

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“LA GESTIÓN COMERCIAL DE CERVEZA BASADA EN EL
CAMBIO GENERACIONAL EN EL NIVEL DE VENTAS,
DISTRIBUIDORA VARHON SAC, LA LIBERTAD, 2019”

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE ABASTECIMIENTO

Autor:

Bachiller. Denys Jonatan Valverde Morales

Asesora:

Maestra. Ana Teresa La Rosa González Otoya

Perú

2022

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo demostrar que, la gestión comercial basada en el cambio generacional tiene un impacto significativo en el nivel de ventas; ello fue logrado bajo un diseño cuasi experimental, conformado por la zona geográfica de la costa (grupo control) y de la sierra (grupo experimental) de La Libertad; en el caso de la costa, se levantó data de nivel de ventas desde noviembre de 2017 hasta diciembre de 2018, y en paralelo, data de la gestión comercial, como base del diagnóstico para emprender las mejoras en la zona sierra, levantándose data de todo el periodo 2019. De la investigación se concluyó que, determinar el segmento de mercado, cuyo perfil del consumidor sea congruente con las características del producto a ofertar, es fundamental; ello amerita comprender el cambio generacional, es decir, el conjunto de actividades o intereses, opiniones, estilo de vida, costumbres o hábitos en general de los consumidores que han cambiado, y viene cambiando como consecuencia de los factores sociales, políticos, económicos, y sobre todo tecnológicos; a este enfoque debe subyacer las acciones de gestión comercial, tales como alianzas entre distribuidor y fabricante, garantizándose así, una entrada rápida hacia los mercados nuevos; debiendo sustentarse ello, con las respectivas inversiones en infraestructura de almacenamiento y logística, resaltando particularmente la implementación de procedimientos de almacenamiento, de atención de pedidos y planes de ruteo, siendo variables claves, el tiempo y los costos; obteniendo como resultado una mayor eficiencia en el uso de los recursos, incremento en los niveles de venta, y como consecuencia mayores ganancias o utilidades.

Palabras clave: Cambio generacional, gestión comercial, marketing, almacenamiento y logística de distribución.

ABSTRACT

The objective of the research was to show that commercial management based on generational change has a significant impact on the level of sales; This was achieved under a quasi-experimental design, made up of the geographical area of the coast (control group) and the highlands (experimental group) of La Libertad; In the case of the coast, sales level data was collected from November 2017 to December 2018, and in parallel, data from commercial management, as a basis for the diagnosis to undertake improvements in the sierra area, raising data from all the 2019 period. From the investigation it was concluded that determining the market segment, whose consumer profile is consistent with the characteristics of the product to be offered, is essential; This requires an understanding of generational change, that is, the set of activities or interests, opinions, lifestyle, customs or habits in general of consumers that have changed, and are changing as a result of social, political, economic factors, and especially technological; This approach must underlie commercial management actions, such as alliances between distributor and manufacturer, thus guaranteeing rapid entry into new markets; This should be supported by the respective investments in storage and logistics infrastructure, particularly highlighting the implementation of storage procedures, order care and routing plans, being key variables, time and costs; Obtaining as a result a greater efficiency in the use of resources, an increase in sales levels, and as a consequence higher profits or profits.

Keywords: Generational change, business management, marketing, warehousing and distribution logistics.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr mis objetivos, por brindar buena salud a mi familia.

A mis padres, por sus consejos, por ser ejemplos de perseverancia y valor mostrado para superar obstáculos.

A mis hijos, por ser las razones para continuar superando cada meta trazada.

A mi esposa, quien es mi cómplice, mi soporte; la que colma todos mis días de amor y fortaleza.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por bendecirme y permitirme alcanzar cada uno de mis objetivos.

A mi asesora Mg. La Rosa González Otoyá, Ana Teresa. Siendo su apoyo indispensable para logro del presente informe.

A mi esposa e hijos, pese a que, por temas laborales, he estado distante de ellos, pero, ni la distancia afectó el mucho amor que nos transmitimos.

Denys Jonatan Valverde Morales

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
I. 1. Realidad problemática	1
I. 2. Pregunta de investigación	11
I. 3. Objetivos de investigación	11
I. 4. Justificación de la investigación	12
I. 5. Alcance de la investigación	14
II. MARCO TEÓRICO	15
II.1. Antecedentes	15
II.2. Conceptos	21
II.3. Bases teóricas	23
II.4. Marco conceptual (terminología)	39
III. HIPÓTESIS	42
III.1. Declaración de hipótesis	42
III.2. Operacionalización de variables	44
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	48
IV.1. Tipo de investigación	48
IV.2. Nivel de investigación	49
IV.3. Diseño de investigación	49
IV.4. Método de investigación	50
IV.5. Población	51
IV.6. Muestra	51
IV.7. Unidad de estudio	51
IV.8. Técnicas de recolección de datos	51
IV.9. Propuesta de solución	53

V.	RESULTADOS.....	55
VI.	DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	71
VI.1.	Discusión	71
VI.2.	Conclusiones.....	76
VI.3.	Recomendaciones.....	78
	LISTA DE REFERENCIAS	79
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Operacionalización de la variable nivel de ventas y gestión comercial	44
Tabla 4.1. Escala de calificación del nivel de gestión comercial	53
Tabla 5.1. Estadígrafos del nivel de ventas en la zona de Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional	55
Tabla 5.2. Impacto de las estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional en el nivel de ventas en base a la prueba t student	57
Tabla 5.3. Estadígrafos del desempeño del marketing según el mix de marca	58
Tabla 5.4. Estadígrafos del desempeño del marketing según el porcentaje de clientes con promociones	59
Tabla 5.5. Estadígrafos del desempeño del marketing según el porcentaje de clientes que venden al precio sugerido	60
Tabla 5.6. Estadígrafos del desempeño del marketing según el nivel de atención del mercado	61
Tabla 5.7. Estadígrafos de la gestión de almacenes según el porcentaje de stockout	62
Tabla 5.8. Estadígrafos de la gestión de almacenes según el porcentaje de atención de pedidos a tiempo	63
Tabla 5.9. Estadígrafos de la logística de distribución según el nivel de efectividad de los tiempos asignados en ruta	64
Tabla 5.10. Estadígrafos de la logística de distribución según el tiempo promedio de atención de pedidos en minutos	65
Tabla 5.11. Estadígrafos de la logística de distribución según la efectividad en la entrega de pedidos	66
Tabla 5.12. Nivel de gestión comercial según la prueba de diferencia de medias en una muestra.	67
Tabla 5.13. Estadígrafos comparativos del nivel de ventas de la zona sierra de La Libertad, frente al logrado en Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización con enfoque de cambio generacional.	68
Tabla 5.14. Impacto de las estrategias de comercialización con enfoque de cambio generacional, en el nivel de ventas en base a la prueba t student.	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Cuasi experimento con pre prueba y post prueba.....	49
Figura 5.1. Comparación de la media de deserción y alta de clientes.....	55
Figura 5.2. Tendencia mensual del mix de marcas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	58
Figura 5.3. Tendencia mensual del porcentaje de clientes con promociones desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	59
Figura 5.4. Tendencia mensual del porcentaje de clientes que venden al precio sugerido desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	60
Figura 5.5. Tendencia mensual del nivel de atención del mercado desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	61
Figura 5.6. Tendencia mensual del porcentaje de stockout desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	62
Figura 5.7. Tendencia mensual del porcentaje de atención de pedidos a tiempo desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	63
Figura 5.8. Tendencia mensual del nivel de efectividad de cumplimiento de los tiempos asignados en ruta desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	64
Figura 5.9. Tendencia mensual del tiempo promedio de atención de pedidos en horas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	65
Figura 5.10. Tendencia mensual del nivel de efectividad en la entrega de pedidos desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.....	66
Figura 5.11. Comparación de la media de deserción y alta de clientes.....	68

I. INTRODUCCIÓN

I. 1. Realidad problemática

Uno de los retos con los que tienen que lidiar hoy en día los mayoristas o empresas distribuidoras de cerveza, en paralelo a los esfuerzos de posicionamiento de marca como respaldo por parte del fabricante, es el de identificar los mercados que siguen manteniendo la tradición o las preferencias por el producto, pues de lo contrario les significará altos costos logísticos, de almacenamiento y de marketing; y desde luego relegarse a las bajas ventas. Ante ello, resulta fundamental una gestión comercial basada en los cambios generacionales, pues son determinantes de los gustos o preferencias de los consumidores, dada la identificación de las actividades o estilos de vida, lo que trae consigo el arraigo, y por consiguiente la localización de los consumidores en determinados ámbitos geográficos; siendo necesario, determinar la logística como base o soporte estructural, definiendo el punto de abastecimiento y las condiciones de abastecimiento (tanto en seguridad y cantidad de abastecimiento), determinando la capacidad de almacenamiento que responda a la demanda (disponer de stock de seguridad), la disposición de los recursos físicos (unidades y materiales de transporte o envases), humanos (que respondan a los procesos operativos y a una respuesta eficiente al consumidor) y la distribución de las rutas.

De acuerdo con lo definido por Dilthey, citado en Díaz, López y Roncallo (2017), sostiene que, una generación está definida por “[...] los hechos, circunstancias y acontecimientos que se suscitan en su época; siendo estos los que ocasionan que, los individuos de una misma generación, puedan responder a situaciones de manera similar” (p. 195); el autor añade que, los individuos de una determinada generación, comparten la misma época de la historia, vivenciado la misma coyuntura política, social, cultural,

económica y sobre todo tecnológica, lo que define un patrón de comportamiento similar. Según *The Center for Generational Kinetics* (2016), la sociedad está conformada por las siguientes generaciones: Tradicionalistas, Generación silenciosa o *Swingers* (de 1945 hacia atrás); *Baby Boomers* o BB (1946 – 1964); Generación “X” (1965 - 1976); Generación “Y” o *Millennials* (1977 - 1995); e IGen, Generación “Z” o *Centennials* (1996 al 2006).

En lo que respecta al consumo de cerveza, es de interés particular en la presente investigación, el comportamiento de las generaciones, “BB”, “X”, “Y” y “Z”. En el artículo de Díaz, López y Roncallo (2017), se precisa que, la Generación “X”, busca un balance entre lo personal y lo laboral (tal es así que, se afirma que, “[...] están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir” (p. 197)), sin embargo los autores acotan que, son profesionales responsables, preparados y que componen el mayor porcentaje del mercado laboral; representan alrededor del 21% a nivel mundial; un porcentaje similar representan los “BB” (18%), a diferencia de los “X”, buscan su máximo potencial en el trabajo, preocupados por el status y una mejor calidad de vida, tiene una actitud orientada hacia la lucha social y los derechos civiles; por lo general, los que se encuentran laboralmente activos, han logrado establecer poder en las organizaciones en las que laboran, lo que les garantiza estabilidad económica; por su parte, los *millennials* (o generación Y), a nivel mundial representan más del 40%, es la generación que ha nacido y crecido con una influencia notable de los avances tecnológicos, así también con la popularidad de redes sociales como *facebook* y *twitter*, el uso de plataformas web, como Google, Wikipedia y Youtube; los autores sostienen que, están fuertemente influenciados por la globalización, presentan características similares entre países. (Anexo 1 – Tabla 0.1 y 0.2)

De otro lado, se tiene a la generación “Z” o *centennials* (que en la actualidad tiene alrededor de 22 años), una generación emergente, que ha nacido con el boom de las tecnologías de la información y comunicación, caracterizándose por una notable influencia de la opinión en redes sociales (según la institución española, Instituto Nacional de Estadística (INE), citado en la Revista de estudios de juventud, “el 99% de los jóvenes de esta franja de edad, acceden a Internet de forma cotidiana” (Quintana, 2016. p. 128)), según lo afirma Lara y Ortega (2016), precisando que “Nunca un canal tuvo tanta fuerza a la hora de viralizar una motivación de compra. Y nunca un canal tuvo tanta fuerza a la hora de penalizar la adquisición de un producto o servicio” (p. 71).

Son estos los perfiles definidos por el cambio generacional, como primer filtro o segmentación que deben considerar los fabricantes de cerveza, a fin de brindar el soporte necesario a sus clientes, como es el caso de los mayoristas; debiendo establecer estrategias de posicionamiento de marca, orientadas a conquistar las nuevas perspectivas de compra o decisión de consumo, de los *millennials* y *centennials*, pues de lo contrario estarían condenadas a relegarse con ventas bajas. En paralelo, los mayoristas deben reconsiderar el enfoque de la gestión comercial, debiendo buscar diferenciar los cambios generacionales, dado los estilos de vida que estos generan, a fin de identificar los mercados potenciales, pues de lo contrario les implicaría elevados costos logísticos, de almacenamiento y de marketing en general para conseguir ventas, con las consecuentes implicancias por costos de stock.

Particularmente desde la función del marketing bajo un enfoque de cambio generacional, se busca segmentar el mercado, según las implicancias que traen consigo la influencia de ciertos factores (políticos, económicos, sociales, culturales y

tecnológicos), al acentuar determinadas características en ciertos grupos, como los estilos de vida, la personalidad y la clase social que se termina por adoptar o se pretende aparentar, impulsadas notablemente por las redes sociales. Al respecto, es claramente notable, que el cambio generacional, influye en el perfil psicográfico de los consumidores, entendiéndose a esto último, “[...] como una combinación de Actividades, Intereses y Opiniones (AIOs)” (Shiffman y Kanuk (2012), citado en Ciribeli y Miquelito, 2013, p. 45); las mismas que, se configuran, dado el cohorte generacional, generando implicancias como, el cambio de residencia, trasladándose a otros lugares, a fin de tratar de cumplir sus metas; caso de las jóvenes de zonas rurales de Chile central, según se afirma en el artículo de Valdés y Loreto (2015), publicado en la revista latinoamericana Polis, precisando que, el “cambio generacional [...] marca el abandono de la agricultura con el fin de acceder a otro tipo de empleo y de residencia” (p. 42).

Son estas implicancias que deben ser avizoradas por la gestión comercial, a fin de focalizar sus estrategias de marketing, pues brindará la base al enfoque *trade marketing*; que, según se deduce de la investigación realizada por Labajo y Cuesta (2004), se debe “definir aspectos de animación del punto de venta con el distribuidor, colaborar con la gestión del espacio en el establecimiento, y definir promociones para los clientes” (p. 14), añadiendo además que, a ello se le debe sumar estrategias de posicionamiento de marca, así como responder a los requerimientos del mayorista o distribuidor; por su parte Castellanos (2011), añaden que, estas acciones de comercialización se verán reflejadas en “[...] disminución de stocks, mejora de la satisfacción del consumidor, generación de lealtad de los consumidores hacia los productos” (p. 40).

Lo imperioso de la aplicación de una gestión comercial basada en el cambio generacional, es irrefutable, según se ha caracterizado a las diversas generaciones; puesto que, esto permite diferenciar las acciones logísticas y de marketing orientadas hacia los mercados potenciales resultantes, que se configuran por tendencias de consumo, comportamientos sociales, estilos de vida en general; y además en cantidad y espacio o localización (lugar), dada la implantación de las tendencias impulsadas notablemente a través de las redes sociales (las mismas que de acuerdo con la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (Fecyt, 2017) han pasado de un uso poblacional del 9,7% a 43,6% desde el 2010 al 2016 – Anexo 2 – Figura 0.1), en cuyo medio masivo no es una excepción la determinación del patrón de consumo de la cerveza.

No obstante, al parecer, las compañías no están tomando en consideración este enfoque, y en todo caso, se está rompiendo el canal de comercialización entre fabricante y mayorista, debilitándose la atención efectiva y eficiente del mercado. Tal es así que, según el reporte de *Business Insider*, citado en el portal web del diario El Financiero (2017), “La penetración de la cerveza cayó uno por ciento entre 2016 y 2017 en el mercado estadounidense, mientras que, tanto el vino como las bebidas espirituosas no se movieron, según las calificaciones de Nielsen” (Párr. 5); al parecer la tendencia en Estados Unidos, ya viene desde años atrás, así lo deja notar el informe de Rabobank, publicado en febrero de 2018, citado en Gestión (2018), donde se precisa que, “la cuota de mercado de las cinco principales marcas de cerveza por volumen fue del 54,8% en 2008 y ha ido disminuyendo alrededor de 1 punto por año, hasta alcanzar el 45,7% en 2016” (Párr. 6). Según el citado informe, los resultados se explicarían, puesto que, “el consumidor se está volviendo más educado y “próspero”, lo que está afectando lo que consume, cómo lo consume y en dónde lo consume” (Párr. 1); siendo esto concordante

con el hecho de que, la generación “Z” y los *millennials* (generación más joven), no están prefiriendo la cerveza tanto como las generaciones mayores; estarían prefiriendo vino y bebidas espirituosas.

La caracterización del comportamiento del consumidor de cerveza, según el citado informe, también es concordante con la conclusión arribada en la investigación doctoral de Hernández (2015), concluyendo que, el consumidor de hoy en día, está más informado, es emprendedor, lo que lo hace, más exigente y diligente; y particularmente “[...] conoce el mercado de bebidas y sabe perfectamente las diversas alternativas que el mismo le ofrece” (p. 137). Esto, se explicaría, dada la marcada influencia de las redes sociales, particularmente en la generación “Y” o *millennials* y “Z” o *centennials*, lo que fortalece ciertas tendencias en los grupos sociales, como la preocupación por una vida más sana, como lo afirma, el portal web Menzing (2018), en el cual, además se deduce que, es justamente por ser más “mediático” a través de las redes sociales, que esta generación se preocupa por la imagen; a esto habría que añadir, la afirmación hecha en el informe de *Berenberg Research*, publicado en *Business Insider*, “veinte años de educación antidrogas, antitabaco y antialcohólico han hecho su trabajo: ya no es 'poco cool' no beber ni tomar drogas” (Life and Style, 2018, párr. 8).

La realidad nacional, no está exceptuada, según lo antes expuesto; ya desde el 2013 el consumo per cápita no habría mostrado crecimiento alguno, habiéndose mantenido en 45 litros (según Fernando Zavala, Gerente General de Backus, citado en el portal web Correo (2014)), se le asuma a ello, la afirmación realizada por el diario Mercadotecnia (2018), donde se afirma que, el mercado cervecero está siendo perjudicado por la pérdida de la atracción del consumo de cerveza de la generación “Y” y la generación

“Z”, estos cada vez buscan licores y bebidas espirituosas con mayor grado de alcohol. La preocupación de los perfiles antes caracterizados, se verifica en el estudio a cargo de la consultora de Rolando Arellano, en el 2022, donde se determinó que, “el 9% de los peruanos son sofisticados, en su mayoría son más jóvenes que el resto de la población, caracterizándose como, muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal, valoran el estatus, y son asiduos consumidores de productos light; esto, en definitiva los caracteriza como consumidores con un marcado perfil de consumo de bebidas de actualidad, desligándose de las bebidas tradicionales como la cerveza; se suman, las modernas (aunque menos preocupante al ser mujeres), representando un 27% (acumulándose un total del 36%), quienes se preocupan por su apariencia, priorizando la calidad y las marcas en sus compras (Studoco, 2023); a diferencia los dos perfiles antes mencionados, se tiene a los progresista (20% de la población), si bien pueden consumir productos modernos, y buscan la conveniencia costo beneficio, no obstante, no están dispuestos a pagar más por la novedad, así mismo no les interesa mucho la imagen, por ende, no hay una influencia notable de redes sociales, y podrían estar abiertos al consumo de cerveza.

