



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

## **PLAN DE VENTAS PARA LA MICROEMPRESA CERVEZA ARTESANAL MESTIZA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

### **Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

### **INGENIERA EN MARKETING**

**AUTORA: MERY LISETH TOSCANO IZURIETA**

**DIRECTOR: ING. JORGE WASHIGTON ÁLVAREZ CALDERÓN**

Riobamba – Ecuador

2020

© 2020, Mery Lisbeth Toscano Izurieta

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Mery Lisbeth Toscano Izurieta declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de diciembre del 2020



**Mery Lisbeth Toscano Izurieta**

**050276894-8**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE VENTAS PARA LA MICROEMPRESA CERVEZA ARTESNAL MESTIZA DE LA CIUDAD DE RIOBAMA**, realizado por la señorita: **MERY LISBETH TOSCANO IZURIETA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	2020-12-03
Ing./ PhD. Jorge Washington Álvarez Calderón <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	2020-12-03
Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2020-12-03

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado para mi madre, quien se esforzó y luchó cada día por verme cumplir un anhelo más de mi corazón y supo guiarme en este camino tan difícil llamado vida. También se lo dedico a mi hermana mayor Ruth, quien a pesar de las circunstancias que se presenten, nunca dejo de darme una palabra de aliento, nunca dejo de apoyarme y nunca dejo de amarme. Por último, dedico este trabajo a la memoria de mi padre.

Mery

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por ser tan bondadoso y generoso conmigo, quiero agradecer a mi familia por apoyarme en todos los aspectos de mi vida, por brindarme las palabras adecuadas cada vez que lo necesitaba y por confiar en mí sin dudarlo. Agradezco también a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrir sus puertas y permitir educarme en tan noble institución, a todos mis docentes por compartirme sus conocimientos, a mis tutores quienes supieron guiarme durante el tiempo que elaboré mi tesis y, por último, mi más sincero agradecimiento a Cerveza Artesanal Mestiza quien me abrió sus puertas y me permitió realizar mi trabajo de titulación.

Mery

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	2
1.1. Antecedentes de Investigación .....	2
1.2. Marco teórico.....	3
1.3. Marco conceptual.....	6
CAPITULO II .....	11
2. MARCO METODOLÓGICO.....	11
2.1. Análisis Estadístico .....	11
2.2. Análisis económico .....	17
2.3. Diagnóstico empresarial .....	22
2.3.1. <i>Matriz FODA</i> .....	22
2.3.2. <i>Matriz EFE</i> .....	23
2.3.3. <i>Matriz EFI</i> .....	24
2.3.4. <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	25
2.3.5. <i>Matriz BCG</i> .....	27
2.3.6. <i>Identificación del canal de distribución utilizado por Cerveza artesanal Mestiza</i> .....	29

<b>2.4.</b>	<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.</b>	<b>Nivel de investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.</b>	<b>Diseño de investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>2.6.1.</b>	<i>Según la manipulación de la variable independiente .....</i>	<b>30</b>
<b>2.6.2.</b>	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo .....</i>	<b>30</b>
<b>2.7.</b>	<b>Tipo de estudio .....</b>	<b>30</b>
<b>2.7.1.</b>	<i>Bibliográfica documental.....</i>	<b>30</b>
<b>2.7.2.</b>	<i>De campo .....</i>	<b>30</b>
<b>2.7.3.</b>	<i>No experimental .....</i>	<b>30</b>
<b>2.8.</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación .....</b>	<b>32</b>
<b>2.9.1.</b>	<i>Métodos.....</i>	<b>32</b>
<b>2.9.2.</b>	<i>Técnicas .....</i>	<b>33</b>
<b>2.9.3.</b>	<i>Instrumentos.....</i>	<b>33</b>
<b>2.10.</b>	<b>Idea a defender .....</b>	<b>33</b>
 <b>CAPITULO III.....</b>		<b>34</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.</b>	<b>Marco Propositivo.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.1.</b>	<i>Antecedentes de la organización.....</i>	<b>46</b>
<b>3.3.2.</b>	<i>Filosofía empresarial .....</i>	<b>48</b>
<b>3.3.3.</b>	<i>Objetivos de ventas .....</i>	<b>51</b>
<b>3.3.4.</b>	<i>Proyección de ventas .....</i>	<b>51</b>
<b>3.3.5.</b>	<i>Levantamiento de procesos .....</i>	<b>52</b>
<b>3.3.6.</b>	<i>Estrategias de ventas .....</i>	<b>56</b>
<b>3.3.7.</b>	<i>Programas de acción.....</i>	<b>67</b>



3.3.8. <i>Tácticas de venta</i> .....	68
3.3.9. <i>Políticas de venta</i> .....	69
3.3.10. <i>Presupuesto de ventas</i> .....	69
3.3.11. <i>Propuesta: proceso de selección de fuerza de ventas</i> .....	70
3.3.12. <i>Ratios de eficiencia</i> .....	73
3.3.13. <i>Cronograma de actividades</i> .....	74
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
<b>GLOSARIO</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Ventas Cerveza Artesanal Mestiza .....	11
<b>Tabla 2-2:</b>	Consumo de cerveza.....	14
<b>Tabla 3-2:</b>	Factores que influyen en el consumo de alcohol .....	15
<b>Tabla 4-2:</b>	Segmentación de mercado.....	16
<b>Tabla 5-2:</b>	Ingreso promedio de los hogares ecuatorianos.....	19
<b>Tabla 6-2:</b>	Canasta familiar vital.....	19
<b>Tabla 7-2:</b>	Impuestos a consumos especiales.....	20
<b>Tabla 8-2:</b>	Matriz FODA.....	22
<b>Tabla 9-2:</b>	Matriz EFE .....	23
<b>Tabla 10-2:</b>	Matriz EFI .....	24
<b>Tabla 11-2:</b>	Matriz de perfil competitivo.....	26
<b>Tabla 12-2:</b>	Ventas por producto cerveza artesanal mestiza.....	27
<b>Tabla 13-2:</b>	VARIABLES DE LA MUESTRA .....	32
<b>Tabla 14-3:</b>	Género .....	34
<b>Tabla 15-3:</b>	Edad.....	35
<b>Tabla 16-3:</b>	Consumo de cerveza.....	36
<b>Tabla 17-3:</b>	Consumo de cerveza artesanal.....	37
<b>Tabla 18-3:</b>	Tipo de cerveza artesanal .....	38
<b>Tabla 19-3:</b>	Importancia de las variables en una cerveza artesanal .....	39
<b>Tabla 20-3:</b>	Frecuencia de consumo .....	40
<b>Tabla 21-3:</b>	Establecimiento de compra.....	41
<b>Tabla 22-3:</b>	Hábito de consumo .....	42
<b>Tabla 23-3:</b>	Cerveza Mestiza .....	43
<b>Tabla 24-3:</b>	Estrategias .....	44
<b>Tabla 25-3:</b>	Pronóstico de ventas .....	51
<b>Tabla 26-3:</b>	Estrategia N°1.....	56
<b>Tabla 27-3:</b>	Estrategia N°2.....	58
<b>Tabla 28-3:</b>	Estrategia N°3.....	60
<b>Tabla 29-3:</b>	Estrategia N°4.....	63
<b>Tabla 30-3:</b>	Estrategia N°5.....	64
<b>Tabla 31-3:</b>	Programas de acción.....	67
<b>Tabla 32-3:</b>	Presupuesto de ventas.....	69
<b>Tabla 33-3:</b>	Cronograma de actividades .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Isologo Cerveza Artesanal Mestiza.....	47
<b>Figura 2-3:</b>	Ubicación Cerveza Artesanal Mestiza .....	48
<b>Figura 3-3:</b>	Organigrama estructural empresarial .....	49
<b>Figura 4-3:</b>	Cartera de productos .....	50
<b>Figura 9-3:</b>	Prototipo Técnica de merchandising.....	57
<b>Figura 10-3:</b>	Prototipo de post de venta online.....	59
<b>Figura 11-3:</b>	Prototipo de envase del sorteo.....	62
<b>Figura 12-3:</b>	Prototipo de afiche .....	62
<b>Figura 13-3:</b>	Prototipo de publicación .....	64
<b>Figura 14-3:</b>	Prototipo de publicación .....	64
<b>Figura 15-3:</b>	Prototipo de afiche .....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Ventas Cerveza Artesanal Mestiza.....	12
<b>Gráfico 2-2:</b>	Matriz BCG de cerveza artesanal mestiza.....	28
<b>Gráfico 3-2:</b>	PEA ocupada del cantón Riobamba .....	31
<b>Gráfico 4-3:</b>	Género .....	34
<b>Gráfico 5-3:</b>	Edad.....	35
<b>Gráfico 6-3:</b>	Consumo de cerveza.....	36
<b>Gráfico 7-3:</b>	Consumo de cerveza artesanal.....	37
<b>Gráfico 8-3:</b>	Tipo de cerveza artesanal .....	38
<b>Gráfico 9-3:</b>	Importancia de las variables en una cerveza artesanal .....	39
<b>Gráfico 10-3:</b>	Frecuencia de consumo .....	40
<b>Gráfico 11-3:</b>	Establecimiento de compra.....	41
<b>Gráfico 12-3:</b>	Hábito de consumo.....	42
<b>Gráfico 13-3:</b>	Cerveza mestiza.....	43
<b>Gráfico 14-3:</b>	Estrategias .....	44
<b>Gráfico 15-3:</b>	Proceso de selección de proveedores .....	52
<b>Gráfico 16-3:</b>	Proceso de selección de materia prima.....	53
<b>Gráfico 17-3:</b>	Proceso de producción.....	54
<b>Gráfico 18-3:</b>	Proceso de venta.....	55

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** MODELO DE FICHA BIBLIOGRÁFICA

**ANEXO B:** MODELO DE ENCUESTA

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación nombrado “Plan de ventas para la microempresa Cerveza Artesanal Mestiza de la ciudad de Riobamba”, tuvo como finalidad otorgar una herramienta estratégica a la microempresa para conseguir sus objetivos comerciales y mejorar su rentabilidad a través del diseño de estrategias y tácticas de ventas. El trabajo se apoyó en el enfoque de investigación cuali-cuantitativo, se realizó un análisis estadístico, económico y diagnóstico empresarial, se diseñó y se aplicó una encuesta a la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, con el objetivo de determinar la cultura de consumo de cerveza artesanal en la ciudad. Los principales resultados obtenidos son; la región sierra es la que menos porcentaje consume con un 11,5% del consumo nacional, la zona 3 en la que se encuentra la provincia de Chimborazo ocupa el sexto puesto sobre el consumo de cerveza, se debe mejorar en los siguientes puntos internos de la microempresa; deficiencia en los puntos de venta, falta de estrategias promocionales y administración de talento humano, la mayoría de la población de la ciudad de Riobamba no consume cerveza artesanal. El plan de ventas posee actividades para mejorar las falencias identificadas en la microempresa, así como también estrategias y tácticas, se recomienda su correcta ejecución.

**Palabras clave:** <PLAN DE VENTAS>, <VENTAS>, <ESTRATEGIA DE VENTA>, <TÁCTICA DE VENTA>, <CERVEZA ARTESANAL>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



27/01/2021

0583-DBRAI-UPT-2021

## **ABSTRACT**

The present study called "A Sales Plan for a small cap called Cerveza Artesanal Mestiza, located in Riobamba city", aimed to provide a strategic tool for this company to achieve its commercial objectives and improve its profitability through the design of strategies and tactics sales. This study was supported by a qualitative and quantitative research approach, a statistical, economic and business diagnosis analysis was carried out, a survey was designed and applied to the economically active population of Riobamba city, with the objective to determine the culture of consumption of this type of beer. The main results obtained go as follow; the highland region consumes the least percentage of this beer with 11.5% of national consumption. In zone 3, the province of Chimborazo is in the sixth place on beer consumption, and the following internal aspects of the small cap business should be improved; deficiencies found in the sales point, lack of promotional strategies and management of human resources, the majority of the population in Riobamba has tried or consumes craft beer. The sales plan contains activities to improve shortcomings that were identified in the company, as well as strategies and tactics; its correct execution is recommended.

**Keywords:** <SALES PLAN>, <SALES>, <SALES STRATEGY>, <SALES TACTIC>, <ARTISANAL BEER>, <RIOBAMBA (CANTON) >.

## INTRODUCCIÓN

En el mercado ecuatoriano, realizan sus actividades comerciales una infinidad de marcas de cervezas nacionales como extranjeras, ya sean industriales o artesanales, dichas marcas vienen respaldadas por empresas ya establecidas y correctamente diseñadas en todos sus procesos de comercialización, direccionándoles a obtener resultados de ventas inimaginables para las microempresas que recién se están estableciendo en dicho mercado. Una de las herramientas estratégicas más comunes utilizadas por dichas empresas es el plan de ventas que tienen como objetivo principal el diseño de estrategias y tácticas que permitan alcanzar los objetivos comerciales de las organizaciones.

El plan de ventas se convierte en una herramienta fundamental para el departamento de comercialización de cada empresa y en este caso en específico para Cerveza Artesanal Mestiza de la ciudad de Riobamba, que ha venido realizando sus actividades comerciales a ciegas porque no tenía una herramienta que le guíe al momento de comercializar sus productos. A través de esta investigación se diseñó un plan de ventas adecuado a la realidad de la microempresa y para su realización se empleó metodologías que permitan identificar las falencias en la organización y que complementadas con el estudio de mercado se obtuvo estrategias adecuadas para el entorno de la microempresa.

El presente trabajo de investigación está conformado por tres capítulos, el primero hace referencia a los antecedentes de la investigación y a la elaboración del marco teórico que respalde la elaboración del plan de ventas.

El capítulo dos engloba el marco metodológico de la investigación, en el cual se ve inmerso el análisis estadístico, económico, el diagnóstico empresarial y los métodos, técnicas e instrumentos de la investigación.

En el capítulo tres se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de los análisis realizados en el capítulo dos, además de los hallazgos de la investigación de mercados, también se diseña el marco propositivo del plan de ventas con el fin de mejorar la situación actual de la microempresa.



## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Se procedió a buscar antecedentes relacionados al tema propuesto de manera que justifique la importancia y relevancia de su realización.

En el transcurso de la historia se revisó fechas radicales que dan paso a un cambio de dirección en el mundo empresarial. Según (Diaz, 2010) en el año 1951 Clarence Eldridge de General Food, desarrollo el primer plan de marketing de la historia donde se menciona que se debe desarrollar un plan anual de acción de mercadeo. Este ha ido evolucionando con el paso del tiempo, adaptándose a las necesidades del mercado.

Dio hincapié al inicio de la era de análisis y estrategia, empieza el mundo empresarial a considerar que el departamento comercial necesita un documento donde se especifique pasos claros y concisos a seguir, que optimicé la gestión y que facilite un estudio interno como externo a la organización y que este abarque varios subtemas.

Para finales del siglo XIX se conoce el primer manual de ventas el cual se debe a un buhonero de la corporación NCR, el marketing se encuentra en un enfoque de producción. (Castells M. A., 2012) dada la época se considera que el primer manual de ventas nace como necesidad de proporcionar al personal comercial parámetros específicos que ayuden en el proceso de venta.

En las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta comienza paulatinamente la era del marketing, empieza la segmentación, los vendedores van tomando más relevancia en la organización. En la época de los ochenta el plan de marketing y de ventas toman importancia en la realidad empresarial, se convierte en la era estratégica, en la década de los noventa toman relevancia los compradores se los comienza a ver como socios de la organización empezando así los primeros canales de distribución, en los primeros años del dos mil comienza el comercio virtual debido a la globalización. (Castells M. A., 2012)

Se deduce que para esta época grandes multinacionales ya trabajaban con un plan de ventas definido, ayudándoles a alcanzar los objetivos planteados del área comercial. Debido a la globalización y a la era digital el plan de ventas a tomado mayor relevancia en los últimos años, ya que el mercado ha cambiado, no solo es un lugar físico, sino que también es uno digital completamente desbordado de competidores los cuales innovan sus estrategias de ventas, se encuentra entonces que un plan de ventas en la actualidad abarca la comercialización en espacios digitales como tradicionales.

En la actualidad es normal ver a estudiantes de pregrado y post grado realizar planes de ventas como trabajo previo a la obtención del título de tercer y cuarto nivel.

## **1.2. Marco teórico**

El autor Montero (2017) Menciona que el plan de ventas es un documento donde se muestran las ventas de una empresa para un tiempo determinado y queda enmarcado las principales actividades a desarrollarse por la gestión comercial de los próximos periodos. En otro enfoque el autor (Prieto, 2008) dice que un plan de ventas es una herramienta para el gerente de ventas porque en él se ve inmersos objetivos, metas, compromisos, incentivos entre otros, por tal motivo se debe de entenderlo, compartirlo y trabajarlo con un equipo ganador para posicionar la compañía. El autor (Torres, 2014) manifiesta que la planificación de un plan de ventas va de la mano con la acción de ventas y con la fuerza de ventas, no interviene otros aspectos de marketing y tampoco elementos generales del negocio. Finalmente (Castells M. A., 2007) **“se trata de planear objetivos de ventas y definir como alcanzarlos”**.

Realizando un análisis de las teorías antes expuestas, el autor considera que el plan de ventas es una herramienta estratégica para un periodo de tiempo determinado, donde se trata de optimizar al máximo la gestión comercial mediante la dirección del gerente de ventas el cual plantea objetivos y traza un camino para alcanzarlo.

Es relevante mencionar que en el plan de ventas no se ven inmersos aspectos del plan de marketing y de negocios, estos se enfocan en mejorar otras áreas de la empresa. Aquí nace una pregunta, ¿Cuál es la importancia de un plan de Ventas?, básicamente radica en que es un documento fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa. Además, permite el análisis interno como externo de la organización, se establecen objetivos y se diseñan estrategias. Como lo corrobora (Prieto, 2015) mencionando que para enriquecer un plan de ventas se lleva a cabo un análisis interno y externo donde se analiza el mercado y la competencia.

Una vez realizado el análisis pertinente se comienza a estructurar el plan de ventas, menciona el autor (Torres, 2014) que el primer paso para construir el plan comienza con la diferenciación, si es para una empresa que posee un histórico de ventas o por lo contrario si concierne a una empresa totalmente nueva, si fuera este el caso o desea reestructurar un documento existente se debe tomar en cuenta los siguientes puntos en un plan de ventas: las estrategias de ventas, fuerzas de ventas, condiciones de ventas y plan de ventas anual (premisas y ratios de eficiencia, presupuestos de ventas y objetivos de ventas). (Castell, 2015) manifiesta que la metodología de un plan de ventas es similar a un plan de marketing, se compone de un análisis del ambiente, mercado y competencia desde el enfoque de las ventas, se fijan objetivos y los medios para alcanzarlos, por último, se organiza y gestiona la red de ventas.

Desde el punto de vista de Prieto (2015) un plan de ventas debe llevar como mínimo los siguientes puntos a consideración: Objetivos de la empresa, tendencias de la empresa, portafolio de productos y servicios, pronóstico de ventas, publicidad y promoción y sistemas de distribución, sistemas de clasificaciones, premios, rankings mensuales, la filosofía de trabajo, los niveles de desempeño con sus premios, bonificaciones y las diferentes acciones a llevar a cabo por los vendedores.

