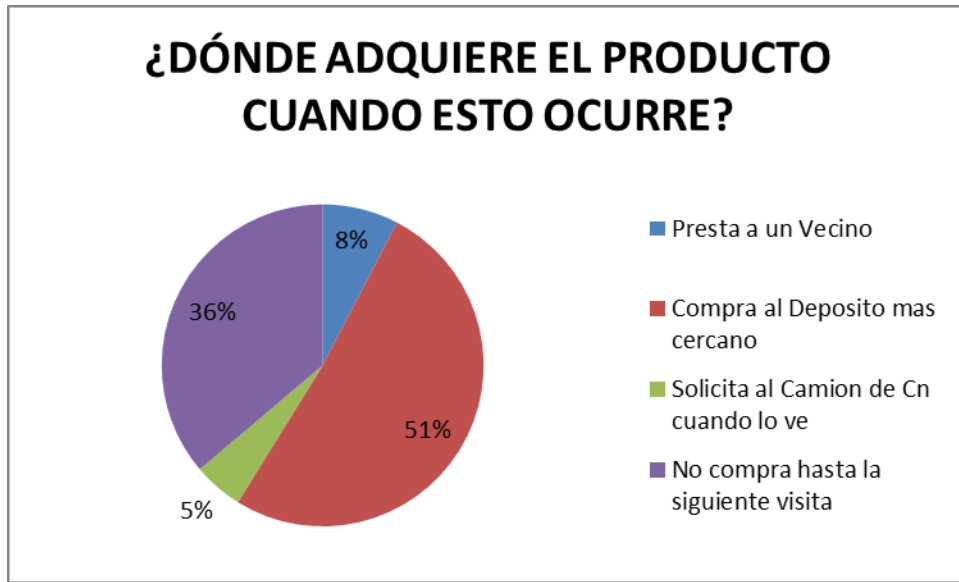
Elaborado: Por Autor

En este grafico podemos observar que de un total de 340 clientes encuestados de tipologías tiendas se evidencia que existe un desabastecimiento de producto semanal y que tenemos oportunidad de ventas en estos clientes la muestra nos indica que el 58% de los clientes se queda sin producto de 1 a dos veces por semana, una de las principales razones es por falta de botellas y chancletas o por temas relacionados a dinero, de la misma forma el 16% de los clientes indican que se quedan sin producto de 2 a 3 veces por semana, estos clientes son los que se encuentran en calles principales donde el movimiento de personas es alto, el 3% indico que se desabastece más de 4 veces estos clientes son los que venden productos al menudeo o abastecen locales cercanos a ellos, pueden ser hogares, billares, bares, etc.

2. ¿DÓNDE ADQUIERE EL PRODUCTO CUANDO ESTO OCURRE?

- Presta un vecino
- Compra al Depósito más cercano
- Solicita al Camión de CN que se encuentra por su local
- No compra hasta la siguiente visita de CN

**Grafico 8 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 2**



Elaborado: Por Autor

Se puede determinar con esta pregunta donde se están abasteciendo los locales cuando se quedan sin productos durante la semana el resultado es que el 51% de los clientes compra al mayorista más cercano de su local, lo cual es un tema preocupante dado que al comprar en este canal el precio de venta al público cambia por temas relacionados a traslados o valores de re-venta.

De la misma forma un gran número de clientes el 36% de los encuestados evita comprar y esperar la siguiente atención por parte de representante de ventas, este porcentaje hay que considerarlo de forma inmediata para atacar este nicho de clientes y realizar un plan de acción inmediato.

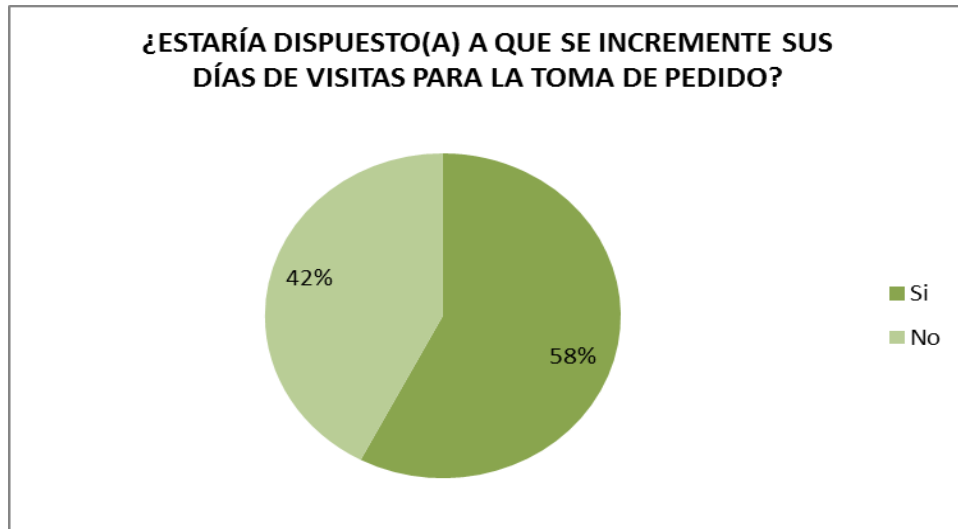
Por otra parte hay un porcentaje que compra al camión y esto nos causa un problema mayor ya que pueden estar comprando rechazo de otros pedidos o a su vez dejando sin producto otros locales este porcentaje de cliente es del 5%, estos clientes son los más grandes o los que se encuentran en calles principales.

3. ¿ESTARÍA DISPUESTO(A) A QUE SE INCREMENTE SUS DÍAS DE VISITAS PARA LA TOMA DE PEDIDO?

SI

NO

**Grafico 9 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 3**



Elaborado: Por Autor

De los 340 clientes encuestados el 58 % menciono que estaría dispuesto a que se incremente su día de visita, lo cual le evitaría quedarse sin producto, tener problemas con el desplazamiento para compra en los depósitos o pagar un incremento del precio del producto.

Esto nos beneficia ya que evitamos que el punto de venta incremente el PVP y que el consumidor se aleje de nuestros productos por temas de precios.

Por otra parte existe un 42% de los clientes que mencionaron que no están de acuerdo que se incremente sus días de visitas ya que sus ventas son estacionarias y depende mucho de factores externos como pagos, partidos de futbol, clima, etc.

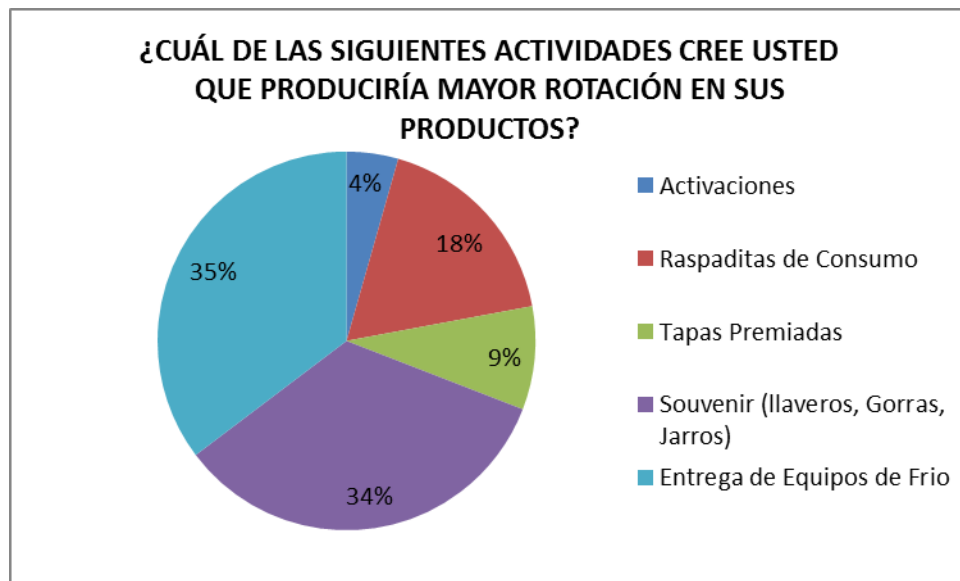


Califique de 1 a 5 siendo 1 la más importante y 5 menos importante

4. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES CREE USTED QUE PRODUCIRÍA MAYOR ROTACIÓN EN SUS PRODUCTOS?

- Activaciones
- Raspaditas por consumo
- Tapas premiadas
- Souvenir (llaveros, gorras, jarros)
- Entrega de Equipos de Frio

**Grafico 10 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 4**



Elaborado: Por Autor

Para esta pregunta se categorizo las respuestas siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante de lo cual se recabo información que ayude al puto de venta en la rotación del producto.

Un aspecto importante es la entrega de equipos de frio que garanticen la calidad, fresca y temperatura ideal para el consumo del producto de los clientes

encuestados el 35% menciono que este tipo de herramienta ayudaría a la rotación del producto en su local, dado que muchos de ellos hielan el producto en neveras o pequeños congeladores que los comparten con otros productos.

