

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**Monografía para Optar por el Título en:
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título:
“Estrategias de Diferenciación en el área de
Distribución para una empresa Cervecera, en el
Territorio Norte en el Período 2009-2010”. Caso: Foamy
Beer**

Sustentante:

**Nombre:
Raquel Estrella**

**Matrícula:
1996-0602**

**Asesor(a):
Edda Freites, MBA**

**Santo Domingo, D. N.
Abril, 2010**

INTRODUCCION

En los últimos años el mercado cervecero en nuestro país ha ido creciendo significativamente, por tal motivo es necesario que las empresas adopten modelos de distribución diferentes con la finalidad de satisfacer las altas demandas de consumo generadas en la población; para así cerrar la brecha de competitividad y ganar mayor participación en el mercado cervecero en la República Dominicana.

Actualmente las empresas cerveceras no tiene establecidos modelos de distribución diferenciadores que vayan dirigidos a satisfacer la demanda de consumo de cerveza, dependen mucho de los mayoristas y distribuidores no convencionales para satisfacer las demandas de los consumidores por una mala distribución. No cuentan con indicadores que midan el desempeño de la distribución en una empresa cervecera, ni con modelos mixtos de distribución que persigan satisfacer la demanda de consumo de cerveza. Así mismo la Industria Cervecera en nuestro país no cuenta con herramientas de planificación interna que consigan diferenciarse unas de otras para optimizar o satisfacer al máximo la demanda de consumo de cerveza en República Dominicana

Por otro lado el desborde la población en la Zona Norte reflejado en crecimiento hacia San Francisco de Macorís, Santiago entre otras provincias demanda de las empresas cerveceras cambios estratégicos en la distribución de sus productos con miras a abastecer todo el territorio nacional, ya que estas garantizarán las existencias de inventario y la colocación del producto en el punto de ventas.

Esta investigación se justifica ya que los clientes quieren que las respuestas sean más ágiles y que las estrategias de diferenciación que adopten las

empresas en el área de distribución les impacten lo menos posible, a esto le agregamos el alto costo de la energía eléctrica en República Dominicana, lo que resulta una carga impositiva fuerte para el vendedor de cervezas ya que este producto se vende frío en la mayoría de los casos. Las empresas cerveceras recomiendan que el producto este a cero grados para que se aprecie toda la frescura de la cerveza.

Para la puesta en marcha del plan estratégico se tomará en cuenta, la capacidad de endeudamiento de los clientes, capacidad de almacenamiento, ubicación geográfica de cómo le llegará, seguimiento a los clientes una vez entregado el producto, garantizar la entrega de su pedido completo, como serán los calendarios de visita, como estructurar los clientes por volumen de compras y complejidad de logística.

El objetivo principal de la investigación está basado en detallar estrategias claras que muestre una evidencia de ventaja de diferenciación en el área de distribución de una empresa cervecera inclusive de algunos modelos de distribución de la República Dominicana para el consumo de productos masivos.

Esta monografía comprende cuatro capítulos, tratando el primero acerca de los antecedentes de la industria cervecera en el país, el segundo la reseña historia de la empresa Foamy Beer desde su introducción al mercado, inversiones y crecimiento, el tercero acerca de la situación actual de las estrategias de diferenciación en el área de distribución en el territorio norte, analizadas con los hallazgos de la investigación de campo y cuarto trata sobre la propuesta para la implementación de nuevas estrategias de diferenciación en el área de distribución que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la marca.

ADENDUM

Este trabajo trata acerca de las Estrategias de diferenciación en el área de distribución de la empresa cervecera Foamy Beer, focalizado en el Territorio Norte en el período 2009-2010.

El propósito fundamental de esta investigación es describir las estrategias de diferenciación que adoptó la empresa cervecera Foamy Beer en la Zona Norte del país donde comercializa su gama de productos, también estudiar la forma en cómo se puede estructurar un modelo de calendario de visitas de entrega de productos considerando las estrategias de distribución, estudiar cuál es la selección de mercado para analizar las estrategias para satisfacer las necesidades de marca y hábito de consumo, e identificar los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa para ofrecer un servicio diferenciado al consumidor.

El desarrollo de esta investigación y la metodología empleada fue un estudio documental ya que se fundamentó en estudiar las estrategias de diferenciación y las relaciones con el área de distribución de Foamy Beer. Para fundamentar esta investigación se realizaron encuestas en los comercios de mayor demanda del producto como son los colmados, almacenes, licor store entre otros.

Los resultados de la investigación nos arrojaron los siguientes resultados: los clientes compran tanto a la empresa directamente como al mayorista con una diferencia entre ambos solo de un 10%, el 45% de los clientes reciben la visita del vendedor semanalmente por la rotación que tiene el producto y el 70% de estos dijeron que la reciben el día pautado, existe un 20% de los clientes de Foamy Beer que tiene que recoger el producto donde el suplidor ya que no le llega a su mismo destino y porque la empresa no le visita, el 60% de los entrevistados dijeron que cuando se les presenta una necesidad para solucionar sus problemas el tiempo de respuesta es muy bueno, también el 70% nos

indicaron que el producto le llega fresco y adecuado para la venta, el 30% nos dijeron que la empresa no les hace descuentos y que no reciben promociones, así mismo el 36% indica que no le ofrecen facilidades de pagos, el 31% indicó que la tecnología de la empresa es muy mala y el 22% de los encuestados afirmaron que es regular, así mismo el 90% indicó que existe una relación entre la calidad y el precio del producto que compran a la empresa. La mayor parte de los negocios entrevistados fueron Colmados y Centros cerveceros para un 38% y Almacenes para un 35%.

El mercado de bebidas como cervezas, maltas y energizantes se encuentra en un periodo de constante guerra de posicionamiento buscando poder captar toda la atención del público consumidor, que tiene amplios conocimientos del producto que consume y que se ha vuelto cada vez más exigente. Es por esto que se desarrollaron excelentes recomendaciones que ayudarán a ser la empresa más eficiente en el proceso de ruteo y distribución, estas son: visitas directas a clientes, nuevas formas de pedidos con hand help, por internet, teléfonos, entregas y recogidas directas para ahorrarle al cliente el 70% del costo de entrega y un 30% a la empresa en la distribución del producto, todo esto para el fortalecimiento de la fuerza de ventas y el departamento de distribución de Foamy Beer

Obtuvimos opiniones importantes gracias a las asesorías de algunos ejecutivos del área cervecera de nuestro país específicamente de distribución bebidas alcohólicas y refrescantes.

CONCLUSION

Luego de realizar el estudio de mercado en los diferentes puntos estratégicos de ventas de Foamy Beer, se evidenciaron algunos detalles importantes que han hecho que la empresa no llegue directamente a los establecimientos comerciales que venden sus productos y que tenga menor participación del mercado.

Foamy Beer no ha aprovechado la tecnología de la información para establecer estrategias de diferenciación en el mercado, la puesta en marcha de este recurso podría ser un paso transcendental para la empresa con miras de alcanzar satisfacer la demanda de consumo de cerveza en todo el Territorio Norte del país.

La gestión de ventas de la empresa deberá trabajar en sus modelos de distribución para lograr el impacto y abastecer arduamente un mercado en crecimiento y demandante. El primer canal no garantiza la entrega del inventario o pedido solicitado por los clientes debido a que hay que comprar lo que lleva el camión y el segundo no garantiza la existencia en el punto de ventas por la misma razón del canal antes mencionada, además de que el canal mayorista es independiente e impulsa la venta del que mejor beneficio otorgue.

Es necesario que se les otorguen más beneficios a los consumidores ya que esto garantiza un mayor impulso en las ventas y la salida de productos. Dentro de los beneficios más destacados en el análisis de la investigación salieron a relucir las pocas facilidades de créditos a los detallistas y también que las promociones no les llegan y por ende no son transferidas de la misma manera a los consumidores finales.

Foamy Beer deberá rediseñar su departamento de ventas y distribución para organizar su proceso de rutas y visitas a clientes haciéndola más eficiente y que

pueda llegar a más comercios geográficamente. De esta manera el 20% de los clientes que no son atendidos directamente por la empresa siempre tendrá productos en su establecimiento y no necesitarán acudir al mayorista para comprarle la mercancía, que en mucho de los casos no le dan los beneficios que la empresa directamente le ofrecería, el cual le ocasiona un disgusto al cliente y un malestar hacia la empresa.

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico con todo mi amor a mi padre celestial que es Dios, por ser el guiador de mi vida y por el que siempre pongo toda mi fe y confianza cuando tengo que tomar decisiones importantes en mi carrera profesional y en mi vida personal. Gracias a ti padre por darme la vida y permitirme alcanzar grandes logros como este.

A mi esposo Erick por ser mi apoyo incondicional y por ser parte importante en este proyecto dándome constante soporte para el desarrollo del mismo.

Raquel Estrella.

BILIOGRAFIA

- Cámara de Industria Cervecera Argentina, (18 de Febrero 2010), Proceso de Fabricación de la Cerveza, Disponible: <http://www.camaracervecera.com.ar/proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza.php>.
- Cassa, Roberto, Historia de la cerveza dominicana - Raíces y desarrollo de un orgullo dominicano, Biblioteca Virtual, (24 de Enero 2010), Disponible: <http://www.glj.com.do/home>.
- Czikota, Michael R, Ronkainen, Ilkka A. – Marketing International – Thomson – 7ma edición – 2004.
- Hit, M. Ireland, R. Duane. Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica, (3ra y 7ma. Ed.). México, D.F.
- <http://www.ambev.com.do>.
- <http://www.cnd.com.do>
- Kotler, Philip. Keller, Kevin L. (2006). Dirección de Marketing, (12ma. Ed.). México, D.F.
- M. Porter. (1982) Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, (1ra. Ed.). México, D.F.
- Markides, Constantino C. – En la estrategia esta el éxito – 1era edición - Grupo Norma - 2000.
- Marshall Goldsmith, Lyons Laurence, Freas Alyssa - Coaching – Pearson Pretice Hall – 1era edición – 2001.
- Maxwell John C. – Las 21 leyes irrefutables del liderazgo – 1era edición – Líder Latino – 2006.
- Ornelas P, Victor M., Estrategias Directivas - Evolución de las estrategias de mercadotecnia, (2 de Marzo 2010), Disponible: <http://www.cdirectiva.com/pdf3.pdf>.
- Red Bull S. de R.L. de C.V., (18 de Febrero 2010), Red Bull Energy Drink, Disponible: http://www.redbull.com.mx/cs/Satellite/es_MX/Red-Bull-Mexico/Products/011242758644188.
- Trout Jack y Rivkin Steve Diferenciarse o morir Michael – 1era edición – McGraw Hill – 2003.

DEDICATORIA

INTRODUCCION

ADENDUM

CAPITULO I:

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA CERVECERA

1.1. La Industria Cervecera en la República Dominicana.....	2
1.2. Política de Concesiones.....	5
1.3. El legado de la Cerveza en la República Dominicana.....	5
1.4. Proteccionismo Estatal y Auge Económico	6
1.5. Estímulo a la Cerveza	7
1.6. Principales competidores de la Industria.....	8
1.6.1. Cervecería Nacional Dominicana	8
1.6.2. Cervecería Vegana, S.A.....	9
1.6.3. Ambev Dominicana.....	10

CAPITULO II:

LA EMPRESA FOAMY BEER

2.1. Reseña Histórica de la Empresa.....	13
2.1.1. Inversión y Crecimiento	13
2.1.2. Promoción y Publicidad	14
2.1.3. Proceso de producción de Cerveza.....	15
2.1.4. Proceso de producción de Malta	16
2.1.5. Proceso de producción de bebida Energizante	17
2.2. Marco Estratégico	18
2.2.1. Misión	18
2.2.2. Visión.....	18
2.2.3. Valores	18
2.2.4. Principios	18
2.3. Análisis FODA de FOAMY BEER.....	19

2.4. Análisis de los Recursos de la Empresa	19
2.4.1. Recursos Físicos	19
2.4.2. Recursos Financieros	20
2.4.3. Recursos Tecnológicos	20
2.5. Competencias directas de FOAMY BEER	21

CAPITULO III:

SITUACION ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION DE FOAMY BEER EN EL TERRITORIO NORTE.

3.1. Estudio de las Estrategias de Diferenciación	24
3.1.1. Orígenes y Evolución.....	24
3.2. Estrategias y Canales de Distribución de Foamy Beer	28
3.3. Investigación y Hallazgos de los Modelos de Distribución utilizados en el Territorio Norte	28
3.3.1. Ficha Técnica	28
3.3.2. Encuesta.....	30

CAPITULO IV:

IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION EN EL AREA DE DISTRIBUCION.

