



Decanato de Postgrado

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

MAESTRIA EN Gerencia y Productividad

Título:

Elaboración del Plan estratégico para aumentar las ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A. en el periodo enero-abril 2021

Sustentado por:

Nombre: Luis Tejeda Ángeles

Matrícula: 2019-0758

Profesora

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo

Diciembre, 2020

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un plan estratégico que permita incrementar las ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A. Se conocerán las preferencias de los consumidores en el mercado actual. Evaluando la industria cervecera dentro y fuera de la República Dominicana, donde se estarán conociendo distintas estrategias de ventas que han permitido que las principales marcas de cervezas logren generar mayor valor en el mercado de valores, posicionarse y expandirse por diversos países. De igual forma, se estará conociendo el modelo de ventas, seguimiento y control que utiliza la compañía para impulsar la venta de cervezas “Quisqueya” y a su vez para realizar proyecciones de ventas y riesgo a los que se enfrentan en el mercado. Además, se identificarán las acciones estratégicas que a corto plazo debe implementar la organización, con la finalidad de aprovechar su experiencia en el entorno cervecero para incrementar su rentabilidad como resultado de las ventas de cervezas. Adicional se mencionarán varias propuestas, algunas relacionada con los procesos internos de la organización, donde se propondrán 2 software dedicado a la gestión de grandes volúmenes de información y modelado de datos. En otra de las propuestas se conocerá los beneficios de la diversidad de empaque en las cervezas. Por igual, se tratarán propuestas relacionada con la gestión de ventas que realizan los vendedores.

INDICE

RESUMEN.....	ii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.	
PRINCIPALES CONCEPTOS SOBRE MODELOS Y TÉCNICAS EN LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DEL SECTOR CERVECERO	6
1.1 Modelo y técnicas en las ventas de cervezas en empresas rentables	7
1.1.1 Técnicas de ventas en la era digital para empresas cerveceras	7
1.1.2 Modelo de ventas en las principales empresas cerveceras del mundo	9
1.2 Fundamentos del modelo y técnicas en la rentabilidad empresarial a partir de las ventas de cervezas	12
1.3 Elementos del modelo y aplicación de técnicas de ventas de cervezas.....	15
CAPÍTULO II.	
ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING ACTUAL EN LA EMPRESA CERVECERÍA VEGANA, S.A.....	18
2.1 Diagnóstico y situación actual de las ventas de cervezas en la empresa cervecería vegana	19
2.1.1 Impacto de la pandemia COVID-19 en el mercado de cervezas de República	19
2.1.2 Situación actual de las ventas de cervezas en la empresa Cervecería vegana, S.A.	21
2.2 Modelos y técnicas de ventas de cervezas para aumentar la rentabilidad de la empresa.....	25
2.2.1 Técnicas de ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, .. S.A.	25
2.2.2 Modelo de ventas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.	31
2.2.3 Preguntas realizadas al gerente de mercadeo y gerente nacional de .. ventas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.	34
CAPÍTULO III.	
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE CERVEZAS EN LA EMPRESA CERVECERÍA VEGANA, S.A. 36	
3.1 Diseño de un modelo de gestión que permita incrementar la rentabilidad desde las ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.	37
3.1.2 Posicionamiento de la empresa: análisis de la competencia.....	39

3.1.3 Recursos y capacidades para la producción de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.....	50
3.1.4 Entorno de la industria: las 5 fuerzas competitivas de Porter	52
3.1.5 Matriz FODA de la empresa Cervecería Vegana, S.A.....	56
3.2 Ventajas y desventajas del modelo propuesto.	69
3.3 Técnicas de ventas propuestas a partir de las ventas de cervezas.....	70
3.3.1 Método de venta consultiva o venta de soluciones	70
3.3.2 Método de venta SNAP	73
CONCLUSIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación del modelo de ventas antiguo con el modelo de ventas del siglo XXI	35
Tabla 2. Recursos y capacidades para la producción de cerveza Quisqueya.....	48
Tabla 3. Capacidad de producir cervezas Quisqueya en la actualidad versus cervezas producidas en función de la demanda.....	49
Tabla 4. Amenazas a las que está expuesta la empresa Cervecería Vegana, S.A.....	53
Tabla 5. Oportunidades de la compañía para aumentar las ventas	53
Tabla 6. Fortalezas que tiene la compañía en la industria cervecera.....	54
Tabla 7. Debilidades de la compañía en el mercado de cervezas	54
Tabla 8. Opciones estratégicas que tiene la compañía frente al FODA presentado.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Herramientas más utilizadas para realizar procesos de inteligencia de negocios	12
Gráfico 2. Participación de mercado de cervezas a nivel mundial	14
Gráfico 3. Países más consumidores de cervezas	19
Gráfico 4. Grados de alcohol de las cervezas más vendidas en el continente americano.....	27
Gráfico 5. Promedio de litros de cervezas vendido en el año 2011 y 2019	31
Gráfico 6. Producción nacional de cervezas	32
Gráfico 7. Cantidad de personas entrevistadas por sexo.....	42
Gráfico 8. Total de consumidores de cervezas entrevistados	42
Gráfico 9. Empaque preferido por los encuestados	43
Gráfico 10. Onzas que trae el empaque preferido por los consumidores.....	44
Gráfico 11. Preferencia en oz por los encuestados.....	45
Gráfico 12. Opinión cerrada sobre preferencia en botellas de vidrios	46
Gráfico 13. Lugar preferido para adquirir las cervezas	47
Gráfico 14. Las cinco fuerzas de Porter	50
Gráfico 15. Organigrama del área de mercadeo en la empresa Cervecería vegana, S.A.....	58
Gráfico 16. Aspectos destacados dentro del proceso de venta consultiva.....	66

INTRODUCCIÓN

La industria cervecera es un sector que se mantiene en constante crecimiento a nivel mundial, las principales marcas cada vez tienen más competidores, y es por eso que no deben descuidar su gestión de ventas. Se puede destacar que las compañías que tenían mayor participación 20 años atrás, no son las mismas que en la actualidad dominan el mercado.

Podemos ver el caso de Cervecería Vegana, S.A. La cual 2 décadas atrás contaba con un 20% de participación de mercado, sin embargo, en el año actual (2020), no llega a ocupar un 1% en participación en sus ventas de cerveza. La situación presentada obedece a factores como falta de una gestión efectiva, en la cual la empresa se pueda replantear cuales son los mecanismos que están utilizando en la actualidad para impulsar sus ventas de cervezas y ver qué posibilidad tiene frente a nuevos mercados, a modo que pueda mejorar su cartera de clientes. Aunque la marca se ha logrado mantener a través del tiempo, pero las ventas y metas que se han propuesto, hace algunos años que no logran alcanzarla.

El negocio de las cervezas sin lugar a duda ha sufrido grandes cambios a través del tiempo, es por eso que las empresas que se dedican a esta actividad no pueden parar de mantenerse en constante evolución. En el pasado no era necesario llevar un seguimiento en línea de las ventas que se realizaban, ya que, con esa información no se podía hacer nada, no obstante, hoy en día las empresas requieren de seguimiento en tiempo real. Eso permite realizar comparaciones de fechas previas y estimar demandas, con la idea de estar preparados para suplirla.

A raíz de la baja en ventas que presenta la Cervecería Vegana, S.A. con su cerveza Quisqueya, se propone construir un plan estratégico de cara al área de mercado, donde la compañía puede utilizar distintas técnicas para impulsar las ventas. Este plan será llevado a cabo en varias fases, en primer lugar, se conocerá el mercado de cervezas a nivel mundial, donde se identificarán las diversas estrategias que han utilizado las grandes marcas para continuar su crecimiento por varias décadas, luego se estudiará el entorno actual de la compañía, con la

idea de ver mecanismos de ventas que se pueden agregar y de los existentes que se pueden modificar. Como última fase, se propondrá un plan estratégico que permita aumentar la rentabilidad de la organización por vía de la venta de cerveza Quisqueya.

Por otra parte, antes de desarrollar el plan estratégico, se compararán los métodos que utiliza las empresas nacionales e internacionales, de forma que se puedan determinar mejores prácticas de ventas para la industria cervecera. De igual forma, se utilizará el método de análisis para estudiar los cambios que han tenido las ventas con el pasar de los años, es decir, las prácticas de ventas que se utilizaban el año 1995, no son las mismas que funcionan en el 2020.

En ese mismo orden, se debatirá el tema con expertos en la materia, profesionales del área de mercadeo, con la finalidad de que puedan instruirnos sobre los métodos de ventas más eficaces y la forma de persuadir a los clientes para la adquisición de una cerveza. De igual forma, la información cuantitativa será obtenida por medio de encuestas y entrevistas, donde se persigue conocer las preferencias de los consumidores.

Por otro lado, el presente proyecto será de tres capítulos, en el primero se estudiarán los métodos de ventas que utilizan las empresas rentables para aumentar participación de mercado por vía de las ventas de cervezas, dentro del mismo estaremos conociendo técnicas, fundamentos de los modelos y elementos que componen el modelo de ventas.

Posteriormente, en el capítulo 2 se observará la situación actual de la empresa Cervecería Vegana, S.A. donde se persigue identificar las distintas variables que pueden colaborar en el aumento de las ventas de cervezas, en el mismo se estará haciendo un diagnóstico de la situación actual en el área de mercadeo, desde el modelo de ventas hasta la estrategia para convencer a los posibles compradores.

Por último, se planteará el modelo de ventas, en donde se conocerán las herramientas propuestas para llevar un mejor control de información y las estrategias que se deben utilizar para incrementar las ventas con los

intermediarios, de igual forma, se visualizarán las ventas y desventajas del modelo propuesto, con la finalidad de que la empresa pueda tener una visual de lo que representa la implementación del plan.

Marco (teórico - conceptual)

Marco teórico

La gestión efectiva es parte fundamental en el proceso ventas y más aún cuando el producto ya ha permanecido en el mercado por años, tal cual es el caso de la empresa privada AMBEV, la cual tiene como uno de sus productos principales y que más ganancias le generan, las cervezas, esta compañía ha logrado permanecer en el gusto del consumidor desde que abrió sus puertas, específicamente desde el 1999 a la fecha.

Sin embargo, no es coincidencia que una empresa como esta tenga 20 años en el mercado y hoy en día están en uno de sus mejores momentos, ya que su mayor margen de ganancias viene de ventas internacionales, todo esto ha sido fruto de una gestión efectiva que logrado el departamento de ventas en contacto con los altos ejecutivos de esa empresa (Severino, 2015, p. 1).

En la República Dominicana las empresas privadas deben de empezar a cambiar aspectos de sus productos y producir nuevas cervezas, aun mantengan sus mismos productos de siempre, pero se hace necesario innovar con empaques, sabor, tamaño, entre otros. Deben de empezar a tomar como modelo las distintas marcas internacionales, ya que las mismas procuran implementar estrategias que les permitan estar en la preferencia de consumidor. Algunas compañías locales dedicadas a las ventas de cervezas, entienden que porque ya están en la mente del consumidor, no deben de realizar innovaciones, dígame, nuevo esquema o estrategias de ventas, sin embargo, esta función es necesaria y se puede decir que hasta vital, ya que, si las organizaciones no toman carta en el asunto, es muy probable que sus ventas se mantengan disminuyendo.

En otro orden, la inteligencia de negocios ha jugado un rol determinante en el incremento de las ventas de cervezas a nivel mundial, grandes empresas como

Heineken han decidido incurrir en el mundo de la Big Data, esto ha traído como consecuencia una mayor conexión con los clientes, dígase, los análisis de información han permitido que la empresa pueda involucrarse más en eventos sociales donde los clientes tienden a tener un mayor consumo de cerveza, de igual forma le permite rediseñar su estrategia de negocios (Markus, 2014, p. 2)

Marco Conceptual

Cartera de clientes: Permite segmentar los clientes, en función de las diferentes preferencias, no todos los clientes tienden a tener los mismos gustos, por lo cual se hace necesario identificar los distintos grupos de clientes, de forma que se puedan realizar diversas estrategias que estén a la par con sus necesidades. (Rogers, 2017, pág. 65).

Ventas: El termino de ventas está relacionado con la transferencia de un servicio o producto a cambio de dinero, en ese proceso intervienen un vendedor y un cliente, donde se pretende cubrir la necesidad de ambas partes, de cara al cliente adquiere un bien que está necesitando, mientras que el vendedor procura transferir un bien que tenía a disposición de quien pudiera interesar (Morfin, 20117)

Monopolio: La podemos definir como una estructura de mercado, la cual es una forma de competencia imperfecta, ya que solo hay un vendedor, el cual controla la oferta de un bien, es decir, es decir de cuando incrementar o reducir los precios. (Paulos, 2015, pág. 1)

Gestión Efectiva: se logra como resultado de un proceso de planeamiento estratégico, a su vez es un arte que requiere la participación de los altos ejecutivos y directores, ya que estos logran colaborar en decisiones rápidas e intuitivas para hacer un buen uso de los recursos asignados. (Ortega, 2018, p. 1)

Marketing: Podemos definir el Marketing como una herramienta que todos los empresarios deben conocer, es decir, no es más que el intercambio entre 2 o más

partes, donde se busca un beneficio mutuo, ya sea servicio, producto o dinero. (Holguin, 2012)

Carbonatación: Cuando acabamos de embotellar una cerveza que ha acabado de ser fermentada, la misma aún tiene levadura en su interior, llevar está a su estado normal, donde el producto pueda ser consumido sin ningún riesgo, es lo que conocemos como fermentación. (Abanades, 2015, pág. 4)

Fermentación: podemos definirla como un proceso natural, el cual ocurre en determinados compuestos o elementos con el único fin finalizar la etapa de oxidación incompleta, dígase, eliminar las bacterias o microorganismo que puedan estar aún vivo en la levadura. (Valverde, 2017, pág. 8)

CAPÍTULO I

PRINCIPALES CONCEPTOS SOBRE MODELOS Y TÉCNICAS EN LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DEL SECTOR CERVECERO

1.1 Modelo y técnicas en las ventas de cervezas en empresas rentables

1.1.1 Técnicas de ventas en la era digital para empresas cerveceras

La era digital está jugando un rol fundamental en las industrias cerveceras, ya que las grandes empresas han hecho de la inteligencia artificial parte de sus procesos rutinarios, es decir, las compañías están haciendo uso de la tecnología para atraer nuevos clientes, en estos tiempos es normal que las organizaciones utilicen la información de sus clientes con el fin de realizar diversas segmentaciones en el mercado. El big data o ciencia de datos les brinda a las empresas la facilidad de conocer más a fondo su cliente final, para que pueda de forma proactiva ofrecerle un producto que sea lo que el consumidor está buscando.

Podemos ver el caso de la empresa Carlsberg Group, una de las organizaciones más grandes dentro del mundo cervecero, la cual en el año 2019 estaba llevando un proyecto utilizando la inteligencia artificial y en apoyo con Microsoft, uno de los magnates de la tecnología. La idea de ese proyecto era predecir los mejores sabores de cervezas, con la idea de fabricar nuevos productos que estuviera a la par con los sabores que los clientes más demandan. Para estos procesos se utilizan tanto la página web, como formularios en los lugares de expendio de bebida alcohólica. Esto ha permitido que la empresa Carlberg se mantengan introduciendo productos al mercado de la más alta calidad (Defelipe, 2020)

Por otra parte, se debe enfatizar que la ciencia de datos ha permitido que las marcas tengan mayor acercamiento con sus clientes, ya que, a través de las encuestas, formularios online, preguntas aleatorias en los eventos, entre otras opciones de recopilación de datos, permite que las empresas pueden obtener información de millones de clientes, de forma que cada vez más puedan descartar aquellas marcas o tipos de cervezas que no forman parte de las preferidas por los consumidores.

La inteligencia de mercado siempre ha estado presente en el área de mercadeo, ya que los departamentos de ventas siempre han realizado análisis para conocer más el mercado y aumentar sus ventas, se puede apreciar que hoy en día las empresas invierten más en la preparación de los empleados y en las herramientas que le permitan explotar el análisis de sus clientes a través de los datos, ya que con esto la organización puede enfocarse más en los mercados donde están perdiendo participación y a su vez mantener las estrategias en los lugares donde sus productos están en la cima. En la actualidad contamos con una amplia variedad de herramienta que permiten que las empresas puedan visualizar diferentes indicadores, en algunos casos en tiempo real, de forma que puedan tomar decisiones en línea que permitan el incremento en la rentabilidad de la empresa. En el pasado las empresas tenían una gran cantidad de datos que obtenían a raíz de las diferentes interacciones con los clientes, no obstante utilizar toda esa información era muy difícil, ya que las organizaciones no contaban con herramientas potentes que permitieran el análisis de grandes volúmenes de información de forma práctica y eficiente.

Gráfico 1: se muestran las herramientas más utilizadas para realizar procesos de inteligencia de negocios



Fuente: Elaboración propia

La empresa Heineken, conocida en el mundo entero por su popular cerveza que lleva el mismo nombre de la empresa, ha incursionado en los últimos años en el mundo de la ciencia de datos. En la ciudad Ámsterdam, una de las tantas sedes con la que cuenta la organización, la compañía realiza procesos de inteligencia de datos con los turistas que fijan destino hacia esa ciudad, la misma procura ofrecerle un tours VIP, con la finalidad de que los visitantes puedan empezar a tener un contacto con la empresa desde antes de llegar; la idea es ir interactuando con los consumidores y a su vez mostrarle el proceso de producción paso a paso, iniciando el proceso con una cerveza con el nombre del cliente. Esta es una de las técnicas digitales que usa esta organización, ya que la ciudad recibe millones de turistas al año, por lo cual le permite obtener una gran variedad de información de clientes de todo el mundo (Hernandez, 2018)

1.1.2 Modelo de ventas en las principales empresas cerveceras del mundo

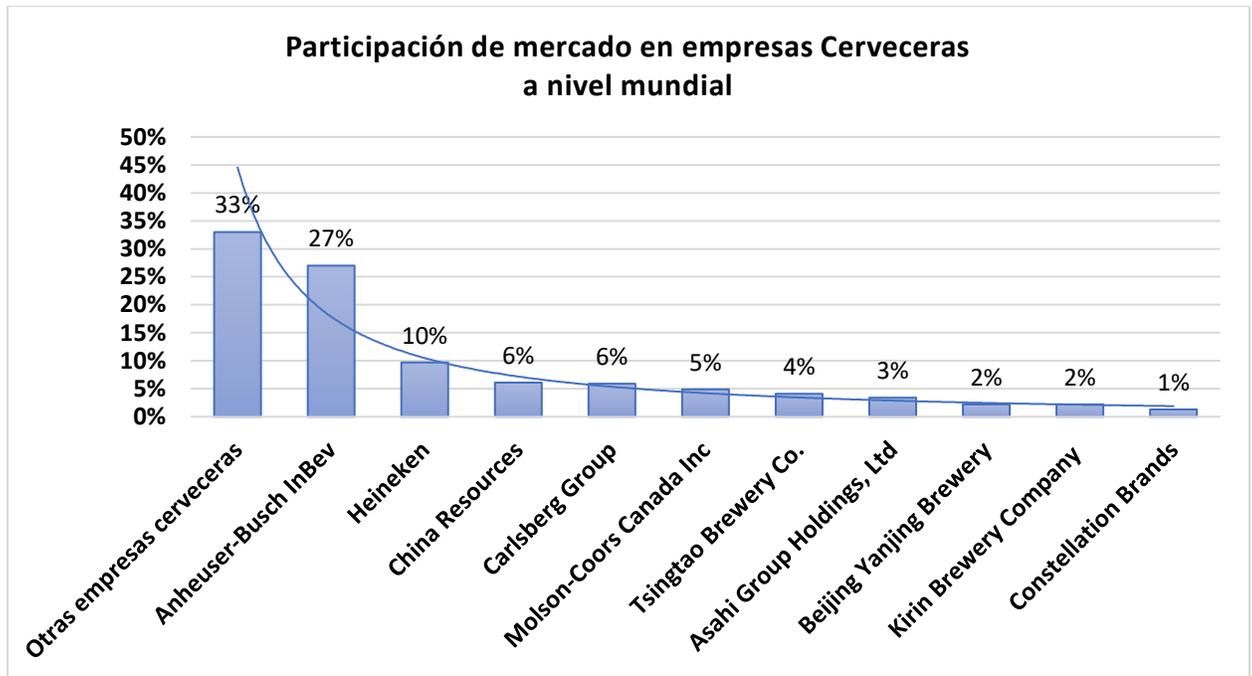
La industria cervecera ha tomado un gran impulso en la última década, esto ha sido a raíz de la diversidad de productos que han creado las grandes empresas de ese sector, aunque es un producto que se ha consumido desde antes de cristo, su aceptación y crecimiento de mercado ha alcanzado altos niveles en los últimos años. Las empresas que pertenecen a este mercado se preocupan cada vez más por llegar a nuevos mercados, ya que a nivel mundial este es un producto que es aceptado culturalmente. En algunos países tiene una mayor aceptación como cualquier otro producto, pero su consumo es común en todas las sociedades.

