



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

TITULO:

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING
PARA ROTACIÓN DE MARCAS EN EMPRESA DE CONSUMO
MASIVO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERA EN MARKETING Y PUBLICIDAD**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

GABRIELA MELANIA GILCES PÉREZ

NOMBRE DEL TUTOR:

JORGE ANDRES VILLACIS OLVERA

SAMBORONDON, OCTUBRE, 2017

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante **Gabriela Melania Gilces Pérez**, que cursa estudios en la Facultad de Ciencias de la Comunicación en la carrera de Ingeniería en Marketing y Publicidad de la UEES.

CERTIFICO:

Que el trabajo de titulación: **IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRADE MARKETING PARA ROTACIÓN DE MARCAS EN EMPRESA DE CONSUMO MASIVO** presentado por la estudiante **Gabriela Melania Gilces Pérez** portadora de la cédula de identidad **0935020390** como requisito previo para optar por su Grado Académico de **Ingeniería en Marketing y Publicidad**; reúne los requisitos y méritos necesarios de carácter académico, para su presentación como trabajo final.

Samborondón, 02 de octubre de 2017

Muy atentamente

Andres Villacís MBA.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 1 |
| 1. INTRODUCCION..... | 3 |
| 1.1. Introducción..... | 3 |
| 1.2. Definición de la problemática..... | 4 |
| 1.3. Definición del tema..... | 4 |
| 1.4. Propósito | 5 |
| 1.5. Justificación..... | 5 |
| 1.6. Objetivo General..... | 5 |
| 1.7. Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.8. Metodología del estudio..... | 6 |
| 2. ANÁLISIS SITUACIONAL INICIA..... | 7 |
| 2.1. Descripción de la empresa..... | 7 |
| 2.1.1. Misión, Visión, Valores..... | 7 |
| 2.1.1.1. Misión..... | 7 |
| 2.1.1.2. Visión..... | 7 |
| 2.1.1.3. Principios..... | 7 |
| 2.1.1.3.1. Personas..... | 8 |
| 2.1.1.3.2. Cultura..... | 8 |
| 2.1.2. Descripción Marcas Bebidas de Moderación..... | 9 |
| 2.1.2.1. Pilsener..... | 9 |
| 2.1.2.1.1. Visión..... | 9 |
| 2.1.2.1.2. Mercado Objetivo..... | 9 |
| 2.1.2.1.3. Características..... | 9 |
| 2.1.2.1.4. Presentaciones..... | 10 |
| 2.1.2.1.5. Propuesta de Marca..... | 10 |
| 2.1.2.1.6. Eslogan y Logo de la Marca..... | 10 |
| 2.1.2.1.7. Ventajas..... | 11 |
| 2.1.2.1.8. Perfil de la Marca..... | 11 |
| 2.1.2.1.9. Artes Comunicacionales..... | 12 |
| 2.1.2.2. Pilsener Cero..... | 13 |

| | | |
|------------|---------------------------------|----|
| 2.1.2.2.1. | Visión..... | 13 |
| 2.1.2.2.2. | Mercado Objetivo..... | 13 |
| 2.1.2.2.3. | Características..... | 14 |
| 2.1.2.2.4. | Presentaciones..... | 14 |
| 2.1.2.2.5. | Propuesta de Marca..... | 14 |
| 2.1.2.2.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 14 |
| 2.1.2.2.7. | Ventajas..... | 15 |
| 2.1.2.2.8. | Perfil de la Marca..... | 15 |
| 2.1.2.2.9. | Artes Comunicacionales..... | 16 |
| 2.1.2.3. | Pilsener Light..... | 17 |
| 2.1.2.3.1. | Visión..... | 17 |
| 2.1.2.3.2. | Mercado Objetivo..... | 17 |
| 2.1.2.3.3. | Características..... | 17 |
| 2.1.2.3.4. | Presentaciones..... | 17 |
| 2.1.2.3.5. | Propuesta de Marca..... | 18 |
| 2.1.2.3.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 18 |
| 2.1.2.3.7. | Ventajas..... | 18 |
| 2.1.2.3.8. | Perfil de la Marca..... | 19 |
| 2.1.2.3.9. | Artes Comunicacionales..... | 20 |
| 2.1.2.4. | Club Premium..... | 21 |
| 2.1.2.4.1. | Visión..... | 21 |
| 2.1.2.4.2. | Mercado Objetivo..... | 21 |
| 2.1.2.4.3. | Características..... | 21 |
| 2.1.2.4.4. | Presentaciones..... | 21 |
| 2.1.2.4.5. | Propuesta de Marca..... | 22 |
| 2.1.2.4.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 22 |
| 2.1.2.4.7. | Ventajas..... | 23 |
| 2.1.2.4.8. | Perfil de la Marca..... | 23 |
| 2.1.2.4.9. | Artes Comunicacionales..... | 24 |
| 2.1.2.5. | Budweiser..... | 25 |
| 2.1.2.5.1. | Visión..... | 25 |

| | | |
|------------|----------------------------------------------|----|
| 2.1.2.5.2. | Mercado Objetivo..... | 25 |
| 2.1.2.5.3. | Características..... | 25 |
| 2.1.2.5.4. | Presentaciones..... | 25 |
| 2.1.2.5.5. | Propuesta de Marca..... | 25 |
| 2.1.2.5.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 26 |
| 2.1.2.5.7. | Ventajas..... | 26 |
| 2.1.2.5.8. | Perfil de la Marca..... | 26 |
| 2.1.2.5.9. | Artes Comunicacionales..... | 27 |
| 2.1.2.6. | Corona..... | 28 |
| 2.1.2.6.1. | Visión..... | 28 |
| 2.1.2.6.2. | Mercado Objetivo..... | 28 |
| 2.1.2.6.3. | Características..... | 29 |
| 2.1.2.6.4. | Presentaciones..... | 29 |
| 2.1.2.6.5. | Propuesta de Marca..... | 29 |
| 2.1.2.6.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 29 |
| 2.1.2.6.7. | Ventajas..... | 30 |
| 2.1.2.6.8. | Perfil de la Marca..... | 30 |
| 2.1.2.6.9. | Artes Comunicacionales..... | 31 |
| 2.1.3. | Descripción Marcas Bebidas Refresqueras..... | 32 |
| 2.1.3.1. | Pony Malta..... | 32 |
| 2.1.3.1.1. | Visión..... | 32 |
| 2.1.3.1.2. | Mercado Objetivo..... | 32 |
| 2.1.3.1.3. | Características..... | 32 |
| 2.1.3.1.4. | Presentaciones..... | 32 |
| 2.1.3.1.5. | Propuesta de Marca..... | 33 |
| 2.1.3.1.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 33 |
| 2.1.3.1.7. | Ventajas..... | 34 |
| 2.1.3.1.8. | Perfil de la Marca..... | 34 |
| 2.1.3.1.9. | Artes Comunicacionales..... | 35 |
| 2.1.3.2. | Agua Manantial..... | 36 |
| 2.1.3.2.1. | Visión..... | 36 |

| | | |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.3.2.2. | Mercado Objetivo..... | 36 |
| 2.1.3.2.3. | Características..... | 36 |
| 2.1.3.2.4. | Presentaciones..... | 36 |
| 2.1.3.2.5. | Propuesta de Marca..... | 37 |
| 2.1.3.2.6. | Eslogan y Logo de la Marca..... | 37 |
| 2.1.3.2.7. | Ventajas..... | 37 |
| 2.1.3.2.8. | Perfil de la Marca..... | 38 |
| 2.1.3.2.9. | Artes Comunicacionales..... | 39 |
| 2.1.4. | Análisis de la cadena de Valor..... | 40 |
| 2.1.4.1. | Ventas..... | 40 |
| 2.1.4.2. | <i>Trade Markerting</i> | 41 |
| 2.1.4.3. | <i>Marketing</i> | 42 |
| 2.2. | Análisis Industrial (Fuerzas Porter)..... | 43 |
| 2.2.1. | Amenaza nuevos competidores..... | 43 |
| 2.2.2. | Poder de negociación con los clientes..... | 44 |
| 2.2.3. | Poder de negociación de los proveedores..... | 45 |
| 2.2.4. | Amenaza de productos sustitutos..... | 45 |
| 2.2.5. | Intensidad de la rivalidad entre los competidores..... | 46 |
| 2.2.6. | Las empresas complementarias..... | 46 |
| 2.3. | Análisis FODA..... | 47 |
| 2.4. | Conclusión Diagnóstico Inicial..... | 47 |
| 3. | INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 49 |
| 3.1. | Investigación de Mercado..... | 49 |
| 3.2. | Objetivos de Investigación..... | 49 |
| 3.2.1. | Objetivo General..... | 49 |
| 3.2.2. | Objetivos Específicos..... | 49 |
| 3.3. | Tipos de Investigación, Tamaño Muestral y Técnicas de Muestreo..... | 50 |
| 3.4. | Resultado de análisis de competidores: directos e indirectos..... | 51 |
| 3.4.1. | Estudio de Redes Sociales de Competidores Directos..... | 51 |
| 3.4.1.1. | Restaurantes..... | 52 |
| 3.4.1.2. | Bares..... | 55 |
| 3.4.2. | Competidores indirectos..... | 58 |
| 3.4.2.1. | Tiendas de Calle Principal..... | 59 |
| 3.5. | Resultados Investigativos <i>Insights</i> | 60 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO..... | 61 |
| 4.1. Descripción producto | 61 |
| 4.2. Objetivos del Plan Estratégico..... | 62 |
| 4.2.1. Objetivo general..... | 62 |
| 4.2.2. Objetivos específicos..... | 62 |
| 4.3. Estrategias <i>Push</i> | 62 |
| 4.4. Estrategias <i>Pull</i> | 63 |
| 4.5. Propuesta Valor..... | 63 |
| 4.6. Mercado Objetivo..... | 64 |
| 4.7. Mercado Potencial..... | 64 |
| 4.8. Segmentación de Clientes Piloto..... | 65 |
| 4.8.1. Canal Para Llevar – Tipología Tiendas..... | 65 |
| 4.8.2. Canal Socializando – Tipología Bar..... | 66 |
| 4.8.3. Canal Comiendo Fuera – Tipología Restaurante..... | 67 |
| 4.8.4. Mapa de ubicación de clientes por ubicación geográfica, tipología y canal..... | 68 |
| 4.9. Plan de Acción..... | 69 |
| 4.9.1. Estrategias <i>Push</i> | 69 |
| 4.9.1.1. Descuentos: Canal Para Llevar – Tipología Tienda..... | 69 |
| 4.9.1.2. Descuentos: Canal Socializando - Tipología Bar y Canal Comiendo Fuera - Tipología Restaurante..... | 70 |
| 4.9.2. Estrategias <i>Pull</i> | 71 |
| 4.9.2.1. Estrategia 1: Entrega Equipos de Frío..... | 71 |
| 4.9.2.2. Estrategia 2: Implementación de recetas de material POP..... | 72 |
| 4.9.2.2.1. Canal Para llevar- Tipología Tiendas..... | 73 |
| 4.9.2.2.2. Canal Comiendo Fuera- Tipología Restaurante..... | 74 |
| 4.9.2.2.2.1. Restaurante <i>Mainstream</i> | 74 |
| 4.9.2.2.2.2. Restaurante <i>Worthmore</i> | 75 |
| 4.9.2.2.3. Canal Socializando- Tipología Bar..... | 77 |
| 4.9.2.3. Estrategia 3: Activación de Promociones..... | 80 |
| 4.9.2.3.1. Canal Para llevar- Tipología Tiendas..... | 80 |
| 4.9.2.3.2. Canal Comiendo Fuera- Tipología Restaurante y Canal Socializando - Tipología Bar..... | 81 |
| 4.9.3. Estrategias de Control de Ejecución..... | 83 |
| 4.9.3.1. Brigada de Frío..... | 83 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.9.3.2. Brigadas <i>Mystery Shopper</i> | 85 |
| 4.9.4. Manejo de Red Social – Instagram..... | 86 |
| 4.10. Plan de Establecimiento..... | 87 |
| 4.10.1. Plan Descuentos..... | 87 |
| 4.10.2. Plan Promociones..... | 88 |
| 4.10.3. Plan Control..... | 90 |
| 4.11. Plan de Lanzamiento..... | 91 |
| 5. ANALISIS FINANCIERO..... | 93 |
| 5.1. Presupuesto de: Ingresos, Costos, gastos e inversiones..... | 93 |
| 5.1.1. Presupuesto Ingresos de Hectolitros..... | 93 |
| 5.1.2. Presupuesto Costos, Gastos e Inversiones..... | 94 |
| 5.1.2.1. Estrategia Cubo <i>Cooler</i> | 94 |
| 5.1.2.2. Estrategia Ahorro..... | 95 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 96 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 97 |
| ANEXOS..... | 99 |
| • Foto reuniones con Fuerza de Venta (FFVV)..... | 99 |
| • Fotos Brigadas en Punto de Ventas (PDV)..... | 100 |
| • Fotos de PDV implementados con Recetas POP..... | 101 |
| • Fotos de Equipo de Frío en primera posición..... | 102 |

RESUMEN EJECUTIVO

Cervecería Nacional es una empresa ecuatoriana fundada hace 130 años y actualmente es parte del Grupo Mundial AB InBev. La empresa está comprometida a impulsar un crecimiento real en Ecuador a través de sus marcas y a las experiencias que éstas transmiten al unir a las personas, no solo con el consumo de los productos, sino desde la elaboración y el compromiso que la empresa tiene con los agricultores, comerciantes, empresarios y comunidades.

Debido a las regulaciones gubernamentales acerca de los horarios y lugares de consumo y comercialización de bebidas alcohólicas, así como la prohibición de visualización de publicidad establecida en la ley de comunicación de Ecuador, Cervecería Nacional ha tenido muchas oportunidades de innovación de estrategias comunicacionales y comerciales para no verse afectado en sus ingresos y en el beneficio de sus colaboradores. Es por esto que a través del presente plan de *Marketing*, se busca tener nuevas estrategias de *Trade Marketing* basadas prioritariamente en la relación Fabricante-Minorista-Consumidor Final y adicional proporcionarles a los *retailers* herramientas necesarias para que la gestión de compra-venta sea eficiente y duradera.

Para desarrollar el proyecto se gestionó como primer paso la elección de los clientes en los que se va a ejecutar el plan piloto con las estrategias de *Trade Marketing*, para lo cual se estableció el tamaño de la población que dio como resultado 483 clientes dentro de la zona de Vía a Samborondón, Alborada, Urdesa y Peñas con tipología de Tiendas, Restaurantes y Bares dentro de canales “para llevar”, “socializando” y “comiendo fuera”. Para este proyecto se seleccionó una muestra aleatoria de 9 clientes.

El segundo paso se enfocó en la evaluación de estos clientes para conocer su histórico de compra, ocasiones de consumo y necesidades, con el objetivo de elegir la receta correcta aplicable para cada uno de ellos.

El tercer paso se concentró en la ejecución de las recetas elegidas para cada cliente acorde a los resultados de la evaluación realizada previamente. Estas recetas se encuentran divididas en ejecuciones estratégicas en otras palabras las promociones y la ejecución táctica que se refiere al Merchandising en el punto de venta.

Dentro de los resultados se proyecta obtener un crecimiento en volumen del 20% y si este indicador lo comparamos con el decrecimiento que se ha venido presentando, nos estaríamos refiriendo a un 5% de crecimiento neto en volumen de ventas en los meses de julio y agosto. Adicional al primer objetivo, este proyecto se dirige concisamente al aumento progresivo de los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de precio
- Eficiencia y productividad de Equipos de frío
- Disponibilidad y cobertura de portafolio
- Efectividad de implementación de las recetas
- Tráfico de clientes
- Rotación de productos
- Cumplimiento de planograma del equipo de frío

Como meta adicional se apunta a reducir el consumo de desperdicio en material POP utilizado en los puntos de venta, a través de la colocación de los porta afiches que protegen y cubren el material prolongando su vida útil evitando el reemplazo de los mismos.