De la misma forma un 34% menciono que la entrega de souvenir (llaveros, gorras, camisetas, calendarios, etc.) sería una herramienta de mucha ayuda ya que fidelizaría al cliente tanto con la marca, como al local que vende el producto.

Por otra parte los clientes que mantienen el consumo in sito tiendas adecuadas para el consumo en el mismo local mencionaron que las raspaditas sería una buena herramienta de apoyo a ventas este tipo de incentivos se dio con un 18% de aceptación o nivel 3.

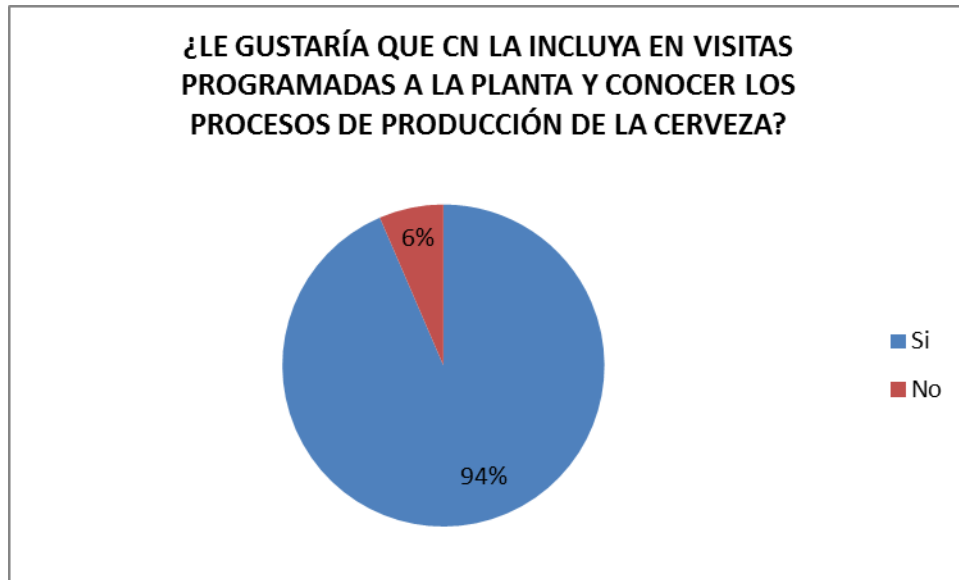
Lo relacionado a tapas premiadas es algo que los dependientes no lo ven muy atractivo ya que en su mayoría los clientes no piden la cerveza tapada, o la devolución de la tapa este incentivo arrojó un 9%, de la mano esta lo relacionado a activaciones con un 4% este tipo de actividades no lo ven atractivo para las tiendas porque pueden generar problemas con la intendencia o policía por temas de permisos

5. ¿LE GUSTARÍA QUE CN LA INCLUYA EN VISITAS PROGRAMADAS A LA PLANTA Y CONOCER LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA CERVEZA?

SI

NO

**Grafico 11 Resultado Estudio de Mercado Pregunta 5**



Elaborado: Por el Autor

Con esta pregunta se evidencia el compromiso y las ganas de conocer más de nuestra empresa y sus productos, el 94% de los 340 encuestados manifestó su deseo de conocer y hacer un recorrido por la planta, un dato importante es que quienes conforman este porcentaje son mujeres.

Con esta visita se pretende comprometer al detallista con la empresa, hacerla saber que son parte fundamental del desarrollo del país y que todo eso se logra con las ventas de cada uno de los locales que venden nuestros productos.

### **Encuesta Dirigida al Consumidor Final**

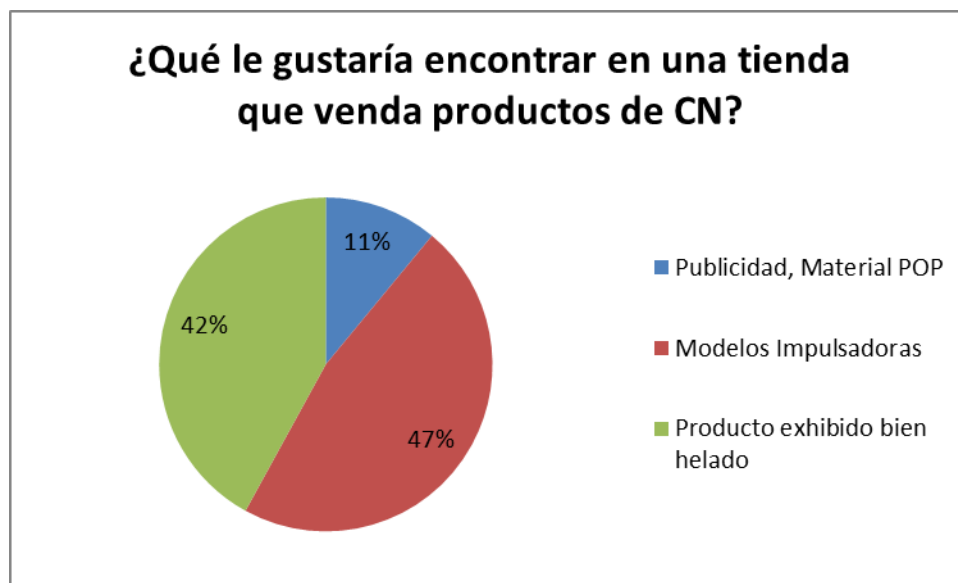
La encuesta que determina la muestra está dirigida al punto de venta, pero nuestro producto al tener una cadena de comercialización corta o directa es importante saber que motiva al consumidor a tomar la decisión de compra ver cuáles son sus preferencias y analizar las causas que ayudarían a la rotación del producto al detallista.

De esta forma encaminaremos las preguntas a 100 personas para terminar las herramientas que nos ayuden a alcanzar el potencial de ventas y rotación en el punto de ventas.

1. ¿Qué le gustaría encontrar en una tienda que venda productos de CN?

- Publicidad, Material POP
- Modelos, Impulsadoras
- Producto exhibido bien helado

**Grafico 12 Pregunta 1 Dirigida al Consumidor**



Elaborado: Por el Autor

Un dato relevante en esta encuesta dirigido al consumidor final sobre que le impulsaría a tomar la decisión de compra es la presencia de impulsadoras de la marca, pero muy parejo está el encontrar o ver el producto bien helado (vestido de

novia) característica que potencializa el sabor de la cerveza, además de saciar la sed de quien la consume.

Por otra parte el 11% de los encuestados manifestó que la publicidad es un punto importante para distinguir los locales que venden el producto, de la misma forma las mujeres encuestadas manifestaron que un punto importante para decidirse a comprar cerveza en una tienda es que no exista la presencia de hombres bebiendo en la misma.

2. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por parte de CN?

- Raspaditas de consumo
- Tapas premiadas
- Souvenir (llaveros, gorras, jarros)

**Grafico 13 Pregunta 2 Dirigida al Consumidor**



Elaborado: Por el Autor

De un total de 100 personas encuestas el 47% manifestó que le gustaría recibir algún tipo de souvenir por parte de CN al momento de sus compras seguido con 33% la promoción de tapas premiadas en la cual se pueden canjear por vasos

coleccionables de Cervecería Nacional, en la encuesta manifestaron que los vasos y copas entregados en las diversas promociones fueron muy buenos principalmente por la calidad y diseño de los mismos un dato para tomar en consideración es que la mayoría le gustaría tener vasos con los colores y equipos del campeonato nacional de futbol.

Por su parte muchos consumidores manifestaron que se debería incluir una promoción para los días que jueguen los equipos del astillero de locales (Barcelona y Emelec) y la mayoría coincidió en la propuesta de incluir jabs de 13 botellas par estos días.

## **CAPÍTULO III.**

### **EL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **1.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO**

##### **CERVEZAS**

Cervecería Nacional CN S.A. ofrece un amplio portafolio de bebidas de moderación y refrescos, los cuales se encuentran elaborados bajo estrictos estándares internacionales, con el fin de brindar a sus clientes productos que posean un delicioso sabor y una excelente calidad.

##### **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°.

##### **Presentaciones:**

- Pilsener 600 cm<sup>3</sup> botella retornable, jaba de 12 unidades.
- Pilsener 330 cm<sup>3</sup> botella retornable, jaba de 24 unidades.
- Pilsener 330 cm<sup>3</sup> botella no retornable, empaques de 6, 12 y 24 unidades.
- Pilsener 330 cm<sup>3</sup> Lata, bandeja de 24 unidades.
- Pilsener 225 cm<sup>3</sup> botella retornable, jaba de 24 unidades.
- Barriles de 30 lts, 50 lts y carro tanques

Por su consistencia y especial sabor, es ideal para combinarla con comidas típicas ecuatorianas, parrilladas, cangrejos, ceviches.

## **Pilsener Light**

Cerveza rubia tipo pilsen, suave, ligera, de sabor diferente y agradable para disfrutar en cualquier lugar. Grado de alcohol de 3,38°.

### **Presentaciones:**

- 330 cm3 envase color transparente retornable.
- 330 cm3 envase Twist Off.
- 550 cm3 envase color transparente retornable.