4.1. Estructura Organizacional de la Fuerza de Ventas y Distribución.....	45
4.2. Propuesta y Recomendaciones para el Fortalecimiento de las Estrategias de Diferenciación en el Área de Distribución para la Empresa Foamy Beer	46

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

Capítulo I

Antecedentes de la Industria Cervecera

1.1. La Industria Cervecera en la República Dominicana.

Para el año de 1853 se ofrece información cuantitativa de la importación de diversas mercancías en la República Dominicana. Respecto a la cerveza se ofrecen cantidades que hoy resultan punto menos que irrisorias: En la tercera semana de febrero de ese año se registra la importación de 440 canastos; a mediados de marzo 157; a inicios de abril 150, y en mayo descendió a 20 canastos. Es casi seguro que esos canastos constaban de una docena de botellas, pues esa fue una unidad utilizada hasta inicios del siglo XX. “Algunas marcas registradas para esta época son las siguientes”¹:

CUADRO 6.3
MARCAS DE INICIOS DEL SIGLO XX

Marca	Representante	País de origen
1916-1920		
Ballantines	Rafael Brache	EEUU
Champagne Beer	Tellado y Co.	
Palma Real		Puerto Rico
Polar	Fernández Hermanos	Cuba
Schlitz		EEUU

Continúa

Puerto Plata es uno de los pueblos que pasó a anunciar cerveza tal fue el caso de Bertrand Payán y Co., quien vendía cerveza inglesa en botellas y barriles de siete docenas. Otros comerciantes ofertaban variedades de envases, como el alemán Thomas Eaichsen, que ofrecía las siguientes posibilidades en ventas al contado: Cerveza inglesa en barriles de 7 docenas de medias botellas \$ 14.00

¹ Cassa, Roberto, Historia de la cerveza dominicana - Raíces y desarrollo de un orgullo dominicano, Biblioteca Virtual, (24 de Enero 2010), Disponible: <http://www.glj.com.do/home>.

Cerveza alemana en barriles de 8 docenas de medias botellas \$ 14.00 Cerveza alemana en cajas de 3 docenas \$ 5.00 Por su parte, el establecimiento de J. R. Hamburger ofrecía las siguientes variedades: Caja de 24 medias \$3.75, caja de 36 medias \$5.50 y caja de 24 medias \$5.00.

Los cuadros a continuación indican las importaciones de cervezas realizadas en santo domingo en los siguientes años:

CUADRO 3.1
IMPORTACIONES DE CERVEZA DE SANTO DOMINGO
(docenas de botellas)

1879	2,959 ³⁴
1880	3,030 ³⁵
1881	4,684 ³⁶
1883	8,125 ³⁷

CUADRO 6.1
IMPORTACIONES DE CERVEZAS, 1905-1930

Año	Producto	Unidad	Cantidad	Valor
1905	cerveza	doc.botellas	25,563	32,151
1906	cerveza	doc.botellas	40,099	59,011
1907	cerveza	doc.botellas	48,127	72,426
1908	cerveza	doc.botellas	41,518	64,678
1909	cerveza	litros	371,995	68,702
1910	cerveza	litros	451,498	88,669
1911	cerveza	litros	458,844	87,991
1912	cerveza	litros	544,220	107,091
1913	cerveza	litros	770,801	147,182
1914	cerveza	litros	599,332	105,097
1915	cerveza	litros	688,404	113,574
1916	cerveza	litros	999,937	168,901
1917	cerveza y malta	litros	1,228,969	223,695
1918	cerveza y malta	litros	867,099	180,112
1919	cerveza y malta	litros	995,418	292,576
1920	cerveza y malta	litros	1,269,090	397,713
1921	cerveza y malta	litros	755,236	197,970
1922	cerveza y malta	litros	718,759	167,274
1923	cerveza y malta	litros	886,276	183,464
1924	cerveza y malta	litros	1,061,217	222,172
1925	cerveza y malta	litros	1,136,954	240,765
1926	cerveza y malta	litros	1,349,933	249,266
1927	cerveza y malta	litros	1,881,389	349,574
1928	cerveza y malta	litros	2,088,805	394,283
1929	cerveza y malta	litros	1,698,783	340,768
1930	cerveza y malta	litros	973,178	196,323

Para el año de 1901, un informe consular del comercio entre Alemania y República Dominicana evidenciaba que, mientras el tabaco y el cacao encabezaban las exportaciones dominicanas, la cerveza embotellada era el segundo renglón de importaciones procedente de la nación europea.

1.2. La Política de Concesiones.

Cuando se incrementó el consumo de la cerveza a partir de 1880, se planteó la posibilidad de producirla en el país, acorde con la etapa de desarrollo económico que se experimentaba. A tenor del incremento de excedentes por efecto del auge de las exportaciones de azúcar y otros géneros agrícolas, entre círculos mercantiles urbanos se consideró la factibilidad de incursionar en la producción de diversas manufacturas de amplio consumo, con vistas a aprovechar ventajas comparativas.

En esos años, efectivamente, aunque no se inició un proceso de industrialización, surgieron algunas empresas manufactureras ligeras, cuyos productos se dirigían al mercado interno. Fue algo muy limitado, ya que, aparte de la continuación de la pobreza secular, no obstante la coyuntura de crecimiento de la década de 1880.

1.3. El legado de la Cerveza en la República Dominicana.

Aunque la pionera Fábrica de Cerveza Nacional fracasó, su existencia durante cerca de cinco años dejó un sustrato favorable para la expansión del consumo de cerveza. No cabe duda de que la oferta local redundó en una mayor familiarización de la población con la bebida malteada. Las expresiones de la prensa permiten inferir que mucha gente se sintió identificada con un producto nacional de cierta calidad. “La existencia de la planta, como indicador fehaciente de la marcha del progreso, no debió ser ajena a que ciertos segmentos del público se inclinaran en mayor medida por la cerveza”².

² Cassa, Roberto, Historia de la cerveza dominicana - Raíces y desarrollo de un orgullo dominicano, Biblioteca Virtual, (24 de Enero 2010), Disponible: <http://www.glj.com.do/home>.

En el año 1880 nace la primera cervecería en la República Dominicana, llamada Cervecería Dominicana, la cual inició sus pasos con la introducción de sus marcas Reina y Colón. No obstante la aceptación de estas marcas, la cervecería juzgó convenientemente mejorar la calidad de la oferta y buscar el producto que mas se acercase a los gustos y exigencias de los consumidores finales. Así nació Presidente, el 16 de mayo de 1935.

Por lo demás, la empresa desplegó campañas publicitarias que, si bien hoy parecen en exceso modestas, no dejaban de contener impactos novedosos en la época.

1.4. Proteccionismo Estatal y Auge Económico.

En el lustro iniciado en 1925 convergieron dos condiciones que tornaron factible que, por segunda vez, se considerase producir cerveza a gran escala. Pero, a diferencia de lo acontecido treinta años antes, la empresa planeada en 1928, la Cervecería Nacional Dominicana, estaría llamada a tener una existencia indefinida, lo que fue producto del cambio de circunstancias por las cuales atravesaba el país en una y otra coyuntura.

Mientras a fines de siglo la economía se encontraba en completo abatimiento a causa sobre todo de los pésimos manejos financieros del dictador Heureaux, desde 1924 la economía exportadora entró en una fase ascendente, que se manifestó en un crecimiento de las ventas de los cuatro productos tradicionales de exportación. El total de exportaciones se recuperó a partir de 1923, cuando se comenzó a superar la depresión de 1920, quedando en una media de alrededor de 28 millones de dólares entre 1926 y 1928. El país volvió a vivir un relativo estado de bienestar parecido al de años atrás.

Fueron las leyes 190 y 278, concebidas como impuestos internos al consumo, pues la Convención de 1924, que renovaba la administración aduanera

estadounidense, prohibía modificaciones del arancel sin la autorización expresa del presidente de Estados Unidos. El gobierno dictó disposiciones adicionales con el fin de limitar la expansión ulterior de la producción azucarera y, de paso, favorecer al pequeño campesinado, con un impuesto especial a la importación de maquinarias de azúcar.

1.5. Estímulo a la Cerveza.

Un precedente de política gubernamental que coadyuvó a la fundación de la Cervecería Nacional Dominicana consistió en la definición de la conveniencia de que en el país se produjese cerveza como medio para lograr ahorros sustanciales de divisas.

Charles Wanzer juzgó factible la instalación de una planta para su producción en el país. Estaba al tanto de la situación de la economía dominicana, pues tenía años haciendo negocios en el país, como él mismo lo refirió en uno de sus discursos ante Trujillo, en 1939: Yo he estado íntimamente asociado con los asuntos comerciales e industriales dominicanos durante unos veinticinco años. Tengo cercanos amigos dominicanos. Estas palabras sugieren que Wanzer comenzó a visitar el país desde antes de la intervención militar norteamericana de 1916, siendo un hombre joven, pues nació hacia 1888.

Se sabe, por información de su hija Dorothy McKay, que Charles Wanzer se inició en los negocios como ejecutivo de las empresas de John Rockefeller, entonces el principal magnate petrolero norteamericano. Wanzer se relacionó con República Dominicana porque fue designado por Rockefeller representante de la Standard Oil en las Antillas. Al parecer una de las misiones que le encomendó la Standard Oil fue averiguar hasta qué punto podía haber perspectivas de localizar yacimientos petrolíferos en el subsuelo dominicano. Teniendo su base en Puerto Rico, viajaba con frecuencia a República

Dominicana, donde con el tiempo, como lo refiere en su discurso, estableció vínculos con mucha gente, entre las cuales se encontraba el futuro dictador Trujillo.

Como hombre de negocios, apreció las medidas adoptadas por el Gobierno Militar en 1916 y años posteriores: «Yo he visto esta rica y bella República insular en una situación caótica antes de la ocupación americana. Yo he vivido allá durante la ocupación americana y después que los marinos se retiraron. Yo volví a ver el país otra vez al borde de retornar a la misma deplorable condición.

1.6. Principales competidores de la Industria.

1.6.1. Cervecería Nacional Dominicana

La Cervecería Nacional Dominicana es la empresa productora y comercializadora de cervezas, maltas y rones del Grupo León Jiménez. Desde 1929, se distingue por la alta calidad de sus productos y servicios, con los que ha logrado ganar la preferencia de consumidores en el país y alrededor del mundo. “Ante esto, CND muestra su gratitud a través de un fuerte compromiso con el desarrollo dominicano, la promoción de la cultura, el arte y el deporte locales, y la protección del medio ambiente”³.

Desde el año 2002, “Cervecería Nacional Dominicana y sus Centros de Distribución cuentan con las certificaciones ISO 9001:2000 de calidad e ISO 14001:2004 de medio ambiente, cubriendo todas las actividades y procesos, desde el diseño y desarrollo de nuevos productos hasta la distribución de los mismos”⁴.

³ www.cnd.com.do

⁴ www.presidente.com.do

El portafolio de productos de esta empresa posee las marcas de cervezas Presidente, Presidente Ligth, Bohemia, Bohemia Ligth, Ambar, The One, Corona y Miller, así como las marcas de maltas Löwenbräu, Malta Morena y Malta Morena Activa y los Ronces Barceló.

Durante más de siete décadas la Cervecería Nacional Dominicana ha estado unida a la forma particular de sentir y de ser de los dominicanos, apoyando sus manifestaciones folklóricas, artísticas y culturales, la gastronomía criolla y el deporte nacional.

1.6.2. Cervecería Vegana, S.A.

“El 14 de Agosto de 1963 surge Cervecería Cibao, C. x A. en la ciudad de La Vega, República Dominicana, con sus productos Cerveza Criolla y Malta Criolla, ésta última sin alcohol, los cuales salieron al mercado en Diciembre '67 y en Marzo '68, respectivamente”⁵.

Esa empresa cierra sus puertas en el 1974 a causa de problemas de captación de recursos y ante la imposibilidad de poder coexistir con el competidor mayoritario que llevaba 45 años en el mercado.

Ante la inquietud del Sr. José Armando Bermúdez Pippa para dar continuidad al proyecto ideado por su tío Domingo Octavio Bermúdez en 1925, se constituye la Cervecería Vegana, S. A., el 9 Junio 1975, la cual queda ubicada en los mismos terrenos que ocupaba la Cervecería Cibao, C. x A.

El 24 de Septiembre 1977, sale al mercado la cerveza “Quisqueya” envasada en botellas color ámbar de 12 y 22 onza. Su aceptación fue inmediata alcanzando

⁵ www.cerveceriavegana.com.do

altos volúmenes de venta. Un año después, en Octubre 1978 se realiza el lanzamiento de “Malta India” (bebida no alcohólica), con la cual fue necesario triplicar el nivel de producción en solo dos meses para cubrir la demanda.