Para el control de la ejecución y eficiencia de las estrategias realizadas, se analizó los volúmenes de compra que los clientes seleccionados realicen en sus días de llamadas por parte del Televendedor y visitas físicas realizadas por el Desarrollador de Negocio asignado a la zona. Adicional se incluirán visitas aleatorias semanales por parte del Experto de *Trade Marketing* para validar la interacción y relacionamiento que tienen los *retailers* con los consumidores finales, así como la validación de la ejecución de las promociones otorgadas a los *retailers* para lograr el *sell out* que se está buscando.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Debido a la alta competencia de bebidas en el mercado ecuatoriano, las empresas deben ganar desafíos diariamente para que los consumidores finales elijan su producto y lograr que este se convierta en un hábito es aún un desafío mayor y para ganarlo se debe contar con presupuesto y estrategias específicas pensadas en las características de cada punto de venta que sean aplicables, medibles y transferibles al consumidor final. Es por eso que el *Trade Marketing* es una de las ramas más exitosas para las empresas de consumo masivo y nunca pasa de moda ya que es necesario que cada marca esté presente en el momento propicio donde se realiza la acción de compra.

Molinillo (2014) indica que:

“En un entorno caracterizado por los cambios en el mercado, el establecimiento de relaciones estables y duraderas de cooperación a través de planteamientos concretos puede lograr el beneficio para ambas partes. El *Trade Marketing* considera al intermediario como un aliado o asociado, un valor estratégico que puede reportar una ventaja competitiva en los mercados a través de la toma de decisiones conjuntas” (p. 110).

Riveros (2015) detalla los objetivos principales del *Trade Marketing*:

- Mejorar la rotación de inventario en el punto de venta.
- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones.
- Desarrollar el *merchandising* (actividades de *marketing* en el punto de venta, promociones, publicidad, aplicaciones, soportes, etc).

Generar *traffic building* (conseguir que el consumidor pase por el establecimiento).

1.2. Definición de la problemática

Los reportes de ventas otorgados por el departamento de Información Comercial en conjunto con los Directores y Gerentes de Ventas de Cervecería Nacional dio como resultado que los volúmenes de crecimiento de la empresa se han visto afectados en un promedio del 15%, incluida la reducción del portafolio de productos en los clientes. Durante la investigación realizada a una muestra de 383 clientes de los diferentes canales que la empresa utiliza para segmentar sus clientes, se encontró que los canales principalmente afectados por la disminución de compra y rotación de productos son “para llevar”, “socializando” y “comiendo fuera” y esto a su vez en las tipologías Tienda, Bares y Restaurantes.

1.3. Definición del tema

En los meses de julio y agosto, Cervecería Nacional necesita obtener un crecimiento tanto en volúmenes de ventas y portafolio de clientes a través de estrategias de *Trade Marketing* correctamente ejecutadas que se apalanquen con herramientas comerciales elegidas estratégicamente para cada canal y con base a este proyecto, a los clientes seleccionados.

1.4. Propósito

El propósito de este trabajo es realizar estrategias de *Trade Marketing* eficientes y enfocadas a las características y modelo de negocio de cada *retailer* que trabaje con las marcas de Cervecería Nacional. Se quiere lograr que la empresa tenga

aliados estratégicos que reflejen la filosofía de las marcas y de esta manera reactivar sus ingresos a través del aumento de las ventas.

1.5. Justificación

El proyecto de *Marketing* realizado busca servir como caso de estudio para futuras afectaciones similares que pueda suscitarle a la empresa ya sea por desastre natural o gubernamental. Con la información obtenida del proyecto se puede tener estrategias de *Trade Marketing* efectivas en un corto o mediano plazo para no afectar el mercado de clientes de la compañía.

Con la información obtenida la empresa tiene oportunidades de consumo que sean enfocados entre semana y no solo el fin de semana como se estaba llevando acabo. Esto afecta positivamente el mercado ya que los consumidores se centran en consumir los productos ya no con intensidad, sino con más frecuencia y esto deriva a que el consumo per cápita de cada consumidor aumente considerablemente. Adicional, a través de las estrategias de la investigación cada marca de la empresa va a tener una filosofía y una oportunidad de ser consumida y a través de esta especialización y diferenciación, los consumidores se van a sentir más identificados con las marcas y la frecuencia de consumo se acentuará.

1.6. Objetivo general

Incrementar la venta del portafolio de productos de la empresa Cervecería Nacional a través de estrategias de *Sell Out* en clientes de los segmentos para llevar y socializando es las zonas de Vía a Samborondón, Alborada, Peñas y Urdesa de la Ciudad de Guayaquil.

1.7. Objetivos específicos

1. Conocer el diagnóstico inicial de Cervecería Nacional.
2. Identificar *insights* por medio de las entrevistas y observaciones realizadas en la investigación a los clientes seleccionados.
3. Implementación de Plan de *Trade Marketing* con ejecución de estrategias de *Sell In* y *Sell Out*.
4. Implementación de análisis financiero acorde a las estrategias de *Trade Marketing* ejecutadas

1.8. Metodología del estudio

Para la ejecución del proyecto de Marketing se utilizó información primaria basada en el análisis de compras registradas en los clientes de las zonas afectadas a través del portal SAP (Sistemas, Aplicaciones y productos) utilizado por Cervecería Nacional. Adicionalmente se realizó una evaluación de estrategias de *Trade Marketing* realizadas con anterioridad en zonas con características homogéneas para conocer lo que se ha realizado anteriormente en el mercado.

En los POC's (Point of Consume) se realizaron observaciones y entrevistas a *retailers* y a sus consumidores finales para conocer los *insights* que existen primero hacia la persona y el lugar que le está vendiendo el producto; y segundo hacia Cervecería Nacional como empresa encargada de elaborar los productos.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

2.1. Descripción de la empresa

Cervecería Nacional es una empresa ecuatoriana fundada en 1887 a orillas del Río Guayas. Actualmente es la empresa más importante de bebidas en el Ecuador y pertenece al Grupo Mundial AB InBev.

Dentro de su portafolio de bebidas, la empresa tiene una amplia gama para ofrecer de marcas de cerveza elaboradas con los más altos estándares de calidad para ofrecerlas al mercado ecuatoriano. Dentro de las cuales se encuentran: Pilsener, Pilsener Light, Mini Pilsener Light, Pilsener Cero, Club Premium y sus ediciones limitadas como son: Club Negra, Club Roja, Club Cacao y Club Trigo. Dentro de las marcas de bebidas de moderación se cuenta con marcas importadas como Budweiser, Corona y Stella Artois. Adicional se encuentran las marcas de refrescos: Pony Malta, Pony Malta Plus y Agua Manantial.

2.1.1. Misión, Visión, Valores

2.1.1.1. Misión

La misión de Cervecería Nacional es: Unir a la gente por un mundo mejor.

2.1.1.2. Visión

La visión de Cervecería Nacional es: Ser la mejor compañía cervecera uniendo a la gente por un mundo mejor.

2.1.1.3. Principios

Cervecería Nacional se guía por diez principios. La primera es la visión y los otros nueve se clasifican en personas y cultura.

2.1.1.3.1. Personas

- Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La Gente Excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.
- Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

2.1.1.3.2. Cultura

- Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.
- El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
- Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.
- Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y complejidad innecesarias.
- Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.
- Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.

- Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.

2.1.2. Descripción de Marcas de Bebidas de Moderación

En esta sección se detallarán las Marcas de bebidas de moderación que comercializa Cervecería Nacional, con el objetivo de conocer el posicionamiento y el enfoque que persigue cada una de ellas para aplicarlo dentro de la negociación y las estrategias de *Trade Marketing* que se van a realizar.

2.1.2.1. PILSENER

2.1.2.1.1. Visión

La Visión de la Marca Pilsener es ser la marca más querida del Ecuador y un símbolo de orgullo nacional.

2.1.2.1.2. Mercado Objetivo

- Personas mayores de 18 años de edad
- Nivel Socioeconómico bajo, medio

2.1.2.1.3. Características

- Cerveza rubia tipo Pilsen
- 100% Natural
- Grado alcohólico 4°
- Con ingredientes naturales

2.1.2.1.4. Presentaciones

- 600cc RB (12 Unidades)
- 330cc RB (24 Unidades)
- 330cc NRB (6 y 24 Unidades)
- 250cc Lata (12 Unidades)
- 355cc Lata (6 Unidades)
- 473cc Lata (4 y 12 unidades)
- Barriles de 50 lts
- Barriles de 30lts.
- Carro tanques

2.1.2.1.5. Propuesta de Marca

- Debido al diseño de su botella, logo y simbología neta de Ecuador hace que esta marca resalte y se convierta en ícono de orgullo nacional.
- El eslogan utilizado para la comunicación hacen referencia a sentimientos patrióticos.

2.1.2.1.6. Eslogan de la Marca

“La Alegría que nos Une”

Pilsener es una marca enfocada a valorar lo nacional y la unión de la familia y amigos por lo que su eslogan está enfocado en la felicidad y la unión de los ecuatorianos.

Figura 1 Logo Pilsener.



Fuente: cerveceria nacional.ec, 2017

2.1.2.1.7. Ventajas

- Producto de mayor rotación por ende más ganancias
- Hecho con estándares de calidad
- Margen de utilidad al detallista del 21%
- Cerveza con mayor participación de mercado

2.1.2.1.8. Perfil de la Marca

Pilsener es una marca enfocada en el consumidor sociable y trabajador que tiene al fútbol como deporte favorito, escucha y baila salsa y se asocia con fiestas patronales, pasajes nacionales y comida típica.

Figura 2 Perfil de Marca Pilsener.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alegre • Sociable • Trabajadora • Solidaria • Optimista | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fútbol • Indoor • Ecuavolley <p>Hobbies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuarenta • Billar | <p>Música popular y tropical:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salsa (ej. G. Santarosa, H. Lavoe) • Merengue (ej. W. Vargas, JL Guerra) • Pasillo • Rockolera |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none"> • Color amarillo • Isotipo hexagonal • Forma y color de la botella • Jaba Plástica (Chancleta) | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda de barrio / Social • Bar / Restaurante MS • Discoteca / Salsoteca <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la esquina con amigos • Con comida típica • Viendo fútbol (en casa y fuera de ella) • Después de hacer deporte • Eventos populares • Farra | <p>Ecuadorianidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasillo (JJ) • Fiestas Patronales • Eventos populares • Comida típica • Paisajes ecuatorianos <p>Fútbol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barcelona • Selección Nacional |

2.1.2.1.9. Artes comunicacionales

Figura 3 Artes Comunicacionales Pilsener.





Fuente: cerveceriainacional.ec, 2017

2.1.2.2. PILSENER CERO

2.1.2.2.1. Visión

Ser la primera opción de cerveza sin alcohol de los ecuatorianos.

2.1.2.2.2. Mercado Objetivo

- Personas mayores de 18 años de edad
- Nivel Socioeconómico bajo, medio

2.1.2.2.3. Características:

- 0.4° Alcohol
- Calidad confiable

2.1.2.2.4. Presentaciones

- 330cc NR (6 unidades)
- 330cc RB (24 unidades)

2.1.2.2.5. Propuesta de Marca

- Producto innovador que conserva todo el color, aroma, sabor, cuerpo y espuma de Pilsener pero sin alcohol.
- Autorizada por la ARCSA (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria) como una bebida sin alcohol.

2.1.2.2.6. Eslogan de la Marca

“Refréscate en cualquier momento”

Por ser la primera cerveza sin alcohol en Ecuador, Pilsener Cero llega para las personas que consumen Pilsener pero no pueden beberla en cualquier momento.

Figura 4 Logo Pilsener Cero.



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.2.2.7. Ventajas

- Para disfrutar en toda ocasión, día y hora
- Ideal para acompañar todas las comidas

2.1.2.2.8. Perfil de Marca

Pilsener Cero tiene el mismo perfil de marca que Pilsener pero para disfrutarla a todas horas cuando no se puede beber alcohol.

Figura 5 Perfil de Marca Pilsener Cero.



2.1.2.2.9. Artes comunicacionales

Figura 6 Artes Comunicacionales Pilsener.



Fuente: cerveceriánacional.ec, 2017

2.1.2.3. PILSENER LIGHT

2.1.2.3.1. Visión

Ser reconocida como la mejor alternativa para extender los buenos momentos.

2.1.2.3.2. Mercado Objetivo

- Jóvenes (Masculino/Femenino) entre 18-35 años de edad
- Nivel Socioeconómico medio
- Consumidores que buscan y disfrutan de las cosas simples de la vida, alegres, descomplicados, seguros de sí mismos.

2.1.2.3.3. Características

- Cerveza rubia tipo Pilsen, refrescante, ligera y no deja sensación de llenura.
- Grado de alcohol 3,3°
- Envase Transparente

2.1.2.3.4. Presentaciones

- 550 cc RB (12 unidades)
- 330cc RB (24 unidades retornables)
- 330cc Azul NRB (6,24 unidades) Solo para KKAA
- 330cc NRB (6, 24 unidades)
- Lata 250 (12 unidades)
- Lata 355 (6 unidades)
- NR Playa 330 (6 y 24 unidades)
- Lata 355 (6 unidades)

2.1.2.3.5. Propuesta de Marca

- Finalmente una cerveza extra refrescante que puedo disfrutar en cualquier momento.
- La marca es valorada por su propuesta jovial, espontánea y divertida, y su líquido “fácil de tomar” permite disfrutar por más tiempo.

2.1.2.3.6. Eslogan de la Marca

“Nuestro momento no acaba”

Por el bajo contenido de alcohol que contiene Pilsener Light lo hace perfecta para disfrutarla durante más tiempo.

Figura 7 Logo Pilsener Light.



Fuente: cerveceríanacional.ec, 2017

2.1.2.3.7. Ventajas

- Pilsener Light es la única cerveza con menor nivel de alcohol en el mercado
- Al tener bajo contenido de alcohol, permite mantener el control y continuar con las actividades rutinarias
- Cerveza extra refrescante

- Margen de utilidad 21%
- Más clientes tomando producto en días no tradicionales de consumo.

2.1.2.3.8. Perfil de la Marca

Pilsener Light está destinada para consumidores sociables, responsables y descomplicados tiene como deporte preferido los de playa y escucha pop y reguetón.

Figura 8 Perfil de Marca Pilsener Light.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Descomplicado • Amigüero • Alegre • Responsable • Seguro de sí mismo | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surf • Volley de playa • Fútbol de playa • Deportes extremos <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ir a la playa • Surf, deportes playeros • Video juegos • Ser activo en redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Reggeaton (ej: Daddy Yankee, Pitbull) • Rock Latino (ej: Maná) • Pop en Inglés (ej: Maroon 5) • Pop en español (ej: Fonseca, Fanny Lu) • Merengue (ej: Elvis Crespo) • Salsa (ej: Mark Anthony) • Hits de los 40 principales |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none"> • Color Azul y Plata • Isotipo hexagonal • Botella Transparente • Cold appetite appeal (hielo, escarcha y gotas) | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda de Barrio / Social • Bar MS y WM • Casa • Supermercados • Restaurante MS y WM <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializando en grupos mixtos fuera de casa • Socializando en grupos mixtos en casa • Refrescándose al paso • Refrescándose en la playa | <ul style="list-style-type: none"> • Suave y Ligera • Refrescancia extrema • Diversión playera • Disfrutar por más tiempo • Estilo de vida cool, playero • Bajo contenido alcohólico  |

2.1.2.3.9. Artes comunicacionales

Figura 9 Artes Comunicacionales Pilsener.



Fuente: cerveceriánacional.ec, 2017

2.1.2.4. CLUB PREMIUM

2.1.2.4.1. Visión

Ser reconocida y valorada por su calidad superior lo que la hace la única cerveza Premium del Ecuador.

2.1.2.4.2. Mercado Objetivo

- Para cerveceros entre 25-35 años
- Nivel Socioeconómico Medio
- Para quienes disfrutan compartir sus logros con sus amigos y familiares
- Sentirse distinguidos y reconocidos.