Las distintas empresas que comercializan el producto de cerveza tienden a enfocar la venta hacia el entorno cultural del destinatario. Por ejemplo, algunas compañías promocionan su producto en el caribe de tal forma que el cliente relaciona las altas temperaturas con una cerveza bien fría, por el contrario, en algunos lugares fríos, como el sur de Rusia, las cervezas suelen servir las calientes, por tal razón la estrategia de venta utilizada debe siempre estar relacionada con el segmento que se desea penetrar (Rosavarona, 2018).

El sector cervecero ha procurado tener continuamente un acercamiento con sus clientes, ya que son ellos quienes deciden el producto que les interesa comprar. Esto no solo se ve en el mercado de las cervezas, sino que es algo habitual en todas las industrias, no obstante, el sector cervecero no ha sido la diferencia, ya que este mercado ha tenido un crecimiento grande en la última década, esto ha ocasionado que los clientes cada vez se tomen más tiempo en seleccionar su cerveza, por tal razón la necesidad de conocer en detalle las exigencias de los consumidores actuales.

En la siguiente tabla, se pueden observar las empresas cerveceras más grandes e importantes del mundo.

Gráfico 2:



Fuente: Grafico 2 (Singular Bank, 2019)

El gráfico 2 refleja la participación de mercado que tienen a nivel mundial las principales empresas cerveceras. En él se observa cómo nueve compañías dominan el mercado del mundo en ese sector, mientras el 33% representa todas las compañías de esa industria que no están en ese listado (miles de empresas). Es normal que en todos los países existan diversas organizaciones que comercialicen ese producto, tomando en consideración la gran cantidad de pequeñas empresas que distribuyen cervezas artesanales.

Las empresas listadas tienen en común el éxito y valor de marca que han alcanzado con el pasar de los años. Las mismas han ejecutado excelentes modelos y técnicas de ventas, que le han permitido trascender no solo en su mercado de origen, sino también otros países y en algunos casos continentes, donde han competido directamente con la marca oficial de ese país, obteniendo como resultado establecerse en los diversos mercados.

Podemos ver el caso de Heineken, actualmente es la segunda empresa productora de cerveza más grande del mundo, con sede en más de 192 países. Indiscutiblemente han alcanzado el éxito en todas las culturas que han penetrado, destacando que es una empresa que se dedica exclusivamente a las ventas de cervezas, por lo que toda su estrategia está enfocada en aumentar la diversidad de cervezas que ofrecen, a diferencias de otras cerveceras que, aunque su producto principal es la cerveza, también tienen otros productos que ameritan técnicas de ventas por igual.

La empresa Heineken con más de 130 años en el mercado, se ha caracterizado por las constantes inversiones en publicidad. Anteriormente cuando las redes sociales no tenían el apoyo con el que cuenta en la actualidad, la empresa invertía grandes cantidades en los eventos deportivos y recreativos que tenían una alta concentración de personas, por ejemplo, la UEFA Champions League, que es uno de los eventos de fútbol más grande, donde la organización gestionaba la publicidad en esos partidos, ya que por la gran cantidad de personas que visitarían el estadio, el producto llegaría a muchas más personas que mediante una publicidad por los canales existentes en ese momento.

Por otra parte, la empresa no se limitaba solo a invertir en esos eventos, sino que también se caracterizaba por invertir en las publicidades de la televisión, que era uno de los medios que más estaba ganando terreno en el pasado. Con el transcurso del tiempo la empresa ha continuado sus grandes inversiones en la publicidad, hoy en día han apostado a las inversiones en medios digitales, ya que la mayoría de las personas están conectadas en sus móviles, por lo cual se hace más fácil llegar a cualquier segmento poblacional (Content, 2018)

1.2 Fundamentos del modelo y técnicas en la rentabilidad empresarial a partir de las ventas de cervezas

Las cerveceras globales cada vez se están extendiendo más por todo el mundo. Las gigantescas compañías donde su producto exclusivo es la cerveza, se han dado cuenta de la aceptación que está teniendo este producto en todo el mundo, por lo cual están desarrollando fuertes y rigurosas estrategias de ventas, ya que aunque sus productos son reconocidos en miles de ciudades, la competencia se vuelve más fuerte cada día, por lo cual se hace necesario establecer diversas técnicas de ventas, para mantener las ventas de los productos actuales y a su vez continuar ganando participación de mercado.

Las grandes empresas cerveceras no solo se concentran en expandir su producto, sino también en conocer en detalle las exigencias de cada país, de forma que puedan llevar su producto y adicionalmente, ofrecer nuevos productos que estén acorde con las exigencias de cada mercado. El principal ejecutivo de Heineken Jean Francois afirmó en el año 2018, que la empresa necesitaba dedicar una gran parte de sus recursos a la transformación estratégica, ya que la diversidad a nivel mundial se mantiene en constante crecimiento (Osorio, 2018).

La importancia de la diversidad de los productos radica en todos los mercados. Para cualquier empresa es necesario contar con productos o servicios que se ajusten a las necesidades de las diversas localidades, no obstante, en el caso de las cervezas el reto cada vez es mayor, ya que los clientes que consumían

cervezas en el pasado solo se preocupaban por ingerir la bebida, sin embargo, el consumidor del año 2020, va más allá de lo común, se preocupa por la diversidad de la marca. Tomando en consideración lo competitivo que se ha vuelto el negocio de la cerveza en todo el mundo, es normal que los clientes tengan intereses en mantenerse probando nuevos sabores en cada oportunidad.

Dentro de las técnicas utilizadas por las principales empresas cerveceras, se debe destacar el método de venta consultiva. Esta permite que el vendedor se convierta en un aliado del cliente, es decir, continuará siendo el intermediario entre la empresa y el cliente final, pero existirá un acercamiento más profundo. Dicho de otra manera, en un socio del cliente, ya que este hará mucho énfasis en los logros de la organización y las grandes ventas que continuamente la empresa realiza, lo que permitirá que el cliente pueda tener una proyección de cómo será su producto, pues por lo regular aquellos productos que se venden mucho en el mercado, es porque tienen una gran aceptación (Torres, 2014, p. 99)

Una vez se conoce el método de venta consultiva, se puede afirmar que empresas como Anheuser-Busch InBev, líder mundial en la venta de cerveza, utiliza este método para llegar hasta diversas ciudades e inclusive países, ya que tienen una trayectoria de haber comprado varias empresas pequeñas, con la finalidad de seguir creciendo y a la vez acaparando la mayor parte de los consumidores posibles. Esto no solo permite que los consumidores la perciban como una sólida empresa, sino que también los clientes que compran grandes cantidades empiezan a realizar negociaciones con este tipo de empresas, multinacional y en la mayoría de los casos sus ofertas están muy por encima del promedio.

Por otra parte, es importante destacar que los métodos y técnicas de ventas suelen cambiar en función de las ciudades, países e inclusive segmento al cual está dirigido la cerveza. Algunos expertos señalan que aunque existen métodos para persuadir a los clientes a que elijan una cerveza en vez de otra, la mayoría toma la decisión en el bar o restaurante donde efectúa la compra, teniendo en cuenta que un bar en Nigeria puede verse diferente a uno de Reino Unido, lo importante es la disponibilidad de la información que tenga ese comercio; es decir,

es de suma importancia que exista un menú donde los clientes puedan observar la disponibilidad que existe y la diversidad de productos, de igual forma que una nevera donde visualicen a su llegada una muestra de las cervezas disponibles (Reuters, 2015, p. 1)

En otro orden, en la República Dominicana se destaca el caso de Ambev y la Cervecería Nacional Dominicana, la cual es conocida por su popular cerveza Presidente. La empresa internacional cuando llegó al país utilizó las estrategias de precio, ya que colocó sus productos en un precio muy por debajo del promedio en el mercado, de forma que pudieran empezar a darse a conocer y a su vez ganar mercado. En ese momento la líder del mercado Cervecería Nacional tenía un gran reto por delante, ya que una empresa como Ambev, con un capital tan sólido, estaba haciéndole una competencia directa, más adelante ambas empresas pudieron completar una fusión, donde Ambev se quedó con un 51% de las acciones de la Cervecería local (Ruiz, 2014, p. 1)

La estrategia utilizada por Ambev en la República Dominicana, es una de las técnicas utilizadas por esas grandes marcas, ya que como cuentan con un capital tan extenso, le es más asequible penetrar en pequeños mercados. En el caso expuesto con anterioridad se puede observar cómo la Cervecería se vio obligada a ceder parte de sus acciones, ya que los precios que ese gigantesco de la Cervecería estaba colocando en el mercado, estaba muy por debajo de lo que su punto de equilibrio podía permitir. Una vez fusionadas las empresas, ambas continúan ofreciendo sus acostumbrados productos, sin embargo, pueden tener un mayor dominio del precio, ya que en la actualidad sus productos son los líderes del mercado nacional.

Se debe destacar que la empresa internacional AMBEV se vio beneficiada de esta fusión en varios aspectos, ya que una vez adquiere las acciones mayoritarias de esta organización, inicio un proceso de extender el mercado de sus productos, aprovechando los canales de distribución de la principal cervecera de la República Dominicana, pudo empezar a colocar sus productos en otras ciudades donde aún no habían podido penetrar.

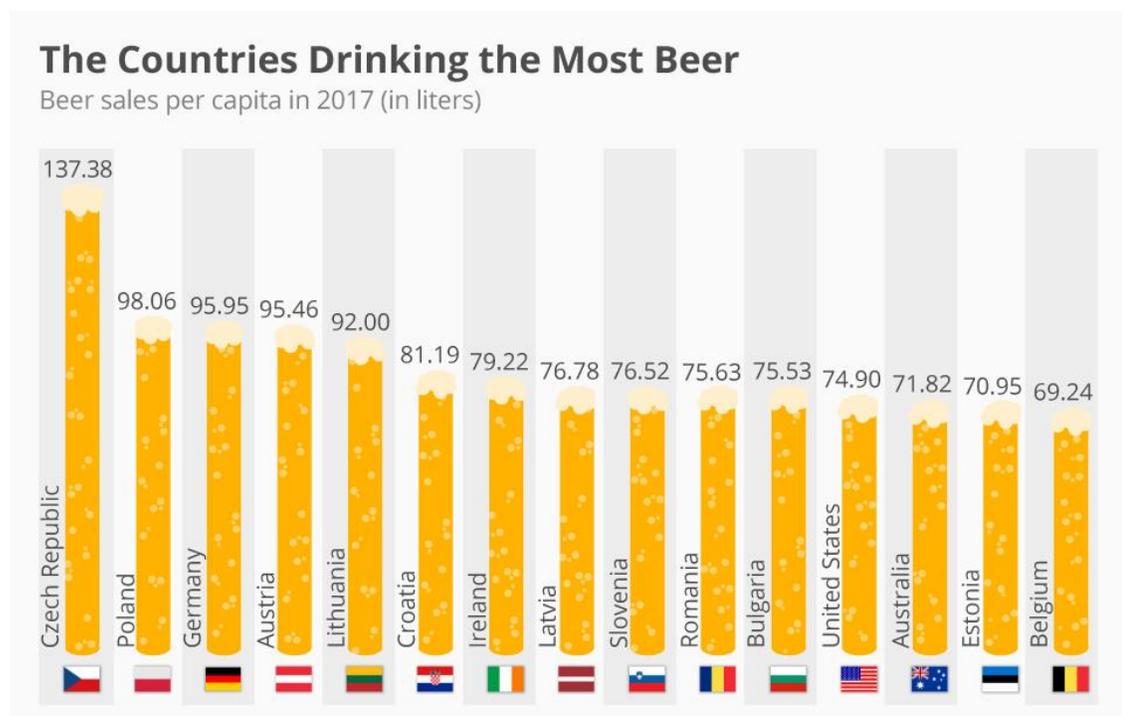
También se puede analizar el caso de las cervezas coros light en los Estados Unidos, la empresa que ha estado en el top de las líderes en ventas en los últimos años. La marca ha utilizado diversas estrategias para mantener su producto entre los preferidos por los clientes. Una de las técnicas utilizadas es el precio, la organización ha conseguido tenerlo muy por debajo del promedio del mercado. Adicional a esto, la cerveza es de un sabor suave, lo que hace que los clientes las prefieran por encima de otras marcas con más calidad. En este caso no solo el precio juega un papel determinante en esa organización, sino que en muchos casos los consumidores optan por degustar una cerveza tradicional, que es justo lo que brinda esta marca frente al mercado de Estados Unidos (Sociedad, 2019, p. 1)

1.3 Elementos del modelo y aplicación de técnicas de ventas de cervezas

Las estrategias de ventas son cruciales en el impulso de todas las empresas, ya que las mismas son las que permiten que las organizaciones puedan incrementar su cartera de clientes y a su vez mantener los ya existentes. Por tal razón las compañías deben tener un personal capaz de implementar esas técnicas a seguir, con la finalidad de ejecutar planes que estén alineados con los objetivos de la empresa.

Los modelos de ventas cuentan con diversos elementos que permiten que su ciclo de venta pueda ser exitoso. En la industria cervecera se pueden encontrar un amplio grupo de elementos que predominan en las gigantescas organizaciones, entre esos elementos fundamentales se debe destacar; el acercamiento a los clientes, los precios competitivos, ciudades más transitadas por su actividad económica, diversidad de sabores, negocio de afiliación, entre otros.

Gráfico 3:



Fuente gráfico 3, (Armstrong, 2018)

El gráfico 3 refleja el top 15 de países que más consumían cervezas a inicios del año 2018, no necesariamente son los países con mayor población o mayor productor de cerveza, sin embargo, sus culturas están asociadas con el consumo de esta bebida.

Dentro de los elementos destacados se puede ver el ambiente de la población, que está jugando un rol determinante en el impulso de venta de cerveza, pues en general la ha tenido un rápido crecimiento en el último siglo. En la actualidad existe una gran cantidad de jóvenes en los principales países consumidores de cervezas, por lo que es normal que el consumo se esté incrementando. Además, la cerveza es un producto de consumo rápido por lo que puede ser adquirida en cualquier establecimiento autorizado, ya que no se requiere de una elaboración instantánea.

Por otra parte, se debe destacar otro de los elementos esenciales en las técnicas de ventas; y es el mercado objetivo, que es un factor determinante para aumentar

las ventas de las empresas. Independientemente de que un producto sea de grado para cualquier segmento poblacional, no todas las personas tienen los mismos gustos o están dispuestos a pagar el determinado, por lo tanto, se hace necesario determinar el mercado meta que se desea conquistar, para enfocar las estrategias en ese grupo de clientes. Estas segregaciones varían en función del tipo de producto que se esté ofertando. En el caso de las cervezas se pueden encontrar productos mucho más costosos que otros, su precio estará en dependencia de los elementos con los cuales fue elaborado (Chaoying & Siyu, 2019).

En otro orden, es relevante destacar el elemento de la distribución, que se destaca en el proceso de venta de las grandes marcas, inclusive en el sector cervecero, pues una buena localización es fundamental en la entrega de los productos; es decir; estar bien ubicado permite reducir los inventarios, los costos y satisfacer al cliente en el tiempo de entrega. La ubicación de las grandes empresas que se dedican a las ventas de cervezas está justo en el centro de sus principales puntos de envío. Como es un producto que se suele transportar en grades camiones, es importante no estar a tantas horas del cliente intermediario, ya que este no será quien consuma el producto ya terminado, sino que procederá el enfriamiento del producto para luego vender al cliente final.

En relación a la distribución se puede ver el caso de la empresa Heineken en su centro ubicado en México. Esta realizó grandes inversiones en ese país, por ser uno de los principales productores de cerveza. Es por ello que es importante contar con un amplio almacén, desde donde se puedan repartir las cervezas a sus distintos destinos. Esto permite eficientizar los procesos de entrega, ya que una vez elaborado el producto debe almacenarse hasta tanto sea enviado a su cliente intermedio, por lo cual lo ideal es establecerse cerca de las principales plantas, ya que eso evita que el producto se mantenga trasladándose por tanto tiempo ya que una vez colocado en el almacén se prepara para enviar a otro lugar, por lo estar cerca de la planta permite optimizar el tiempo (Coroado, 2018).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING ACTUAL EN LA EMPRESA CERVECERÍA VEGANA, S.A.

2.1 Diagnóstico y situación actual de las ventas de cervezas en la empresa cervecera vegana

2.1.1 Impacto de la pandemia COVID-19 en el mercado de cervezas de República Dominicana

La industria cervecera ha sido afectada con la pandemia COVID-19, la cual presento su primer caso en República Dominicana a inicios de marzo. A partir de ese momento inmediatamente el estado comenzó a tomar las medidas de lugar, de forma que se pudieran detectarse algunos contagios en tiempo. No obstante, empezó a incrementar el número de contagios, lo que trajo como consecuencia que el gobierno empezara a tomar medidas que impactaron en la economía nacional, dígase, cerraron el país, algunas empresas se vieron en obligación de cerrar y otras debido al toque de queda, empezaron a verse en la obligación de cerrar sus puertas más temprano de lo acostumbrado.