Al respecto, la realidad se explicaría, según lo ya comentado en el contexto internacional, puesto que, como bien es sabido, en el Perú, al igual que, en casi todo en el mundo, el uso de las redes sociales es casi inherente a las nuevas generaciones, vale destacar la demanda de la red social Facebook; de acuerdo con un estudio nacional, realizado por Santana, Franco y Hernández (2014), sostiene que, “[...] el 35.3% de los encuestados considera que Facebook les permitió hacerse una idea de la vida en la universidad, por medio de imágenes y videos de los estudiantes en las diferentes actividades realizadas por la institución” (p. 126); en general, a través de la red, se

consigue que el joven postulante interactúe con un “Me gusta”; esto se acentúa más aun, siendo que, según el estudio, “[...] 38,5% de los encuestados entabló conversación por medio de Facebook con estudiantes de las universidades cuando se encontraban en el proceso de búsqueda de información” (p. 126). Los resultados ponen en evidencia la influencia de la red social, hacia una mayor tendencia en adquirir un mejor estilo de vida, a través de la educación superior, y desde luego que, esto viene acompañado con la ausencia en la adopción de costumbres de los padres, como es el caso de tomar cerveza, pues, por lo general se asocia con costumbres de “barriada” o pueblo”.

De lo anterior, se deduce que, no es de extrañarse el movimiento poblacional que se viene suscitando de la generación más joven de la sierra de la Libertad hacia la costa, pues se explicaría por la motivación de obtener un mejor estilo de vida, alcanzado a través de la educación superior, por lo que se verían obligados a trasladarse a la costa, dada la existencia de las instituciones superiores. Al respecto, en términos generales, según los censos realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019), la migración de la sierra a la costa (intra-departamental) en la Libertad, en el distrito de Trujillo y El Porvenir representó, el 3,1% y 3,8% respecto de su población en el 2017, respectivamente (Anexo 2 – Tabla 0.3); así mismo una estadística más, respecto de las transiciones entre regiones, evidencia el movimiento migratorio mayoritario hacia la costa, siendo casi la mitad (49,87%) del total de traslados desde la sierra (Anexo 2 – Tabla 0.4).

Ante dicho contexto, es que surgió el problema en la distribuidora Varhon SAC, observable hasta junio de 2018, orientada tan solo en atender la zona de la costa de la Libertad, particularmente la zona de Trujillo, habiéndose conformado en esta localidad,

un mercado considerablemente heterogéneo, con una presencia notable de la generación “Y” y “Z”, quienes habrían migrado de la zona sierra de La Libertad, por motivos de estudio y búsqueda de oportunidades laborales. Como bien se ha caracterizado en los párrafos anteriores, las preferencias de consumo de estas generaciones han cambiado notablemente, optando en gran medida por los licores o bebidas espirituosas; a esta situación, se le sumó las acciones del fabricante Backus, el cual empezó a tener mayor cobertura, es decir empezó atender casi al 100% de los clientes potenciales de la empresa, en la zona Trujillo; vale destacar además la apertura de varias empresas de venta de licores y Makro, quienes sacaron múltiples promociones para discotecas y bares, lo que dejó en evidencia, las preferencias de la población más joven, por el consumo de licores.

Definitivamente esta situación puso en evidencia las deficiencias de la gestión comercial, al no estar considerando el cambio generacional, y consecuentemente predispuso a un inefectivo soporte estructural o logístico, reflejándose notablemente en la ausencia de una respuesta eficiente al consumidor. Lo anterior se dejó notar en el mayor recorrido en las actividades de distribución, al buscar posibles clientes, invirtiendo alrededor de 14 h diarias (lo que supone desde ya un desgaste de los recursos logísticos); se sumó a esta situación la escasez de recursos logísticos, como la falta de unidades de transporte (2 unidades, con capacidades de 1200 cajas y 350 cajas) y la capacidad de almacenamiento (60 metros cuadrado); lo anterior, dada la falta de capital, atribuible al notable bajo nivel de cobertura de mercado. Dada esta situación, fue evidente la falta de cumplimiento de entrega de pedidos a tiempo, logrando apenas un porcentaje del 60% de los pedidos atendidos a tiempo (150 cajas atendidas en el lapso de 14 horas), así también se presentaron rechazos en un 3,5% de los pedidos (equivalente

a 227,5 cajas al mes). La implicancia final fue observable en la baja notable de las ventas, habiendo descendido desde un promedio mensual de 15254,12 cajas hasta antes del inicio de optar por las estrategias de comercialización con enfoque de cambio generacional (hasta junio de 2018) a 6975 cajas (desde julio a diciembre de 2018, periodo provisional en el que se inició el proceso de implementación de las estrategias de comercialización); así mismo, se incrementó el gasto en combustible en 6,78% (observándose un incremento del consumo en galones de combustible de 258 hasta antes de la implementación de las estrategias de comercialización, a 277); y además se incrementó el costo del personal por las horas extras, siendo que, estas pasaron de un promedio mensual de 26 h (hasta antes de optar por las estrategias de comercialización), a 53 h, en la fase de implementación de las estrategias.

Como consecuencia se empezó a retirar al personal de ventas y se dio inicio al proceso de auto venta, es decir cargar producto en los carros e ir a ofrecer a quien quiera comprar. No obstante, en consideración del análisis del cambio generacional, a inicios de julio de 2018, se consideró que las medidas tomadas no eran la solución, decidiendo orientarse hacia la zona de la sierra, como el caso de Otuzco, inicialmente, empezando con la auto venta, para consecuentemente adentrarse a otras provincias como Julcán y Santiago de Chuco, ya que se consideró que, en la sierra en general está concentrada la generación *Baby Boomer* , generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”.

I. 2. Pregunta de investigación

Pregunta General

¿En qué medida, la gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional tiene un efecto en el nivel de ventas, distribuidora Varhon SAC, La Libertad, 2019?

Preguntas específicas

¿En qué medida una gestión comercial **sin un enfoque** de cambio generacional tiene un impacto en el nivel de ventas de la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2018?

¿Cuál es el nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los resultados cuantitativos del marketing, gestión de almacenes y de la logística de distribución?

¿En qué medida la gestión comercial **con enfoque** en el cambio generacional, tiene un impacto en el nivel de ventas logrado en la zona sierra de La Libertad, en comparación a la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2019?

I. 3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar el efecto de la gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional, en el nivel de ventas, distribuidora Varhon SAC, La Libertad, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar la medida en que la gestión comercial sin un enfoque de cambio generacional tiene un impacto en el nivel de ventas de la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2018.
- 2) Identificar el nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución.
- 3) Identificar la medida en que la gestión comercial con enfoque en el cambio generacional, tiene un impacto en el nivel de ventas logrado en la zona sierra de La Libertad, en comparación a la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2019.

I. 4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

La investigación es fundamental para la distribuidora Varhon SAC, toda vez que, le permite tener una visión holística de la gestión comercial, particularmente, considerando como premisa fundamental la segmentación de mercado, identificando el proceso de configuración del mercado como consecuencias de las implicancias generadas, dada los cambios generacionales acentuados por la influencia de las redes sociales, las que inciden en los estilos de vida, terminando por movilizar poblaciones desde un ámbito geográfico hacia otro, como es el caso particular, de la movilización de gente de la generación “Y” y “Z” de la sierra, hacia la costa, influenciados por la búsqueda de un mejor estilo de vida, a través de la educación formal brindada en la zona

costera de La Libertad (Trujillo). Esta identificación definitivamente tiene una implicancia en la reducción de los costos logísticos, de almacenamiento y desde luego de márketing (resultando contraproducente esto último, puesto que, la inversión en el posicionamiento de marca, para diferencia el mercado heterogéneo, debe estar respalda con acciones estratégica de parte del fabricante) en su intento de orientarse hacia un mercado heterogéneo como es el caso de Trujillo (pues estaría conformado considerablemente por la generación “Y” y “Z”, los cuales no estarían prefiriendo en gran medida a la cerveza), debiendo orientarse hacia un mercado menos heterogéneo como es el caso de la sierra, siendo que, estaría conformado sobre todo por la Generación “BB”, “X” y la población adulta de la generación “Y”.

La investigación, como aporte teórico, contribuye en sentar las bases de un enfoque de gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional, a nivel de un diseño cuasi experimental; es decir, discernir la configuración del mercado cervecero, como consecuencia del impacto los cambios que se han suscitado en las diversas épocas de la historia, lo que ha marcado la tendencia de ciertos estilos de vida, como consecuencia del impacto notable de las tecnologías de la información y comunicación, lo que ha conllevado a un mundo globalizado con gran injerencia a través de las redes sociales; y que en definitiva esto afecta al comportamiento de consumo, dado el perfil psicográfico.

I.4.2. Justificación Práctica

La adopción del enfoque de la gestión comercial, orientando los esfuerzos hacia un mercado menos heterogéneo, como es el caso de la sierra (Otuzco, Julcán y

Santiago de Chuco) repercute en los resultados económicos de la empresa y consecuentemente en la mejora del bienestar económico y social de los colaboradores, esto como resultado de la repartición de utilidades, siendo que la empresa posee más de 20 trabajadores; así también se generan comisiones por el logro de metas, las mismas que resultan factibles por el soporte brindado por la empresa a través de una gestión eficaz y eficiente.

I.4.3. Justificación Metodológica

Por último y no menos importante, la presente investigación, servirá de base referencial, en su diseño de investigación, al ser claramente congruente con el contexto real de la problemática, para el caso, un diseño cuasi experimental, lo que garantiza la fiabilidad y alcance de las conclusiones a las que se arriben.

I. 5. Alcance de la investigación

La investigación se circunscribe en un alcance de investigación explicativa, bajo un diseño cuasi experimental, siendo el diseño, claramente congruente con el contexto real de la problemática (llámese la configuración de los grupos y la factibilidad de disposición de datos de campo), lo que garantiza la fiabilidad y el alcance de las conclusiones a las que se arriben.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

Quintana (2016), en su investigación “Generación Z: vuelve la preocupación por la transparencia online”, realizada en España, explica la importancia que brindan los jóvenes a su privacidad y como esta deriva en sus hábitos de consumo, los puntos críticos identificados son los que guardan relación con el avance tecnológico, los hábitos digitales y, todo lo relativo a ataques informáticos capaces de vulnerar los datos e intimidad. Del mismo modo, mediante su técnica de recolección de datos (análisis documental) incluye otro dato sobre las tendencias del consumo que caracterizan a esta generación como el enfoque en la innovación; comodidad (servicios o productos que representen ahorro de tiempo); deseo de seguridad (consumidores sensibles a la marca, pero de baja lealtad); y tendencia a la evasión (deseo de una oportunidad de escape). De la investigación se destaca que la generación Y y la Generación Z declaran considerablemente menos preocupación que los ‘Baby Boomers’ en ser observados por las grandes empresas, que lo consideran una práctica aceptable que ayuda a las empresas a ofrecerles productos mejores y más personalizados. Como conclusión de la investigación, la generación Z es universalmente digital (99%), donde la innovación y rápida sustitución de servicios o productos es normal para ellos, y mantienen una mayor conciencia de riesgos y ciberseguridad; no obstante, la cantidad de aplicaciones que requieren permisos de acceso dejan poco margen de protección. En el enfoque relacionado al consumo, la Generación Z, del mismo modo que sus antecesores los millennials, están dispuestos a renunciar a una parte de su intimidad si ello supone el acceso a productos mejores y más personalizados, pero les preocupa más compartir sus datos financieros en línea.

Lara y Ortega (2016), en su investigación “Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas”, realizada en España, analizan que es lo más relevante en el consumo de los nativos digitales y en qué aspectos de marketing deberían enfocarse las marcas en su relación con ellos. La técnica de recolección de datos fue el análisis documental, de donde se destaca que la tendencia de compras a través de internet obliga a las marcas a adaptarse a las peticiones de los clientes para poder brindar respuestas inmediatas, sencillas y provechosas, ante ello las marcas están invirtiendo en un e-commerce con transparencia en sus procesos, autenticidad y personalidad en los productos. Adicional a ello, su investigación señala que los periodos de atención de los Z son de ocho segundos, tiempo medio que los jóvenes dan plena atención a algo en concreto, un hecho que las marcas no deben ignorar, así como el factor emocional para generar el vínculo marca-cliente y así ganarse la confianza de este tipo de consumidores, como la empatía, simbolizada por una marca auténtica, entendimiento y escucha al consumidor. En conclusión, la investigación indica que la Generación Z es más tolerante a la publicidad online, prefiriendo que los anunciantes lleguen a ellos mediante el mundo digital y a través de personas reales con las que se sientan identificados (influencers sociales), inclinados a compartir opiniones, sugerencias e ideas de su consumo, resumiendo cinco rasgos característicos llamadas las 5 íes y las 5 ces: Irreverencia y Contraste, Influencia y Conexión; Innovación y Creatividad; Inmediatez y Cortoplacismo; e Inquietud y Cambio.

Valdés y Loreto (2015), en su artículo “Géneros, generaciones y lugares: cambios en el medio rural de Chile Central”, realizada en Chile, explicaron cómo inciden las transformaciones intergeneracionales en las localidades mediante un análisis micro-social, para ello emplearon información conseguida de fuentes como: informes escritos, entrevistas,

estadísticas y relatos biográficos abarcando tres generaciones (generación mayor, intermedia y joven), lo cual permitió conocer las similitudes, cambios y contrastes intergeneracionales entre localidades, las subjetividades colectivas, elementos transmitidos entre géneros y generaciones como las rupturas y consecución de factores relacionados a la diferencia sexual o a el status social. De la investigación se concluyó que para las generaciones jóvenes el concepto de lugar se ha desligado de la naturaleza extendiéndose a la ciudad e incluso otros países, bajo su propia experiencia formativa, profesional, de acceso a los medios de comunicación, internet, telefonía celular y transporte. Ante ello, son manifiestas las discrepancias de la generación joven en la manera de pensar, habitar, hacer, consumir, situarse en el mundo e identificarse entre sus generaciones predecesoras, donde, cabe resaltar, la generación joven muestra mayor similitud entre ambos sexos y sus estilos de vida. El movimiento poblacional, escolaridad y la cercanía con lo urbano de los más jóvenes se demuestra en sus hábitos de consumo, vestimenta y uso de tecnología para obtener productos y servicios, que en comparación a generaciones pasadas está sostenida en el uso de teléfonos celulares con conexión a internet.

Hernández (2015), en su tesis “Factores que influyen en la compra y consumo de bebidas: alcohol vs. no alcohol”, realizada en España, con la intención de contribuir al conocimiento teórico y empírico en marketing, desde la perspectiva del comportamiento del consumidor en la industria de las bebidas, se propuso analizar los factores que influyen en la compra y consumo de bebidas alcohólicas frente a las no alcohólicas. Mediante su técnica de recolección de datos, el análisis documental y análisis multivariante, específicamente de regresión logística del gasto y consumo semanal, tipos de clientes y la cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en España, resalta la influencia que

tienen dos clases de factores en la compra de bebidas, los intrínsecos e individuales y los extrínsecos o ambientales. En conclusión, los principales factores individuales como dominios motivacionales, estilos de decisión, dimensión cultural, variables sociodemográficas, etnocentrismo, factores ambientales (entorno de compra) y sociodemográficas; influyen en las emociones, las percepciones, las acciones y las decisiones que impulsan al consumidor a alcanzar un objetivo deseado del producto. Adicional a ello, sobre la caracterización de las formas en que los individuos perciben y realizan su proceso de toma de decisiones, la investigación propone la aplicación de 8 estilos de decisión (perfeccionismo/conciencia de alta calidad; conciencia de marca; novedad y moda; precio y valor, recreativo y compra hedónica; impulsividad; confusión por exceso de información; y lealtad). Finalmente, el autor plantea la aplicación de 3 tipos de entornos de compra que afectan al comportamiento de compra en bebidas, que son; la ubicación y el entorno físico del establecimiento; el entorno de compra virtual; y el entorno social de compra.

Santana et. al (2014), en su investigación “Rol de las redes sociales en la elección de una universidad”, realizada en Lima, buscaron determinar la importancia de las redes sociales en el proceso de elección de una institución universitaria, es decir, la intención de compra y; conocer los elementos de las redes sociales que funcionan como estímulos para lograr el favoritismo por una institución. Para el desarrollo del marco contextual, la muestra considerada fue de muestreo no probabilístico por conveniencia, donde entrevistaron a los responsables de los medios sociales de las universidades seleccionadas (Cuestionario para expertos, tipo de pregunta abierta y realizada a 14 personas); durante la recopilación y el análisis de los datos primarios, llevaron a cabo un estudio cuantitativo basado en las

encuestas a los estudiantes (Cuestionario para estudiantes, tipo de pregunta cerrada y realizada a 99 personas) procesadas con el software IBM SPSS. El estudio concluye y confirma que la importancia de las redes sociales en el proceso de elección de una universidad está en la búsqueda de información, siendo Facebook una de las fuentes más utilizadas por los estudiantes para informarse sobre una universidad, ocupando el tercer lugar (13,1%), ya que ofrece a las instituciones proximidad a los jóvenes y respuestas rápidas, y también contribuye a la creación de marca, ya que su contenido evoca emociones positivas. Las encuestas revelaron que el 35,3% de los encuestados consideraba que Facebook les permitía conocer la vida universitaria a través de fotos y vídeos de estudiantes en diversas actividades de la institución, además, comprobaron que los estudiantes responden a ciertos estímulos en determinadas publicaciones comentándolas o dándoles "me gusta", especialmente las relacionadas con el fervor patriótico, la política o el orgullo universitario.

Quintana (2021), en su estudio “Mejora de procesos para el incremento de la productividad de picking en un centro de distribución de Huachipa”, realizada en Lima, tuvo como objetivo demostrar la optimización del rediseño de layout de las canchas de picking para aumentar su productividad de modo sostenible y eficaz para la cadena de suministro, ya que impacta en el servicio a los consumidores. Manejó la técnica de análisis documental, observación directa y el uso de herramientas de rediseño como Layout para mejorar la eficiencia de almacenamiento y distribución de los productos aplicada a los procesos de cadena de suministro. En conclusión, el investigador incorpora datos adicionales sobre el rediseño del layout del área de picking, donde se introdujo el método de las 5 "S", para lo cual se estandarizaron los procesos, se introdujo un modelo de reconocimiento del buen desempeño, evaluado mediante indicadores de los procesos del almacén (recepción, almacenamiento,

picking, despacho y salida de transportes secundarios subcontratados), y se incluyeron sesiones semanales de seguimiento para los operarios y el personal, y así ver los resultados alcanzados y tomar acciones correctivas cuando los indicadores se desvíen. En conclusión, mediante la mejora de la logística de distribución, la administración y la gestión de los procesos, la productividad del picking aumentó de 264 CF/HH (Carga Física/Horas Hombre) a sobre 300 CF/HH, mejorando así la eficiencia operativa de la empresa y generando un ahorro de S/258,529.79 anualizado, a la vez que beneficia a los clientes con la entrega de unidades en calidad, cantidad, a tiempo (comprimió los tiempos de traslado de 38 seg. a 13 seg, lo cual hace posible la salida de la flota antes de las 8 am) y a un precio justo.