Mediante la interpretación de las teorías se ha definido puntos claves de un plan de ventas ya sea para empresas nuevas o ya existentes en el mercado, estos son: Antecedentes empresariales, Filosofía empresarial, descripción de la cartera de productos, fijación de objetivos de ventas, proyección de ventas, estrategias y tácticas de ventas, presupuesto de ventas, gestión de la fuerza de ventas, ratios de eficiencia y cronograma de actividades. Que, desde un punto de vista imparcial, engloban todos los ítems que mencionan los autores citados y permiten la correcta ejecución de un plan de ventas.

El plan de ventas es una guía, el cual muestra una estructura a seguir, desde su planificación permite dar respuestas a problemáticas definidas. (Fernández & Molina, 2006) debido a ello una estructura muy bien establecida permite que dicho documento se convierta en una de las principales herramientas que la empresa posee para competir en el mercado.

Al hablar de mercado implicamos diferentes fuerzas económicas (Consumidores, Productores y gobierno) que en un espacio determinado llevan a cabo el intercambio de productos (Ruiz, 2001). Se expone también que el mercado es el lugar donde se encuentran los compradores para adquirir los productos o servicios ofrecidos por las empresas. (Rivera & Garcillán, 2007)

Encontramos entonces que un mercado es un lugar en específico donde se pone en oferta los productos de los fabricantes y estos son demandados de acuerdo a la necesidad existente del segmento, ahora bien, se implica dos factores importantes en el tema; los consumidores y los compradores, es objetivo

realizar una diferenciación de los términos pues el primero se enfoca a las persona que hacen uso efectivo del producto mientras que el segundo término se refiere a los intermediarios del producto que básicamente pasan a ser los clientes principales de las empresas y fortalecen los canales de distribución de las mismas.

Según los autores Rivera y Garcillán (2007) el consumidor es la persona que percibe los beneficios del producto y de la compra. Finalmente (Rivera, Arellano, & Molero, 2009) mencionan que el consumidor también puede convertirse en cliente, si es la misma persona quien realiza la compra y consume el producto.

Por otra parte, un comprador es aquel que efectúa la compra de un producto y puede ser para su uso personal o para otros (Couso, 2005). Se habla también de los clientes pues un comprador básicamente es un cliente; quien de forma frecuente realiza la compra en una empresa, puede o no ser el consumidor final existe la posibilidad de que sea un cliente industrial. (Rivera, Arellano, & Molero, 2009)

Los dos conceptos antes expuestos son entes importantes al momento de conocer el mercado, en base a ellos se diseña las estrategias de ventas y en el caso del comprador este puede convertirse en un intermediario, ayudando en la distribución del producto y reforzando los canales de distribución.

Un canal de distribución engloba todas las acciones necesarias para poner un producto al alcance del consumidor meta, de forma que facilite la compra, incorpora a todos los individuos u organizaciones que contribuyen a la realización de la actividad. (Paz, 2008). Los canales de comercialización son enlaces de instituciones que interfieren en los diferentes procesos que concierne la comercialización y une a los proveedores y los usuarios finales. (Rodríguez, 2009)

Interpretándose, un canal de comercialización es el factor principal para que los productos estén a disposición en el mercado, existen distintos canales de distribución al igual que estrategias de distribución, escoger una de ellas depende del segmento y del tipo del producto con el que se esté trabajando. Dentro de un plan de ventas es necesario analizar las diferentes estrategias de distribución que se rigen a una organización ya que determinan la efectividad del proceso de comercialización.

Al hablar de estrategias es necesario tener una dirección estratégica facilitada por alguna metodología existente en el sistema educativo y empresarial, se habla del Cuadro de mando integral. El autor (Baraybar, 2011) considera que es una técnica de gestión enfocada en asistir a las organizaciones con el objetivo de convertir sus estrategias en objetivos medibles y relacionados entre sí, mejorando el rendimiento del talento humano y direccionando los recursos. El CMI es un cuadro de mando donde se ven implicados los objetivos y estrategias de una empresa por medio del establecimiento de indicadores de rendimiento, los cuales evalúan a la empresa. El estudio se basa en cuatro puntos

fundamentales: Financiero, Humano, procesos organizativos internos y la dimensión aprendizaje, crecimiento e innovación. (Sanna & Quatrebarbes, 2016)

El cuadro de mando integral es una metodología enfocada a mejorar la situación actual empresarial, a través de la coherencia de los objetivos de una empresa y de sus estrategias, las tareas cotidianas de la organización deben estar relacionadas entre sí y permitir el cumplimiento de las metas empresariales.

### **1.3. Marco conceptual**

#### **Matriz FODA**

La técnica de la matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Salazar, 2005)

#### **Matriz EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos-EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al de la MPC. Varía en que no se comparan empresas, sino que se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito. (Arizabaleta, 2004)

#### **Matriz EFI**

Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándoles una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia. (García A. E., 2013)

#### **Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de la MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Flores, 2013)

## **Matriz BCG**

Es una eficaz herramienta de análisis estratégico de los valores corporativos de la compañía frente a su mercado. Tiene como fin ayudar a decidir los enfoques que deben adoptar determinadas unidades de negocio. Así, con esta matriz se puede llegar a conocer en que parte es mejor invertir, en qué productos conviene más enfatizar sobre las ventas e incluso en qué punto es imprescindible abandonar. (Ibáñez, 2017)

## **Cuadro de Mando Integral**

Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la dirección estratégica focalizada a la creación de valor. (Baraybar, 2011)

## **Cartera de Productos**

La mayor parte de las empresas no comercializan un único producto y ofrecen al mercado toda una variedad de productos generalmente relacionados. Al conjunto de estos productos se le denomina cartera de productos que se encuentra integrada en una empresa y marca concretas. Está formada, como su propio nombre indica, por los productos y servicios que maneja la empresa. (Ibáñez, 2017)

## **Ventas**

La ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediatos. (Llamas, 2004)

## **Estrategia**

En un sentido amplio, y con objeto de fijar una base histórica de partida, podemos afirmar que la estrategia se ocupa de objetivos a medio y largo plazo y, sobre todo, de las acciones adecuadas para lograr estos objetivos preferidos. En casi todas las definiciones de estrategias aparecen conceptos clave como objetivos, entorno, competencia, planes de acción, asignación de recurso. Ader en el año de 1983, propone la siguiente definición. La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuara la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación. (Castells & Pasola, 2003)

## **Táctica**

Conjunto de acciones específicas requeridas para lograr, como partes de una estrategia, una meta. Una táctica debe corresponder, siempre, a una estrategia superior a ella, que, a su vez, debe haber sido fijada en función de un objetivo establecido con anterioridad. (Bravo, 1996)

## **Objetivos**

Los objetivos son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. (Arizabaleta, 2004)

## **Metas**

Las metas son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo. (Arizabaleta, 2004)

## **Fuerza de ventas**

Podemos definir la fuerza de ventas como el conjunto organizado de personas, sistemas de trabajo y tecnologías que tiene la función de vender los productos o servicios de la empresa, en contacto directo con el comprador final. La fuerza de venta personas a persona, es decir, en la presentación personal de un producto o servicio por parte del vendedor a un posible comprador con el propósito de vender. Esta presentación se hace generalmente cara a cara, pero también puede hacerse a distancia (por teléfono o por internet). (Belio & Andrés, 2007)

## **Administración de la fuerza de Ventas**

Análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el establecer y el diseñar una estrategia para la fuerza de ventas, y el reclutar, el seleccionar, el capacitar, el supervisar, el compensar, y el evaluar a los vendedores de la empresa. (Kotle & Armstrong, 2003)

## **Cliente**

El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Boubeta, 2006)

## **Presupuesto**

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009)

## **Mercado**

Una definición tradicional de mercado dice: el mercado es el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones. Desde el punto de vista de la demanda, se supone que los compradores necesitan un producto/servicio determinado, desean o pueden desear comprar y tienen capacidad económica y legal para comprarlo. Desde el punto de vista de la oferta, los individuos u organizaciones tienen la propiedad o el poder legal sobre el producto/servicio ofrecido, y tienen la capacidad para cumplir con las expectativas de los compradores. (Rivera & Garcillán, 2007)

## **Demanda**

La demanda es la cantidad de un producto que los consumidores estarían dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. (Luna, Barragan, & Miranda, 2010)

## **Oferta**

La oferta de un producto es una función que indica las distintas cantidades de producto que, los vendedores de un mercado (pueden o no ser productores, según el mercado) están dispuestos a vender a distintos precios. (Luna, Barragan, & Miranda, 2010)

## **Vendedor**

El profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común. (Llamas, 2004)

## **Rentabilidad**

Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no solo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. (Faga & Ramos, 2006)



## **Riesgo País**

Este índice mide el riesgo que existe en las operaciones internacionales que involucran a un país, entendiendo como riesgo a la posibilidad de impago. (Pérez & Merino, 2016)

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

Según Muiños (2006) menciona que en el marco metodológico se realiza los pasos necesarios que requiera la investigación para proporcionar un diagnóstico correcto al trabajo escrito. Dicho concepto se ve corroborado por el autor (Hurtado & Toro, 2007) manifestando que el marco metodológico concierne a la ejecución concreta de la investigación, en el cual se ve inmerso la población, muestra, diseño de la investigación y si es necesario la formulación de la hipótesis.

El marco metodológico del presente trabajo se divide en el análisis estadístico, económico, diagnóstico empresarial y diseño de la investigación, factores necesarios para el direccionamiento y extracción de información pertinente en el trabajo.

#### 2.1. Análisis Estadístico

Es un elemento del análisis de datos, en el ámbito de la inteligencia de negocios, implica recoger datos individuales de los cuales se puede extraer información. Su objetivo es identificar tendencias para utilizarlas de manera positiva para el cliente y aumentar las ventas. (Rouse, 2014)

El análisis de las ventas es el punto de partida dentro de los factores estadístico revisados en el trabajo de investigación.

**Tabla 1-2:** Ventas Cerveza Artesanal Mestiza

<b>CERVEZA ARTESANAL MESTIZA</b>			
<b>Ventas anuales y mensuales</b>			
<b>Meses</b>	<b>Año- 2017</b>	<b>Año- 2018</b>	<b>Año-2019</b>
<b>Enero</b>		\$3.580,00	\$1.788,00
<b>Febrero</b>	\$1.987,00	\$4.020,00	\$1.653,00
<b>Marzo</b>	\$2.436,00	\$3.917,00	\$2.130,00
<b>Abril</b>	\$4.012,00	\$5.785,00	\$4.465,00
<b>Mayo</b>	\$2.671,00	\$3.228,00	\$1.846,00
<b>Junio</b>	\$2.800,00	\$5.214,00	\$1.379,00
<b>Julio</b>	\$2.825,00	\$3.092,00	\$1.275,00
<b>Agosto</b>	\$2.336,00	\$2.119,00	\$1.566,00

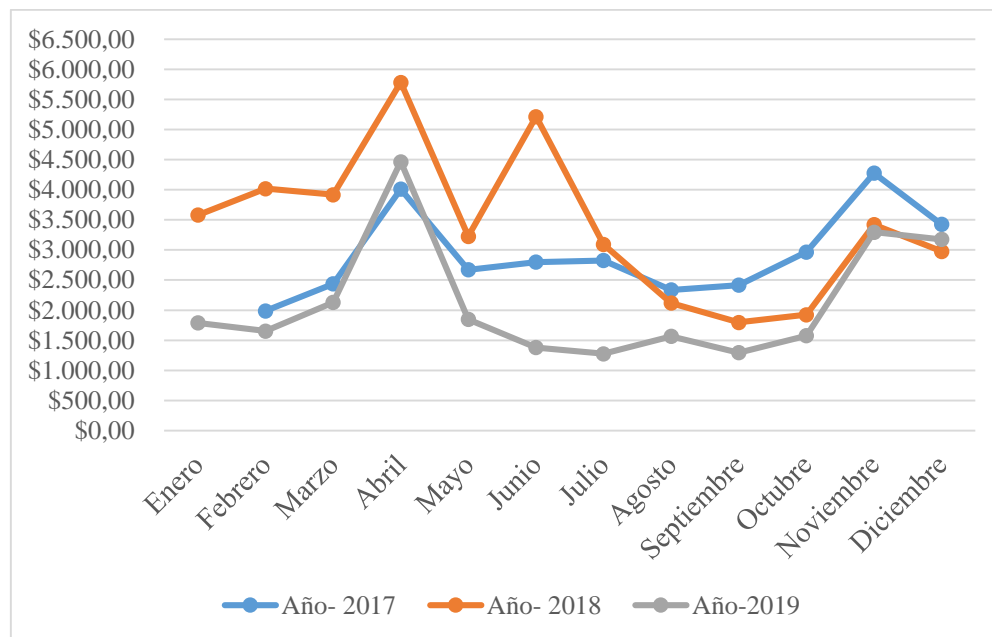
<b>Septiembre</b>	\$2.415,00	\$1.796,00	\$1.294,00
<b>Octubre</b>	\$2.965,00	\$1.924,00	\$1.576,00
<b>Noviembre</b>	\$4.278,00	\$3.421,00	\$3.297,00
<b>Diciembre</b>	\$3.426,00	\$2.977,00	\$3.176,00
<b>TOTAL</b>	\$32.151,00	\$41.073,00	\$25.445,00

**Fuente:** Cerveza artesanal mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Se muestra el total de ventas de forma anual y mensual, iniciando en el 2017, año en el cual cerveza artesanal mestiza inicia sus actividades comerciales en el mercado Riobambeño dicho periodo culmina con un total de ventas brutas de \$ 32.151,00 dólares, para el año 2018 se nota un incremento en sus ventas de al menos 9 mil dólares culminando el año con ventas de \$ 41.073,00, para el año 2019 se registra una disminución importante en las ventas mensuales, mínimo de 1 mil dólares en promedio culminando el año con una venta total bruta de \$ 25.445,00 dólares.

A continuación, se muestra el grafico de líneas para que se facilite la interpretación de las ventas brutas de la empresa en los diferentes periodos identificados.



**Gráfico 1-2:** Ventas Cerveza Artesanal Mestiza

**Fuente:** Cerveza artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Es importante conocer dos fuerzas determinantes del mercado que son la oferta y la demanda.

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se encuentran a disposición en el mercado, en este caso se habla de la cantidad de cerveza que las organizaciones tienen a disponibilidad de vender.

Según datos de la cervecería nacional, en el país se producen 6.800.000 hectolitros de cerveza (un hectolitro es igual a 100 litros) al año. De ese total, aproximadamente, seis millones son producidos por la Cervecería Nacional. Es decir, cerca del 90 %, la cantidad faltante equivale a la producción de microempresas ecuatorianas e importaciones. Realizando los cálculos correspondiente al mes se oferta en el mercado 566.666.67 hectolitros. (ProChile, 2017)

Es necesario mencionar que existen 160 cervecerías artesanales registradas en el país, 98 están realizando su actividad comercial con normalidad y alrededor de 60 están inscritas en la Asociación de cervecerías del Ecuador (Ecuador tv, 2019). Según los datos de la asociación de cerveceros artesanales en el año 2017 esta industria generó 13 millones de dólares en ventas y en el 2018 registra un crecimiento del 10% en la industria. (Revista Líderes, 2019)

La demanda es la cantidad de productos que son adquiridos por los consumidores en el caso de la zona de planificación 3 en la cual se encuentra la provincia de Chimborazo, la demanda de cerveza representa un total del 11,5% a nivel nacional con un número de personas de 134950.

En la demanda de bebidas alcohólicas para el año 2019 se predice una disminución debido a la situación económica por la que atraviesa el país, sin embargo el segmento espera crecer entre 1 y 2 % de acuerdo al ritmo poblacional (Angulo, 2018).

Una vez entendido las dos fuerzas determinantes del mercado y que tienen una relación elástica entre las dos es relevante analizar el consumo del producto en el mercado.

Al hablar de consumo entramos estrictamente en el ámbito del segmento, es decir la cantidad de compradores que adquieren un producto para hacer uso efectivo del mismo y satisfacer una necesidad latente, dicha información estadística ayuda a una organización a tomar decisiones sobre la parte comercial, pues determina el nivel de oferta que se pondrá a disposición en el mercado.

En este caso se realizó una recopilación de datos sobre el consumo de la bebida alcohólica (cerveza) en el mercado ecuatoriano, enfocando los hallazgos a la realidad que atraviesa Cerveza Artesanal Mestiza.

Se encontró que el 56,7% de los ecuatorianos que consume bebidas alcohólicas prefieren la cerveza, versus a un 41,7% que opta por bebidas destiladas (como el whisky, ron, vodka) y un 1,7% que elige al vino. (El Telégrafo, 2018)

Según los resultados de la encuesta de condiciones de vida- sexta ronda 2015 y el Instituto nacional de estadística y censos, el consumo de cerveza desde la edad de 12 años en adelante corresponde al 12.0 % a nivel nacional con un total de 1.446.305 personas, siendo la población urbana la que tienen mayor índice de consumo con un 12.6%, frente a la población rural con un 10,7%. Hablando de regiones naturales, la sierra posee el menor porcentaje de consumo con un 11.5%, en cuestión de zonas de planificación, la zona 3 en la que está la provincia de Chimborazo ocupa el sexto puesto sobre el consumo de cerveza con 134950 personas equivalente a 11,2%. (INEC, 2015)

Se muestra a continuación la tabla donde se expone los datos antes dados según las clasificaciones de área, región natural y zonas de planificación.

**Tabla 2-2:** Consumo de cerveza

Nivel de desagregación	Consumió cerveza			
	Total (población de 12 años y más)	Si (%)	No (%)	
<b>Área</b>	<b>Nacional</b>	<b>12.052.548</b>	<b>12,0</b>	<b>88,0</b>
	Urbano	8.263.136	12,6	87,4
	Rural	3.789.412	10,7	89,3
<b>Región Natural</b>	<b>Total</b>	<b>12.052.548</b>	<b>12,0</b>	<b>88,0</b>
	Sierra	5.484.261	11,5	88,5
	Costa	5.974.453	12,5	87,5
	Amazonía	571.784	11,6	88,4
	Galápagos	22.049	11,7	88,3
<b>Zonas de Planificación</b>	<b>Total</b>	<b>12.052.548</b>	<b>12,0</b>	<b>88,0</b>
	Zona 1	1.024.301	10,6	89,4
	Zona 2	534.890	15,7	84,3
	Zona 3	1.204.913	11,2	88,8
	Zona 4	1.429.249	11,6	88,4
	Zona 5	1.948.857	12,6	87,4
	Zona 6	912.491	8,2	91,8
	Zona 7	959.853	10,2	89,8
	Zona 8	2.153.850	12,8	87,2
	Zona 9	1.884.143	13,6	86,4

Fuente: (INEC, 2015)

Realizado por: Toscano, Mery, 2019

El autor González (2019) menciona que según los datos del Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC) en el año 2017 más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, siendo el 90% el consumo de hombres y el 10% en mujeres. Menciona también que cualquier momento es ideal para el consumo de cerveza, ya sea una reunión de amigos, familiar, fiestas, ocasiones especiales o simplemente porque se antoja y la tienda del barrio es uno de los lugares preferidos para comprar.

El consumo per cápita de cerveza en el Ecuador corresponde a 31 litros al año según diario expreso año 2018. Por último, la cerveza es la bebida favorita de los ecuatorianos con un 46% frente a otras bebidas según la encuesta realizada por Opina América Latina.

La cerveza es la bebida alcohólica más demandada en Ecuador debido al precio competitivo que se encuentra en el mercado, la calidad del producto, la distribución masiva del mismo y porque prácticamente la cultura de consumo de los ecuatorianos demanda adquirir esta bebida alcohólica, pero cuales son los factores que se ven inmersos dentro de la cultura de consumo.