En relación al sector cervecero, las empresas continuaron su elaboración de producto y las ventas por igual, ya que, aunque los negocios no estaban laborando todo el día, su venta sí se podían realizar con normalidad durante la hora permitida, aunque en algunos casos esto ocasionaba retraso en las entregas a los clientes intermedios, por las limitaciones de movilidad hasta el horario acostumbrado, a raíz de la disposición impuesta por el gobierno.

Durante la segunda mitad del año, las restricciones al país tuvieron leves cambios, no obstante, se mantuvo el toque de queda la mayor parte del tiempo, lo que limitó el libre tránsito en horario nocturno y la apertura de los negocios que se dedican a la venta de cervezas. Si bien este producto es consumido por las personas en cualquier horario y época del año, es una realidad que su mayor consumo se da en horario nocturno, cuando las personas salen de sus trabajos o se reúnen con sus amigos, actividades que se han visto afectadas por la situación epidemiológica actual.

El impacto que ha tenido la pandemia por COVID19 en el sector cervecero en la República Dominicana, no es algo ajeno a lo que está pasando en el mundo. Para

evitar el contagio y la propagación del virus, las personas deben mantener un distanciamiento de 1 a 2 metros a la hora de reunirse, por lo tanto, en los comercios no permiten reuniones de grandes grupos y las mesas están limitadas a su capacidad normal, lo cual reduce la cantidad de público y la venta de cervezas, que a su vez influye en la rentabilidad de dicho comercio.

La situación en el mercado de cervezas para República Dominicana es una de las peores vistas en las últimas décadas, ya que la prohibición de abrir algunos negocios durante una parte del año, específicamente comercios que se dedican al expendio de bebidas alcohólicas, ha limitado en las ventas acostumbradas, dígame, las empresas han reducido la cantidad de litros que suelen vender, a raíz de la poca demanda de cerveza en el horario acostumbrado. Adicional a las bajas que han presentado las empresas en la venta de cervezas, también se debe destacar que las compañías se vieron obligadas durante algunos meses del año 2020, a reducir la cantidad de personas que laboran, por lo que los costos se incrementaron, es decir, las ventas se reducen y los costos aumentando, siendo esto la principal razón por la que los números han estado en rojos para esa industria (EIDinero, 2020)

Por otro lado, la República Dominicana es un país tropical, por lo cual las personas suelen consumir bebidas alcohólicas con igual porcentaje todo el año. A diferencia de otros países como EEUU, que viven algunas épocas del año con temperaturas muy frías, las cervezas en República Dominicana suelen mantenerse en el gusto del consumidor todo el año, destacando que una de las principales marcas del país es la cerveza “Presidente”. A pesar de que los dominicanos son consumidores muy fieles de ese producto, con la situación que se ha estado viviendo la mayor parte del año, las personas han descuidado en un gran porcentaje las compras de cervezas, aunque muchas compren para consumir en sus hogares y otros para reunirse en grupos durante el día, pero la costumbre el país radica en el consumo nocturno.

2.1.2 Situación actual de las ventas de cervezas en la empresa Cervecería vegana, S.A.

En la actualidad la empresa Cervecería Vegana se encuentra en uno de sus peores momentos. Como se pudo apreciar en el subtema 2.1.1, la situación por la que atraviesa el mundo está impactando de manera negativa en las ventas de cervezas. Aunque la cervecera está posicionada entre los primeros lugares con su popular producto Malta India, de cara a las ventas de cervezas está en su peor momento de las últimas décadas, ya que la cantidad de litros que se está vendiendo cada trimestre va disminuyendo.

En el año en curso (2020), el turismo de la República Dominicana ha presentado una baja significativa, lo que trae como consecuencia un impacto negativo para esa compañía, a raíz de las fuertes negociaciones que tiene esa organización con el sector hotelero. El turismo de la República Dominicana es uno de los principales recursos del país para dinamizar la economía, pero con la situación actual ha tenido grandes pérdidas, por lo que también se ven impactados sus suplidores. En este caso la compañía Cervecería Vegana, S.A. ha dejado de percibir grandes ganancias relacionada con ese sector.

Las negociaciones con los hoteles tienen un margen de beneficio mayor para esa organización, ya que son sus principales clientes. Aunque su producto también se puede encontrar en los diferentes lugares que venden bebidas alcohólicas, para la empresa representa un porcentaje mucho mayor las ventas al sector hotelero; del mismo modo, los costos asociados a la producción dedicada a los hoteles son menores que para el público en general, ya que no requieren de botellas de vidrios, la producción es colocada en barriles de cervezas, lo que representa un ahorro en materiales. Adicional la empresa tiene contratos con algunas cadenas hoteleras, lo que le permite garantizar la venta de barriles por los años que los contratos tienen vigencia, es decir, se mantienen en la constante búsqueda de nuevos hoteles, pero con el respaldo de ya contar con participación en algunos hoteles.

Entre las cadenas hoteleras con las que la empresa tiene negociaciones se pueden destacar:

- Hoteles del Grupo Barceló
- Hoteles RIU
- Hoteles Majestic
- Hotel Coral Costa caribe
- Hotel Nickelodeon

Es importante destacar que la compañía no solo se encuentra disminuyendo su rentabilidad con su producto Cerveza Quisqueya en el año actual (2020), sino que en las dos últimas décadas la empresa ha estado perdiendo participación de mercado. La popular Cerveza Quisqueya, que una vez conto con un 20% de participación de mercado, en la actualidad se encuentra alrededor del 1%, esto ha sido el resultado de las pocas inversiones en marketing que ha realizado la empresa durante los últimos años. La compañía ha enfocado todos sus esfuerzos en su producto líder Malta India, dejando en el olvido su producto del mercado cervecero, el cual es uno de sus principales producto de ventas. Aunque la empresa cuenta con otros productos de consumo general, su Cerveza Quisqueya, Malta India y extracto de Malta Tigerbrau fueron sus primeros productos en el mercado y los que le han acompañado en toda la trayectoria.

En otro orden, la compañía se ha visto en la obligación de hacer algunos ajustes en su producto, de forma tal que puedan mantener el precio competitivo, tomando en consideración que su principal competidor es una empresa cuyo producto es considerado marca país, por lo que no ha sido fácil para ellos mantener sus precios en el rango de la competitividad, adicional a los altos impuesto que deben de pagar por estar relacionado al sector de expendio de bebida alcohólica, los cuales representan prácticamente un 50% del precio de venta.

En relación a los impuestos que deben pagar, se destaca el ITBIS. Aunque el mismo es un impuesto que pagan todas las empresas, no deja de tener cierto impacto en el precio de venta. Este es de un 18%, al mismo tiempo se le aplica el

impuesto selectivo, de un 10% y el advalorem entre un 20-30%, este relacionado con los grados de alcohol que presente la cerveza.

Esos son algunos de los costos fijos que tiene la compañía en su producto cervecero. Se puede apreciar que representan un montón significativo en el precio final de venta, además, también están los costos relacionados con la fabricación del producto, transportación, materia primera, entre otros (DGII, 2020)

Esos grandes cargos a los que la empresa se enfrenta, son olas que la han obligado a tomar medida drástica en sus procesos y a su vez en su producto, con la idea de poder contar en el mercado con un precio aceptable para el público. Esos cargos han ido incrementándose con el pasar de los años, ya que el gobierno se ha mantenido vigiando muy de cerca la industria cervecera, con la idea de poder colocar las restricciones correspondientes y los impuestos reglamentarios para un producto tan demandado.

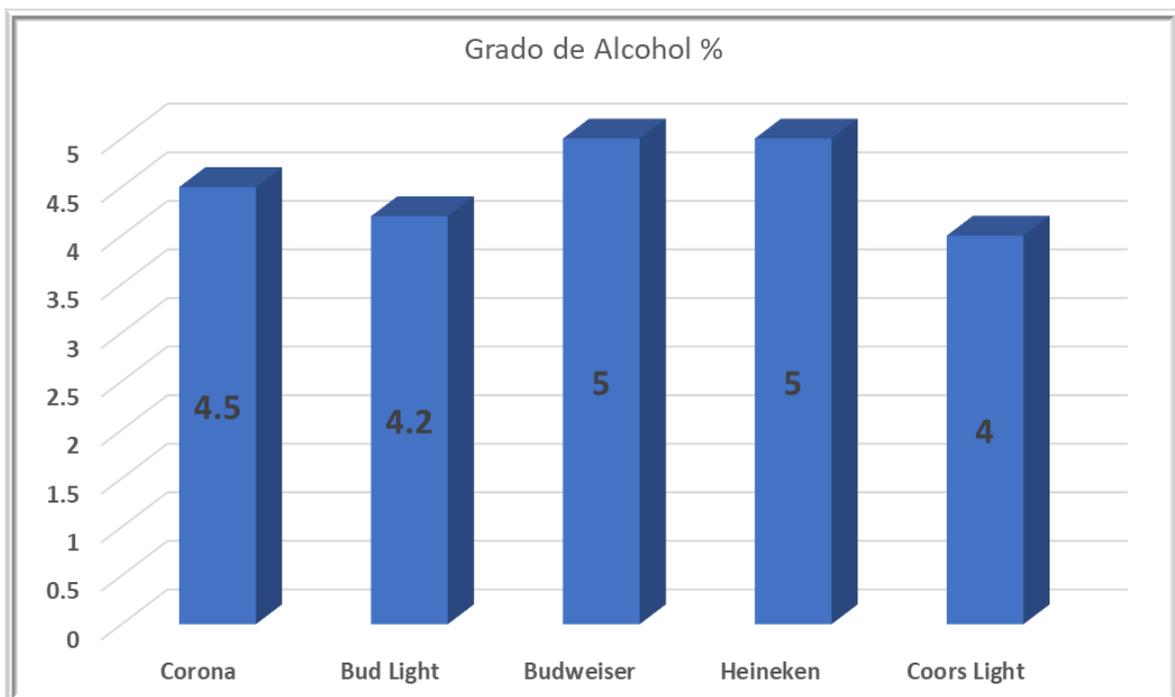
Por otra parte, cuando cervecería Vegana, S.A. estaba entre los productos líder del consumidor, el grado de alcohol de su cerveza era mayor al actual. Hoy la cerveza Quisqueya cuenta con 4% de alcohol, pero en el pasado tenían un 6%. Una de las razones por la que se vieron en la necesidad de disminuirlo, fue bajar un poco los costos obligatorios por parte del Estado, ya que algunos van asociados a los grados de alcohol de cada producto. No obstante, ese cambio solo favoreció a la empresa como tal, pero el consumidor se vio afectado, ya que la mayoría de los consumidores de cervezas esperan encontrar un producto que le haga sentir el alcohol, dígame, que no sea producto suave, sino más bien fuerte, lo que trajo como consecuencia la disminución en las ventas.

Se debe destacar que a nivel mundial los grados de alcohol en las cervezas representan un importante dato para el consumidor final, ya que estos desean sentir el sabor de la cerveza y a su vez sentir que están degustando una bebida fuerte, por lo que las empresas en su mayoría a nivel mundial utilizan los grados de alcohol entre un 4% y 6%. No obstante, existen otras cervezas artesanales que están muy por encima, pero no son cervezas de consumo masivo. Estos grados de alcohol son el resultado del proceso de transformación y combinación de

materia prima por el que atraviesa la cerveza antes de colocarse en el envase final, por esa razón los consumidores se ven más motivados por el grado elevado, ya que le permite sentir mejor el producto de su elección (Cervecera, 2017)

A continuación, se muestran algunas de las cervezas comerciales más vendidas en el mundo y los agrados de alcohol asociado a cada una.

Gráfico 4: Grados de alcohol de las cervezas más vendidas en el continente americano



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 refleja un promedio de las cervezas comerciales más vendidas en el continente americano, se puede ver que las mismas oscilan entre 4-5 grados de alcohol, por lo que se puede asumir que la Cerveza Quisqueya con su 4% está dentro del rango del gusto del consumidor. No obstante, los consumidores de República Dominicana prefieren un producto con un grado de alcohol elevado o por lo menos, por encima del promedio, se puede ver el caso de cerveza presidente, que tienen su producto líder con un 6% de alcohol, el grado está un

poco por encima del promedio, pero para el público al cual está destinado, que es la población de República Dominicana, está acorde a lo preferido.

2.2 Modelos y técnicas de ventas de cervezas para aumentar la rentabilidad de la empresa.

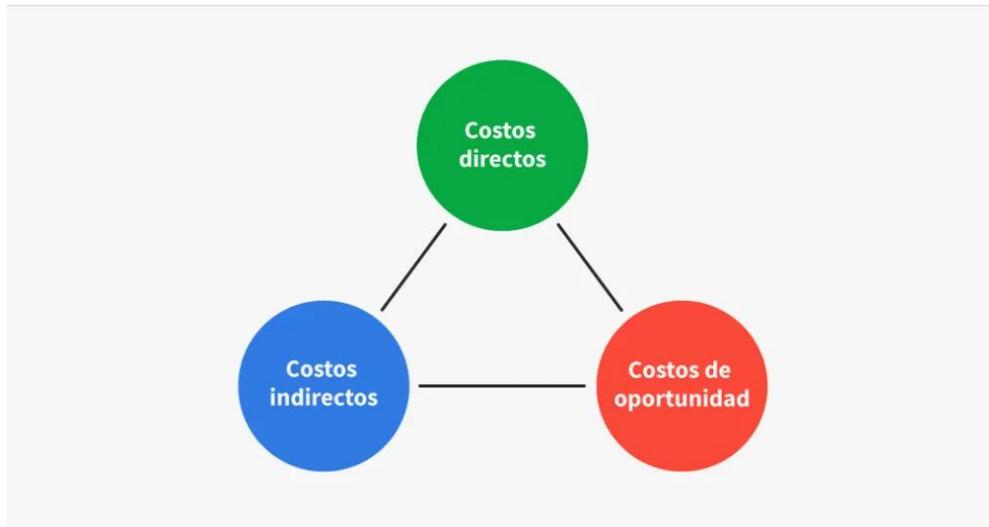
2.2.1 Técnicas de ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.

La empresa Cervecería vegana, S.A. desde sus inicios ha usado el método de ventas tradicional, este lleva como nombre “**Venta consultiva**”. Esta modalidad de venta se caracteriza por visitar al cliente para conocer cuál es su requerimiento y a su vez para intentar persuadirlo a comprar el producto, de forma que pueda conocerlo y en caso de ser rentable para su negocio, pues entonces entrar en negociaciones con la compañía.

La cerveza Quisqueya siempre se ha vendido a través del método de venta consultiva, inclusive, la empresa en los años 90, que fue cuando la compañía estuvo en su mejor momento en cuanto a participación de mercado se refiere, se enfocaban directamente en ese modelo. En esos años era normal que las empresas hicieran mucho énfasis en ese tipo de venta, especialmente las de República Dominicana, ya que aun las empresas no contaban con las tecnologías que predominan en el año actual (2020).

Se debe destacar que la venta consultiva, adicional al ser el único tipo de venta que la empresa ha explorado, es de las más utilizadas en los diferentes mercados a nivel mundial, ya que permite que la compañía pueda tener una visual más precisa de los diferentes costos involucrados en el proceso.

Imagen 1: Principales costos asociados en el modelo de venta consultiva



Fuente: (PipeDrive, 2020)

La imagen 1 muestra los principales costos que intervienen en el proceso de venta consultiva, se puede apreciar 3 tipos de costos, los cuales son fundamentales en el proceso de venta. Esa relación de costos es una de las razones por lo que ese modelo de venta ha permanecido con el pasar de los años, aunque han surgido nuevas técnicas, está siempre ha sido de las principales utilizadas por las compañías que se están introduciendo al mercado, es decir, es normal que las compañías que están dando a conocer un nuevo producto, desean hacerlo en las visitas a sus clientes, especialmente aquellas que ya tienen productos en el mercado.

Algunas de las principales etapas que se deben destacar en la venta consultiva son:

- ❖ Indagar
- ❖ Preguntar
- ❖ Análisis y escucha
- ❖ Demostrar y presentar la solución

Por otra parte, se debe destacar que en los últimos años la empresa Cervecería Vegana, S.A. no ha realizado esfuerzos en mejorar su plan de ventas dedicado a su producto cerveza Quisqueya, sino que ha estado realizando un mayor empuje a su producto líder “Malta India”, el cual en la actualidad está entre los preferidos por los consumidores. De igual forma, se mantienen impulsando las ventas de la diversidad de productos con los que cuentan.

A continuación, se pueden ver los productos que la empresa comercializa en la actualidad.

- ❖ Malta India
- ❖ Cerveza Quisqueya
- ❖ Malta Alemana TigerBrau
- ❖ Agua Fontina
- ❖ Mabí Areito
- ❖ Aceite Betics
- ❖ Café Bustelo

2.2.1.1 Mercado Meta de la empresa Cervecería Vegana con su producto Cerveza Quisqueya

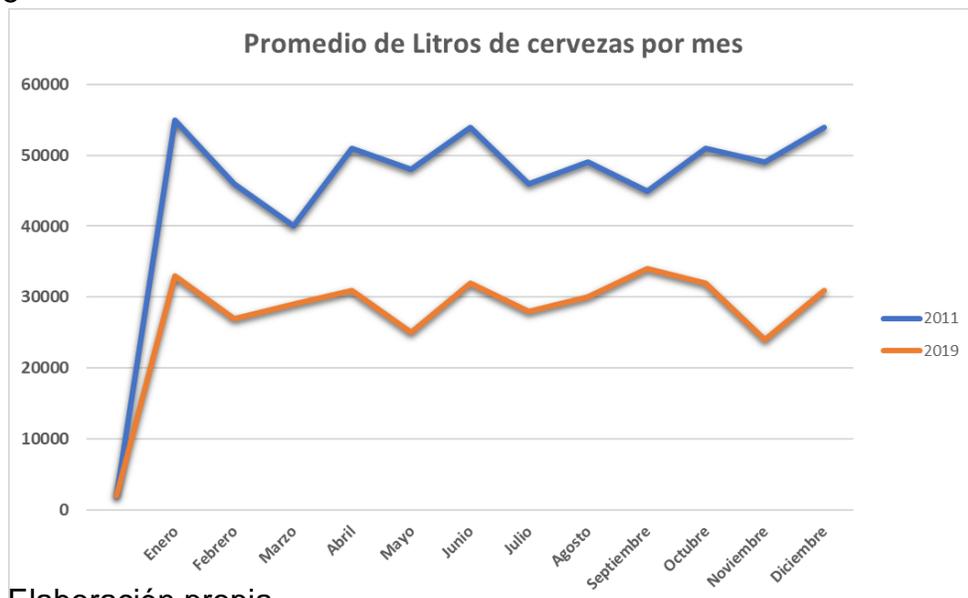
La selección del mercado meta es fundamental para cualquier industria, ya que este proceso es el que permite que la compañía pueda seleccionar el público al cual estará dirigido. En el caso de Cervecería Vegana, S.A. su principal mercado con su cerveza son los adultos mayores de 18 años, ya que la ley no permite el consumo en menores de edad en la República Dominicana. Esta selección de mercado es el criterio principal que utiliza la empresa para comercializar su producto, no obstante, existen otros subcriterios, que son los tomados en cuenta a la hora de dirigir las campañas, publicidades y mercadeo en sentido general (Philip & Gary, 2008)

En el caso de Cervecería Vegana, S.A. su mercado meta inicial fue la región norte de la República Dominicana, ya que la fábrica fue construida en la provincia La

Vega, por lo que en primera instancia los principales consumidores eran clientes de los pueblos cercano a la vega como son: Bonaó, Santiago, Moca, San Francisco de Macorís, entre otros, sin embargo, con el pasar de los años fueron expandiendo su producto por todo el país, aunque siempre han mantenido un enfoque en mantener las ventas de esa zona. Con el paso del tiempo, las diversas marcas por igual han expandido su producto a todo el país, inclusive esas zonas donde la cerveza Quisqueya en un momento fue la líder.