Chávez (2016), en su estudio “Propuesta de mejora de la gestión logística para reducir los costos logísticos operacionales de la Empresa Cervecera Barbarian S.A.C.”, realizada en Lima, tuvo como objetivo ejecutar un diagnóstico actual de la empresa cervecera en sus procesos para posteriormente evaluar el impacto de la estandarización y políticas de manejo de sus procesos a fin de reducir sus gastos logísticos operacionales, de almacenamiento y distribución en la producción y comercialización de cerveza. Mediante la técnica de recolección de datos basada en el análisis documental (revisión de los registros y reportes de la empresa), entrevista (el muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se entrevistó al responsable de operaciones logísticas sobre los procesos de compras y gestión de almacén, tales como el inventario, personal, compras, y volumen de materiales) y observación directa. Como conclusión su estudio demuestra que, los costos logísticos de entrega de productos otorgados al cliente se ven influenciados por el manejo del inventario, compras y ámbito geográfico del mercado objetivo, personal y elección de rutas de la flota subcontratada; identificando además que un problema frecuente en el desfase de costos de distribución es

la ausencia de gestión en sus procesos de inventario y estandarización de lotes de compra, aumentando sus costos de almacenamiento, rotación del inventario y cantidad de unidades perdidas por perecebilidad ante los extensos periodos de almacenamiento. Ante ello, la propuesta de mejora logró reducir los costos de almacenamiento de S/. 83,726 a S/. 51,954 soles mensuales, logrando un reajuste del 37.95%, y disminución de costos de distribución (de 10% a 4%), mediante la contratación de flotas adecuadas para las entregas del producto a los clientes.

II.2. Conceptos

Crecimiento de ventas: Variación del nivel de ventas en un determinado periodo o estación en relación a otro, como consecuencia de un cambio o estímulo.

Porcentaje de pedidos rechazados: Magnitud porcentual del número de pedidos por los clientes, en relación al total de pedidos, en un determinado periodo de tiempo.

Deserción de clientes: Proporción de clientes que se retiran o se dan de baja, en relación a la cantidad actual de clientes, en un determinado periodo.

Incremento de clientes: Proporción de clientes nuevos o que se dan de alta, en relación a la cantidad actual de clientes, en un determinado periodo.

Mix de marcas: Proporción de pedidos con más de dos productos, en relación al total pedidos en un determinado periodo.

Promociones: Proporción de clientes con promociones, en relación al total de clientes, en un determinado periodo.

Cumplimiento de precios sugeridos: Proporción de clientes que venden al precio sugerido, en relación al total de clientes, en un determinado periodo.

Nivel de cobertura de mercado: Proporción de localidades atendidas, en relación al total de localidades asignadas, en un determinado periodo.

Porcentaje de stockout: Magnitud porcentual de productos sin stock, en relación al total de productos de la cartera, en un determinado periodo.

Porcentaje de atención de pedidos a tiempo: Magnitud porcentual del número de pedidos atendidos a tiempo en relación al total de pedidos, en un determinado periodo de tiempo.

Efectividad de cumplimiento de los tiempos: Medida en que se cumple el tiempo previsto o programado para una determinada ruta.

Tiempo promedio de atención de pedidos: Relación entre el tiempo total en ruta y el número de pedidos atendidos.

Efectividad de entrega de pedidos: Medida en que se cumple con la entrega prevista o programa de pedidos en un determinado tiempo.

II.3. Bases teóricas

2.3.1. El cambio generacional

Se entiende al cambio generacional de acuerdo con la consultora Sustava (2019), como los cambios que se suscitan en cierta ubicación espacial, en una determinada época, como resultado de la interacción entre estas, generándose una cohesión social, y el desarrollo de identidad y pertenencia social. De Mannheim (1952), citado en Fundación Telefónica (2018), se deduce que, las interacciones conllevan a ciertos acontecimientos que pueden conformar profundamente la identidad de una generación particular, destacándose «ciertas modalidades definitivas de comportamiento, sentimiento y pensamiento» (Mannheim, 1952, p. 169); por consiguiente, la fundación acota que, “[...] se trata de una explicación cultural de identidad compartida que se sitúa dentro de una ‘ubicación’ estructural histórica” (Párr. 5).

Sustava (2019), destaca que cada generación es única, “[...] en cuanto a su comportamiento, forma de comunicación, forma de trabajar, forma de gastar y forma de pensar, por lo tanto, en algunos casos, el choque generacional es muy notorio” (Párr. 3); pudiendo observarse ciertas disrupciones. La consultora precisa además que, estos cambios son determinados por abundancia económica, eventos sociales, y los cambios tecnológicos, dentro de los que destacan las redes sociales. Fundamentalmente, tanto generaciones nuevas como pasadas, se referencian en aspectos tales como el crecimiento económico; reasignación de riquezas; evolución de las políticas sociales; desarrollo tecnológico; y la movilidad social, formando una imagen generacional única basada en expectativas y oportunidades.

2.3.2. Las redes sociales como determinantes del cambio generacional y los estilos de consumo

Según el portal web Puro Marketing (2018), afirma que, el cambio generacional tiene una base notablemente digital; las tres últimas generaciones poseen un factor común: el uso de la red social, literalmente nacen conectados, su socialización depende de un celular inteligente, y como es de esperarse la educación profesional es desarrollada en aulas, en donde predomina el uso de ordenadores.

Gabrielova y Buchko (2021) y Aguirre (2022) señalan que, desde la apertura de las redes sociales, se creó una nueva manera de comunicación, expresada prioritariamente en videos, fotos, comentarios e incluso información personal, que marca el desarrollo de una vida paralela para medir el valor individual y social, según la originalidad y número de aprobaciones externas de las publicaciones o "me gusta ", en términos más adecuados para el lenguaje de la generación Z. Como resultado, mediante las redes sociales ahora individuos y corporaciones tienen la oportunidad de ofrecer una imagen pública atractiva a su público objetivo, empleando estrategias de mercado según la comprensión y aceptación de los consumidores hiperconectados.

La influencia o determinación de las redes sociales en los cambios generacionales, es factible evidenciarlo por ejemplo en la existencia de redes especializadas, cuyo resultado, es enfatizar en la tendencia de un determinado comportamiento. Pues según lo afirman los autores antes citados:

[...] en la actualidad se pueden encontrar redes especializadas que agrupan a sus miembros de acuerdo con temas de interés común; por ejemplo, cine, deportes

o, incluso, redes profesionales en las que el objetivo es conseguir oportunidades laborales. Por ello, comprender cómo funcionan las redes sociales y cómo se pueden emplear para potenciar la marca o influir en la decisión de compra brinda una oportunidad para las empresas (Santana, Franco y Hernández, 2014, p. 17).

Ante esta situación, de énfasis en ciertas tendencias en temas de interés común, dada la existencia de redes sociales especializadas, es de esperar que, surjan comportamientos de consumo implícitos, que, según se deduce de lo sostenido por los autores, es cuestión de identificarlos, comprendiendo particularmente la configuración o formas de interacción de los usuarios en dichas redes sociales; así pues, sostienen que, “Internet introduce nuevas formas de comunicación, una economía que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, en colaboración, comunitarias e interactivas” (Santana, Franco y Hernández, 2014, p. 18); vale citar además, lo afirmado por Miguel Jarquín (Estrategia digital de la Universidad La Salle), citado en el portal web, Indigo (2019):

Las generaciones posredes sociales, Millennials y Z, son mucho más conscientes que los X de que el Internet es una ventana al mundo, y entre más suyos sean los mensajes menos riesgo habrá de que personas ajenas a la conversación la entiendan (Párr. 12).

Como es de notar, el cambio generacional es resultante de la presencia o influencia notable de los cambios tecnológicos como soporte de las redes sociales, que permiten que se configuren brechas generacionales, las que se adaptan a dichos cambios tecnológicos en mayor o menor medida según el contexto al que pertenecen; de ahí

que, es de esperar la influencia en los comportamientos de consumo diferenciados particularmente en la generación Millennials y “Z”, pues se han adoptado notablemente a la influencia de las redes sociales.

2.3.3. Características generacionales congruentes con el comportamiento de consumo de la cerveza

Según Forgarty y Tremblay quienes han resumido más de 150 estudios realizados en países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citado en García (2014); sostiene que, la demanda de la cerveza es inelástica, y que el vino, los destilados y refrescos, no se constituyen en productos sustitutos; esta característica, se podría explicar dada la característica adictiva; se le suma a esto, la publicidad que promociona el consumo de la bebida como una norma social.

De otro lado, es preciso citar Barbery, Godoy, Toro, Trujillo y Romero (2018), quienes sostienen que:

[...] la identificación de la necesidad nace en medio de las actividades de ocio, momentos de diversión, conciertos, playa, fiestas; no es necesaria la búsqueda de información porque es un producto en el cual el consumo inicia por tradición y esta misma razón define la elección de la marca. (p. 9)

Como se deja notar, el consumo de la cerveza, responde sobre todo al acompañamiento de momentos de ocio y diversión. Además, su consumo se asocia a factores socioculturales, considerando el impulso del consumo de cerveza por la sociedad mediante su normalización y aprobación hacia las nuevas generaciones (Millennials y “Z”); no obstante, se tienen

variantes importantes en el consumo y elección de la marca de cerveza, determinada por el nivel socioeconómico o género del consumidor.

Barbery, Godoy, Toro, Trujillo y Romero (2018), además añaden que, los consumidores adultos, con edades “[...] entre los 36 y 50, la marca es uno de los factores más influyentes en la decisión de compra, aún más que el sabor, lo conocido y lo clásico es mucho más aceptado” (p. 13); no obstante, en los consumidores con edades, “[...] entre los 18 y 35, el sabor influye muchos más en la decisión de compra y elección de marca, de esta forma este grupo generacional está mucho más predispuesto a probar y buscar nuevos sabores” (p. 10).

De lo citado, las características de consumo en la generación Baby Boomer y X, exponen particularidades como cuidado a momento de gastar evitando caer en compras de impulso, direccionando sus compras en productos para la salud y productos orgánicos con mayores beneficios, dado que es una generación en edad mayor, que sobrepone su cuidado y ahorro del dinero; mientras que la generación Y (Millennials) orienta sus tendencias de consumo según el valor precedido de la marca, el peso de las imágenes y videos vinculados al producto, decisiones de compra informadas con datos verídicos (si el producto es natural, fresco, reciclable, orgánico, local, verde, sustentable) y son más susceptibles al marketing viral (por recomendación). Para la Generación Z es importante la transparencia y acceso al mensaje, conexión real con la producción mediante su experiencia y satisfacción propia, habituados a un consumo online, favorecen o desisten su compra según su interpretación sobre la información, consejo, opiniones o criticas referidas sobre el producto.

Los autores puntualizan que, el consumidor no difiere en los precios de la cerveza, “[...] siempre y cuando mejore su experiencia con el producto, es decir, el ambiente en el que lo

consume, con quién lo consume” (p. 13). Lo cual plantea que la intervención social y los factores psicosociales implicados en el consumo de cerveza despojan la explicación de su consumo sobre contenidos moralistas o económicos, y la aproximan más a la concepción de que el consumo de cerveza es un medio que integra variables psicológicas, psicodinámicas, relacionales y socioculturales entre los consumidores y su entorno.

Adicionalmente, Alexandru (2021), indica que las últimas generaciones (Millennials y “Z”), cada vez más identificadas como “Generación Verde”, exponen un comportamiento de consumo ambiental y socialmente responsable, ello favorecido con el poder adquisitivo y el acceso a la información digital sobre los productos de su consumo, traduciendo esta conciencia en opciones de productos concienzudos, orgánicos y respetuosos con el ambiente. Los estudios indican que, en la tendencia de los consumidores, el 65% de los Millennials y la generación Z, adquirirían productos conscientes con el ambiente prevaleciendo sobre la marca, en balance al 34% de los Baby Boomers que lo harían (consumo de productos ecoamigables) (Amazon 2019). Ello señala que, las corporaciones en sus estudios de mercado deben enfocarse en las nuevas generaciones como una asociación de adopción de éticas y opciones ecológicas como un símbolo de estatus, gratificación y una expresión de su identidad para los consumidores jóvenes.

En contraste, Nielsen (2017), citado en Solano (2019) indica que las industrias cerveceras están perdiendo mercado indicando que “la penetración de la cerveza cayó en 1%” (Párr. 4). Lo cual orienta a un oportuno estudio de mercado, estrategias de venta y empleo de campañas de mercadotecnia distintas; cuidado del proceso de producción para captar al mercado de *millennials* (principales que marcan las tendencias de compra y consumo masivo) y Gen Z; y comprensión de generaciones con expectativas y características de estilos de vida diferentes.

2.3.4. La gestión comercial

“La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz” (De Borja, 2008, p. 11). Es decir, la gestión comercial, no solo es una función continuada, luego del proceso productivo, incluye aspectos desde el abastecimiento al área de distribución, debiendo tener injerencia en la gestión de almacenes, la logística de distribución, así como las acciones de marketing resultantes de la investigación o estudio de mercado, a fin de decidir la orientación hacia los mercados potenciales; y para el caso particular, es una función compartida, que forma parte del sistema comercial entre el fabricante de cerveza y el mayorista, debiendo establecerse políticas de abastecimiento oportuno orientadas a mantener porcentajes de *stockout* bajos, así como el respaldo con el posicionamiento de la marca o producto en el mercado emergente dado el cambio generacional, sobre la base de estrategias de marketing para llegar de forma efectiva al mercado (como el respaldo con las promociones y políticas de precios).

De ahí que, una tarea esencial que debe cumplir el fabricante, a fin de brindar el soporte necesario al distribuidor o mayorista, es garantizar el posicionamiento de la marca; para ello resulta fundamental que exista un sistema comercial que les garantice ventajas a ambos; así pues, de Ocaña (2012), se deduce que, los distribuidores deben constituirse en aliados estratégicos del fabricante; pues solo así, se salvaguardará la eficiencia en el uso de los recursos destinados para llegar al consumidor final. Para lograr ello, el distribuidor o mayorista debe comprender que, debe disponer de trayectoria y conocimiento del mercado, y en congruencia con ello, requiere fortalecerse; esto es salvaguardar su situación financiera, disponer de infraestructura de almacenamiento y aprovisionamiento; esto le permitirá disponer del respaldo del fabricante, consecuentemente lograr una mayor cobertura geográfica.

Como se ha dejado notar, la gestión comercial, en respuesta al objetivo esencial de garantizar una Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR), se sustenta, tanto en la logística o soporte estructural de las diversas operaciones, desde el abastecimiento, almacenamiento y distribución; así como en la función esencial de marketing bajo un enfoque *trade marketing*, lo que implica la investigación de mercado circunscrita en un contexto de cambio generacional notable.

2.3.5. Desempeño de marketing:

El Marketing para canales de distribución o trade marketing consiste en el aumento de la demanda por parte de los vendedores y distribuidores, por encima de los consumidores. Asimismo, para que no disminuya la demanda por parte del consumidor, se tienen que realizar acciones de marketing que envuelvan a las tres partes en el proceso de compra: productores, distribuidores y compradores. Los componentes de Trade Marketing se pueden clasificar en tres categorías basadas en el tipo de actividad que lleva a cabo la empresa y los roles que ésta desempeña.

Primero se encuentran los componentes estratégicos formados por la estrategia de mercado, clasificación de consumidores y análisis de mercado. Los componentes en las operaciones formados por los programas de desarrollo de mercado, planes de ventas o el modelo de inversión, entre otros; y por último los componentes de ejecución que integran gestión de contabilidad, territorial, atención al cliente y acciones de mercado (Dávila et al., 2019).

Trade Marketing funciones (Dávila et al., 2019):

- 1) Promoción del producto o servicio en el establecimiento: el Trade Marketing Manager es el encargado de diseñar el plan de acción en el punto de venta, desde la duración de la promoción, objetivos de la premonición, recursos económicos, materiales y humanos.

- 2) Conocer las tendencias y necesidades de los clientes finales: el Trade Marketing Manager debe conocer cómo es el Punto de venta y los clientes que tienen para diseñar una estrategia creativa, capaz de sorprender y mejorar la experiencia del consumidor final.
- 3) Fomentar la agilidad y flexibilidad entre las tres partes del proceso de compra: la tarea de un Trade Marketing Manager es detectar estas oportunidades entre las tres fases de la compra para ajustar la oferta, para optimizar los gastos y mejorar los beneficios.
- 4) Mejorar la opinión de los usuarios hacia la marca: este tipo de estrategias va enfocada a mejorar el rendimiento de la marca en un largo plazo. Para ello, el Trade Marketing Manager debe ser capaz de medir el rendimiento de su campaña y aplicar en futuras si los resultados han sido positivos.

El desempeño de marketing: La metodología del *trade marketing* engloba las áreas de *merchandising* y venta, para ejecutar acciones que generen ventaja competitiva empresarial. Para el posicionamiento de una marca de cerveza, es necesario que se implemente una estrategia que identifique los canales de distribución y estrategias de *merchandising* en cada uno de sus componentes. Para que se logre posicionar la marca es pertinente que se establezca una ventaja competitiva (Dávila et al., 2019).

La empresa debe trabajar de forma directa entre el fabricante y el distribuidor, otorgando valor agregado a la forma de comercializar esta bebida, al tiempo de estrechar relaciones entre estas partes, la empresa adquiere factores diferenciadores entre las otras marcas, puesto que al trabajar en conjunto y generar beneficios equitativos, las posibilidades de elevar los niveles de comercialización son altamente positivos (Dávila et al., 2019):

- a. Los fabricantes de la marca deben trabajar en la imagen corporativa de la marca, y crear estrategias de promoción y publicidad masiva sobre la entrada de ésta al mercado meta.

- b. Los fabricantes deben aliarse estratégicamente con los distribuidores de la marca, con el fin de que su entrada en el mercado obtenga una mayor aceptación por parte de los consumidores de esta bebida.
- c. Los distribuidores deben trabajar con técnicas de ventas especializadas, respetando los límites de precios, permitiendo que estos productos sean accesibles al recurso monetario de los consumidores, generando un porcentaje de ganancia que beneficie a todas las partes.
- d. Los fabricantes y vendedores deben trabajar continuamente en la activación de la marca para evitar fracasar en el mercado por la presencia de las grandes industrias cerveceras.

En cuanto a las estrategias *push*: El fabricante de la cerveza artesanal debe incitar a los distribuidores a promocionar la marca en sus estrategias de publicidad del establecimiento, utilizando atractivos que persuadan a los clientes a consumir este producto en lugar del tradicional.

Por su parte en relación a las estrategias *pull*: Los fabricantes deben estar en condiciones de hacer el producto tan atractivo a los ojos del consumidor que estos se sienten motivados a buscar el producto por cuenta propia en los diferentes puntos de ventas en que se comercializan.

La aplicación de la estrategia de *merchandising* dentro del *trade marketing* se centra en definir la ubicación estratégica para el producto en los puntos de venta, *visual merchandising* (Lorite, 2015). Lo anterior requiere que, los distribuidores de la marca sean dotados de publicidad agresiva por parte de los fabricantes, de manera que puedan crear espacios llamativos y subliminales, para que los consumidores se sientan atraídos a consumir el producto, ayudando a incrementar las ventas, como lo sostiene Alet (2011), utilizando además precios competitivos.