2.1.2.4.3. Características

- Cerveza Rubia Tipo Pilsen, extra fina, con mayor tiempo de maduración.
- Grado alcohólico de 4,2°
- Elaborada con los mejores ingredientes, cebada seleccionada, lúpulos nobles
- Botella verde o ámbar

2.1.2.4.4. Presentaciones

- 550cc RB (12 Unidades)
- 330cc RB (24 Unidades)
- 330cc NRB (6 y 24 unidades)
- 355cc Lata (4 Unidades)

- Roja 330cc NRB (6 y 24 unidades)
- Negra 330cc NRB (6 y 24 unidades)
- Cacao 330cc NRB (24 unidades)
- Cacao Lata 355cc (6 unidades)

2.1.2.4.5. Propuesta de Marca

- Personas que buscan celebrar sus logros con su gente y sentirse reconocidos
- Club ofrece un sabor distinguido debido a sus ingredientes de gran calidad y proceso más largo de maduración
- Perfecta para esos momentos especiales

2.1.2.4.6. Eslogan de la Marca

“Sabor Distinguido, Experiencia Única”

Club es una marca reconocida por su calidad y status. Es por eso que su eslogan realza las cualidades que los consumidores experimentan al consumirla.

Figura 10 Logo Club.



Fuente: cerveceríanacional.ec, 2017

2.1.2.4.7. Ventajas

- La única cerveza Premium del Ecuador
- Reconocida internacionalmente, con premios a la calidad y sabor.
- Marca de mayor rentabilidad
- Margen de utilidad al detallista del 22%

2.1.2.4.8. Perfil de la Marca

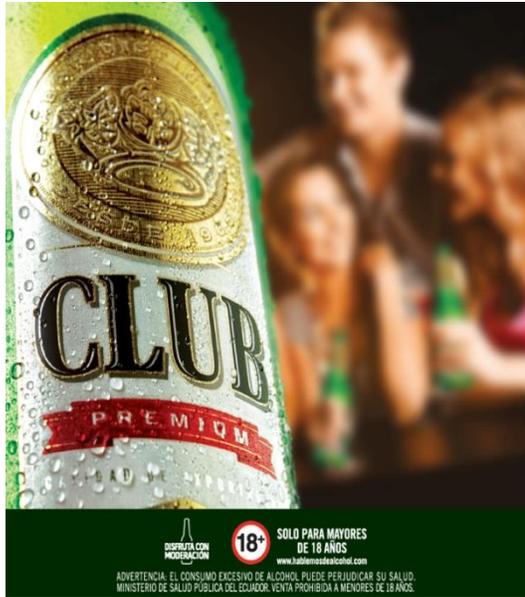
La marca Club está destinada al consumidor seguro de sí mismo, triunfador que busca calidad en los productos que consume. Tiene como deporte preferido al tenis y escucha jazz y rock.

Figura 11 Perfil de Marca Club.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Emprendedores• Talentosos• Responsables• Seguro de sí mismos• Valoran la familia• Metas Claras• Buscan la calidad• Triunfadores | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tenis• Golf• Equitación <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coleccionistas | <ul style="list-style-type: none">• Jazz• Chill-out• Rock 80's |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none">• Corona• Botella verde con relieve• Premio a la Calidad en Bruselas 1966 y 2007• Ritual de la Excelencia• Copa CLUB• Tiempo de maduración | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none">• Restaurantes• Clubes Sociales• Hoteles <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• En casa con amigos• Celebrando un evento especial | <ul style="list-style-type: none">• Calidad de exportación• Comida gourmet• Deportes aspiracionales• Actividades culturales de élite |

2.1.2.4.9. Artes comunicacionales

Figura 12 Artes Comunicacionales Club.



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.2.5. BUDWEISER

2.1.2.5.1. Visión

Convertirse en la opción # 1 para los consumidores premium en el territorio social catalyst.

2.1.2.5.2. Mercado Objetivo

- Personas Mayores de 18 años de edad.
- Personas que vivan bajo los valores de libertad, ambición y autenticidad.
- Todas aquellas personas que viven bajo sus propios términos.

2.1.2.5.3. Característica

- Doble de tiempo de producción
- Añejada en madera *BeechWood*
- Misma receta desde 1876

2.1.2.5.4. Presentaciones

- 343cc NRB x 6 Cartón
- 608cc RB x 12 Caja

2.1.2.5.5. Propuesta de Marca

- La tercera marca más valiosa de bebidas
- Marca #1 de Cerveza Premium en China y Canadá
- Marca #3 de Cerveza Premium en EEUU.

2.1.2.5.6. Eslogan de la Marca

“King of Beers”

Budweiser es una de las marcas de cerveza más conocida y consumida en el mundo por lo que su eslogan demuestra su posición de mercado.

Figura 13 Logo Budweiser.



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.2.5.7. Ventajas

- La marca de alcohol más valiosa del mundo
- Presente en 85 países
- Marca de rentabilidad de 23% en canal OFF.
- Marca de rentabilidad del 75% en canal ON.

2.1.2.5.8. Perfil de la Marca

Budweiser está destinada al consumidor independiente, auténtico y ambicioso que le gusta los deporte extremos y escucha música electrónica e hip – hop.

Figura 14 Perfil de Marca Budweiser.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vivan bajos sus propios términos • Alegres • Independientes • Auténticos • Ambiciosos • Líderes | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportes Extremos <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bailar • Viajar • Escuchar Música • Cantar | <ul style="list-style-type: none"> • underground & electronic beats. • folk, rock & roots. • indie & alternative. • hip-hop & experimental |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none"> • Slogan “<u>Keen of Beers</u>” • Añejada en Madera <u>Beachwood</u>. • Misma receta desde 1876 | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Minimarkets</u>. • Bares • Discotecas <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciertos • Eventos | <ul style="list-style-type: none"> • Libertad • Ambición • Autenticidad |

2.1.2.5.9. Artes comunicacionales

Figura 15 Artes Comunicacionales Budweiser.





Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.2.6. CORONA

2.1.2.6.1. Visión

Ser la cerveza Premium de importación más vendida a nivel mundial.

2.1.2.6.2. Mercado Objetivo

- Jóvenes amigueros de 12 a 17 años.
- Estudiantes
- De vida muy activa y que desean cumplir sus metas

2.1.2.6.3. Características

- Sabor suave y muy refrescante.
- Un año de vida útil y 9 meses de Frescura.
- Botella sofisticada (forma única, transparente y etiqueta pintada).
- Cerveza Premium tipo Lager, con color dorado tenue, 4,5% de alcohol.

2.1.2.6.4. Presentaciones

- 330cc No Retornable x 6 Cartón

2.1.2.6.5. Propuesta de Marca

- Elaborada por Grupo Modelo únicamente en México, desde 1925.
- Líder del mercado en México
- Marca mexicana #1 alrededor del mundo.

2.1.2.6.6. Eslogan de la Marca

“This is Living”

Corona es un marca que refleja la tranquilidad y armonía en la vida por lo que eslogan demuestra lo que los consumidores sienten al consumirla.

Figura 16 Logo Corona.



Fuente: cerveceria nacional.ec, 2017

2.1.2.6.7. Ventajas

- Presente en más de 180 países
- Líder en el segmento de cervezas Súper Premium en más de 45 países.

2.1.2.6.8. Perfil de la Marca

Corona está destinada al consumidor descomplicado, extrovertido e independiente que le encanta el surf y escucha música pop, indie y rock.

Figura 17 Perfil de Marca Corona.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Alegres• Independientes• Relajados• <u>Descomplicados</u>• Extrovertidos | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Surf• Deportes de playa <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ir a la playa• Viajar• Escuchar Música• Cantar | <ul style="list-style-type: none">• Pop en inglés• Pop en español• <u>Reguee</u>• <u>Regueaton</u>• rock• <u>indie & alternative</u> |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none">• Color dorado como la arena en la playa• Botella Transparente• Etiqueta pintada• Sabor suave• Tomar con <u>limon</u> | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiendas• <u>Minimarkets</u>• Bares• Discotecas <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Refrescándose en la playa• Socializando con grupo de amigos | <ul style="list-style-type: none">• Libertad• Estilo de vida <u>cool</u> y <u>playero</u>• Moda• Tranquilidad• Autenticidad |

2.1.2.6.9. Artes comunicacionales

Figura 18 Artes Comunicacionales Corona.



Fuente: cervecieranacional.ec, 2017

2.1.3. Descripción Marcas Bebidas Refresqueras

Cervecería Nacional Cuenta con dos marcas refresqueras disponibles para el mercado ecuatoriano, Pony Malta, su innovación Pony Malta Plus y Agua Manantial.

2.1.3.1. PONY MALTA

2.1.3.1.1. Visión

Ser reconocida como una marca cool entre los jóvenes que brinda energía nutritiva.

2.1.3.1.2. Mercado Objetivo

- Jóvenes amigueros de 12 a 17 años.
- Estudiantes
- De vida muy activa y que desean cumplir sus metas

2.1.3.1.3. Características

- Refrescante, natural y nutritiva.
- Repone energías sin alterar la salud.

2.1.3.1.4. Presentaciones

- 311cc Retornable (24 Unidades)
- 330cc No Retornable (24 Unidades)

- Mini 200cc No Retornable (6 y 24 Unidades)
- 355cc Lata (6 Unidades)
- 1000cc No Retornable (6 Unidades)

2.1.3.1.5. Propuesta de Marca

- Bebida 100% natural
- Alto contenido en vitaminas y minerales
- Hacia el Shopper, ser reconocida como una marca nutritiva y saludable que ayudará al desarrollo de mi hijo

2.1.3.1.6. Eslogan de la Marca

“Que nada te detenga”

Pony Malta es una marca para los jóvenes que no tienen miedo de correr riesgos. Refleja la seguridad y perseverancia.

Figura 19 Logo Pony Malta.



Fuente: cerveceriánacional.ec, 2017

2.1.3.1.7. Ventajas

- Aporta al crecimiento y desarrollo de los jóvenes y deportistas.
- Margen de utilidad del 23 % y 18%
- Le permite la comercialización en categorías cruzadas (snack)

2.1.3.1.8. Perfil de la Marca

El consumidor de Pony Malta es alegre, extrovertido y ambicioso. Practica fútbol y ciclismo y escucha pop, regu e y reguet on.

Figura 20 Perfil de Marca Pony Malta.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Activos• Ambiciosos• Divertidos• Extrovertidos• Sociables | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Futbol• Indoor• Ciclismo <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none">• Escuchar música• Salir al cine con amigos• Divertirse con amigos | <ul style="list-style-type: none">• Pop en ingles• Pop en español• Regu e• Regu eaton |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none">• Nutrición• Ingredientes Naturales• Energia• Vitaminas• Minerales | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tiendas• Minimarkets• Panaderías <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Luego de hacer deporte o ejercicios• Antes o después de clases o trabajo | <ul style="list-style-type: none">• Activo• Resfrescante• Extrovertido• Ambición• Amigos |

2.1.3.1.9. Artes Comunicacionales

Figura 21 Artes Comunicacionales Pony Malta.



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.3.2. AGUA MANANTIAL

2.1.3.2.1. Visión

Ser reconocida como una marca cool entre los jóvenes que brinda energía nutritiva.

2.1.3.2.2. Mercado Objetivo

- Personas de 18-25 Años
- Consumidor que estudia en la Universidad, trabaja.

2.1.3.2.3. Características

- Nueva Iconografía, representa el espíritu de la marca de “ir siempre adelante”
- Botella con diseño propio, colorido y moderno
- Etiqueta con atractivo diseño y material metalizado
- Tapa corta alineada a la tendencia global
- Elaborada bajo estrictos controles de calidad

2.1.3.2.4. Presentaciones

- Botella No Retornable 500cc Sin gas (15 y 24 Unidades)
- Botella No Retornable 500cc Con gas (15 Unidades)
- Funda 250cc (72 Unidades)

2.1.3.2.5. Propuesta de Marca

- Bebida 100% natural
- Alto contenido en vitaminas y minerales
- Hacia el Shopper, ser reconocida como una marca nutritiva y saludable que ayudará al desarrollo de mi hijo

2.1.3.2.6. Eslogan de la Marca

“Piensa Fresco”

Manantial es una marca que demuestra frescura, juventud y vitalidad.

Figura 22 Manantial



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.3.2.7. Ventajas

- Agua Manantial con gas y sin gas cuenta con todas las credenciales para ser competitiva en el mercado.
- Pureza y naturalidad
- Máxima calidad

- Renovada Imagen
- Conveniencia

2.1.3.2.8. Perfil de la Marca

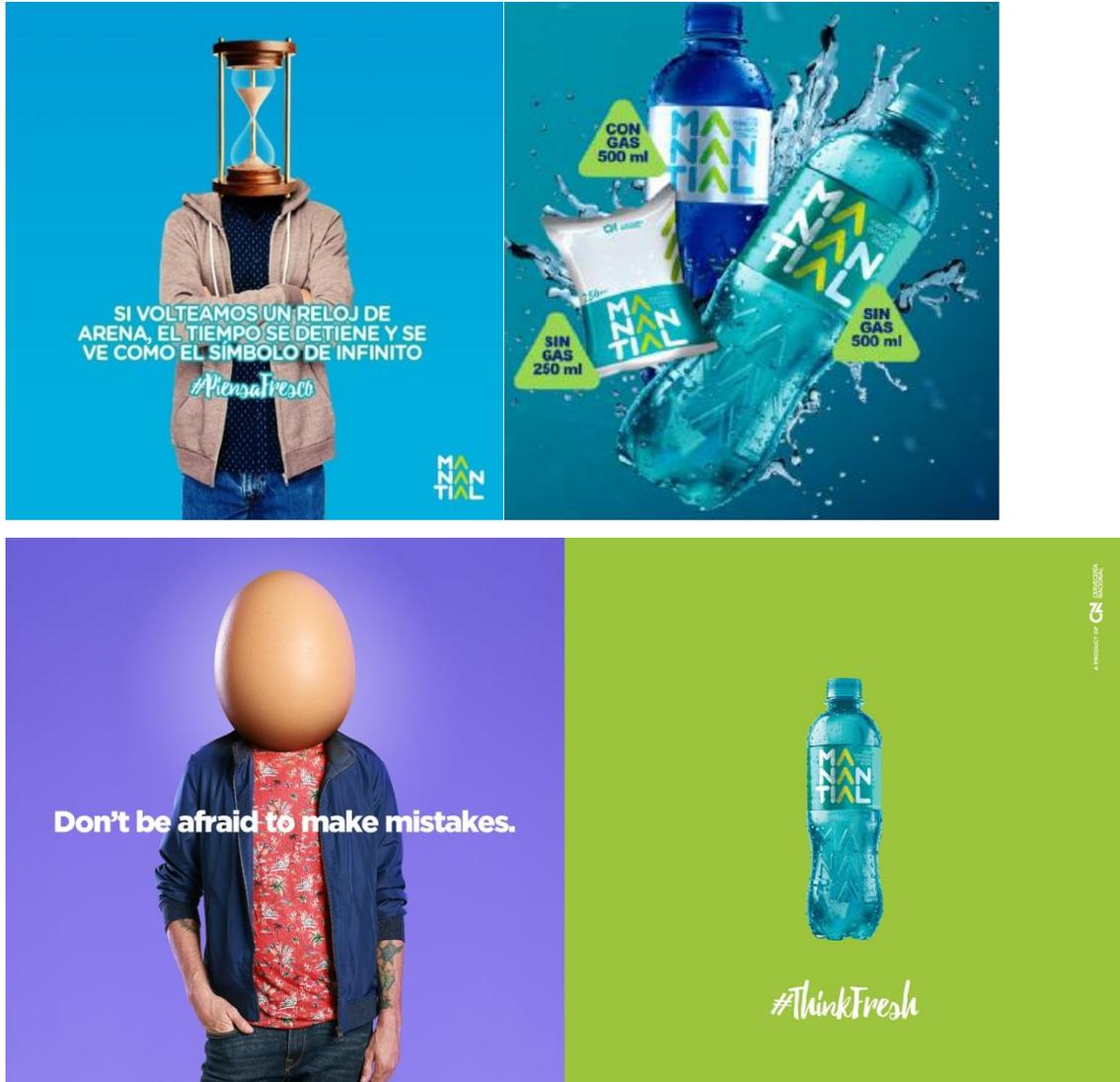
El consumidor de agua Manantial es moderno, espontáneo y dinámico, practica fútbol y escucha pop, reguetón.