En otro orden, la compañía siempre ha mantenido sus negociaciones con los hoteles, ya que el margen de beneficio que obtienen es mayor que las ventas realizadas a los diversos centros de expendio de bebida, esa es una de las razones que ha permitido que el producto Quisqueya se mantenga en el mercado, ya que en la última década las ventas directas han disminuido cada vez más, dígame, en el año 2011 la compañía promediaba 50,000 litros de cervezas mensuales, pero para inicios de este año, antes de dar inicio a la Pandemia COVID19, la organización solo estaba vendiendo un promedio de 30,000 litros mensuales, lo que representa una disminución de un 60% en sus ventas mensuales.

Gráfico 5

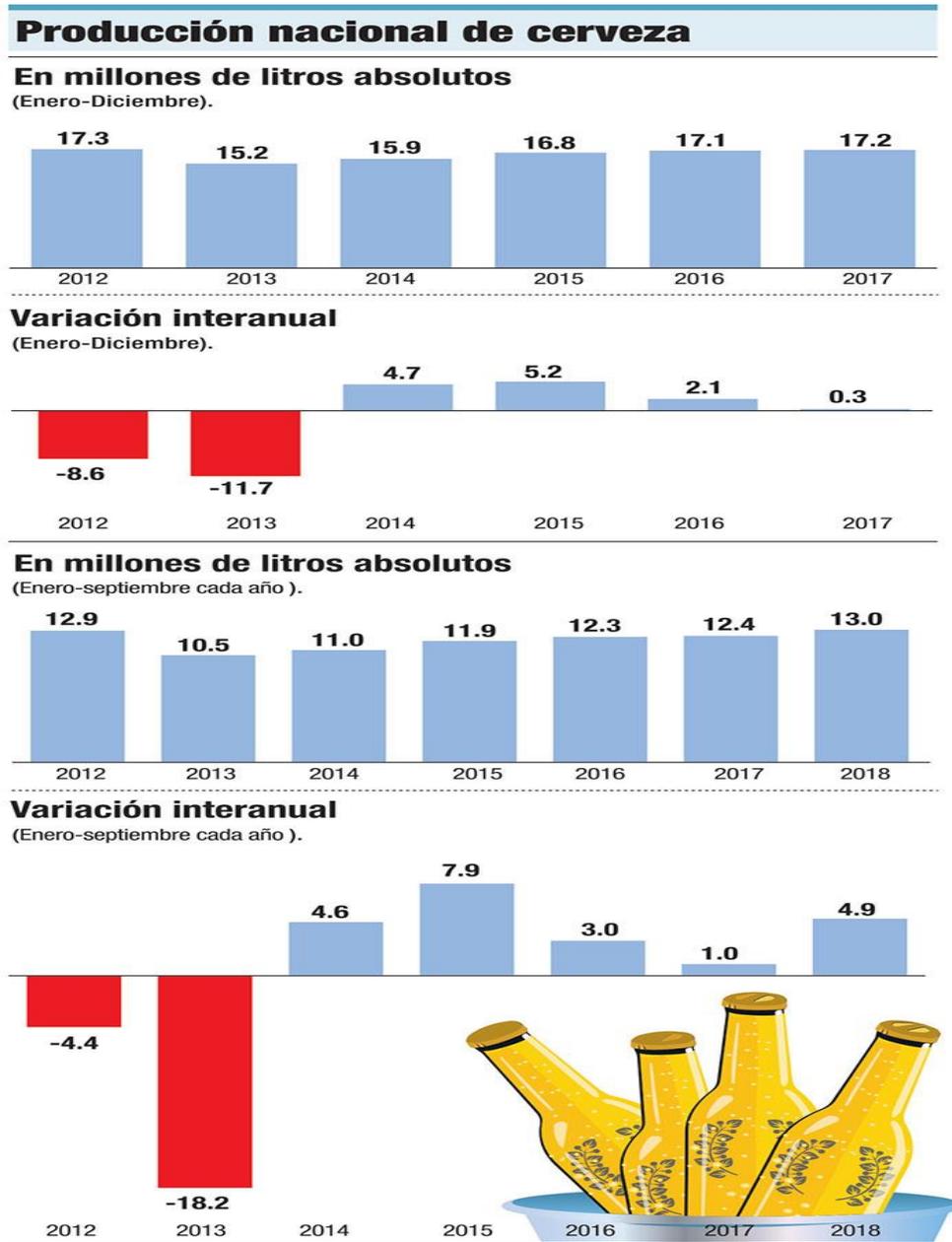


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5 muestra el promedio de ventas en litros de cervezas de la empresa cervecería vegana, S.A. en el año 2011 versus 2019, se puede apreciar que en el 2011 la empresa promediaba una cantidad de litros por mes muy superior a la actual 2020. Aunque el gráfico hace alusión a las ventas del pasado año 2019 en relación al deterioro en las ventas en el presente año, las ventas se han mantenido por igual en su disminución, como se mencionó en el tema 2.2.1, la compañía ha dejado de hacer esfuerzos por incrementar la rentabilidad de la empresa con su producto “Quisqueya”.

Es importante destacar que la organización tiene una amplia diversidad de competidores. Empresas que no existían en los años que Cervecería Vegana, S.A. contaba con el 20% de participación de mercado, aunque si tenían un gran competidor como es el caso de Presidente que ya dominaban el mercado para esa época, sin embargo, no es la realidad por la que cerveza Quisqueya está atravesando en la última década, como consecuencia de empresas extranjeras que han decidido invertir en el mercado de Republica Dominicana.

Gráfico 6



Fuente: (De la Rosa, 2019)

En el gráfico 6 se pueden visualizar los litros de cervezas que se produjeron en la República Dominicana en el periodo 2012-2018. En él se observa que, aunque en los años 2012 y 2013 la cantidad de litros fue menor al año previo, los millones producidos en ese rango de tiempo han sido constantes. Esto claramente indica

que la producción de cerveza nacional tiene una alta aceptación en las personas que consumen alcohol.

Acorde al gráfico 6 se puede apreciar cómo ha existido un incremento en la producción de cerveza, no obstante, la Cervecería Vegana, S.A. no ha sido beneficiada en la rentabilidad que la ofrece la cerveza Quisqueya, ya que su producto ha estado disminuyendo en las ventas en la última década. Esto refleja que ha faltado una estrategia en las ventas de cervezas para motivar al consumidor, ya que, si en sentido general el pueblo ha aumentado el consumo cervecero, la compañía debió aprovechar esa brecha para impulsar sus ventas.

Por otra parte, el mercado meta de la Cervecería Vegana, S.A. es bastante asequible de cara a los ingresos, ya que el precio de su cerveza Quisqueya oscila entre los 50-60 pesos dependiente del comercio donde se adquiera el producto, se puede enfatizar que el producto está entre los menos costosos de su competencia. La cerveza Quisqueya siempre ha mantenido precios muy competitivos, ya que su intención es llegar al público consumidor de cerveza en general, dígase, poder brindarle la oportunidad a cualquier consumidor de adquirir su producto.

La compañía procura tener presencia en los distintos bares o centro de diversión que ofrecen la bebida, sin embargo, como en esos lugares los precios deben estar por encima de los colmados, distribuidoras y liquor store para poder tener un margen de beneficio con el producto que venden, la empresa no realiza tanto esfuerzo en llegar hasta el público que visita esos lugares, más bien se enfoca en las personas que adquieren las cervezas en lugares que venden a un menor costo.

2.2.2 Modelo de ventas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.

El modelo de ventas que utiliza la empresa Cervecería Vegana, S.A. para comercializar su producto Quisqueya, se ha mantenido muy similar a sus prácticas iniciales de mercadeo, utilizadas para dar a conocer sus primeros productos, entre

los que figuran “Malta India, Cerveza Quisqueya y extracto de malta TigerBrau. En esos primeros años la compañía utilizaba el modelo que se conoce como “Modelo antiguo de ventas”. En ese escenario la necesidad era la producción, ya que la empresa entendía que la única forma de poder tener una mayor rentabilidad y lograr penetrar en el mercado con precios competitivos, era producir a gran escala, es decir, intentar que sus máquinas pudieran generar la mayor cantidad de litros posible, para reducir sus costos y a su vez, ofrecer precios bajos a sus clientes.

En esos primeros años la empresa procuraba cerrar las ventas, dígase, intentar vender la mayor cantidad de litros posibles, de forma que puedan despachar el producto que recién se ha producido. Pero con el pasar de los años se ha demostrado que no es solo finalizar una venta o llevar un nuevo cliente a la empresa. Cada vez más los clientes quieren un personal que interactúe con ellos, es decir, un intermediario que pueda guiarlo en sus compras, una persona que intervenga como asesor.

En la actualidad (2020), Cervecería Vegana, S.A. cuenta con un personal que visita los diversos clientes, de forma que puedan ofrecer su producto y su vez ver qué necesidad tiene el cliente, con la idea de invitarlo a hacer una nueva compra. No obstante, ese proceso no se está realizando directamente con la cerveza Quisqueya; el personal dedicado a esa tarea visita los clientes con la finalidad de ofrecer todos los productos que la empresa tiene en venta, haciendo más énfasis en la Malta India que es el producto más rentable de la compañía, por ende, no realizan esfuerzos en aumentar las ventas de cervezas, ya que para ellos lo importante es continuar el aumento en la distribución de la Malta India.

Tabla 1: Relación del modelo de ventas antiguo con el modelo de ventas del siglo XXI

Modelo Antiguo de Ventas VS Modelo de ventas del siglo XXI	
10% Prospección o rompimiento del hielo	40% Crear relaciones de confianza, recuerda que las ventas se realizan por confianza, por afinidad y las emociones que puedas sentir como comprador
20% Mostrar varios productos y servicios	30% Detectar el problema a solucionar del cliente o la necesidad a satisfacer, y sobre todo si tu cliente cuenta con los recursos para adquirir tus productos
30% Acuerdo y entrega del producto	20% Mostrar el producto o servicio, uno o dos productos basándote en el análisis de tus respuestas anteriores
40% Cierre de la venta	10% Cierre, en este paso si lograste hacer todo lo anterior, lo único que se debería hacer es especificar la forma de pago, la logística de la entrega, y firmar el acuerdo comercial

Fuente: (Isalazar, 2017)

La tabla 1 refleja el cambio que ha dado el modelo de ventas en las últimas décadas, se puede apreciar cómo en un inicio el enfoque no era tener una relación estrecha con cliente, sino más bien, solo llegar a tener el contacto, a diferencia de lo que se ve en la actualidad (2020). Las empresas procuran estar en constante comunicación con los clientes, de forma que siempre puedan suplir su necesidad en tiempo, y en ocasiones inclusive adelantarse a sus necesidades.

De igual forma se puede visualizar cómo el cierre de un negocio era considerado como lo más importante de la venta, por tanto, la gestión del modelo de venta hacía todo el esfuerzo posible para concretar el pedido, aunque esto no significara un cliente fiel para la empresa, muy diferente a lo que se practica en la última década. Los vendedores tienen la obligación de crear esa conexión con los

clientes, ya que una venta no garantiza que el cliente pueda repetir en sus pedidos.

2.2.3 Preguntas realizadas al gerente de mercadeo y gerente nacional de ventas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.

¿Cuál es el modelo de ventas que utiliza la empresa en la actualidad?

¿Qué técnicas de ventas emplean en sus procesos?

¿Cuál es el mercado Meta de la cerveza Quisqueya?

¿Tienen su portafolio dividido en segmentos?

¿Cuántos distribuidores componen la cartera de clientes de la cerveza Quisqueya?

¿Qué cantidad de litros de cervezas distribuyen por día?

¿Cuáles canales de distribución utilizan?

¿La empresa cuenta con un departamento de inteligencia de negocios?

¿Por qué la empresa no tiene otros envases en la presentación de cervezas?

¿Cuáles eventos nacionales promociona la empresa?

¿Han considerado aumentar los grados de alcohol de las cervezas?

¿Cuáles es el perímetro que abarca la empresa para distribuir su cerveza?

¿Qué tiempo de crédito otorga la empresa a sus distribuidores?

¿Cuál fue la última campaña para impulsar la venta de cerveza que realizó la empresa?

¿Cuál es la estrategia de la empresa para impulsar la venta de cervezas?

¿Han pensado en asociarse con alguna empresa extranjera de ventas de cervezas?

¿Qué presencia tienen la empresa en las redes sociales?

¿Qué porcentaje del marketing de la empresa está enfocado a la era digital?

¿Qué plan de fidelización utiliza la empresa?

¿Qué tipo de público la empresa quiere conquistar con su producto?

¿Qué edad tienen las personas que más consumen su cerveza?

CAPÍTULO III

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE CERVEZAS EN LA EMPRESA
CERVECERÍA VEGANA, S.A.**

3.1 Diseño de un modelo de gestión que permita incrementar la rentabilidad desde las ventas de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.

La Cervecería Vegana, S.A. es una empresa que desde sus inicios se ha caracterizado por elaborar productos para toda la familia, como se mencionaba en el capítulo 2. Sus maltas y su cerveza Quisqueya le han permitido mantenerse en el mercado, no obstante, se destaca la baja en ventas de cervezas en la última década como consecuencia de una falta de gestión y/o estrategia dedicado a ese producto.

Por tal razón en el presente capítulo se estarán observando diversos puntos a tomar en cuenta con fines de incrementar la venta de cerveza Quisqueya en la República Dominicana. En primer lugar, se debe conocer la misión, visión y valores actual de la compañía, con la idea de partir desde sus objetivos actuales.

Misión

“Satisfacer las expectativas y preferencias de los consumidores a través de la excelencia en la calidad de nuestros productos, implementando estrategias de mercadeo que garantice su efectiva comercialización, brindando las mejores alternativas para nuestros clientes, sin menoscabo del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país” (Cerveceria Vegana, 2017).

Visión

“Ser reconocida como una empresa de creciente participación en el mercado nacional, con proyección internacional, logrado a través del mejoramiento continuo de los procesos de producción y servicios, satisfaciendo de esa manera las expectativas de nuestros consumidores y clientes, a la vez que obtenemos beneficios y oportunidades de superación para todos los que la conformamos” (Cerveceria Vegana, 2017).

Valores

- ❖ *“Compromiso íntimo con la calidad y el buen servicio.*
- ❖ *Actitud de servicio fomentando la honestidad y la responsabilidad.*
- ❖ *La satisfacción del cliente.*
- ❖ *Capacitación del personal.*
- ❖ *Bienestar de cada uno de los miembros de la empresa.*
- ❖ *Respeto por la sociedad, la naturaleza y la patria” (Cervecería Vegana, 2017).*

Luego de conocer los objetivos generales de la compañía, se debe destacar que la estrategia que se propone estará acorde con las metas de la organización, ya que la idea del actual proyecto es que la empresa pueda incrementar las ventas de cervezas a través de diversas estrategias de mercadeo, manteniendo siempre la satisfacción del cliente y el compromiso con el medio ambiente.

3.1.1 Ventajas competitivas de la empresa cervecería Vegana, S.A.

- ❖ Su producto Malta India está posicionado como el número 1 en el rango de las maltas, por lo que, llegar a diferentes rincones del país República Dominicana a llevar su cerveza es mucho más práctico y rentable que para otras compañías.
- ❖ Ubicación estratégica: La empresa cuenta con diferentes sedes ya establecidas en los diferentes puntos cardinales de la República Dominicana. En la actualidad tienen cuatro almacenes en las siguientes localidades:
 - A) Santiago
 - B) La Vega
 - C) La Romana
 - D) Azua
 - E) Santo Domingo

- ❖ Rentable: La compañía se ha mantenido en el sector de la venta de productos de consumo, por consiguiente, nunca ha parado la interacción y/o contacto con los clientes. Esto le ha permitido mantener un enfoque en las exigencias del mercado.
- ❖ Diferenciación: En la República Dominicana existe una amplia variedad de cervezas, sin embargo, la mayoría son extranjeras, a diferencia de la cerveza Quisqueya que es elaborada en la provincia La Vega.
- ❖ Coste inferior: La compañía Cervecería Vegana, S.A. goza de la ventaja del coste inferior en relación a la transportación, ya que como distribuyen su producto Malta India por todo el país, para ellos no representa ningún costo elevado llevar sus cervezas hasta esos mismos puntos, por tal razón, tienen la oportunidad de aceptar pedidos de la mayor parte de la República Dominicana. A diferencia de algunas marcas extranjeras y/o cervezas artesanales, que se les dificulta llegar a esos pueblos que están a cientos de KM de Santo Domingo, ya que para ellos representa un gasto muy elevado tener que desplazarse para llevar pocas cajas de cervezas.

3.1.2 Posicionamiento de la empresa: análisis de la competencia

La competencia directa de Cervecería Vegana, S.A. es la Cervecería Nacional de la República Dominicana, con su producto líder "Presidente". Tienen más de 30 años liderando el mercado, aunque también existen otros competidores como Coors Light, Modelo, Corona, Chiva Loka, Cibao Brewing entre otros. De cara a competidor como empresa, la cervecería siempre ha sido el principal rival para todas las compañías que desean incursionar en la industria de la venta de cervezas.

Se debe destacar que la cerveza Presidente se vende en varios empaques, a diferencia de la Quisqueya que solo se está distribuyendo en botellas de vidrio en tamaño de 12 oz; la competencia por su parte cuenta con:

- ❖ Latas de 8oz
- ❖ Botella de vidrio de 12 oz
- ❖ Botella de vidrio de 22 oz
- ❖ Botella de vidrio de 35 oz

Es una de las ventajas competitivas con las que cuenta la competencia, la capacidad de poder vender sus productos en diferentes empaques. Esto es de gran importancia para el consumidor, ya que le facilita la distribución de la bebida en diferentes compras, es decir, para actividades familiares puede hacer uso de las botellas grandes y para actividades fuera de casa como playas y parques pueden hacer uso de las latas.