Al destacar accesorios publicitarios utilizando la imagen corporativa de la marca (logo y slogan) se debe trabajar con línea gráfica como cenefas, preciadores, exhibidores, góndolas, entre otros, para llamar la atención de los consumidores, y lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores (Tinoco et al., 2019) de cerveza. En ese sentido, dentro de la estrategia de *merchandising* se subdividen dos estrategias esenciales para el posicionamiento de una distribuidora de cerveza, que los fabricantes y empresarios de esta línea de productos deben implementar:

a. Estrategias de ventas: Para que los fabricantes de la cerveza artesanal comercialicen su producto en el mercado, se debe implementar promociones para sus intermediarios y consumidores, de tal manera que estos se sientan atraídos a consumir frecuentemente la marca y fidelizarse a ella. Adicionalmente, a los atractivos comunes que son eficientes en el caso de posicionamiento, se debe considerar los descuentos por compras y regalos, como incentivos para atraer a los clientes del sector estudiado.

b. Activación de la marca: Los puntos de distribuciones de la bebida artesanal deben trabajar en proporcionarles a los clientes degustaciones y prueba del producto, como estrategia de convencimiento de consumo periódico de la marca. A esta estrategia se le recomienda adicionar los sorteos y/o concursos llamativos en los lugares a expender la bebida; esta estrategia utiliza un método de creación de dinamismo e interrelación entre los clientes potenciales, la marca y los puntos de distribución, haciendo énfasis en el objetivo del *trade marketing*.

El posicionamiento puede ser definido en dos conceptos: El primero, concierne a la localización del producto a partir de sus características físicas y el segundo, a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores.

La posición en el mercado, se encarga de recorrer las siguientes fases (Pérez & González, 2017):

1) La identificación de la competencia, la empresa distribuidora de cerveza debe conocer cuáles son sus competencias directas; 2) La determinación de las posiciones de los competidores a partir de mapas de percepción y preferencias; 3) La determinación de las dimensiones competitivas, la manera en que el consumidor percibe y evalúa los productos competidores y en función de qué atributos; y 4) Análisis de las posiciones de cada consumidor. La distribuidora de cerveza debe conocer la necesidad de cada consumidor y clientes, al conocer ello se podrán implementar estrategias que les permitan atraer y brindar los mayores beneficios a sus clientes.

El producto permite estimular la demanda del mercado y eliminar las deficiencias del producto. Para su crecimiento es necesario que sufra variaciones y mejoras sobre el producto original para incrementar la cuota de mercado. Asimismo, presentará madurez a través de sus modificaciones para conseguir la diferenciación, haciendo énfasis en el servicio. Cuando existe declive se puede simplificar la línea, con búsqueda de nuevos usos y modificaciones para revitalizar el producto (Martínez, 2017). En el caso de la distribuidora de cerveza, puede recurrir a la implementación de varios puntos de venta, asistir a ferias gastronómicas y festividades.

Respecto al precio, para iniciar se considerará un precio que sea aceptable en el mercado apoyando su penetración en él. Cuando exista un crecimiento se hará una pequeña reducción del precio, durante las épocas baja se conseguirá el mantenimiento o su disminución (Martínez, 2017). La distribuidora de cerveza deberá fijar su precio de acuerdo al contexto en el que se encuentre como ya se ha definido en líneas anteriores.

La cobertura de mercado se inicia con el incremento de cobertura, para apoyar el crecimiento se iniciará con la expansión de distribución, en la etapa de madurez se dará paso a las relaciones estrechas con los distribuidores. En la parte de declive, se optará por cultivar las

relaciones con los distribuidores (Martínez, 2017). La distribuidora de cerveza deberá acoplarse a los diversos eventos para darse a conocer.

La promoción en la fase de introducción, para crear conocimiento sobre el producto se iniciará con la publicidad informativa y la estimulación de la comunicación interpersonal, en la fase de crecimiento se concentrará en la publicidad para crear imagen de marca, en la fase de madurez se dará paso al mantenimiento de la imagen y promoción de ventas, por último, en etapa de declive se hará una drástica reducción (Martínez, 2017). La distribuidora de cerveza, debe armar promociones que publicará de forma constante en las redes sociales y en los puntos de venta podrá diseñar banners detallando las promociones y entregando cupones de descuentos.

2.3.6. Gestión de almacenes:

Ante ello resulta fundamental, la gestión del stock del distribuidor, para lo cual será necesario el fortalecimiento de un sistema comercial de abastecimiento oportuno e íntegro. De acuerdo con el portal web de Telematel (2018) para lograr una gestión óptima de stock, se requiere negociar los mejores precios con los proveedores; disminuir al máximo los costes de gestión derivados de la actividad, ello requiere realizar un análisis de la rotación de los productos; así mismo la citada institución, precisa que, “las distribuidoras no pueden realizar una estrategia de compra-venta ganadora sin tener unos datos que la respalden” (Párr. 2); es decir requiere conocer el segmento de mercado estratégico, como es el caso particular de un mercado diferenciado según el cambio generacional, de tal forma que, no amerite mayores inversiones para garantizar una demanda estable.

2.3.7. Logística de distribución

De acuerdo con Instituto Colombiano de Automatización y Codificación Comercial (GS1 Colombia), citado en Mora (2016), “[...] logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa” (p. 25).

La logística de distribución es determinante de la satisfacción del cliente, y por ende de la rentabilidad. Esto se explica; puesto que, el planificarla adecuadamente, permite garantizar la cantidad óptima de inventario en cada punto de la cadena; esto implica “[...] garantizar los movimientos de la mercancía dentro de la cadena, de manera que el producto llegue al punto de venta en las condiciones de calidad, cantidad, documentación y oportunidad pactada” (Mora, 2016, p. 122).

Parte esencial de la planificación de la logística de distribución, son los recorridos y la capacidad de carga de las unidades, a fin de reducir los tiempos de recorrido, logrando mejorar los indicadores de tiempo de atención de pedidos y la efectividad de entrega de pedidos. Al respecto, Ragás (2018), sostiene que, es muy efectivo gestionar los recorridos en base a programas sofisticados capaces de procesar las diversas variables, como el flujo vehicular, las horas punta, la distancia de los diferentes trayectos, entre otros, como el ancho y altura de las calles; estos programas resultan más eficientes aún, si se conectan en tiempo real con el tráfico de las principales rutas.

Lograr optimizar los tiempos de atención, si bien se logra al transportar lo máximo posible utilizando unidades de gran capacidad; no obstante, la eficiencia se ve afectada en las partes baja de la curva de producción (estaciones con baja demanda); en contraste el utilizar unidades concordantes con la capacidad de carga, a fin de evitar la ineficiencia en estaciones

de baja demanda, expone a un mayor número de recorridos, lo que afecta la eficiencia; por lo que, se debe lograr un equilibrio entre optimizar el tiempo; es decir, lograr la eficiencia en el uso del recurso tiempo y la eficiencia en el uso de los recursos logísticos, como las unidades de transporte, y el uso del combustible. Al respecto Ragás (2018), propone flexibilizar la flota, en base al *outsourcing*.

El *outsourcing*, es una opción que genera ventajas competitivas para un sistema logístico fabricante, distribuidor y cliente; pues ello mejora la sinergia entre fabricante y distribuidor; siendo que, particularmente permite al distribuidor expandir su mercado al destinar la inversión en demás elementos de soporte estructural o logístico, como los almacenes o centros de distribución, lo definitivamente tiene un impacto en los tiempos de distribución. Seleccionar al operador logístico adecuado es una decisión clave para garantizar la competitividad en la distribución de los productos hacia el cliente; ello brindará valor agregado al producto, eliminándose además los costos innecesarios. Entre las consideraciones a tener en cuenta para la contratación de un operador logístico: Desarrollar una estrategia adecuada para el *outsourcing*; específicamente es necesario establecer un proceso de selección riguroso del operador logístico, sobre la base de la definición de metas o expectativas claras, sustentadas en cláusulas contractuales explícitas, y la definición de políticas y procedimientos detallados; entre otros aspectos, como el manejo de indicadores de desempeño del operador logístico (Mora, 2016).

2.3.8. Las ventas

Las ventas son el resultado esencial de dos factores, la cantidad de los clientes y la cantidad que compra cada cliente; esos factores so movidos por la deserción de clientes y los pedidos rechazados por los clientes.

La deserción de clientes en el consumo de cerveza, se puede explicar por factores que se pueden resumir en el estilo de vida adoptado por el consumidor, que como bien ya se ha abordado a profundidad, este es determinado por los cambios generacionales; en el caso de los jóvenes influyendo la escuela, la familia, las relaciones sociales en general desarrolladas según el entorno o medio en el que habitan (Martínez, 2015); son estas variables las que explicarían la cantidad de clientes que consumen la cerveza, ya sea por la baja demanda o deserción de los consumidores.

La gestión de los pedidos de los clientes, es un factor clave, a fin de evitar su rechazo; ello implica “Tener una visión global del desarrollo de la empresa, una previsión constante de la demanda, planificación y optimización del inventario, gestión de compras, planificación de la producción, gestión de las garantías, etc...” (Kyocera, 2021, Párr. 3). En el rubro cervecero el rechazo del pedido se deja notar sobre todo en la falta de coordinación con el cliente, respecto de la recepción en el punto de pedido, y la factibilidad de concretizarse la transacción, como la falta de envases e inclusive de liquidez del cliente; y desde luego un factor determinante es la pérdida de posicionamiento de la marca, puesto que los competidores se pueden adelantar, y ante la falta de fidelización de los clientes, se termina generando el rechazo de un pedido. Ante ello, resulta clave, gestionar la programación de entrega de pedidos con el cliente; y desde luego desarrollar actividades de marketing orientadas a lograr una respuesta eficiente al consumidor, soportada en una infraestructura logística efectiva, así como en actividades claves como la planificación de las rutas, para cumplir con los tiempos de entrega.

La baja demanda, la deserción y los pedidos rechazados terminan definiendo el crecimiento de las ventas, aspecto que se puede observar al comparar ciertos periodos de tiempos, o comparar el cumplimiento de las metas trazadas, pudiendo realizarse en base al análisis de

ventas totales o las ventas por clientes, brindado esto último, la rentabilidad de ciertos segmentos de clientes (Antúnez, 2014)

II.4. Marco conceptual (terminología)

Cross-Dockin: el cross-docking forma parte del proceso logístico y consiste en el movimiento rápido de un producto descargado desde un transporte de entrada hasta un vehículo de salida. Todo esto se consigue en un tiempo de almacenamiento y manipulación menor a 24 horas (Conexión Esan, 2018).

Layout: es un término logístico inglés que hace referencia a la disposición y el diseño de estas zonas en un plano. También puede traducirse como boceto, dibujo o plano, que para obtener su mayor eficiencia se debe examinar la distribución de las instalaciones e identificar las diferentes áreas básicas de carga y descarga, recepción, almacenamiento, toma de pedidos y envío (Salazar, 2019).

Merchandising: consiste en hacer que el producto, una vez llegado a su tienda, sea lo más atractivo posible para el consumidor, teniendo la principal finalidad la “compra por impulso” (Verastegui y Vargas, 2020).

Outsourcing: es la externalización de una serie de procesos especializados que suelen ser la base de la contabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, servicios de almacenamiento, transporte y distribución. La externalización logística (Outsourcing) es, por tanto, la subcontratación de determinadas etapas de producción que son importantes para una empresa, que, sin embargo, no pertenecen a las actividades principales. Este servicio puede utilizarse para el almacenamiento, el control de inventarios y existencias, el etiquetado, el embalaje y el envío de mercancías. Así como los procedimientos de recepción

de mercancías de los mercados extranjeros y el envío de productos a otros mercados (Adecco, 2020).

Picking: en la logística de almacenes, el picking es el proceso de retirar, recoger o clasificar eficazmente el material necesario en un sistema optimizado con el objetivo de ahorrar tiempo, espacio y aumentar la calidad del servicio. La preparación de pedidos es esencialmente la preparación de un pedido, es decir, la selección y el picking de las mercancías de los almacenes y su posterior transporte a las zonas de consolidación con el fin de entregar a tiempo el pedido realizado por el cliente. En términos generales, el picking comprende todo el proceso de preparación de un pedido para su posterior distribución (Gil, 2018).

Psicográfico: se reparte según la clase social, la personalidad, el estilo de la vida, los gustos, los valores, actitudes e intereses. Los rasgos psicográficos del consumidor también emplean en la caracterización del comprador de la marca de distribuidor según la preocupación por el valor/ precio, innovación, lealtad a la marca, comprador inteligente, impulsividad, planificación (Martínez y Montaner, 2007).

Pull: el sistema "pull" adapta la producción a la demanda real, lo que indica que un producto se fabrica sólo cuando se registra una compra, en otras palabras, cuando la empresa recibe un pedido de un cliente con una fecha de entrega concreta. La adopción de este método, que no implica el almacenamiento de productos acabados o stock de seguridad, es habitual en las empresas especializadas en productos a medida o totalmente personalizados (Fontalvo et. al, 2019).

Push: en el sistema "push", el producto se produce por adelantado. Por lo tanto, este modelo está directamente relacionado con la previsión de la demanda, ya que es importante saber de

antemano y con la mayor precisión posible qué productos demandarán los clientes, cuándo y en qué cantidades (Fontalvo et. al, 2019).

Stock out: una ruptura de existencias, también conocida como retirada de existencias o stock out, es una situación que se produce cuando un producto se agota en algún nivel de la cadena de suministro. La falta de existencias, conocida como “stock out”, es un problema muy grave, ya que puede suponer desde un retraso en la producción hasta la imposibilidad de atender los pedidos de los clientes, pero en cualquier caso es una pérdida financiera y un problema de reputación para la empresa. Por ello, es importante aplicar fórmulas de prevención y evitación, como el stock de seguridad o el cálculo del punto de pedido (EAE Business School, 2021).

Trade marketing: es una técnica basada en la optimización de la presentación estratégica de los productos en el punto de venta para aumentar la demanda mejorando la experiencia de compra del consumidor. También se denomina como marketing de canal e incluye a distribuidores y minoristas, ya que ambos son elementos importantes del canal de distribución (Molina, 2022).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

H_i: La gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional tiene un efecto significativo en el nivel de ventas.

H₀: La gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional no tiene un efecto significativo en el nivel de ventas.

3.1.2. Hipótesis específicas

H_{i1}: La gestión comercial de cerveza sin un enfoque de cambio generacional no tiene un efecto significativo en la mejora de las ventas de la distribuidora Varhon, en la zona de Trujillo, periodo julio a diciembre de 2018, frente al periodo noviembre de 2017 a junio de 2018.

H₀₁: La gestión comercial de cerveza sin un enfoque de cambio generacional tiene un efecto significativo en la mejora de las ventas de la distribuidora Varhon, en la zona de Trujillo, periodo julio a diciembre de 2018, frente al periodo noviembre de 2017 a junio de 2018.

H_{i2}: El nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución, está en un nivel regular.

H0₂: El nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución es mayor al nivel medio.

Hi₃: La gestión comercial de cerveza con un enfoque de cambio generacional tiene un efecto significativo en la mejora de las ventas de la distribuidora Varhon, presentado en la zona sierra de La Libertad, periodo 2019, frente a las ventas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 de la zona de Trujillo.

H0₃: La gestión comercial de cerveza con un enfoque de cambio generacional no tiene un efecto significativo en la mejora de las ventas de la distribuidora Varhon, presentado en la zona sierra de La Libertad, periodo 2019, frente a las ventas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 de la zona de Trujillo.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 3.1

Operacionalización de la variable nivel de ventas y gestión comercial

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	Categorías o Dimensiones	Definición	Indicador	Nivel de Medición	Unidad de Medida	Índice	Valor meta
Nivel de ventas	Dependiente	Resultado comercial de la empresa distribuidora en cajas de cerveza en relación al periodo y la zona, como consecuencia de la variación de clientes y de las unidades de cajas cerveza	Variación de las unidades de cajas de cerveza	Magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado (Enciclopedia de economía, 2018)	Crecimiento de ventas	De razón	%	Media de venta del pre test / media de venta del pos test	150,00%
			Variación del n° de clientes		Porcentaje de pedidos rechazados	De razón	%	(Total de pedidos rechazados / total de pedidos entregados) X 100%	<=1,70%
					Deserción de clientes	De razón	%	(Clientes dados de baja / Total de clientes del periodo) X 100%	< 3,00%
					Incremento de clientes	De razón	%	(Clientes dados de alta / Total de clientes del periodo) X 100%	>=1,50%
Gestión comercial	Independiente	Proceso orientado a satisfacer las necesidades del	Desempeño de marketing	Belio (2017) Gestión del Marketing está	Mix de marcas	De razón	%	(Total de pedidos con más de dos productos / Total	>=46,00%

<p>basada en el cambio generacional</p>	<p>mercado cervecero, desde el distribuidor o mayorista hacia el consumidor final, en concordancia con los requerimientos o perfil de consumo que responda a los cambios generacionales en primera instancia, identificando como consecuencia los mercados potenciales resultantes, definiendo las políticas de precios, promoción y publicidad; y las políticas de abastecimiento que responden a un sistema comercial eficiente entre fabricante-distribuidor, definiendo como fase final, las consecuentes acciones de la logística de distribución que garanticen una respuesta eficiente al consumidor final</p>	<p>relacionado con las prácticas de gestión empresarial relativas a la investigación de mercados, al diseño de productos o servicios, comunicación y venta de los mismo</p>				<p>de pedidos programados) X 100%</p>	
			Promociones	De razón	%	<p>(Cantidad de clientes con promociones / total de clientes) X 100%</p>	>=85,00%

					Cumplimiento de precios sugeridos	De razón	%	(Total de clientes que venden al precio sugerido / Cantidad total de clientes) X 100%	>=60,00%
					Nivel de cobertura de mercado	De razón	%	(Total de localidades atendidas / Total de localidad asignadas) X 100%	>= 85,00%
			Gestión de almacenes	Según Ascencio (2016), la gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados,	Porcentaje de <i>stockout</i>	De razón	%	(Cantidad de productos sin stock / Cantidad de productos con stock) X 100%	<=3,50%

				terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados	Porcentaje de atención de pedidos a tiempo	De razón	%	(Cantidad de pedidos atendidos a tiempo / Cantidad total de pedidos atendidos) X 100%	<=3,00%
			Logística de distribución	Según Andrés Castellanos (2009) Conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de los productos desde las instalaciones de la empresa y el cliente	Efectividad de cumplimiento de los tiempos	De razón	horas	100% - (Total de tiempo en ruta / total de horas programadas) X 100%	<= 10 horas
					Tiempo promedio de atención de pedidos	De razón	horas	(Tiempo total en ruta en h / n° pedidos atendidos en promedio al día) X 60 minutos	<=12 minutos
					Efectividad de entrega de pedidos	De razón	%	(Total de pedidos no entregados / total de pedidos programados) X 100%	>=95,00%

Nota: Ver matriz consistencia lógica (Anexo 3)

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

Demostrar las hipótesis antes planteadas, se circunscribe en el tipo y diseño de investigación adoptado para el caso de la presente investigación, dado el contexto de la problemática:

IV.1. Tipo de investigación

Según el fin que se persigue, se considera aplicada; al respecto según el Congreso de la República del Perú. (2018), citado en el portal web de Concytec (2022), sostiene que, en base al conocimiento científico, se busca determinar “[...] los medios (metodologías, protocolos y tecnologías) por los cuales se puede cubrir una necesidad reconocida y específica” (Párr. 1); es decir, “[...] está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo o propósito específico práctico” (Párr. 3), según lo precisado por la OECD (2018), citado en Concytec (2022). En consideración de lo anterior, en la presente investigación, se tomó las bases teóricas respectivas de la gestión comercial, así como las que caracterizan al cambio generacional, a fin de ser aplicadas a la realidad problemática del nivel de ventas de la distribuidora Varhon S.A.C.