Figura 23 Perfil de Marca Manantial.

| Gente | Deportes / Hobbies | Música |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Moderno • Espontáneo • Impone la moda • Alcanzable • Retador • Dinámico • En contra de la corriente (cuando es necesario) | <p>Deportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fútbol • <u>Indor</u> • Ciclismo <p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar música • Salir al cine con amigos • Divertirse con amigos | <ul style="list-style-type: none"> • Pop en inglés • Pop en español • <u>Reguee</u> • <u>Regueaton</u> • Salsa • Merengue |
| Iconos de la Marca | Lugares / Ocasiones | Asociaciones de la Marca |
| <ul style="list-style-type: none"> • Botella con diseño propio, colorido y moderno. • Botella con diseño propio, colorido y moderno. • Tapa corta alineada a la tendencia global | <p>Lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas • Supermercados • Bares • Restaurantes <p>Ocasiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego de hacer deporte o ejercicios • Antes o después de clases o trabajo • Para toda ocasión cuando haya sed. | <ul style="list-style-type: none"> • Pureza y naturalidad • Máxima calidad • Renovada Imagen |

2.1.3.2.9. Artes Comunicacionales

Figura 24 Artes Comunicacionales Manantial.



Fuente: cervecerianacional.ec, 2017

2.1.4. Análisis de la cadena de Valor

Cervecería Nacional cuenta con el 97% de participación en el mercado ecuatoriano. La cadena de Valor de la empresa está dividida en tres partes. Primero la parte de planta ligada a la elaboración de los productos, en la segunda ingresa las áreas de soporte para el modelo del negocio y la tercera todo lo relacionado a la parte comercial.

La primera parte de la cadena de valor está dividida en las direcciones *Supply* y Logística. La segunda parte *People*, Legal y Finanzas. Para objetivo de este proyecto la tercera parte, la comercial, la cual está dividida en las direcciones de Ventas, *Trademarketing* y *Marketing*.

2.1.4.1. Ventas

Cervecería Nacional divide su base de clientes en regiones y al momento cuenta con Región Sur que incluye las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos, Loja, Azuay, El Oro, Galápagos, Santa Elena y Cañar. En la Región Norte se encuentran las provincias de Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos, Tungurahua y Zamora Chinchipe.

El área de Ventas está dividida en dos secciones Televentas y Ventas Calle. La Dirección de Televentas tiene como cabeza a un Director el cual vela por el cumplimiento de metas de todo el país. A su vez existen dos Jefes al mando de cada región y en conjunto de cuatro coordinadores cada una que están a cargo de las Gerencias. Para que la empresa pueda tener la cobertura de clientes en todo el País, cuenta con más de 200 televendedores que son los encargados de ejecutar el *sell in* a los detallistas con los productos y las estrategias de promociones y descuentos que el área de *Trade Marketing* planea.

La Dirección de Ventas Calle tiene por lo contrario dos Directores a cargo de cada Región; a su vez existen los Gerentes de Ventas encargados de las Gerencias y los Jefes de Ventas encargados de las Jefaturas de Venta. Esta Dirección tiene como objetivo principal establecer una relación sólida con los detallistas, la misma que no se puede completar a través de un teléfono, por lo que cada Desarrollador de Canal aproximadamente 300 por todo el País, debe visitar los puntos de ventas asegurando que los clientes tengan producto suficiente para abastecer la demanda de los consumidores finales y a su vez crear un POC (*Point of Customer*) correctamente implementado con material POP, promociones, descuentos y buena atención para los consumidores finales prefieran siempre los productos de Cervecería Nacional.

La estructura de la fuerza de ventas de Cervecería Nacional abarca cuarenta clientes a visitar diariamente y en televentas las llamadas pueden oscilar entre cien y ciento cincuenta clientes diarios a gestionar por cada televendedor. Por lo que para ambas posiciones la gestión que se realiza diariamente debe de estar sumamente planificada y controlada para abarcar las diferentes estrategias que las áreas de *trade marketing* y *marketing* quieran aplicar en estas visitas y llamadas. Esto adicional a la gestión de ventas que estas posiciones realizan.

2.1.4.2. Trade Marketing

La dirección de *Trade Marketing* es la encargada de crear las estrategias de promociones, descuentos y herramientas para impulsar tanto el *sell in* como el *sell out* de las marcas de la empresa. Las gerencias dentro esta dirección son:

- *Capex*, encargada de los equipos de frío de la empresa.
- *Trade Execution*, encargada de la ejecución de las estrategias en los POC's.
- *Brand Development*, encargada de la creación de las estrategias para cada marca.

El área de *Capex* está conformada por un Gerente y dos coordinaciones, la primera enfocada al control de los equipos de frío del mercado mediante indicadores de eficiencia, productividad. Esta primera coordinación tiene a cargo dos Analistas de Control de Activos por Región Sur y Norte, adicional al Analista de Inventarios. Por otro lado la segunda coordinación está enfocada a los mantenimientos de los equipos de frío, así como los requerimientos de retiros en clientes que no cumplen los indicadores. Esta coordinación tiene a cargo 4 Supervisores Técnicos y un Analista de Mantenimiento.

El área de *Trade Execution* está conformada por un Gerente, dos Jefes encargados de las Regiones Sur y Norte respectivamente y cada jefatura tiene a cargo cuatro Expertos asignados a cada Gerencia. Esta área se encarga de ejecutar las estrategias de *Trade Marketing* en los detallistas.

El área de *Brand Development* está conformada por un Gerente y tres *professionals* los cuales están divididos por las marcas que ofrece Cervecería Nacional. El área es la encargada de crear las estrategias de promociones y descuentos para los detallistas y los consumidores finales de la empresa acorde a un presupuesto asignado a cada marca.

2.1.4.3. Marketing

La dirección de *Marketing* es la encargada de crear las estrategias comunicacionales de las Marcas de Cervecería Nacional, así como las innovaciones que se realice en cada una de ellas. Las Gerencias dentro de esta Dirección son:

- *Pilsener Brand Manager*
- *Premiun Brands Manager*
- *Marketing Services y Sponsorships*

2.2. Análisis Industrial (Fuerzas Porter)

López (2017) indica que “Las 5 fuerzas de Porter, proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de entidades y organizaciones que operan en dicho sector” (p. 434).

2.2.1. Amenaza nuevos competidores:

Debido a la fusión que ocurrió entre las empresas SabMiller y Ab-inbev a nivel mundial, la Superintendencia de Control de Poder de Mercado en Ecuador estableció tres parámetros que Cervecería Nacional tiene que acatar para aprobar la fusión dentro del País.

El primer parámetro involucra a los equipos de frío, ya que Cervecería Nacional debe de ceder una parrilla para los productos de los competidores cuando el detallista tenga solo un activo en el punto de venta y media parrilla cuando dispongan de más de un equipo de frío. Adicional en los activos debe estar colocado un *sticker* llamado Pro Competencia en donde se detalla el correcto uso de los equipos de frío, además de que la documentación que se le entrega al detallista al momento de asignar el mismo en el punto debe detallar la cláusula del espacio para la competencia.

El segundo parámetro indicado en Diario El Telégrafo (2016) consiste en que “el operador económico deberá permitir a los cerveceros artesanales utilizar la capacidad instalada ociosa -en las fábricas adquiridas por la fusión de las transnacionales- para embotellar sus bebidas siempre que estas cumplan los estándares de calidad requeridos”.

Finalmente, el tercer parámetro indicado en Diario El Telégrafo (2016): “la Superintendencia de Control del Poder de Mercado dispuso la liberalización o diseño de un modelo de botella que podrá ser utilizada libremente por los cerveceros

artesanales. Los costos, incluso de la fabricación del molde respectivo, serán asumidos por AB InBev”.

Los parámetros establecidos por el ente regulador le dan oportunidades a la competencia directa de Cervecería Nacional para obtener cuota de mercado en el país. Al momento existen alrededor de 70 cervezas artesanales tratando de ganarse a un espacio en el mercado ecuatoriano y es por esto que la empresa debe ser más agresiva en las estrategias para llegar al detallista y al consumidor final a través del relacionamiento e incentivos para hacer más atractivo el consumo de los productos.

2.2.2. Poder de negociación con los clientes:

Cervecería Nacional clasifica sus clientes por canales, tipologías y volumen de compra. Los Canales se determinan acorde a la ocasión de consumo de los productos, por ejemplo para llevar, comiendo fuera, etc. Por otro lado las tipologías se clasifican acorde a la actividad del detallista por ejemplo tiendas, bares, restaurantes, etc. A través de esta segmentación se crea, planifica y ejecuta estrategias.

El poder de negociación que los vendedores tienen con los clientes se ha visto afectado debido al encarecimiento de las materias primas, por lo que el PVP de los productos en todos los tipos de negocios ha tenido que subir para que los detallistas no se vean afectados en sus estados financieros. Esta acción ha hecho que empresas como Cervecería Nacional sufra disminución de ventas y tenga que recortar presupuesto que antes estaba destinado a las promociones para los detallistas y consumidores finales causando así una baja aceptación en el *Sell in* de los productos.

Existe un problema de no traslado de las promociones por parte de los detallistas debido a que ellos quieren tener más ingresos en cada venta obteniendo el producto a bajo costo y vendiéndolo al mismo precio al consumidor final.

Hoy en día para retomar la fidelización de los detallistas y consumidores finales Cervecería Nacional ha apostado por las estrategias de *Trade Marketing Push* y *Pull* basados en la ocasión de consumo para de esta manera estar más cerca de los clientes y optimizar aún más el dinero invertido.

El *Sell in*, se refiere a las ventas que llevan a cabo los fabricantes a sus clientes directos.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores:

Cervecería Nacional tiene el poder de negociación para elegir a los proveedores con los que va a trabajar. El proceso de contratación sigue un modelo de licitación para la elección de los mismos que consiste en mostrar la planificación de los servicios que se necesitan recibir y el dinero que se va a cancelar para la ejecución; de esta manera los proveedores que ofrezcan los mejores servicios a un bajo costo son los elegidos finalmente para que formen parte de la empresa.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos:

Cervecería Nacional tiene una amenaza significativa en productos sustitutos por los precios que batallan en el mercado. Es por esto que la empresa ha optado por la elaboración y lanzamiento de presentaciones más pequeñas en contenido y por lo tanto más económicas para que el consumidor final se incline por el consumo.

Adicional los detallistas utilizan los activos que la empresa les brinda para colocar productos de la competencia, lo cual con las estrategias de brigadas se debe de controlar.

2.2.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores:

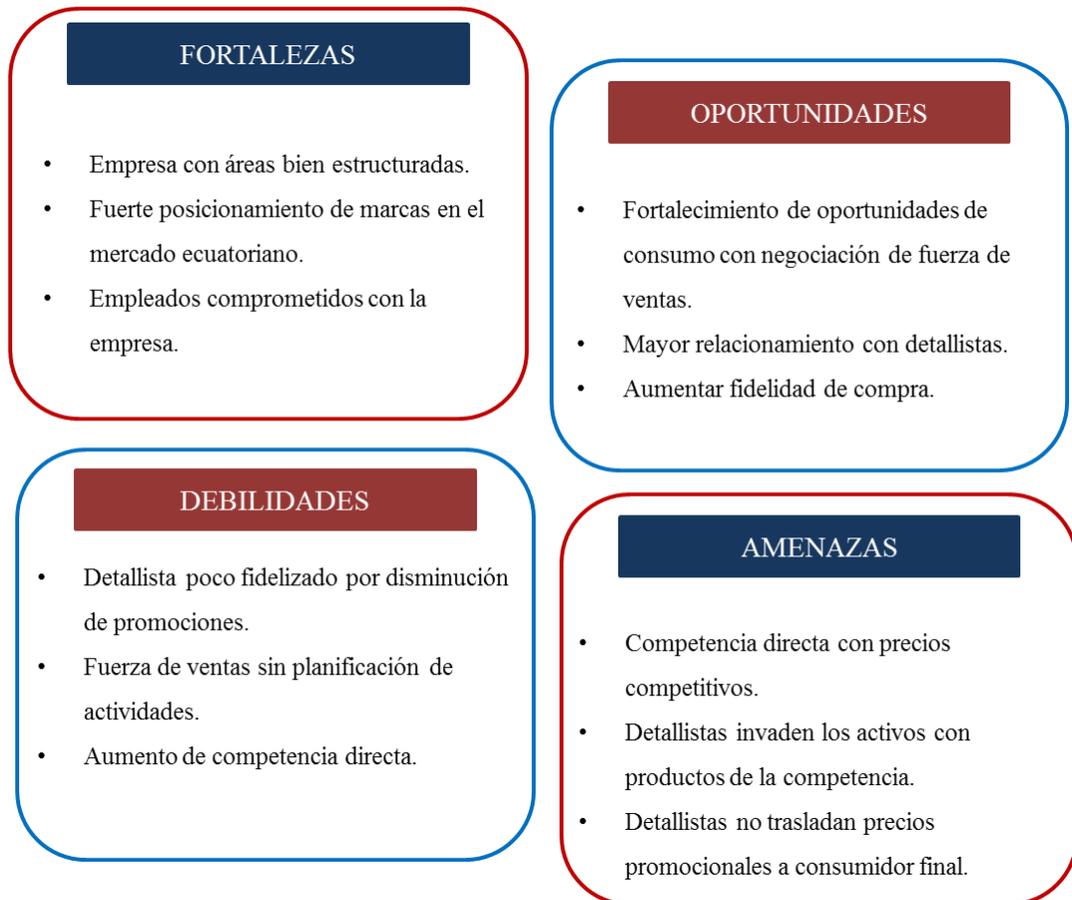
Cervecería Nacional tiene competencia bastante agresiva debido a que por ser líder en la categoría de bebidas alcohólicas de moderación, todos los competidores crean sus estrategias para quitarle mercado. Las marcas de cervezas artesanales y licores son sus mayores rivales y está ganando territorio dentro de Ecuador. Es por esto que la empresa debe de llevar sus esfuerzos hacia otras categorías de bebidas para obtener nuevos clientes y crear nuevas oportunidades de consumo.

2.2.6. Las empresas complementarias:

Hoy en día se están creando alianzas entre marcas para ayudar a aumentar el consumo de los productos como es el caso de Pony Malta que se ha aliado con las marcas de la compañía Inalecsa. Adicional existe al momento un combo en Supercines que incluye la bebida en presentación 330cc.

2.3. Análisis FODA

Figura 25 Análisis FODA para Estrategias de *Trade Marketing*.



2.4. Conclusión Diagnóstico Inicial

Cervecería Nacional es una empresa fuertemente posicionada en el mercado ecuatoriano con marcas líderes en cada categoría. Internamente tiene bien estructura sus áreas lo que hace más viable alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de sus fortalezas se concentra su estructura, posicionamiento y el compromiso de sus colaboradores. Por otro lado sus debilidades vienen por parte del detallista debido a que se disminuye la fidelización a las marcas por la reducción de las promociones

lo que hace que exista una gran oportunidad para lograr una verdadera fidelización con los consumidores finales y las marcas de la empresa. Adicional la fuerza de ventas necesita tener la aptitud de la planificación para lograr culminar con las actividades con la misma atención para cada cliente y no perder la oportunidad de perder negociaciones y volumen para la empresa.

Dentro de las oportunidades se encuentran el fortalecimiento de oportunidades de consumo con las negociaciones que se lograrán en conjunto con la fuerza de ventas y se aumentará el relacionamiento que se tiene con los detallistas.