En términos de mercados se puede observar que es realmente importante contar con varios empaques para distribuir las cervezas, ya que el público no solo consume cervezas en bares y/o casa, sino que también disfrutan del producto en ambientes familiares y actividades donde la botella de vidrio no debe ser la primera opción.

Una vez se ha conocido la diversidad de producto de la competencia, de cara a la forma de colocarlo para ventas, se realizaron encuestas a consumidores de cervezas, con la idea de ver cuáles eran sus preferencias en relación al empaque del producto. Con este proceso se persigue tener una segunda idea de las preferencias de los consumidores, dígame, ya la empresa cuenta con competidores a los que les han resultado factible tener varios empaques para distribuir sus cervezas, no obstante, con este cuestionario se obtendrá otro punto de vista sobre la importancia de los empaques.

A continuación, se pueden observar las preguntas que se estuvieron realizando:

- ❖ ¿Cuál es su sexo?
- ❖ ¿Es usted consumidor de cerveza?

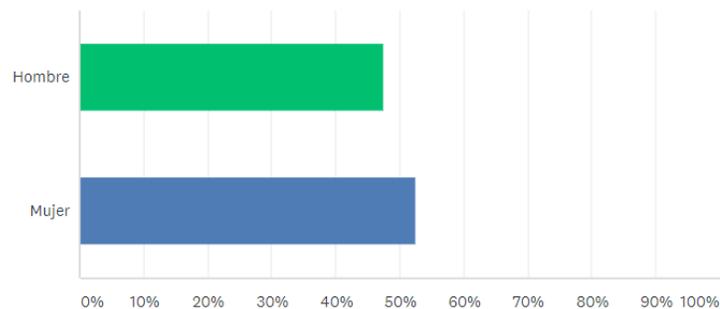
- ❖ ¿En qué tipo de empaque prefiere consumir las cervezas?
- ❖ ¿Qué cantidad de oz trae el empaque que normalmente consume?
- ❖ ¿Entiende que es necesario contar con cervezas de 35 oz?
- ❖ ¿Cree usted que las botellas de vidrio son para toda ocasión?
- ❖ ¿Dónde adquiere las cervezas habitualmente?

Los gráficos anexos muestran un resumen de las respuestas otorgadas por los encuestados, los cuales reflejan una variable adicional a ser tomada en cuenta en el proceso de selección, para los cambios propuesto en el empaque de cerveza Quisqueya en Cervecería Vegana, S.A.

Gráfico 7:

¿Cuál es su sexo?

Respondidas: 40 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Hombre	47,50 %	19
▼ Mujer	52,50 %	21
TOTAL		40

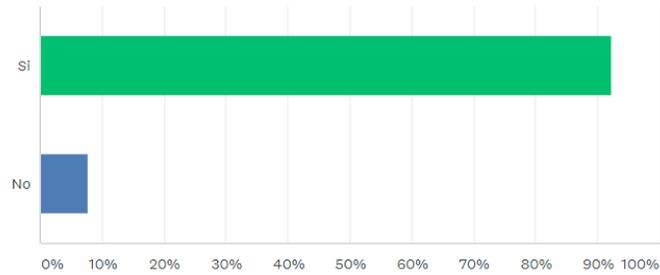
Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue realizado a un total de 40 personas de diferentes edades, de los cuales 31 fueron mujeres y 19 hombres.

Gráfico 8:

¿Es usted consumidor de cerveza?

Respondidas: 39 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	92,31 % 36
▼ No	7,69 % 3
TOTAL	39

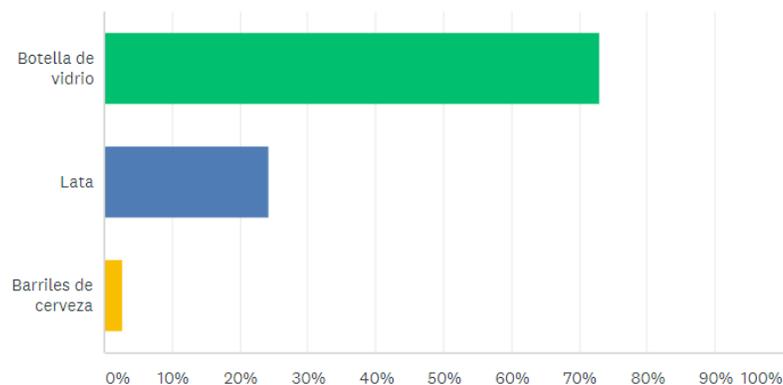
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario son consumidores de cervezas; de una población de unas 40 personas, un 92.31% resultó ser consumidor.

Gráfico 9:

¿En qué tipo de empaque prefiere consumir las cervezas?

Respondidas: 37 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Botella de vidrio	72,97 % 27
▼ Lata	24,32 % 9
▼ Barriles de cerveza	2,70 % 1
TOTAL	37

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la pregunta previa, la cual hace alusión a la preferencia de empaque a la hora de consumir cervezas, se destaca que la mayoría de las personas prefieren consumir cervezas en botellas de vidrios, se observa que un 72.97% de una población de 40 personas optó por esa respuesta, mientras que un 24.32% hace referencia a los consumos en la lata; en ese mismo orden, solo un 2.70% prefiere consumir cervezas de los barriles de cervezas.

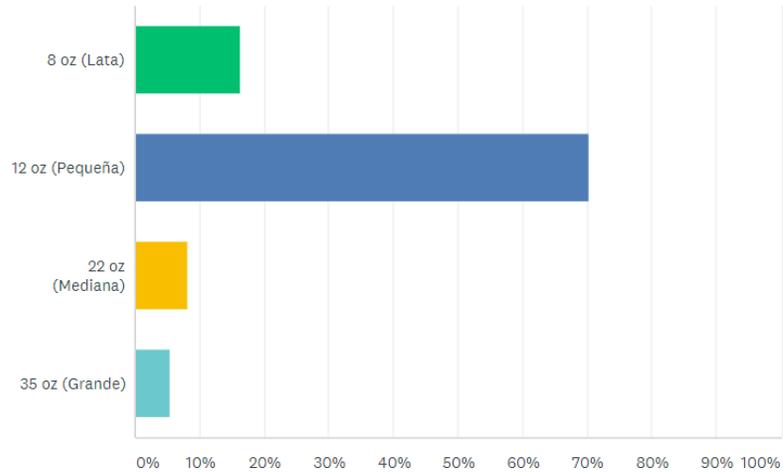
A raíz de las respuestas obtenidas se hace notorio que la empresa debe continuar con la práctica de elaborar cervezas en botellas de vidrios, no obstante, se debe empezar a conocer el mercado de las latas en las cervezas, ya que como se pudo observar al inicio del presente tema, la competencia ya está incursionando en ese mercado. En la presente encuesta se visualiza un pequeño porcentaje de la población que prefiere ese tipo de empaque, pero se destaca un cierto interés por una parte de la población.

Es importante destacar que aunque los consumidores no prefieren consumir cervezas en barriles, para la compañía es rentable la elaboración de este tipo de producto, ya que normalmente los barriles son dedicados para los negocios con los hoteles, por ende, se hace necesario que la empresa continúe esa práctica, en primer lugar por el margen de ganancia que representa elaborar las cervezas en esos empaques y en segundo lugar porque los hoteles en su mayoría exigen que las cervezas que compran sean adquiridas en barriles, ya que para ellos es más fácil tener el control de la bebida dispensada cuando lo hacen por un barril.

Gráfico 10:

¿Qué cantidad de oz trae el empaque que normalmente consume?

Respondidas: 37 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 8 oz (Lata)	16,22 % 6
▼ 12 oz (Pequeña)	70,27 % 26
▼ 22 oz (Mediana)	8,11 % 3
▼ 35 oz (Grande)	5,41 % 2
TOTAL	37

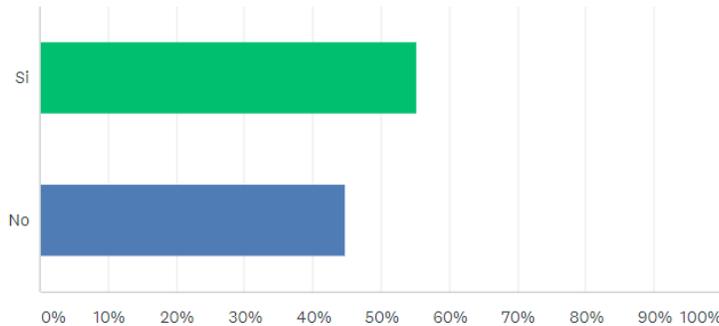
Fuente: Elaboración Propia

La encuesta realizada muestra una gran aceptación por la cerveza de 12 oz, se puede observar en el gráfico que un 70% de una población de 40 personas prefiere ese producto. La cerveza de 12 oz también es conocida por el nombre de pequeña en la industria de la cerveza en la República Dominicana. Esto representa una gran ventaja para la compañía, ya que en la actualidad esa cantidad de oz es la que viene en el empaque que ellos ofrecen.

Gráfico 11:

¿Entiende que es necesario contar con cervezas de 35 oz (Grande)?

Respondidas: 38 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	55,26 %	21
No	44,74 %	17
TOTAL		38

Fuente: Elaboración propia:

La pregunta relacionada con la importancia de una cerveza de 35 oz, también conocida como cerveza grande, trae a colación la necesidad de la empresa de colocar su cerveza en un empaque de mayor tamaño, aunque en la pregunta previa se evidencia que el público prefiere la cerveza de 12 oz, no obstante, los clientes entienden que es beneficioso contar con un producto de mayor tamaño. En la encuesta realizada un 55% de los encuestados mostraron interés por ese tamaño de cerveza.

Es importante destacar que otras marcas de cervezas como Brahma, Presidente, Bohemia, entre otras, elaboran cervezas grandes de 35 oz. Esos ejemplos en conjunto con la encuesta realizada evidencian que el público de República Dominicana es consumidor de ese tamaño de cervezas, es decir, no es la preferida por el pueblo, pero sí tiene sus clientes, por lo que es importante para

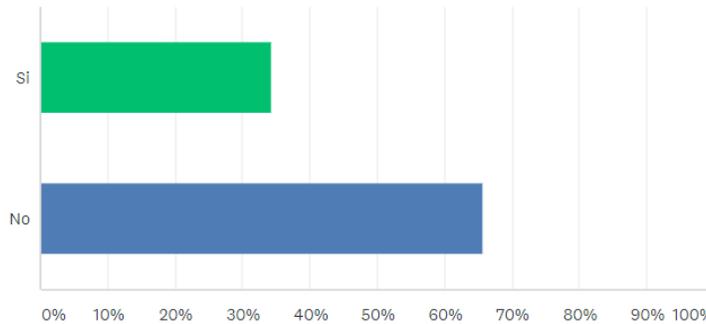
cualquier empresa que desee ganar terreno en las ventas de cervezas, contar con ese tipo de empaque.

La diversidad de tamaño favorece al público en los escenarios de consumo, ya que en los ambientes familiares o actividades de amigos, es normal que las personas compren ese producto de 35 oz, pues pueden tener un mayor control de la bebida desperdiciada, dígase, cuando las personas tienen una botella cada uno, no siempre suelen consumir todo el producto, por lo que suele perderse, sin embargo con las cervezas grandes limita a las personas a servirle en base, por ende, las grandes marcas procuran tener el empaque disponible.

Gráfico 12:

¿Cree usted que las botellas de vidrio son para toda ocasión?

Respondidas: 38 Omitidas: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	34,21 %	13
No	65,79 %	25
TOTAL		38

Fuente: Elaboración propia

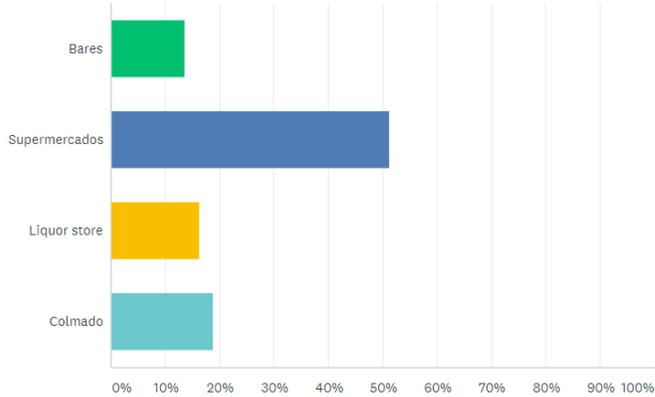
En la actualidad la compañía Cervecería Vegana, S.A. solo tiene botellas de vidrio en sus cervezas, esta es una de las razones por la que no pueden llegar a todas partes, ya que hay lugares donde se limita el uso del vidrio por seguridad, por ejemplo, en los eventos deportivos y conciertos, donde las cervezas son consumidas en latas. Estas son medidas que toman en cuenta los vendedores, con la finalidad de poder controlar cualquier situación que pueda presentarse en la actividad.

Visto que la empresa no cuenta con un producto distinto al vidrio, se realizó una encuesta para ver la aceptación de la botella de vidrio en todos los escenarios, de 40 personas entrevistadas, un 65.79% entiende que las botellas de vidrio no pueden ser usadas en todo momento, pues como se comentaba en el párrafo anterior, algunos lugares se cuidan de vender cervezas en botellas de vidrio.

Gráfico 13:

¿Dónde adquiere las cervezas habitualmente?

Respondidas: 37 Omitidas: 3



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Bares	13,51 %	5
▼ Supermercados	51,35 %	19
▼ Liquor store	16,22 %	6
▼ Colmado	18,92 %	7
TOTAL		37

Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas en su mayoría compran sus cervezas en los supermercados, un 51% coincidió en ese lugar. Esta acción favorece la Compañía, ya que ese es uno de los lugares donde ellos más distribuyen su producto, por el hecho de que todas las grandes cadenas de supermercados de la República Dominicana venden su producto Malta India, por lo cual, para ellos es más fácil manejar la negociación de incluir algunas cajas en el proceso de entrega de las maltas.

3.1.3 Recursos y capacidades para la producción de cervezas en la empresa Cervecería Vegana, S.A.

La empresa Cervecería Vegana cuenta con una planta de producción en la provincia La Vega, lugar desde donde elaboran los productos de la empresa que no son importados, dentro de la amplia gama se destaca la cerveza Quisqueya, la cual forma parte de los productos pioneros de la organización. En la actualidad esa planta tiene una capacidad de producir 300,000 litros mensuales, los cuales estarían representado alrededor de un 20% del total de litros que se producen en el país todos los meses.

Tabla 2: Recursos y capacidades para la producción de cerveza Quisqueya

Recursos de la empresa	
Humanos	45 años de experiencia en la industria cervecera
	Capacidad de vender su producto a nivel nacional
Tecnológico	Tablet dedicada a la gestión de ventas
	Software dedicado a la producción de cervezas
Financieros	Capital por ventas de diversos productos
Físicos	Computadores e impresoras
	Almacén, área productiva, administración, cocina
	Máquina de embotellar, etiquetadora y generador de vapor
	Agua, lúpulo, malta
	Personal Administrativo
	Planta

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 indica los principales recursos con que cuenta la empresa Cervecería vegana, S.A.

La compañía cuenta con la capacidad y los recursos para ser de los principales productores de cervezas de la República Dominicana, ya que, como en el pasado lograron tener un 20% del mercado total de cervezas, la organización se ha mantenido con esa maquinaria disponible, inclusive, la disponibilidad de las mismas le ha servido de apoyo en el proceso de elaboración de la “Malta India”, ya que estas por igual pasan por un proceso muy similar, por lo que, las máquinas pueden ser compartidas.

Esta disponibilidad le brinda una ventaja competitiva a la empresa, es decir, la organización no se ve en la obligación de tener que invertir en tecnología y maquinaria para incrementar sus ventas, sino que, ya cuentan con recursos disponibles para producir. Adicional tienen un personal preparado y especializado para producir cervezas, otro factor clave en el incremento de las ventas de la cerveza Quisqueya.

Es importante destacar, que la idea no es que la empresa pase de producir 30,000 litros mensuales a 300,000 litros en una primera instancia, la clave en este rediseño es ir produciendo de forma escalonada, dígame, una vez la compañía aumente el número de pedidos, empezar a producir con un incremento de un 5% a un 6%, de esta forma el equipo de producción pueda llevar un control de los cambios que represente para la compañía este incremento en las ventas, ya que, aunque la organización cuenta con suplidores para abastecerse ante ese aumento de producción, la maquinaria debe tener un aumento gradual, de forma que se pueda detectar cualquier anomalía en el proceso.

Tabla 3: Capacidad de producir cervezas Quisqueya en la actualidad versus cervezas producidas en función de la demanda.

Capacidad productiva VS producción actual	
300,000 Litros/mensuales	30,000 Litros/ Mensuales
35,200 Cajas/Mensuales	3,500 Cajas/Mensuales
844,800 Botellas de Vidrio (12oz)	84,000 Botellas de Vidrio 12(oz)

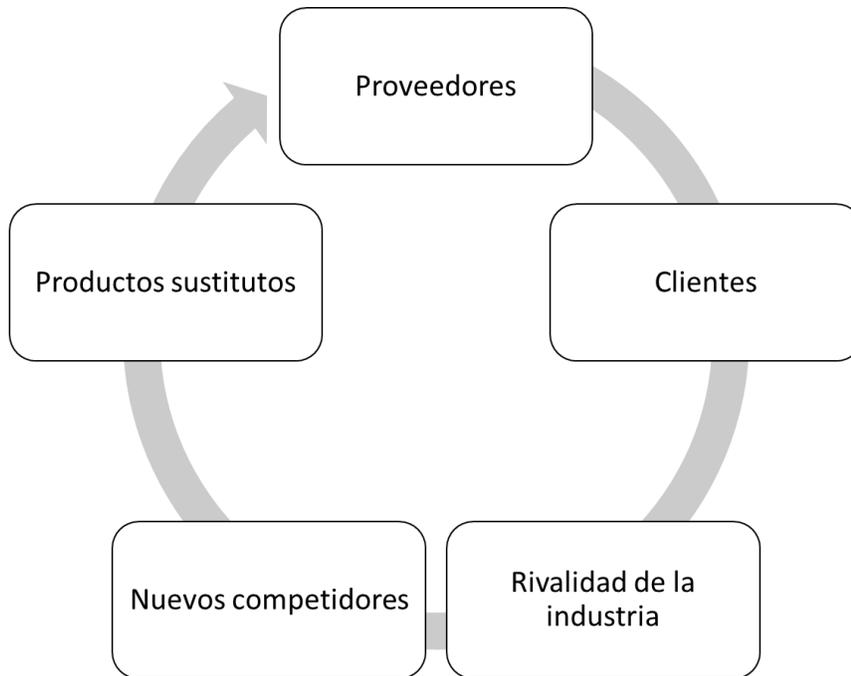
Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra la capacidad que tienen la empresa Cervecería Vegana, S.A. de asumir el nuevo reto en el incremento de su producto cerveza Quisqueya, como se puede apreciar, la compañía puede aumentar hasta en un 10% como tope, es decir, la organización tiene tiempo suficiente para continuar la producción con las maquinarias que tienen en la actualidad y ya a futuro pensar en agregar nuevas máquinas para aumentar su capacidad o desarrollar otra planta de producción.