Combina bien con sabores delicados como las carnes blancas, las pastas con salsa de verduras, las tartas saladas y los quesos tiernos.

## **Club Premium**

Club Premium es elaborada por medio de un cuidadoso proceso, utilizando lúpulos nobles y cebada seleccionada para así ofrecer un sabor y aroma distinguido. Grado de alcohol de 4,4°

### **Presentaciones:**

- Botella retornable de 330 cm3 con empaque de 24 unidades.
- Botella no retornable de 330 cm3 en empaques de 6 y 24 unidades.
- Retornable de 550 cm3 en empaque de 12 unidades.

Debido a sus características, recomendamos consumirla combinándola con carnes, pescados y mariscos



## **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°.

### **Presentaciones**

- 330 cm<sup>3</sup> envase retornable color ámbar.

Es la mejor combinación para los sabores fuertes, con ese marcado amargo que se funde con las carnes a la brasa en una mezcla con salsa de tomate y afines. Los pimientos rojos y los sabores picantes son un acompañante ideal.

## **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.

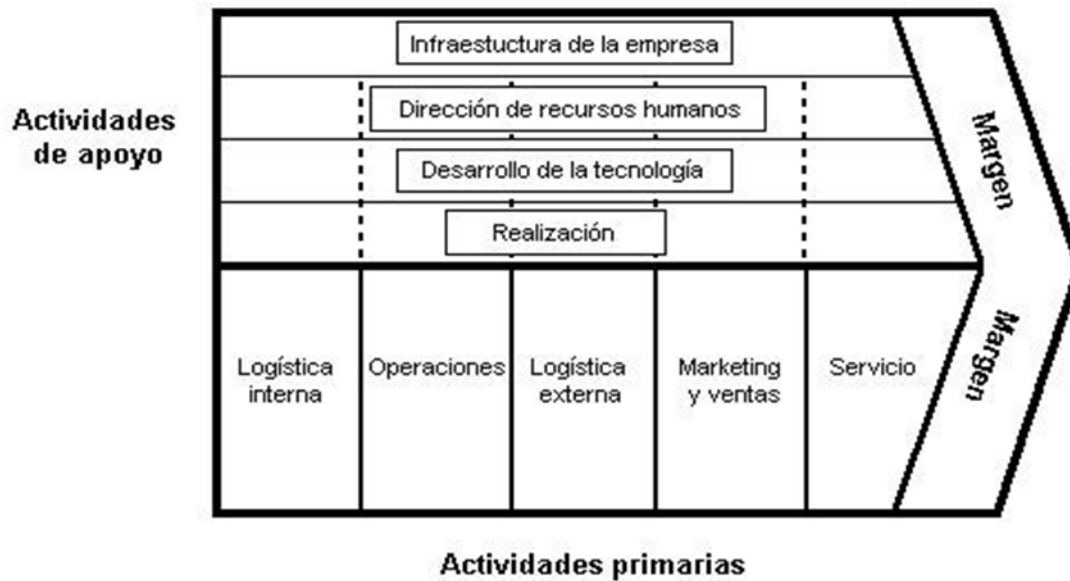
### **Presentaciones:**

- Botella no retornable de 330 cm<sup>3</sup> en empaques de 6 y 10 unidades.
- Botella no retornable de 550 cm<sup>3</sup>.
- Lata de 330 cm<sup>3</sup> en empaques de 6 unidades.

## 1.6 CADENA DE VALOR

En la cadena de valor podemos identificar las actividades primarias y de apoyo que nos ayudaran a desarrollar el plan de negocios.

Grafico 14 Cadena de Valor



Elaborado por: Autor

### Actividades Primarias

**Logística interna:** En lo relacionado al almacenamiento de materiales la empresa cuenta con una bodega donde se almacena materia prima para la elaboración del producto, este stock nos permite responder al mercado por un periodo continuo de 6 meses, en esta bodega se encuentra todo lo relacionado a materiales no perecibles como etiquetas, empaques, tapas para las botellas.

Para la materia prima existen 8 silos donde se almacena el producto para la elaboración de la cerveza como cebada, arroz, malta, etc. Garantizando la frescura del producto así como su control para cumplir con los estándares de producción.

**Operaciones.-** Contamos con nuevas líneas de embotellado en nuestra planta en Pascuales, la cual garantiza la calidad del producto así como la disponibilidad del mismo, esta línea de producción es capaz de embotellar las 3 clases de cervezas permitiendo cumplir los tiempos de frescura del producto.

Se ha desarrollado una nueva interfaz que permite al personal de Tele-ventas mantener un alto estándar en la calidad de la llamada, así como un excelente manejo de objeciones esto de la mano a un CRM SAP Global el cual enlaza a las diferentes áreas de la empresa como crédito, entrega y control de pedidos.

**Logística Externa.-** En la ciudad de Guayaquil contamos con 9 Operadores Logísticos distribuidos a lo largo y ancho de la ciudad, cada uno con una zona geográfica para entrega, cubriendo la demanda de nuestros compradores, además de una planta de producción y embotellado, así como dos bodegas de almacenamiento una en el Norte y una en el Sur de la ciudad, garantizando de esta manera un stock para respuesta a una eventualidad.

**Marketing y Ventas.-** Cervecería Nacional cuenta con 67 Pre-vendedores en la ciudad de Guayaquil y 25 Tele-vendedores dando soporte en llamadas desde la planta en Pascuales, además de la fuerza de ventas directa o por llamada, existe un departamento de Marketing encargado de medir el mercado y determinar las promociones adecuadas para cada tipología de cliente.

**Servicios Post Venta.-** En lo relacionado al servicio Post Venta cada Pre-vendedor es el encargado de validar el estado del producto, medir la rotación, y de ser el caso reemplazar el producto caducado del cliente, además de una línea 1800 para atender las necesidades de nuestros clientes en esta línea se receptan problemas de entrega, clientes nuevos y todo lo relacionado a la administración de la base de datos, Cervecería Nacional mantiene una base de datos enlazada con un CRM de Ventas (SAP Global) compartida todas las áreas de la compañía esto en el campo de administración de la información.

## **Actividades de Soporte.**

**Infraestructura de la empresa.-** La compañía se financia con el capital de los accionistas de la corporación SABMiller con sede en Sudáfrica, ellos destinan un presupuesto anual proyectado al crecimiento de los últimos periodos de ventas, en la actualidad contamos con nuevos Depósitos de productos situados en 7 ciudades principales a nivel Nacional.

**Gestión de Recursos Humanos.-** Cervecería Nacional cuenta con departamentos de RRHH segmentados por áreas de trabajo así si se desea personal para producción el área de RRHH contrata personal técnico, para el área de Ventas personal con el perfil comercial, etc.

**Desarrollo Tecnológico.-** Existe una constante investigación de mercado donde se mide las tendencias, hábitos, preferencias de compra etc. En la actualidad nos encontramos desarrollando una nueva imagen renovada para darle un relanzamiento a nuestras marcas de cervezas.

**Compras.-** Cervecería Nacional cuenta con un área de compras centralizado en Guayaquil la cual se encarga de hacer los pedidos a los proveedores, este departamento aprueba las compras de las demás áreas así si Marketing contrata una publicidad los encargados de dar el Ok es el departamento de compras, lo mismo para cada departamento de la compañía.

## 1.7 Análisis DAFO

El presente plan de negocios evidencia las Fortalezas y Oportunidades que tiene Cervecería Nacional, pero de la misma forma pone a consideración las Debilidades y Amenazas que se encuentran en el mercado de ventas de cervezas.

### **Fortalezas:**

Dentro de las fortalezas podemos indicar:

- Marca líder con posicionamiento en el mercado con más de 100 años en el mercado de cervezas
- Capacidad de Producción de gran magnitud gracias a sus dos plantas ubicadas estratégicamente en Guayaquil y Quito
- Más del 80% de mercado de venta de cervezas en el País
- Posee una fuerza de ventas propia con capacidad de cobertura a nivel general en la ciudad de Guayaquil
- Capacidad de entrega gracias a sus convenios con operadores logísticos.
- Variedad de productos y diferentes presentaciones de acuerdo a las necesidades del mercado.

### **Oportunidades:**

Dentro de las oportunidades podemos evidenciar las siguientes:

- Nuevas tendencias de consumo, mercado joven dispuesto a consumir nuevos productos.
- Mercados crecientes, mayor consumo de cerveza principalmente de tiendas de barrio.

### **Debilidad:**

Como debilidad podemos evidenciar las siguientes:

- Deficiencia para exportar las marcas.
- Poca publicidad en medios dada las regulaciones por parte del estado.
- Falta de incentivos dirigidos al consumidor final y no al detallista.

### **Amenaza:**

Como Amenaza podemos identificar las siguientes:

- Impuestos grabados a las bebidas alcohólicas
- Regulaciones por parte del Gobierno en venta de producto por ventanas (hogares)
- Crecimiento de la competencia con nuevos productos dirigidos principalmente al segmento joven
- Entrega de materiales publicitarios y materiales de apoyo a los detallistas.