Desde entonces Cervecería Vegana, S. A. ha seguido creciendo y diversificando sus productos con Cerveza Brava, en 1981; Extracto de Malta Tiegerbrau, en 1983; Cerveza Dry, en 1990; Cerveza Guinness, en 1993; Maltina, en 1995 y Cerveza Soberana, en 1996. Además, fuimos los primeros en lanzar al mercado dominicano una malta en botella de plástico (Malta India Pet) en el año 2006.

En todo este tiempo, Cervecería Vegana, S. A. ha mantenido el liderazgo en la categoría de Malta, no alcohólica, y se mantiene participando en el mercado de cerveza de la República Dominicana. Hoy continúa siendo administrada por la 5ta. Generación de la familia Bermúdez, representada por la descendencia Bermúdez-Madera.

1.6.3. Ambev Dominicana.

Para el año de 2005 surge en nuestro país una nueva empresa cervecera AmBev Dominicana, la cual forma parte de AmBev, “Compañía de Bebidas de las Américas, empresa que luego de la fusión con InBev (ex Interbrew) en 2004 y con la adquisición de Anheuser-Bush en 2008, conforma la mayor compañía productora y distribuidora de cervezas en el mundo, con presencia en 150 países de los cinco continentes y más de 300 marcas que acumulan 700 años de tradición en la elaboración de cervezas de la más alta calidad”⁶.

La gestión de AmBev Dominicana, alineada con la casa matriz, se basa en tres grandes focos: eficiencia operacional, ecoeficiencia y promoción del consumo

⁶ www.ambev.com.do

responsable, lo cual es posible gracias a una cultura diferenciada y a su "gente que hace la diferencia".

Actualmente AmBev Dominicana cuenta con el portafolio de bebidas más completo del país, incluyendo los sectores de cervezas, refrescos y aguas. En la rama de cervezas comercializa siete marcas, algunas con producción local otras bajo importaciones permanentes. Bajo la marca Brahma, cuenta con la internacional Brahma, Brahma Light y Brahma Ice, todas ellas especialmente elaboradas para satisfacer el exigente gusto del consumidor dominicano. Además Quilmes, Budweiser, Bud Light y la exclusiva Stella Artois, importada desde Europa.

Desde su llegada al país en 2004, AmBev Dominicana siempre ha estado a la vanguardia en materia de innovación con iniciativas tales como: la primera light en botella transparente, la primera etiqueta termosensible, la primera cerveza con botella curvilínea, la primera cerveza del segmento Ice del mercado dominicano, entre muchas otras novedades, además de llamativas campañas y promociones.

Capítulo II

La Empresa FOAMY BEER

2.1. Reseña Histórica de la Empresa.

La empresa FOAMMY BEER se fundó en el año 2008 y comenzó sus operaciones a principios del 2009. Ofreciendo el portafolio de productos de Cervezas, Maltas, Malternatives y Bebidas Energizantes.

El empresario Axel Cabada percibe la oportunidad en el mercado y con una inversión inicial que supera los 1,000 millones de dólares en estructura física para la planta de producción e infraestructura para centros de distribución y áreas administrativas.

Como estrategia a largo plazo, Cabada captó la importancia de que los productos de la empresa fuesen asumidos por la población como propios. Además, esta ha insistido en que la clave del éxito del nuevo proyecto descansara en la calidad de su oferta, estrategia de distribución y lanzamientos de cervezas Foamy Beer Special, Malta Nutra y Energía 100.

James Weber, amparado como el mejor brewmaster de Latinoamérica, fue el mentor de la nueva marca. Con la Foamy Beer Special desde su lanzamiento se logró un producto más homogéneo y del agrado del público.

Desde el lanzamiento de la cerveza tal alcanzó un 50% de participación en el mercado, la malta un 70% y la bebida energizante un 80%.

2.1.1. Inversión y Crecimiento

La empresa pretende afianzar el liderazgo en el territorio norte entre el año 2010 a 2015, a través de estrategias diferenciadores de distribución y con el crecimiento del portafolio de productos.

El plan de crecimiento de la empresa Sureste 2015-2020 llegando a todo el territorio nacional con su portafolio de productos. Las inversiones se harán para incrementar la capacidad física de producción y las infraestructuras de nuevos centros de distribución.

2.1.2. Promoción y Publicidad

La empresa cuenta con un Departamento de Mercadeo donde se han desarrollado numerosas promociones en los puntos de ventas como herramientas de marketing ofertando a los clientes descuentos en la compra del producto tales como pague 1 y lleve dos, entregando artículos como llaveros, gorras, vasos y rifas de los mismos productos, regularmente lo hacen en los colmados, centros cerveceros y licor store.

Foamy Beer cuenta en la actualidad con campañas publicitarias en la radio, televisión y vallas publicitarias buscando con esto que el consumidor reconozca el producto y la marca. La estrategia publicitaria se ha focalizado en el atributo de calidad y frescura del producto, con el objetivo primordial de posicionarla como la cerveza innovadora del mercado, para aquellos que prefieren disfrutar de algo diferente.

También Foamy Beer ha desarrollado una campaña publicitaria para los medios impresos, revistas y periódicos, la cual tiene un enfoque más directo y conciso que llegue de forma clara y directa a los consumidores. Llevando a los colmados afiches con las promociones y precios de los productos. Desarrollando las degustaciones de los productos en los supermercados, universidades y colmados ya que entienden que esto ayuda al reconocimiento del producto y aceptación motivando a la decisión de compra y logrando mayor credibilidad hacia la marca.

Actualmente la empresa FOAMY BEER se encuentra desarrollando su página web para ofrecer de forma directa a los consumidores con acceso a computadoras y la red que requieran mas detalles acerca de nuestros productos, proyectos, campañas publicitarias, promociones entre otras.

2.1.3. Proceso de producción de Cerveza

Para la elaboración de la cerveza se utilizan los siguientes ingredientes como materia prima: agua, cebada malteada, azúcar, sémola de maíz, lúpulo y levadura. Estos, empleados en cantidades preestablecidas y sometidos a un proceso controlado de temperatura y tiempo, dan como resultado un líquido rico en azúcares llamado mosto.

El mosto, en contacto con la levadura, bajo un nuevo control de tiempo y temperatura llamado fermentación, produce la cerveza, a través de un proceso donde se desarrollan los sabores característicos y el alcohol en la cantidad deseada, así como el gas carbónico.

Una vez fermentada la cerveza, también bajo condiciones de tiempo controlado y temperatura bajo 0, entra en la etapa de maduración, que es donde se fijan los sabores y aromas para luego someterla a un sofisticado proceso de filtración que asegura el brillo, la claridad y la estabilidad del producto, obteniéndose así la cerveza terminada. “Luego ésta se envasa en las distintas presentaciones que llegan al consumidor, empleando equipos que garantizan la integridad del producto”.⁷

⁷ Cámara de Industria Cervecería Argentina, (18 de Febrero 2010), Proceso de Fabricación de la Cerveza, Disponible: <http://www.camaracerveceria.com.ar/proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza.php>

2.1.4. Proceso de producción de Malta

El proceso de producción de la malta oscura comienza con la elaboración del mosto, la malta previamente molida se empasta con agua apropiada y, con movimiento, tiempo y temperaturas, se produce la disolución y transformación de los elementos de la malta consiguiéndose el cambio del almidón, “principalmente la maltosa y de proteínas, en albúminas y aminoácidos necesarios en forma sucesiva para producir alcohol, gas carbónico y, a través del alimento, la procreación del vehículo de fermentación y la levadura”⁸.

El producto final de esta etapa es el mosto con materias insolubles en suspensión que se separan por filtración. El líquido filtrado obtenido se hierve y durante esta operación se dosifica el lúpulo, consiguiendo la esterilización, lupulado, concentración y coagulación del mosto.

A posteriori, se produce el enfriamiento del mosto de 100° C a valores entre de 5° a 12° C en condiciones de esterilidad especial (temperatura adecuada para la adición de la levadura).

Luego sigue la fermentación, con el agregado de levadura de cerveza y la consecuente fermentación, se obtiene el desdoblado de la maltosa del mosto en alcohol y gas carbónico. Este proceso se divide en dos etapas: fermentación principal y separación de la levadura en exceso, y posterior fermentación secundaria llegando a la temperatura de 0° (maduración y saturación natural con gas carbónico). Este proceso se puede realizar en dos recipientes o en uno sólo (depende del arte de elaboración) y se integra en más o menos 20 días.

⁸ Cámara de Industria Cerveceras Argentina, (18 de Febrero 2010), Proceso de Fabricación de la Cerveza, Disponible: <http://www.camaracerveceras.com.ar/proceso-de-fabricacion-de-la-cerveza.php>

Finalmente la filtración y envasado del producto, este sufre una total eliminación de levaduras y sustancias proteicas. La cerveza filtrada se envasa en botellas de acuerdo a sus diferentes presentaciones.

2.1.5. Proceso de producción de bebida Energizante

Actualmente no hay información ni documentación escrita acerca de la elaboración de esta bebida ya que todas son importadas y no es producida localmente.

La bebida Energizante es un suplemento nutricional que ayuda a mejorar la concentración, aumenta la capacidad de resistencia, estimula el metabolismo, mejora el rendimiento durante los días de tensión y cansancio, y durante las actividades que requieran fortaleza y esfuerzo físico. También posee un gran sabor y produce un sentido de bienestar general. "Los complementos que componen esta bebida son los siguientes"⁹:

Taurina	Cafeína
Inositol	Panteonato
Biotina	Calcio
Vitamina C	Vitamina B2
Vitamina B6	Vitamina B12

⁹ Red Bull S. de R.L. de C.V. , (18 de Febrero 2010), Red Bull Energy Drink, Disponible:
http://www.redbull.com.mx/cs/Satellite/es_MX/Red-Bull-Mexico/Products/011242758644188

2.2. Marco Estratégico.

2.2.1. Misión

Ofrecer a nuestros consumidores y clientes productos de alta calidad, y que se sientan plenamente retribuidos con nuestro servicio ofrecido.

2.2.2. Visión

Ser la empresa cervecera de mayor éxito y reconocimiento de la República Dominicana.

2.2.3. Valores

- Dedicación: Plena entrega, pertenencia, trabajo en equipo, cooperación y empatía.
- Honestidad: Lealtad, transparencia, respeto, humildad, y confiabilidad.
- Compromiso: Dedicación, armonía, solidaridad y tolerancia.
- Flexibilidad: Sentido de urgencia, entusiasmo, iniciativa y creatividad.

2.2.4. Principios

- Se rigen por las obligaciones y reglamentaciones vigentes que de manera directa impactan sus negocios.
- Están comprometidos con los hombres y mujeres que contribuyen al cumplimiento de la visión y misión empresarial.
- Valorar y cuidar las relaciones que implican beneficios con clientes, consumidores y proveedores.

2.3. Análisis FODA de FOAMY BEER.

Fortalezas:

- Esquema de distribución de la República Dominicana.
- Capacidad Financiera (Empresa de capital privado).

Oportunidades:

- Desarrollo del nivel empresarial a nivel nacional.
- Desarrollo de nuevo portafolio de productos.
- Captar nuevos consumidores.
- Desarrollo de nuevas unidades de negocios.
- Crear alanzas estratégicas con productores locales.

Debilidades:

- Portafolio de productos que no tienen tradición en el mercado.
- Personal capacitado y calificado.

Amenazas:

- Fuertes competidores locales.
- Desarrollo del mismo negocio por competidores locales.

2.4. Análisis de los Recursos de la Empresa.

2.4.1. Recursos Físicos

La planta física ubicada físicamente en La Vega y cuenta con tres centros de distribución uno en La Vega, Mao y San Francisco de Macorís, a través de los cuales se realiza en forma directa un 60% de sus ventas y el 40% a través de

los canales mayoristas. A través de esta red, FOAMY BEER cubre cerca de 20.000 puntos de ventas en el territorio norte de forma directa e indirectamente.

FOAMY BEER cuenta con 1,015 empleados dedicados a la producción y comercialización de todo el portafolio de productos de la empresa. Esta a su vez cuenta con una flotilla de vehículos de 70 vehículos pesados para distribución primaria y secundaria tanto a centros de distribución como a clientes.

2.4.2. Recursos Financieros

La empresa cuenta con un capital autorizado de 15 millones de dólares en banco y posee una línea de crédito de 100 millones de dólares para la compra de materia prima.

Además tiene un inventario de productos terminados con valor de 200 millones de dólares para suplir una demanda de tres meses.

2.4.3. Recursos Tecnológicos

La empresa posee todas las patentes y marcas registradas de sus portafolios de productos y las patentes y secretos comerciales de producción, además cuenta con recursos de tecnología de información para el manejo de inventario y manejo de la plataforma de ventas.