3.1.4 Entorno de la industria: las 5 fuerzas competitivas de Porter

Las 5 fuerzas competitivas de Porter permiten que la empresa pueda tener una visión 360 de los factores claves que le pueden afectar en el mercado. La idea es ver los posibles problemas a los que se pueda estar enfrentando la organización y la magnitud que representan esos conflictos.

Gráfico 14: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14 refleja las diferentes fuerzas competitivas que deben ser tomadas en cuenta en las estrategias de la organización para impulsar las ventas y a su vez aprovechar las brechas del mercado.

A continuación, se detallan las distintas estrategias que debe aplicar la empresa Cervecería Vegana, S.A. en cada uno de las fuerzas que sugiere la herramienta de Porter. Se destaca que las pautas indicadas son formuladas en función de la misión, misión y valores de la organización

1. Clientes

Los consumidores de cerveza tienen la oportunidad de elegir entre diversas marcas de cervezas que se encuentran en la industria cervecera de la República Dominicana, donde se destaca la participación de cervezas nacionales y

extranjeras, aunque la variedad local es reducida en comparación con los productos importados, el mercado es dominado por los productos nacionales.

De cara a las negociaciones con los clientes, la compañía debe enfocar sus estrategias en aspectos como:

- Aumentar su publicidad digital, principalmente en las redes sociales, ya que, es uno de los medios digitales más visitados por la población. En el pasado era costumbre que los jóvenes fueron los amantes de la tecnología, pero con el pasar de los años toda la familia se ha ido envolviendo en ese mundo, razón por la que es necesario contar con presencia en esas plataformas (Calcaño, 2020, p. 1)
- Continuar con la competitividad en sus precios. En la actualidad se destaca que el precio de la cerveza Quisqueya es de los más bajos del mercado.
- Agregar nuevos canales de ventas, como son:
 - ✚ Aplicación en IOS y Android, para que los clientes puedan pedir por medio de una APP
 - ✚ Página WEB
 - ✚ Distribuidores autorizados, donde los clientes puedan encontrar el mismo precio que en la empresa
- Mejorar la calidad de la etiqueta en la botella. Esto es un aspecto fundamental en el proceso de persuasión de los clientes, aunque no lo parezca, una buena etiqueta puede terminar de convencer a los clientes y más en el caso de la cerveza en la República Dominicana, se evidencia que los clientes acostumbran a comprar cervezas en el supermercado, lugar donde no siempre se cuenta con un vendedor, por lo que, es necesario contar con un producto que su aspecto termine de convencer al cliente.

2. Proveedor

En la actualidad los proveedores que utiliza la compañía no representan un riesgo para la empresa, ya que existe una amplia variedad de opciones, de igual forma es esencial usar las siguientes estrategias.

- Tener diferentes proveedores disponibles, aunque no se esté realizando ninguna negociación constantemente con ellos, pero sí que cuenten con la capacidad de suplir lo necesario para la elaboración del producto y que ante cualquier percance la empresa no debe dejar de producir.
- En el caso de los proveedores que ya la empresa tiene tiempo negociando con ellos y que entiende que son empresas confiables, iniciar un proceso de alianza a largo plazo, donde la empresa le garantiza la compra de las diferentes materias primas que se utilizaran, obteniendo a cambio precios competitivos, por lo menos por un periodo de tiempo.

3. Competidores

La compañía Cervecería Vegana, S.A. cuenta con un competidor directo de cara a las empresas nacionales que producen cervezas, esa organización es la Cervecería Nacional Dominicana, la cual también se encarga de importar diversas cervezas extranjeras, como son:

- Miller
- Corona
- Brahma
- Budweiser

Entre otras marcas de renombre en el mercado de la República Dominicana.

Por otra, la empresa también cuenta con competidores que se dedican a la fabricación de cerveza artesanal, este tipo de producto producido por igual en el país, sin embargo, la participación de mercado que tienen la mayoría de esas empresas, es muy parecido a la cerveza Quisqueya, por lo que, el enfoque de

Cervecería Vegana, S.A. es ganar terreno de la participación que tiene Cervecería Nacional Dominicana.

4. Productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es notoria en la industria cervecera, ya que, no solo compiten con los productos producidos en la República Dominicana, sino que la participación extranjera también se encarga de tener participación de mercado

5. Rivalidad entre los competidores

El último factor hace referencia a los puntos previos, dígame, la rivalidad entre los competidores aumenta cada vez más, a raíz de que todos quieren ganar participación de mercado, por esa razón se hace necesario enfocarse en las estrategias establecida, dígame, mantenerse en constante monitoreo de las mismas, con la idea de seguir aportando nuevas ideas y mejorando las ya existentes.

3.1.5 Matriz FODA de la empresa Cervecería Vegana, S.A.

3.1.5.1 Matriz de factores externos

Tabla 4: Amenazas a las que está expuesta la empresa Cervecería Vegana, S.A.

Amenazas
Nuevos competidores extranjeros y/o locales.
Aumento de impuestos (Selectivo Ad-valorem).
Aumento del dólar.
Estabilidad económica de República Dominicana.
Disminución de los turistas que llegan a República Dominicana.
Nuevas tecnologías de ventas.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 refleja las amenazas que la empresa debe considerar antes de implementar cualquier plan y/o gestión de ventas para impulsar el consumo de cerveza Quisqueya.

Tabla 5: Oportunidades de la compañía para aumentar las ventas

Oportunidades
Crecimiento del mercado.
Captación de nuevos clientes.
Segmentación de cerveza Quisqueya por empaque.
Mejoras en los planes de fidelidad.
Seguimiento más oportuno en las ventas.
Análisis en tiempo real de las tendencias y ventas realizadas.
Invertir en otros canales de marketing.
Aumentar participación en las redes sociales.
Aliarse con una empresa extranjera para vender su producto en República Dominicana.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 muestra las diferentes oportunidades que tiene la organización para aumentar el consumo de su cerveza Quisqueya. Se debe destacar que para esta empresa representa un gran reto al aumento de sus ventas, ya que durante las últimas décadas la compañía ha disminuido en gran porcentaje sus ventas, la misma vienen de ocupar un 20% de participación de mercado, a tener menos de un 1% a octubre del año 2020.

3.1.5.2 Matriz de factores internos

Tabla 6: Fortalezas que tiene la compañía en la industria cervecera

Fortalezas
45 años de experiencia en la industria Cervecera.
Top 5 en cervezas nacionales conocidas por los consumidores de cervezas.
Capacidad de producir por encima de los requerimientos actuales.
Capital propio para invertir por concepto de las altas ventas en otros productos.
Almacenes ubicados en puntos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 permite observar las fortalezas con la que cuenta la compañía. En la misma se visualiza la experiencia que tiene la empresa en la industria cervecera, por lo que, para ellos es cuestión de reestructurar su plan de ventas.

Tabla 7: Debilidades de la compañía en el mercado de cervezas

Debilidades
Carencia de un software para evaluar el comportamiento de las ventas en línea.
Falta de estrategias para impulsar las ventas de cervezas.
Vendedores enfocados en cerrar las ventas y no en ser vistos como asesores.
Publicidad ineficiente en las redes sociales.
Cerveza Quisqueya solo se vende en un tipo de empaque.
Planes de fidelidad obsoletos.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 muestra las debilidades de la empresa. La misma refleja las carencias que tienen la organización y algunos puntos por lo cual no tienen mayor participación de mercado.

3.1.5.3 Matriz FODA (Estrategias)

Tabla 8: Opciones estratégicas que tiene la compañía frente al FODA presentado.

Matriz FODA de opciones estratégicas	
Amenazas	Estrategias
Nuevos Competidores	Mantener la calidad y analizar el mercado para mantenerse innovando.
Aumento de impuestos	Mantenerse en constante comunicación con las otras empresas de la industria cervecera, con la finalidad de contrarrestar cualquier aumento injustificado.
Aumento del Dólar	La empresa debe evaluar las opciones de suplidores locales, siempre y cuando el productos o servidor a ofrecer cumpla con la calidad esperada.
Oportunidades	Estrategias
Crecimiento del mercado	Empezar tareas de modelado de la información, con la idea de anticiparse a los posibles compradores, esta estrategia seria función del estadístico, quien con la información disponible estaría haciendo proyecciones y a su vez calculando el riesgo de hacer ciertas inversiones.
Captación de nuevos clientes	Iniciar un programa de visitar a todos los clientes, con la finalidad de fungir como un asesor de negocios, es decir, una persona con la que el cliente pueda tener una orientación de las ventajas de adquirir la cerveza Quisqueya.
Mejoras en los planes de fidelidad	En la industria cervecera es frecuente que los vendedores ofrezcan cajas de cervezas a partir de ciertas cantidades compradas. Esta es una práctica que la compañía debe realizar con más frecuencia, específicamente con los nuevos compradores, de forma que el cliente empiece a sentirse familiarizado con la empresa.
Aumento de participación en las redes sociales	La compañía debe iniciar inversiones en las redes, ya que en la actualidad su participación es poco notable. Este es un punto de suma importancia para la organización, ya que, en el año 2020, la publicidad de las redes sociales es la que más está creando impacto en el consumidor, esto a raíz de que la mayoría de las personas están todo el tiempo conectado en su celular.

Alianzas con empresas extranjeras	La compañía Cervecería Vegana, S.A. tienen la oportunidad de rediseñar su cartera de productos, a través de alianzas estratégicas, puntualmente alianzas de distribución, donde la organización asuma la tarea de distribuir el producto importado, que, aunque no sería un producto nato de ellos, pero para el público ellos serían los responsables, por lo que sería una oportunidad para continuar la expansión de la cerveza Quisqueya.
Análisis en tiempo real de las ventas realizadas	Este proceso sería fundamental para la gestión efectiva, ya que la idea es que la alta gerencia pueda ver el comportamiento de las ventas en el día a día, a través de herramientas informáticas, en esta parte el estadístico será quien reciba la información y la coloque en los diversos cubos de información, con la idea de que se pueda tener un seguimiento en tiempo real.
Fortalezas	Estrategias
Experiencia de 45 años en la industria cervecera	La empresa conoce el mercado cervecero de República Dominicana, por lo que, lo ideal es adaptar las nuevas estrategias y continuar con la formación y capacitación de los empleados.
Capacidad de producir por encima de la demanda actual	La organización no necesita ninguna maquinaria para adaptarse a cualquier cambio en la demanda, ya que su planta está preparada para recibir de 10 veces más la producción promedio.
Capital para invertir	La compañía no necesita de inversionista, ya que su producto Malta India se ha mantenido en los últimos años liderando ese segmento en ventas, por lo cual, las ganancias percibidas han permitido invertir en nuevos productos y a su vez permitiría dedicar una parte de la rentabilidad a la estrategia para aumentar las ventas de cervezas.
Almacenes en puntos estratégicos	Cervecería Vegana, S.A. cuenta con el privilegio de tener almacenes en los diferentes puntos cardinales de la República Dominicana, es decir, es todo sería de gran ayuda para la gestión en la distribución de las cervezas y sus diversos productos.
Debilidades	Estrategias

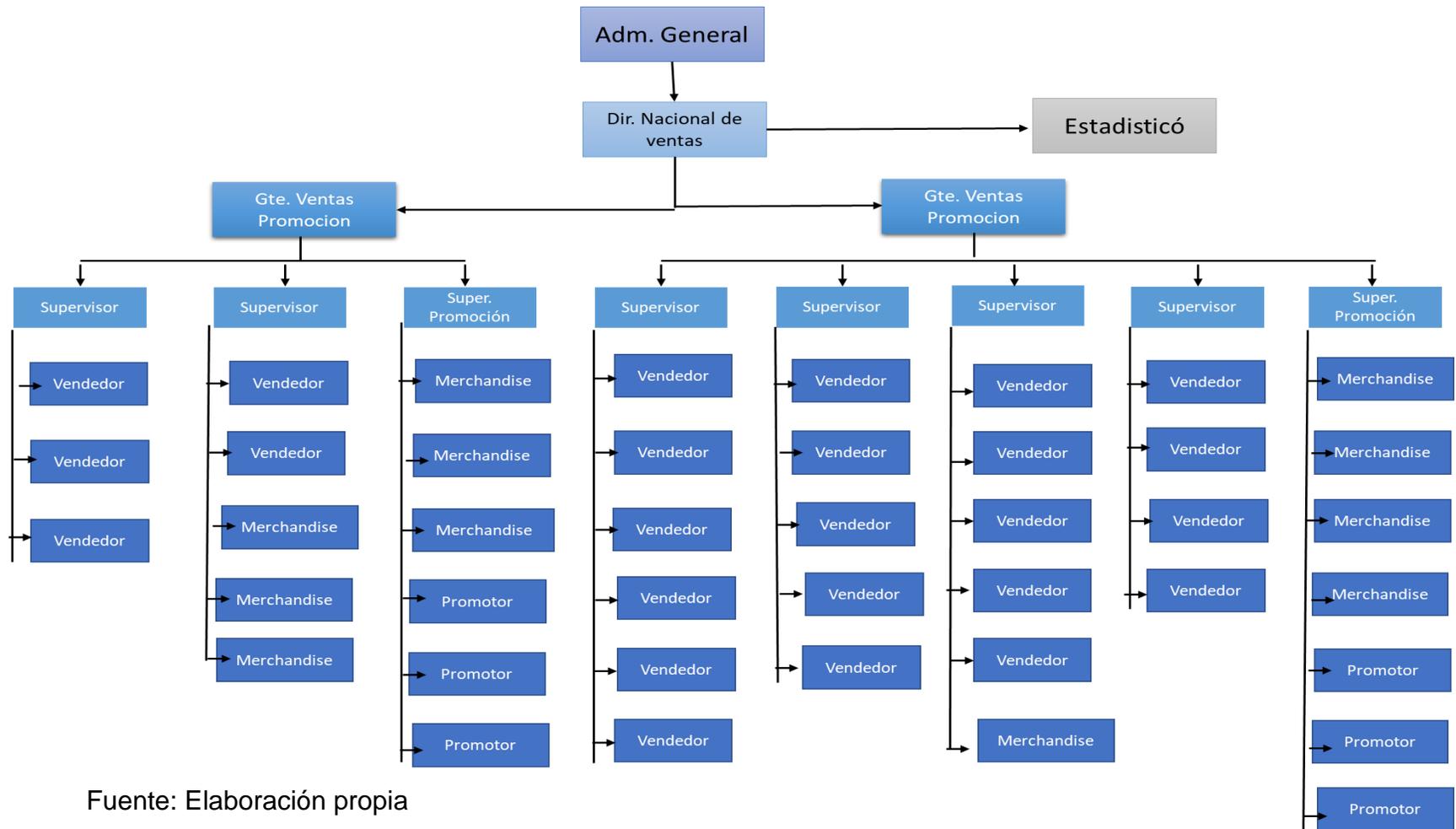
<p>Carencia de un software para evaluar el comportamiento de las ventas en línea</p>	<p>La empresa pueda optar por una herramienta que le permita ver los distintos gráficos elaborados por el estadístico en línea, es decir, que las ventas reportadas por los vendedores, se lleven de inmediato hasta una base de datos, de forma que se pueda alimentar los gráficos y así tomar cualquier decisión de inmediato.</p>
<p>Falta de estrategia para impulsar las ventas</p>	<p>Los vendedores deben empezar a concentrar más esfuerzos para aumentar la venta de cerveza Quisqueya, ya que la empresa estaría contando con diversidad de empaque y tamaño de cerveza Quisqueya.</p>
<p>Planes de fidelidad obsoleto</p>	<p>Se hace necesario que la empresa aumente el presupuesto dedicado a los planes de fidelidad, ya que la competencia se mantiene de lleno fidelizando a sus clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra las estrategias propuesta de cara al análisis FODA de la empresa.

3.1.6 Organigrama de mercadeo

Gráfico 15: Organigrama del área de mercadeo en la empresa Cervecería vegana, S.A.



Fuente: Elaboración propia

El grafico 15 refleja los distintos puestos del área de mercadeo en la compañía Cervecería Vegana, S.A.

Para la propuesta realizada, la empresa se mantendría con su mismo organigrama en el área de mercadeo, a excepción de que estaría agregando un segundo estadístico, el cual estaría por debajo del actual. La idea es empezar a tener un control más preciso de las ventas realizadas en el día a día, ya que, como la empresa cuenta con Tablet para realizar sus ventas, solo sería cuestión de configurar el almacenamiento realizado, para que cada cierre con los clientes sea guardado en un base de datos local.