Esteban Braganza en su investigación sobre los determinantes sociales y económicos del consumo de alcohol en Ecuador determina factores importantes: la condición socioeconómica, nivel de instrucción, empleo, desempleo y estado civil. (La Hora, 2017) . Sin embargo, se puede determinar algunos factores más como: las costumbres y tradiciones, grupos de influencia, precio, sabor y fechas festivas. Ver tabla 3-2

**Tabla 3-2:** Factores que influyen en el consumo de alcohol

Condición socioeconómica
Nivel de instrucción
Empleo, desempleo
Estado civil
Costumbres y tradiciones
Grupos de influencia
Precio
Sabor
Fechas festivas

**Fuente:** (La Hora, 2017)

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Todos los factores antes expuestos se encuentran en la ciudad de Riobamba los cuales determinan el consumo de cerveza industrial o artesanal, en el caso de la última y delimitando el área geográfica a la ciudad se omiten ciertas variables: desempleo, costumbres y tradiciones, condición socioeconómica (C-; D) y el nivel de instrucción (Primarios; secundarios), son variables que no se involucran en el consumo de cerveza Artesanal.

Finalmente, dichas variables ayudan a identificar el segmento de mercado de la microempresa cervecería Artesanal Mestiza.

A continuación se detalla las características del segmento según las variables de segmentación de mercado. Ver Tabla 4-2.

**Tabla 4-2: Segmentación de mercado**

<b>Geográficas</b>	<b>Demográficas</b>
- País: Ecuador	- Nivel de Instrucción: Indiferente
- Región: Sierra	- Edad: 18 años en adelante
- Ciudad: Riobamba	- Género: Femenino, Masculino
	- Estado civil: Indiferente
<b>Psicográficas.</b>	<b>Conductuales</b>
- Clase social: Alta, media alta, media normal y media baja	- Nivel de uso: alto, medio
- Personalidad: Extrovertidos, introvertidos	- Frecuencia de uso: semanal
- Intereses: abiertos a nuevas experiencias	

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Entonces el perfil del segmento meta son todas aquellas personas que residan en la ciudad de Riobamba y comprendan la edad de 18 años en adelante, pertenezcan a la clase social alta, media alta, media normal, media baja, que su interés siempre estén abiertos a nuevas experiencias por último el nivel de uso del producto sea alto y medio, con una frecuencia semanal de uso del producto.

## **2.2. Análisis económico**

Los indicadores macroeconómicos son estadísticas que ayudan a diagnosticar la situación de un país determinado y por ende tienen influencia directa en las operaciones comerciales de un territorio.

Se comenzó el estudio revisando el Producto Interno Bruto (PIB), el año 2019 termina registrando un crecimiento de 0,1% según los datos del Banco Central del Ecuador, totalizando USD 107.436 millones en términos corrientes y USD 71. 909 millones en términos constantes. (BCE, 2020)

El crecimiento de 0,1% del PIB se explica por incremento de 5,2% de las exportaciones de bienes y servicios, aumento del 1,5% en el gasto de consumo final de los hogares. Las importaciones de bienes y servicios fueron mayores en 1,6% que el año 2018. (BCE, 2020)

Se registra un porcentaje mínimo de incremento del PIB, se analiza que es bueno, significa el crecimiento de la industria y comercio ecuatoriano de manera que se dinamiza la economía del país y se genera más plazas de trabajo, por ende, significa la reducción de la tasa de desempleo en la región y se incrementa el número de habitantes que pueden adquirir un producto determinado en este caso en particular cerveza artesanal Mestiza.

En cuanto al PIB per cápita del Ecuador para el año 2019 fue de 6.183,8 según el Banco mundial, siendo inferior al año 2018 que presentó un total de 6,368 dólares. Cumpliéndose los pronósticos de algunos analistas, mencionaban que disminuirá para los próximos años lo que significa que la población está creciendo más rápido que los ingresos de país y lo cual afectaría en la calidad de vida de los ecuatorianos. Si llegara a reducirse más para los años venideros significaría un desbalance en la economía ecuatoriana reflejada directamente en la capacidad de compra de la población, cambiando radicalmente sus hábitos de compra y que posiblemente opten por eliminar productos o servicios que tienen el objetivo de distracción entre ellos la cerveza.

Es necesario mencionar también el riesgo país un indicador que permite conocer la estabilidad (económica, social y política) de un estado, el riesgo país del Ecuador año 2020 mes Julio día 02 registra en 3,279 punto, información tomada del Banco Central de Ecuador, dicho dato es alto lo que significa que la situación política, social y económica del país no es estable y por lo cual, si el gobierno obtuviera créditos de organismos internacionales se fijaría una tasa de interés alta por la situación inestable del estado, por otro lado tampoco el país es atractivo para inversionistas extranjeros, dos escenarios que directamente desfavorecen a la población ecuatoriana y por ende a los micro emprendimientos nacionales tal es el caso de Cervecería Artesanal Mestiza, que tienen que superar dichos problemas a pesar de las dificultades que atraviesa el país.



Otro indicador que afecta directamente la economía de un país es la inflación, el Ecuador registro para el mes de mayo de 2020 un porcentaje acumulado de 1.01%, siendo el mayor porcentaje presentado en el mes de mayo desde el 2016. (Banco Central del Ecuador, 2020)

El hecho de que la tasa de inflación este en un 0,01% podría significar que la capacidad adquisitiva de una persona disminuiría pues al tener una tasa de inflación alta los precios de los productos subirán. Para los micro emprendimientos locales es un punto negativo, en el caso de las cervecerías artesanales se ve perjudicado ya que los precios del insumo de producción suben, disminuyendo la cantidad de producción y a la vez significa que los clientes de este tipo de productos reduzcan su frecuencia de compra ya que decidirán comprar productos que satisfagan sus necesidades básicas.

Según la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU) diciembre de 2019, la tasa de desempleo en el país fue de 3,8%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 4,9%, y a nivel rural en 1,6%. (INEC, 2019)

Sim embargo el porcentaje de desempleo con el cual se cierra el año 2019 perdería toda veracidad en los primeros meses del año 2020, como resultado de la pandemia, que trae consigo una desgarradora realidad. La organización internacional del trabajo menciona que las cifras de desempleo en Ecuador cuadruplicarían a las cifras estimadas por el ministerio de trabajo local como consecuencia de los efectos económicos que deja la pandemia. (Telesur, 2020)

Tomando un escenario realista del desempleo en Ecuador, me permito mencionar que incrementara el número de personas que están en búsqueda de trabajo, el área rural es el más afectado por este fenómeno, al no poseer estudios adecuados se les dificulta más encontrar un empleo digno. Al incrementarse el número de personas sin empleo, se reduce la capacidad adquisitiva y muchas de las veces significa eliminar algunos productos de su canasta básica y prácticamente los productos o servicios enfocados a cubrir la necesidad de distracción/ relajación se vuelven imposibles de obtener entre ellos la cerveza, lo que se convierte en la reducción de venta de cervecería Mestiza y posible pérdida.

Una vez analizado el desempleo es necesario mencionar el salario básico pues el tener un trabajo estable no significa tener ingresos que cubran todos los gastos de los hogares. Según el ministerio nacional de trabajo el salario básico para el año 2020 corresponde a 400 dólares lo que equivale un aumento del 1, 52% con respecto al año 2019. Es decir, se aumentó un total de 6 dólares que representa una cantidad mínima para incrementar el poder adquisitivo. (El universo, 2020)

El ingreso per cápita promedio de los hogares ecuatorianos es de 230 dólares, siendo el área urbana quien percibe mayor ingreso per cápita con 274 dólares frente al área rural con 141 dólares. También

se muestra el ingreso promedio de las familias ecuatorianas que corresponde a 983 dólares. (INEC, 2012) Ver tabla 5-2.

**Tabla 5-2:** Ingreso promedio de los hogares ecuatorianos

Indicadores	Nacional	Área	
		Urbana	Rural
Ingreso promedio del hogar	893	1.046	567
Ingreso Promedio monetario	709	841	428
Ingreso Per cápita	230	274	141
Porcentaje del ingreso no monetario	20,07%	19,07%	24,6%
Coefficiente de Gini	0,45	0,44	0,39

Fuente: (INEC, 2012)

Realizado por: Toscano, Mery, 2019

Para el mes de enero del 2019 un canasta vital tuvo un costo de USD 503,70 generandose un excedente de USD 231,77 del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumento en 0.82% en referencia al costo del mes anterior. (INEC, 2019) Ver tabla 6-2.

**Tabla 6-2:** Canasta familiar vital

Mes	Canasta Familiar Vital (a)	Variación Mensual	Ingreso mensual Familiar (b)	Restricción/ Excedente en el consumo (a) – (b)	Cobertura del ingreso familiar
Enero-18	502,74	0,77%	720,53	-217,79	143,32%
Feb-18	500,49	-0,45%	720,53	-220,04	143,97%
Mar-18	499,79	-0,14%	720,53	-220,74	144,17%
Abril-18	499,91	0,02%	720,53	-220,62	144,13%
May-18	498,40	-0,30%	720,53	-222,13	144,57%
Jun-18	494,61	-0,76%	720,53	-225,92	145,68%
Jul-18	491,17	-0,70%	720,53	-229,36	146,70%

Ago-18	495,06	0,79%	720,53	-225,47	145,55%
Sep-18	498,22	0,64%	720,53	-222,53	144,62%
Oct-18	501,02	0,56%	720,53	-220,90	143,81%
Nov-18	498,00	-0,60%	720,53	-231,77	144,69%
Dic-18	499,59	0,32%	720,53		144,22%
Ene-19	503,70	0,82%	735,47		146,01%

**Fuente:** (INEC, 2019)

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Teniendo un salario básico de 400 dólares y una canasta Vital de 503,700 dólares se identifica rápidamente que una familia que posea una sola fuente de ingresos y este sea el básico no posee capacidad de compra bebidas alcohólicas lo cual reduce el segmento de mercado para cervecería Artesanal Mestiza.

En cuanto a los Impuestos de consumos especiales (IPC), se da por el motivo de restringir el consumo de ciertos productos a la población, en dicho caso la cerveza artesanal.

En aplicación de la normativa vigente, el Servicio de Rentas Internas (SRI) estableció las siguientes tarifas específicas del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), aplicables a partir del 1 de enero de 2019. (Pérez Bustamante & Ponce, 2019) Ver tabla 7-2.

**Tabla 7-2:** Impuestos a consumos especiales

<b>Grupo V</b>	<b>Tarifa Especifica</b>
Cigarrillos	0,16 USD por unidad
Alcohol	7,22 USD por litro de alcohol puro
Bebidas Alcohólicas	7,25 USD por litro de alcohol puro
Cerveza Artesanal	2,00 USD por litro de alcohol puro
Cerveza industrial de pequeña escala ( participación en el mercado ecuatoriano de hasta 730.000 Hectolitros)	7,72 USD por litro de alcohol puro
Cerveza industrial de mediana escala ( participación en el mercado ecuatoriano de hasta 1.400.000 hectolitros)	9,62 USD por litro de alcohol puro

---

Cerveza industrial de grande escala ( participación 12 USD por litro de alcohol puro en el mercado ecuatoriano superior a 1.400.000 hectolitros)

---

Bebidas no alcohólicas y gaseosas con contenido de 0,18 USD por 100 gramos de azúcar mayor a 25 gramos por litro de bebida, azúcar excepto energizantes

---

**Fuente:** (Pérez Bustamante & Ponce, 2019)

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Se identifica que el ICE en cuanto a la cerveza artesanal está en una tarifa específica de 2 dólares por litro de alcohol puro estando debajo del impuesto de las cervezas industriales lo que significa una ventaja para las cervecerías artesanales.

## 2.3. Diagnóstico empresarial

### 2.3.1. Matriz FODA

**Tabla 8-2:** Matriz FODA

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad del producto</li><li>2. Posee sus propias instalaciones y maquinaria</li><li>3. Punto de venta propio</li><li>4. Precios competitivos en el mercado</li><li>5. Posee reconocimientos nacionales</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Deficiencia en los puntos de venta</li><li>2. Falta de estrategias promocionales de venta</li><li>3. Inexperiencia del talento humano</li><li>4. Falta de publicidad</li><li>5. No posee un plan de ventas</li></ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cultura fuerte en Riobamba en cuanto al consumo de alcohol</li><li>2. Apoyó gubernamental</li><li>3. Búsqueda de nuevos mercados (exportación)</li><li>4. Potencial para seguir creciendo</li><li>5. Acceso a créditos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Índice de desempleo del de 3,8%</li><li>2. Impuesto a los consumos especiales</li><li>3. Crisis Política del Ecuador</li><li>4. Alza de los puntos del Riesgo País</li><li>5. Incremento de competidores en el mercado</li></ol>

**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

### 2.3.2. Matriz EFE

**Tabla 9-2:** Matriz EFE

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Cultura fuerte en Riobamba en cuanto al consumo de alcohol	0,15	3	0,45
2. Apoyó gubernamental	0,12	4	0,48
3. Búsqueda de nuevos mercados (exportación)	0,12	3	0,36
4. Potencial para seguir creciendo	0,12	4	0,48
5. Acceso a créditos	0,06	2	0,12
<b>Amenazas</b>			
1. Índice de desempleo del de 3,8%.	0,12	3	0,36
2. Impuesto a los consumos especiales	0,09	3	0,27
3. Crisis Política del Ecuador	0,08	2	0,16
4. Alza de los puntos del Riesgo País	0,08	2	0,16
5. Incremento de competidores en el mercado	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,02</b>

**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Mediante la matriz EFE se evalúa puntos externos que pueden ser aprovechados por las organizaciones y puntos que pueden perjudicar a la misma, en este caso se obtuvo como resultado una puntuación de 3,02 lo que significa que la microempresa está respondiendo de forma favorable a los diferentes ítems expuestos.

### 2.3.3. Matriz EFI

*Tabla 10-2: Matriz EFI*

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Calidad del producto	0,12	4	0,48
2. Posee sus propias instalaciones y maquinaria	0,12	4	0,48
3. Punto de venta propio	0,10	3	0,30
4. Precios competitivos en el mercado	0,10	3	0,30
5. Reconocimientos nacionales	0,10	4	0,40
<b>Debilidades</b>			
1. Deficiencia en los puntos de venta	0,12	2	0,24
2. Falta de estrategias promocionales	0,10	2	0,20
3. Inexperiencia del talento humano	0,08	3	0,24
4. Falta de publicidad	0,08	2	0,16
5. No posee un plan de ventas	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

La matriz EFI evalúa los factores internos de la organización y la capacidad que esta tiene para reaccionar ante ellos, se obtuvo un resultado de 2,96 que supera la media de 2,5 lo que significa que la microempresa está en condiciones favorables para reaccionar a cualquier dificultad que se le presente de manera interna, sin embargo, se debe poner atención en las debilidades de la organización, para contrarrestarlas y mejorar la situación.

#### ***2.3.4. Matriz de perfil competitivo***

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha tomado en cuenta a dos cervecerías artesanales del país, las cuales producen marcas reconocidas de cerveza y son las principales elegidas por el consumidor ecuatoriano, los factores críticos a evaluar son los siguientes que se enumeran a continuación;

- Cuota del mercado
- Calidad del Producto
- Reconocimiento de marca
- Diversificación de productos
- Canales de distribución
- Precios competitivos



**Tabla 11-2:** Matriz de perfil competitivo

Factores críticos empresa	Cervecería Mestiza (Riobamba)		Páramo Brauhaus (Quito)		Cerveza Reloj del Diablo (Alausí)		
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Calidad del Producto	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Cuota del mercado	0,18	2	0,36	4	0,72	3	0,54
Reconocimiento de marca	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Diversificación de productos	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Canales de distribución	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
Precios competitivos	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>		<b>3,6</b>		<b>3</b>

Fuente: Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

Realizado por: Toscano, Mery, 2019

Los resultados obtenidos son los siguientes, cervecería Páramo Brauhaus es la mejor puntuada seguida por cervecería Reloj del Diablo con un 3, finalmente cervecerías mestiza tiene un 2,78 superando la media de 2,50 lo que significa que está respondiendo bien a los factores críticos expuestos pero se tienen que mejorar en muchos de ellos.

### 2.3.5. Matriz BCG

La Matriz BCG permite Clasificar las UEN de una empresa según el crecimiento previsto y la cuota de mercado relativo que posea en cuatro categorías; las estrellas, las vacas lecheras, los perros y los interrogantes, Por tanto, posee dos ejes, el vertical corresponde a la tasa de crecimiento, el horizontal es la cuota de mercado relativa que posee la UEN. (5o minutos. es, 2016)

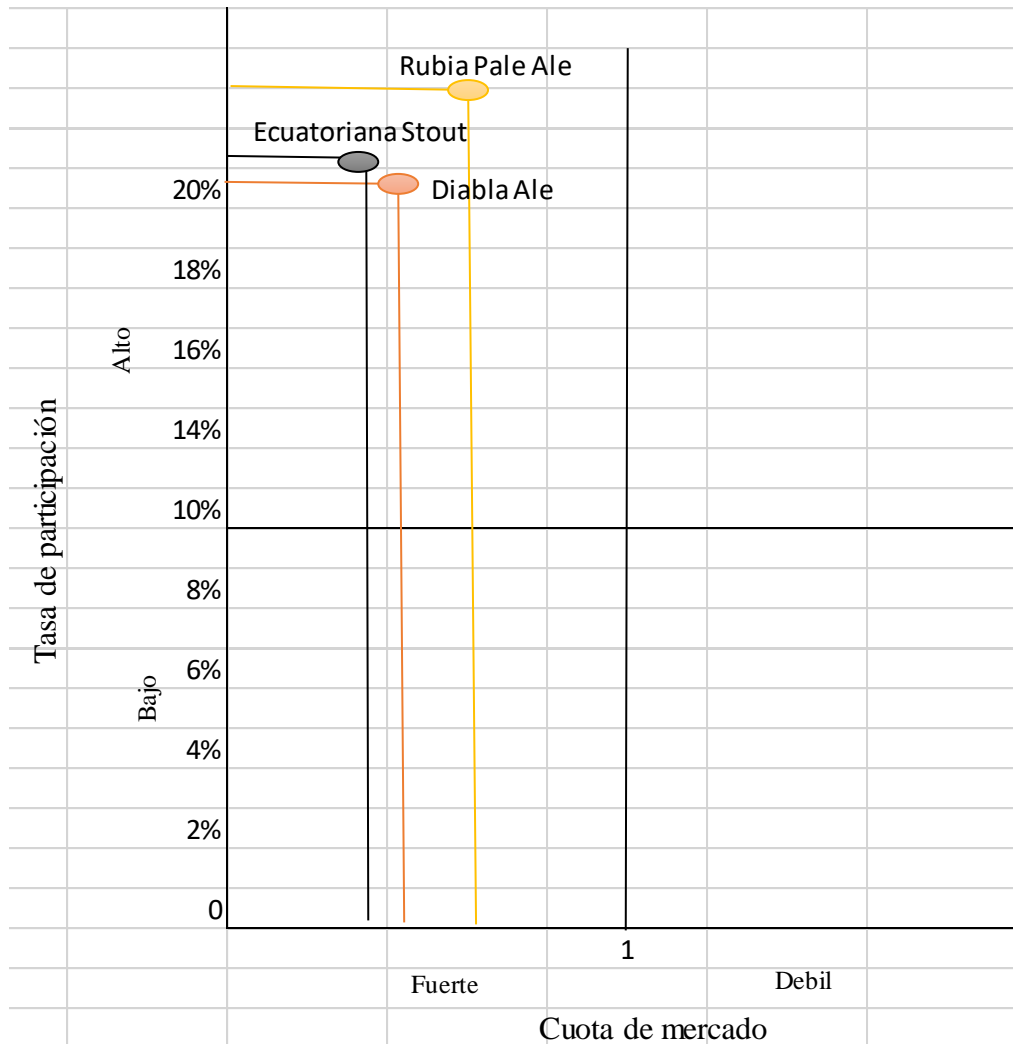
La matriz BCG se realizó con los datos obtenidos de Cerveza artesanal Mestiza, Ver tabla 12-2; y los datos encontrados de Cervecería PARAMOBRAUHAUS S. A, para el año 2018 de 450.000,00 dólares según Revista Líderes.