2.5. Competencias directas de FOAMY BEER.

Las principales competencias con las que contiene FOAMY BEER y los productos que estas comercializan¹⁰:

Cervecería Nacional Dominicana

- Presidente
- Presidente Light
- Bohemia
- Bohemia Light
- Ambar
- The One
- Malta Morena
- Malta Morena Activa
- Löwenbräu
- Miller
- Miller Lite
- Corona

Ambev Dominicana¹¹

- Brama
- Brama Light
- Brama Ice
- Stella Artois

¹⁰ www.cnd.com.do

¹¹ www.ambev.com.do

- Quilmes
- Budwiser

Cervecería Vegana¹²

- Quizqueya
- Malta India
- Tifón
- Benedicta
- Tiegerdrau

Cervezas Importadas

- Heineken

Otros (Energizantes)

- Ciclón
- Redbull
- Monster
- Toro
- 911
- Gladiador

¹² www.cerveceriavegana.com.do

Capítulo III

Situación actual de las Estrategias de Distribución de FOAMY BEER en el Territorio Norte

3.1. Estudio de las Estrategias de Diferenciación.

3.1.1. Orígenes y Evolución.

Desde el principio de la humanidad las primeras civilizaciones productivas iniciaron usando estrategias como forma de sobrevivencia para la transformación e intercambio de sus productos entre localidades cercanas. Las empresas en lo adelante no fueron la excepción para la creación de nuevas estrategias de comercialización y diferenciación sobre todo para “la época de los años 50s y 60s, donde se logró que emergieran las marcas mediante la promoción masiva de la venta de productos y servicios a todos los clientes en el mercado, y la comunicación mediante los medios masivos de información”¹³.

Más adelante durante las décadas de los 70s y 80s las empresas prosiguieron con nuevas estrategias de marketing logrando el inicio de la identificación de segmentos meta y del marketing directo, para promover más selectivamente la venta de productos y servicios a los segmentos de clientes de más alto potencial como han sido siempre los consumidores de productos masivos.

Las empresas en una intensa búsqueda de ganar nuevos mercados y ampliar su comercialización para los años 1990 en adelante siguieron mejorando con estrategias de marketing más avanzado mediante la segmentación de los clientes para identificar a los segmentos de alto valor, la diferenciación de la oferta de productos y servicios y de la comunicación con clientes y prospectos por segmento. En esta era surge la creación de las bases de datos, el análisis de sistemas y la adopción de programas de lealtad de clientes.

Durante la década del 2000 las empresas siguieron mejorando con estrategias de marketing, mediante la segmentación más precisa de los clientes enfocada

¹³ Ornelas P, Victor M., Estrategias Directivas - Evolución de las estrategias de mercadotecnia, (2 de Marzo 2010), Disponible: <http://www.cdirectiva.com/pdf3.pdf>.

en los patrones de comportamiento individual, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por segmento y la comunicación personalizada con clientes y prospectos. Las empresas siguen mejorando con estrategias de marketing visionario mediante la “Administración de Relaciones con Clientes” - CRM que permite enfocarse en los patrones de comportamiento individual de cada cliente, la alta diferenciación de la oferta de productos y servicios por cliente y la comunicación personalizada (1 a 1) con clientes y prospectos de clientes.

Ya en este sentido la estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización. Para una definición formal se entiende estrategia como la elección de una de entre dos o más alternativas. “Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñando para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”¹⁴.

El objetivo fundamental de utilizar cualquier tipo de estrategia es aumentar la competitividad estratégica, obtener rendimientos superiores al promedio y con ello la empresa crea diferenciación. Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión comparativa de la visión y la misión de la empresa. Una estrategia bien formulada encabeza, integra y designa los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se aline de forma correcta con su entorno externo. Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y la misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas. Para formular y utilizar como es debida las estrategias es necesario contar con información acerca de infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante.

¹⁴ Hit, M. Ireland, R. Duane. Hoskisson, R. (1999). Administración Estratégica, (3ra. Ed.). México, D.F.

Las estrategias de diferenciación están integradas de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que los clientes percibirán como diferenciación en sentidos que son importantes para ellos. "Las empresas que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos"¹⁵.

Con una estrategia basada en la diferenciación la empresa produce bienes fuera de lo común para clientes que conceden a los atributos diferenciados más valor que el bajo costo. Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Pero para que el cliente pueda estar dispuesto a pagar este precio extraordinario, la empresa debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única.

Las marcas se pueden diferenciar en función de diversas dimensiones de producto (forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y diseño) o de servicio (facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador y mantenimiento y reparación. Las empresas pueden lograr una ventaja competitiva considerable si sus empleados tienen un entrenamiento superior a los de la competencia.

Las empresas pueden conseguir ventaja competitiva al diseñar la cobertura, la capacidad y el funcionamiento de sus canales de distribución. "El éxito de

¹⁵ Hit, M. Ireland, R. Duane. Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica, (7ma. Ed.). México, D.F.

muchas grandes organizaciones a nivel internacional se ha dado gracias a la confección de un adecuado canal de distribución”¹⁶.

El éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad, y cooperación entre los canales de distribución.

M. Porter, “señalaba que las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas. Este considera que la estrategia genérica de diferenciación consiste en la diferenciación del producto al crear algo que en el mercado sea percibido como único, que proporciona un aislamiento frente a las cinco fuerzas competitivas, por la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.

También consideraba que los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas como imagen, marca, tecnología, o características particulares como servicio al cliente, a través de cadena de distribuidores”¹⁷.

¹⁶ Kotler, Philip. Keller, Kevin L. (2006). Dirección de Marketing, (12ma. Ed.). México, D.F.

¹⁷ M. Porter. (1982) Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, (1ra. Ed.). México, D.F.

3.2. Estrategias y Canales de Distribución de Foamy Beer.

Dentro de las estrategias y canales de distribución que maneja Foamy Beer para la comercialización de sus productos es que realiza ventas directas haciendo visitas a sus clientes días previos a la venta donde el vendedor planifica lo que le va a entregar al cliente según sus requerimientos y luego el camión llega al negocio con la mercancía ya solicitada. La comercialización de los productos se hace directamente sin intermediarios, mayormente semanal y cada dos semanas, en otros casos dependiendo de la rotación del producto y del cliente que sea se hace cada tres semanas o mensual.

La empresa como una forma de ofrecerles beneficios adicionales a los clientes les otorga créditos de 7 a 15 días para el pago de los productos.

3.3. Investigación y Hallazgos de los Modelos de Distribución utilizados en el Territorio Norte por Foamy Beer.

3.3.1. Ficha técnica.

Tipo de Investigación:

Para realizar este análisis se utilizó una investigación descriptiva donde se analizaron las realidades y consideraciones de los clientes y consumidores de Cervezas, Maltas y Energizantes en la zona norte de nuestro país

Método de recolección de datos:

Se utilizó el método de la encuesta la cual fue aplicada a los principales comercios de Cerveza dueños de negocios y/o representantes de los mismos que compran las mercancías para venderles a sus clientes y consumidores.

Instrumento:

Se utilizó el cuestionario con 14 preguntas cada uno de selección múltiple, elaboradas con la finalidad de recoger una muestra precisa de la información que se quería analizar y posterior recomendación.

Alcance de la Investigación:

La encuesta será aplicada entre los días 19, 20 y 21 de Marzo del 2010 a los principales comercializadores de Cervezas, Maltas y Energizantes de La Vega, Bonao, Santiago y San Francisco de Macorís.

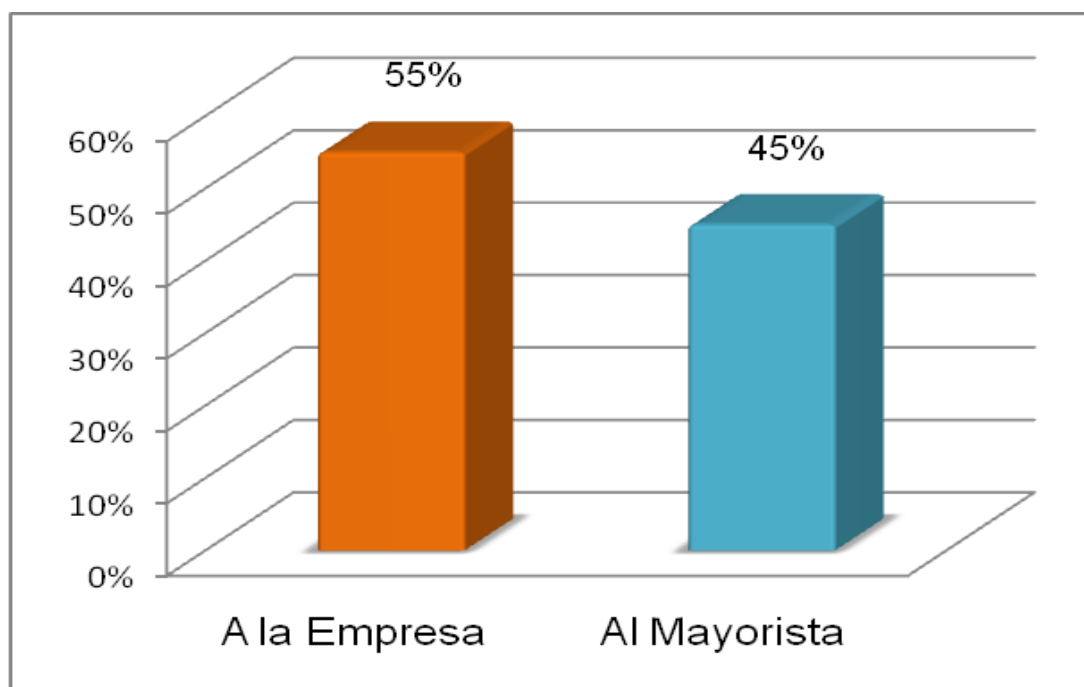
Tamaño de la Muestra:

El tamaño de la muestra seleccionado para esta investigación fue de 100 personas dentro del grupo de comercios bebidas de la zona norte tales como Restaurantes, Bares, Centros educativos, Almacenes, Licor Store entre otros.

3.3.2. Encuesta.

P1. ¿Regularmente a quien le compra?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A la Empresa	0	0%	3	60%	3	60%	4	57%	5	63%	25	71%	15	39%	55	55%
Al Mayorista	2	100%	2	40%	2	40%	3	43%	3	38%	10	29%	23	61%	45	45%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

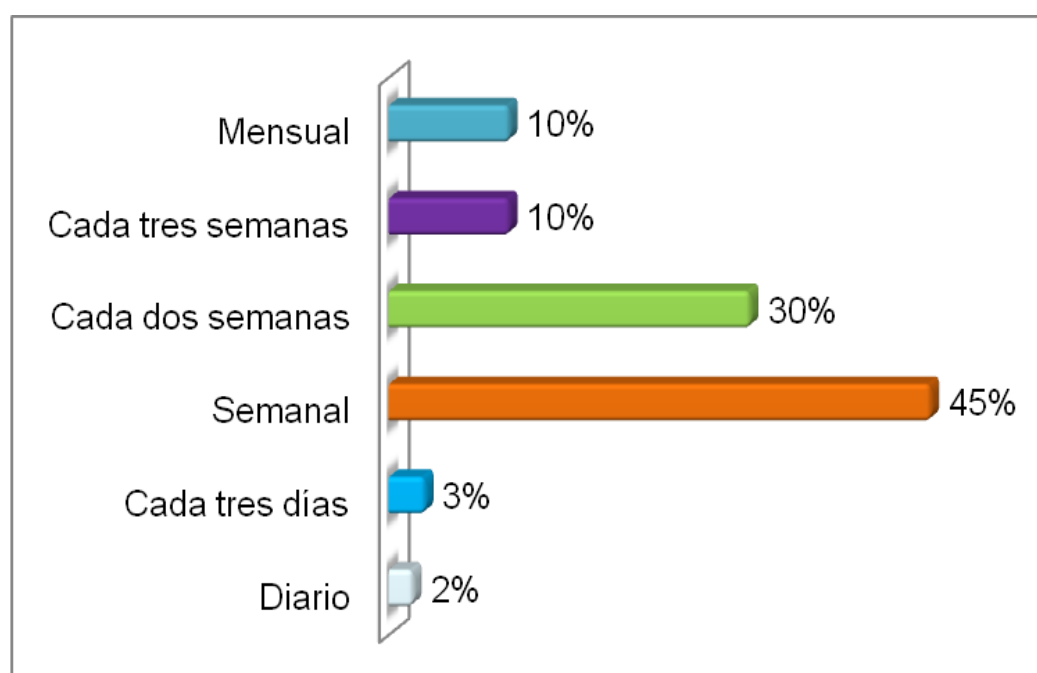


Hallazgo:

Con este estudio podemos observar que los clientes que le compran directamente a la empresa son el 55% de la muestra y un 45% le compra directamente Al mayorista, un porcentaje que se encuentra bastante semejante.