Dentro de las amenazas se presentan la competencia directa con precios competitivos, la invasión de los activos de la empresa con productos de la competencia y el no traslado de los precios promocionales por parte del detallista al consumidor final. Por lo que se tiene que trabajar en una estrategia de control sumamente robusta para educar al detallista en estas falencias.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Investigación de Mercado

Para Chisnall (1996) “La investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes” (p. 6).

Un concepto adicional de la importancia de la investigación de mercado es la que expone Aragón (2011) en su libro que indica que “La investigación de mercados es el vehículo a través del cual las personas y las empresas tienen respuestas a sus necesidades de información. Como cualquier otra herramienta, debe garantizarse que sea configurada con las variables correctas, pues solo así el resultado será óptimo y permitirá delimitar y mejorar un proceso de toma de decisiones de *marketing*, minimizando los riesgos sobre los elementos de mercado y los clientes que se hayan trabajado en el proceso” (p. 45).

3.2. Objetivos de Investigación

3.2.1. Objetivo General

Conocer los *insights* de la acción de compra de los detallistas y estrategias de comunicación de la competencia para llegar al consumidor final.

3.2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar entrevistas a profundidad a los detallistas seleccionados.
2. Realizar observaciones de la relación de los detallistas hacia los consumidores finales y viceversa.
3. Analizar las redes sociales de detallistas para revisar las publicaciones que se realicen con producto de la competencia.

3.3. Tipos de Investigación, Tamaño Muestral y Técnicas de Muestreo.

En este Proyecto de Trade Marketing, se seleccionó una muestra aleatoria de 9 clientes dentro de la zona de Alborada, Urdesa, Vía a Samborondón y Peñas con tipología de Tiendas, Restaurantes y Bares dentro de canales “para llevar”, “socializando” y “comiendo fuera”. Este proyecto tiene un enfoque cualitativo ya que se realizaron entrevistas a profundidad y observaciones a los 9 clientes donde se obtuvieron *insights* que existen primero hacia la persona y el lugar que le está vendiendo el producto y segundo hacia Cervecería Nacional como empresa encargada de elaborar los productos; de esta manera se pueden crear y ejecutar estrategias de *Trade Marketing* eficientes.

Por otro lado se utilizó información primaria basada en el análisis de compras registradas en los clientes de las zonas afectadas a través del portal SAP utilizado por Cervecería Nacional. Adicionalmente se realizó una evaluación de estrategias de *Trade Marketing* realizadas con anterioridad en zonas con características homogéneas para conocer lo que se ha realizado anteriormente en el mercado.

La investigación es de tipo causal debido a que las diferentes variables involucradas en el plan serán afectadas entre sí. Las variables son: precios de los productos vs ventas obtenidas; acompañamiento que ofrezca la fuerza de ventas al *retailer* vs traslado de promoción; y por último material promocional colocado en el punto de venta vs ventas obtenidas. Adicional el tipo de seguimiento de las variables son de tipo longitudinal debido a que se dará seguimiento a estas por dos meses consecutivos (julio y agosto) para ver y analizar su evolución.

Hair, Bush, y Ortinau (2004) en su libro indican que “la investigación causal reúne datos para que los administradores establezcan relaciones causales entre dos o más variables” (p. 45).

Por último la investigación se clasifica dentro del método inductivo debido a que las conclusiones que se obtengan a partir de los clientes pilotos (elegidos para

implementar el plan) permitirán establecer generalizaciones y predicciones del comportamiento de la población seleccionada.

Dentro de las técnicas de muestreo, la investigación se realizará dentro del no probabilístico debido a que pertenece al enfoque cualitativo y se ejecutará a través del muestreo por cuotas ya que se seleccionarán 3 clientes para cada tipología (tiendas, restaurante y bares) con el objetivo de que el análisis de los clientes seleccionados sea equitativo.

3.4. Resultado de análisis de competidores: directos e indirectos

Kotler y Armstrong (2012) indican que “para planear estrategias de *marketing* eficaces, la compañía debe conocer tanto como sea posible a sus competidores, Debe comparar constantemente sus estrategias de *marketing*, productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubriría áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales” (p. 526).

Adicional el análisis de la competencia actual y futura realizado por la empresa, debe estar compuesto de información veraz y confiable para que a través de esta se puedan evaluar puntos fuertes y débiles que puedan convertirse en oportunidades o amenazas para la misma empresa.

Para describir esta sección sobre competencia, se detallarán las estrategias de *Trade Marketing* de los competidores Directos e Indirectos de Cervecería Nacional.

3.4.1. Estudio de Redes Sociales de Competidores Directos

Rivera y López (2012) indican que los “Competidores Directos son aquellos que usan la misma tecnología para satisfacer las mismas necesidades en nuestros mismos mercados. Este es un tipo de competencia que conduce a una fuerte inversión de recursos organizativos, y de ahí que empresas traten de segmentar para evitar a este tipo de competidores”.

Hoy en día las estrategias de Trade Marketing se basan en la experiencia que brindan a los consumidores finales y debido a la prohibición de las pautas en medios masivos, las marcas de bebidas alcohólicas han tenido que recurrir a las estrategias realizadas muy de la mano con los detallistas y sus redes sociales para dar a conocer promociones, descuentos y eventos.

Los competidores directos de Cervecería Nacional son las marcas de cerveza artesanales, marcas de cerveza y malta comercializadas por otras cerveceras y las bebidas alcohólicas comercializadas dentro del país. Para objetos del proyecto se analizarán las estrategias de *Trade Marketing* realizadas por marcas de bebidas alcohólicas en cada canal de segmentación utilizado.

Tabla 1 Estudio de Redes Sociales.

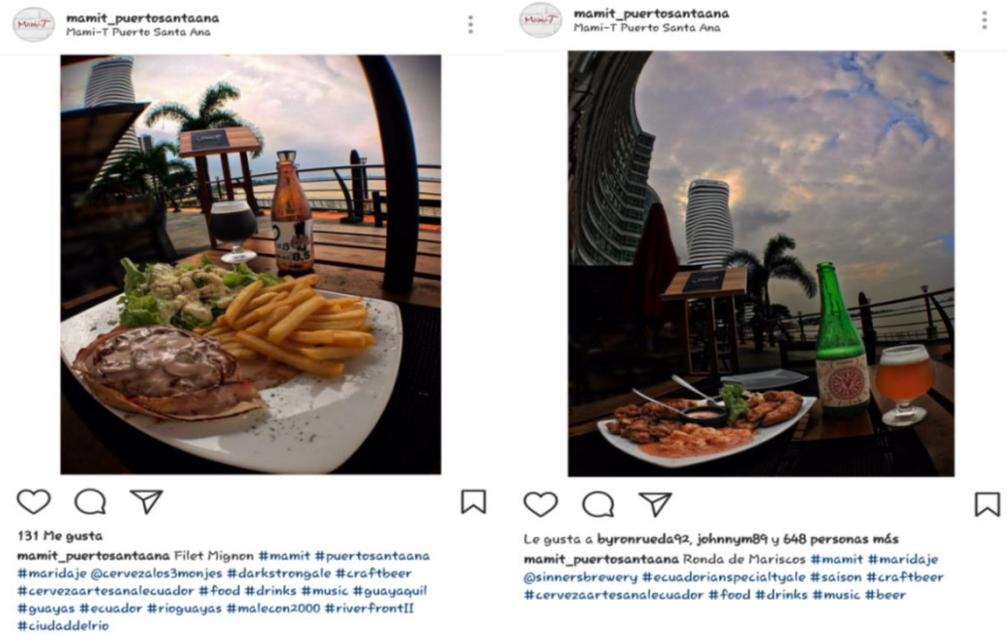
| ESTUDIO DE REDES SOCIALES | | | | |
|---------------------------|----------|---------|-----------|-------------------|
| COMPETIDORES | FACEBOOK | TWITTER | INSTAGRAM | UBICACIÓN FIGURA |
| RESTAURANTES | X | | X | 26 - 27 - 28 - 29 |
| BARES | X | | X | 30 - 31 - 32 - 33 |

3.4.1.1. Restaurantes

El primer restaurante escogido es Mami-t el cual se encuentra ubicado en el Puerto Santa Ana de la ciudad de Guayaquil. Este restaurante utiliza como recurso comunicacional las Redes Sociales *Instagram* y *Facebook*. A través de estas da a conocer a sus actuales y futuros consumidores los platos que ofrece dentro de su carta y las bebidas alcohólicas que puedan escoger como acompañamiento.

Dentro de las marcas de cervezas más publicadas se encuentran: cerveza los 3 Monjes, Santa Rosa Beer y Sinner Brewery. Adicional eligen mucho el vino como opción de bebida alcohólica para realizar promociones. El estilo comunicacional que utilizan es muy lineal en todas sus publicaciones y se caracteriza por colocar la bebida alcohólica junto al plato finalizado para despertar los instintos más profundos de *marketing* sensorial.

Figura 26 Estudio Instagram – Restaurante Mami-T.



Fuente: Instagram, cuenta Mamit_puertosantaana, 2017

Figura 27 Estudio Facebook - Restaurante Mami-T.



Fuente: Facebook, cuenta Mamit_puertosantaana, 2017

El segundo y tercer restaurantes escogidos fueron La Doña y El Corte Steak House ubicados en la Vía a Samborondón en Plaza Lagos Town Center. Estos restaurantes tienen más desarrollado el concepto de *Marketing* Promocional, que de acuerdo a Estrella, (2016) “engloba una serie de acciones que tienen una caricaturista común, la suma de un estímulo adicional al producto y un objetivo prioritario, la activación de las ventas o de las respuesta esperada” (p. 267).

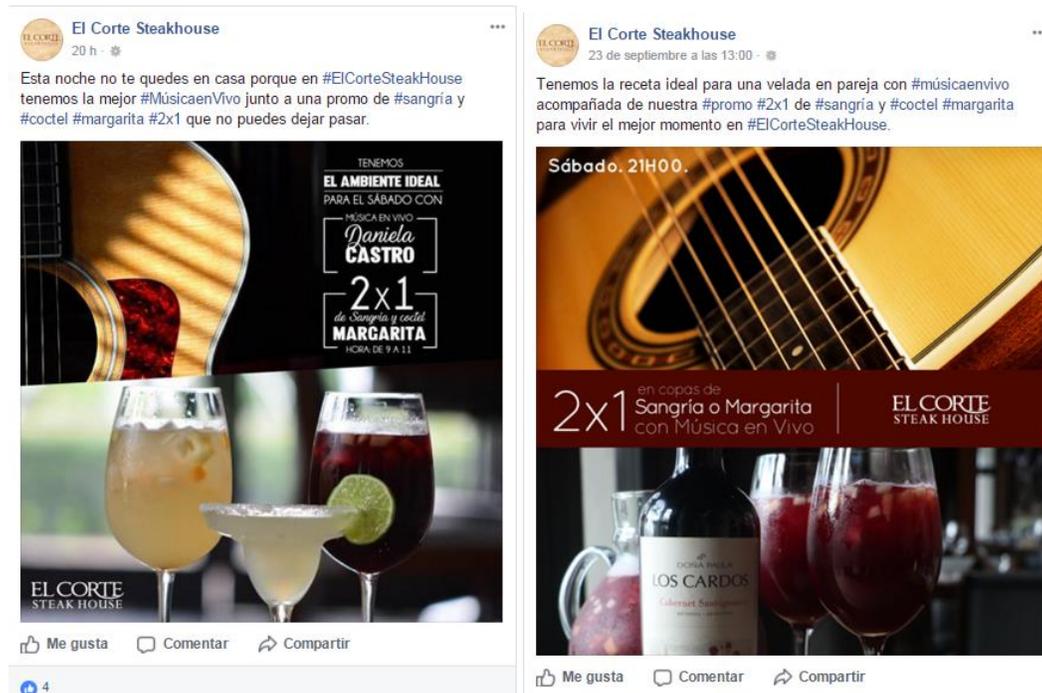
Adicional a mostrar las opciones de platos que ofrece dentro de su menú, los restaurantes hacen hincapié en las promociones de sus bebidas alcohólicas acatando siempre la clave del *Marketing* Promocional basada en el tiempo de la duración de la promoción ya que este debe ser corto para que el consumidor final no considere que este es un atributo más del producto. La marca de cerveza de la competencia que más promociona La Doña es Cerveza Sol, la cual es utilizada por el restaurante para promocionar los partidos de fútbol y realizar *Happy Hour*. Por otro lado El corte utiliza con más frecuencia licores como sangría, cocteles, margaritas y vino.

Figura 28 Estudio Instagram – Restaurante La Doña Ecuador.



Fuente: Instagram, cuenta ladonaecuador, 2017

Figura 29 Estudio Facebook - Restaurante El Corte Steakhouse.



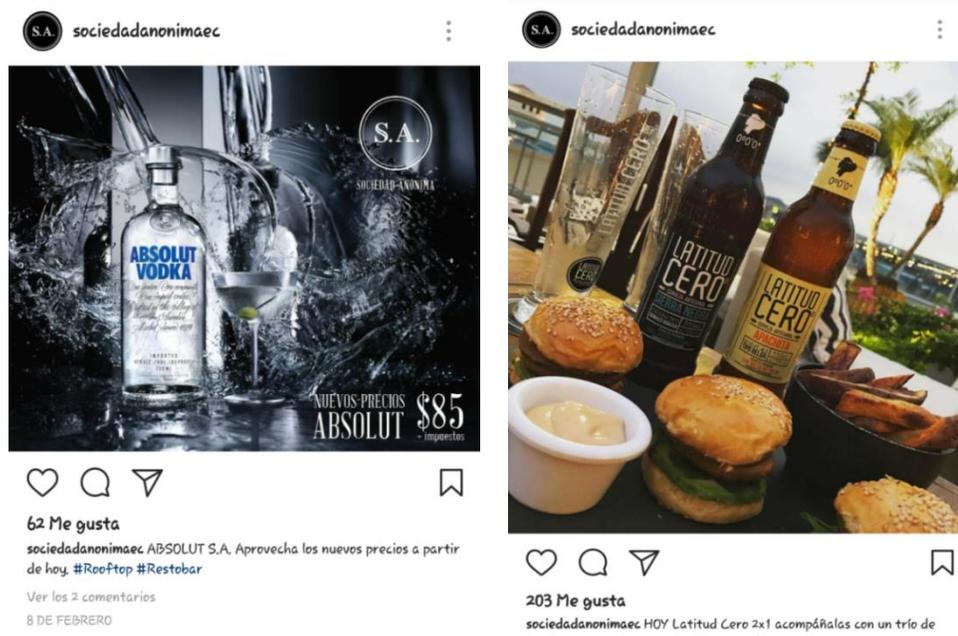
Fuente: Facebook, cuenta elcortesteakhouse, 2017

3.4.1.2. Bares

En el canal Bar se seleccionaron dos clientes para describir las estrategias utilizadas por la competencia para llegar a los detallistas y al consumidor final.