**Tabla 12-2:** Ventas por producto cerveza artesanal mestiza

<b>Ventas Cerveza Artesanal Mestiza</b>			
<b>2017</b>	\$32.151,00	Rubia Pale Ale	\$4.398,00
		Diabla Ale	\$10.765,00
		Ecuatoriana Stout	\$16.988,00
<b>2018</b>	\$41.073,00	Rubia Pale Ale	\$6.938,00
		Diabla Ale	\$13.112,00
		Ecuatoriana Stout	\$21.023,00
<b>2019</b>	\$25.445,00	Rubia Pale Ale	\$3.293,00
		Diabla Ale	\$8.122,00
		Ecuatoriana Stout	\$14.030,00

**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019



**Gráfico 2-2:** Matriz BCG de cerveza artesanal mestiza

**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

Como resultado de la aplicación de la matriz se obtuvo que las diferentes unidades estratégicas de negocio son productos estrellas, significa que tienen una alta tasa de crecimiento y una fuerte cuota de mercado, se recomienda mantener el nivel de inversión en dichos productos para generar estrategias de publicidad y promoción con el objetivo de garantizar su crecimiento y en un futuro la posibilidad que alguno de ellos se convierta en un producto vaca.

### 2.3.6. Identificación del canal de distribución utilizado por Cerveza artesanal Mestiza

Se identificó que la microempresa Cerveza Artesanal Mestiza cuenta con dos tipos de canales de distribución:

El primer canal es el directo, el cual funciona de la siguiente manera, cuando el producto se encuentra correctamente empacado en sus diferentes presentaciones se procede a realizar la logística necesaria, teniendo como punto de salida la fábrica y el punto de entrega Beer Garden (punto de venta propio).



El segundo canal identificado es el detallista, se comienza el trabajo de logística en la fábrica y termina al momento que el producto se encuentra en manos del consumidor final, teniendo como intermediarios a bares, licorerías y restaurantes de la ciudad de Riobamba, además Cerveza artesanal Mestiza también está presente en locales de Guaranda, Guayaquil, Colta y Quito.



La estrategia de distribución utilizada por la microempresa es selectiva, se distribuye solo en los puntos de ventas considerados adecuados para el producto, que vayan de acuerdo al segmento de mercado en el que realiza la actividad comercial Cerveza Artesanal Mestiza.

### 2.4. Enfoque de la investigación

El trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, es decir cuali – cuantitativo ya que se manejó datos cuantificables y métodos estadísticos en el trabajo, de la misma forma se utilizó factores cualitativos dentro de la investigación, de manera que se obtenga resultados claros, concisos y adecuados a la realidad de la organización y contribuyan a la elaboración de la propuesta estratégica.

## **2.5. Nivel de investigación**

Se utilizó el nivel de investigación descriptiva puesto que se detalló la problemática de la organización y se especificó los resultados obtenidos del trabajo de campo, además de explicar las diferentes estrategias propuestas para mejorar la rentabilidad de cerveza artesanal mestiza.

## **2.6. Diseño de investigación**

### ***2.6.1. Según la manipulación de la variable independiente***

El tipo de diseño de investigación es no experimental y por lo tanto no se manipula las variables de investigación.

### ***2.6.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo***

Se aplicó un diseño transversal pues se recopiló información importante para el tema, de la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba, en un solo periodo de tiempo.

## **2.7. Tipo de estudio**

### ***2.7.1. Bibliográfica documental***

Debido a la recolección de información que está de acuerdo al tema de investigación y se encuentra publicada en libros, artículos, páginas web verificadas entre otros, contribuyeron a la elaboración del marco teórico, el cuál es la línea base y fundamento principal de los datos generados en el trabajo de titulación.

### ***2.7.2. De campo***

Es de campo debido que para la recolección de información se aplicó una encuesta a la población económicamente activa ocupada de la ciudad de Riobamba.

### ***2.7.3. No experimental***

La investigación es no experimental ya que no se manipula ninguna variable y no se realizan experimentos.

## 2.8. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Una población es un conjunto de elementos que poseen características similares, por ende, facilita las investigaciones que se realicen. (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006)

El presente estudio se realizó con la población económicamente activa ocupada del cantón Riobamba, Ver Gráfico 3-2, para el año 2010 se cuenta con un total de 96062 personas, aplicando la fórmula de proyección poblacional y con el 1,42% de crecimiento poblacional en la provincia de Chimborazo según los datos del censo de población y vivienda 2010 y anteriores, para el año 2019 se obtiene un total de 109059,64 aproximando se cuenta con 109.060 personas para la elaboración de la muestra.

Ecuador: Población económicamente activa ocupada de 15 años y más, por categoría de ocupación y distribución relativa, según cantón											
Código	Cantón	Categoría de ocupación									Total
		Empleado/a u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales	Empleado/a u obrero/a privado	Jornalero/peón	Patron/a	Socio/a	Cuenta propia	Trabajador/a no remunerado	Empleado/a doméstico/a	No declarado	
0503	PANGUA	517	411	2329	113	50	4943	89	80	223	8755
0504	PUJILÍ	2469	2983	3837	243	97	14888	568	534	648	26267
0505	SALCEDO	1709	4688	3506	460	157	12441	372	514	608	24455
0506	SAQUISILÍ	764	1336	962	147	67	5399	200	161	198	9234
0507	SIGCHOS	362	366	1012	91	35	6376	133	111	318	8804
0601	RIOBAMBA	17973	22279	7362	3506	1088	36285	1485	3291	2793	96062
0602	ALAUÍ	862	917	1488	198	129	10723	414	352	438	15521
0603	COLTA	1083	780	1796	80	71	16022	426	206	567	21031
0604	CHAMBO	338	739	1952	106	49	1821	67	167	121	5360
0605	CHUNCHI	373	355	704	88	35	2639	43	106	157	4500
0606	CHAMOTE	561	561	1118	81	88	11781	286	167	288	14000
CANTON_TOTAL											

**Gráfico 3-2:** PEA ocupada del cantón Riobamba

Fuente: Inec, 2010

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006)

Se utilizó la fórmula de población finita y se realizó con los siguientes datos, tomamos en cuenta el valor de  $p$  0,50 y valor de  $q$  0,50 aplicando un error muestral de 5% y el 95% de nivel de confianza, el tamaño de población 109.060 obtenida mediante la proyección poblacional.

Formula;

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

(Barojas, 2005)

**Tabla 13-2:** Variables de la muestra

<b>Variabes</b>	<b>Datos</b>
n= Tamaño de la muestra	383
Z= Nivel de confianza 95% constante 1,96	1,96
p = Variabilidad positiva	0.5
q = Variabilidad negativa	0.5
N = Tamaño de la población	109060
E = Precisión o el error 5%	0.05

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2019

$$n = \frac{1,96^2 * 109060 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(109060 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{104741,224}{0,0025(109059) + 0,9604}$$

$$n=382,82$$

$$n= 383 \text{ aproximando}$$

## **2.9. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.9.1. Métodos**

**Deductivo-Inductivo:** El método de la investigación es deductivo- inductivo, puesto que parte de lo general a lo particular y se utilizó en la realización del marco teórico.

**Sintético:** este método se utilizó al momento de la generación de hallazgos obtenidos de la investigación de mercado.

**Analítico:** dicho método se vio inmerso en la investigación al momento de realizar el análisis, estadístico, económico y diagnóstico empresarial, permitiendo la correcta elaboración del plan de ventas.

### **2.9.2. Técnicas**

#### **Técnica bibliográfica**

Mediante la revisión bibliográfica se obtuvo información importante para la investigación proveniente de libros, artículos científicos y revistas.

#### **Encuesta**

Fue utilizada en la investigación de campo para extraer datos de la población, que permitan generar hallazgos que aporten a la investigación.

### **2.9.3. Instrumentos**

#### **Ficha bibliográfica**

Las fichas bibliográficas fueron utilizadas al momento de almacenar los conceptos relevantes para la investigación, como el nombre del autor, nombre del libro, editorial, ciudad, fecha de publicación entre otras cosas.

#### **Cuestionario**

El cuestionario posee las preguntas que se aplicó a la población en la investigación de mercado.

### **2.10. Idea a defender**

El plan de ventas permitirá mejorar la situación actual de la microempresa cerveza artesanal mestiza y por ende la rentabilidad de la misma.



## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de la investigación de mercado, recopilados a través de la aplicación del cuestionario de la encuesta a la población económicamente activa ocupada del cantón Riobamba.

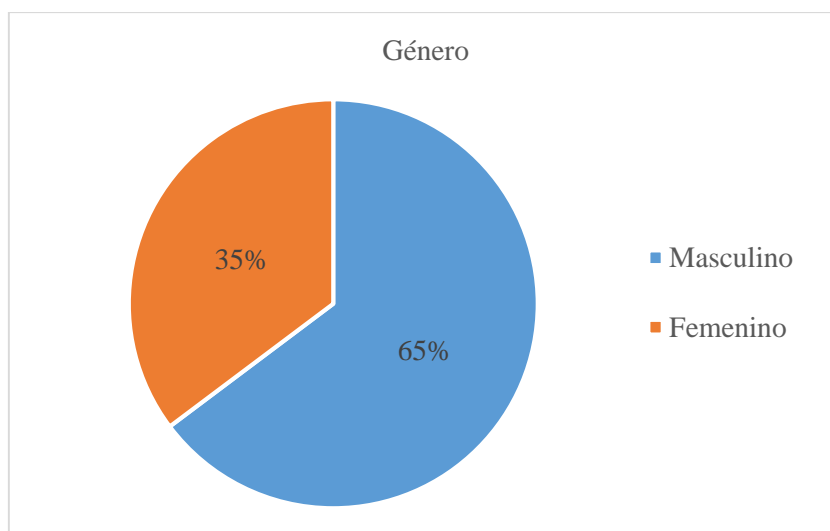
-Datos Informativos

**Tabla 14-3:** Género

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Masculino	248	65%
Femenino	135	35%
Total	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 4-3:** Género

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

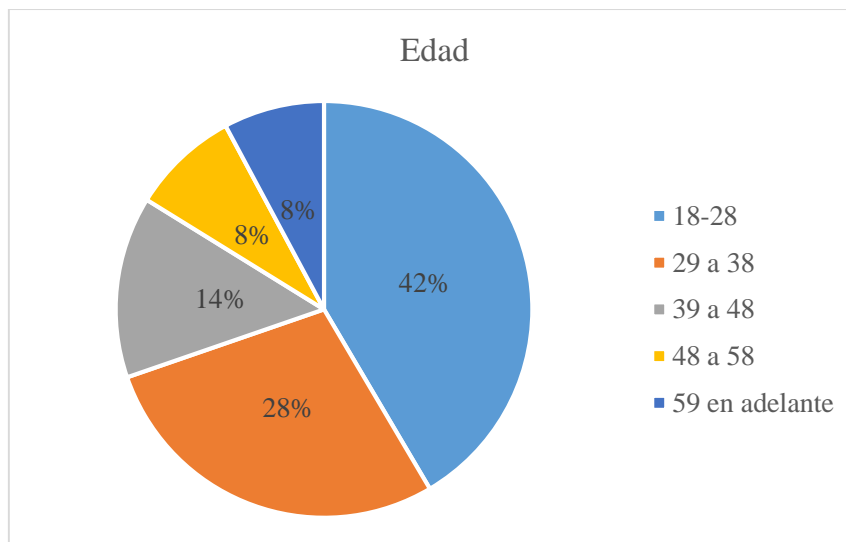
Del total de la población encuesta corresponde un mayor porcentaje al género masculino, dejando en último lugar al femenino con un 35%.

**Tabla 15-3: Edad**

Edad	Frecuencia	%
18-28	159	42%
29 a 38	108	28%
39 a 48	54	14%
48 a 58	32	8%
59 en adelante	30	8%
Total	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 5-3: Edad**

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

En cuanto a edad el rango de 18-28 años es el que obtuvo mayor cantidad de frecuencia equivalente a un 42% del total de encuestados, seguido por el rango de edad de 29-38, en último lugar se encuentra el rango de 59 años en adelante, es entendible debido a que las personas de esta edad son más reservadas y cerradas a colaborar con actividades que impliquen la obtención de sus datos.

-Cuestionario

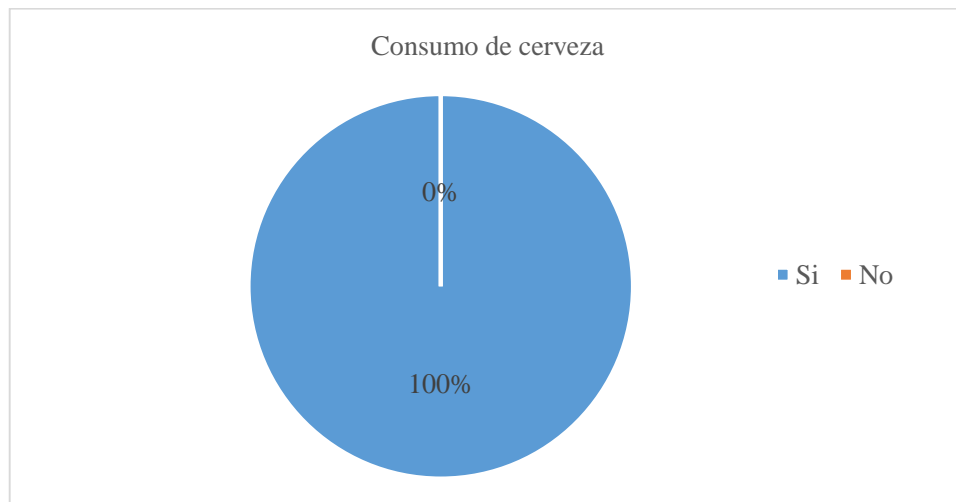
1. ¿Consume usted cerveza?

**Tabla 16-3:** Consumo de cerveza

Variables	Frecuencia	%
Si	383	100%
No	0	0%
Total	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 6-3:** Consumo de cerveza

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

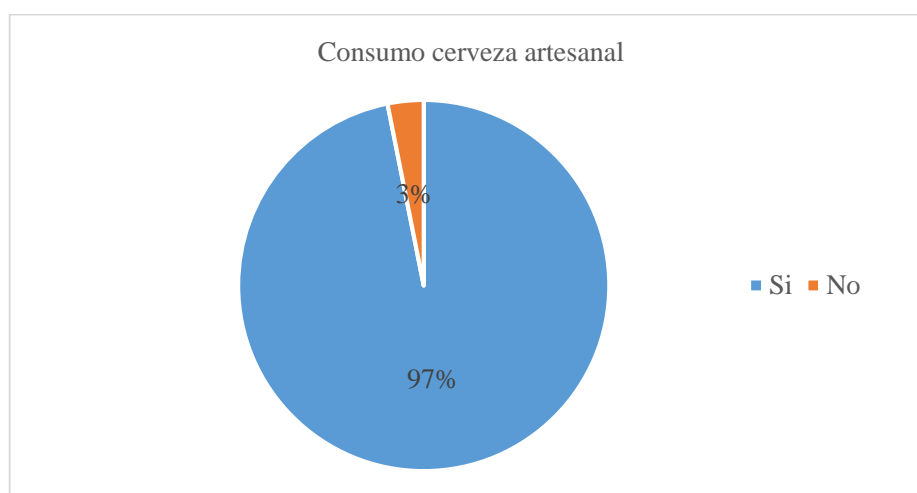
La totalidad de la población encuestada manifestó que consume cerveza concordando con el estudio previo antes realizado donde se indica que la cerveza es preferida por los ecuatorianos frente a las bebidas alcohólicas destiladas. Entendiéndose que el mercado para la cerveza es muy grande en el Ecuador.

2. ¿Consume usted cerveza Artesanal?

**Tabla 17-3:** Consumo de cerveza artesanal

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	371	97%
No	12	3%
Total	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado  
**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 7-3:** Consumo de cerveza artesanal

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

La mayoría de la población encuestada manifestó que, si consume cerveza artesanal, siendo consumidores frecuentes del producto, el 3% de la población encuestada manifestó que actualmente no consumen, pero que en algún momento de su vida han consumido o probado dicho producto, convirtiéndose en clientes potenciales muy bien informados de las cualidades que debe tener el producto. Por este motivo se les ha tomado en cuenta en el estudio de las siguientes preguntas.

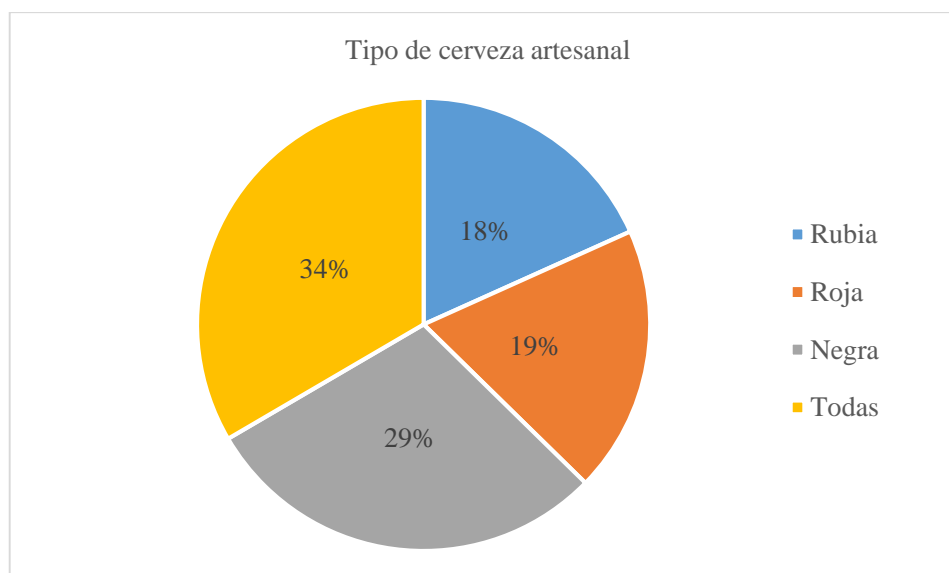
### 3. ¿Qué tipo de cerveza artesanal prefiere?

**Tabla 18-3:** Tipo de cerveza artesanal

Variables	Frecuencia	%
Rubia	70	18%
Roja	73	19%
Negra	112	29%
Todas	128	33%
Total	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 8-3:** Tipo de cerveza artesanal

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

De la variedad de cerveza artesanal que existen en el mercado la población de estudio manifestó que le gusta consumir todos los tipos de cerveza artesanal que se encuentran a su alcance con un 34% frente a las otras opciones, corresponde un 29% a la cerveza artesanal negra equivalente al segundo lugar, en último lugar se encuentra la cerveza rubia entendiéndose que es la menos consumida en el mercado.