P2. ¿Cada qué tiempo recibe la visita del vendedor?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Diario	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	9%	2	2%
Cada tres días	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	3	3%
Semanal	0	0%	0	0%	5	100%	2	29%	2	25%	13	37%	22	58%	44	44%
Cada dos semanas	2	100%	2	40%	0	0%	5	71%	4	50%	14	40%	9	24%	36	36%
Cada tres semanas	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	0	0%	6	17%	2	5%	9	9%
Mensual	0	0%	2	0%	0	0%	0	0%	2	0%	2	0%	0	0%	6	6%
	2	100%	5	60%	5	100%	7	100%	8	75%	35	94%	38	104%	100	100%

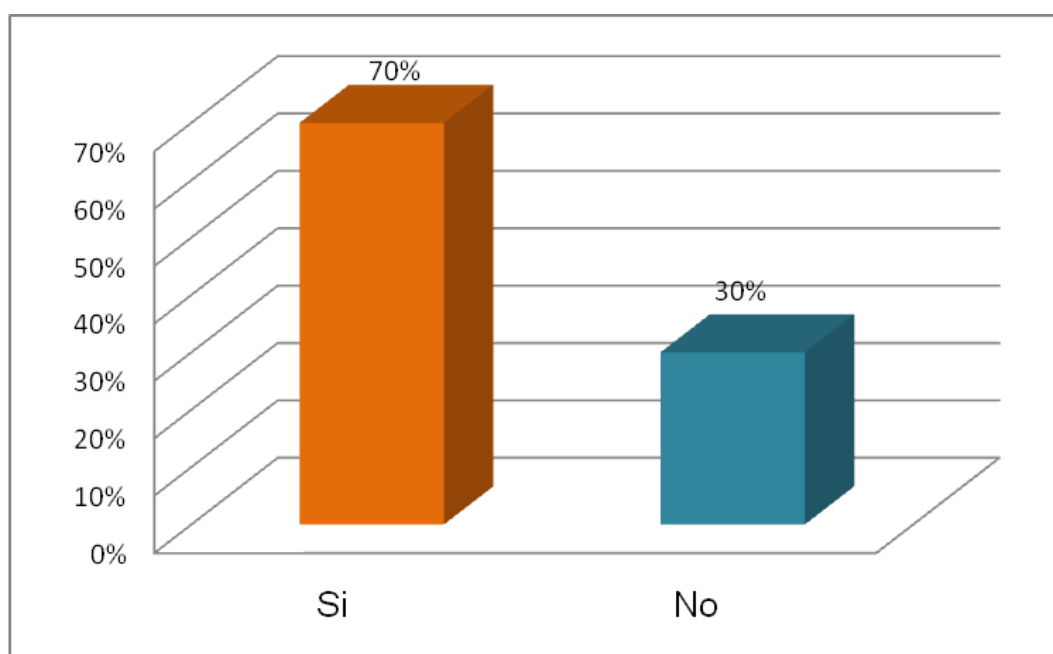


Hallazgo:

Según nuestra investigación la frecuencia más alta de visitas por parte del vendedor a los clientes es semanal con un 45% y un 30% de estos la recibe cada dos semanas. En otros dos casos las visitas mensuales y cada tres semanas obtienen el 10% cada una.

P3. ¿Recibe la visita el día esperado?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm/ C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	0	0%	4	80%	3	60%	5	71%	5	63%	23	66%	30	79%	70	70%
No	2	100%	1	20%	2	40%	2	29%	3	38%	12	34%	8	21%	30	30%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

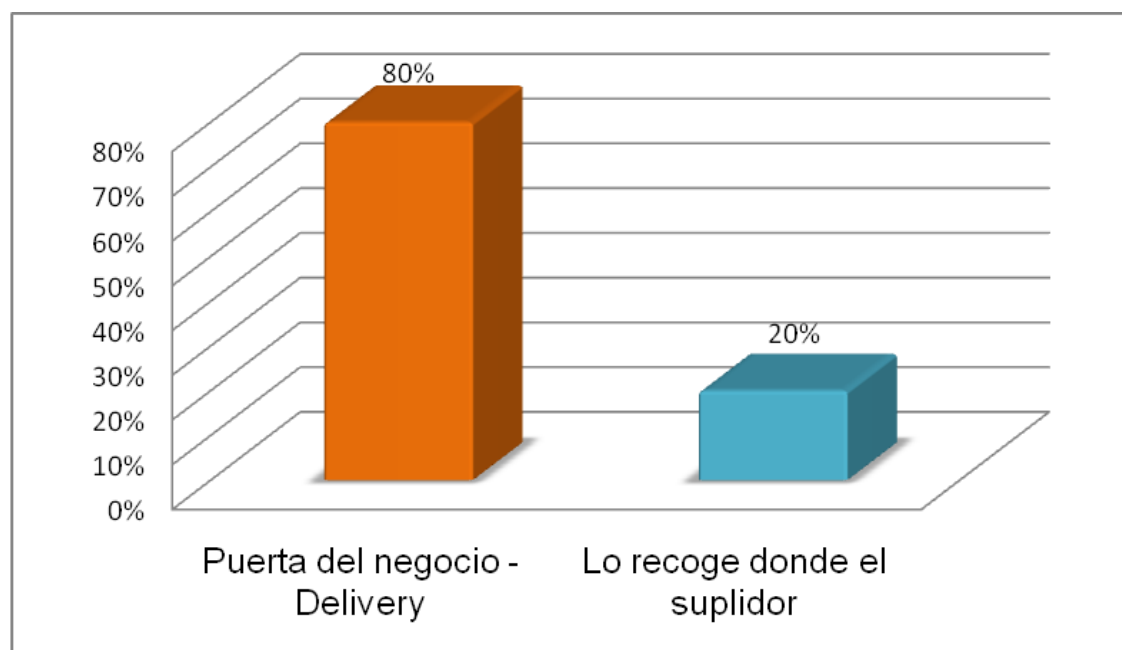


Hallazgo:

Los comerciantes encuestados responden que el 70% de los casos reciben la visita el día pautado por el vendedor y el 30% afirma que el vendedor no hace la visita el día acordado.

P4. ¿Cómo recibe el producto?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Puerta del negocio - Delivery	0	0%	5	100%	4	80%	6	86%	7	88%	26	74%	32	84%	80	80%
Lo recoge donde el suplidor	2	100%	0	0%	1	20%	1	14%	1	13%	9	26%	6	16%	20	20%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

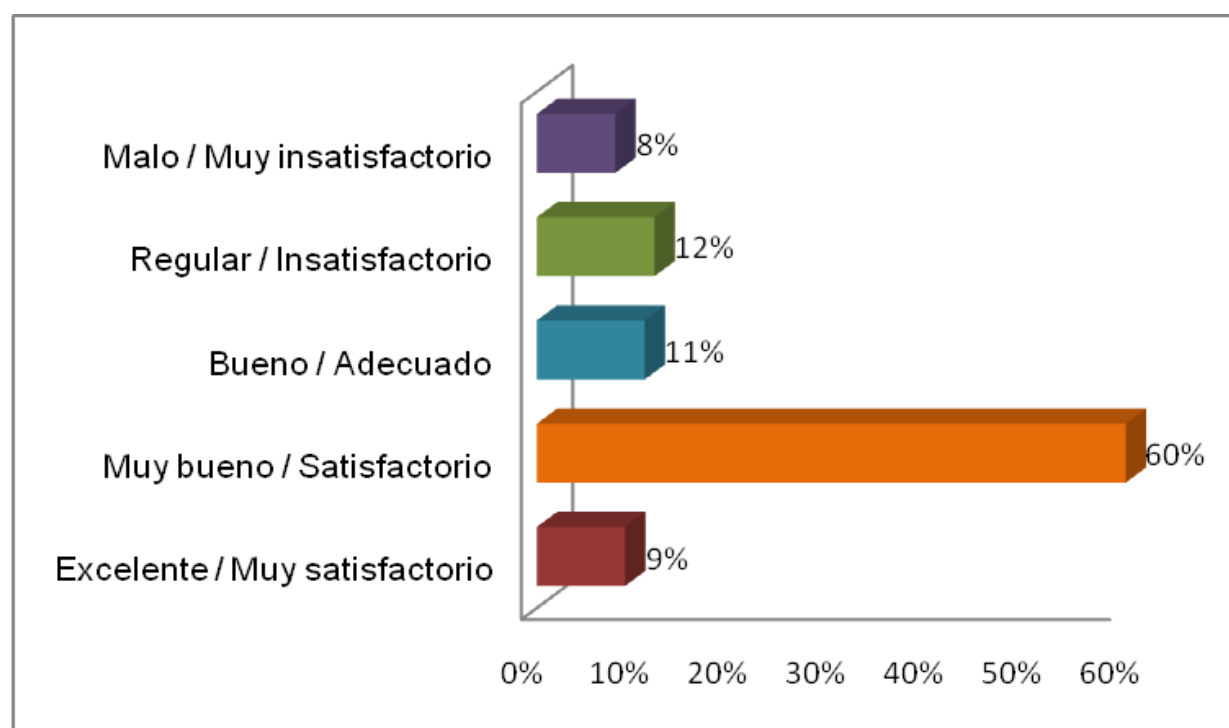


Hallazgo:

Los representantes de los establecimientos investigados nos dicen que en el 80% de los casos estos reciben el producto a la puerta del negocio y el 20% restante tiene que recogerlo donde el suplidor, lo que nos indica una debilidad por parte de la empresa en el área de distribución de Foamy Beer.

P5. ¿El plazo de respuesta en la entrega de los productos y solución de sus demandas como lo considera?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Excelente / Muy satisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	9%	6	16%	9	9%
Muy bueno / Satisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	4	57%	4	50%	25	71%	27	71%	60	60%
Bueno / Adecuado	0	0%	4	80%	4	80%	3	43%	0	0%	0	0%	0	0%	11	11%
Regular / Insatisfactorio	2	100%	1	20%	0	0%	0	0%	3	38%	3	9%	3	8%	12	12%
Malo / Muy insatisfactorio	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	1	13%	4	11%	2	5%	8	8%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

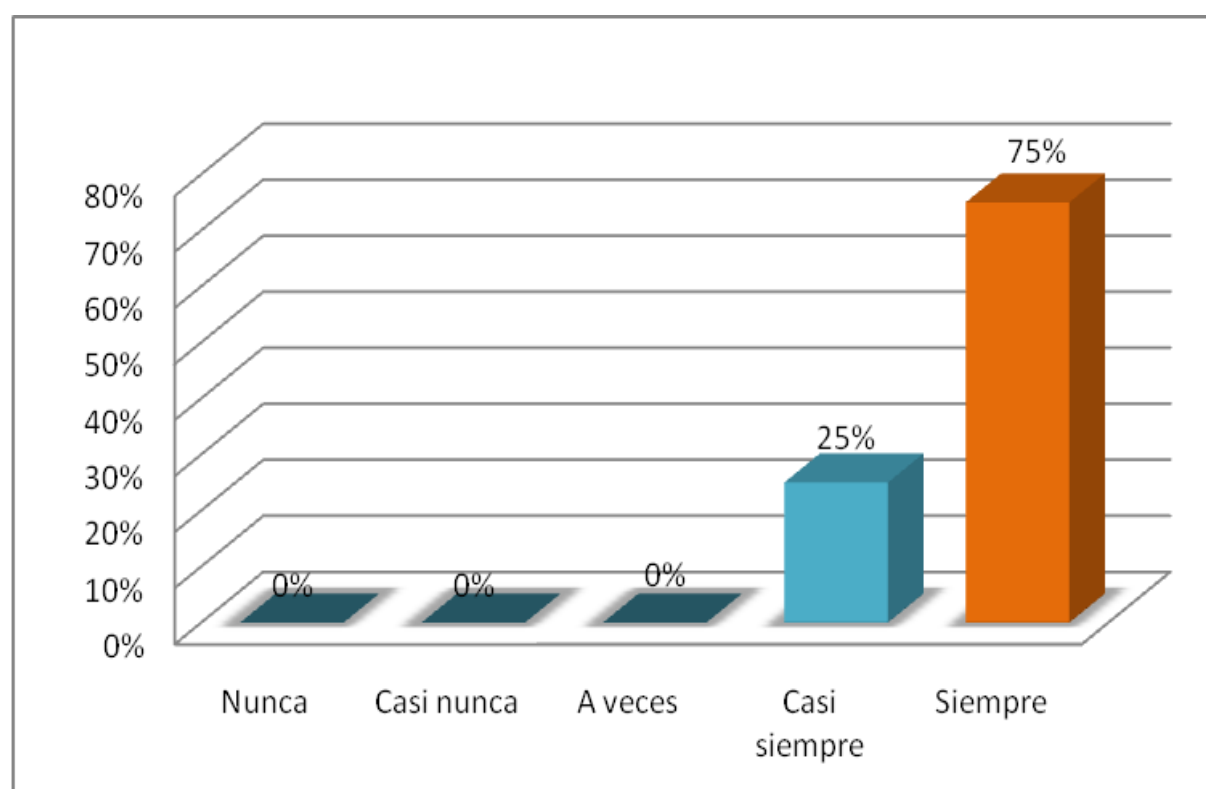


Hallazgo:

El tiempo transcurrido en la solución de sus demandas y entrega de productos los clientes afirman que es Muy bueno / Satisfactorio para un 60%, y un 12% indican que es Regular / Insatisfactorio, es decir que existe cierta debilidad en el lapso de respuesta al cliente.