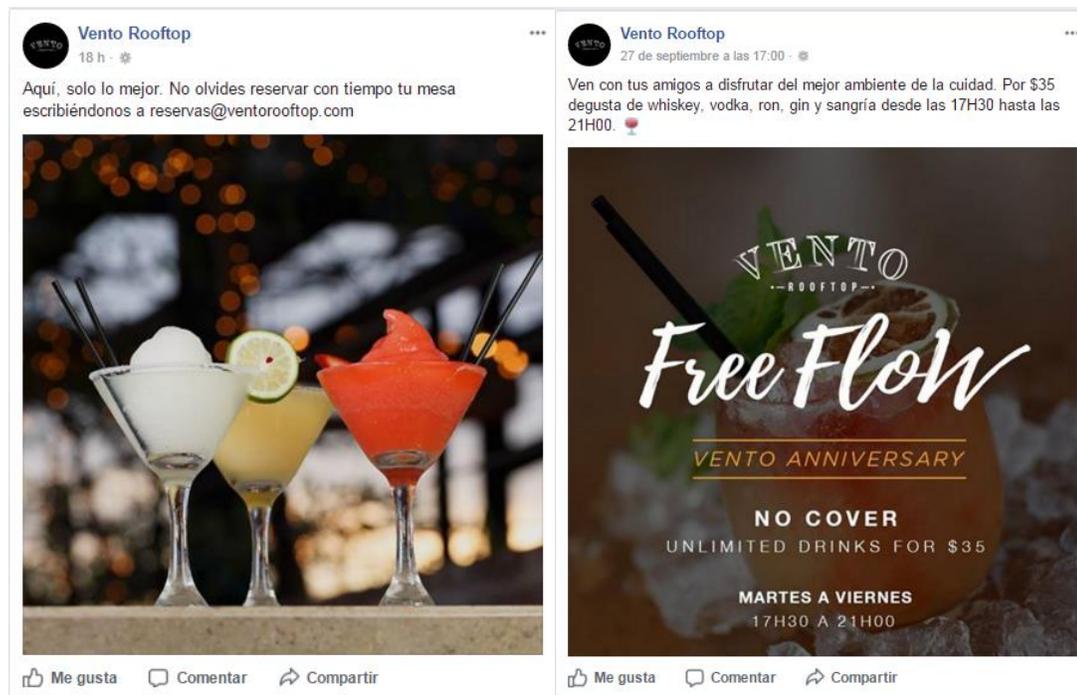
El primer bar es Sociedad Anónima ubicado en la Vía a Samborondón. Este cliente utiliza *Instagram* y *Facebook* para comunicar las promociones realizadas en el punto. En la competencia directa de cerveza se encuentra Latitud Cero que realiza estrategias promocionales de 2x1 acompañados de los platos servidos por el cliente. De igual manera en la competencia de bebidas alcohólicas se encuentra el vodka Absolut, cocteles, sangría y whisky con una disminución de precio para atraer a los consumidores finales.

Figura 30 Estudio Instagram – Bar Sociedad Anónima.



Fuente: Instagram, cuenta sociedadanonimaec, 2017

Figura 31 Estudio Facebook – Bar Vento Rooftop.



Fuente: Facebook, cuenta ventorooftop, 2017

El segundo bar seleccionado es Tabasco ubicado en la zona de urdesa de la ciudad de Guayaquil. Este bar se caracteriza por atraer consumidor jóvenes por lo que sus publicaciones en Instagram tienen una línea juvenil.

Dentro de la competencia de bebidas alcohólicas encontramos Tequila Rose, Champagne y Vodka para atraer a los consumidores mujeres. En estas publicaciones el bar no detalla precios de las bebidas o promociones de disminución de precio, sino que utiliza estas bebidas para hacer fiestas temáticas y de esta manera aumentar tráfico de personas y consumo de productos dentro del establecimiento.

Figura 32 Estudio Instagram – Bar Tabasco Disco Club.



Fuente: Instagram, cuenta tabascodiscoclub, 2017

Figura 33 Estudio Facebook – Bar Tabasco Disco Club.



Fuente: Facebook, cuenta tabascodiscoclub, 2017

3.4.2. Estudio en campo de Competidores Indirectos

De acuerdo a Muñiz (2013) “los competidores indirectos son aquellos negocios que venden productos o servicios sustitutos al nuestro” (p. 356).

Cervecería Nacional tiene una oportunidad grande en los canales *tiendas* debido a que la economía de Ecuador permite que exista un sin número de emprendedores que establecen tiendas en las zonas donde viven y es aquí donde la empresa debe de juntar esfuerzos para ganar mercado.

Se van a analizar un canal en donde los consumidores indirectos han ganado gran participación de mercado.

3.4.2.1. Tiendas de Calle Principal

Se logró levantar la información del competidor indirecto más fuerte que tiene Cervecería Nacional y este tiene como estrategia principal el uso en gran medida los equipos de frío como herramienta para negociar espacio y venta de productos en detallistas, ya que en los dos puntos de venta visitados se levantaron dos novedades repetitivas.

Primero, el equipo de frío de dos puertas en primera posición para capturar la atención de los consumidores finales y segundo el letrero compartido con el nombre del negocio y la marca del producto estrella de la compañía. De esta manera el sentido de la vista está totalmente absorbido por la competencia e inconscientemente el consumidor final va a optar por comprar estos productos.

Figura 34 Competencia Indirecta.



3.5. Resultados Investigativos *Insights*

Dentro de *Insights* obtenidos de los métodos de investigación de las entrevistas a profundidad y observaciones realizadas en los puntos de venta se recopilaron las más frecuentes:

Tabla 2 Resultados Investigativos *Insights*.

| TABLA DE <i>INSIGHTS</i> | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
| OBSERVACIONES | TIENDAS | RESTAURANTES | BARES |
| Esperan obtener descuentos de Cervecería Nacional para que puedan trasladar precio. | X | | |
| Necesitan sentir que Cervecería Nacional tenga un trato preferencial con ellos. | X | X | X |
| Si no hay seguimiento de las estrategias a aplicarse, los detallistas no van a trasladar los precios negociados. | X | | |
| Solo van a trasladar el precio negociado en el horario y consumidores finales que ellos crean necesario. | X | | X |
| No les gusta que les organicen o les digan qué hacer con su negocio. | | | X |
| Necesitan sentir que son parte de algo grande. | X | X | X |
| Necesitan un incentivo para sentir que deben de ayudar a Cervecería Nacional con las estrategias. | X | | |
| Son dueños de su tiempo y no van a trabajar de más. | | | X |
| No tenían espacio en donde colocar el producto y al no disponer de cerveza helada las ventas disminuían. | X | | |
| No cuentan con material de comunicación ninguna señal de que vendían los productos ni mucho menos de las promociones vigentes | X | | |
| Consideran que trabajar con los productos de Cervecería Nacional va a ser que sus negocios progresen | X | X | X |

Con las observaciones obtenidas en las diferentes entrevistas se llega a la conclusión que la tipología en la que más se debe de trabajar en temas de relacionamiento, promociones y comunicación es el de Tiendas ya que nos encontramos con varias oportunidades de mejora que los detallistas nos indicaban. Solo de esta manera obtendremos una verdadera fidelización y a futuro captación de nuevos clientes.

CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Descripción producto

Para Rodríguez (2011)

“En el área de *marketing*, el producto puede ser considerado la variable más importante del *mix*. Las estrategias o políticas de precios, distribución y comunicación deben ajustarse a los productos de la empresa, en relación con la posición que ocupan frente a las demás empresas rivales en la mente de los compradores potenciales. Así mismos, los productos de la empresa determinan en gran medida el mercado en el que se compite. Demás las necesidades que satisfacen y la tecnología sobre la cual se sustenta afectan a las actividades de investigación y desarrollo que se pongan en marcha” (p. 254).

Este proyecto de *Trade Marketing* busca la implementación de estrategias *Pull* y *Push* en los 9 puntos de ventas seleccionados para lo cual se explicará a brevedad lo que significa cada una.

Figura 35 Ciclo de Impacto de Promociones *Push* y *Pull*.



Según Baena y Moreno (2010) indican que, a través de las estrategias *Push* “la empresa empuja el producto a través de los canales de comunicación hacia el consumidor final”. Por el contrario “la estrategia *Pull*, implica dirigir la campaña promocional al consumidor final para que éste demande directamente el producto o servicio al canal de distribución y este, a su vez, al fabricante” (p.132).

4.2. Objetivos del Plan Estratégico

4.2.1. Objetivo general

Incrementar en un 20% la venta del portafolio de productos de la empresa Cervecería Nacional de los nueve clientes establecidos en el proyecto entre los meses de julio y agosto, a través de estrategias de *Trade Marketing* para los canales para llevar, comiendo fuera y socializando en las zonas de Vía a Samborondón, Alborada, Peñas y Urdesa de la Ciudad de Guayaquil.

4.2.2. Objetivos específicos

1. Implementación de Estrategias *Push* en los nueve clientes establecidos en el proyecto de los canales para llevar, comiendo fuera y socializando en los meses de julio y agosto.
2. Implementación de Estrategias *Pull* en los nueve clientes establecidos en el proyecto de los canales para llevar, comiendo fuera y socializando en los meses de julio y agosto.
3. Implementación de Estrategias de Control de Ejecución en los nueve clientes establecidos en el proyecto en los meses de julio y agosto.
4. Implementación de Estrategia en Redes Sociales en los nueve clientes establecidos en el proyecto en los meses de julio y agosto.

4.3. Estrategias Push

De acuerdo a Santesmases, Merino, Sánchez, y Pintado (2009) existen 5 tipos de promociones que se puedan adoptar al detallista “Descuentos de lanzamiento o por cantidad comprada, Primas por movimientos de *stock*, Productos gratuitos y muestras, Premios y viajes, Publicidad gratuita” (p. 258).

Las estrategias *Push* que se realizarán en los 9 puntos de venta seleccionados son las siguientes:

- Asignación equipos de frío con logos de cerveza a cada punto de venta.
- Ejecución de las brigadas de equipos de frío en los puntos de venta.
- Implementación recetas de *Trade Marketing* con material POP.
- Activación de descuentos por la compra de cierta cantidad de producto en las marcas participantes.

4.4. Estrategias *Pull*

De acuerdo a Santesmases, et al. (2009), existen 4 tipos de promociones que se puedan adoptar al consumidor final “ofertas de precio inmediatas, ofertas de precio diferidas, ofertas en especie, concursos y sorteos” (p. 258).

Las estrategias *Pull* que se realizarán en los 9 puntos de venta seleccionados son las siguientes:

- Asignación de *souvenirs* por la compra de cierta cantidad de productos en las marcas participantes.
- Asignación de descuentos por la compra de cierta cantidad de productos en las marcas participantes.
- Asignación de *tickets* para el sorteo de entradas al concierto elegido por Cervecería Nacional.
- Asignación de *tickets* para el sorteo de entradas al clásico del astillero.

4.5. Propuesta Valor (Diferenciación e Innovación)

De acuerdo a D' Andrea (2010) “Entre los proveedores, los consumidores y los productos que éstos adquieren se establecen relaciones de valor. Éstas se basan en los beneficios percibidos al utilizar los productos, menos los costos asociados al hecho de seccionarlos, adquirirlos y finalmente, usarlos” (p. 71).

Es por esto que a través de la brigada de frío en los 9 puntos de ventas seleccionados se busca poner en práctica una comunicación de doble sentido, teniendo un *feedback* de los clientes hacia la empresa conociendo los *insights* que se presenten diariamente en el mercado.

La propuesta de valor consiste en que las estrategias van a ser implementadas en los canales y tipologías donde la competencia directa no se encuentra establecida, obteniendo así una ventaja competitiva y diferenciada.

4.6. Mercado Objetivo

Kotler y Keller (2012) “El mercado meta está definido como la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (p. 195).

El mercado objetivo para las estrategias *Push* va a ser detallistas del canal para llevar con tipologías tiendas tradicionales y tiendas calles principales, detallistas del canal socializando con tipologías bares y por último detallistas del canal comiendo fuera con tipología restaurantes. Para las estrategias *Pull* el mercado objetivo serán hombres y mujeres mayores de edad que consuman cerveza y que ejecuten la acción de compra interesados en beneficios monetarios.

4.7. Mercado Potencial

Kotler y Keller (2012) indican que “el mercado potencial está definido como el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado para la demanda del mercado” (p. 305).

El mercado potencial para las estrategias *Push* va a ser detallistas de todos los canales con tipologías abiertas a la negociación. Para las estrategias *Pull* el mercado objetivo serán hombres y mujeres mayores de edad que elijan consumir productos de Cervecería Nacional la mayor parte de su tiempo debido a la calidad de la materia de prima y nivel de servicio de los *retailers*.

4.8. Segmentación de Clientes Piloto

De acuerdo a Fernández (2009) indica que “la segmentación de mercados, puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea” (p. 10).

A continuación se detalla información de canales, tipologías y ubicación geográfica de los clientes seleccionados para ejecutar el piloto con las estrategias de *Trade Marketing*. Por efectos de confidencialidad no se procede a indicar los nombres de los dueños de los puntos de venta seleccionados. La información de la segmentación es obtenida por Cervecería Nacional.

4.8.1. Canal Para llevar- Tipología Tiendas

Figura 36 Perfil Canal Para LLevar.



Fuente: cerveceríanacional, 2017

En la tipología “Tienda” del canal “Para Llevar” se incluyen a todos los POC’s donde el consumo del producto no se realiza en el punto, sino que como su nombre lo indica el consumidor final solicita y compra el producto para llevar y consumirlo en otro sitio.

Para crear una ocasión de consumo en estos lugares Cervecería Nacional lanzó una nueva presentación de la Pilsener Light llamada Mini Pilsener Light con un PVP de \$0,50 para que los consumidores la compren como reemplazo a una Soda.

4.8.2. Canal Socializando- Tipología Bar

Figura 37 Perfil Canal Socializando.



Fuente: cerveceríanacional, 2017

En la tipología “Bar” del canal “Socializando” se incluyen a todos los POC’s donde el consumo del producto se realiza en el punto. Los consumidores finales socializan con otras personas escuchando música o bailando de acuerdo al tipo de modelo de negocio que tenga el POC.

En estos tipos de POC se comercializan todas las marcas de cerveza y agua manantial. El Merchandising del punto se realiza acorde a la marca de cerveza foco del lugar.

4.8.3. Canal Comiendo Fuera- Tipología Restaurante

Figura 38 Perfil Canal Comiendo Fuera.



Fuente: cerveceriánacional, 2017

En la tipología “Restaurante” del canal “Comiendo Fuera” se incluyen a todos los POC’s donde el consumo del producto se realiza en el punto. Los consumidores finales acompañan sus alimentos acompañadas de las bebidas de Cervecería Nacional.

En estos tipos de POC se comercializan todas las marcas de cerveza, agua Manantial, y Pony Malta. El *Merchandising* del punto se realiza acorde a la marca de cerveza foco del lugar.

4.8.4. Mapa de ubicación de clientes por ubicación geográfica, tipología y canal

Tabla 3 Ubicación de Clientes Pilotos por Zona, Tipología y Canal.

| CANAL/TIPOLOGÍA | UBICACIÓN | | | |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | ALBORADA | URDESA | PEÑAS | SAMBORONDON |
| PARA LLEVAR | | | | |
| TIENDA | CLIENTE 1 | CLIENTE 4 | | |
| SOCIALIZANDO | | | | |
| BAR | CLIENTE 2 | CLIENTE 5 | CLIENTE 7 | CLIENTE 8 |
| COMIENDO FUERA | | | | |
| RESTAURANTE | CLIENTE 3 | CLIENTE 6 | | CLIENTE 9 |

Dentro de la Tipología Tienda se seleccionaron a los clientes 1 de la zona de Alborada y el cliente 4 de la zona de Urdesa. Dentro de la Tipología Bar se seleccionaron a los clientes 2 dentro de la zona de Alborada, cliente 5 dentro de la zona de Urdesa, cliente 7 dentro de la zona de Peñas y el cliente 8 dentro de la zona de Vía a Samborondón. Dentro de la Tipología Restaurante se seleccionar a los clientes 3 dentro de la zona de Alborada, cliente 6 dentro de la zona de Urdesa y el cliente 8 dentro de la zona de Vía a Samborondón.

4.9. Plan de Acción

4.9.1. Estrategias *Push*

Para que los detallistas procedan a ejecutar las estrategias *Push* se va a proceder a implementar iniciativas de *Sell in* para asegurarnos que ellos se abastezcan de producto suficiente para que no se queden sin producto.

4.9.1.1. Descuentos : Canal Para Llevar - Tipología Tienda

Para los POC's con tipología tienda se va a implementar un descuento solo en los productos de las marcas Pilsener, Pilsener Light y Club con presentaciones de 600cc y 550cc correspondiente en las gerencias de Gye Norte y Sur que son las zonas donde delimitamos en el plan piloto. Las marcas de los productos se seleccionaron debido a que queremos incrementar la rotación de estas presentaciones.

La mecánica consiste en dar un descuento del 8% a partir de la compra de 10 jabas. El descuento es aplicable por marca es decir que si el detallista compra 10 jabas por marca, el descuento será aplicado a cada compra independientemente. La ganancia por jaba será de \$3,73 a diferencia del valor inicial de \$2,70.