Según el enfoque de la investigación, se orientado hacia el método cuantitativo, siendo que se tiene como premisa una realidad objetiva, independiente del pensamiento (de lo subjetivo tanto del investigador como de los investigados); por lo que es susceptible de medir numéricamente de forma estandarizada y factible de verificar o corroborar a través de pruebas estadísticas o métodos matemáticos, lo cual se otorga confiabilidad (Galeano, 2020). En tal sentido, en la presente investigación se adoptó una medición numérica o cuantitativa en base al uso de

fórmulas tanto para medir el nivel de las ventas como los indicadores de la gestión comercial.

IV.2. Nivel de investigación

Explicativa; al respecto, Rebollo y Ábalos (2022), sostienen que, se orienta a responder a las causas del fenómeno, no solo en describir su estado; para ello se vale de métodos de análisis, controlando la conformación de la muestra de estudio. En la presente investigación, se buscó establecer una relación causa efecto entre la gestión comercial basada en el cambio generacional y el nivel de ventas; al existir la presencia de la implementación de un estímulo como es el caso de las estrategias de comercialización en respuesta al cambio generacional.

IV.3. Diseño de investigación

Es una investigación experimental de tipo cuasi experimental:

GE	O ₁	X	O ₂
GC	O ₃	-	O ₄

Figura 3.1. Cuasi experimento con pre prueba y post prueba

De donde:

- ✓ GE: Grupo experimental, conformado por la distribuidora, orientada a la zona sierra de La Libertad (Otuzco, Julcan y Santiago de Chuco).
- ✓ X: Estrategias de comercialización con enfoque en el cambio generacional.
- ✓ O₁: Observación o medición del nivel de ventas, antes de aplicar el estímulo, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018.
- ✓ O₂: Observación o medición del nivel de ventas, luego de aplicar el estímulo, desde enero a diciembre de 2019.

- ✓ GC: Grupo de control, conformado por la distribuidora, orientada a la zona costa (Trujillo).
- ✓ -: Ausencia de estímulo, o estrategias de comercialización sin enfoque en el cambio generacional. Los esfuerzos comerciales y de marketing continuaron en la costa, sin considerar la migración de jóvenes (generación X, Y y Z) desde la sierra hacia la costa, por las tendencias de mayor educación, y el poder adquisitivo generado por la minería que estaría soportando dicho movimiento.
- ✓ O₃: Observación o medición del nivel de ventas, antes de aplicar las estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional, desde noviembre de 2017 a junio de 2018.
- ✓ O₄: Observación o medición del nivel de ventas, luego de aplicar las estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional, desde julio de 2018 a diciembre de 2018.

IV.4. Método de investigación

Los datos fueron analizados, haciendo uso de la estadística descriptiva e inferencial. A nivel de estadística descriptiva, se aplicaron las fórmulas precisadas en la tabla de operacionalización de variables; así mismo se presentaron en tablas conteniendo los estadígrafos de dispersión, tendencia central, el valor mínimo, máximo, la media y la desviación estándar; de otro lado, también se presentaron en gráficos de barras tendenciales y comparativos.

A nivel de estadística inferencial, se utilizó la prueba estadística *t student*, específicamente la prueba de diferencia de medias en muestras independientes; ello, a fin de comparar el nivel de ventas antes y después, tanto en el grupo control, como en el grupo experimental (Figura 3.1). La observación en el grupo control,

permitió comparar los resultados obtenidos, con los del grupo experimental, esperándose naturalmente que, en el grupo control no se genere una diferencia significativa en el nivel de ventas, dada la ausencia del estímulo, lo que da garantía en cierta medida de que el causal del cambio observado en el grupo experimental, responde a la implementación del estímulo. La prueba fue ejecutada en el programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés, *Statistical Package Social Sciences*).

IV.5. Población

Lograr la medición de los indicadores antes establecidos, implicó definir la población, la muestra estuvo conformada por la distribuidora Varhon SAC; y los puntos de venta de la zona de Trujillo y sierra de La Libertad (un total 1,079).

IV.6. Muestra

Determinándose, en base al muestreo probabilístico, siendo el tamaño de la muestra 537 puntos de venta, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%.

IV.7. Unidad de estudio

La unidad de análisis estuvo conformada por la empresa Distribuidora Varhon S.A.C.

IV.8. Técnicas de recolección de datos

4.8.1. Técnica

Según las variables objeto de estudio:

- ✓ Respecto de la gestión comercial:

Análisis documental de los registros de los indicadores de gestión de almacenes, logística de distribución y desempeño de marketing de los periodos noviembre de 2017 a diciembre de 2018.

✓ Respecto del nivel de ventas:

Análisis documental de los registros de los indicadores de la variación de las unidades de caja de cerveza, y variación del número de clientes, identificados tanto en el grupo control, como en el grupo experimental, de los periodos noviembre de 2017 a diciembre de 2018; y del periodo 2019.

✓ Como base del diagnóstico para emprender las acciones de mejora de gestión comercial orientadas a la zona sierra:

Se utilizó la técnica de la encuesta, a fin de determinar el comportamiento de consumo movido por el cambio generacional, en contraste al poder adquisitivo.

4.8.2. Instrumento

Al respecto, a fin de levantar la información respectiva de los diversos indicadores de las variables, se utilizó como instrumento la guía de revisión documental, levantando data de los indicadores de la gestión comercial (Anexo 5); y de otro lado, del nivel de ventas, tanto del grupo control (Anexo 4), orientado a la zona de Trujillo, así como del grupo experimental (Anexo 7), orientado a la zona sierra de La Libertad.

Respecto de la base de diagnóstico para la propuesta, la técnica se materializó en un cuestionario (Anexo 8).

A fin de realizar una prueba de hipótesis, que permitiese graduar el nivel de gestión comercial que caracteriza a la distribuidora, fue necesario determinar una escala de calificación, según se presenta a continuación:

Tabla 4.1.

Escala de calificación del nivel de gestión comercial

	Escala de intervalo		Escala ordinal
	0%	20%	muy baja
>	20%	40%	baja
>	40%	60%	regular
>	60%	80%	alta
>	80%	100%	muy alta

IV.9. Propuesta de solución

Según se analizó la situación problemática, que venía atravesando la distribuidora, fue preciso adoptar un gestión comercial basada en el cambio generacional; lo que implicó, orientarse hacia la sierra de La Libertad; siendo que, se constituía en un mercado menos heterogéneo, pues estaba conformado por población adulta de la generación “Y”, y notablemente por la generación “X”; entre tanto que, la zona de la costa de La Libertad, particularmente la provincia de Trujillo, se caracterizaba por un mercado más heterogéneo y con notable presencia de la población joven de la Generación “Y”, y la Generación “Z”, los mismos que estarían perdiendo las preferencias por la cerveza; lo cual se demostró en base a un estudio comparativo de la proporción de consumidores <30 y >30 años, según el tipo de bebida alcohólica, y en contraste al consumo determinado por el poder adquisitivo o la influencia de las redes sociales, como determinante del cambio generacional, cuyos resultados se constituyen en base de la propuesta de mejora.

Realizar dicha acción táctica, implicó en definitiva respaldarla en un sistema comercial sólido entre fabricante y distribuidor; por lo que, en principio, ameritó la inversión en capital de trabajo para disponer del stock necesario y satisfacer la

demanda focalizada, a fin de garantizar el respaldo comercial al fabricante, y recibir el apoyo requerido, como en los aspectos de promoción y publicidad, según lo amerite el mercado, a fin de tener el control de los precios y lograr la satisfacción del cliente. Mayores detalles de las acciones, costos e inversiones realizadas se presentan en el anexo 10.

V. RESULTADOS

Nivel de ventas comparativo en la zona de Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional y la existencia notable de productos sustitutos, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Tabla 5.1.

Estadígrafos del nivel de ventas en la zona de Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional

	Ventas en unidades de caja (S/)		Pedidos rechazados		Deserción de clientes		Alta de clientes	
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
Media	15.254,12	6.975,00	6,89%	6,34%	1,82%	15,22%	11,71%	15,52%
Valor mínimo	6.434,00	6.027,00	5,66%	5,33%	0,46%	8,56%	1,73%	2,48%
Valor máximo	45.898,00	8.497,00	10,54%	7,92%	3,21%	24,60%	36,79%	23,79%
Coefficiente de variación	88,17%	12,04%	22,81%	14,97%	50,91%	36,26%	103,00%	48,49%

Fuente: Data del nivel de ventas, del pre test, de noviembre de 2017 a junio de 2018, y del post test de julio de 2018 a diciembre de 2018 (Anexo 4)

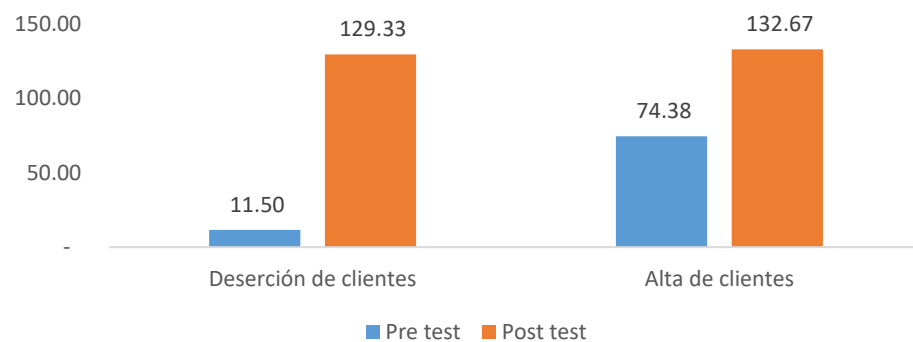


Figura 5.1. Comparación de la media de deserción y alta de clientes

Fuente: Anexo 4.

Como es de observar en la Tabla 5.1, las ventas disminuyeron de 15254,12 cajas en promedio al mes, a 6975,00 cajas; siendo observable un comportamiento inestable antes de la implementación de las estrategias, dada la entrada de nuevos competidores y productos sustitutos; lo cual se logró estabilizar notablemente luego de la aplicación de las estrategias; así se tiene que, la dispersión promedio de las ventas en cajas en el pre test representó el 88,17% respecto de la media, frente a un 12,04% en el post test; de igual forma, en el caso de los pedidos rechazados, la dispersión promedio respecto de la media, representó un 22,81% en el pre test, frente a un 14,97%, en el post test; de igual forma, se logró estabilizar la deserción y alta de clientes, representando un 50,91% y 103% en el pre test, y en el post test representó un 36,26% y 48,49% respectivamente. Sin embargo, las estrategias de comercialización no habrían logrado mitigar el impacto o intensidad de la baja de la demanda, dada la ausencia de un enfoque de cambio generacional (aspecto que será demostrado con la prueba estadística en la tabla siguiente), observando un incremento notablemente de la deserción de clientes, de 1,82% a 15,22%, pasando de un promedio de 11,50 clientes al mes, a 129,33 clientes que desertan (Figura 5.1); entre tanto que, el alta de clientes, apenas se incrementó de 11,71% a 15,52%, pasando de un promedio de 74,38 clientes al mes a 132,67 clientes nuevos (Figura 3.1). El rechazo de los pedidos, no habría influenciado en la baja de ventas, puesto que, disminuyó, aunque levemente de 6,89% a 6,34%.

Tabla 5.2.***Impacto de las estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional en el nivel de ventas en base a la prueba t student***

	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
Venta en unidades de caja	0,1256	-8.279,13	4.767,43	-19.528,89	2.970,64
Pedidos rechazados	0,4628	-0,56%	0,73%	-2,14%	1,03%
Deserción de clientes	0,0017	13,41%	2,28%	7,62%	19,19%
Alta de clientes	0,5105	3,81%	5,62%	-8,44%	16,07%

Fuente: Anexo 4.

Como es de observar, las estrategias de comercialización no fueron efectivas; por lo que las ventas en número de cajas, no incrementaron, es más disminuyeron; prueba de ello, se tiene una significancia bilateral de 12,56%, mayor al máximo error aceptable (5%); lo que indica que, la diferencia observable, no es resultado del estímulo (en este caso, de las estrategias de comercialización), es decir las estrategias de comercialización no han sido efectivas, evidenciándose que, no han logrado menguar el efecto de la presencia de productos sustitutos (en este caso de las bebidas espirituosas); por el contrario, las ventas como bien se precisó, han disminuido en 8279,125 cajas en promedio. El resultado se explicaría dado el incremento de la deserción notable de clientes (en 13,41%, significativo al 0,17%), puesto que, la disminución de los pedidos rechazados y el incremento de clientes nuevos no responden a un estímulo notable que genere un impacto favorable (el margen de error supera el 5%, representan el 46,28% y 51,05% respectivamente), siendo que las estrategias de comercialización no presentan un enfoque de cambio generacional; es decir, no se tomó en consideración la migración de población joven de la sierra hacia la costa liberteña, en consideración de las nuevas aspiraciones de los jóvenes de la actualidad, dada la influencia que tienen las redes sociales.

La gestión comercial de cerveza, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución

Tabla 5.3.

Estadígrafos del desempeño del marketing según el mix de marca

	N° de pedidos atendidos con más de dos productos	N° total de pedidos atendidos	Mix de marcas
Media	680,43	1.341,93	50,45%
Valor mínimo	446,00	939,00	43,48%
Valor máximo	923,00	1.623,00	63,26%
Coefficiente de variación	20,21%	14,58%	9,99%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

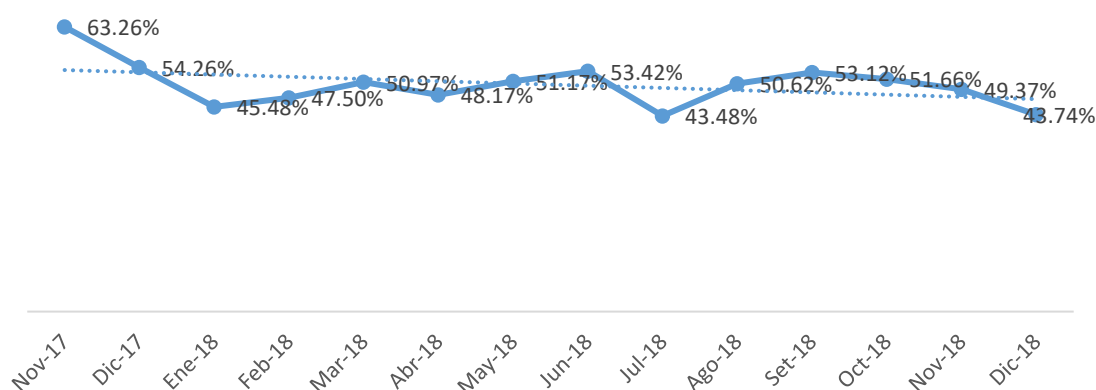


Figura 5.2. Tendencia mensual del mix de marcas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

De la Tabla 5.3, es observable una media de 50,45% de mix de marcas; es decir, más de la mitad de pedidos presentan más de dos productos, lo cual evidencia la capacidad de sostener la variedad de los productos y el ingreso de nuevos productos en respuesta a la entrada de productos sustitutos y nuevos competidores, esto se sustenta en un comportamiento estable de los datos (coeficiente de variación de 9,99%). No obstante, es de observar una tendencia a la baja del mix de marcas, habiendo alcanzado el pico al inicio de entrada al mercado (noviembre de 2017), con un porcentaje de 63,26%, y el punto más bajo en julio de 2018, con un porcentaje de 43,48% (Figura 5.2), esto se constituye en un indicio de pérdida de cobertura de mercado.

Tabla 5.4.
Estadígrafos del desempeño del marketing según el porcentaje de clientes con promociones

	Cantidad de clientes con promociones	Total de clientes	Promociones
Media	26,00	710,64	3,67%
Valor mínimo	16,00	346,00	3,02%
Valor máximo	36,00	876,00	4,62%
Coefficiente de variación	27,65%	24,14%	13,62%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

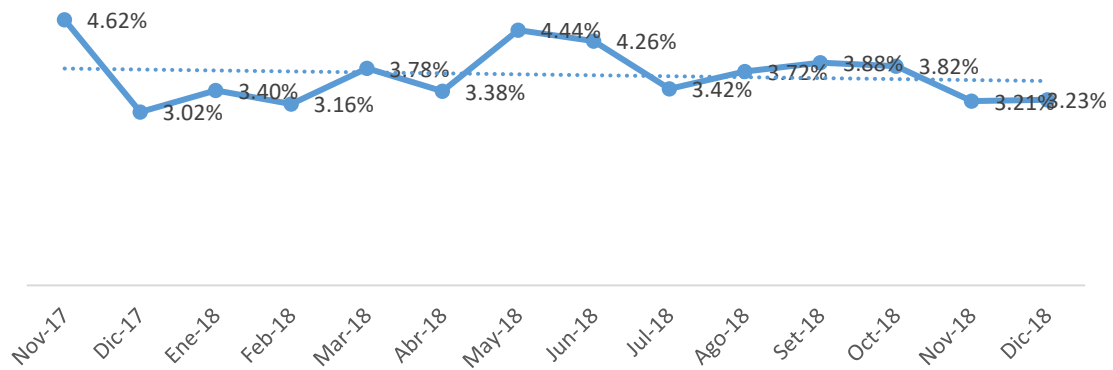


Figura 5.3. Tendencia mensual del porcentaje de clientes con promociones desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

En la Tabla 5.4, es observable una media de 3,67% de clientes con promociones, lo cual es notablemente bajo, en relación al 85% esperado (ello es posible, toda vez que, los descuentos o bonificaciones representan entre el 2,5% al 5% el margen de ganancia de la empresa); más aún, es observable una tendencia a la baja, habiendo alcanzado el pico más alto al inicio de entrada al mercado, en el primer mes (noviembre de 2017), con un porcentaje de 4,62%, y el más bajo al siguiente mes, con un porcentaje de 3,02% (Figura 5.3).

Tabla 5.5.