- Precios de venta al público más bajos que los de venta de Cervecería Nacional

## **1.8 ANALISIS CAME**

### **CORREGIR.**

- Potencializar las marcas existentes en el mercado como club y sus presentaciones en Club Negra y Club Roja como ediciones limitadas, además de la introducción de una nueva marca internacional con manufactura nacional como miller lite.
- Se propone potencializar ese presupuesto en publicidad BTL de gran impacto y de la mano con el tendero.
- En el estudio de mercado se pudo identificar gran oportunidad de promociones dirigidas al consumidor final, como souvenir, raspaditas, producto, etc.

### **AFRONTAR.**

- Se propone un incremento mínimo de venta al público dado que la cerveza está considerada como bebida de moderación y no alcohólica, esto favorece el porcentaje con la cual se grabaría el producto.
- Plan de acción para potencializar los hogares y convertirlos en pequeñas tiendas incrementando sus ingresos y aportando con nuevas microempresas que favorezcan el desarrollo de todas las familias que venden nuestros productos.

- Se desarrolla nuevos productos con nueva imagen encaminados principalmente a acaparar ese mercado en crecimiento en caso principal es la nueva presentación de Pilsener Light que está dirigida a los jóvenes que inician en el consumo de cervezas.
- El tema relacionado a precio es algo cuestionable desde el punto de vista de rotación y margen de ganancia nuestro producto tiene un 85% de participación y rotación junto a un 19% de rentabilidad.

## **MANTENER.**

- Nuestros productos como líder indiscutible en el segmento de bebidas de moderación y compartiendo 100 años más de tradición cervecera junto a los ecuatorianos.
- Aprovechamiento de las nuevas líneas de producción para abastecer al mercado ecuatoriano en las principales marcas de ventas Pilsener y Club, además de mantener un nivel óptimo de abastecimiento suficiente para cubrir el mercado por 3 meses consecutivos.
- Capacitar, promover e incentivar a nuestra fuerza de ventas para alcanzar los objetivos tanto de volumen como de crecimientos planteados por la compañía.
- Afianzar nuestro compromiso como empresa de la mano de nuestros socios estratégicos en la distribución de nuestros productos.

## **EXPLOTAR.**

- Las oportunidad de consumo principalmente en los jóvenes que han crecido junto con la marca son ellos los que marcan las nuevas tendencias de



consumo por esta razón nos esforzamos en cubrir estas necesidades con nuevos productos, nueva imagen, nuevos canales de comunicación como las redes sociales y todo lo relacionado a marcar tendencia dentro de los jóvenes.

- Las tiendas de barrios son un mercado aun por explotar al 100% son estos negocios lo que nos ayudan a medir el mercado, son los dueños y dueñas de estos locales los que conocen su sector, hábitos de consumo, días de consumo, gustos y preferencias son nuestros mejores indicadores de medición y estudio del comportamiento de compra, se propone capacitación constante llamadas “Amigo Tendero” el cual no solo certifica al tendero con buenas practicas se ventas sino que lo compromete aún más con la compañía.

## **CAPITULO IV.**

### **PLANES ESTRATÉGICOS**

#### **1.9 PLAN DE VENTAS**

El presente plan de ventas va a permitir que el plan de negocios se encamine bajos los lineamientos claros de un presupuesto dividido por categorías de productos y por líneas de productos.

De esta forma poder cuantificar los resultados y aclarar los objetivos buscando mecanismos que ayuden al cumplimiento de la meta planteada.

Se establece como parámetros para el Plan de ventas los siguientes puntos:

- El precio de venta de venta al público es un PVT único determinado para todos los clientes sin cuantificar montos o cantidad de compra.
- Los presupuestos de ventas se miden de acuerdo a un historial de ventas de meses anteriores sin contar meses de alta demanda de producto como días festivos. Los meses con mayor índice de ventas son Febrero, Mayo, Agosto, Noviembre y Diciembre que se lo considera como un mes atípico dado las festividades de Navidad y Fin de Año.
- El presupuesto general de ventas Anuales se considera en Hectolitros vendidos no en Dólares, se considera además el Sell in y Sell Out de ventas para calcular la venta real y los valores de comisiones.
- Lo relacionado a promociones serán manejadas por la fuerza de ventas durante sus visitas al punto de venta la cual nos dará un mayor alcance de medir el impacto que tenga.

- Dado las actuales regulaciones por parte del Gobierno Nacional hacia los clientes que venden Cerveza desde sus hogares y que representan el 28% de los clientes activos en la zona norte de la ciudad de Guayaquil se pretende incentivar mediante planes estratégicos el desarrollo de estos pequeños negocios y potencializarlos hasta llegar a convertirlos en pequeñas tiendas con capacidad de venta de varios artículos.
- Un plan a desarrollar es la entrega de Equipos de Frío con la posibilidad de que sean adquiridos por parte del Detallista, esta adquisición se dará mediante el convenio de compra mixeada (mix de productos) con lo cual la venta de un producto apalancara la compra del activo y las demás marcas mantendrán la rentabilidad del negocio.
- Una estrategia de comercialización y ventas será uniformar a los tenderos de la Zona Norte de la Ciudad de Guayaquil con camisetas en las cuales se evidencie el nombre del local y el nombre del tendero, con un eslogan en la parte posterior “Cervecería Nacional siempre contigo” de esta forma se causa un impacto visual y genera un apego hacia la marca y sus representantes.
- Se dará seguimiento a los clientes que se queden sin producto constantemente y se les brindara la oportunidad de incrementar sus días de compra para que de esta manera sus desplazamientos no sean constantes y evitar el incremento de precio de venta al público.

### **1.9.1 FUERZA DE VENTAS**

En lo concerniente a la fuerza de ventas en Cervecería Nacional tenemos dos tipos de vendedores para la comercialización de nuestros productos contamos con fuerza de ventas en la calle que hacen el trabajo de pre-venta y desarrollo del punto de ventas, en oficinas contamos con el área de tele-ventas para dar soporte y apoyo a los pre-vendedores.

Para cada tipo existen diferencias salariales y de remuneración pero en ambos casos existe una medición de desempeño que se realiza por parte del jefe inmediato cada 6 meses, de ser el caso se da un acompañamiento y feedback sobre los puntos que está fallando para que mejore de forma inmediata.

Para el caso de Pre-venta reporta a un jefe de ventas con estructura de gerencia y dirección de ventas, para el caso de tele-ventas reporta a un coordinador, bajo una gerencia y dirección de tele-ventas.

De esta forma se presenta los requisitos para ambos puestos:

#### **Pre-Vendedor**

##### **Misión de 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.

##### **Responsabilidades:**

- Identificar las oportunidades de mercado ejecutando los 4 primeros drivers, con actividades básicas que soporten el desarrollo y fortalezcan la marca en el punto de venta.
- Verificar el stock de producto (frío, 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 subcanal, para capturar ventas adicionales en el Punto de Venta.
- Receptar novedades y/o requerimientos de los clientes detallistas e informarlas oportunamente al jefe inmediato o responsable, asegurando tiempos de respuestas oportunos al cliente.
- 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.
- Cumplir con la frecuencia de visita establecida y registrar la gestión comercial en la herramienta tecnológica asignada (hand held) para garantizar disponibilidad de información real y a tiempo.
- Recopilar información adicional para la toma de decisiones tales como: encuestas, o censos, en la herramienta tecnológica asignada (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.

## **Perfil del Cargo:**

- Mínimo 1 años en posiciones similares, de preferencia en empresas de consumo masivo.
- Con estudios o carrera terminada en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Marketing o carreras administrativas afines.
- Indispensable con movilización propia.

## **Tele-vendedor**

### **OBJETIVO**

La principal responsabilidad del Tele-vendedor será asegurar disponibilidad en el punto de venta, así como el portafolio de productos de acuerdo al subcanal, cumpliendo los indicadores de contactabilidad y la cuota diaria asignada. Mediante una comunicación telefónica efectiva y servicial al cliente.

### **FUNCIONES**

- Cumplir con la disciplina operativa del tele-vendedor que consiste en: asistencia y puntualidad, actualización de rutero de llamadas y base de datos, verificar la operatividad del sistema, canalizar novedades de tal operatividad y realizar la gestión de llamadas diarias, asegurando el cumplimiento de indicadores.
- Gestionar el pedido acorde al requerimiento del cliente identificando oportunidades de ventas; con el propósito de garantizar disponibilidad de las marcas y presentaciones en el POS.

## **TITULO UNIVERSITARIO**

Se requiere de preferencia profesionales titulados en Ventas, Marketing o carreras administrativas a fines.

### **REQUERIMIENTOS:**

Disponibilidad para laboral en horario comercial y capacidad para trabajar en equipos y alta tolerancia al manejo de situaciones bajo presión.

Mínimo 1 año en posiciones similares, de preferencia en empresas de consumo masivo. Con conocimiento en ventas de producto de consumo masivo.