P6. ¿El producto que compra le llega fresco y adecuado para la venta?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
A veces	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi siempre	2	100%	4	80%	0	0%	5	71%	4	50%	2	6%	8	21%	25	25%
Siempre	0	0%	1	20%	5	100%	2	29%	4	50%	33	94%	30	79%	75	75%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

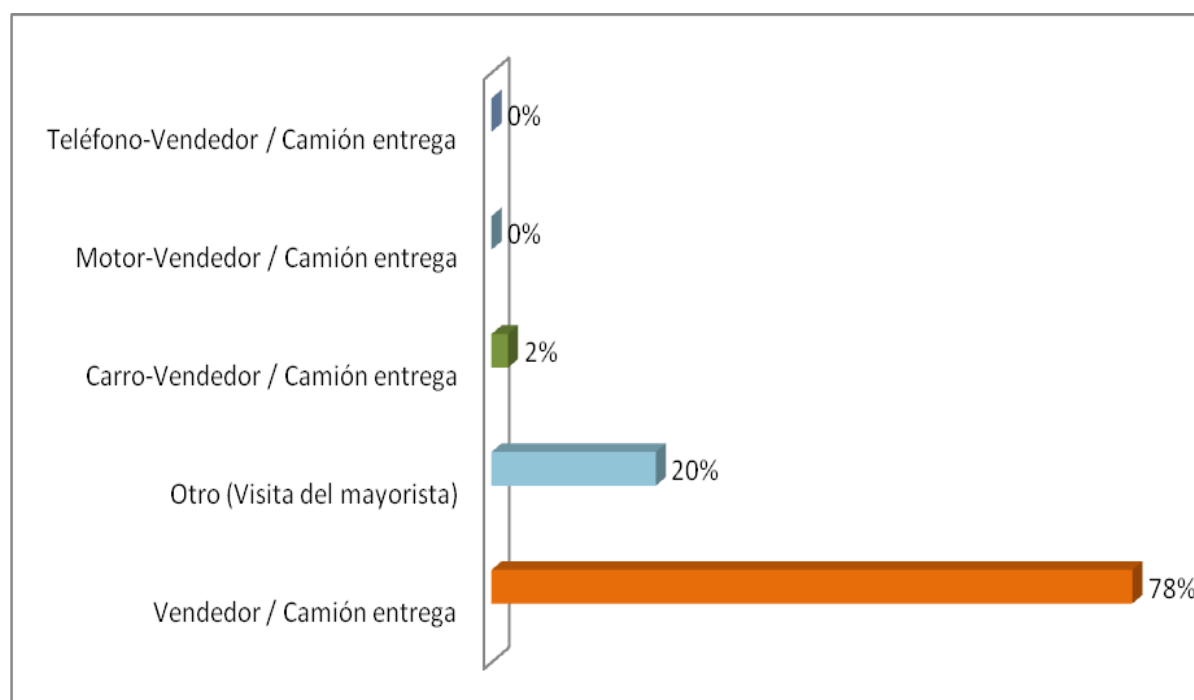


Hallazgo:

El 75% de los casos investigados nos afirman que el producto siempre llega fresco y adecuado para la venta, solo un 25% indica que casi siempre, es decir que hay una pequeña brecha que afecta los intereses de los clientes y consumidores que la empresa deberá poner atención especial.

P7. ¿Cómo recibe la visita del vendedor?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Vendedor / Camión entrega	0	0%	4	80%	4	80%	5	71%	5	63%	35	100%	25	66%	78	78%
Motor-Vendedor / Camión entrega	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Carro-Vendedor / Camión entrega	0	0%	1	20%	0	0%	1	14%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
Teléfono-Vendedor / Camión entrega	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otro (Visita del mayorista)	2	100%	0	0%	1	20%	1	14%	3	38%	0	0%	13	34%	20	20%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

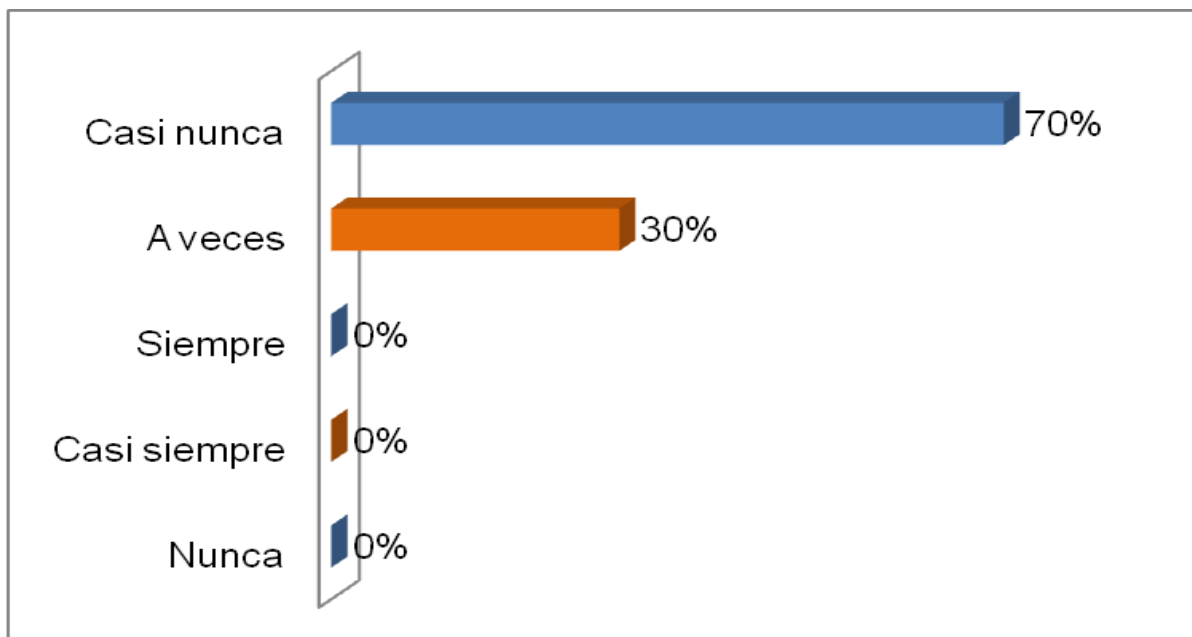


Hallazgo:

Regularmente el vendedor acude donde el cliente para ofrecerle el producto y luego el camión pasa y le entrega este caso nos arroja un 78%, sin embargo el 20% de los clientes recibe la visita específicamente del mayorista.

P8. ¿Su proveedor le hace ofertas de productos o le otorga algún descuento?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Casi nunca	2	100%	5	100%	5	100%	5	71%	5	63%	21	60%	27	71%	70	70%
A veces	0	0%	0	0%	0	0%	2	29%	3	38%	14	40%	11	29%	30	30%
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

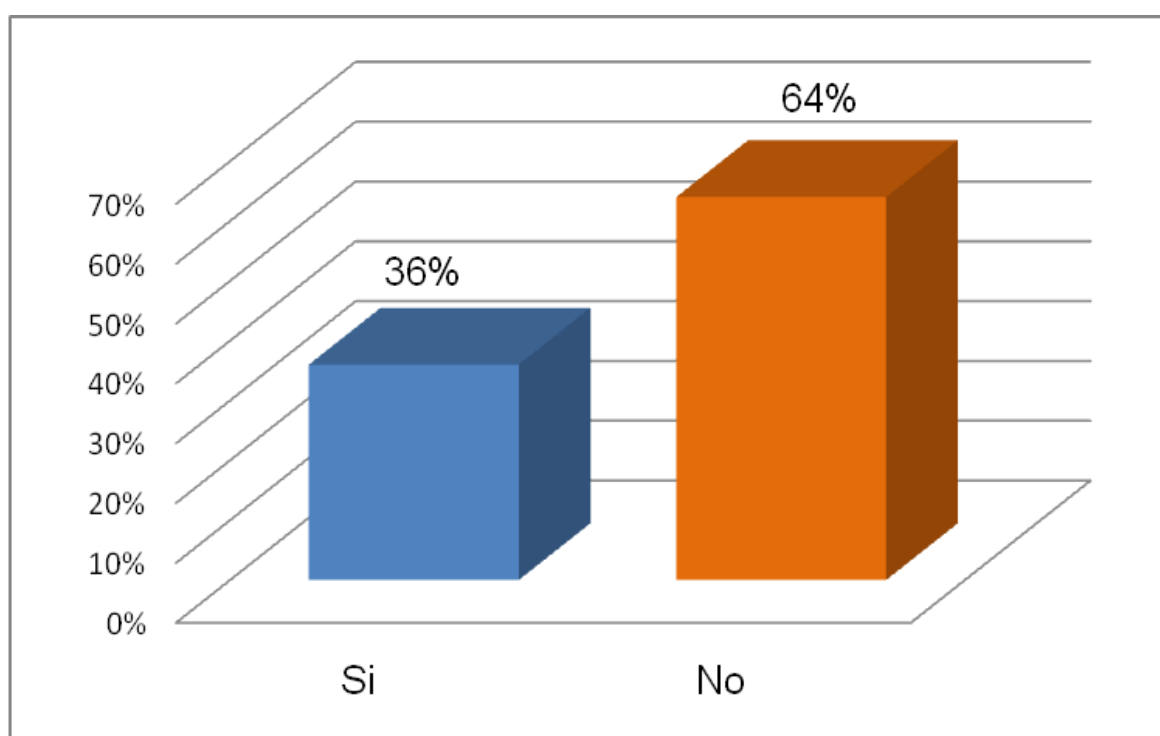


Hallazgo:

Los encuestados indican que en el 70% la empresa casi nunca realiza ofertas o le ofrece descuentos cuando le vende, solo el 30% de estos afirman que a veces le ofrecen promociones.

P9. ¿Le ofrecen facilidades de pagos?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	0	0%	4	80%	2	40%	3	43%	2	25%	10	29%	15	39%	36	36%
No	2	100%	1	20%	3	60%	4	57%	6	75%	25	71%	23	61%	64	64%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

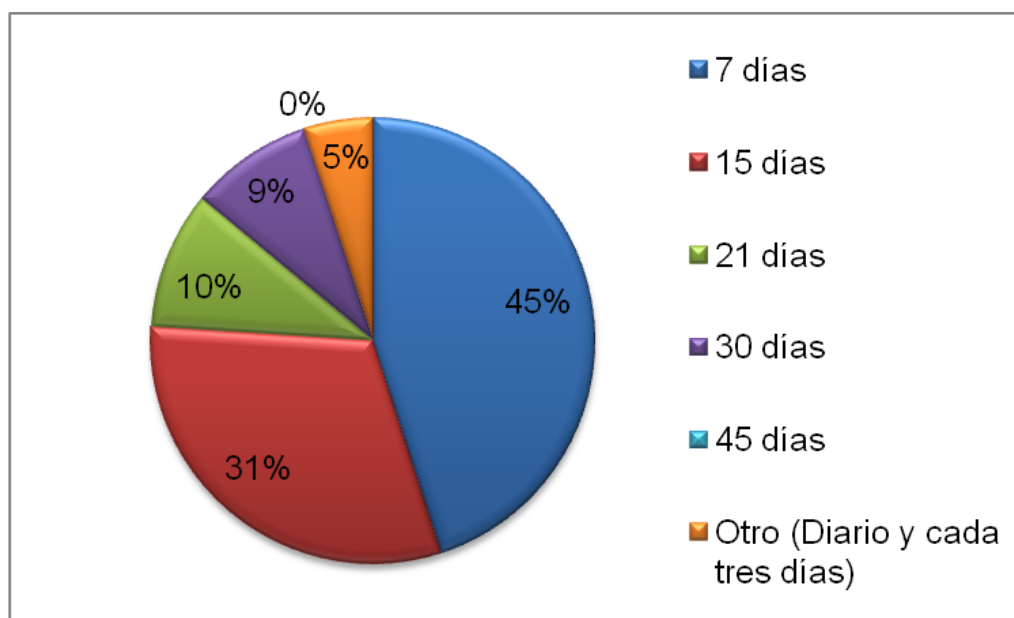


Hallazgo:

Al momento de obtener los productos el 64% de los comerciantes indican que no le ofrecen facilidades de pago, sobre todo si todavía tiene productos en stock, y el 36% de los casos dice que si le ofrecen facilidades de pagos ya por el tiempo que tienen en el mercado, por el volumen de ventas y/o por el tipo de negocio que sea.