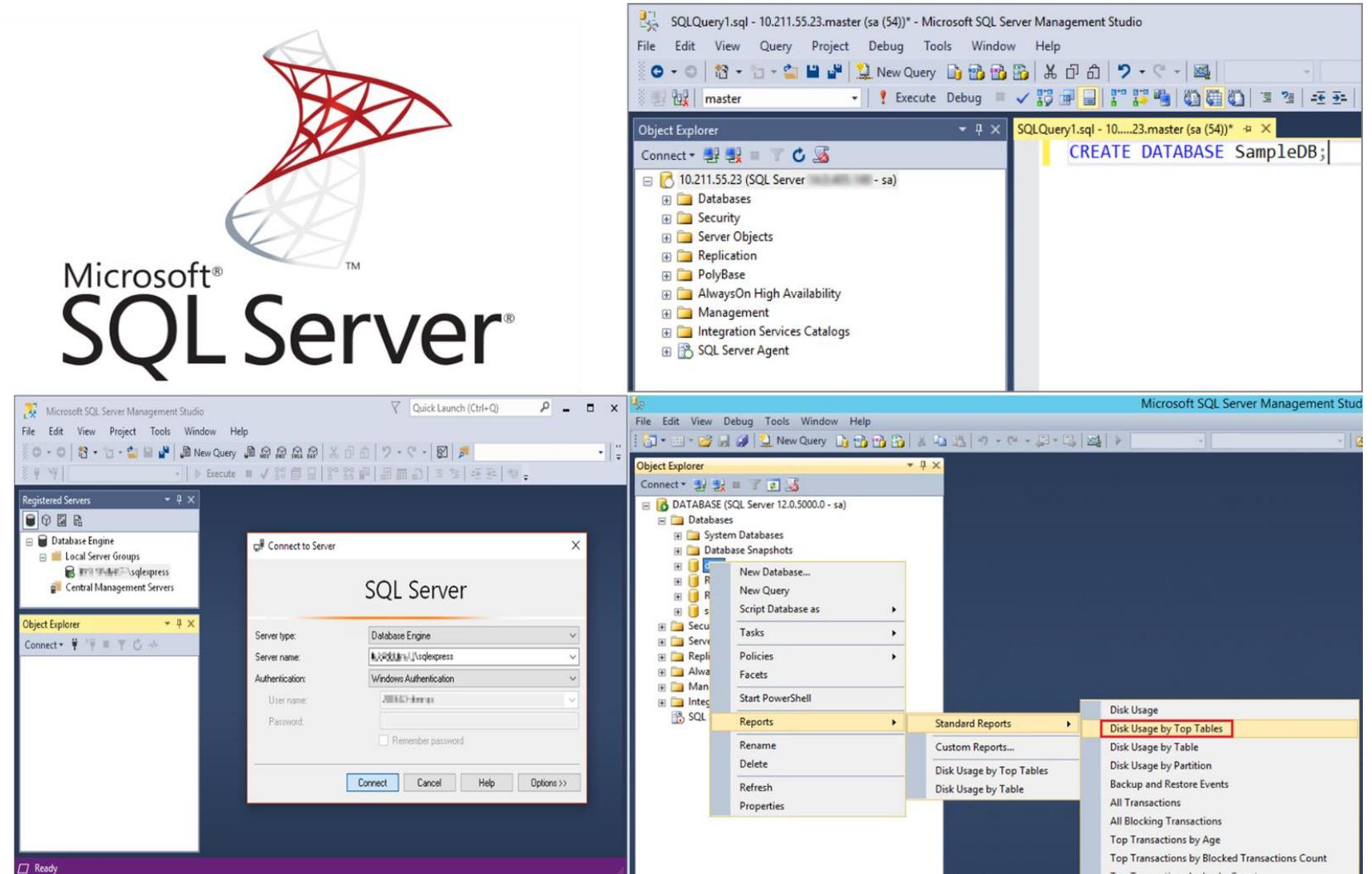
El puesto de estadístico continuaría con sus funciones de elaborar los gráficos para mostrarle a la alta gerencia, con la idea de que ellos tomen decisiones que permitan mejorar la rentabilidad de la organización, con la diferencia de que utilizarían las herramientas existentes, mas 3 aplicaciones propuestas, de forma que se inicien las estimaciones de las ventas, análisis de riesgo y seguimiento de ventas en tiempo real.

El analista actual sería la primera persona a tomar en cuenta para el uso de las nuevas herramientas, de lo contrario RRHH tendría que evaluar que resultaría más eficiente para la organización, dígase, si contratan un personal que domine las herramientas propuesta o si capacitar el empleado actual y contará un segundo estadístico que estaría por debajo del actual, con la particularidad de servir como apoyo en la generación de informes y extracción de información de las diversas fuentes disponibles.

Se destaca que en la actualidad la empresa utilizada el paquete de office. Herramienta que continuara usando, ya que, la misma cuenta con la particularidad de que se pueda adaptar a las herramientas propuestas, tanto desde el punto de vista de importar como de exportar información.

Las herramientas propuestas para el manejo de la información serian SQL Server y Power BI. Ambas aplicaciones gozan de la aceptación del mercado a nivel mundial, por su flexibilidad de uso y la calidad de sus funciones.

Imagen 1: Herramienta propuesta SQL server



Fuente: Elaboración propia

La imagen 1 muestra diferentes visuales de la herramienta propuesta SQL server, la cual pertenece a la empresa de Microsoft. Esta aplicación estaría funcionando como un gestor de datos, donde el equipo de analíticos estaría almacenando la información de las ventas, con la finalidad de crear un repositorio, donde se pueda adquirir con rapidez cualquier indicador en particular que requiera el equipo de mercadeo, en especial la alta gerencia.

La aplicación no se estaría usando por todo el personal de la empresa, sino que, sería de utilidad exclusivamente para el equipo de estadística. Esa unidad sería la responsable de almacenar la información, generar las diferentes tablas, crear backup de la información, entre otras funciones.

La herramienta de SQL sería de bajo coste para la organización, ya que solo sería para 2 usuarios, los cuales serían quienes generen la información que la alta gerencia necesita para la toma de decisiones, en la actualidad diciembre 2020 la herramienta puede ser adquirida por un precio de 300 USD anuales. Se destaca que sería una aplicación limitada, que normalmente se sugiere para empresas que no se estarían conectando varios usuarios en paralelo, por lo cual, es una aplicación óptima para la organización.

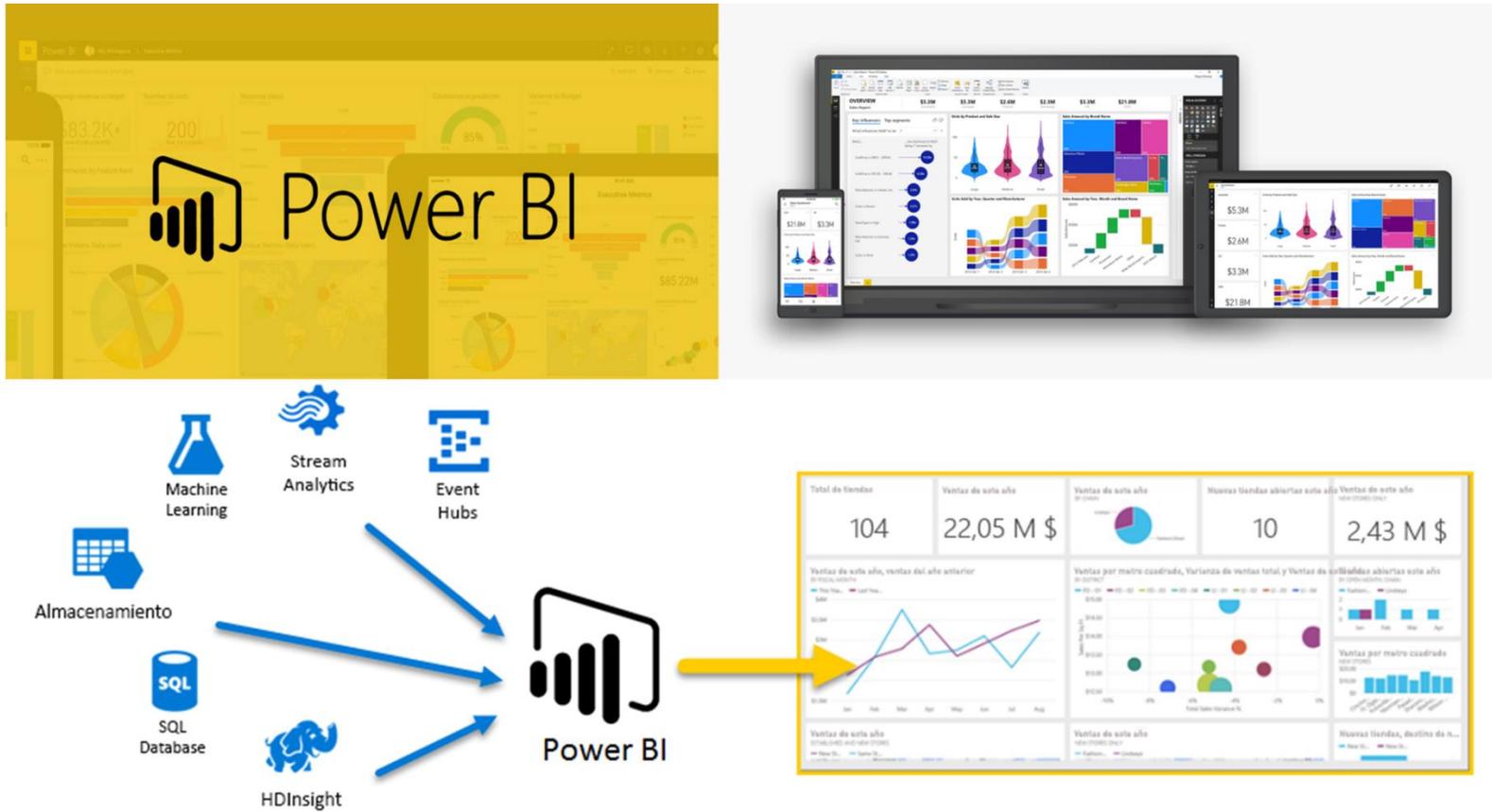
A continuación, se pueden ver algunas de las ventajas de utilizar esta herramienta:

- Servicios de notificación: Cuando se complete una tabla, esto sería de utilizada para la información en línea, ya que una vez la tabla sea procesada, se puede notificar a la alta gerencia o personal delegado, de que la tabla fue actualizada y pueden proceder a refrescar.
- Mejorar de seguridad: La información se estaría respaldando cada cierto tiempo, en la mayoría de los casos se genera un proceso para crear backup diariamente.
- Minería de datos: La idea con esta función es que la unidad de análisis pueda crear diferentes algoritmos, desde donde puedan evaluar los riesgos a futuros y las proyecciones en ventas, por igual, comparar las ventas de un hora, día,

semana o mes en específico, contra el mismo de un año tras o el tiempo que se requiera, siempre y cuando la información se encuentre en el repositorio.

- Servicios de reportería: Con este proceso se puede automatizar tareas, de forma que con solo un click podamos obtener el resultado de las ventas las ventas en diversas localidades, sectores e inclusive tipo de comercio.
- Cubos de información: En esta tarea los estadísticos estarían relacionando diversas tablas, con la finalidad de obtener variables calculadas para sus reportes.
- Servicios de transformación de datos: Es importante mencionar que la información no siempre viaja integra, a raíz de que en muchas ocasiones se hace necesario digitar información relevante, en esta parte, la herramienta ofrece transformar la información, de modo que, la base de datos sea completada con datos íntegros, es decir, que pueda manipularse la carga con facilidad.
- Crear JOB: Estos son procesos automáticos que se pueden definir con la herramienta, con la ventaja de que se puede programar su función en el horario de nuestra preferencia, dígame, si el ultimo vendedor cierra sus ventas a las 7 de la noche, se puede tener un proceso que agrupe toda la información hasta las 11 PM del día previo y que corra a las 7 Am del día en curso. Así inmediatamente lleguen los directivos, pueden ver el cierre de ventas del día anterior.

Imagen 2: Herramienta propuesta Power BI



Fuente: Elaboración propia

La imagen 2 refleja la herramienta que se estará implementando para la visualización de información. La aplicación es de bajo costo, no obstante, es muy reconocida en el mundo de la inteligencia de negocios, ya que, permite utilizar una diversidad de gráficos. Adicional permite conexiones a distintas fuentes de información, como se puede apreciar en el gráfico, es compatible con la herramienta SQL server, la cual es la aplicación gestora de datos que se propuso con anterioridad. El costo de la herramienta es de 9.99 USD anuales, para las empresas que utilizan menos de 500 empleados en paralelo visualizando información.

Algunas de las ventajas que se pueden destacar son:

- Permite graficar grandes volúmenes de datos.
- En la WEB se encuentra diversos manuales gratis, lo que permitiría obtener mayores beneficios.
- Para los usuarios que ya manejan Excel, esta herramienta será de fácil entendimiento.
- Permite instalar en los celulares, Tablet y computadoras. Esto representa una gran ventaja para la organización, ya que los directivos pueden estar al tanto de toda la información en cualquier lugar.
- Se pueden crear paquetes de información ajustado a diferentes segmentos. Esto sería crear diversos reportes que se puedan acceder a ellos mediante un reporte principal, dígame, si estamos visualizando las ventas de la zona sur y se desea conocer con exactitud el pueblo que más ventas tienen, solo sería cuestión de clickear la tabla y se estaría desplegando diversos gráficos con la información deseada.
- Se pueden diseñar gráficos para todos los departamentos de la organización, con la idea de que toda una vez al día puedan ver en detalle cómo está marchando las ventas de la organización, esto serviría como motivación para algunos departamentos que indirectamente trabajan con el equipo de ventas.

3.2 Ventajas y desventajas del modelo propuesto.

Ventajas

- ✓ Aumento en la rentabilidad de la empresa
- ✓ Captación de nuevos clientes.
- ✓ Diversificar opciones de empaque.
- ✓ Seguimiento de las ventas en tiempo real.
- ✓ Proyección de ventas estimadas.
- ✓ Evaluar peligros potenciales en las ventas programadas.
- ✓ Estrategia adaptada a las nuevas tecnologías.
- ✓ Despertar el interés de posibles inversionistas.
- ✓ Mejorar los indicadores de ventas.
- ✓ Detección de cualquier baja significativa el mismo día de la venta programada.
- ✓ Mayor flexibilidad para llevar un control de las ventas.
- ✓ Atención al detalle con los clientes.
- ✓ Proyecciones más asertivas.
- ✓ Mejorar su presencia en las redes sociales
- ✓ Nuevas opciones de los clientes adquirir la cerveza Quisqueya

Desventajas

- ✓ Resistencia al cambio por parte de los supervisores y estadísticos.
- ✓ Inversión inicial y costos fijos anuales.
- ✓ Riesgo de la empresa en termino de dinero y esfuerzo para impulsar las ventas de cerveza Quisqueya.
- ✓ La amplia gama de cervezas extranjeras que existen en República Dominicana.

3.3 Técnicas de ventas propuestas a partir de las ventas de cervezas

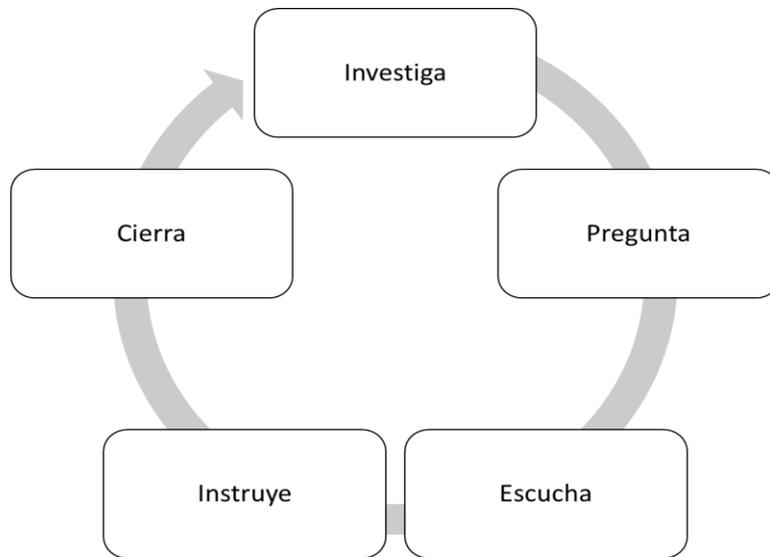
La empresa Cervecera Vegana, S.A. se ha mantenido utilizando las técnicas de ventas que en su momento le permitieron obtener un 20% de participación del mercado de cervezas. Como se menciona en el tema 2.2.2, el modelo utilizado en la actualidad, diciembre 2020, se considera como una técnica antigua, ya que no procura un acercamiento con los nuevos clientes, sino más bien el cierre de las ventas.

A continuación, se presentan diversas técnicas que permitirán obtener un incremento en las ventas de cerveza Quisqueya.

3.3.1 Método de venta consultiva o venta de soluciones

La primera técnica lleva por nombre venta consultiva o venta de soluciones, en esta modalidad el vendedor actúa como un asesor, donde su principal objetivo es crear relaciones de confianza con los clientes mayoritarios, estos son, supermercados, liquor store, bares y en algunos casos super colmados. La idea de crear esas relaciones es que los clientes puedan tener una mejor orientación del producto que se desea impulsar, en esta propuesta sería cerveza Quisqueya.

Gráfico 16: Dentro del proceso de venta consultiva se deben destaca los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración propia

El grafico 16 refleja los principales aspectos que se destacan dentro del proceso de venta consultiva, los cuales procuran tener una mayor conexión con los potenciales clientes.

En relación al primer punto “Investiga”. hace referencia a la recopilación de la información, la cual juega un papel de suma importancia en las proyecciones, estimaciones de riesgos e información requerida en tiempo real por el equipo de estadístico. Como se menciona en el tema 3.1.6, la herramienta propuesta SQL Server se estaría alimentando de toda la carga de información que puedan captar los vendedores. Esta tarea serviría como apoyo para prestar más atención las localidades que más estén arrastrando deterioros en el proceso de ventas.

En el paso de investiga, la compañía se enfoca en la misión de la organización, donde perseguir satisfacer a los clientes con sus preferencias. Esta herramienta de apoyo permitirá a la empresa en distinguir cuales son los empaques que prefieren los diversos clientes, con la idea de poder ofrecer los productos más demandado, dígame, no solo ofrecer la cartera en general, son hacer más énfasis en la posible demanda que se está presentando en función de los análisis realizados con anterioridad.

En relación a los puntos pregunta y escucha, por igual colaboran en la recolección de información, ya que se hace necesario indagar con los clientes cuales son sus necesidades que presenta la zona, que empaque es el más demandado, entre otras inquietudes. La idea con este paso es que los vendedores puedan generar una mayor relación por medio de preguntas y propuesta. En ese aspecto se hace necesario que los vendedores estén bien capacitados de los productos de la organización, ya que como se estaría contando con nuevos empaques y tamaños para la cerveza Quisqueya, es necesario hacer ofertas que estén acorde con las nuevas tendencias y visión que tienen la organización.

Por otra parte, también se destaca el paso instruye, en esa tarea los supervisores tienen el rol de mantener informado a los clientes de los cambios en los productos y de los beneficios que estarían consiguiendo de optar por los nuevos diseños. Esto a raíz de que en muchas ocasiones los compradores solo se enfocan en el producto que más tienen demanda, no obstante, en algunas fechas las promociones van de la mano con el producto menos vendido, en esta ocasión sería con el empaque que menos demanda presente.

Por último, se destaca el punto de cierre. Este es el objetivo de todos los vendedores, cerrar una nueva negociación, sin embargo, en esta parte no solo se persigue conseguir una venta, sino que, se persigue haber creado una conexión emocional con el potencial cliente, con la idea de poder conseguir una venta a futuro en caso de no haber finalizado un cierre.

Dentro de los objetivos que se persiguen con la estrategia de venta consultiva se destacan:

- ✓ El cliente debe ser el único protagonista, por lo que, todo el esfuerzo del vendedor debe estar centrado en sus necesidades
- ✓ El diálogo es fundamental, no obstante, no se debe improvisar, el vendedor debe estar empapado de todos los beneficios, y ofertas antes de hacer una visita
- ✓ Prepara el momento de cierre, dígame, se hace necesario estar listo para cuando llegue el momento de cerrar la negociación, de forma que el proceso

no se retrase por falta de algún documento o por falta de producto en almacén

- ✓ La herramienta Power BI, indicada en el tema 3.1.6, permitirá que los vendedores también puedan tener acceso a las tablas dinámicas, de esta forma puedan orientar a los clientes en las ventas potenciales que se proyectan en las diversas zonas, localidades e inclusive regiones del país.