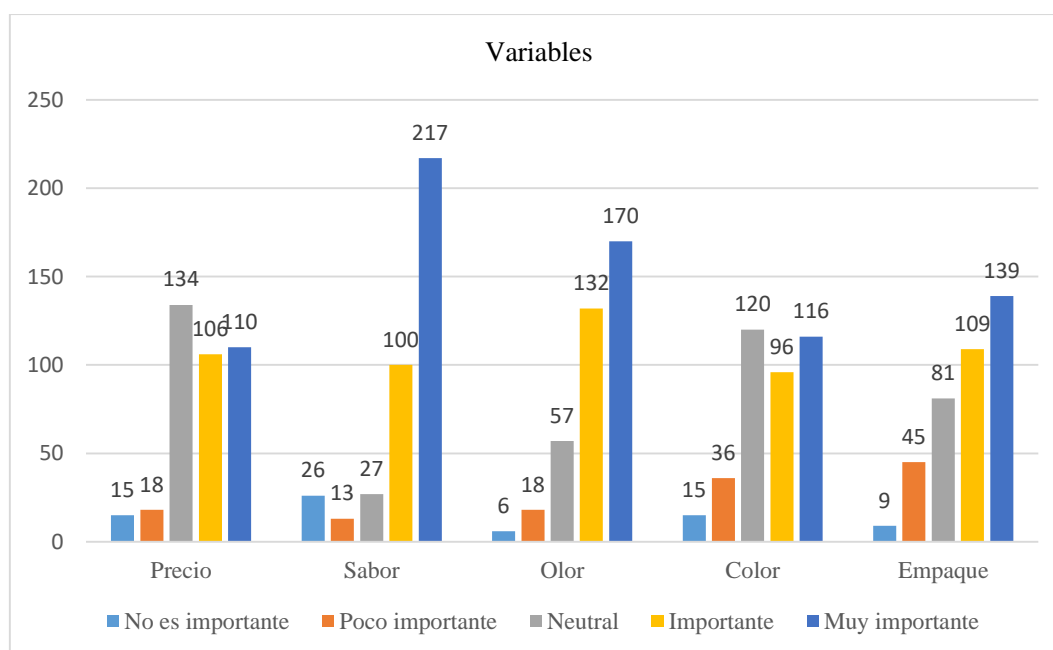
4. ¿Cuál de las siguientes variables considera usted más importante en una cerveza Artesanal?

**Tabla 19-3:** Importancia de las variables en una cerveza artesanal

	No es importante		Poco importante		Neutral		Importante		Muy importante		Total	
Precio	15	4%	18	5%	134	35%	106	28%	110	29%	383	100%
Sabor	26	7%	13	3%	27	7%	100	26%	217	57%	383	100%
Olor	6	2%	18	5%	57	15%	132	34%	170	44%	383	100%
Color	15	4%	36	9%	120	31%	96	25%	116	30%	383	100%
Empaque	9	2%	45	12%	81	21%	109	28%	139	36%	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 9-3:** Importancia de las variables en una cerveza artesanal

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

De las variables de estudio puestas a consideración de los encuestados se extrae datos importantes como el precio, es neutral al momento de consumir el producto explicándose que la calidad supera al precio, están dispuestos a consumir productos que satisfagan sus necesidades y expectativas sin intervención del precio al momento de la compra. En cuanto al sabor es muy importante en una

cerveza y es una de las variables más consideradas al elegir una cerveza artesanal va de la mano con la variable olor, en cuanto al color se mantienen neutrales no interfiere en la decisión de compra, el empaque también es muy importante para los encuestados concordando con la frase muy conocida para los mercadólogos el packaging es el vendedor silencioso.

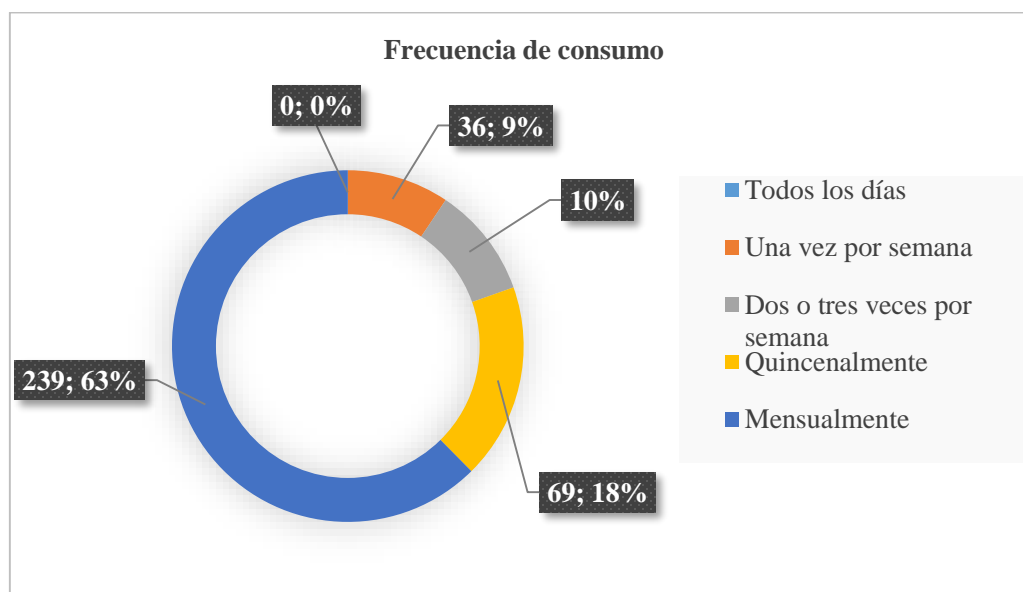
5. ¿Con que frecuencia consume usted cerveza Artesanal?

**Tabla 20-3:** Frecuencia de consumo

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Todos los días	0	0%
Una vez por semana	36	9%
Dos o tres veces por semana	39	10%
Quincenalmente	69	18%
Mensualmente	239	62%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 10-3:** Frecuencia de consumo

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

Según los datos obtenidos de la población encuestada se encontró que la frecuencia de consumo con mayor porcentaje es mensual, seguida por la quincenal y en último lugar se encuentra todos los días, se entiende los resultados obtenidos puesto que en el Ecuador la cultura de consumo de cerveza artesanal es baja. Sin embargo, en los últimos años ha ido creciendo satisfactoriamente.

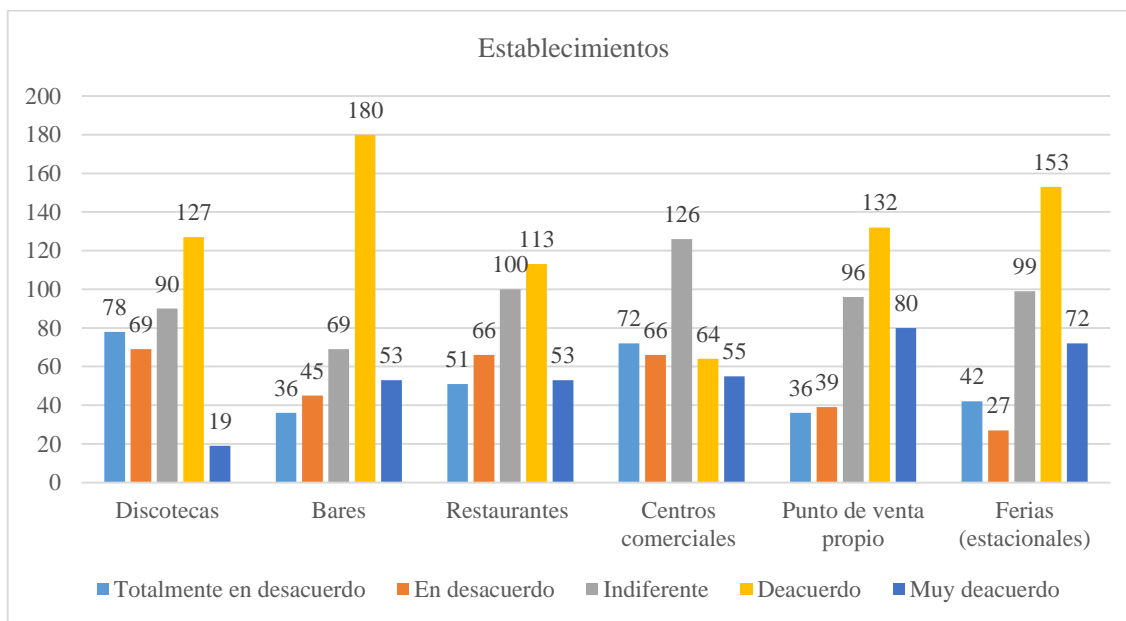
6. ¿En cuál de los siguientes establecimientos prefiere comprar cerveza Artesanal?

**Tabla 21-3:** Establecimiento de compra

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
Discotecas	78	20%	69	18%	90	23%	127	33%	19	5%	383	100%
Bares	36	9%	45	12%	69	18%	180	47%	53	14%	383	100%
Restaurantes	51	13%	66	17%	100	26%	113	30%	53	14%	383	100%
Centros comerciales	72	19%	66	17%	126	33%	64	17%	55	14%	383	100%
Punto de venta propio	36	9%	39	10%	96	25%	132	34%	80	21%	383	100%
Ferias (estacionales)	42	11%	27	7%	99	25%	153	39%	72	18%	393	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 11-3:** Establecimiento de compra

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

Los resultados obtenidos muestran que los bares son los establecimientos más adecuados para la comercialización de cerveza artesanal debido a que son lugares con ambientes relajados en los cuales se puede convivir con amigos y entablar relaciones agradables con las demás personas, las ferias estacionales son otra forma aceptada por la población para la comercialización del producto al igual que un punto de venta propio con respecto a los centros comerciales la población se muestra neutral.



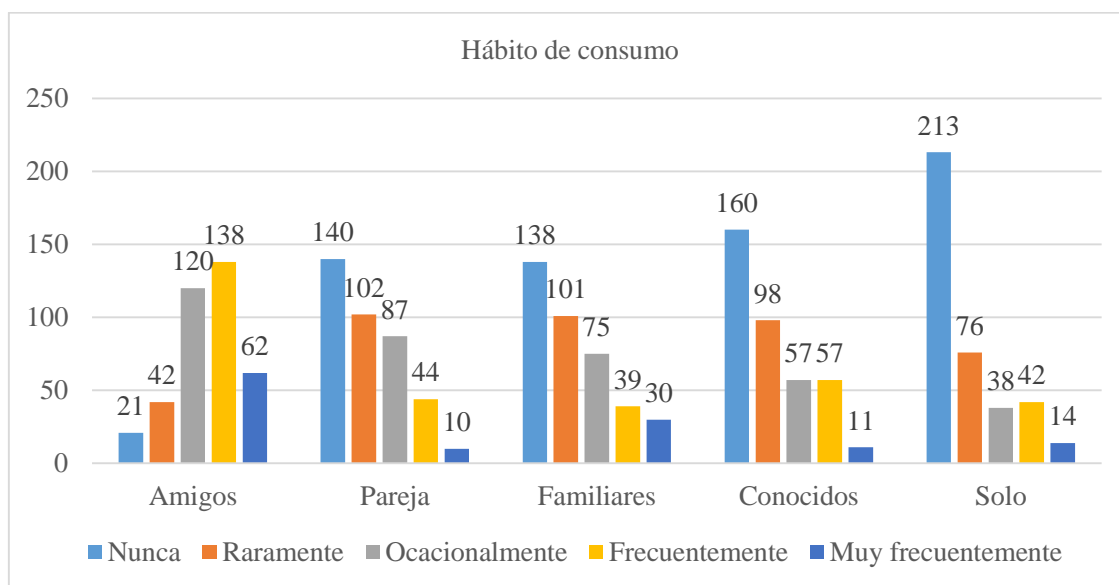
7. ¿Con quién consume habitualmente cerveza Artesanal?

**Tabla 22-3:** Hábito de consumo

	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frecuentemente		Muy frecuentemente		Total	
Amigos	21	5%	42	11%	120	31%	138	36%	62	16%	383	100%
Pareja	140	37%	102	27%	87	23%	44	11%	10	3%	383	100%
Familiares	138	36%	101	26%	75	20%	39	10%	30	8%	383	100%
Conocidos	160	42%	98	26%	57	15%	57	15%	11	3%	383	100%
Solo	213	56%	76	20%	38	10%	42	11%	14	4%	383	100%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 12-3:** Hábito de consumo

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

En cuanto hábito de consumo se identifica que la mayoría de la población encuestada le gusta consumir cerveza artesanal acompañados de amigos y que raramente consumen dicho producto acompañados de la pareja o de sus familiares, nunca consumen cuando están solos o con personas conocidas.

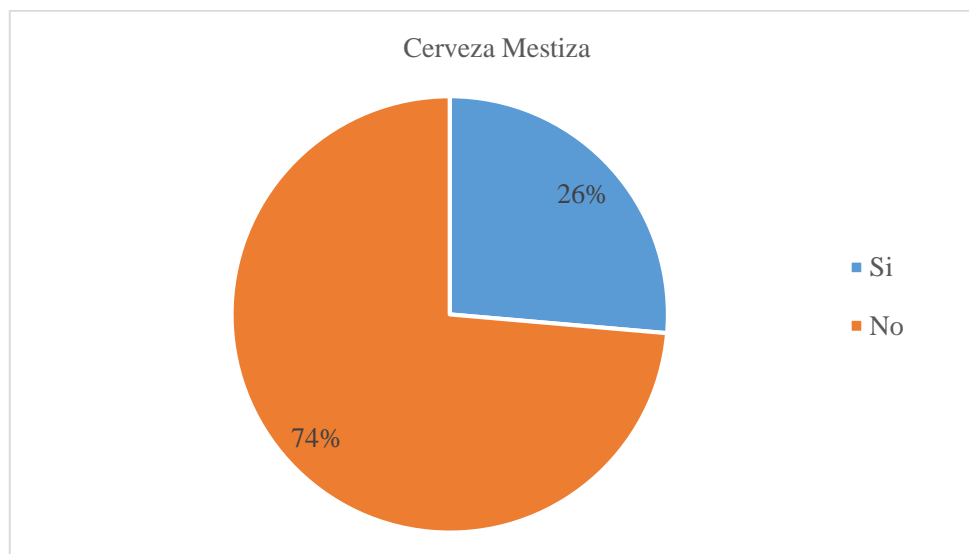
8. ¿Conoce usted cerveza Artesanal Mestiza?

**Tabla 23-3:** Cerveza Mestiza

Variables	Frecuencia	%
Si	101	36%
No	282	74%
Total	383	109%

**Fuente:** Estudio de mercado

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 13-3:** Cerveza mestiza

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

Del total de población encuestada la mayoría correspondiente a un 74% no conoce la cerveza artesanal Mestiza, un 26% conoce dicho producto siendo un porcentaje mínimo, considerando que a la microempresa debería realizar estrategias para mejorar su posicionamiento.

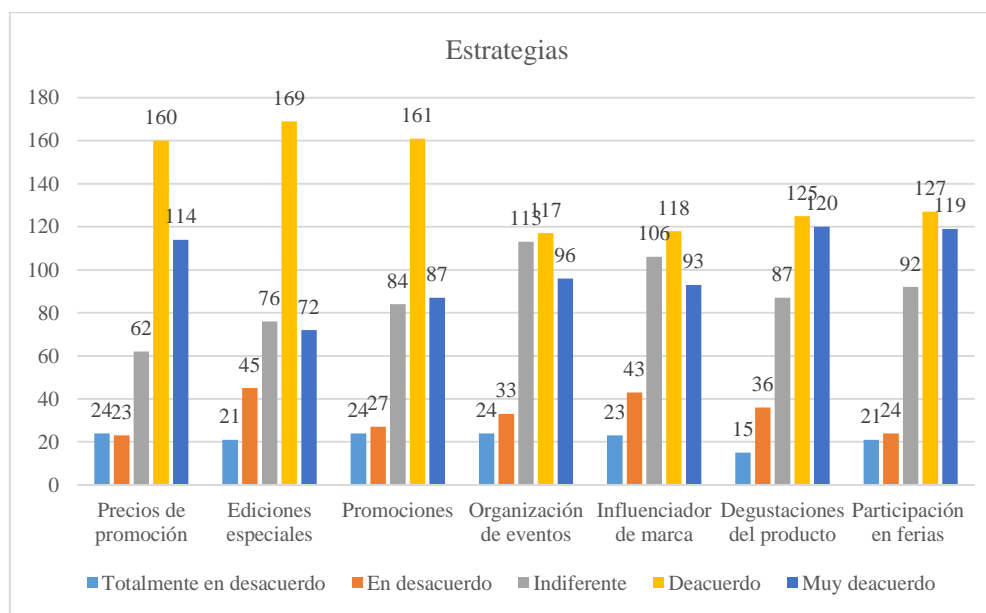
9. De las siguientes estrategias indique cual le parece más atractiva para una cerveza artesanal

**Tabla 24-3:** Estrategias

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
Precios de promoción	24	6%	23	6%	62	16%	160	42%	114	30%	383	100%
Ediciones especiales	21	5%	45	12%	76	20%	169	44%	72	19%	383	100%
Promociones	24	6%	27	7%	84	22%	161	42%	87	23%	383	100%
Organización de eventos	24	6%	33	9%	113	30%	117	31%	96	25%	383	100%
Influenciador de marca	23	6%	43	11%	106	28%	118	31%	93	24%	383	100%
Degustaciones del producto	15	4%	36	9%	87	23%	125	33%	120	31%	383	100%
Participación en ferias	21	5%	24	6%	92	24%	127	33%	119	31%	383	100%

Fuente: Estudio de mercado

Realizado por: Toscano, Mery, 2020



**Gráfico 14-3:** Estrategias

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

De las diferentes estrategias puestas a consideración de la población de estudio las más relevantes son: los precios de promoción, las ediciones especiales, las promociones y la participación en ferias estacionales los encuestados se encuentran de acuerdo con dichas estrategias, tienen una postura indiferente en cuanto a la organización de eventos.

### **3.2. Discusión de resultados**

Los resultados de la investigación se dividen en tres: Análisis estadístico y económico, Diagnostico empresarial y la investigación de mercado.

Con respecto al primer punto se encontró que a pesar de que la cerveza es la bebida alcohólica preferida de los ecuatorianos, la región sierra es la que menos porcentaje consume con un 11,5% del consumo nacional en cuanto a zonas de planificación, la zona 3 en la que se encuentra la provincia de Chimborazo ocupa el sexto puesto sobre el consumo de cerveza lo que significa que la ciudad de Riobamba a pesar de tener una cultura fuerte de consumo de bebidas alcohólicas, se encuentra entre las ciudades que menos ingieren Cerveza, podría considerarse este punto como una barrera de entrada al mercado, disminuyéndose la competencia para cerveza artesanal Mestiza, por otro lado tener un consumo bajo de cerveza en la provincia también beneficia la posibilidad de crear una cultura de consumo de cerveza artesanal fuerte en dicha superficie geográfica debido a que en el país esta tendencia se encuentra creciendo y lo que podría ser en el futuro un auge notable para la industria. Cambiando el gusto de consumir alcoholes fuertes por parte de la población a preferir cerveza artesanal.