P10. ¿Cuál es el tiempo de pago ofrecido por el proveedor?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
7 días	2	100%	0	0%	4	80%	5	71%	2	25%	7	20%	25	66%	45	45%
15 días	0	0%	5	100%	1	20%	2	29%	5	63%	13	37%	5	13%	31	31%
21 días	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	13%	7	20%	2	5%	10	10%
30 días	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	7	20%	2	5%	9	9%
45 días	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Otro (Diario y cada tres días)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	4	11%	5	5%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

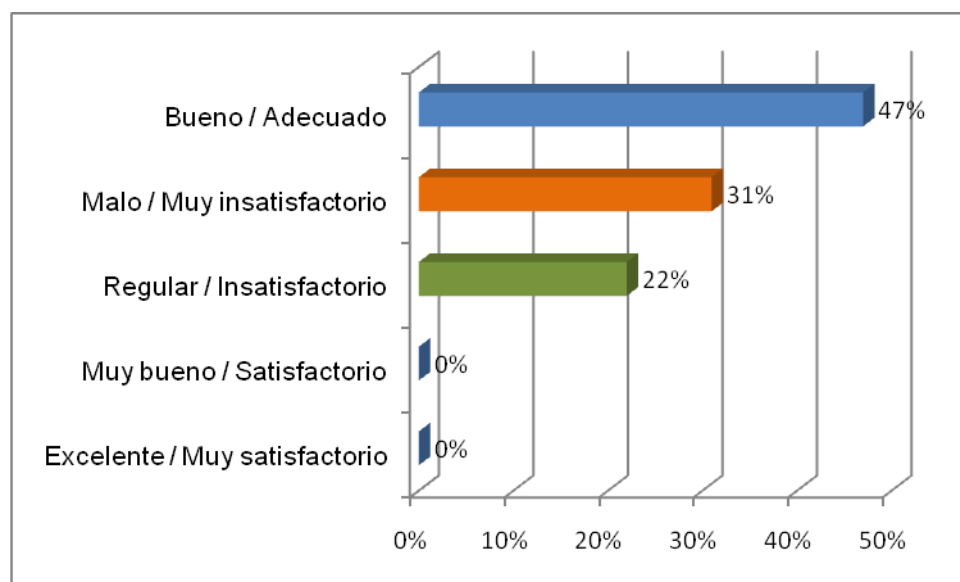


Hallazgo:

El tiempo mayor que se les ofrece a los comerciantes para el pago en caso de darles el crédito es de 7 días para un 45% y los que pagan en 15 días son el 31% de la muestra, en la mayoría de los casos porque estos clientes manejan grandes volúmenes de productos y se les agota el inventario rápidamente y por esto es le dan tan poco tiempo de rejuogo para el pago.

P11. ¿Considera adecuada la tecnología / medios con los que cuenta la empresa para solucionar las incidencias y responder a sus necesidades a tiempo?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Excelente / Mui satisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy bueno / Satisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno / Adecuado	2	100%	3	60%	2	40%	2	29%	5	63%	14	40%	19	50%	47	47%
Regular / Insatisfactorio	0	0%	2	40%	3	60%	2	29%	1	13%	7	20%	7	18%	22	22%
Malo / Muy insatisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	3	43%	2	25%	14	40%	12	32%	31	31%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

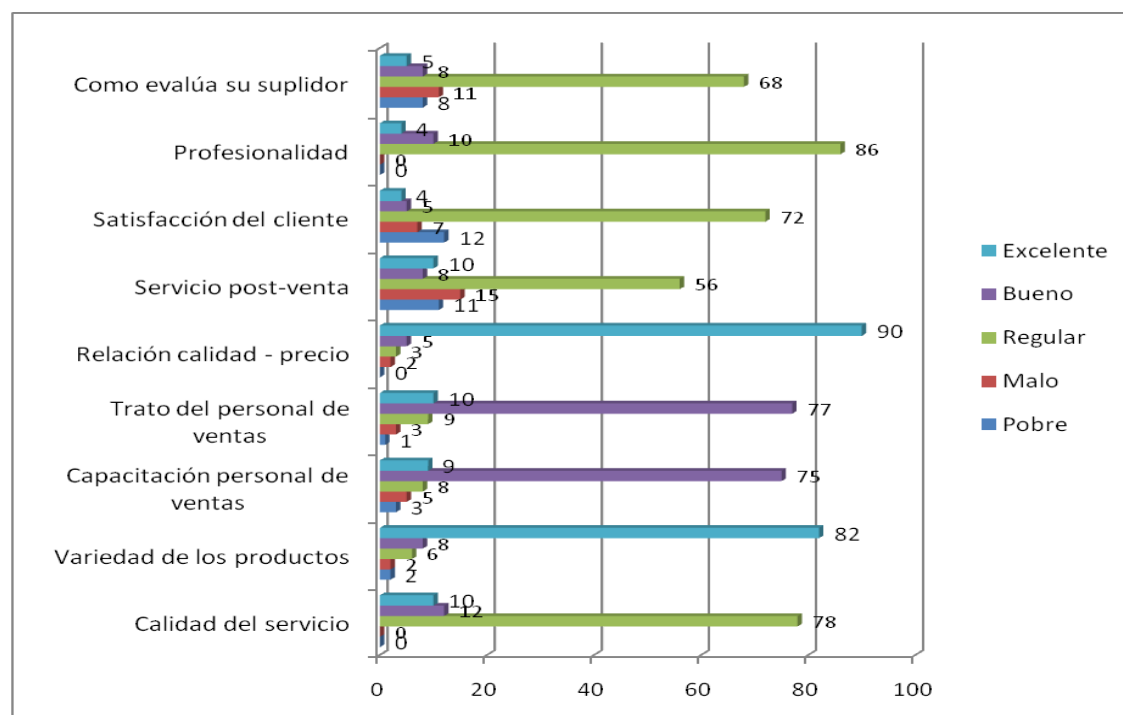


Hallazgo:

Gracias a la encuesta podemos observar que la tecnología con la que cuenta el proveedor para atender sus demandas es un 47% buena y un 31% mala, reflejando así una deficiencia en la respuesta rápida a la demanda de las necesidades de los clientes.

P12. ¿Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de su suplidor?

Resultados	Pobre	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Calidad del servicio	0	0	78	12	10
Variedad de los productos	2	2	6	8	82
Capacitación personal de ventas	3	5	8	75	9
Trato del personal de ventas	1	3	9	77	10
Relación calidad - precio	0	2	3	5	90
Servicio post-venta	11	15	56	8	10
Satisfacción del cliente	12	7	72	5	4
Profesionalidad	0	0	86	10	4
Como evalúa su suplidor	8	11	68	8	5

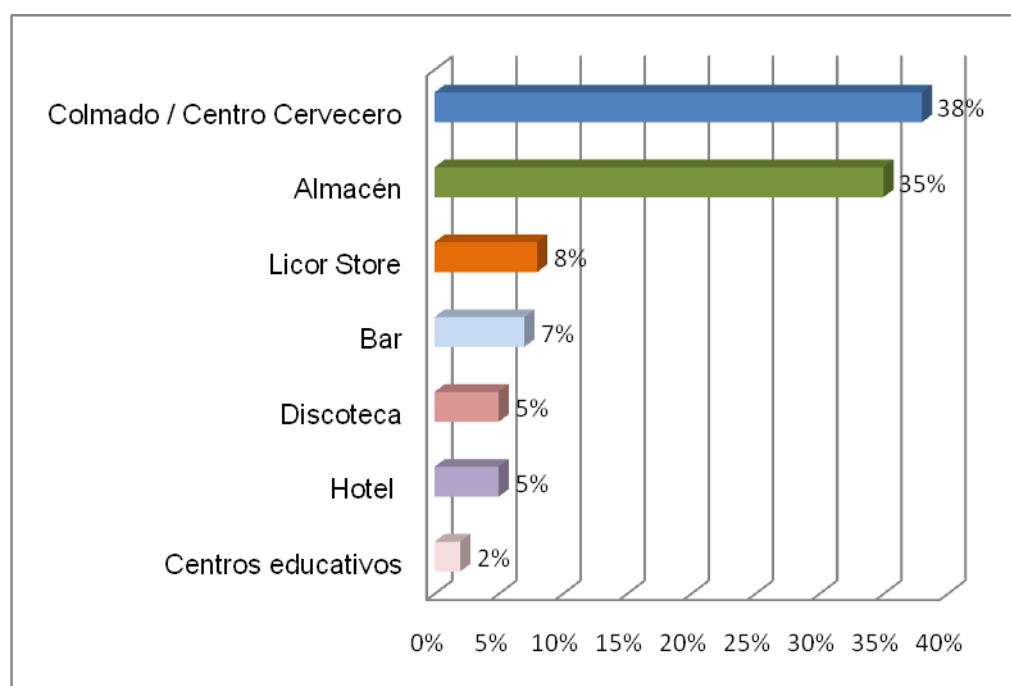


Hallazgo:

En general los clientes clasificaron los atributos de la empresa en cuanto a la relación de calidad-precio en un 90% como excelente al igual que la variedad del producto para un 82%, sin embargo la profesionalidad para ellos es regular clasificándola en un 86% o sea, un punto sumamente importante que mejorar y cambiar en la mente del cliente.

P13 ¿Cuál es el tipo de negocio?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Centros educativos	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%
Hotel	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	5%
Discoteca	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	5%
Bar	0	0%	0	0%	0	0%	7	100%	0	0%	0	0%	0	0%	7	7%
Licor Store	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	8	100%	0	0%	0	0%	8	8%
Almacén	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	35	100%	0	0%	35	35%
Colmado / Centro Cervecerero	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	38	100%	38	38%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%

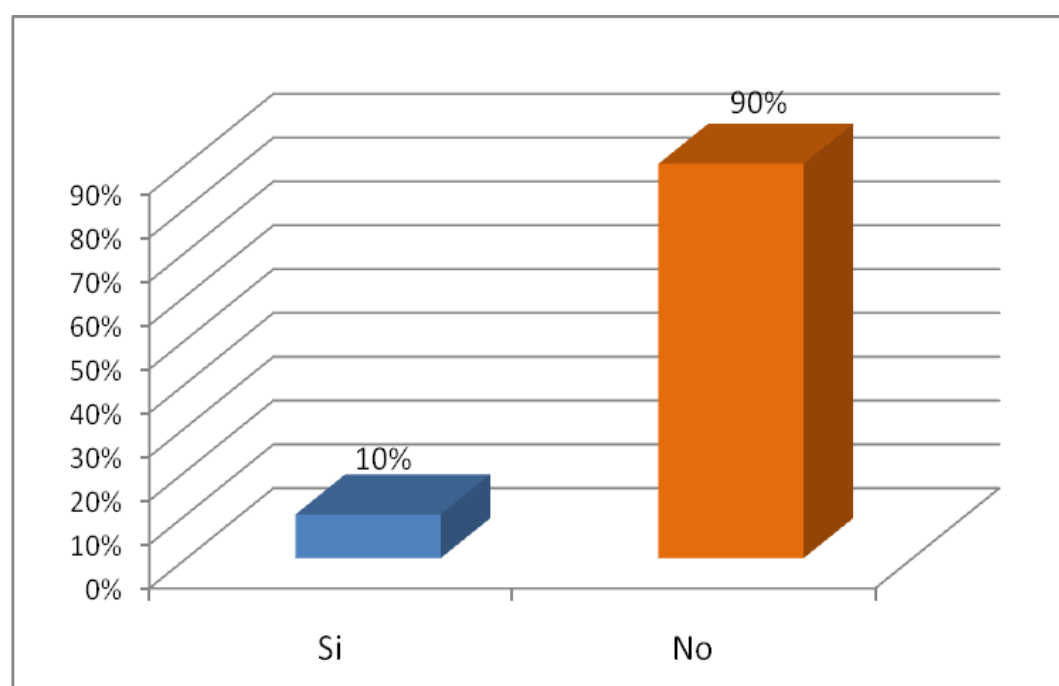


Hallazgo:

La gran parte de los negocios entrevistados en este levantamiento fueron colmados y/o centros cerveceros para un 38% de la muestra y siguiendo el orden fueron los almacenes para un 35% ya que en su totalidad son la gran parte de los comercios que distribuyen y comercializan a gran escala estos productos como la cerveza, maltas y energizantes.

P14 ¿Ha pensado alguna vez dejar de comercializar nuestros productos?