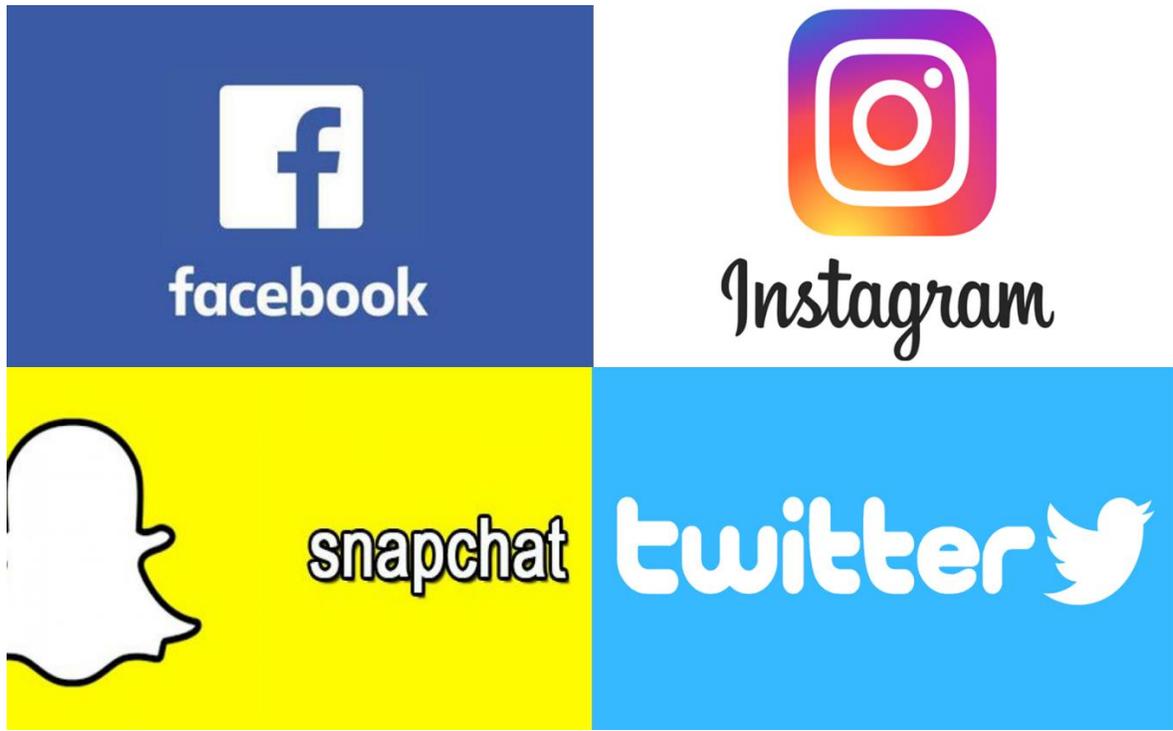
3.3.2 Método de venta SNAP

Otros de los métodos que se utilizará, es el SNAP, el cual es una de las estrategias que predominan en la industria de la cerveza, específicamente en empresas extranjeras.

Esta se enfoca en que el cliente tenga toda la información del producto antes de comprar, en el caso de las cervezas, no es necesario que los consumidores conozcan todos los elementos que la componen, ya que, en la publicidad digital eso no despierta el interés de los consumidores, sin embargo, sí se hace necesario que los clientes vean la diversidad de productos con los que cuenta la empresa antes de efectuar sus compras.

En primer lugar, la empresa debe aumentar su participación en las redes sociales. Ya que, como se visualiza en la tabla 8, la empresa no está invirtiendo en la publicidad digital, siendo esta una de las vías que está causando más impacto a la hora de comprar en las diversas industrias, donde las cervezas no ha sido la excepción.

Imagen 3: Redes sociales propuesta para invertir en publicidad



Fuente: Elaboración propia

La imagen 3 muestra las principales redes sociales que se utilizan en la República Dominicana, por lo que, serían las ideales para que la compañía Cervecería Vegana, S.A. invierta en publicidad, de igual modo, crear sus perfiles donde no tienen presencia como Snapchat y Twitter, ya que son herramientas que no generan ningún costo para registrarse y aumentar su contenido en Instagram y Facebook.

Las inversiones que Cervecería Vegana, S.A. realice en las redes sociales propuestas, le permitirán realizar publicidades enfocadas en sus segmentos de interés, ya que, la particularidad del marketing digital se basa en poder dirigir el contenido a distintos grupos de interés, aun siendo el Internet consumido por toda la familia con capacidad de utilizar dispositivos electrónicos, a través de estas

cuentas se puede especificar el segmento de atención, inclusive los kilómetros cuadrados hasta donde llegará esa publicidad.

Continuando con el método SNAP, la organización debe hacer acuerdos con los bares y centros de expendio de bebidas, estas negociaciones serían de fidelidad, en donde se permite que el intermediario obtenga algunos beneficios a cambio de realizar ajustes en sus mostradores y/o neveras donde se visualiza la bebida. Con esto se persigue que los clientes puedan ver de inmediato la disponibilidad del producto en ese local.

Entre los objetivos que se conseguirán con este método, se pueden destacar:

- ✓ Que se conozca la cerveza Quisqueya en los distintos segmentos del mercado.
- ✓ Obtener mayor participación en el marketing digital.
- ✓ Presentar al cliente una primera opción disponible al momento de visitar un centro de expendio de bebida.

Por otra parte, y dándole continuidad al método SNAP, es importante que la cerveza Quisqueya se haga notar en las actividades deportivas de República Dominicana, ya que, con su nuevo producto propuesto, las latas de 8 Oz, ese sería el mejor escenario para degustar el producto, no obstante, es una forma de empaque que por igual se venderá en los supermercados, sin embargo, en los eventos deportivos es una de las primeras opciones disponibles para los consumidores.

Entre los eventos que se destacan, se debe iniciar gestionando negociaciones con la LIDOM (liga de béisbol de República Dominicana), con la finalidad de vender su producto en los estadios de béisbol, lo que permitirá tener mayor alcance en los consumidores y a su vez permitirá que los aficionados del deporte tengan más de una opción al momento de ir a los estadios de béisbol, ya que, en la actualidad solo cuentan con una opción de cerveza.

CONCLUSIONES

Luego de haber agotado todos los pasos que conlleva un plan estratégico, se puede afirmar que la implementación de estas estrategias en la empresa Cervecería vegana, S.A. permitirá que la compañía pueda incrementar sus ventas y aumentar la rentabilidad de la organización. De igual modo, la compañía mantendrá su visión de ser reconocida a nivel nacional, ya que se estará consiguiendo una mayor participación de mercado, por lo que, se convertirá en una empresa más competitiva.

A continuación, algunas afirmaciones que corroboran la necesidad del plan propuesto

- El marketing digital juega un rol fundamental en la industria cervecera, se hace notorio la participación de reconocidas empresas en las distintas plataformas y redes sociales, por lo que, la inversión en esos canales garantiza un aumento en la demanda de cervezas.
- El mercado de cervezas está en constante crecimiento; no obstante, ser un producto nativo genera un atributo diferenciador, es decir, eso permite contar con un público fiel a los productos producidos en el país.
- Los clientes requieren de empaques diversos para sus eventos, es decir, no para toda ocasión se puede contar con botella vidrio, por lo cual, la necesidad de trabajar con latas se hace inevitable. De igual forma esto estaría permitiendo incursionar en otro tipo de público.
- Los clientes son el centro de atención de la organización, por ende, es necesario estar preparado con toda la información necesaria para persuadir al cliente a una compra.
- Contar con diversos canales de ventas aumenta las posibilidades de compra, dígame, cuando un cliente solo puede conseguir el producto en un colmado, esto lo limita en un gran porcentaje a tener que visitar exclusivamente ese lugar, pero si ese producto está disponible en diversos lugares de expendio de bebida e inclusive, permite la adquisición por

aplicaciones móviles, esto abre las posibilidades de los potenciales clientes.

- La importación de cervezas extranjeras está creciendo en la República Dominicana, es importante que la organización realice contactos con empresas extranjeras, con la finalidad de evaluar la posibilidad de hacer una alianza para distribuir alguna cerveza que no se encuentre en el país. Esto permite obtener ganancias por las ventas de ese producto y a su vez de poder ofrecer su cerveza Quisqueya a esos compradores.
- Las empresas necesitan contar con herramientas tecnológicas que permitan llevar un mejor control de la información, ya no es suficiente con esperar al siguiente día para ver cómo va la meta, hoy en día la organización necesita ver esos resultados en tiempo real, con la finalidad de poder accionar ante cualquier campaña o baja en las ventas. De igual forma estas aplicaciones permiten tener un mejor control de las distintas localidades donde la compañía tiene participación, pudiendo hacer más énfasis en los puntos que presentan disminución en el último rango de tiempo seleccionado, el cual puede ir desde ahora hasta años.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanades, C. (2015). Procesos de captura de CO₂ mediante los ciclos de carbonatación-calcinación de CaO. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5111517>, 4.
- Armstrong, M. (12 de Enero de 2018). *The Countries Drinking the Most Beer*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/chart/12510/the-countries-drinking-the-most-beer/>
- Calcaño, S. (03 de Noviembre de 2020). Plataformas digitales: Ponen la publicidad a un 'clic' de la efectividad. *Listin Diario*, pág. 1.
- Cervecera, C. (21 de Noviembre de 2017). *¿Por qué ponerle atención al nivel de ABV en una cerveza?* Obtenido de Cerveceros de México: <https://cervecerosdemexico.com/2017/11/21/por-que-ponerle-atencion-al-nivel-de-abv-en-una-cerveza/#:~:text=El%20nivel%20de%20alcohol%20de,deja%20en%20tus%20papilas%20gustativas>.
- Cerveceria Vegana. (2017). <http://cerveceriavegana.com.do/nosotros/>. Obtenido de <http://cerveceriavegana.com.do/nosotros/>
- Chaoying, L., & Siyu, J. (11 de Anril de 2019). *Estrategia de comercialización de la industria cervecera en China. Caso Empresa Harbin*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/estrategia-de-comercializacion-de-la-industria-cervecera-en-china-caso-empresa-harbin/>
- Content, R. (4 de OCTubre de 2018). *Marketing para cervecerías*. Obtenido de La cerveza es una pasión internacional, ¿no es cierto? La tendencia, cada vez más grande, de la creación y comercialización de productos artesanales vienen tejiendo un mercado nuevo con gran potencial. Pero, ¿cómo hacer marketing para cervecerías? ¡Descúb: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-para-cervecerias/>
- Coroado, S. (7 de Marzo de 2018). *Tiene Heineken macro Centro de distribución*. Obtenido de El financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/tiene-heineken-macro-centro-de-distribucion>
- De la Rosa, R. (10 de Enero de 2019). *Industria cervecera de República Dominicana gana reconocimiento global*. Obtenido de El Dinero: <https://www.eldinero.com.do/75530/industria-cervecera-de-republica-dominicana-gana-reconocimiento-global/>
- Defelipe, S. (22 de Septiembre de 2020). *Conozca la ciencia tras la evolución de la 'pola'*. Obtenido de Impactotic: <https://impactotic.co/transformacion-e-innovacion-en-industria-cervecera/>
- DGII. (1 de Enero de 2020). *Impuesto Selectivo al Consumo*. Obtenido de Impuestos Internos: <https://dgii.gov.do/cicloContribuyente/obligacionesTributarias/principalesImpuestos/Paginas/impuestoSelectivoConsumo.aspx>

- ElDinero. (26 de Agosto de 2020). *El sector cervecero se ubica entre los más afectados por el covid-19*. Obtenido de El Dinero: <https://www.eldinero.com.do/118583/el-sector-cervecero-se-ubica-entre-los-mas-afectados-por-el-covid-19/>
- Hernandez, M. (29 de Enero de 2018). *Para beber... ¡una cerveza con sabor a Big Data, por favor!* Obtenido de Decideo: https://www.decideo.com/Para-beber-%C2%A1una-cerveza-con-sabor-a-Big-Data-por-favor_a1967.html
- Holguin, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogota: Carrera 19.
- Isalazar. (13 de 12 de 2017). *El modelo antiguo de ventas VS el modelo moderno. Sí, ha cambiado muchas cosas*. Obtenido de MarketerosLATAM: <https://www.marketeroslatam.com/modelo-de-ventas-antiguo-vs-modelo-moderno/>
- Markus, M. (4 de 4 de 2014). *Think Big / Empresas*. Obtenido de Marketing son emociones: el caso Heineken: <https://empresas.blogthinkbig.com/marketing-son-emociones-el-caso-heineken/>
- Morfin, A. (12 de Marzo de 20117). *La importancia de las ventas en las empresas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-ventas-en-las-empresas/>
- Ortega, G. (2018). *Claves para una gestión efectiva de proyectos ágiles*. 1.
- Osorio, V. (25 de Octubre de 2018). *Heineken: "Ya no vale con tener una sola marca fuerte, el consumidor quiere probar cosas nuevas"*. Obtenido de Expansion: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/10/25/5bd18cc9268e3ea60d8b4587.html>
- Paulos, J. A. (2015). *La vida es matemática*.
- Philip, K., & Gary, A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación México.
- PipeDrive. (2020). *Técnicas de ventas: 9 métodos de éxito y 3 que debes evitar*. Obtenido de PipeDrive Blog: <https://www.pipedrive.com/es/blog/tecnicas-de-ventas>
- Reuters. (2015). *Heineken afina técnicas de venta para conquistar a bebedores indecisos. El financiero*, 1.
- Rogers, M. (2017). *Las 6R del negocio*. LID editorial.
- Rosavarona. (29 de Junio de 2018). *Urbanian*. Obtenido de *La extraña relación de Rusia con la cerveza y cómo afecta eso al Mundial*: <https://urbanian.mundodeportivo.com/deportes/11281/la-extrana-relacion-de-rusia-con-la-cerveza-y-como-afecta-eso-al-mundial>
- Ruiz, E. (20 de Noviembre de 2014). *Ambev y la Cervecería Nacional Dominicana concluyen su fusión. Diario Libre*, pág. 1.
- Severino, J. (23 de 3 de 2015). *AmBev Dominicana y sus 39 marcas*. págs. 1-2.

Singular Bank. (13 de Agosto de 2019). *Tendencias del mercado mundial de la cerveza*. Obtenido de SelfBank: <https://blog.selfbank.es/tendencias-del-mercado-mundial-de-la-cerveza/#:~:text=Principales%20cerveceras%20del%20mundo,%2C%20Leffe%2C%20Sibirskaya%20o%20Norte%C3%B1a>.

Sociedad. (18 de Marzo de 2019). Gustavo Palacios reto asumido con éxito rotundo. *El pais*, pág. 1.

Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. Distrito Federal: Grupo Editorial Patria.

Valverde, C. (2017). Cinética de fermentación y degradabilidad ruminal in vitro de dietas con diferente fuente de nitrógeno.

<http://revistas.uteq.edu.ec/index.php/cyt/article/view/169>, 8.

Anexos

Respuestas obtenidas de la entrevista realizada al gerente de mercadeo y gerente nacional de ventas

- ¿Cuál es el modelo de ventas que utiliza la empresa en la actualidad?
La empresa se enfoca en el cierre de las ventas con su producto Quisqueya, ya con la demás cartera de productos tiene diferentes gestiones, pero de cara a la cerveza Quisqueya se ha descuidado la gestión de ventas, normalmente se aprovecha la visita a los clientes para ofertar la cerveza.
- ¿Qué técnicas de ventas emplean en sus procesos?
La empresa se mantiene contactando a los clientes que más requieren el producto, como supermercados y algunos restaurantes de la región norte de República Dominicana.
- ¿Cuál es el mercado Meta de la cerveza Quisqueya?
La organización no se enfoca en un segmento, su visión es conquistar a todas las personas mayores de edad.
- ¿Tienen su portafolio dividido en segmentos?
Por el momento la compañía solo tiene el segmento de hoteles y todos los demás clientes, donde se destacan, colmados, supermercados, bares y restaurantes.
- ¿Cuántos distribuidores componen la cartera de clientes de la cerveza Quisqueya?
La empresa tiene negociaciones con las grandes cadenas de supermercados como plaza lama, la sirena, hipermercado Ole, entre otros supermercados.

- ¿Qué cantidad de litros de cervezas distribuyen por día?
La compañía vende un promedio de 1,300 litros.
- ¿Cuáles canales de distribución utilizan?
Actualmente la empresa solo cuenta con la visita a los vendedores y llamada para los principales distribuidores.
- ¿La empresa cuenta con un departamento de inteligencia de negocios?
Solo se tiene un estadístico que se encarga de grafica la información recibida para posteriormente enviar una visual a los ejecutivos.
- ¿Por qué la empresa no tiene otros envases en la presentación de cervezas?
La empresa no ha contado con un plan estratégico donde se proyecten las posibles ventas que se puedan obtener de implementar un cambio de envase.
- ¿Cuáles eventos nacionales promociona la empresa?
Anteriormente la compañía tenía participación en el carnaval vegano, pero desde 2010 detuvieron sus aportes.
- ¿Han considerado aumentar los grados de alcohol de las cervezas?
Anteriormente la cerveza contaba con 6% de alcohol, pero para ahorrar costos se disminuyeron a 4%.
- ¿Cuáles es el perímetro que abarca la empresa para distribuir su cerveza?
La empresa abarca todo el país.
- ¿Qué tiempo de crédito otorga la empresa a sus distribuidores?
A los distribuidores principales de 60-90 días. En relación a los minoristas solo 30 días

- ¿Cuál fue la última campaña para impulsar la venta de cerveza que realizó la empresa?

La última campaña fue en 2018, cuando la empresa decidió impulsar sus ventas por la red social Instagram, no obstante, el contenido publicado ha sido muy limitado para captar los clientes.

- ¿Han pensado en asociarse con alguna empresa extranjera de ventas de cervezas?

En el pasado la empresa distribuía una cerveza llamada Soberana, la cual se lograba producir en conjunto con una empresa internacional, pero no se llegaron a los acuerdos necesarios para continuar la producción.

- ¿Qué presencia tienen la empresa en las redes sociales?

Por el momento Instagram y Facebook. Aunque no se cuenta con un personal dedicado a las mismas

- ¿Qué porcentaje del marketing de la empresa está enfocado a la era digital?

La organización dedica menos de un 5% al marketing digital. La mayoría de las publicidades son utilizando el antiguo método de banner en los supermercados

- ¿Qué plan de fidelización utiliza la empresa?

A los clientes que compran más de 100 cajas se le regalan 3 cajas

- ¿Qué edad tienen las personas que más consumen su cerveza?

Las personas que más consumen Quisqueya normalmente tienen más de 45 años, ya que, son clientes fieles de cuando la empresa estuvo en su momento de competitividad.

Imagen de cerveza Quisqueya actual en su botella de vidrio de 12 Oz