En cuanto a las ventas de Cerveza artesanal Mestiza hubo una reducción en la cantidad de las ventas brutas del año 2019 comparado con el año 2018, se puede explicar dicho fenómeno a la difícil situación por la que está pasando el país actualmente. Otro aspecto para la reducción de las ventas es el inadecuado manejo del área comercial, falta de objetivos, de estrategias que direccionen el departamento.

El segundo punto a tratar es el diagnostico empresarial donde se obtiene como resultado de las matrices que Cervecería Artesanal Mestiza se encuentra en condiciones idóneas para sobrellevar cualquier situación desfavorable para la microempresa, posee la capacidad interna como externa para salir de los problemas. Sin embargo, en lo que corresponde al análisis interno hay que mejorar lo siguiente: Deficiencia en los puntos de venta, falta de estrategias promocionales, administración de talento humano y la elaboración del plan de ventas.

Con respecto a la deficiencia de los puntos de venta se habla de la falta de rotación del producto, abriendo dos posibilidades, el primero no hay un adecuado merchandising, poniendo al producto en las zonas frías de la percha y el segundo no hay motivación por parte de la microempresa para el personal de ventas de manera que estos incentiven el consumo del producto a los clientes y estos a su vez incrementen la intención de compra con la realización de estrategias promocionales , finalmente la administración del talento humano se refiere a la inexperiencia de la fuerza de ventas, lo que se enfoca en que no existe un correcto sistema de recolección, formación e inducción del personal de ventas.

Los productos de la microempresa se encuentran en el cuadrante estrella de la matriz BCG lo que es bueno, pero se recomienda la realización de estrategias publicitarias para mantener el lugar y en un futuro convertirlos en productos vaca.

Por último, la investigación de mercado mostro que la mayoría de encuestados consumen cerveza artesanal y que la cerveza favorita es la negra, por lo que se debería diseñar más estrategias enfocadas en dicho producto ya que es el más apetecido por el mercado, un punto negativo encontrado en la investigación es que cerveza artesanal Mestiza no se encuentra posesionada en la ciudad, y las estrategias más llamativas para el segmento son las ediciones especiales, precios de promoción y participación en ferias.

### **3.3. Marco Propositivo**

Manifiesto que la propuesta estratégica fue elaborada en base al estudio de tres autores los cuales mencionan la estructura de un plan de ventas, de dichas metodologías se unifico puntos similares y se mantuvo ítems importantes, la estructura a seguir se establece en el marco teórico.

#### ***3.3.1. Antecedentes de la organización***

##### ***3.3.1.1. Antecedentes de la empresa***

Cerveza Mestiza es un emprendimiento riobambeño que nace de un viaje que realiza su fundador, Estefano Larrea, a Inglaterra en 2010; estando en este país europeo Estefano aprendió a producir cerveza de la forma tradicional-casera y todo sobre la cultura cervecera ancestral. Regresando a Ecuador decidió incursionar en este mundo, al principio como un hobby con su mejor amigo, pero, al ver que iniciaba el boom por la cerveza artesanal en el país, sobre todo en Quito, decidió que lo mejor era empezar a potenciar sus conocimientos para el futuro negocio. Con esto comienza a pensar en el nombre para su cervecería lo cual nace de la mixtura de sabores e ingredientes que se colocan

para la elaboración de esta bebida, dando así paso a “Mestiza”, pues es un mestizaje entre insumos importados de Chile, Alemania, Inglaterra con insumos propios de nuestra región como el cacao, quinua, etc. Así pues, desde 2015 se comienza a invertir en la cervecería con equipos y materiales necesarios para su producción; tras varias pruebas en el mercado, adaptaciones en sus recetas y más evoluciones, inicia su funcionamiento como una empresa comercial desde 2017.

### 3.3.1.2. Isologo



**Figura 1-3:** Isologo Cerveza Artesanal Mestiza

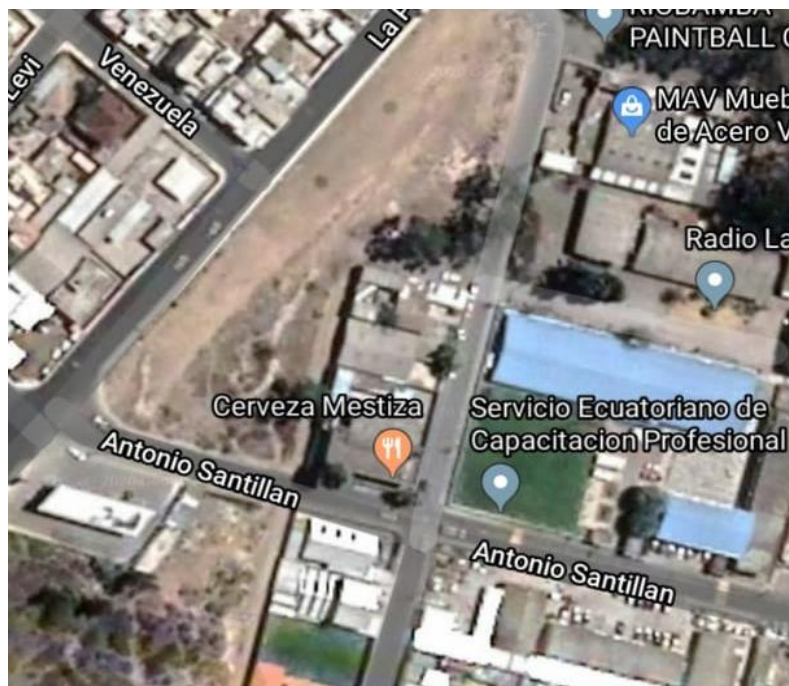
**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

### 3.3.1.3. Identificación de la empresa

La microempresa cerveza artesanal mestiza se dedica a la producción y comercialización de cerveza artesanal tiene 2 tipos de presentaciones: en botellas (300ml – 330ml) y en barriles de acero inoxidable (10L – 18L).

#### 3.3.1.4. Ubicación de la microempresa

Cerveza Artesanal Mestiza se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, Parroquia Maldonado, entre la Av. Antonio Santillán y la calle Evangelista Calero, Frente al Secap.



**Figura 2-3:** Ubicación Cerveza Artesanal Mestiza

Fuente: Google Maps

### 3.3.2. Filosofía empresarial

#### 3.3.2.1. Misión

Somos la primera micro cervecera de Chimborazo, impulsamos diariamente el desarrollo industrial en la provincia y fomentamos con nuestras acciones la cultura cervecera.

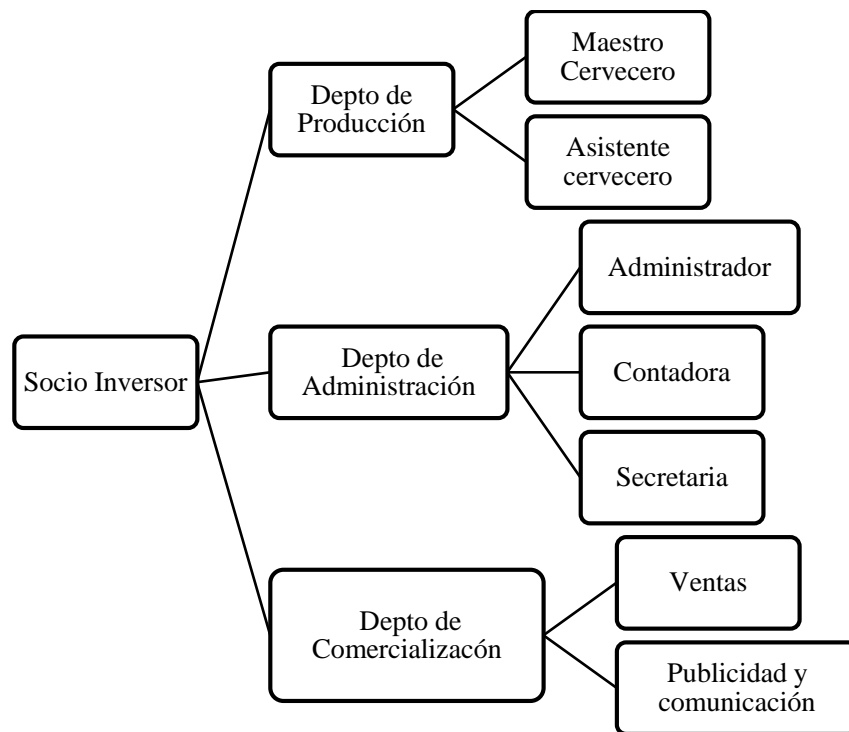
### 3.3.2.2. Visión de la microempresa a corto y mediano plazo

A corto plazo queremos implementar más equipos para lograr una mejor producción de cerveza al mes. Así también innovar/refrescar nuestra marca con el fin de que sea más reconocida por el público consumidor en perchas.

### 3.3.2.3. Metas de la microempresa

1. Ser la cervecería líder en la provincia de Chimborazo
2. Incentivar al desarrollo industrial y de emprendimientos en Riobamba
3. Fomentar la cultura cervecera
4. Ser marca ejemplo por su manejo empresarial
5. Mantener buenas prácticas y sellos de calidad en procesos

### 3.3.2.4. Organigrama estructural empresarial

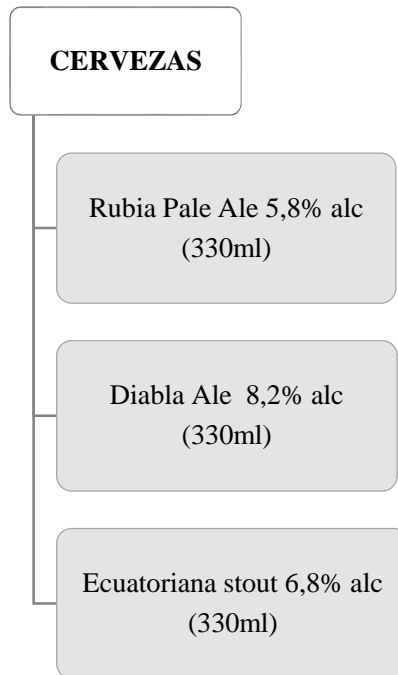


**Figura 3-3:** Organigrama estructural empresarial

Fuente: cerveza artesanal mestiza,2019



### 3.3.2.5. Línea de productos



**Figura 4-3:** Cartera de productos

**Fuente:** cerveza artesanal mestiza, 2019'

- Rubia Pale Ale 5,8% alc: es una cerveza semi-turbia de coloración y aromas sutiles con grandes toques de quinua, malta pale, su pululación media aporta un destacado amargor agradable al paladar. Su presentación corresponde a una botella de 330 ml con un precio de 2,00\$ por unidad.
- Diabla Ale 8,2% alc: es una cerveza fuerte en alcohol de color rojizo y aroma ligero frutal, con toques de quinua y malta caramelo. Su lúpulo aporta un leve amargor y acabado semi-seco. Su presentación corresponde a una botella de 330ml con un precio de 2,00\$ por unidad.
- Ecuatoriana Stout 6,8% alc: Es una cerveza robusta, de color oscuro y aroma fuerte con toques de cacao ecuatoriano y malta tostada. Su lupulación equilibrada aporta un amargor único. Su presentación corresponde a una botella de 330 ml con un precio de 2,00\$ por unidad.

### 3.3.3. Objetivos de ventas

General:

Desarrollar un plan para incrementar el monto de ventas de la microempresa, a través de acciones estratégicas y tácticas efectivas aplicadas por el área comercial de Cerveza Artesanal Mestiza.

Específicos:

- Incrementar las ventas de los productos en la presentación de botellas de 330 ml
- Captar nuevos clientes para incrementar la cuota de mercado
- Mejorar la gestión del talento humano y la atención al cliente
- Establecer Ratios financieros para evaluar las actividades comerciales de la organización

### 3.3.4. Proyección de ventas

La proyección de ventas se realizó para el año 2020 a través del método de los mínimos cuadrados y el histórico de ventas de la organización. A continuación, se detalla el procedimiento.

$$b = \frac{N\Sigma xy - \Sigma x\Sigma y}{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2} = \frac{-20118,00}{6} = -3353,00$$

$$a = \frac{\Sigma y - b\Sigma x}{N} = \frac{118787,00}{3} = 39595,67$$

$$y = a + bx = 39595,67 + (-3353,00 * 4) = 26183,67$$

**Tabla 25-3:** Pronóstico de ventas

Pronóstico de Ventas				
Año	X	Y	X <sup>2</sup>	X.Y
2017	1	\$32.151,00	1	\$32.151,00
2018	2	\$41.073,00	4	\$82.146,00
2019	3	\$25.445,00	9	\$76.335,00
2020	4	\$26.183,67		
Sumatoria	6	\$98.669,00	14	\$190.632,00

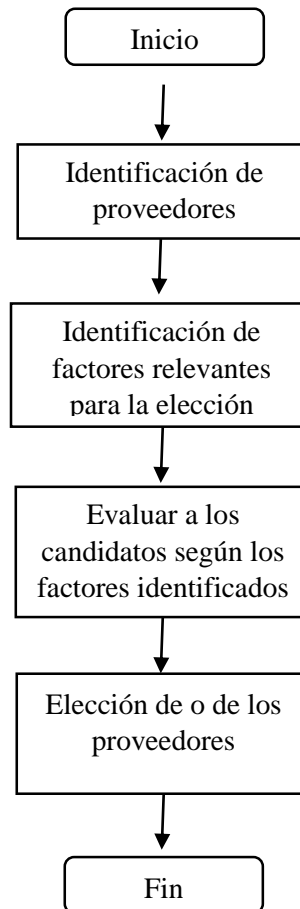
**Fuente:** Cerveza Artesanal Mestiza, 2019

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

Se obtuvo como resultado que para el año 2020 se tenga un valor en ventas de 26.183,67dólares, equivalente a una tasa de crecimiento del 2,90%.

### 3.3.5. Levantamiento de procesos

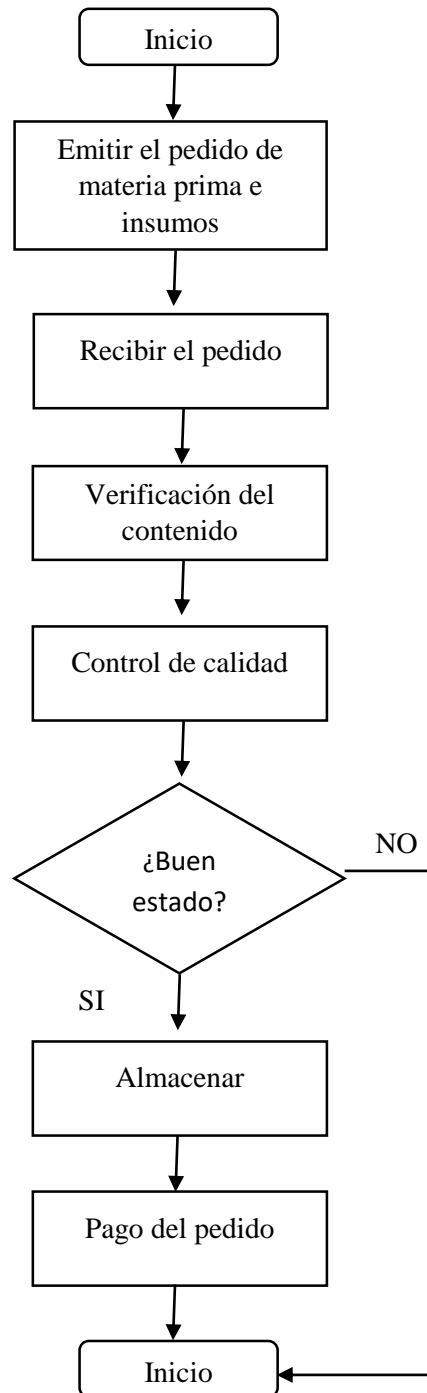
#### a) Proceso de selección de proveedores



**Gráfico 15-3:** Proceso de selección de proveedores

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

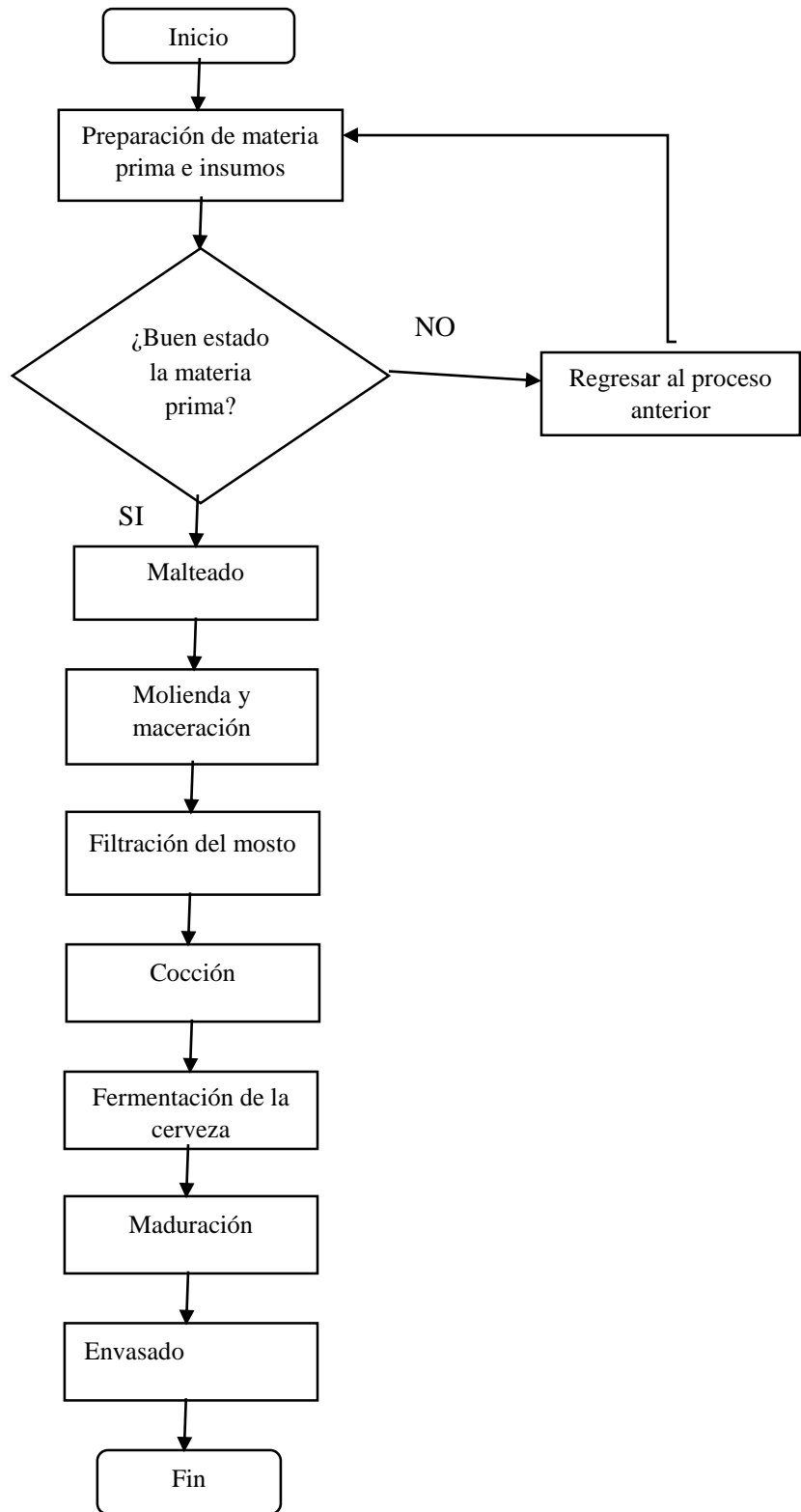
**b) Proceso de recepción de materia prima**