### **1.9.2 PROMOCIONES DE VENTAS**

Las actuales regulaciones por parte del estado en materia de publicidad en medios masivos como prensa, radio o escrito nos permiten utilizar ese presupuesto en promociones dirigidas al punto de venta y al consumidor final.

Como se mencionó lo relacionado a las promociones de ventas se las realizara directamente con la fuerza de ventas (pre-vendedores) en las visitas programadas a cada punto de venta durante la semana.

De la misma forma se dará apoyo en temas de promociones con tele-ventas en la comunicación y seguimiento de la promoción entregada.

El seguimiento a las promociones direccionadas hacia el consumidor quien dará el soporte serán los pre-vendedores con apoyo de los camiones de entrega para poder tener un mejor control.

### **1.9.3 PÓLITICA DE PEDIDOS**

Dentro de la política de pedidos de Cervecería Nacional se considera que todo cliente con código activo dentro de la base de datos de la compañía tendrá como mínimo una visita semanal de la que puede ser atendido por tele-ventas o por un pre-vendedor según sea el caso.

En lo relacionado a montos de compra el cliente puede hacer un pedido mínimo de dos cajas inferior a ese monto no se podrá considerar como un pedido para ser planificado por ende no se podrá ingresar al sistema.

Todo pedido se entregara en 24 horas posterior al ingreso en el sistema, no existe ventanas horarias para la entrega por lo que es responsabilidad del cliente la recepción del producto.

Si un cliente no realiza pedidos en un periodo consecutivo de 4 semanas se considera como un cliente no compra por lo que el código se inactivara mediante confirmación del pre-vendedor con autorización del jefe de ventas.

Es responsabilidad del pre-vendedor revisar el inventario del punto de ventas, así como visitar a cada cliente semanalmente brindándole el soporte necesario que facilite la rotación del producto.

### **1.9.4 POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

#### **CRÉDITO**

Dentro de las políticas para que un cliente pueda acceder a un crédito directo con la compañía están:

- Ser cliente de Cervecería Nacional con código activo y por un periodo mínimo de 6 meses.
- Mantener un historial de compras consecutivas durante un periodo igual al antes mencionado.



- Solicitar al representante de ventas una solicitud para ser llenada con todos los datos tanto del titular del código como del local.
- Presentar copia de cedula a color, copia de planilla de servicios básicos, copia de alquiler local (de ser alquilado) y adjuntarlo a la solicitud

Una vez que se presenta toda la documentación requer

ida por el área de crédito esta pasa a una revisión del buró de crédito la cual analiza la capacidad de endeudamiento del solicitante y acepta o rechaza la solicitud.

De ser aceptada se determina un cupo de crédito el cual tiene un periodo de rotación de 7 días. Es decir el cliente realiza un pedido a crédito y no lo cancela hasta la siguiente semana contra entrega del siguiente crédito.

Para los casos que se necesite un sobregiro por montos de compra esta solicitud entra a un proceso de aceptación o rechazo por parte del analista de crédito en un portal de SAP el monto máximo de sobregiro en del 30% del cupo asignado.

## **COBRANZAS.**

Para temas de cobranzas siempre que el cliente se encuentre dentro del periodo de crédito (7 días) contra entrega del pedido a crédito este puede cancelar su factura al personal del camión que entrega el producto siempre y cuando exista un pedido de por medio de lo contrario el personal de entrega no podrá realizar el cobro.

Para estos casos existen dos vías de pago sea esta directamente a los bancos de Guayaquil o Pacífico por ventanilla y con el código de compra o en cualquier agencia de Banco del Barrio.

En el caso de encontrarse en mora por cualquier índole se genera una cartera vencida que automáticamente se envía al departamento de cobro para que este realice las recaudaciones mediante agentes de cobranzas.

Hasta este punto se bloquea los pedidos de crédito y no se le podrá despachar producto hasta que se recupere los valores adeudados por el cliente.

Un tema importante que contempla la labor del pre-vendedor es que este no puede recibir dinero por parte del cliente, en el caso de que el cliente desee cancelar el pre-vendedor deberá coordinar con el departamento de cobro para asegurar la recaudación de los valores adeudados.

## **1.10 RELACIÓN CON MERCADOTECNIA**

Para desarrollar el plan de negocios y alcanzar nuestros objetivos es importante analizar el marketing mix junto a las cuatro P.

### **1.10.1 PRODUCTO**

Cervecería Nacional ofrece un amplio portafolio de bebidas de moderación

Existen factores esenciales para hablar sobre los productos que ofrece Cervecería Nacional dentro de estos factores podemos determinar dos aspectos importante desde la producción como factor interno y la comercialización y venta como factor externo.

Cervecería Nacional cuenta con normas ISO que garantizan la calidad de los productos, así como los procesos de manufactura y adquisición de materia prima, siempre con la convicción de brindar al consumidor lo mejor y lo más selecto.

Es así que en nuestro afán de cubrir dichas necesidades nos vemos involucrados en el desarrollo de nueva marcas y nuevas presentaciones, para satisfacer todos nuestros mercados.

Desde el punto de vista externo contamos con una trayectoria de más de 100 años en el mercado ecuatoriano lo que nos brinda una ventaja competitiva frente a cualquier competidor además de ser la marca de los ecuatorianos.

Una vez analizado los factores internos y externos de nuestros productos podemos definir que “Cervecería Nacional cuenta con un amplio portafolio de bebidas de moderación los cuales se encuentran elaborados bajo estrictos estándares internacionales, con el fin de brindar productos que posean un delicioso sabor y excelente calidad”. (Fuente: [www.cervecerianacional.com](http://www.cervecerianacional.com))

**Grafico 15 Productos de Cervecería Nacional**



Fuente: <http://www.cervecerianacional.ec/cervezas>

### **1.10.2 PRECIO**

Lo relacionado al precio de las cervezas que comercializa Cervecería Nacional se encuentran reguladas de a nivel nacional, uno de los principales objetivos es mantener el PVP en todas las tiendas a nivel nacional.

El precio del producto varía de acuerdo a la marca, presentación, y canal en el cual se comercialice. Un factor determinante para la estabilidad del precio son

las regulaciones gubernamentales y los impuestos grabados a las bebidas alcohólicas.

**Tabla 1 Precios de la Cerveza por Unidad**

<b>Presentación</b>	<b>Precio Unit</b>
Pilsener 600 cc	0,90
Pilsener Light 550 cc	0,90
Club Premium	1,10
Miller lite	1,25
Miller	2,50

Elaborado por: El Autor

### **1.10.3 PLAZA**

En lo relacionado a la Distribución o Plaza nuestra cadena de distribución es de tipo 1 nosotros producimos y embotellamos el producto, para que sea entregado al detallista, de este último se encarga de comercializarla al público en general. Para cubrir toda la demanda que se nos presente contamos con socios estratégicos los cuales nos ayudan a la distribución en el punto de venta estos socios están distribuidos por zonas geográficas abarcando zonas periféricas y zonas urbanas.

Nuestro centro de distribución es uno de los más grandes y modernos del Ecuador, contamos con centros de abastecimientos de producto terminado capaz de responder a la demanda del mercado, adicional de un nuevo lote de montacargas de alta tecnología lo cual nos permite un ahorro en la carga y descarga del producto.

La planificación de los pedidos se realiza a nivel País desde nuestro centro de despacho en la planta pascuales, existe un grupo de planificadores de ruta que

inician su labor una vez que ventas notifica el cierre de día de ventas, toda esta planificación abarca el número de pedidos y el número de camiones disponibles del socio.

La capacidad de cada camión es de 720 cajas como máximo, esto determina el número de recargues que se realizaran durante el día, además de la planificación de recargues se realiza la planificación de ruta lo cual determina la ruta de entrega óptima para la entrega al detallista.

Todos los camiones de despacho fueron cambiados y adecuados, además se adquirieron camiones de menor tonelaje para acceder a zonas donde el camión principal no pueda llegar todo esto pensando en cubrir las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio ágil y confiable.

#### **1.10.4 PROMOCIÓN**

Lo relacionado a las promociones en el estudio de mercado se pudo evidenciar grandes oportunidades enfocadas tanto al detallista como a al consumidor final.

##### **Promociones dirigidas al detallista:**

- **Campaña rapaditas Cerveceras**

Se entregaran una raspaditas por el incremental del 15% de sus compras semanales en las cuales se podrá hacer acreedora de incentivos como: producto de obsequio, descuentos en sus próximas facturas, ordenes de compras, tarjetas gif card, etc.

- **Incentivo mediante la entrega de equipos de frio con opción a compra.**

En nuestro estudio de mercado se pudo constatar que el 35% de los encuestados manifestó que la entrega de un equipo de frio (Congelador) para helar el producto sería de gran ayuda para la rotación del mismo ya que en la actualidad lo hielan en sus neveras o congeladores de otras marcas.

Es por esta razón que se propone la entrega de un equipo de frío nuevo pero con la novedad que se le brinda la oportunidad de comprarlo con la venta del mismo producto. Es decir con la venta de pilsener cancela el equipo y su mix de marcas le proporciona la rentabilidad del negocio de esta manera incentivamos al detallista y generamos rotación de mix en el punto de venta.