Estadígrafos del desempeño del marketing según el porcentaje de clientes que venden al precio sugerido

	Total de clientes que venden al precio sugerido	Cantidad total de clientes	Cumplimiento de precios sugeridos
Media	23,86	710,64	3,34%
Valor mínimo	13,00	346,00	2,45%
Valor máximo	32,00	876,00	4,05%
Coefficiente de variación	29,91%	24,14%	13,60%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

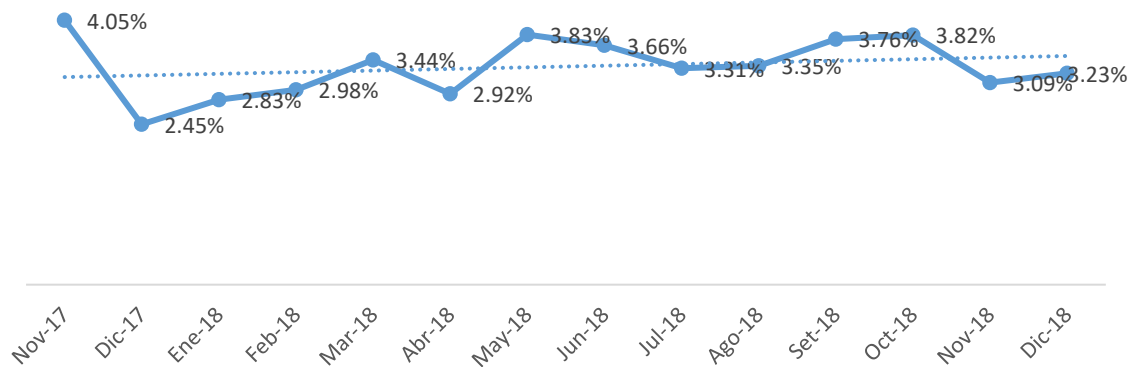


Figura 5.4. Tendencia mensual del porcentaje de clientes que venden al precio sugerido desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

En la Tabla 5.5, es observable un porcentaje notablemente bajo de los clientes que cumplen con el precio sugerido, un 3.34% frente a un 60% del esperado. El resultado evidenciaría la pérdida del control del mercado, perdiendo así la relación o injerencia de marketing en los clientes. Vale precisar una ligera tendencia al alza, habiéndose alcanzado el pico más alto en el primer mes de entrada al mercado (noviembre de 2017), con un porcentaje de 4,05%, el mínimo, en el mes siguiente, siendo apenas un 2,45% (Figura 5.4).

Tabla 5.6.
Estadígrafos del desempeño del marketing según el nivel de atención del mercado

	Total de localidades atendidas	Total de localidades asignadas	Nivel de atención del mercado
Media	7,71	7,71	100,00%
Valor mínimo	6,00	6,00	100,00%
Valor máximo	8,00	8,00	100,00%
Coefficiente de variación	7,92%	7,92%	0,00%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

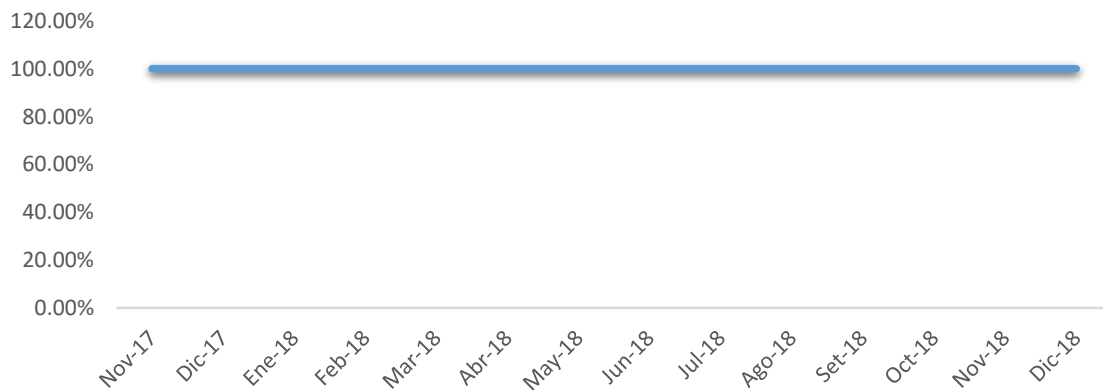


Figura 5.5. Tendencia mensual del nivel de atención del mercado desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

En la Tabla 5.6, y Figura 5.5, es observable que, aun en un contexto de rivalidad con los competidores y productos sustitutos, la empresa realizó denodados esfuerzos para lograr un nivel de atención del mercado al 100%. Sin embargo, es de precisar que, este indicador no refleja específicamente la capacidad de atención de los pedidos, lo cual se ha visto reflejado en los pedidos rechazados (Tabla 5.1) y en la efectividad de entrega de pedidos.

Tabla 5.7.

Estadígrafos de la gestión de almacenes según el porcentaje de *stockout*

	Cantidad de productos sin stock	Total de productos de la cartera	Porcentaje de <i>stockout</i>
Media	4,43	24,43	18,19%
Valor mínimo	2,00	12,00	12,00%
Valor máximo	7,00	30,00	27,27%
Coefficiente de variación	32,80%	24,02%	22,95%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

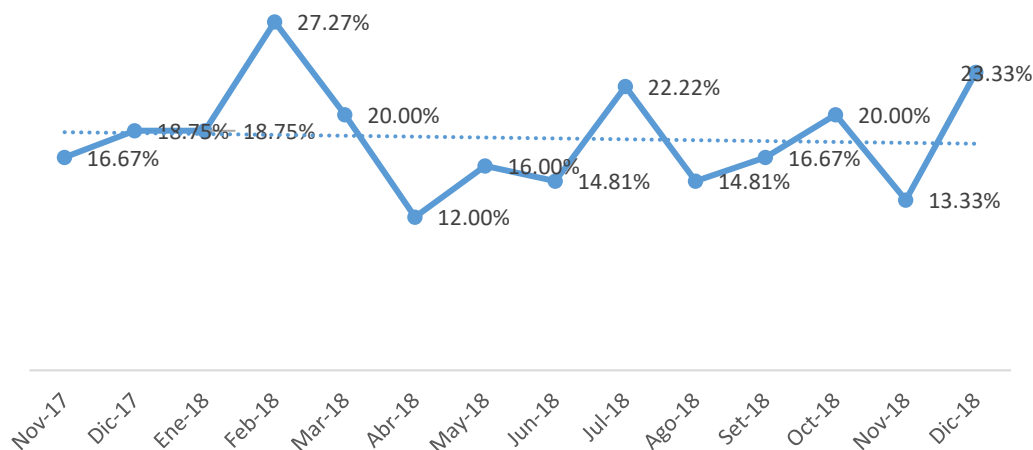


Figura 5.6. Tendencia mensual del porcentaje de *stockout* desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

Según la Tabla 5.7, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018, la empresa presentó un *stockout* elevado de 18,19%, frente a un *stockout* esperado de 3,5%, relativamente inestable, siendo el máximo de 27,27%, presentado en febrero de 2018, y el mínimo de 12,00%, presentado en abril de 2018. El resultado se explicaría dada las demoras en la atención por parte del fabricante, siendo de 3 días, desde la toma de pedido; otro aspecto fue la capacidad de almacenamiento, disponiendo de un almacén de apenas 60 m².

Tabla 5.8.

Estadígrafos de la gestión de almacenes según el porcentaje de atención de pedidos a tiempo

	Cantidad de pedidos atendidos a tiempo	Cantidad total de pedidos atendidos	Porcentaje de atención de pedidos a tiempo
Media	1.332,29	1.341,93	99,26%
Valor mínimo	927,00	939,00	98,72%
Valor máximo	1.614,00	1.623,00	99,57%
Coefficiente de variación	14,75%	14,58%	0,26%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

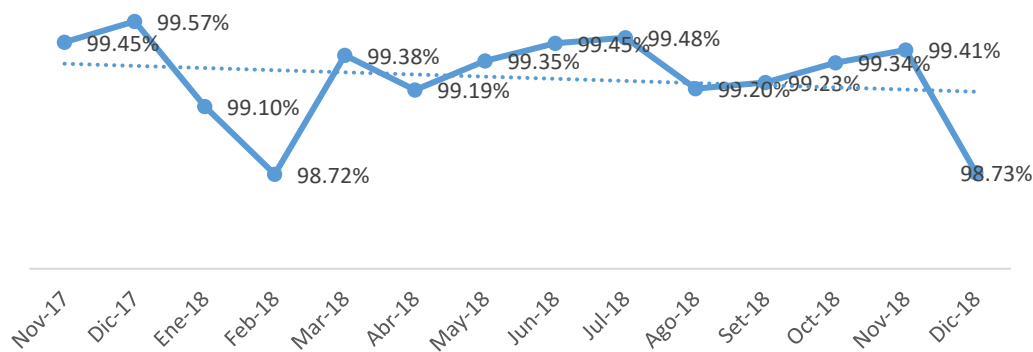


Figura 5.7. Tendencia mensual del porcentaje de atención de pedidos a tiempo desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

Como es de observar en la Tabla 5.8, no obstante, la pérdida de cobertura de mercado, lo que supone una mayor distancia de recorrido, la atención a tiempo no fue afectada, alcanzándose una media de 99,26% (siendo notablemente estable, dado un coeficiente de variación de 0,26%). Ello se explicaría, dada las negociaciones realizadas para pactar los días de entrega bajo la modalidad de preventa, teniendo que asumir mayores costos operativos, por las horas extras para lograr mayores recorridos, sumándose la decisión de implementar la autoventa, desde julio de 2018, con lo cual se generó una atención oportuna inherente. La situación no alcanzó un punto de inflexión de sobrepasar la capacidad de atención al disponer de escasas unidades de transporte, justamente por la baja de la demanda (dada la presencia de productos sustitutos e incremento de la competencia), no llegando a sobrepasar la capacidad de atención. Vale precisar que la capacidad de atención a tiempo presenta leve tendencia a la baja (Figura 5,7).

Tabla 5.9.

Estadígrafos de la logística de distribución según el nivel de efectividad de los tiempos asignados en ruta

	Total de tiempo en ruta en horas diarias promedio	Tiempo total programado en horas diarias promedio	Efectividad de cumplimiento de los tiempos
Media	11,84	10,29	-15,08%
Valor mínimo	9,78	10,00	-32,00%
Valor máximo	14,30	12,00	2,20%
Coefficiente de variación	10,68%	7,06%	-60,42%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

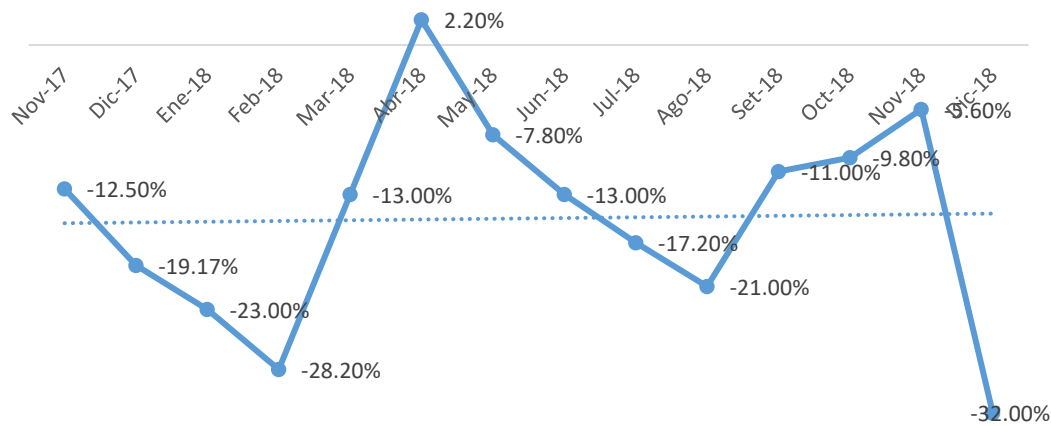


Figura 5.8. Tendencia mensual del nivel de efectividad de cumplimiento de los tiempos asignados en ruta desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

En la Tabla 5.9, y Figura 5.8, es de observar que, dada la situación problemática por la que atravesaba la distribuidora, la efectividad de cumplimiento de los tiempos asignados para la ruta, fue definitivamente negativo, siendo la media de -15,08%, dado que se asumieron horas extras para lograr cumplir con los pedidos.

Tabla 5.10.

Estadígrafos de la logística de distribución según el tiempo promedio de atención de pedidos en minutos

	Tiempo total en ruta en horas promedio al día	n° de pedidos atendidos en promedio al día	Tiempo promedio de atención de pedidos en minutos
Media	11,84	51,61	14,16
Valor mínimo	9,78	36,12	10,34
Valor máximo	14,30	62,42	21,30
Coefficiente de variación	10,68%	14,58%	23,13%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

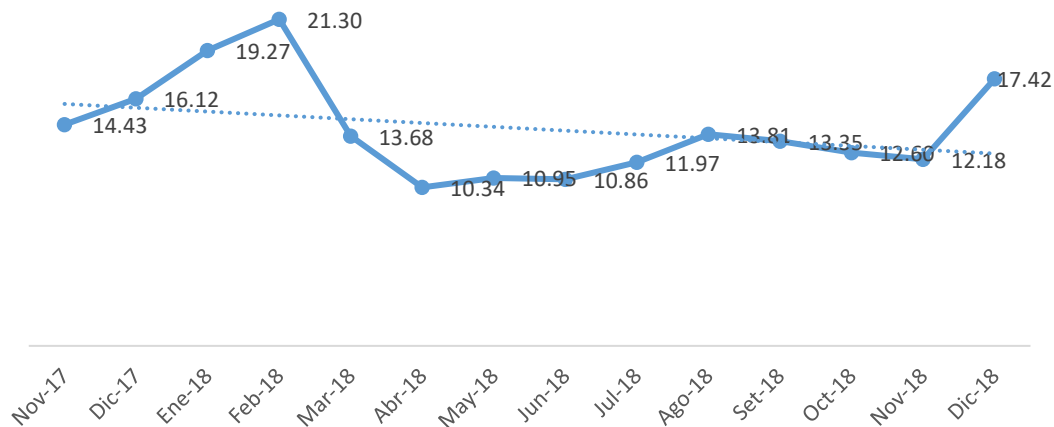


Figura 5.9. Tendencia mensual del tiempo promedio de atención de pedidos en minutos desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

En la Tabla 5.10, es observable una media de atención de un pedido o cliente de 14,16 minutos, el cual es relativamente estable, siendo el coeficiente de variación de 23,13%, oscilando el tiempo desde un mínimo de 10,34 minutos (abril de 2018)) hasta un máximo de 21,30 minutos (febrero de 2018). Es de precisar que este tiempo de atención depende entre otros factores, del volumen de cajas, puesto que incrementa el tiempo en la atención propiamente dicha, además también depende de los recorridos. Es de precisar que, el indicador presentó una tendencia a la baja (Figura 5.9), explicable por el manejo de las programaciones, de tal forma que, se logre una atención oportuna (con el sacrificio de mayores costos, por las horas extras), pero la idea fue no descuidar la satisfacción del cliente.

Tabla 5.11.

Estadígrafos de la logística de distribución según la efectividad en la entrega de pedidos

	Total de pedidos atendidos	Total de pedidos programados	Efectividad de entrega de pedidos
Media	1.341,93	1.420,57	94,43%
Valor mínimo	939,00	1.026,00	91,52%
Valor máximo	1.623,00	1.725,00	96,10%
Coefficiente de variación	14,58%	14,42%	1,19%

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

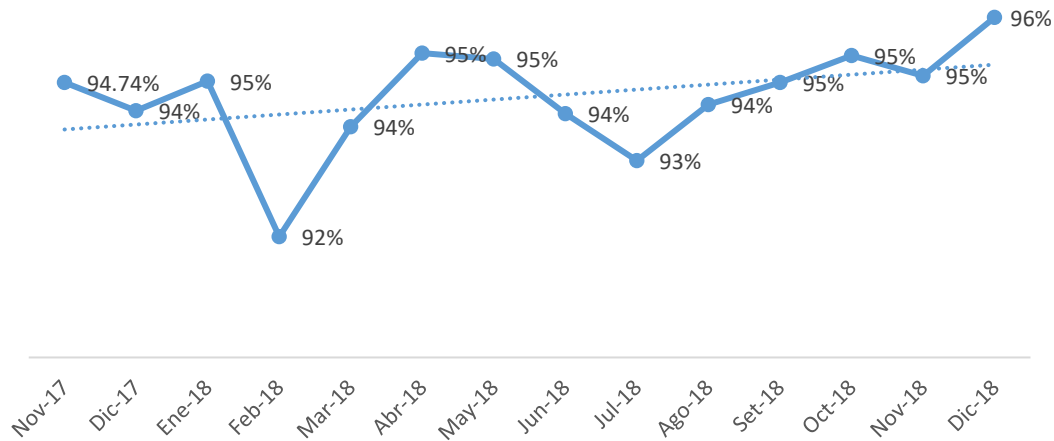


Figura 5.10. Tendencia mensual del nivel de efectividad en la entrega de pedidos desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018

Fuente: Anexo 5

Según se observa en la Tabla 5.11, el indicador de efectividad de entrega de los pedidos, estuvo levemente afectado, estando apenas por debajo del esperado, 94,43% frente a la meta de 95,00%; así mismo presentó un comportamiento estable (coeficiente de variación de 1,19%). Vale rescatar la tendencia notable al alza (Figura 5.10), como resultado del sacrificio de mayores costos, dada las horas extras, a fin de no dejar de atender ante un contexto de mayor recorrido, como consecuencia de la pérdida de mercado.

Tabla 5.12

Nivel de gestión comercial según la prueba de diferencia de medias en una muestra

	Sig. (bilateral)	Media	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
Valor de prueba = 40	,000	50,11	10,11	7,40	12,83
Valor de prueba = 60	,000		-9,89	-12,61	-7,17

Fuente: Data de los indicadores de gestión comercial, desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 (Anexo 5)

En la Tabla 5.12, se observa que el nivel de gestión comercial se encuentra en el nivel regular (según escala de calificación), siendo que la media resulta ser mayor que 40,00% y menor que 60,00% (extremos que conforman el nivel regular), al 1% máximo de error aceptable (sig. bilateral =,000), así lo evidencia el intervalo de confianza con diferencia mayor entre 7,40 a 12,83, y diferencia menor de 9,89 a 12,61 como resultado de muestras probables.

Nivel de ventas de la zona sierra de La Libertad frente al logrado en Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización con enfoque en el cambio generacional, y la existencia de productivos sustitutos.