**Gráfico 16-3:** Proceso de selección de materia prima

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

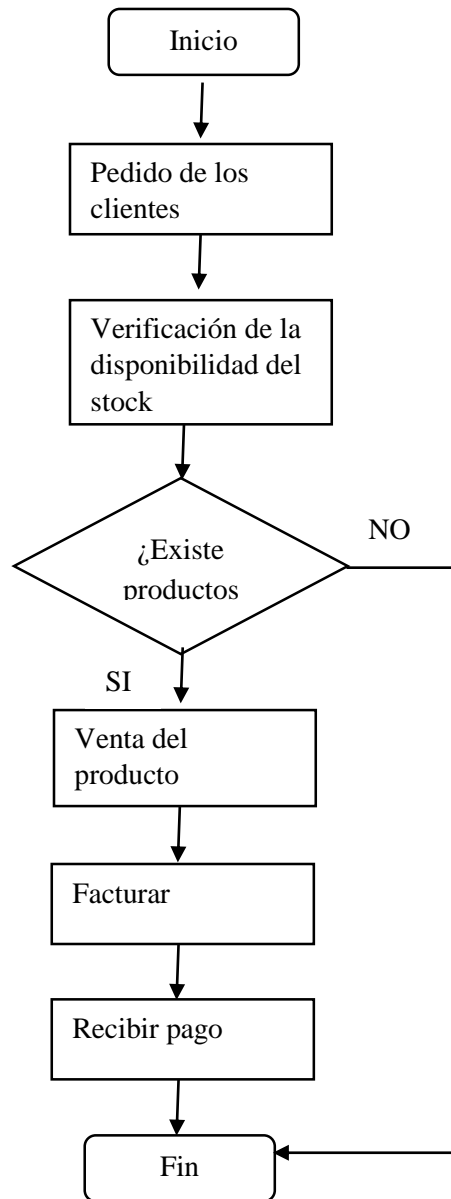
c) **Proceso de producción**



**Gráfico 17-3:** Proceso de producción

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

**d) Proceso de venta**



**Gráfico 18-3:** Proceso de venta

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

### 3.3.6. Estrategias de ventas

**Tabla 26-3:** Estrategia N°1

<b>ESTRATEGIA N°1: Técnica de merchandising</b>	
Estrategia	Implementación de una adecuada ubicación de los productos dentro de las góndolas o frigoríficos.
Objetivo	Mejorar la ubicación de los productos y aumentar el monto de ventas de la microempresa.
Procedimiento	- Estudio de la ubicación de los productos en las góndolas. -Elegir el nivel en el cual se va a ubicar los productos. -Ubicación del producto al nivel de los ojos dentro de la góndola o frigorífico.
Metodología	Mediante la ubicación correcta de los productos se incrementara el número de unidades vendidas
Táctica	La estrategia buscara persuadir al cliente a través de la ubicación estratégica de los productos al nivel de los ojos en la góndola o frigorífico, generando mayor visibilidad por parte de los clientes.
Frecuencia	Permanentemente
Alcance	Clientes reales y potenciales
Responsable	Área comercial
Seguimiento	Informe mensual de los resultados generados
Cuantificación	Aumento en las ventas
Presupuesto	100 Dólares

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Figura 5-3:** Prototipo Técnica de merchandising

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Tabla 27-3:** Estrategia N°2

<b>ESTRATEGIA N°2: Venta online</b>	
Estrategia	Realizar venta online de los productos a través de las redes sociales de la microempresa.
Objetivo	Incrementar las ventas de la microempresa incentivando la compra online.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los productos a vender en línea: Rubia Pale Ale, Diabla Ale y ecuatoriana stout en la presentación de 330ml.</li> <li>- Diseño del post de venta</li> <li>- Publicación del post de venta en las redes sociales, especificando el sorteo que se realizara por la compra de los productos.</li> <li>- Recepción de pedidos</li> <li>- Verificación del pago</li> <li>- Entrega de pedidos.</li> </ul>
Metodología	Para la venta online de los productos se publicará post en las redes sociales que posea la microempresa, se incentivará la compra de los productos a través del sorteo de 2 barriles de 10L de cerveza, sabor a escoger por parte de los dos ganadores de sorteo. Los primeros 60 pedidos participan en la dinámica.
Táctica	Publicación del post de venta de los productos en las redes sociales empresariales.
Frecuencia	Permanentemente
Alcance	Clientes reales y potenciales
Responsable	Área comercial
Seguimiento	Informe semanas de los resultados

Cuantificación	Aumento en las ventas
Presupuesto	50,00 dólares

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Figura 6-3:** Prototipo de post de venta online

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

**Tabla 28-3:** Estrategia N°3

<b>ESTRATEGIA N°3: Mestiza regalona</b>	
Estrategia	Realizar una dinámica con los clientes actuales de la microempresa.
Objetivo	Aumentar las ventas de cada producto, incentivando la compra a través del premio.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>-Definir los productos a regalar: Rubia Pale Ale, Diabla Ale y Ecuatoriana Stout de 330ml.</li><li>Diseñar en el interior de la tapa del envase la palabra “Gano”</li><li>-Definir la fecha de inicio y final de la dinámica</li><li>-La dinámica durara todo el mes de abril por las fiestas de Riobamba</li><li>-Diseñar el afiche publicitario que va a ser subido en redes sociales para promocionar la dinámica.</li><li>-15 días antes del inicio de la dinámica se lanzará la publicidad de la dinámica</li><li>-El 1 abril se empezará a comercializar los productos para la actividad durante todo el mes.</li><li>-Por último, se entregará el premio a las tres personas ganadoras, el tiempo del mes gratis empezará desde el primer día de reclamo del premio por parte del ganador.</li></ul>

Metodología	Otorgar un mes gratis de cerveza artesanal Mestiza en las presentaciones de 330ml de Rubia Pale Ale, Diabla Ale y Ecuatoriana Stout a las 3 personas que encuentre en la tapa del producto “Gano”. La dinámica se realizará en las tres variedades de cerveza y en la presentación de 330ml, durante un mes, comercializado en los puntos de venta. Los ganadores deben acercarse a las instalaciones de la microempresa para hacer la entrega formal del premio.
Táctica	La estrategia busca persuadir a los clientes reales y potenciales a través del premio que se va a otorgar a las 3 personas ganadoras una vez que hayan encontrado en la tapa del producto la palabra “GANO”. El evento será promocionado a través de un afiche promocional subido a las redes sociales de la microempresa.
Frecuencia	Anual
Alcance	Clientes reales y potenciales
Responsable	Área comercial
Seguimiento	Informe mensual del resultado de la dinámica.
Cuantificación	Incremento de las ventas de la presentación de 330ml de cada producto.
Presupuesto	600 dólares

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Figura 7-3:** Prototipo de envase del sorteo

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020



**Figura 8-3:** Prototipo de afiche

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

**Tabla 29-3:** Estrategia N°4

<b>ESTRATEGIA N°4: Influenciador de marca</b>	
Estrategia	Implementar un influenciador de marca para Cerveza Artesanal Mestiza.
Objetivo	Mejorar el posicionamiento de la microempresa, captación de nuevos clientes y aumentar las ventas.
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Búsqueda y Selección del influenciador de marca.</li><li>- El influenciador seleccionado para promocionar la marca es Felipe Navarrete.</li><li>- Realizar la alianza estratégica</li><li>- Promoción de la marca en las redes sociales del influenciador de marca, durante el mes de alianza estratégica.</li></ul>
Metodología	El influencer deberá dar a conocer a través de sus redes sociales las promociones y variedad de los productos de cerveza artesanal mestiza e incentivar la compra de los mismos durante un mes, dependiendo de los resultados obtenidos en el primer mes se renovara la alianza estratégica con el influenciador de marca.
Táctica	El influenciador de marca publicitara a la microempresa Cerveza Artesanal Mestiza en todas las redes sociales que este posea etiquetando las cuentas de la microempresa en sus post e historias de las redes sociales, además de incentivar la compra del producto durante el mes de alianza estratégica.
Frecuencia	Diaria , durante un mes.

Alcance	Clientes reales y potenciales
Responsable	Área comercial- Influenciador de marca
Seguimiento	Informe mensual
Cuantificación	Incremento de las ventas- posicionamiento de marca
Presupuesto	700 dólares

Realizado por: Toscano, Mery, 2020



Figura 9-3: Prototipo de publicación

Realizado por: Toscano, Mery, 2020



Figura 10-3: Prototipo de publicación

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

**Tabla 30-3:** Estrategia N°5

<b>ESTRATEGIA N°5: Precios Promocionales</b>	
Estrategia	Reducción del precio de los productos en determinadas horas del día aplicados para los siguientes puntos de ventas: bares y restaurantes.
Objetivo	Incrementar el consumo y a las ves también la venta de los productos en la presentación de 330ml
Procedimiento	<p>- Elección de los puntos de venta a implementar la estrategia.</p> <p>-Fijación de los precios promocionales para bares y restaurantes a 1,75 dólares la botella de 330ml, precio normal 2 dólares</p> <p>-Fijación de los días y horas en el cual aplicara los precios promocionales.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bares: miércoles de 18:30pm- 19:30pm Viernes de 18:30pm- 19:30pm</li><li>• Restaurantes: sábado de 13:00 pm- 14:30 pm</li></ul> <p>-Realización de afiches informativos de la promoción que serán ubicados en los puntos de ventas elegidos y en las redes sociales que posean.</p>
Metodología	Los precios promocionales aplican a todas las presentaciones de 330ml de cerveza artesanal mestiza en el horario y puntos de ventas establecidos.
Táctica	La estrategia buscara persuadir a los cliente reales y potenciales a través de los precios promocionales en los puntos de ventas establecidos



Frecuencia	Miércoles, viernes y sábados
Alcance	Cientes reales y potenciales
Responsable	Área comercial
Seguimiento	Informe quincenal de los resultados
Cuantificación	Aumento en las ventas
Presupuesto	100 Dólares

Realizado por: Toscano, Mery, 2020



Figura 11-3: Prototipo de afiche

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

### 3.3.7. Programas de acción

A continuación, se detalla un resumen sobre las principales actividades a llevarse a cabo en cada estrategia.

**Tabla 31-3:** Programas de acción

<b>Actividad Principal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>
Estrategia N°1: Ubicación del producto al nivel de los ojos en la góndola.	Permanentemente	Área comercial Sra. Yesenia Rivera	100,00\$
Estrategia N°2: venta online, incentivada a través del sorteo de dos barriles de 10L de cerveza.	Permanentemente	Área comercial Sra. Yesenia Rivera	50,00\$
Estrategia N°3: Otorgar un mes gratis de cerveza artesanal Mestiza a las 3 personas que encuentre en la tapa del producto “Gano”.	Todo el mes de Abril	Área comercial Sra. Yesenia Rivera	600,00\$
Estrategia N°4: Promoción del producto en todas las redes sociales del influenciador de marca, incentivando la compra del mismo.	Diaria, por un mes.	Área comercial Sra. Yesenia Rivera Influenciador de marca, Felipe Navarrete	700,00\$
Estrategia N°5: Precios promocionales en los puntos de ventas establecidos.	Miércoles, viernes y sábados	Área comercial Sra. Yesenia Rivera Puntos de ventas	100,00\$

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

### **3.3.8. Tácticas de venta**

✓ Táctica N°1

La estrategia buscara persuadir al cliente a través de la ubicación estratégica de los productos al nivel de los ojos en la góndola o frigorífico, generando mayor visibilidad por parte de los clientes.

✓ Táctica N°2

La venta online se iniciará por medio de la publicación del post de venta de los productos en las redes sociales empresariales, apoyándose en el sorteo de 2 barriles de 10L de cerveza para incentivar la compra de los productos por parte de los clientes.

✓ Táctica N°3

La estrategia busca persuadir a los clientes reales y potenciales a través del premio que se va a otorgar a las 3 personas ganadoras una vez que hayan encontrado en la tapa del producto la palabra “GANO”. El evento será promocionado a través de un afiche promocional subido a las redes sociales de la microempresa.

✓ Táctica N°4

El influenciador de marca publicitara a la microempresa Cerveza Artesanal Mestiza en todas las redes sociales que este posea etiquetando las cuentas de la microempresa en sus post e historias de las redes sociales, además de incentivar la compra del producto durante el mes de alianza estratégica.

✓ Táctica N°5

La estrategia buscara persuadir a los cliente reales y potenciales a través de los precios promocionales en los puntos de ventas establecidos

### 3.3.9. Políticas de venta

1. Se respetarán los precios de promoción elaborados por la microempresa en los distintos medios de comunicación masiva
2. Al recibir un pedido mayorista de los productos se reservará rápidamente, una vez que se haya recibido el dinero equivalente a la mitad del pago.
3. Se acepta la devolución del producto si este se encuentra en malas condiciones.
4. Descuento del equivalente de un día de salario por mal manejo de promociones o sustracción del producto, si se repite en varias ocasiones se realizará el despido inmediatamente.
5. Con respecto a las estrategias de venta se deberá realizar un informe semestral sobre el cumplimiento de las mismas y su eficacia.

### 3.3.10. Presupuesto de ventas

**Tabla 32-3:** Presupuesto de ventas

<b>Estrategia</b>	<b>Costo</b>
Estrategia N°1. Técnica de merchandising	100,00 \$
Estrategia N°2: Venta online	50,00\$
Estrategia N°3: Mestiza regalona	600,00\$
Estrategia N°4: Influenciador de marca	700,00\$
Estrategia N°5: Precios promocionales	100 ,00\$
<b>Total</b>	<b>1.550,00\$</b>

**Realizado por:** Toscano, Mery, 2020

### **3.3.11. Propuesta: proceso de selección de fuerza de ventas**

Al hablar de gestión de talento humano se enfoca en todo el proceso de reclutamiento, selección e inducción de la fuerza de ventas del departamento comercial de la microempresa.

Además de los sistemas de motivación al personal y el sistema de remuneración.

#### **Proceso de reclutamiento**

- a) Decisión de cubrir el puesto: se realizará con anticipación un análisis de las vacantes que se encuentran o se encontraran disponibles ya sea por jubilación, finalización del contrato o renuncias imprevistas, con el objetivo de tener claro el puesto que se debe rellenar en la organización.
- b) Perfil del vendedor: aquí se detalla las cualidades y habilidades que un vendedor debe poseer para realizar bien su trabajo, según el punto de vista de la microempresa.

#### Perfil del vendedor

✓ Actitudes:

- Entusiasmo
- Dinamismo
- Responsabilidad
- Honradez
- Determinación
- Compromiso

✓ Habilidades:

- Facilidad de palabra
- Poseer empatía
- Habilidad para encontrar clientes
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- Habilidad para cerrar la venta

✓ Conocimientos

- Sobre la empresa
- Sobre los productos o servicios
- Sobre el mercado

✓ Nivel de instrucción y experiencia

- Tercer nivel
- 1 año de experiencia

- c) Fuente de reclutamiento: en este punto se tendrá dos formas de informar a la colectividad sobre las vacantes disponibles en la microempresa.
- Anuncio en la prensa: se pondrá un anuncio donde se informe de la vacante disponible en el diario la prensa Riobamba.
  - Anuncio en medios digitales: se subirá un anuncio a las redes sociales (Facebook, Instagram) de la organización informando sobre la vacante disponible.

Dichos anuncios contendrán también los requerimientos necesarios para el puesto, las fuentes de contacto y la fecha tope de recepción de curriculum vitae. Deberán ser claros y concisos.

### **Proceso de selección**

- a) Recepción de curriculum vitae

Se receptorá la información de cada postulante hasta la fecha establecida en el anuncio a través del correo electrónico de la microempresa.

- b) Evaluación de curriculum vitae

Se evaluará todos los archivos recibidos para determinar los mejores perfiles para el puesto de trabajo, una vez revisado todos se escogerá un máximo de 25 candidatos para la vacante.

- c) Segunda selección y comprobación de referencias

Una vez seleccionados los 25 posibles candidatos se realizará llamadas telefónicas para comprobar sus referencias profesionales, se preguntará sobre su desenvolvimiento en el área de ventas y su comportamiento en el ambiente de trabajo, de acuerdo a la información obtenida de cada postulante se descartará 10 perfiles, reduciendo el número a 15 candidatos. Puede existir un número mayor de postulantes en el caso que los perfiles sean muy buenos. Todos ellos pasaran a la fase de entrevista.

- d) Entrevista y decisión final

Una vez seleccionados a los 15 candidatos o más, se procede a informar a cada uno de ellos acerca de su entrevista final el día y la hora, para posteriormente presentarse en las oficinas de la organización y ser entrevistado por el director del área comercial de la microempresa, el cual debe tomar una decisión final de acuerdo al desenvolvimiento de cada postulante durante la entrevista final.

De la entrevista saldrá solo una persona elegida para cubrir la vacante solicitada.

## **Proceso de inducción**

- a) Socialización de la filosofía empresarial

Se informará al nuevo integrante de la microempresa acerca de la reseña histórica, misión, visión, objetivos y valores empresariales que posea la organización.

- b) Acerca del producto

Se socializará al nuevo integrante de la microempresa acerca de las características, ventajas y beneficios que posee el producto en comparación con la competencia.

- c) Técnicas de ventas

Se dotará al nuevo integrante toda la información que posea la empresa acerca de las técnicas de venta que utilicen, identificar y seleccionar nuevos clientes o cerrar una venta.

- d) Mercado

Se informará acerca del segmento de mercado en el que se desenvuelve la microempresa, así como el precio del producto, el material promocional, el tipo de clientes que atienden e información relevante de la competencia.

## **Motivación**

Se fijará un sistema de incentivos para recompensar y motivar al personal a realizar de forma correcta sus respectivas actividades diarias.

- a) Incentivos económicos

Se otorgará un bono de 100 dólares por alcanzar un objetivo en corto plazo.

- b) Incentivos no económicos

- Se otorgará un ascenso al personal que esté realizando mejor sus actividades diarias.
- Se otorgará un reconocimiento especial al mejor empleado por alcanzar altas cuotas de ventas.
- Se dará seguridad del puesto a todos los empleados.
- Se otorgará un buen ambiente laboral para todos los empleados

## Remuneración

La remuneración corresponde a la estructura salarial de sueldo fijo, se pagará según lo que estipula el código de trabajo correspondiente al sueldo básico del Ecuador.

### 3.3.12. Ratios de eficiencia

Se aplicarán los siguientes indicadores para supervisar el progreso de las diferentes actividades planteadas en el plan de ventas.