Tabla 4 Criterios Descuentos Canal Para Llevar.

| Criterios | | | |
|------------------------------------|----------------|--------------------|-----------|
| Marcas | Presentación | Gerencias | Tipología |
| Pilsener Pilsener Light Club | 600cc 550cc | Gye Norte y Sur | Tiendas |

Tabla 5 Mecánica Sell in Descuento Canal Para Llevar.

| Mecánica Sell in | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 8% descuento Pilsener 600cc y Pilsener Light 550cc desde 10 jabas. Ganancia antes: \$2,60 | Ganancia ahora: \$3,60 |
| 8% descuento Club 550cc desde 10 jabas Ganancia antes: \$2,70 | Ganancia ahora: \$3,73 |
| *IMPORTANTE: Negociar sobre incrementales* | |

4.9.1.2. Descuentos: Canal Socializando - Tipología Bar y Canal Comiendo Fuera - Tipología Restaurante

Para los POC's con tipologías Bar y Restaurante se va a implementar un descuento solo en los productos de la marca Pilsener Light en la presentación de 550cc dentro de las gerencias de Gye Norte y Sur que son las zonas donde delimitamos en el plan piloto.

La mecánica consiste en dar un descuento del 10% a partir de la compra de 10 jabas obteniendo una ganancia por jaba será de \$3,84 a diferencia del valor inicial de \$2,60.

Tabla 6 Criterios Descuentos Canal Socializando y Comiendo Fuera.

| Criterios | | | |
|----------------|--------------|-----------------|----------------------|
| Marcas | Presentación | Gerencias | Tipología |
| Pilsener Light | 550cc | Gye Norte y Sur | Bares y Restaurantes |

Tabla 7 Mecánica *Sell in* Descuento Canal Socializando y Comiendo Fuera.

| Mecánica Sell in | |
|----------------------------------------------------------|------------------------|
| 10% descuento Pilsener Light 550cc desde 10 jabas. | |
| Ganancia antes: \$2,60 | Ganancia ahora: \$3,84 |
| <i>*IMPORTANTE: Negociar sobre incrementales*</i> | |

4.9.2. Estrategias *Pull*

Para lograr que el producto que se encuentra en los detallistas sea comprado por los Consumidores Finales se va a proceder a ejecutar las siguientes Estrategias *Pull* y lograr un óptimo *sell out*:

4.9.2.1. Estrategia 1: Entrega Equipos de Frío

Se procederá a entregar un equipo de frío de 18 pies a cada cliente del piloto, los mismos que se debe de colocar en primera posición al momento de ejecutarse la entrega con el proveedor. Los activos cuentan con una capacidad de 14 cajas por llenado y el planograma de producto que debe de respetar el cliente es el siguiente:

- 1er Nivel. Global Brands (Corona, Stella y Bud) junto a Mini Light
- 2do Nivel. Bulkpacks: Bud 608 y Club 550 RB
- 3er Nivel. Bulkpacks: Pilsener Light 550 y Pilsener 600

Figura 39 Planograma Equipo de Frío.



- 4to Nivel. Desechables: Club Negra 343, Club 330, Pilsener Light 330, Pilsener 330, Latas
- 5to Nivel. Pony Malta, aguas, 5% cervezas artesanales

Uno de los *insights* más representativo rescatado de las entrevistas realizadas fue que los clientes no tenían espacio en donde colocar el producto y al no disponer de cerveza helada las ventas disminuían. La herramienta de equipos de frío está diseñada para el cliente aumente sus ventas en un 20% y por tal motivo es considerado el activo que más rentabilidad otorga a la empresa.

4.9.2.2. Estrategia 2: Implementación de recetas de material POP

En la segunda estrategia se procederá a implementar el material POP a los puntos de venta seleccionados para el plan piloto acorde a los canales en los que están segmentados.

Las recetas se refieren a un listado de materiales que son asignados acorde a las estrategias que se quieren plantear en los canales y tipologías.

Dentro de las entrevistas, los clientes nos ayudaron a identificar el *insight* de la comunicación de los productos dentro del punto de venta, ya que estos se encontraban sin ninguna señal de que vendían los productos ni mucho menos de las

promociones vigentes, motivo por el cual las ventas decrecían por poca captación de nuevos consumidores.

4.9.2.2.1. Canal Para llevar- Tipología Tiendas

El material POP que se va a utilizar para los puntos de ventas del canal Para Llevar con tipologías Tiendas son los siguientes:

1. Cenefa Pilsener
2. Flanger Pilsener
3. Flanger Pony Malta
4. Portafiche Pilsener
5. Portafiche Pony Malta

Figura 40 Receta Material POP Canal Para llevar.



4.9.2.2.2. Canal Comiendo Fuera- Tipología Restaurante

El material POP que se va a utilizar para los puntos de ventas del canal Comiendo Fuera con tipologías Restaurante son los siguientes:

4.9.2.2.2.1. Restaurante *Mainstream*

1. Cenefa Pilsener
2. Flanger Pilsener
3. Manteles Pilsener
4. Portafiche Pilsener
5. Portafiche Platos de comida
6. Vinil Pared con Ocasión de Consumo

Figura 41 Receta Material POP Canal Comiendo Fuera.



4.9.2.2.2. Restaurante *Worthmore*

Figura 42 Letrero.



Figura 43 Customización de Barra.



Figura 44 Copero.



Figura 45 Luminoso.



Figura 46 Imagen para Pared con pernos decorativos.



Figura 47 Individuales.



4.9.2.2.3. Canal Socializando- Tipología Bar

El material POP que se va a utilizar para los puntos de ventas del canal Socializando con tipologías Bar será de corona, Club y Pilsener light.

Para Corona se utilizará lo siguiente:

1. Cortador de Limones
2. Bucket
3. Posa vasos
4. Destapador
5. Tent Card

Figura 48 Receta Material POP Canal Socializando.

| Foto de éxito | | Cooler | | Lider | Secundaria |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  | |  | |  |  |
| | | # Items / POC: 1 | | | |
| Material INFALTABLE | | | | | |
|  |  |  |  |  | |
| Cortador Limones | Bucket | Posa vasos | Destapador | Tent card | |
| # Items/ POC: 3 | # Items / POC: 20 | # Items / POC: 2000 | # Items / POC: 6 | # Items / POC: 20 | |

Para Club se utilizará lo siguiente:

Figura 49 Cenefa Club.



Figura 50 Flanfer Club.



Figura 51 Porta Afiche Club.



Para Pilsener Light se utilizará lo siguiente:

Figura 52 Roll Up con la promoción de la marca.



CUBO COOLER

PRUEBA EL NUEVO
CUBO COOLER
PILSENER LIGHT

\$8.88

**MÁS HELADAS
POR MÁS TIEMPO**

CERVEZA
PILSENER
DE 1912
LIGHT

NUESTRO
MOMENTO
No Acaba

18+
SOLO PARA MAYORES
DE 18 AÑOS

ADVERTENCIA: EL CONSUMO EXCESIVO DE ALCOHOL
PUEDE PERJUDICAR SU SALUD. MINISTERIO DE SALUD
PÚBLICA DEL ECUADOR. www.hablemosdealcohol.com

Figura 53 Vinil de pared con la promoción de la marca.



4.9.2.3. Estrategia 3: Activación de Promociones

La implementación de las promociones se realizará con la marca que queremos aumentar la rotación por cada canal.

4.9.2.3.1. Canal Para llevar- Tipología Tiendas

Las marcas a utilizarse en este canal son Pilsener, Pilsener Light y Club en sus presentaciones grandes.

La mecánica de la promoción consiste en que el detallista venda la jaba de Club 550cc en \$13 para que el consumidor final ahorre \$2,60. Sin la promoción, el tendero vende la jaba de Club a \$15,60 es decir a \$1,30 cada botella.

Para las marcas de Pilsener y Pilsener la promoción consiste en que el tendero venda la jaba de 600cc y 550cc respectivamente en \$12,50 para que el consumidor final ahorre \$2,50. Sin la promoción, el tendero vende la jaba a \$15 es decir a \$1,25 cada botella.

Figura 54 Arte Promoción Canal Para Llevar.



4.9.2.3.2. Canal Comiendo Fuera- Tipología Restaurante y Canal Socializando - Tipología Bar.

La marca foco dentro de este canal es Pilsener Light.

La mecánica de la promoción está basada en el Cubo *Cooler* que es una herramienta similar a los *buckets* pero sin hielo para que la cerveza se mantenga helada por más tiempo. Esta iniciativa es perfecta para los restaurantes y bares ya que los consumidores finales compran una botella a la vez. Sin embargo con esta herramienta y el precio acordado, el consumidor final se inclinará a comprar el cubo de las 4 botellas dándonos como resultado una rotación mas rápida de consumo.

El precio del cubo se negociará con cada cliente respecto al precio que vende cada botella. Sin embargo para cerrar la negociación el detallista tendrá que

reducir su precio por botella en un 15% para que la promoción sea factible. Por ejemplo si el detallista vende a \$1,75 cada botella de Pilsener 550cc tendrá que venderla a \$1,50 para que el cubo tenga un precio de \$6 a diferencia del precio normal que sería de \$7 con el valor anterior por botella.

Por ejemplo en un cliente que venda semanalmente 80 jabs de Pilsener Light tendrá un ingreso de \$1,680 por semana y \$6,720 mensual. Con la implementación de la promoción se pronostica el aumento del 50% de ventas por lo que las cajas vendidas ascenderían a 120 semanal con un ingreso de \$2,160 y mensualmente de \$8,640 de esta manera el *retailer* va a tener una diferencia positiva de \$1,920 en sus ingresos totales mensuales.

Figura 55 Arte Promoción Canal Comiendo Fuera y Socializando.



4.9.3. Estrategias de Control de Ejecución

Para llevar el control de que las estrategias de *Trade Marketing* se estén implementando se van a realizar dos brigadas conformadas por clientes internos de Cervecería Nacional para visitar los puntos de ventas.

4.9.3.1. Brigada de Frío

Esta brigada consiste en visitar los puntos de venta en donde se han colocado los equipos de frío para verificar que se estén respetando el planograma de productos y que el activo se encuentre en primera posición ya que está comprobado que el equipo de frío es una herramienta excelente a la hora de dar visibilidad e incentivar la compra de los consumidores finales ya que despierta la sed de cerveza helada.

Se van a enviar comunicados internos vía e-mail para que los voluntarios puedan inscribirse en las fechas programadas de las brigadas, las cuales se realizarán todos los viernes desde el 07 de julio al 25 de agosto. Se eligió el día viernes ya que los clientes deben tener su oferta lista para la demanda del fin de semana y adicional para no perjudicar las labores de los clientes internos que van a ser voluntarios.

Figura 56 Arte Brigada de Frío.



4.9.3.2. Brigadas *Mystery Shopper*

Esta brigada consiste en visitar los puntos de venta en donde se han implementado las promociones de precios para verificar que los detallistas estén transfiriendo la promoción y respetando el precio acordado en las negociaciones previas.

Se van a enviar comunicados internos via e-mail, las cuales se realizarán todos los viernes desde el 07 de julio al 25 de agosto. Las brigadas abarcarán las tres marcas con las que estamos ejecutando la promoción Club, Pilsener y Pilsener Light.

Figura 57 Arte Brigada *Mystery Shopper Club*.



The graphic is a vertical rectangular poster with a dark green background. At the top left, the words "Mystery Shopper" are written in a large, white, serif font, with "Mystery" on one line and "Shopper" on the line below. To the right of this, the words "Para Llevar" are written in a smaller, white, sans-serif font, with "Para" above "Llevar". In the center of "Para Llevar" is a small circular logo with a gold border and the word "CLUB" inside. Below the main text, there is a black horizontal band. On the left side of this band is a small image of a glass of beer and a bottle of Club beer. To the right of the image, the text "No esperes más y participa de nuestras brigadas de Mystery Shopper Club" is written in white, bold, sans-serif font. Below this band, the text "Cada VIERNES de julio y agosto" is written in white, bold, sans-serif font. At the bottom of the graphic, there is a dark green horizontal band with the text "Para inscribirte contáctate con gabriela.gilces@ec.ab-inbev.com" in white, sans-serif font.

Figura 58 Arte Brigada Mystery Shopper Pilsener.

Mystery Shopper

Para **PILSENER** Llevar

No esperes más y participa de nuestras brigadas de Mystery Shopper Pilsener

Cada VIERNES de julio y agosto

Como parte del fortalecimiento de la cultura de somos dueños, forma parte de los clientes misteriosos de la iniciativa Para Llevar y ayúdanos a asegurar el cumplimiento de la mecánica en todas las tiendas que estén impactadas con la promoción.

Para inscribirte contáctate con gabriela.gilces@ec.ab-inbev.com

Figura 59 Arte Brigada Mystery Shopper Pilsener Light.

Mystery Shopper

Para **PILSENER LIGHT** Llevar

No esperes más y participa de nuestras brigadas de Mystery Shopper Pilsener Light

Cada VIERNES de julio y agosto

Como parte del fortalecimiento de la cultura de somos dueños, forma parte de los clientes misteriosos de la iniciativa Para Llevar y ayúdanos a asegurar el cumplimiento de la mecánica en todas las tiendas que estén impactadas con la promoción.

Para inscribirte contáctate con gabriela.gilces@ec.ab-inbev.com

4.9.4. Manejo de Red Social – Instagram

Se negociará espacio en las cuentas de Instagram de los clientes con tipologías restaurantes y bares que posean la misma. De esta manera se dará a conocer la promoción de Cubos Coolers captandose así la atención de los consumidores finales.

Figura 60 Arte Publicación Cubo Cooler Red Social Instagram.



4.10. Plan de Establecimiento

Dentro del Plan de Establecimiento se van a manejar dos partes. La primera el plan de descuentos y la segunda promociones.

4.10.1. Plan Descuentos

Para el Plan de descuentos se detalló información de canal, tipología y zona de cada cliente con el respectivo descuento y marca de producto asignado de acuerdo a la estrategia, de este modo queda cada la asignación de descuento para cada cliente:

- Cliente 1: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Alborada”, Descuento 8% aplicada a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 2: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Alborada”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 3: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Alborada”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 4: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Urdesa”, Descuento 8% aplicada a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 5: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Urdesa”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 6: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Urdesa”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 7: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Peñas”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.

- Cliente 8: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Samborondón”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 9: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Samborondón”, Descuento 10% aplicada a Pilsener Light 550cc.

Tabla 8 Plan Descuentos

| PLAN DESCUENTOS | | | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------|---------|------------------------|---------------|----------------|----------------------|------------|
| INFORMACION CLIENTE | | | | INFORMACION ESTRATEGIA | | MARCAS | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | Descuento 8% | Descuento 10% | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | | X | | X | |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | | X | | X | |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | | X | | X | |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | | X | | X | |

4.10.2. Plan Promociones

Para el Plan de promociones se detalló información de canal, tipología y zona de cada cliente con la respectiva promoción y marca de producto asignado de acuerdo a la estrategia, de este modo queda cada la asignación de promociones para cada cliente:

- Cliente 1: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Alborada”, Promoción Ahorro aplicada a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 2: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Alborada”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.

- Cliente 3: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Alborada”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 4: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Urdesa”, Promoción Ahorro aplicada a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 5: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Urdesa”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 6: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Urdesa”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 7: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Peñas”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 8: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Samborondón”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 9: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Samborondón”, Promoción Cubo Cooler aplicada a Pilsener Light 550cc.

Tabla 9 Plan Promociones

| PLAN PROMOCIONES | | | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------|---------|------------------------|-------------|----------------|----------------------|------------|
| INFORMACION CLIENTE | | | | INFORMACION ESTRATEGIA | | MARCAS | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | AHORRO | CUBO COOLER | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | | X | | X | |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | | X | | X | |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | | X | | X | |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | | X | | X | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | | X | | X | |

4.10.3. Plan Control

Para el Plan de Control se detalló información de canal, tipología y zona de cada cliente con la respectiva brigada y marca de producto asignado de acuerdo a la estrategia, de este modo queda cada la asignación de brigadas para cada cliente:

- Cliente 1: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Alborada”, Brigada de Frío y Mystery Shopper aplicada a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 2: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Alborada”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 3: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Alborada”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 4: Canal “Para Llevar”, Tipología “Tienda”, Zona “Urdesa”, Brigada de Frío y Mystery Shopper a Pilsener 660cc, Pilsener Light y Club 550cc.
- Cliente 5: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Urdesa”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 6: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Urdesa”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 7: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Peñas”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.
- Cliente 8: Canal “Socializando”, Tipología “Bar”, Zona “Samborondón”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.