Tabla 5.13

Estadígrafos comparativos del nivel de ventas de la zona sierra de La Libertad, frente al logrado en Trujillo, ante la implementación de estrategias de comercialización con enfoque de cambio generacional

	Ventas en unidades de caja		Pedidos rechazados		Deserción de clientes		Alta de clientes	
	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test	Pre test	Post test
Media	11.705,93	58.363,19	6,65%	1,20%	7,56%	2,60%	13,34%	11,30%
Valor mínimo	6.027,00	38.329,50	5,33%	0,51%	0,46%	0,38%	1,73%	0,67%
Valor máximo	45.898,00	71.758,00	10,54%	3,26%	24,60%	12,10%	36,79%	100,00%
Coefficiente de variación	91,91%	18,03%	19,92%	65,05%	102,09%	124,01%	76,41%	248,46%

Fuente: Data del nivel de ventas, del pre test, de noviembre de 2017 a diciembre de 2018, y del post test de enero a diciembre de 2019 (Anexo 7)

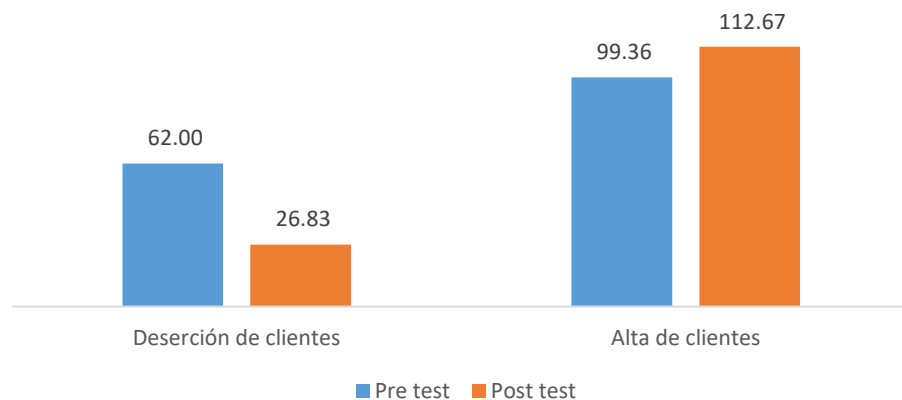


Figura 5.11. Comparación de la media de deserción y alta de clientes

Fuente: Anexo 7

En la Tabla 5.13, se observa que, las ventas incrementaron notablemente de 11705,93 cajas en promedio al mes, a 58363,19 cajas; siendo observable, un comportamiento estable para el caso del post test (representando la dispersión promedio respecto de la media, un 18,03%, frente a un 91,91% en el pre test), lo que evidencia el control de las ventas dada la implementación de las estrategias de comercialización con enfoque en el cambio generacional. En el caso de los componentes que determinan el resultado de las ventas, se observó un comportamiento inestable en los pedidos rechazados, representando la dispersión promedio un 65,05% respecto de la media (frente a un 19,92% en el pre test), esto es observable dada la baja contundente de los pedidos rechazados que se presentó al inicio de entrada al mercado de la sierra de La Libertad; en el caso de la deserción de clientes, no se logró controlar la inestabilidad, y también se explicaría por la baja repentina de los picos de deserción; más aún en lo que respecta al alta de clientes, la inestabilidad fue mayor en el post test, representando la dispersión promedio respecto de la media, 248,26%, explicable dada la captación considerable de clientes nuevos al inicio de la entrada al mercado. Como es de esperar, dado el enfoque de cambio generacional de las estrategias de comercialización, la venta lograda en la sierra liberteña fue la esperada (aspecto que será demostrado con la prueba estadística en la tabla siguiente), observándose una disminución notable de los pedidos rechazados y de la deserción de clientes, de 6,65% y 7,56% en el pre test a 1,20% y 2,60% en el post test, respetivamente, pasando de un rechazo de 88,29 pedidos promedio al mes, a 22,08 pedidos, y de una deserción de 62 clientes promedio al mes, a 26,83 clientes; en cuanto a clientes nuevos, si bien el porcentaje respecto de la cartera de clientes disminuyó en el post test (de 13,34% a 11,30%), en cantidad comparativa al pre test, los clientes nuevos fueron más, al disponer de una mayor cartera de clientes en el post test.

Tabla 5.14***Impacto de las estrategias de comercialización con enfoque de cambio generacional, en el nivel de ventas en base a la prueba t student***

	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
				Inferior	Superior
Ventas en unidades de caja	,0000	46657,26	4189,74	38010,06	55304,46
Pedidos rechazados	,0000	-5,46%	,44%	-6,35%	-4,55%
Deserción de clientes	,0417	-4,96%	2,26%	-9,72%	-,21%
Alta de clientes	,8011	-2,05%	8,04%	-18,63%	14,54%

Fuente: Data del nivel de ventas, del pre test, de noviembre de 2017 a diciembre de 2018, y del post test de enero a diciembre de 2019 (Anexo 7)

Como es de observar, las estrategias de comercialización resultaron efectivas, por lo que las ventas en número de cajas, se incrementaron en 46657,26 cajas; prueba de ello, se tiene una significancia bilateral de 0,00%, menor al máximo error aceptable (5%), lo que significa que, se logró menguar el efecto de la presencia de productos sustitutos o bebidas espirituosas, y desde luego, es el resultado de considerar el enfoque de cambio generacional, orientándose hacia el mercado potencial, en este caso hacia la sierra liberteña, donde están concentrados los *Baby Boomer*, la generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”. El resultado se explicaría dada la disminución notable de los pedidos rechazados (en 5,46%, significativo al 0,00%), y de la deserción de los clientes (en 4,96%, significativo al 4,17%); no así el alta de los clientes sería la excepción, siendo que el incremento ha venido disminuyendo paulatinamente, desde el inicio de entrada hacia el mercado de la sierra liberteña.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

Los resultados han demostrado notablemente que, la gestión comercial basada en el cambio generacional, materializado en la decisión de desistir en la atención de la zona de Trujillo, ante la concentración notable de la población joven Y y Z, cuyas preferencias difieren notablemente del consumo de cerveza, dada la cultura de educación promovida por las redes sociales, las que tienen un gran impacto en la juventud; y optar por atender la zona sierra de La Libertad, donde se concentraba la población adulta (generación BB, X y Y adulta), siendo que la población joven habría migrado hacia la costa de La Libertad, y en consideración de Valdés y Loreto (2015), quien afirma que, el “cambio generacional [...] marca el abandono de la agricultura con el fin de acceder a otro tipo de empleo y de residencia” (p. 42), deduciéndose que, esta población joven estaría cambiando la actividad agrícola, minera o de operarios en campo, por la educación en las aulas de nivel superior. Esta decisión de apostar por la educación superior, viene siendo promovida por las redes sociales, según se deduce de Santana, Franco y Hernández (2014), quien afirma que, “Internet introduce nuevas formas de comunicación, una economía que prioriza nuevos valores y formas de intercambio directas, segmentadas, personalizadas, en colaboración, comunitarias e interactivas” (p. 18); particularmente los autores precisan que, “[...] el 35.3% de los encuestados considera que Facebook les permitió hacerse una idea de la vida en la universidad ...” (p. 126); característica que define ciertas tendencias, actitudes e inclusive toda una personalidad.

En tal sentido, en enero de 2019 (hasta la actualidad), la distribuidora Varhon SAC, optó por atender la zona sierra de La Libertad, y como bien se precisó, en esta zona

estaría concentrado un porcentaje considerable de la población adulta (vale precisar la población adulta o generación BB, X y Y adulta), dada la actividad minera, lo que habría generado considerable capacidad de adquisición. En dicha población, aún se mantendrían las preferencias por el consumo de la cerveza; siendo esto afirmado por Barbery, et al. (2018), quien precisa que, entre los 36 y 50 años, la decisión de compra se ve determinada sobre todo por la marca; aún más que el sabor, prevalece lo conocido y clásico. Como consecuencia, al haberse dirigido al mercado potencial, las ventas se incrementaron notablemente, pasando de una media de 11.705,93 cajas a 58.363,19 cajas (Tabla 5.13, siendo el incremento significativo al 0,00%, Tabla 5.14).

El incremento significativo de las ventas, se sustenta en los procesos claves de la gestión comercial, como es el caso de la gestión de almacenes, la logística de distribución y el marketing. Al respecto, de acuerdo con Ocaña (2012), los distribuidores deben ser aliados estratégicos del fabricante, esto les permitirá lograr cierto nivel de eficiencia en el uso de los recursos de tales procesos; no obstante, de acuerdo con el citado autor, el distribuidor o mayorista debe disponer de la trayectoria o experiencia de mercado, el respaldo financiero, y de infraestructura de almacenamiento y aprovisionamiento; solo así dispondrá del respaldo del fabricante, y consecuentemente le sea factible lograr una mayor cobertura geográfica, lo que se traduce en un mayor nivel de ventas. En este aspecto es preciso añadir la ventaja que genera el *outsourcing* de un operador logístico, según lo precisa Mora (2016), ello fortalece la sinergia entre fabricante y el distribuidor, puesto que permite destinar la inversión en demás infraestructura logística, como los centros de distribución, fortaleciendo así el respaldo requerido por el fabricante para formar las alianzas o

convenios respectivos en cuanto a la gestión de stock, afrontando problemas como el *stockout*, al disponer de la capacidad de infraestructura necesaria de almacenamiento (Figura 5.6).

En particular, en lo que a gestión de almacenes se refiere, de acuerdo con Telmatel (2018), el objetivo es disminuir los costes de gestión derivados de la actividad, ello requiere realizar un análisis de la rotación, para lo cual, la distribuidora requiere disponer de la suficiente información, de tal forma que, sea factible sustentar la estrategia de compra venta, evitando el *stock out*; para ello, según es observable en la Tabla 5.15, la empresa implementó un algoritmo de tal forma que sea factible predecir los niveles de *stock out*; es decir, el faltante de productos para atender una determinada demanda en un determinado periodo de tiempo; de otro lado, fue necesario la implementación de políticas de abastecimiento, el incremento de la capacidad de almacenamiento (se compró y alquiló almacenes); otro aspectos claves, fue la implementación de la estrategia *cross dockin*, a fin de reducir el almacenamiento, y la organización y distribución en base a un *layout* dinámico.

Un aspecto clave operativo en el proceso de la gestión comercial, fue la logística de distribución, destacándose, según es de observar en la Tabla 0.28, el ruteo dinámico, lo que implicó definir los recorridos, en función de los diversos componentes de la variable trayectoria, como variable clave de la logística, considerándose el sentido de circulación de las calles, volumen de ventas por clientes, horas pico de tránsito, restricciones de horas de circulación, secuencia entre un cliente, ancho de las calles y altura de los techos. En definitiva, esta decisión, pone en evidencia que, la eficiencia

logística se logra al descomponer la variable en sus componentes o subvariables, de tal forma que, se disponga del control de los parámetros de tiempo y costos por ruteo.

En lo que respecta al marketing, es factible entender que, los resultados de la mejora de los niveles de venta logrados en la zona sierra de La Libertad, se explicarían por dos enfoques, el primero ejercido por el fabricante, al aplicar la estrategia *trade marketing*, evidenciable por ejemplo en el programa socios y aliados (Tabla 0.26); y lo segundo aplicado por el fabricante en base a las estrategias *push* (“empujar”), orientada a los clientes más jóvenes (ello en base al *merchandising*, o empuje de las ventas con los descuentos y promociones), hacia la compra del producto; así mismo se optó por estrategias *pull* (jalar), orientada a los *Baby Boomer*, generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”, siendo que, estos son los consumidores más experimentados, presentando una necesidad de consumo más definida que los jóvenes, y son atraídos sobre todo por la imagen o posicionamiento de la marca, desde el posicionamiento de marca al precio sugerido.

Situación contraria se suscitó en la zona de Trujillo (antes de tomar la decisión de orientar todos los esfuerzos hacia la zona sierra de La Libertad), dada la ausencia de un enfoque de cambio generacional, y aun con la implementación de ciertas estrategias de comercialización, como el sistema auto venta, los descuentos, la atención delivery, y los esfuerzos de horas extras para lograr una atención oportuna, no se habría logrado el incremento esperado de la venta, por el contrato de noviembre de 2017 a junio de 2018, la venta promedio mensual, fue de 15254,12 cajas, pasando a 6975 cajas, desde julio de 2018 a diciembre de 2018 (Tabla 5.1, siendo la diferencia significativa al

12,56%, Tabla 5.2). Estos resultados, se explicarían, dado el porcentaje mayoritario de la población joven, por la migración de la zona sierra de La Libertad; y de acuerdo con Barbery, et al. (2018), para esta población, entre los 18 y 35 años, lo determinante es el sabor, de ahí que, este grupo generacional está siempre predispuesto a nuevas marcas.

VI.2. Conclusiones

El efecto de la gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional, es notable, evidenciable en los resultados alcanzados en el nivel de ventas, al orientar todos los esfuerzos comerciales hacia la zona sierra, donde se concentraba la población predominantemente adulta, *Baby Boomer*, generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”. El resultado es explicable al articular adecuadamente las estrategias de marketing, con las capacidades requeridas de almacenamiento y la logística de distribución; requisitos que ameritó la inversión considerable de la distribuidora, logrando así el soporte o respaldo comercial del fabricante, en cuanto a publicidad, promoción y políticas de precios, lo que permitió disponer del control del mercado, traduciéndose en mayores niveles de venta:

- El nivel de ventas como resultado de la estrategia de gestión comercial sin un enfoque en el cambio generacional, disminuyó de 15254,12 cajas a 6975 cajas; esto se explicaría, por un lado, por la incongruencia con el mercado objetivo, siendo que, en la zona de Trujillo, la población fue predominantemente joven, y su perfil de consumo es movido sobre todo por el sabor, estando propensos o dispuestos a degustar de nuevos sabores, constituyéndose en un mercado altamente inestable; situación que hace insustentable las acciones de la gestión comercial.

- La gestión comercial, no habría presentado un estado favorable, particularmente en lo que respecta al marketing, si bien se contaba con un mix de marca apreciable (más de la mitad de pedidos, presentaba más de dos productos), fue observable un indicio de pérdida de mercado, pues se tenía una tendencia a la baja, sumándose que, tan solo un 3,34% cumplen con el precio sugerido; de otro lado, apenas un

3,67% de los clientes disponía de promociones (observándose además una tendencia a la baja), siendo notable la falta de respaldo del fabricante; de otro lado, en lo que respecta a la gestión de almacenes, se explicaría por el elevado *stockout*, de 18,19% (como consecuencia de las demoras de atención del fabricante y de la capacidad de almacenamiento); destacándose el ímpetu de la empresa, al garantizar una atención de pedido a tiempo (99,26%), que, aun con la pérdida de cobertura de mercado, se sacrificó costos, dada las horas extras que se asumió, siendo la efectividad de cumplimiento de los tiempos asignados en ruta, de -15,08%; esta situación se estaría reflejando en la estabilidad de los tiempos de atención de un cliente (desde un mínimo de 10,34 a 21,30 minutos).

- El nivel de ventas como resultado de la estrategia de gestión comercial con un enfoque en el cambio generacional, incrementó las ventas de 11.705,93 cajas a 58.363,19 cajas; el resultado se explicaría, dada la congruencia entre el perfil del consumidor y el mercado objetivo, estando conformado predominantemente por la población adulta, *Baby Boomer*, generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”, donde la decisión de compra es determinada sobre todo por la marca, aún más .que el sabor; es determinante lo conocido y clásico.

VI.3. Recomendaciones

- Un indicador clave en todo negocio, son las ventas; en ese sentido, se debe disponer de registros constantemente, de tal forma que se controle la tendencia y de acuerdo con ello se emprenda acciones concretas orientadas a comprender el perfil del consumidor de cerveza, garantizando siempre satisfacer sus requerimientos o expectativas.
- En cuanto a gestión comercial, se debe mantener el control de los indicadores de desempeño de marketing, gestión de almacenes y logística de distribución, al considerarse estos, indicadores claves de resultados de la gestión.
- Mantener la implementación de la estrategia de gestión comercial con enfoque en el cambio generacional, de tal forma que se focalicen las acciones de marketing hacia el mercado meta segmentado en base a tres variables esenciales, como la edad, el nivel de educación e influencia de redes sociales, esto permitirá dirigirse hacia los *baby boomer*, generación “X”, y población adulta de la generación “Y”, buscando diferenciar estrategias concordantes con la población joven de la generación “Y” y la población de la generación Z. Para ello, considerar que, todo parte de los requerimientos o expectativas del mercado meta, definiendo las políticas de precios, promoción, publicidad y tipo de producto requerido, lo que permitirá definir las políticas de abastecimiento de almacenes, y los métodos o procedimientos de almacenamiento; y consecuentemente los procedimientos de despacho y distribución.

LISTA DE REFERENCIAS

- Adecco. (2020, 12 de diciembre). *Ventajas de contratar una empresa de outsourcing logístico*. <https://www.adecco.com.pe/outsourcing/consiste-servicio-outsourcing-logistico/>
- Antúnez Gordillo, L. (2014). *La gestión profesional de ventas*. IT Campus Academy: México.
- Barbery Montoya, D. C., Godoy Zúñiga, M. E., Toro Orellana, P. J., Trujillo Cucalón, D. M. y Romero Básconez, A. F. (2018). *El marketing de cerveza. Una perspectiva del consumidor guayaquileño*. *Espacios*, 37 (39), 1 – 17.
- Castellanos Kuhfeldt. (2011). *El impacto del trade marketing en el mercado colombiano y sus nuevas tendencias. (Tesis de grado)*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.
- Chávez- Taramona, D. (2016). *Propuesta de mejora de la gestión logística para reducir los costos logísticos operacionales de la Empresa Cervecera Barbarian S.A.C. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. Archivo digital*. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10378/Ch%C3%A1vez%20Taramona%2C%20Diego%20Mart%C3%ADn.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Ciribeli, J. P. y Miquelito, S. (2015). *La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento*. *Visión de futuro*, 1(19), 33 – 50.
- Concytec (2022). *Investigación aplicada*. Recuperado de <https://conocimiento.concytec.gob.pe/termino/investigacion-aplicada/>
- Conexión Esan [Esan]. (2018, 18 de octubre). *¿Qué es el cross docking y para qué sirve?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve>

- Correo (22 de octubre de 2014). *El consumo de cerveza se frena*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/el-consumo-de-cerveza-se-frena-57109/>
- De Borja De Carlos Martín Lagos, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Cómo integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. La Coruña: Netbiblo.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambrano, M. y Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 22(11), 188 – 204.
- EAE Business School. (2021, 29 de octubre). *¿Stock out: qué es y cómo prevenirlo?* <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/stock-out-que-es-como-prevenirlo/>
- El Financiero (24 de julio de 2017). Los millennials están 'matando' la industria de la cerveza... en EU. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/los-millennials-estan-matando-la-industria-de-la-cerveza-en-eu>
- Fecyt (2017). *Uso de las redes sociales en educación*. Recuperado de <https://urjconline.atavist.com/uso-redes-sociales-educacion-1>
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>
- Fundación Telefónica (2018). Cambio generacional, ciudadanos jóvenes interconectados. Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero098/cambio-generacional-ciudadanos-jovenes-interconectados/>
- Galeano M., M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad Eafit.