- 1) Margen de utilidad bruta:

$$\text{Margen de utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

- 2) Gasto publicidad:

$$\text{Gasto publicidad} = \frac{\text{Gasto Publicidad}}{\text{Presupuesto para comercializacion}} * 100$$

- 3) Eficacia:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Acciones realizadas}}$$

- 4) Eficiencia

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Recursos empleados}}$$

- 5) Retorno de la inversión:

$$\text{Retorno de la inversión} = \frac{\text{Ingresos generados} - \text{inversion realizada}}{\text{Inversion realizada}} * 100$$



### 3.3.13. Cronograma de actividades

**Tabla 33-3:** Cronograma de actividades

Estrategias y acciones	Meses					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Estrategia N°1: Técnica de merchandising</b>	X					
Análisis de la ubicación de los productos en la góndola	X					
Elegir el nivel en el cual se va a ubicar los productos	X					
Ubicación del producto nivel de los ojos en la góndola		X				
<b>Estrategia N°2: Venta online</b>						
Definir los productos a vender	X					
Diseño del post de venta y publicación en redes sociales	X					
Recepción de pedidos y entrega de pedidos	X					
<b>Estrategia N°3: Mestiza Regalona</b>						
Definir los productos a regalar			X			
Diseñar en el interior de la tapa la palabra "Gano"			X			
Definir la fecha de inicio y final de la dinámica			X			
Diseñar afiche publicitario			X			
Publicidad de la dinámica ( afiche)			X			
comercialización de los productos de la dinámica				X		
Entrega de premios				X		
<b>Estrategia N°4: Influenciador de marca</b>						
Búsqueda y selección del influenciador de marca			X			
Realización de alianza estratégica con el influenciador				X		
Promoción de marca de parte del influenciador					X	
<b>Estrategia N°5: Precios promocionales</b>					X	
Elección de los puntos de venta					X	
Fijación de los precios promocionales					X	
fijación de horarios vigentes de precios promocionales						X
Elaboración de afiche informativo						X

Realizado por: Toscano, Mery, 2020

## **CONCLUSIONES**

El plan de ventas, no se enfoca solo al diseño de estrategias que persigan incrementar el monto de ventas de las organizaciones, permite también realizar un análisis organizacional tanto interno como externo a la organización a través de metodologías adecuadas que detecten las principales falencias de la organización a nivel comercial.

El diseño e implementación de las estrategias de ventas en cerveza artesanal mestiza permitirá direccionar de forma adecuada al departamento de comercialización de la microempresa, obteniendo mejores resultados de venta.

El diseño de procesos, desde la búsqueda de proveedores hasta definir el proceso de venta, aportara significativamente al área comercial de la microempresa, siendo una guía detallada de los pasos a realizar en cada situación para su correcta ejecución, de la misma manera el diseño de la propuesta de recolección de la fuerza de ventas esta direccionado a incorporar talento humano idóneo para cerveza artesanal mestiza.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a Cerveza Artesanal Mestiza seguir el plan de ventas diseñado para mejorar algunas de sus falencias identificadas en el documento, en caso de no hacerlo diseñar de manera estratégica su propio plan de ventas que se enfoque en dar solución a las problemáticas con las que cuentan.

En la investigación de mercado a través de la aplicación del cuestionario de la encuesta se obtuvo como resultado que la organización no se encuentra posicionada en la ciudad por lo cual se recomienda la realización de un plan de posicionamiento para mejorar dicha situación.

Se recomienda la diversificación de sabores de su producto para llegar a más segmentos de mercados y mejorar su participación en el mercado al igual que la tasa de crecimiento, los productos que posee la cervecería se encuentran todos en el cuadrante estrella de la matriz BCG por lo que se sugiere que mantengan su nivel de inversión en dichos productos para que en el futuro se conviertan en producto Vaca.

## **GLOSARIO**

**Ratio:** Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultados de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno. (Guzmán & Samatelo, 2006)

**Cuota de mercado:** La cuota de mercado ("market share" en inglés) representa el porcentaje sobre el total del mercado que esa empresa tiene. Es decir, de la cantidad de ventas que se generan en ese mercado. (Banda, 2016)

**Proyección de ventas:** es la cantidad de ingresos que una compañía espera obtener en el futuro procedente de las ventas. También se le denomina como previsión de ventas. Estos dos términos permiten determinar la salud de una empresa, además de conocer si las tendencias de ventas se encuentran a la baja o al alza. (García I. , 2017)

**Merchandising:** el merchandising se podría definir como el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta, para así motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo, de esta forma, las necesidades del consumidor. (Leon, 2015)

**Influenciador de marca:** Los influencers o influenciadores son creadores de contenido propio que no se atienen a un ámbito concreto. Existen perfiles dentro de todas las temáticas y se les reconoce por tener un alto número de suscriptores, seguidores y feedback. Esta es la principal ventaja competitiva que aportan: su audiencia. Y es por ello que muchas empresas cuentan con estos profesionales para promocionar su producto. (Luzón, 2018)

## BIBLIOGRAFÍA

- 5o minutos. es. (2016). *La matriz BCG: El análisis BCG de la cartera*. 50minutos.es. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=4GHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+matriz+BCG:+El+an%C3%A1lisis+BCG+de+la+cartera&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjemPXHts\\_rAhUDr1kKHaiBDF0Q6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=La%20matriz%20BCG%3A%20El%20an%C3%A1lisis%20BCG%20de%](https://books.google.com.ec/books?id=4GHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+matriz+BCG:+El+an%C3%A1lisis+BCG+de+la+cartera&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjemPXHts_rAhUDr1kKHaiBDF0Q6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=La%20matriz%20BCG%3A%20El%20an%C3%A1lisis%20BCG%20de%20)
- Angulo, S. (31 de Diciembre de 2018). *expreso.ec*. Obtenido de [expreso.ec](https://www.expreso.ec/economia/licores-comerciolocal-importaciones-economia-ecuador-YY2551504): <https://www.expreso.ec/economia/licores-comerciolocal-importaciones-economia-ecuador-YY2551504>
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (Segunda edición ed.). Bogotá: Ecoe ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3200853&query=matriz+EFE>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2020). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Obtenido de [contenido.bce.fin.ec](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202005.pdf): <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202005.pdf>
- Banda, J. (8 de Agosto de 2016). *Economía simple. net*. Obtenido de [Economía simple. net](https://www.economiasimple.net/glosario/cuota-de-mercado): <https://www.economiasimple.net/glosario/cuota-de-mercado>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: Editorial Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=Cuadro+de+mando+integral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiO9vf22pbmAhUmwlkKHWyLAoAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: Esic Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwji9rW3\\_pLnAhWtxVkkHby8DpsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwji9rW3_pLnAhWtxVkkHby8DpsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false)

- Barojas, S. A. (2005). *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*. México: Red Salud en Tabasco.
- BCE. (31 de Marzo de 2020). *La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-01-en-2019>
- Belio, J. L., & Andrés, A. S. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Madrid: Wolters Kluwer. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=iIRL1RBXRnkC&pg=PA17&dq=C%C3%B3mo+mejorar+el+funcionamiento+de+la+fuerza+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiv5cSAzs\\_rAhVGu1kKHQFTAzIQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20mejorar%20el%20funcionamiento%20de%20la%20fu](https://books.google.com.ec/books?id=iIRL1RBXRnkC&pg=PA17&dq=C%C3%B3mo+mejorar+el+funcionamiento+de+la+fuerza+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiv5cSAzs_rAhVGu1kKHQFTAzIQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=C%C3%B3mo%20mejorar%20el%20funcionamiento%20de%20la%20fu)
- Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización Del Cliente; Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideas propias. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=8nj-kruWt1gC&printsec=frontcover&dq=Fidelizaci%C3%B3n+Del+Cliente;+Introducci%C3%B3n+a+la+venta+personal+y+a+la+direcci%C3%B3n+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiEvueEz8\\_rAhUIjVkkKHfE8A0IQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=Fi](https://books.google.com.ec/books?id=8nj-kruWt1gC&printsec=frontcover&dq=Fidelizaci%C3%B3n+Del+Cliente;+Introducci%C3%B3n+a+la+venta+personal+y+a+la+direcci%C3%B3n+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiEvueEz8_rAhUIjVkkKHfE8A0IQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=Fi)
- Bravo, J. (1996). *Tácticas aplicadas de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Castell, M. A. (2015). *Dirección de ventas 13ª ed.: Organización del departamentos de ventas y gestión de los vendedores* (13ª edición ed.). Madrid: Esic editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=AziuCAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=direccion+de+ventas+de+artal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU74Tsja7nAhXN1VkKHZ7oC2YQ6AEILzAB#v=onepage&q=direccion%20de%20ventas%20de%20artal&f=false>
- Castells, M. A. (2007). *DIRECCION DE VENTAS: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (Séptima edición ed.). Madrid: Esic editorial.
- Castells, M. A. (2012). *Dirección de ventas 11ª edición* (11ª edición ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado el 8 de Mayo de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=falFjhUUm5QC&oi=fnd&pg=PA5&dq=historia+del+plan+de+ventas&ots=Gwga0bXQHjy&sig=aDj9jGu->

flGyYiq0xI1WCoW5lRQ#v=onpage&q=historia%20del%20plan%20de%20ventas&f=false

Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPS. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=vFZsgeizTO8C&printsec=frontcover&dq=Tecnolog%C3%ADa+e+innovaci%C3%B3n+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjNyNOQzM\\_rAhWErVkkHer\\_AC8Q6AEwAHoECAMQA#v=onpage&q=Tecnolog%C3%ADa%20e%20innovaci%C3%B3n%20en%20la%20empre](https://books.google.com.ec/books?id=vFZsgeizTO8C&printsec=frontcover&dq=Tecnolog%C3%ADa+e+innovaci%C3%B3n+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjNyNOQzM_rAhWErVkkHer_AC8Q6AEwAHoECAMQA#v=onpage&q=Tecnolog%C3%ADa%20e%20innovaci%C3%B3n%20en%20la%20empre)

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente; la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Ideas propias editorial. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=3hovRPM1Di0C&pg=PT29&dq=concepto+de+cliente&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiOoLDkwJDmAhUCrVkkHS-jBJgQ6AEIZTAI#v=onpage&q=concepto%20de%20cliente&f=false>

Diaz, M. (7 de Noviembre de 2010). *Plan de mercadeo [entrada d blog]*. Obtenido de <http://solwaysmedellin.blogspot.com/2010/11/quien-hizo-el-primer-plan-de-mercadeo.html>

Ecuador tv. (05 de 11 de 2019). *Gobierno impulsa estrategias productivas para cerveceros artesanales*. Obtenido de Ecuadortv.ec:

<https://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/gobierno-estrategias-cervceros-artesanales>

El Telégrafo. (03 de Agosto de 2018). ¡Salud y feliz día de la cerveza! *El telégrafo*. Obtenido de eltelegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cerveza-diainternacional-consumo-ecuador>

El universo. (17 de Enero de 2020). El porcentaje del aumento salarial es el más bajo en cinco años.

Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/17/nota/7694286/salario-basico-unificado-sueldo-incremento-ministerio-trabajo>

Faga, H. A., & Ramos, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales* (Segunda edición ed.). Buenos Aires: Granica editorial. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=b9H6HY3sSyQC&pg=PA12&dq=concepto+de+rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiIggC33c\\_rAhVDmlkKHAE5BL8Q6AEwA3oECAIQAg#v=onpage&q=concepto%20de%20rentabilidad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=b9H6HY3sSyQC&pg=PA12&dq=concepto+de+rentabilidad&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiIggC33c_rAhVDmlkKHAE5BL8Q6AEwA3oECAIQAg#v=onpage&q=concepto%20de%20rentabilidad&f=false)

- Fernández, G., & Molina, J. (2006). *El plan de ventas* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TKsNMXRHIAkC&oi=fnd&pg=PA111&dq=plan+de+ventas&ots=qa4Q8vXLnH&sig=wQtzkJMQLeNmlEr0Qc\\_BLAWJODo#v=onepage&q=plan%20de%20ventas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TKsNMXRHIAkC&oi=fnd&pg=PA111&dq=plan+de+ventas&ots=qa4Q8vXLnH&sig=wQtzkJMQLeNmlEr0Qc_BLAWJODo#v=onepage&q=plan%20de%20ventas&f=false)
- Flores, U. H. (2013). *Diseño De Una Recicladora De Pet: Estrategias Y Cadena De Suministro Para Su Formulación*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=YvQTAqAAQBAJ&pg=PA67&dq=Matriz+de+perfil+competitivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKns\\_B4JXmAhVrvFkKHfvyBxIQ6AEIPTAD#v=onepage&q=Matriz%20de%20perfil%20competitivo&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=YvQTAqAAQBAJ&pg=PA67&dq=Matriz+de+perfil+competitivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKns_B4JXmAhVrvFkKHfvyBxIQ6AEIPTAD#v=onepage&q=Matriz%20de%20perfil%20competitivo&f=false)
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.
- García, I. (17 de Agosto de 2017). *Economía simple.net*. Obtenido de Economía simple.net : <https://www.economiasimple.net/glosario/proyeccion-de-ventas>
- González, K. M. (02 de Agosto de 2019). *Extra.ec*. Obtenido de Extra.ec: <https://www.extra.ec/buena-vida/diamundial-cerveza-ecuador-cerveceros-bebidasalcoholicas-consumo-EE3024363>
- Guzmán, C. A., & Samatelo, J. L. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=AQKhZhpOe\\_oC&pg=PA12&dq=ratios+financieros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiGw\\_Gplo3uAhUCVt8KHZ0sB08Q6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=ratios%20financieros&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=AQKhZhpOe_oC&pg=PA12&dq=ratios+financieros&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiGw_Gplo3uAhUCVt8KHZ0sB08Q6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=ratios%20financieros&f=false)
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Caracas, Venezuela : Editorial CEC.SA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA90&dq=concepto+del+marco+metodologico&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjU-6X514HqAhXzTDABHT70BGUQ6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=concepto%20del%20marco%20metodologico&f=false>
- Ibáñez, M. d. (2017). *Plan de marketing empresarial: UF2392*. Madrid: Editorial CEP S.L. Obtenido de



<https://ebookcentral.proquest.com/lib/esepochsp/reader.action?docID=5214046&query=CONCEPTO+DE+MATRIZ+BCG>

- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=5CWKWi3woi8C&pg=PA54&dq=concepto+de++muestra&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiNvIvI4ZXrAhVsoXIEHc0fAUcQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=concepto%20de%20%20muestra&f=false>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)
- INEC. (2015). *Compendio de resultados, Encuesta condiciones de vida ECV, sexta ronda 2015*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2019*. Quito. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin\\_tecnico\\_de\\_empleo\\_dic19.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf)
- INEC. (6 de Febrero de 2019). *Índice de precios al consumidor*. Quito. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin\\_tecnico\\_01-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf)
- Kotle, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (sexta ed.). España: Pearson educación.
- La Hora. (02 de Octubre de 2017). El alcoholismo, un gran problema en Ecuador. *La Hora*. Obtenido de La Hora lo que necesitas saber: <https://lahora.com.ec/noticia/1102104030/el-alcoholismo-un-gran-problema-en-ecuador>
- Leon, F. (04 de Septiembre de 2015). *Merca 2.0*. Obtenido de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/movistar-regalara-televisores-a-sus-clientes-en-navidad/>
- Llamas, J. M. (2004). *Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de ventas* (Segunda ed.). México: limusa S.A.

- Luna, G. F., Barragan, V. M., & Miranda, A. Q. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México: Insituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3187211&query=Definicion+de+oferta>
- Luzón, M. T. (25 de Febrero de 2018). *La Neurona*. Obtenido de La Neurona: <https://laneurona.com/texto/puede-un-influencer-bendecir-y-a-la-vez-sentenciar-tu-marca/>
- Montero, M. (25 de Octubre de 2017). *¿Qué es un plan de ventas?* Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de [https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-ventas.html#definicion\\_de\\_plan\\_de\\_ventas](https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-ventas.html#definicion_de_plan_de_ventas)
- Muiños, R. (2006). *El Diagnóstico Participativo*. San José, Costa Rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=sl7d4ZcpsSIC&pg=PA69&dq=concepto+del+marco+metodologico&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjU-6X514HqAhXzTDABHT70BGUQ6AEwA3oECAEQAg#v=onepage&q=concepto%20del%20marco%20metodologico&f=false>
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=Control+presupuestario:+Planificaci%C3%B3n,+elaboraci%C3%B3n,+implantaci%C3%B3n+y+seguimiento+del+presupuesto&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ9PGs1s\\_rAhXHjVkkHZEmDuQQ6AEwAHoECAAQAg#v=one](https://books.google.com.ec/books?id=nPGWEj5OfsC&printsec=frontcover&dq=Control+presupuestario:+Planificaci%C3%B3n,+elaboraci%C3%B3n,+implantaci%C3%B3n+y+seguimiento+del+presupuesto&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ9PGs1s_rAhXHjVkkHZEmDuQQ6AEwAHoECAAQAg#v=one)
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística (3a. ed.)* (Tercera edición ed.). Buenos Aires: Ugerman Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3206684&query=canales+de+distribucion>
- Pérez Bustamante & Ponce. (2 de Enero de 2019). *SRI establece tarifas para el ICE*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/sri-establece-tarifas-para-el-ice/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definición de riesgo país* . Obtenido de <https://definicion.de/riesgo-pais/>
- Prieto, J. E. (2008). *Gerencia de ventas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Prieto, J. E. (2015). *Gerencia de ventas sea un animador de sus vendedores (2a. ed.)* (Segunda edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ProChile. (2017). *Estudio de Mercado*. Obtenido de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/pmp\\_cerveza\\_artesanal\\_ecuador.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/pmp_cerveza_artesanal_ecuador.pdf)
- Revista Líderes. (2019). Las cervecerías artesanales crecen en medio de los desafíos. *Revista líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cervecerias-artesanales-crecimiento-desafios-informe.html>
- Rivera, J., & Garcillán, M. d. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: esic editorial. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA69&dq=mercado+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwixwZvat9HhAhWurFkKHY5xCYMQ6AEIJzAA#v=onepage&q=mercado%20definicion&f=false>
- Rivera, J., & Garcillán, M. d. (2007). *Dirección de marketing: Fundmentos aplicaciones*. Madrid: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA69&dq=definicion+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuluOMqpDmAhVnoFkKHVkbDrYQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20de%20mercado&f=false>
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. M. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=veXDokhpW9AC&pg=PA36&dq=concepto+de+consumidor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjT7KinvZDmAhXS01kKHflcCKoQ6AEIQzAD#v=onepage&q=concepto%20de%20consumidor&f=false>
- Rodriguez, R. H. (2009). *Comercialización con Canales de Distribución* (Primera ed.). STRUO ediciones. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWjrAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=+concepto+de+canales+de+distribucion&ots=FAyQcE51WZ&sig=4tHhhEbKFHI\\_jzTGKmw570TkS5w#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZWjrAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=+concepto+de+canales+de+distribucion&ots=FAyQcE51WZ&sig=4tHhhEbKFHI_jzTGKmw570TkS5w#v=onepage&q&f=false)

- Rouse, M. (Julio de 2014). *Análisis estadístico*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Analisis-estadistico>
- Ruiz, F. (2001). *Estrategias de producción y mercado para los servicios de salud* (Primera edición ed.). Bogotá: Ceja. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Z1Ur3MOtg2IC&pg=PA55&dq=definicion+de+mercado&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuluOMqpDmAhVnoFkKHVkbDrYQ6AEIODAC#v=onepage&q&f=false>
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=XW1kXEr1jlwC&pg=PA95&dq=Matriz+foda&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6m8Wm15XmAhUQvFkKHVVGAtcQ6AEILzAB#v=onepage&q=Matriz%20foda&f=false>
- Sanna, A., & Quatrebarbes, A. d. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. 50 minutos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=k2DyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj90uTtgZPnAhVFmVkkKHavTCKgQ6AEIODAC#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- Telesur. (2020 de Junio de 2020). *OIT estima unos 850.000 ecuatorianos desempleados en 2020*. Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/oit-estima-ecuatorianos-desempleados-pandemia-coronavirus-20200622-0018.html>
- Torres, V. (2014). *Administración en ventas*. México: Grupo Editorial Patria.