- **Impulsación con modelos en Partidos del campeonato Nacional**

El tema de colocar impulsadoras en los puntos de ventas, genera una gran concentración de público, es por esta razón que se propone colocar impulsadoras en lugares estratégicos los fines de semana que ayuden a la rotación de producto en las tiendas de calles principales, apoyándonos en los partidos de fútbol del Campeonato Nacional.

- **Punto Cervezero.**

Punto cervecero propone incentivar a las tiendas a regular sus precios, y venderlas al precio sugerido, además de ser un punto ancla de abastecimiento de las pequeñas tiendas que se encuentren a su alrededor con esta campaña se bonificara con un 4% de rebate por ventas que excedan a su 100% de compra en los últimos 3 meses. De esta forma garantizamos el cumplimiento de precio y aseguramos el abastecimiento de producto a toda la zona.

- **Arma tu campeonato Pilsener**

A las tiendas que organicen campeonatos barriales, se les dará todo el material disponible para eventos en los días programados, lo cual incluye bar de metal, tinas para helar el producto, vasos plásticos, dos modelos y una copa para el campeón y vice-campeón del torneo. Además un aumento de cupo de crédito para cubrir esta demanda.

## **Promociones dirigidas al Consumidor Final**

- **Promoción de vasos de colección.**

Se propone lanzar al mercado una promoción de vasos de colección con los equipos de futbol del campeonato nacional y que conmemore los campeonatos obtenidos durando su trayectoria. Esta promoción se realizara mediante tapas premiadas y una cantidad mínima de dinero, con este incentivo se pretende potencializar las ventas en las tiendas de barrio, además de incentivar al consumidor final.

- **Días Pilsener con jabas de 13 botellas.**

Días Pilsener propone entregar jabas con 13 botellas, en días que se han identificado como de baja rotación, esto ayudara a las ventas del detallista e incentivara al consumidor a adquirir nuestro producto.

- **Promoción de raspaditas.**

Las raspaditas es un incentivo para todo y cada uno de nuestros fieles consumidores que se mantienen apegados a la marca, su sabor y tradición en estas raspaditas se podrán hacer acreedores de premios inmediatos como gorras, plumas, llaveros, destapadores, canguros, vasos, etc.

## **CAPÍTULO V.**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO**

En este capítulo se analizará la viabilidad del Plan de Negocios; dentro de los factores de inversión, punto de equilibrio, tasa de recuperación.

#### **1.11 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL**

Para la viabilidad de este proyecto se mencionó en capítulos anteriores que se necesita de herramientas tanto a la fuerza de ventas como al detallista que le brinden la oportunidad de poder satisfacer las necesidades que el mercado requiere.

Dentro de la inversión inicial se considera un rubro de \$3.582.000, los cuales serán para la adquisición de nuevos equipos Hand Held que faciliten la labor del pre-vendedor en su día de trabajo.

Dentro de este mismo rubro se plantea la compra de nuevos camiones que nos aseguren una correcta distribución de nuestro producto, además de la compra de un nuevo software de marcado para el área de Tele-ventas junto con nuevas computadoras.



**Tabla 2 Inversión Inicial**

<b>Equipos de Cómputo</b>	
Computadoras	60,000
Equipos Hand Held	22,000
Nuevo Software de llamada	500,000
<b>Total Equipos de Cómputo</b>	<b>582,000</b>
<b>Equipos y maquinarias</b>	
Compra Equipos de Frio	1,000,000
<b>Total Equipos y maquinarias</b>	<b>1,000,000</b>
<b>Vehiculos</b>	
Camiones	2,000,000
<b>Total vehículos</b>	<b>2,000,000</b>
<b>Total</b>	<b>3,582,000</b>
<b>Total sin Pre-Operacionales</b>	<b>3,582,000</b>

Elaborado: Por el Autor

Se debe mencionar que estos valores principalmente los de activos fijos corresponden como adicionales a los que actualmente tiene la compañía estos equipos nos garantizan un mejor funcionamiento en la operación.

## **1.12 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

Cervecería Nacional es una subsidiaria de Sab Miller PLC por lo que todo lo relacionado a fuentes de financiamiento se realiza por medio de la directiva de accionistas en este caso la inversión es con capital propio.

### 1.13 PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y COSTOS.

En el siguiente cuadro se detallan los ingresos y los costos por cada uno de los productos de más rotación del portafolio de Cervecería Nacional.

**Tabla 3 Presupuesto de Ingresos Projectados**

Plan Para incrementar las Ventas de Cerveza					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Pilsener	2,400,000	2,568,000	2,747,760	2,940,108	3,145,920
Club	1,560,000	1,669,200	1,786,044	1,911,072	2,044,848
Pilsener Light	3,000,000	3,210,000	3,434,700	3,675,132	3,932,400
<b>Total</b>	<b>6,960,000</b>	<b>7,447,200</b>	<b>7,968,504</b>	<b>8,526,312</b>	<b>9,123,168</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Pilsener	9.55	10.21	10.92	11.69	12.51
Club	9.90	10.58	11.32	12.12	12.97
Pilsener Light	9.11	9.74	10.41	11.14	11.92
<b>Total</b>	<b>28.56</b>	<b>30.54</b>	<b>32.66</b>	<b>34.94</b>	<b>37.40</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Pilsener	22,926,654	26,229,420	30,017,104	34,361,563	39,355,604
Club	15,440,825	17,668,398	20,222,894	23,153,908	26,523,278
Pilsener Light	27,330,818	31,260,150	35,765,626	40,933,233	46,873,030
<b>Total</b>	<b>65,698,297</b>	<b>75,157,967</b>	<b>86,005,623</b>	<b>98,448,705</b>	<b>112,751,912</b>

Elaborado: Por el Autor

Dentro de los costos hay que considerar los costos fijos y los costos variables que tiene el proyecto principalmente por ser un área de producción estos valores pueden subir de acuerdo a factores externos principalmente con lo relacionado a sueldos, y materia prima.

Si bien es cierto la materia prima es de nuestra producción y almacenaje en diversos lugares de Sudamérica incluyendo Ecuador, los costos de importaciones

o gravamen a la importación de materia prima para la elaboración de nuestros productos puede tener significancia relativa en los precios de venta.

**Tabla 4 Costos de Materia Prima**

	1	2	3	4	5
<b>Pilsener</b>					
<b>Materiales (unidades)</b>					
Cebada	156,000	179,400	206,316	237,264	272,856
Malta	288,000	331,200	380,880	438,012	503,724
Arroz	60,000	69,000	79,356	91,260	104,952
Lupulo	132,000	151,800	174,576	200,772	230,892
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>636,000</b>	<b>731,400</b>	<b>841,128</b>	<b>967,308</b>	<b>1,112,424</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Cebada	28.00	28	28	28	28
Malta	27.000	27	27	27	27
Arroz	25.000	25	25	25	25
Lupulo	27.000	27	27	27	27
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>
<b>Club</b>					
<b>Materiales (unidades)</b>					
Cebada	96,000	110,400	126,960	146,004	167,916
Malta	120,000	138,000	158,700	182,508	209,892
Arroz	72,000	82,800	95,220	109,512	125,940
Lupulo	144,000	165,600	190,440	219,012	251,868
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>432,000</b>	<b>496,800</b>	<b>571,320</b>	<b>657,036</b>	<b>755,616</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Cebada	28.00	28	28	28	28
Malta	27.00	27	27	27	27
Arroz	25.00	25	25	25	25
Lupulo	27.00	27	27	27	27
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>
<b>Pilsener Light</b>					
<b>Materiales (unidades)</b>					
Cebada	180,000	207,000	238,056	273,768	314,844
Malta	324,000	372,600	428,496	492,780	566,700
Arroz	72,000	82,800	95,220	109,512	125,940
Lupulo	180,000	207,000	238,056	273,768	314,844
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>756,000</b>	<b>869,400</b>	<b>999,828</b>	<b>1,149,828</b>	<b>1,322,328</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Cebada	28	28	28	28	28
Malta	27	27	27	27	27
Arroz	25	25	25	25	25
Lupulo	27	27	27	27	27
	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>	<b>21.40</b>

Elaborado: Por el Autor

**Tabla 5 Costos de Producción Mano de Obra**

<b>Sueldos mensuales por Cargos</b>					
Malteros	144,000	158,400	172,800	187,200	201,600
Catadores	43,200	54,000	64,800	75,600	86,400
Mecánicos	72,000	84,000	96,000	108,000	120,000
Embotellado	546,000	592,800	639,600	686,400	748,800
Limpieza	90,000	99,000	108,000	117,000	126,000
Montacargista	94,080	105,840	117,600	129,360	141,120
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
<b>Total Costos MD</b>	<b>989,280.00</b>	<b>1,094,040.00</b>	<b>1,198,800.00</b>	<b>1,303,560.00</b>	<b>1,423,920.00</b>
<b>Carga BB. SS.</b>	<b>0.31</b>	<b>0.31</b>	<b>0.31</b>	<b>0.31</b>	<b>0.31</b>
<b>Total Costos MD + BB.SS.</b>	<b>1,294,637.76</b>	<b>1,431,733.68</b>	<b>1,568,829.60</b>	<b>1,705,925.52</b>	<b>1,863,436.64</b>
<b>Total Costos MD + Comisiones</b>	<b>1,294,637.76</b>	<b>1,431,733.68</b>	<b>1,568,829.60</b>	<b>1,705,925.52</b>	<b>1,863,436.64</b>