Resultados	Cent educativos		Hotel		Discoteca		Bar		Licor Store		Almacén		Colm / C- Cerv		Total	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Si	0	0%	2	40%	0	0%	2	29%	0	0%	4	11%	2	5%	10	10%
No	2	100%	3	60%	5	100%	5	71%	8	100%	31	89%	36	95%	90	90%
	2	100%	5	100%	5	100%	7	100%	8	100%	35	100%	38	100%	100	100%



Hallazgo:

A pesar de algunas diferencias que puedan tener los comerciantes con el producto o la empresa el 90% de estos dicen que no lo dejarían de vender ya que siempre sus consumidores lo piden y tienen que tenerlos en sus almacenes, solo el 10% dice que en ocasiones si ha pensado dejar de venderlo por la falta de servicio que le ofrecen cuando necesita productos o servicios del suplidor.

Capítulo IV

Implementación de las Estrategias de Diferenciación en el área de Distribución

4.1. Estructura Organizacional de la Fuerza de Ventas y Distribución.

En Foamy Beer el departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos, así como también de dar el seguimiento adecuado todos los días de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los clientes. Todas las rutas se realizan de acuerdo a los pedidos de los vendedores luego de visitar el punto de ventas.

El departamento de Ventas está encargado de contratar todo su personal de apoyo como son: promotores, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos de los almacenes de la empresa. También tiene la responsabilidad de vender, distribuir y dar seguimiento de las diferentes rutas y el servicio post-venta a los clientes.

Este departamento está conformado por tres zonas que manejan toda la fuerza de ventas de la siguiente manera:



4.2. Propuesta y Recomendaciones para el Fortalecimiento de las Estrategias de Diferenciación en el Área de Distribución para la Empresa Foamy Beer.

- Para poder iniciar con objetivos claros nuestra primera recomendación es que se creará un departamento de distribución de almacenamiento y entrega de productos y servicios, el cual tendrá la facultad para manejar todos los centros de distribución y mini-warehouse de la empresa, además tendrá a su cargo la entrega de todos los productos y servicios que sean captados por la fuerza de ventas. Este departamento tendrá como objetivo principal reducir los altos costos de distribución en la empresa donde el objetivo será un plan a 3 años para la reducción de un 30% de los costos de distribución que compensará la inversión que se hará para la creación de este departamento con los estándares de calidad y tecnología internacional, la inversión incluye toda la modificación de la estructura organizativa de la empresa, compra de equipos, tecnología, vehículos y cualquier necesidad que surja para lograr las métricas de costos.
- Se cambiará el modelo de distribución incorporando nuevas tendencias usadas internacionalmente para garantizar la satisfacción de los clientes.
- La empresa asumirá la visita directa de todos sus clientes por entender que cambiando a este modelo y eliminando el tercero garantiza la satisfacción de los clientes, los mayoristas que hoy en día son clientes de la empresa se les ofrecerá ser parte del proceso de transformación que sufrirá el área de ventas y distribución de la empresa dándole la oportunidad que se incorporen a los mini-warehouse que serán arrendados por la empresa para garantizar la distribución directa a sus clientes y suplirles sus necesidades.
- Incorporaremos el modelo de call center – Televendedores; con este modelo de visita se contactará un segmento de clientes vía telefónica para llenar una

base de datos con toda la información relevante de todos los clientes como nombre, dirección, email, teléfono, sector, tipo de negocio entre otros.

- Se incorporará el modelo de distribución vía internet por el cual el cliente accesará a una página de internet con su código, colocará un pedido y automáticamente pasa al área de distribución para la programación de esta orden de entrega.
- Se incorporara modelo de visita a “pie” esto será vendedores que estarán ubicados en zonas muy pobladas con una gran cantidad de clientes demográficamente, estos vendedores contarán hand help portátil con toda la información de los clientes que visitan. En este hand help podrán visualizar toda la información relevante del cliente, si compró en la última visita, si recibió su orden completa, volumen promedio de compras, si sus compras han ido en crecimiento o decreciendo. Con esta información en línea podrá realizar una mejor gestión de ventas, automáticamente tome el pedio del cliente el departamento de distribución lo recibe y procesa esta orden como pendiente de entrega.
- Se incorporará un modelo de ventas por buzón de voz, donde el cliente llamará y digitará su código y podrá colocar un pedio con una clave secreta, inmediatamente el cliente coloque el pedido pasará al departamento de distribución para crear una orden pendiente de entrega.
- La empresa creará un modelo de ventas llamado “recoge tu orden” donde el cliente puede optar por recoger su orden en el centro de distribución y rebajarle el costo de distribución a la factura del producto, esto modelo de distribución funcionará de la siguiente manera: cuando al cliente se le genere el pedido por cualquiera de las opciones de visita, internet, personal, buzón de voz, o call center, podrá seleccionar la opción recoger mi orden y automáticamente el sistema le sugerirá la hora a que debe recogerla y en

qué centro de distribución, además el cliente recibirá un descuento en la factura de un 70% del costo de la entrega lo que le permitirá a la empresa ahorrar un 30% del costo de distribución, en el que incurre la empresa en entregarle la orden en la puerta de su negocio, si el cliente selecciona recoger la orden en hora pico el sistema seguirá otorgándole descuento dependiendo el costo en que incurre la empresa en preparar ordenes de entrega en horas pico.

- A clientes que manejan un volumen alto de productos se creará un modelo de distribución llamado, “descarga tu orden” en el que solo llegará un chofer con el camión de su pedido sin ayudantes de ventas y el cliente procederá a descargarlo tomando en cuenta que se le descontará en la factura el costo de del 70% de descargar el producto, lo que garantizará ahorrar un 30% en costos de distribución a la empresa.
- El modelo de distribución ranchera desaparece por no garantizar la satisfacción de los clientes y la falta de productos en los puntos de ventas donde frecuentan los consumidores de la empresa.
- A un segmento de clientes se incorporará el modelo de distribución vendedor preventa, los cuales visitarán los clientes un día antes para tomarles su pedido y validar sus necesidades con el fin de cubrirlas al día siguiente, el modelo de vendedor preventa dependiendo la localidad geográfica del cliente se desplazará en carro, camioneta o motocicleta.
- Se crearán alrededor de 10 mini-warehouse en todo el Territorio Norte con la finalidad de dar respuesta rápida a los clientes en caso de pedidos adicionales, estos estarán enlazados a la red principal de distribución, para en caso de surgir una necesidad de un cliente fuera de planificación estos se encarguen de dar respuesta a los clientes de sus necesidades. Los mini-warehouse tendrán una ventaja diferenciadora de los grandes centros de

distribución, ya que llevarán los pedidos de los clientes listos para consumir, es decir, que el producto le llegará en el estado óptimo de consumo.

- Cada mini-warehouse estará equipado con un cuarto frío para almacenar producto ya que la intención es que si el cliente quiere comprar el producto en óptimas condiciones para consumir este sea manejado por los mini-warehouse.
- Se incorporará un software de ruteo opti-route que se encargará de crear rutas dinámicas mediante tecnología GPS lo que permitirá reducir costos de transporte en la entrega de productos o servicios. Este software inteligente programará diariamente todas las visitas de la fuerza de ventas completa, pedidos realizados por internet, call-center, preventa, buzón de voz, y vendedor a pie, y tendrá la capacidad dependiendo la ubicación geográfica del cliente el software decidirá lo siguiente: qué centro de distribución, que tipo de camión, que tipo de vendedor se encargará de entregar los productos y servicios al día siguiente. En caso de que un cliente decide que quiere recibir su producto el mismo día el software recibe en línea una solicitud de pedido a entregar y direcciona al centro de distribución o mini-warehouse más cercano la entrega del producto, también el software cuenta con la información de saber que inventario hay en los camiones que están entregando ese día y si algún cliente declinó una orden, emite una orden de entrega a ese camión que ya está en ruta. Lo que permitirá ahorrar costos actuales en distribución que ascienden a un 30% de la estructura actual de ventas.
- Se creará una segmentación de negocios de acuerdo a la estructura comercial del negocio y al tipo de consumo que se realiza en el punto de ventas ejemplo: Centro Cerveceros, segmento de negocio CONSUMIR definido como el que va al negocio, consume dentro del negocio y no compra para llevar. En este segmento de negocio entran los que son bar y

discoteca. La clasificación para los clientes que venden para llevar será PARA LLEVAR en esta entran los Liquor Store y Almacenes.

- A todos los clientes se les ofrecerá facilidad de pago de acuerdo a la visita que se le programe, y dependerá del tiempo o los días que dure su próxima visita, por ejemplo si es un cliente visitado cada 7 días su facilidad de pago será a 7 días.

Para que todas las recomendaciones logren el objetivo deseado es necesario reestructurar la estructura de ventas a la siguiente manera:



ANEXOS

CUESTIONARIO UNIVERSIDAD APEC

Saludos señor(a), somos estudiantes de termino de la Maestría en Gerencia y Productividad y nos gustaría que nos regale unos minutos de su valioso tiempo para que evalúe el tiempo de respuestas y la entrega de los productos de la empresa, respondiendo a los aspectos que citamos en este cuestionario. Esta información será manejada de forma confidencial.

Núm. Cuestionario_____ **Fecha**_____

P1. ¿Regularmente a quien le compra?

- ☐ 1. A la empresa
- ☐ 2. Al Mayorista

P2. ¿Cada qué tiempo recibe la visita del vendedor?

- ☐ 1. Diario
- ☐ 2. Cada tres días
- ☐ 3. Semanal
- ☐ 4. Cada dos semanas
- ☐ 5. Cada tres semanas
- ☐ 6. Mensual

P3. ¿Recibe la visita el día esperado?

- ☐ 1. Si
- ☐ 2. No

P4. ¿Cómo recibe el producto?

- ☐ 1. Puerta del negocio - Delivery
- ☐ 2. Lo recoge donde el suplidor

P5. ¿El plazo de respuesta en la entrega de los productos y solución de sus demandas como lo considera?

- ☐ 1. Excelente / Muy satisfactorio
- ☐ 2. Muy bueno / Satisfactorio
- ☐ 3. Bueno / Adecuado
- ☐ 4. Regular / Insatisfactorio
- ☐ 5. Malo / Muy insatisfactorio

P6. ¿El producto que compra le llega fresco y adecuado para la venta?

- ☐ 1. Nunca
- ☐ 2. Casi nunca
- ☐ 3. A veces
- ☐ 4. Casi siempre
- ☐ 5. Siempre

P7. ¿Cómo recibe la visita?

- ☐ 1. Camión
- ☐ 2. Motor / Camión
- ☐ 3. Carro / Camión
- ☐ 4. Teléfono / Camión
- ☐ 5.

Otro _____

P8. ¿Su proveedor le hace ofertas de productos o le otorga algún descuento?

- ☐ 1. Nunca
- ☐ 2. Casi nunca
- ☐ 3. A veces
- ☐ 4. Casi siempre
- ☐ 5. Siempre

P9. ¿Le ofrecen facilidades de pagos?

☐ 1. Si →

Si responde si, Pasar a P10 y continuar.

☐ 2. No →

Si responde no, pasar P11 y continuar.

P10. ¿Cuál es el tiempo de pago ofrecido por el proveedor?

- ☐ 1. 7 días
- ☐ 2. 15 días
- ☐ 3. 21 días
- ☐ 4. 30 días
- ☐ 5. 45 días
- ☐ 6. Otro _____

P11. ¿Considera adecuada la tecnología / medios con los que cuenta la empresa para solucionar las incidencias y responder a sus necesidades a tiempo?

- ☐ 1. Excelente / Muy satisfactorio
- ☐ 2. Muy bueno / Satisfactorio
- ☐ 3. Bueno / Adecuado
- ☐ 4. Regular / Insatisfactorio
- ☐ 5. Malo / Muy insatisfactorio

P12. ¿Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de su suplidor?

1. Calidad del servicio	1	2	3	4	5
2. Variedad de los productos que ofrecen	1	2	3	4	5
3. Capacitación del personal de ventas	1	2	3	4	5
4. Trato del personal de ventas	1	2	3	4	5
5. Relación calidad – precio	1	2	3	4	5
6. Servicio post-venta	1	2	3	4	5
7. Orientación a satisfacción del cliente	1	2	3	4	5
8. Profesionalidad	1	2	3	4	5
9. De manera general como evalúas su suplidor	1	2	3	4	5

13 ¿Cuál es el tipo de negocio?

- ☐ 1. Colmado / Centro Cervecerero
- ☐ 2. Almacén
- ☐ 3. Hotel
- ☐ 4. Discoteca
- ☐ 5. Centros educativos
- ☐ 6. Bar
- ☐ 7. Licor Store

P14. ¿Ha pensado alguna vez dejar de comercializar nuestros productos?

- ☐ 1. Sí
- ☐ 2. No
- ☐ 3. Por qué? _____

¡Gracias por su valioso tiempo!