- Cliente 9: Canal “Comiendo Fuera”, Tipología “Restaurante”, Zona “Samborondón”, Brigada de Frío aplicada a Pilsener Light 550cc.

Tabla 10 Plan Promociones

| PLAN CONTROL | | | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------|---------|------------------------|-------------------------|----------------|----------------------|------------|
| INFORMACION CLIENTE | | | | INFORMACION ESTRATEGIA | | MARCAS | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | BRIDADA DE FRIO | BRIGADA MYSTERY SHOPPER | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | X | X | X | X | X |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | X | | X | X | X |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | X | | X | X | X |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | X | X | X | X | X |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | X | | X | X | X |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | X | | X | X | X |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | X | | X | X | X |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | X | | X | X | X |

4.11. Plan de Lanzamiento

El Plan de Lanzamiento se dividió en cinco estrategias: *Push*, *Pull*, Control, Redes Sociales y Medición de Resultados. Las estrategias serán implementadas durante los meses julio y agosto por lo que las estrategias a ejecutarse se las dividió por semana:

- Estrategia *Push*: ejecutada en la primera semana de julio.
- Estrategia *Pull*: ejecutada en la primera semana de julio.
- Estrategia de Control: ejecutada durante las ocho semanas de julio a agosto.
- Estrategia de Redes Sociales: ejecutada durante las ocho semanas de julio a agosto.
- Estrategia de Medición de Resultados: ejecutada en la semana dos y cuatro del mes julio y agosto.

Tabla 11 Plan Lanzamiento Estrategias

| CUADRO DE EIECUCION ESTRATEGIAS | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| ESTRATEGIAS | DESCRIPCION | JULIO | | | |
| | | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
| | | AGOSTO | | | |
| | | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | SEMANA 4 |
| Push | Implementación de Descuentos | | | | |
| | Entrega Equipos de Frio | | | | |
| Pull | Implementación de recetas de material POP | | | | |
| | Activación de Promociones | | | | |
| Control | Brigada de Frio | | | | |
| | Brigada Mystery Shopper | | | | |
| Redes Sociales | Visualización promoción en Instagram de detallistas | | | | |
| Medición Resultados | Seguimiento a las ventas generadas en detallistas. | | | | |

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. Presupuestos de: Ingresos, Costos, gastos e inversiones.

5.1.1. Presupuesto Ingresos de Hectolitros

Dentro de las siguientes tablas se presentan las ventas que han tenido los clientes durante los meses de julio y agosto del año pasado, así como las del presente año y la variación incremental en ventas que hemos obtenido a partir de la ejecución de las estrategias. La meta de la variación era del 20% contra año anterior por lo que se confirma el logro alcanzado.

Tabla 10 Presupuesto Ingresos Año Anterior

| PRESUPUESTO DE INGRESOS EN HECTOLITROS PREVIOUS YEAR | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------|---------------------------|----------------------|------------|----------------------------|----------------------|------------|--|
| INFORMACION CLIENTE | | | | VENTA JULIO PREVIOUS YEAR | | | VENTA AGOSTO PREVIOUS YEAR | | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | 1,08 | 1,44 | 0,72 | 1,44 | 2,02 | 1,08 | |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | | 3,60 | | | 4,10 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | | 2,16 | | | 2,30 | | |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | 2,16 | 1,80 | 0,36 | 2,66 | 2,30 | 0,72 | |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | | 5,04 | | | 5,90 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | | 4,32 | | | 5,47 | | |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | | 7,20 | | | 8,28 | | |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | | 2,88 | | | 3,02 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | | 5,76 | | | 6,19 | | |

Tabla 11 Presupuesto Ingresos Presente Año

| PRESUPUESTO DE INGRESOS EN HECTOLITROS PRESENT YEAR | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|---------|--------------------------|----------------------|------------|---------------------------|----------------------|------------|--|
| INFORMACION CLIENTE | | | | VENTA JULIO PRESENT YEAR | | | VENTA AGOSTO PRESENT YEAR | | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | 1,30 | 1,73 | 0,92 | 1,73 | 2,54 | 1,34 | |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | | 4,50 | | | 5,09 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | | 2,61 | | | 3,04 | | |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | 2,64 | 2,38 | 0,47 | 3,38 | 2,95 | 0,92 | |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | | 6,45 | | | 7,79 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | | 5,31 | | | 6,62 | | |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | | 9,50 | | | 11,59 | | |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | | 4,03 | | | 4,54 | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | | 7,26 | | | 7,68 | | |

Tabla 12 Presupuesto Ingresos Variación

| PRESUPUESTO DE INGRESOS EN HECTOLITROS VARIACION | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|---------|-------------------|----------------------|------------|--------------------|----------------------|------------|--|
| INFORMACION CLIENTE | | | | Δ VARIACION JULIO | | | Δ VARIACION AGOSTO | | | |
| CANAL | TIPOLOGIA | ZONA | CLIENTE | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | Pilsener 600cc | Pilsener Light 550cc | Club 550cc | |
| Para Llevar | Tienda | Alborada | 1 | 20% | 20% | 28% | 20% | 26% | 24% | |
| Socializando | Bar | Alborada | 2 | | 25% | | | 24% | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Alborada | 3 | | 21% | | | 32% | | |
| Para Llevar | Tienda | Urdesa | 4 | 22% | 32% | 30% | 27% | 28% | 28% | |
| Socializando | Bar | Urdesa | 5 | | 28% | | | 32% | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Urdesa | 6 | | 23% | | | 21% | | |
| Socializando | Bar | Peñas | 7 | | 32% | | | 40% | | |
| Socializando | Bar | Samborondon | 8 | | 40% | | | 50% | | |
| Comiendo Fuera | Restaurante | Samborondon | 9 | | 26% | | | 24% | | |

5.1.2. Presupuesto Costos, Gastos e Inversiones

5.1.2.1. Estrategia Cubo Cooler

Tabla 13 Ingresos Estrategia Cubo Cooler

| Iniciativa | Ingreso Neto | Ingreso Neto | Variación Ingreso Neto | Variación Ingreso Neto en Htls | Variación Ingreso Neto en Htls % |
|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | Escenario Sin Promo | Escenario Con Promo | | | |
| CUBOS COOLER | 8,399 | 9,486 | 1,086.88 | (16.64) | -13.1% |

En la tabla de ingresos de la estrategia Cubo *Cooler* se detallan los ingresos netos sin y con promoción, el primero nos da un valor de \$8,399 a diferencia de un ingreso con promoción de \$9,486. De esta manera de obtiene una variación de \$1,086.88 del 13,1%, es decir 16,64 hectolitros de diferencia.

Tabla 14 Cálculo ROI Estrategia Cubo Cooler

| Iniciativa | Precio Fabricante | Precio Fabricante | Descuentos + Costos Adicionales Iniciativa | ROI |
|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------|------------|
| | Escenario Sin Promo | Escenario Con Promo+ | | |
| CUBOS COOLER | 6,973 | 7,457 | 1,608 | 30% |

El ROI de la estrategia Cubo *Cooler* es del 30% ya que se obtuvo la ganancia generada desde el precio al detallista con y sin promoción \$7,457 y \$6,973. Adicional se detallan los costos por descuentos y material promocional utilizado \$1,608. Realizando la fórmula $(\$7,457 - \$6,973)/1,608$ se da el porcentaje obtenido.

5.1.2.2. Estrategia Ahorro

Tabla 15 Ingresos Estrategia Ahorro

| Iniciativa | Ingreso Neto | Ingreso Neto | Variación Ingreso Neto | Variación Ingreso Neto en HtIs | Variación Ingreso Neto en HtIs % |
|------------|---------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| | Escenario Sin Promo | Escenario Con Promo | | | |
| AHORRO | 1,833 | 2,022 | 189.55 | (12.09) | -11.7% |

En la tabla de ingresos de la estrategia Ahorro se detallan los ingresos netos sin y con promoción, el primero nos da un valor de \$1,833 a diferencia de un ingreso con promoción de \$2,022. De esta manera se obtiene una variación de \$189,55 del 11,7%, es decir 12,09 hectolitros de diferencia.

Tabla 16 Cálculo ROI Estrategia Ahorro

| Iniciativa | Precio Fabricante | Precio Fabricante | Descuentos + Costos Adicionales Iniciativa | ROI |
|------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------|-----|
| | Escenario Sin Promo | Escenario Con Promo+ | | |
| AHORRO | 1,441 | 1,483 | 319 | 13% |

El ROI de la estrategia Ahorro es del 13% ya que se obtuvo la ganancia generada desde el precio al detallista con y sin promoción \$1,483 y \$1,441. Adicional se detallan los costos por descuentos y material promocional utilizado \$319. Realizando la fórmula $(\$1,441 - \$1,483)/319$ se da el porcentaje obtenido.

CONCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusión se confirma el éxito del plan de *Trade Marketing* debido a que la ejecución de las estrategias dio como resultado llegar a un indicador más elevado que la meta propuesta del 20% de incremento en las ventas de los canales y tipologías establecidos.

En el diagnóstico inicial de Cervecería Nacional se conoció la estructura robusta con sus colaboradores y el compromiso que denotan en sus tareas hace viable que las estrategias puedan ser ejecutadas y las metas alcanzadas.

En la investigación de mercados se pudo conocer oportunidades de mejora en negociación, *merchandising* y promociones. Los detallistas están comprometidos con las marcas de la empresa pero necesitan que la misma les ayude con herramientas comerciales para que el incremento de ventas sea viable y el *sell in* y *out* no sean tan difíciles a la hora de ejecutarse.

Con en análisis financiero se pudo conocer el buen indicador de ROI que tienen ambas estrategias de descuentos lo que significa que la empresa no tiene que incurrir en muchos costos para que los ingresos sean elevados.

Dentro de las recomendaciones se considera que para tener controlados todos estos incidentes se recomienda ejecutar las estrategias de control detalladas en el plan y adicionar las visitas de la fuerza de venta con más frecuencia en relación a los clientes que no están dentro del piloto.

Las entrevistas a profundidad y observaciones que se realizan en los detallistas nos brindan la oportunidad de conocer exactamente lo que hace que el cliente y el consumidor final se inclinen a comprar nuestros productos y se recomienda realizar estos métodos de investigación de mercado cuando se necesite implementar estrategias para garantizar la eficiencia de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El Telégrafo. (2016, November 24). En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>

Estrella, R. A., y Segovia, L. C. (2016). El mix de comunicación integrada de *Marketing*. In *Comunicación integrada de marketing* (1st ed., p. 231). Madrid, España: ESIC Editorial.

Estrella, R. A., y Segovia, L. C. (2016). *Marketing* Promocional. In *Comunicación integrada de marketing* (1st ed., p. 231). Madrid, España: ESIC Editorial.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Creación de una ventaja competitiva. In *Principles of marketing* (14th ed., p. 526). Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.

López, M. E. (2017). Análisis de mercado de productos culturales. In *Marketing cultural* (1st ed., p. 278). Antequera, Málaga: IC Editorial.

Molinillo, J. S. (2014). *Distribución comercial aplicada (2a. ed.)* (2nd ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Muñiz, L. (2013). *Gestión comercial y de marketing con plantillas Excel: Incluye 40 plantillas con Excel y tablas dinámicas* (1st ed.). Barcelona: Profit Editorial.

Rivera, C. J., Garcillán, y M. (2012). El proceso del plan de *marketing*. In *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones* (3rd ed., p. 512). México: Alfaomega.

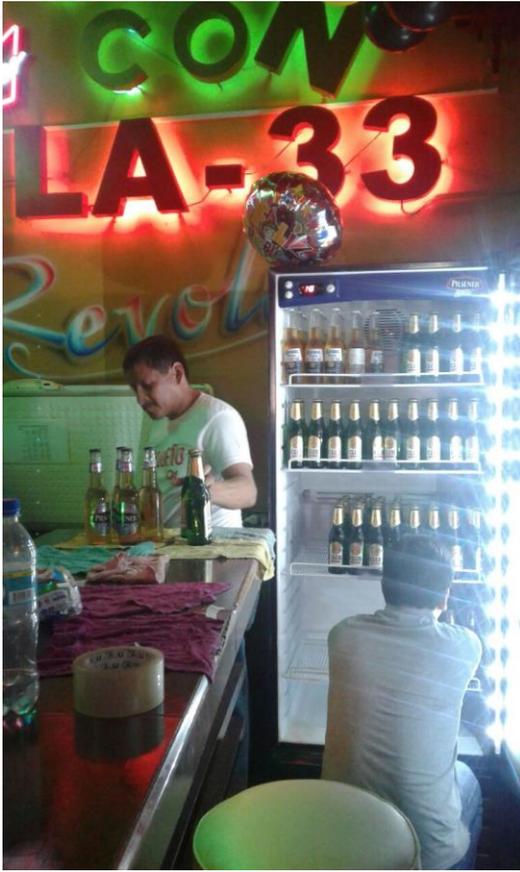
Riveros, P. G. (2015). *Marketing Logístico* (1st ed.). Bogotá (Colombia: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

- Foto reuniones con Fuerza de Venta (FFVV)

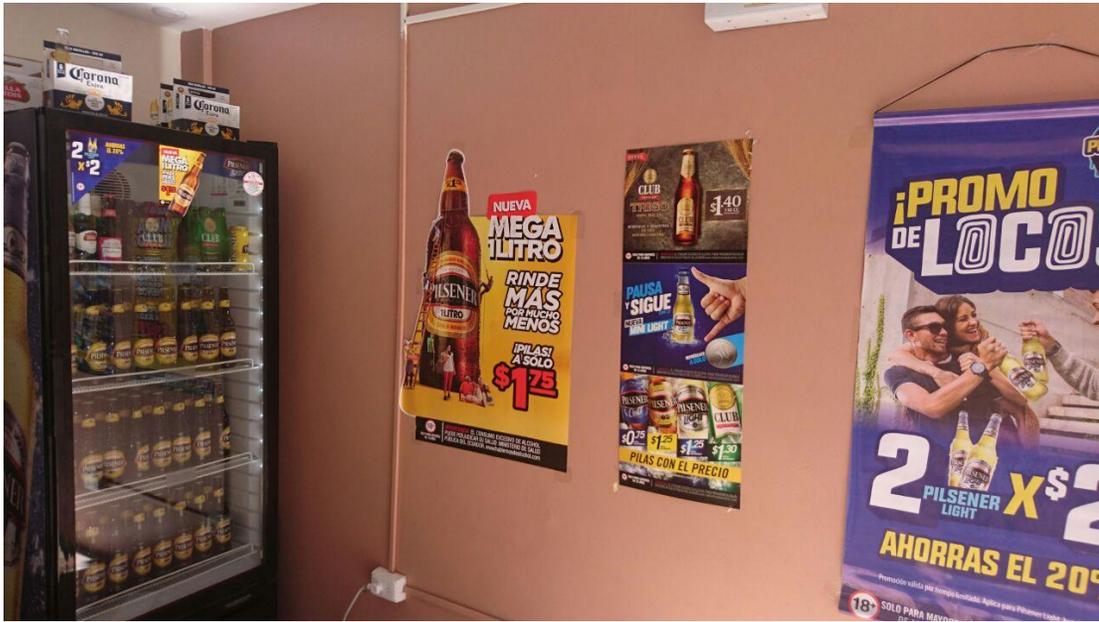


- Fotos Brigadas en Punto de Ventas (PDV)



- Fotos de PDV implementados con Recetas POP





- Fotos de Equipo de Frío en primera posición