Elaborado: Por el Autor

**Tabla 6 Costos Fijos de Producción**

<b>Detalle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Energía Eléctrica (Producción)	420,000	424,200	428,442	432,726	437,054
Guardianía	240,000	242,400	244,824	247,272	249,745
Telefonía	144,000	145,440	146,894	148,363	149,847
Agua Potable	540,000	545,400	550,854	556,363	561,926
Combustibles	408,000	412,080	416,201	420,363	424,566
Sueldos Administrativos (Producción)	240,000	242,400	244,824	247,272	249,745
<b>Total CIF</b>	<b>1,992,000</b>	<b>2,011,920</b>	<b>2,032,039</b>	<b>2,052,360</b>	<b>2,072,883</b>

Elaborado: Por el Autor

## 1.14 FACTIBILIDAD FINANCIERA

En lo relacionado con la factibilidad financiera podemos determinar si es rentable o no el proyecto por lo que analizaremos factores esenciales como el TIR y el VAN.

Tabla 7 Tasa de Descuento del Proyecto

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/V) + k_d * (D/V)$	
En donde:	
$k_g$ = Costo del capital propio	6%
$k_d$ = Costo de la deuda	0%
$E/V$ = Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	100%
$D/V$ = Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	0%
WACC	6%

Elaborado: Por el Autor

### 1.14.1 CALCULO DE VAN Y TIR.

El cálculo del van le permite ver a los inversionistas que tan rentable es su inversión en este proyecto trayecto a valor presente lo proyectado en ventas en un marco de 5 años, la tasa de interés que se tomó para este cálculo fue el 6% que es el porcentaje de participación para cada uno de los accionistas.

Como resultado nos dio que el VAN para este Proyecto es de \$23.021.165 con una tasa de retorno del 144% en un tiempo de 1 año, este resultado se da principalmente por la posición que ocupa la compañía y sus producto dentro del

mercado, además de que se proyectó un incremento del 7% anual lo cual permite tener resultados positivos y a corto plazo.

El valor determinado del TIR es principalmente porque existe valores muy bajos de inversión sobre la rentabilidad que el proyecto posee esto se da porque no existe capitalización de banca privada, la capitalización es por medio de los accionistas del grupo SAB Miller, cabe mencionar además que no se está desarrollando un nuevo producto por el contrario se potencializa los productos que ya se encuentran en el mercado y que gozan de una participación aceptable en el mercado ecuatoriano.

**Tabla 8 Calculo de VAN y TIR**

Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -3,782,000	\$ 5,385,909	\$ 4,791,555	\$ 6,178,285	\$ 7,927,131	\$ 9,863,103
Flujo de caja acumulado		\$ 1,603,909	\$ 6,395,465	\$ 12,573,750	\$ 20,500,880	\$ 30,363,984
Valor de Salvamento						\$ 600,000
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -3,782,000	\$ 3,207,819	\$ 14,394,839	\$ 33,146,874	\$ 61,574,885	\$ 101,801,972
Tasa de Descuento	6%					
VAN	23,021,165					
TIR	144%					
Año de recuperación	1					

Elaborado: Por el Autor

## 1.15 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Existen parámetros que actualmente se cumplen dentro de la organización de los cuales podemos mencionar los relacionados al área de producción, que están relacionado principalmente a los días de inventarios óptimos para garantizar un correcto funcionamiento y despacho a cada uno de los puntos de ventas que requieran nuestros productos.

Así como garantizar que la materia prima que se utiliza sea de óptima calidad y que cumplan con los requisitos internacionales y los estándares para la producción de la cerveza, apegándose a los controles internos y gubernamentales.

Por otra parte existe una evaluación continua a la fuerza de venta en cómo se encuentra desarrollando su trabajo, como se encuentran los clientes con nuestro servicio.

Además existen evaluaciones semestrales a cada uno de los colaboradores para medir como se encuentran dentro de sus funciones asignadas esta evaluación cumple con informar al Line manager y a la compañía de las actividades que cada colaborador realiza.

### 1.15.1 INDICADORES A EVALUAR CUMPLIMIENTO.

Dentro de los principales indicadores podemos verificar los estados financieros que se dieron en este plan de negocios.

**Tabla 9 Estado Resultado**

Estado de Resultados		Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	65,698,297	75,157,967	86,005,623	98,448,705	112,751,912	
Costos de Ventas	-	-52,558,638	-60,126,374	-68,804,498	-78,758,964	-90,201,530	
<b>Utilidad Bruta</b>	-	<b>13,139,659</b>	<b>15,031,593</b>	<b>17,201,125</b>	<b>19,689,741</b>	<b>22,550,382</b>	
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-9,746,028	-10,193,358	-10,643,491	-10,708,484	-11,164,393	
<b>Utilidad Operativa</b>	-	<b>3,393,632</b>	<b>4,838,235</b>	<b>6,557,633</b>	<b>8,981,257</b>	<b>11,385,989</b>	
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-	
(Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-	-	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>3,393,632</b>	<b>4,838,235</b>	<b>6,557,633</b>	<b>8,981,257</b>	<b>11,385,989</b>	
Impuestos a la Renta	22%	-746,599	-1,064,412	-1,442,679	-1,975,877	-2,504,918	
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>2,647,033</b>	<b>3,773,824</b>	<b>5,114,954</b>	<b>7,005,380</b>	<b>8,881,072</b>	
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)	---	---	14%	14%	14%	15%	
Margen Bruto	---	20%	20%	20%	20%	20%	
Margen operativo	---	5%	6%	8%	9%	10%	
Margen neto	---	4%	5%	6%	7%	8%	

Elaborado: Por el Autor

**Tabla 10 Balance General**

<b>Balance</b>						
Política de Crédito	0	0	0	0	0	
Política de Inventario	45	45	45	45	45	
Política de Pagos	60	60	60	60	60	
<b>Pre-Operacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Activos</b>						
Efectivo	-	5,385,909	10,177,465	16,355,750	24,282,880	34,145,984
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventario	-	6,074,630	6,985,825	8,033,818	9,239,069	10,625,164
<b>Total de Activos Corrientes</b>	-	<b>11,460,540</b>	<b>17,163,289</b>	<b>24,389,568</b>	<b>33,521,949</b>	<b>44,771,148</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	3,782,000	3,068,000	2,354,000	1,640,000	1,120,000	600,000
Gastos de Constitución de la empresa	-	-	-	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	-	-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>3,782,000</b>	<b>14,528,540</b>	<b>19,517,289</b>	<b>26,029,568</b>	<b>34,641,949</b>	<b>45,371,148</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>						
Cuentas por Pagar	-	8,099,507	9,314,433	10,711,758	12,318,758	14,166,886
Deudas de corto plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	-	<b>8,099,507</b>	<b>9,314,433</b>	<b>10,711,758</b>	<b>12,318,758</b>	<b>14,166,886</b>
Deudas de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos</b>	-	<b>8,099,507</b>	<b>9,314,433</b>	<b>10,711,758</b>	<b>12,318,758</b>	<b>14,166,886</b>
Utilidades retenidas	-	2,647,033	6,420,856	11,535,810	18,541,191	27,422,262
Capital pagado	3,782,000	3,782,000	3,782,000	3,782,000	3,782,000	3,782,000
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>3,782,000</b>	<b>14,528,540</b>	<b>19,517,289</b>	<b>26,029,568</b>	<b>34,641,949</b>	<b>45,371,148</b>
<i>Chequeo</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Razón Corriente</i>	-	1.41	1.84	2.28	2.72	3.16
Capital de Trabajo	-	3,361,033	7,848,856	13,677,810	21,203,191	30,604,262
Prueba Ácida	-	0.66	1.09	1.53	1.97	2.41
Ciclo de Efectivo	-	-15.00	-15.00	-15.00	-15.00	-15.00
Razón de Endeudamiento	-	-	-	-	-	-
ROE	0%	41%	37%	33%	31%	28%
ROI	0%	18%	19%	20%	20%	20%
ROA	0%	452%	385%	330%	284%	249%

Elaborado: Por el Autor



## CAPÍTULO VI.

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 1.16 BASE LEGAL

Dentro de la base legal podemos determinar puntos importantes para el expendio de bebidas alcohólicas.

Uno de los principales problemas para el expendio de bebidas alcohólicas en las tiendas es el acuerdo ministerial que prohíbe la venta de producto los días domingo, además de mantener un límite de horario en días hábiles principalmente lo fines de semana.

- *“El acuerdo interministerial 1470 del 15 de junio de 2010, emitido por los ministerios del Interior y Turismo, regula de manera más efectiva la venta de bebidas alcohólicas de cualquier tipo, en establecimientos registrados como turísticos, y determinados en el artículo 5 de la Ley de Turismo.”*

Fuente: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/venta-regulada-de-bebidas-alcoholicas-los-domingos-solo-en-establecimientos-registrados/>

## Gráfico 16 Venta de Bebidas Alcohólicas



Fuente: Ministerio del Interior

A partir del 1 de Enero Cervecería Nacional se encuentra obligado a emitir facturas electrónicas a sus clientes esto debido a la resolución emitida por el SRI. Estos documentos electrónicos reemplazan a las facturas físicas y servirán para sustentar gastos, costos.

- “El Servicio de Rentas Internas (SRI) expidió las normas para la emisión de comprobantes de venta, retención y documentación complementarios mediante comprobantes electrónicos por Resolución No. NAC-DGERCGC14-00790, publicada en el Registro Oficial – Tercer Suplemento – No. 346 de 2 de octubre de 2014”.

fuelle: <http://www.pbplaw.com/nueva-normativa-facturacion-electronica/>

## 1.17 MEDIO AMBIENTE

### OPORTUNIDAD COMPARTIDA

Queremos un mundo infatigable donde nuestro negocio, las comunidades locales y los ecosistemas compartan un acceso ininterrumpido al agua limpia y segura

### TAREA IMPRENSCINDIBLE COMPARTIDA

Garantizaremos recursos hídricos compartidos para nuestro negocio y para las comunidades locales

### PARA EL 2020

Garantizaremos los suministros de agua a todas nuestras instalaciones mediante alianzas que aborden los problemas de escasez de agua que compartimos con las comunidades locales

## AGUA

### 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.

**Grafico 17 Relación Ahorro de Agua**

Reducimos nuestro consumo de agua



**Ahorra**

=



**Consumo  
700 familias**

Lo que representó una disminución de 113 mil m<sup>3</sup> de agua

Fuente: El autor

## **ENERGÍA**

### **Generación de Energía Térmica.**

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.

## **CO2**

### **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 CO2 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.

Fuente:<http://www.cervecerianacional.ec/desarrollo-sostenible>

## **1.18 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR**

Sin lugar a duda los principales beneficiarios del presente plan de negocios son los pequeños emprendedores, dueños y dueñas de tienda los cuales ven en sus tiendas la oportunidad de mantener a sus familias y dueños de sus negocios.

*“Una de las situaciones más difíciles que tuvo que afrontar Elizabeth Córdova González se dio hace ocho años, cuando ella y su esposo se quedaron sin empleo y, por ende, sin las posibilidades de ofrecer sustento a sus dos hijos y de pagar el crédito de la vivienda que había adquirido en Guayaquil.*

*La tienda, que hoy en día lleva su nombre, fue el salvavidas que llegó en el momento oportuno a la vida de Elizabeth, quien forma parte del grupo de aproximadamente 90 tenderos de Guayaquil que participan en el programa Siembra Futuro - 4e, Camino al Progreso.*

*“Toda la vida he dado gracias a Dios por las bendiciones otorgadas (...) Comencé mi negocio de a poco, primero vendiendo helados, luego tuve para invertir en otros productos (...) La tienda me ayudó a salir adelante”, enfatiza esta costurera de profesión.” Fuente: [www.cervecerianacional.com.ec](http://www.cervecerianacional.com.ec)*

Como esta emprendedora existen otras familias que ven su sustento y su forma de vida en la venta de cerveza y otros productos sea estos desde una tienda o sus hogares este último donde nos enfocamos y pretendemos convertirlos en pequeñas tiendas que ayuden a la economía de sus familias.

El objetivo 9 del plan del buen vivir menciona “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”

El punto 9.8 dice “Aumentar en 10 puntos el porcentaje de hogares que cubren la canasta básica”.

Esto se fundamenta en la participación que tiene los pequeños negocios

dentro de la economía familiar, principalmente las tiendas fuentes de ingresos que dignifican a quien la ejerce y le permite mantener su hogar y su familia.

*“El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013- 2017: que el trabajo sea una actividad que dignifique a cada ser humano y que nos permita crecer solidariamente como sociedad.*

*Esto se fundamenta en la Constitución de la República, donde se establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Artículo 33).” Fuente: El Telégrafo 30 de Septiembre 2013.*

Además de los beneficiarios directos como los tenderos, existen beneficiarios indirectos en este plan de Negocios por ejemplo las personas que darán mantenimiento a los nuevos camiones que se proyecta comprar para abastecer a nuestros clientes.

Otras empresas que comercialicen productos de consumo masivo dado que uno de los planes principales es potencializar los hogares y convertirlos en pequeñas tiendas, este proyecto favorecería de forma directa a otras marcas.

El Gobierno es uno de los principales favorecidos con este Plan de Negocios, el SRI podrá recibir y controlar las ventas con la emisión de facturas electrónicas por lo que recibirá mayores ingresos por temas tributables.

De la misma forma nuevas ofertas de trabajo para la compañía que realiza el mantenimiento a los congeladores, imprentas que proveen el material POP para ser colocado en el punto de venta.

Empresas dedicadas a publicidad en medios no tradicionales y que harán el trabajo de mantenimiento y desarrollo de la plataforma tecnológica.

## CONCLUSIONES

Como conclusión podemos determinar que el proyecto es rentable desde el primer año de ejecución y que brinda muchos beneficios tanto al detallista como al consumidor final.

En el estudio de mercado realizado a detallistas y consumidores se pudo evidenciar grandes oportunidades tanto en ventas como de desarrollo del punto de ventas, es importante mantener una estrecha relación de información y retroalimentación por parte del comprador ya que ellos son el principal termómetro de ventas.

Es importante desarrollar planes que beneficien tanto a compradores, como vendedores, por lo general siempre se ofrecen promociones al detallista pero este no dispone de herramientas que le ayuden a rotar ese producto en su mercado causándole un problema de stock innecesario lo cual repercute en no venta de forma inmediata a la compañía.

Dentro de las oportunidades que se evidencio en el estudio de mercado está la entrega de equipos de frio a los clientes esto beneficiara de la rotación de la cartera de productos dado que sirve como vitrina de ventas y expone el producto de mejor manera.

El crecimiento proyectado del plan de negocios está dentro de los parámetros establecidos por la compañía y por las condiciones en que el mercado de ventas de cerveza se desarrolla.

De la misma forma este Plan beneficiara de forma indirecta tanto a empresas como personas naturales que tengan algún tipo de contacto con las marcas o la compañía.

## RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para este Plan de Negocios podemos decir que se capacite a toda la fuerza de ventas en nuevas técnicas de ventas, manejo de objeciones y servicio al cliente esto garantizara mejores relaciones con el detallista y sus clientes.

Capacitaciones a los detallistas acerca de los beneficios que brinda la compañía a sus clientes y las oportunidades de negocios existen con la venta de nuestros productos, capacitaciones que involucren manejo de las inversiones que acerquen al cliente con la compañía

La entrega de los equipos de frio durante los primeros seis meses del año aprovechando los meses con festividades y las oportunidades de consumo por el campeonato nacional de futbol.

Incentivos a los detallistas y clientes, promociones atractivas que favorezcan la rotación del producto, además de grupos de conversaciones con clientes a cerca de gustos y preferencias.

Invertir en tecnología que ayuden al equipo de ventas como computadores, equipos Hand Held, laptop.

Proveer de los materiales necesarios a la fuerza de ventas que se encuentra en la calle para que desempeñen mejor sus funciones, estos materiales incluyen POP, cintas, gomas, etc.

Despliegue de cuotas mensuales, semanales y diarias a la fuerza de ventas para que tengan conocimiento de cómo se encuentran en ventas y cuanto es el porcentaje de crecimiento que se proyecta.



## BIBLIOGRAFÍA

- Philip Kotler, (2013). Fundamentos de Marketing (Ed. 11). México: Pearson Educación

SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. junio,2013, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Sitio web: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas#tabs3>

- Diario el telégrafo (2013) Digitalizado el 30 de Septiembre del 2013 sitio web: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masgmenos/item/cambiar-la-matriz-productiva-y-dignificar-el-trabajo-son-los-ejes-del-plan.html>
- Ministerio del Interior (2014) Quito 12 de Junio 2014 articulo Venta regulada de bebidas alcohólicas los domingos: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/venta-regulada-de-bebidas-alcoholicas-los-domingos-solo-en-establecimientos-registrados/>
- Cerveceria nacional (2014) pagina web: <http://www.cervecerianacional.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos boletín informativo (2013) sobre ingresos de la canasta básica familiar sitio wb: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/por-primera-vez-en-32-anos-el-ingreso-familiar-supera-el-costo-de-la-canasta-b%C3%A1sica/>
- Información de la compañía: proporcionada por las áreas de Datos Maestros, Trade (2013).

- Perea, Bustamante & Ponce Nueva Normativa para facturación electrónica (2014) 2 de Octubre: <http://www.pbplaw.com/nueva-normativa-facturacion-electronica/>

# **ANEXOS**