- García Barber, X. (2014). *La cerveza en España: Orígenes e implantación de la industria cervecera*. Madrid: LID Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=qZyTBQAAQBAJ&pg=PT190&dq=El+consumidor+cervecero&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiimc3mhdvjAhWkxFkKHc_dA3sQ6AEIOTAD#v=onepage&q&f=false
- Gestión (15 de febrero de 2018). Los cambios en las preferencias de los consumidores están modificando la industria de bebidas. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/vinospiscosymuchomas/2018/02/los-cambios-en-las-preferencias-de-los-consumidores-estan-modificando-la-industria-de-bebidas.html?ref=gesr>
- Gil, I. [Adecco]. (2018, 12 de junio). *¿Qué es el 'picking' o preparación de pedidos?* <https://fundacionadecco.org/blog/que-es-un-preparador-de-pedidos-picker/>
- Hernández- Fernández, A. (2015). Factores que influyen en la compra y consumo de bebidas: alcohol vs. no alcohol [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Archivo digital. <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/44643/Factores%20que%20influyen%20en%20la%20compra%20y%20consumo%20de%20bebidas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Indigo (26 de marzo de 2019). *Redes Sociales, El Nuevo Ring Generacional*. Recuperado de <https://www.reporteindigo.com/piensa/redes-sociales-el-nuevo-ring-generacional-confrontacion-generaciones-sociedad-uso-tecnologias-lenguajes/>

- Kyocera (2021). Claves en la gestión de pedidos. Recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/claves-en-la-gestion-de-pedidos.html>
- Labajo, V., & Cuesta, P. (2004). *El Trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores. El punto de vista del fabricante*. Universidad de Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Lara, I. y Ortega, I. (2016). Los consumidores de la Generación Z impulsan la transformación digital de las empresas. *Revista de Estudios de juventud*, 5(1), 71 – 82. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_5._los_consumidores_de_la_generacion_z.pdf
- Life and Style (21 de febrero de 2018). La generación z prefiere beber vino antes que una cerveza. Recuperado de <https://lifeandstyle.mx/mundo/2018/02/21/generacion-z-pondra-en-serios-problemas-a-la-industria-cervecera>
- Martínez González, O. (2015). La influencia de la clase social y estilo de vida en el consumo de cerveza en destinos turísticos. *Ceciet*, 8(5), 1 – 14.
- Martínez Salinas, E y Montaner- Gutiérrez, T. (2007). Caracterización de los compradores de marca de distribuidor. *Ministerio de Educación y Ciencia*. 202- 216. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486874.pdf>
- Menzig (08 de agosto de 2018). Los millennials le declaran la guerra a la cerveza (y la siguiente generación no quiere ni oír hablar de ella). Recuperado de <https://www.menzig.es/a/millennials-no-beben-cerveza/>
- Molina, D. (2022, 06 de enero). IEBS *Qué es el trade marketing y cómo implementarlo en tu estrategia*. <https://www.iebschool.com/blog/ejemplos-de-trade-marketing->

estrategico/#:~:text=El%20trade%20marketing%20es%20una,compra%20que%20vive%20el%20usuario

Mora García, L. A. (2016). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. 2ª. Ed. Eco Ediciones: Bogotá, Colombia.

Puro Marketing (29 de octubre de 2018). ¿Cómo afecta el cambio generacional a las marcas?.

Recuperado de <https://www.puromarketing.com/88/31122/como-afecta-cambio-generacional-marcas.html>

Quintana, Y. (2016). Generación Z: vuelve la preocupación por la transparencia online.

Revista de Estudios de juventud, 9(1), 127 – 142. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_9._generacion_z._vuelve_la_preocupacion_por_la_transparencia_online.pdf

Quintana- Suarez, A. (2021). Mejora de procesos para el incremento de la productividad de picking en un centro de distribución de Huachipa [Tesis de grado, Universidad de Lima]. Archivo digital.

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13788/Quintana_Mejora-proceso-incremento.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ragás Prat, I. (2018). *Logística Urbana. Manual para operadores logísticos y administraciones públicas*. 1ª. Marge Books: Valencia.

Rebollo, P. A., y Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la investigación – recopilación*. Buenos Aires: Autores de Argentina.

Salazar, B. (2019, 24 de julio). *Diseño y layout de almacenes y Centros de distribución*.

Ingeniería Industrial. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve>

- Santana, M., Franco, P. y Hernández, R. (2014). Rol de las redes sociales en la elección de una universidad. Lima: Universidad ESAN.
- Telematel (2018). La gestión de stock en empresas distribuidoras: Los 5 beneficios clave. Recuperado de <https://www.telematel.com/blog/gestion-stock-distribuidoras/>
- The Center for Generational Kinetics (2016). *Generational Breakdown: Info About All of the Generations*. Austin, Texas: GenHQ. Recuperado de <https://genhq.com/faq-info-about-generations/>
- Valdés, X. y Loreto, R. (2015). Géneros, generaciones y lugares: cambios en el medio rural de Chile Central. *Polis*, 04 de marzo de 2016. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/11459>
- Verastegui -Tene, A. y Vargas- Merino, J. (2020). Estrategias de Merchandising: un análisis de su efectividad para la atracción de nuevos clientes. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 41-54. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631006/html/>

ANEXOS

Anexo 1. Caracterización de los postulados asociados al contexto de la problemática

Tabla 0.1.

Comparación entre los “BB”, “X” y “Y”, según los aspectos que les motiva

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

Fuente: Díaz, López y Roncallo (2017)

Tabla 0.2.

Comparación entre los “BB”, “X” y “Y”, según el factor educación

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Educación	Educación como medio de progreso: “soy lo que soy en el trabajo”. (Cervetti, 2014).	Estudian, se capacitan, nada es garantía para progresar, aprenden idiomas (Cervetti, 2014).	Contemplan oficios y carreras profesionales no tradicionales, con sistemas como la educación virtual. (Ferreiro, 2006)
	Educación necesaria para el éxito (Lasheras y Jiménez, 2012).	Profesionales de alto nivel, interesados por mantener su rango socioeconómico (Chirinos, 2009)	Excelente formación académica. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Forman parte de lo que es hoy la vida política, cultural, industrial y académica en los Estados Unidos. (Arias, 2011)	Nivel de compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida. (University of Michigan, 2013)	Piden cambios y cuestionan la Escuela tradicional, debido al cambio del mercado laboral. (Batalla, 2016)

Fuente: Díaz, López y Roncallo (2017)

Anexo 2. Evidencias del contexto en el que se circunscribe la problemática

Tabla 0.3

Inmigración intra-departamental desde el 2012 al 2017

Departamento	Provincia	Distrito	Inmigración inter-provincial e intra-departamental	% Respecto a la población 2017
Puno	San Román	Juliaca	15 756	6,9
La Libertad	Trujillo	Trujillo	9 829	3,1
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	8 444	3,9
Cusco	Cusco	San Sebastián	8 121	7,2
Puno	Puno	Puno	8 000	5,9
La Libertad	Trujillo	El Porvenir	7 233	3,8
Piura	Piura	Castilla	6 700	4,2
Cusco	Cusco	Cusco	6 466	5,6
Junín	Huancayo	El Tambo	6 345	3,8
Puno	San Román	San Miguel	5 141	8,2

Fuente: INEI (2017)

Elaboración: BCRP, Dpto. de Políticas Sociales y Regionales

Tabla 0.4

Transiciones de migrantes entre regiones, 2017

	Origen	Destinos			Total %
		Costa	Sierra	Selva	
	Costa	29,2	9,6	4,9	43,7
	Sierra	18,6	15,6	3,1	37,3
	Selva	8,9	2,9	7,2	19
		56,7	28,1	15,2	100
		Costa	Sierra	Selva	Total %
	Sierra	49,87%	41,82%	8,31%	100,00%

Fuente: INEI (2017)

Elaboración: Adaptado de INEI.

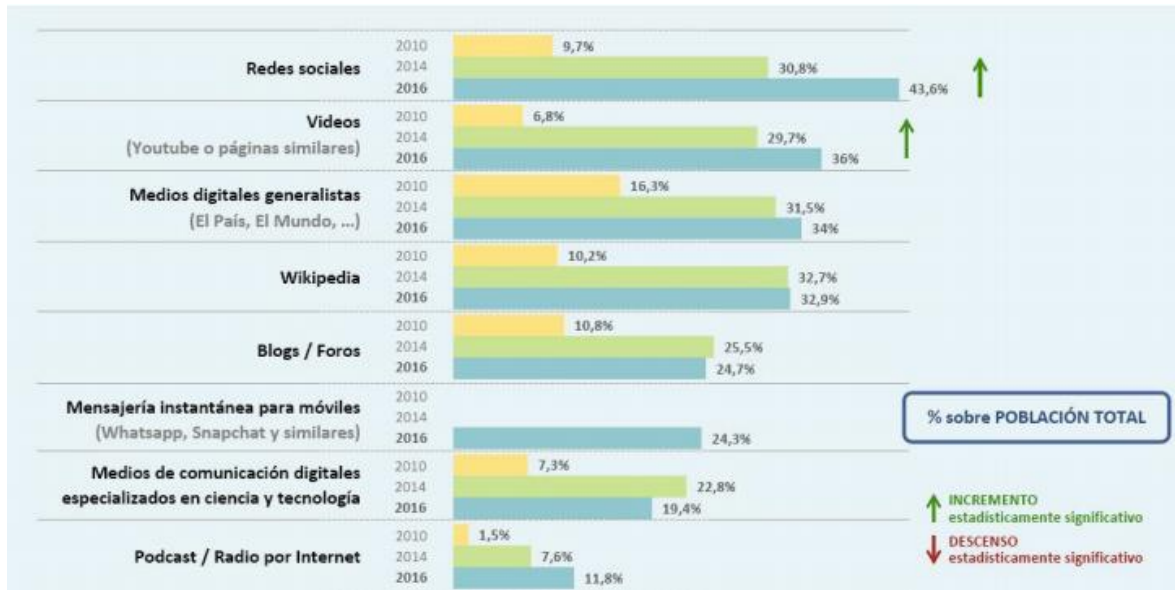


Figura 0.1. Tendencias del uso de internet, según Fecyt (2017)

Anexo 3. Matriz de consistencia lógica

Tabla 0.5.

Matriz de consistencia lógica de las variables gestión comercial y nivel de ventas

AUTOR: Denys Jonatan Valverde Morales				20/07 /2019
TÍTULO: LA GESTIÓN COMERCIAL DE CERVEZA BASADA EN EL CAMBIO GENERACIONAL EN EL NIVEL DE VENTAS, DISTRIBUIDORA VARHON SAC, LA LIBERTAD, 2019				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	Identificación de variables a nivel general	
¿En qué medida, la gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional tiene un efecto en el nivel de ventas, distribuidora Varhon SAC, La Libertad, 2019?	Determinar el efecto de la gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional, en el nivel de ventas, distribuidora Varhon SAC, La Libertad, 2019.	La gestión comercial de cerveza basada en el cambio generacional tiene un efecto en el nivel de ventas	<p>Variable independiente: Gestión comercial.</p> <p>Estímulo: Cambio generacional.</p> <p>Variable dependiente: Ventas.</p>	<p>1. Tipo de Investigación __ Aplicada con enfoque cuantitativo.</p> <p>2. Nivel de Investigación __ Explicativa</p> <p>3. Método: __Deductivo - análisis y síntesis</p> <p>4. Diseño de la Investigación: __ Experimental</p> <p>5. Marco Muestral: __ INEI, Documentos de la distribuidora Varhon SAC</p>

2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas (opcional):	Identificación de variables a nivel específico	
¿En qué medida una gestión comercial sin un enfoque de cambio generacional tiene un impacto en el nivel de ventas de la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2018?	Identificar la medida en que la gestión comercial sin un enfoque de cambio generacional tiene un impacto en el nivel de ventas de la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2018.	Las ventas de la distribuidora Varhon, en la zona de Trujillo, periodo julio a diciembre de 2018, no presentaron una mejora significativa en relación a las ventas de noviembre de 2017 a junio de 2018, como consecuencia de la implementación de estrategias de comercialización sin un enfoque de cambio generacional.	Variable independiente: Gestión comercial. Variable dependiente: Ventas.	6. Población: __La distribuidora Varhon SAC; y los puntos de venta de la zona costa y sierra de La Libertad (1,079) 7. Muestra: Muestreo probabilístico. Tamaño de la muestra 537 con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%.
¿Cuál es el nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora Varhon SAC, según los resultados cuantitativos del marketing, gestión de almacenes y de la logística de distribución?	Identificar el nivel de gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución	La gestión comercial que viene ejerciendo la distribuidora, según los aspectos de marketing, la gestión de almacenes, y la logística de distribución, está en un nivel regular	Variable independiente: Gestión comercial.	8. Técnicas: __Encuesta __Análisis documental.
¿En qué medida la gestión comercial con enfoque en el cambio generacional, tiene un impacto en el nivel de ventas logrado en la zona sierra de La Libertad, en comparación a la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2019?	Identificar la medida en que la gestión comercial con enfoque en el cambio generacional, tiene un impacto en el nivel de ventas logrado en la zona sierra de La Libertad, en comparación a la zona de Trujillo, periodo noviembre de 2017 a diciembre de 2019.	Las ventas de la distribuidora Varhon, en la zona sierra de La Libertad, periodo 2019, son significativamente mayor a las ventas desde noviembre de 2017 a diciembre de 2018 de la zona de Trujillo, como consecuencia de la implementación de estrategias de comercialización con un	Variable independiente: Gestión comercial Estímulo: Cambio generacional Variable dependiente: Ventas	9. Instrumentos: __Cuestionario __Registro de datos 10. Indicadores: * Mix de marcas, promociones, cumplimiento de precios sugeridos, nivel de cobertura de mercado, porcentaje de

		<p>enfoque de cambio generacional.</p>	<p>stockout, porcentaje de incumplimiento de atención de pedidos, efectividad de cumplimiento de los tiempos, tiempo promedio de atención de pedidos y efectividad de entrega de pedidos.</p> <p>* Crecimiento de ventas, porcentaje de pedidos rechazados, deserción de clientes y alta de clientes</p>
--	--	--	--

Anexo 4. Data del nivel de ventas resultantes de la gestión comercial, sin un enfoque de cambio generacional – Orientación hacia la zona de Trujillo

Pre test

Tabla 0.6

Crecimiento de ventas

Periodos	Unidades de caja	Valor venta en S/.
nov-17	23.219,00	S/. 1.083.607,38
dic-17	45.898,00	S/. 2.205.428,54
ene-18	7.055,00	S/. 269.243,88
feb-18	6.434,00	S/. 243.208,26
mar-18	9.280,00	S/. 346.848,52
abr-18	10.750,00	S/. 397.663,32
may-18	10.406,00	S/. 390.787,95
jun-18	8.991,00	S/. 332.491,33

Tabla 0.7

Pedidos rechazados

Periodos	Total pedidos rechazados	Total pedidos atendidos	Porcentaje de pedidos rechazados
nov-17	89,00	1.459,00	6,10%
dic-17	92,00	1.384,00	6,65%
ene-18	64,00	996,00	6,43%
feb-18	99,00	939,00	10,54%
mar-18	93,00	1.289,00	7,21%
abr-18	84,00	1.476,00	5,69%
may-18	87,00	1.536,00	5,66%
jun-18	111,00	1.623,00	6,84%

Tabla 0.8

Deserción de clientes

Periodos	Clientes dados de baja	Total de clientes del periodo	Porcentaje de deserción de clientes
nov-17	3,00	346,00	0,87%
dic-17	11,00	530,00	2,08%
ene-18	17,00	530,00	3,21%
feb-18	8,00	570,00	1,40%
mar-18	9,00	582,00	1,55%
abr-18	3,00	651,00	0,46%
may-18	22,00	810,00	2,72%
jun-18	19,00	846,00	2,25%

Tabla 0.9
Alta de clientes

Periodos	Cientes dados de alta	Total de clientes del periodo	Porcentaje de incremento de clientes
nov-17	6,00	346,00	1,73%
dic-17	195,00	530,00	36,79%
ene-18	17,00	530,00	3,21%
feb-18	48,00	570,00	8,42%
mar-18	21,00	582,00	3,61%
abr-18	72,00	651,00	11,06%
may-18	181,00	810,00	22,35%
jun-18	55,00	846,00	6,50%

Pos test
Tabla 0.10
Crecimiento de ventas

Periodos	Unidades de caja	Valor venta en S/.
jul-18	8.497,00	S/. 318.552,88
ago-18	6.829,00	S/. 248.191,90
sep-18	7.049,00	S/. 256.916,56
oct-18	7.003,00	S/. 258.498,14
nov-18	6.027,00	S/. 216.207,44
dic-18	6.445,00	S/. 236.748,45

Tabla 0.11
Pedidos rechazados

Periodos	Total pedidos rechazados	Total de pedidos atendidos	Porcentaje de pedidos rechazados
jul-18	121,00	1.527,00	7,92%
ago-18	94,00	1.367,00	6,88%
sep-18	82,00	1.297,00	6,32%
oct-18	76,00	1.359,00	5,59%
nov-18	81,00	1.353,00	5,99%
dic-18	63,00	1.182,00	5,33%

Tabla 0.12

Deserción de clientes

Periodos	Clientes dados de baja	Total de clientes del periodo	Porcentaje de deserción de clientes
jul-18	75,00	876,00	8,56%
ago-18	90,00	806,00	11,17%
sep-18	118,00	825,00	14,30%
oct-18	134,00	838,00	15,99%
nov-18	146,00	873,00	16,72%
dic-18	213,00	866,00	24,60%

Tabla 0.13

Alta de clientes

Periodos	Clientes dados de alta	Total de clientes del periodo	Porcentaje de incremento de clientes
jul-18	105,00	876,00	11,99%
ago-18	20,00	806,00	2,48%
sep-18	137,00	825,00	16,61%
oct-18	147,00	838,00	17,54%
nov-18	181,00	873,00	20,73%
dic-18	206,00	866,00	23,79%

Anexo 5. Data de gestión comercial según aspectos de marketing, gestión de almacenes y logística de distribución

Tabla 0.14

Data de gestión comercial según aspectos de marketing, gestión de almacenes y logística de distribución

Meses	Desempeño de marketing											Gestión de almacenes						
	N° de pedidos atendidos con más de dos productos	N° total de pedidos atendidos	Mix de marcas	Cantidad de clientes con promociones	Total de clientes	Promociones	Total de clientes que venden al precio sugerido	Cantidad total de clientes	Cumplimiento de precios sugeridos	Total de localidades atendidas	Total de localidades asignadas	Nivel de atención del mercado	Cantidad de productos sin stock	Total de productos de la cartera	Porcentaje de stockout	Cantidad de pedidos atendidos a tiempo	Cantidad total de pedidos atendidos	Porcentaje de atención de pedidos a tiempo
nov-17	923,0	1.459,0	63,26%	16	346	4,62%	14	346	4,05%	6	6	100,00%	2	12	16,67%	1.451	1.459	99,45%
dic-17	751,0	1.384,0	54,26%	16	530	3,02%	13	530	2,45%	7	7	100,00%	3	16	18,75%	1.378	1.384	99,57%
ene-18	453,0	996,0	45,48%	18	530	3,40%	15	530	2,83%	7	7	100,00%	3	16	18,75%	987	996	99,10%
feb-18	446,0	939,0	47,50%	18	570	3,16%	17	570	2,98%	8	8	100,00%	6	22	27,27%	927	939	98,72%
mar-18	657,0	1.289,0	50,97%	22	582	3,78%	20	582	3,44%	8	8	100,00%	5	25	20,00%	1.281	1.289	99,38%
abr-18	711,0	1.476,0	48,17%	22	651	3,38%	19	651	2,92%	8	8	100,00%	3	25	12,00%	1.464	1.476	99,19%
may-18	786,0	1.536,0	51,17%	36	810	4,44%	31	810	3,83%	8	8	100,00%	4	25	16,00%	1.526	1.536	99,35%
jun-18	867,0	1.623,0	53,42%	36	846	4,26%	31	846	3,66%	8	8	100,00%	4	27	14,81%	1.614	1.623	99,45%
jul-18	664,0	1.527,0	43,48%	30	876	3,42%	29	876	3,31%	8	8	100,00%	6	27	22,22%	1.519	1.527	99,48%
ago-18	692,0	1.367,0	50,62%	30	806	3,72%	27	806	3,35%	8	8	100,00%	4	27	14,81%	1.356	1.367	99,20%
sep-18	689,0	1.297,0	53,12%	32	825	3,88%	31	825	3,76%	8	8	100,00%	5	30	16,67%	1.287	1.297	99,23%
oct-18	702,0	1.359,0	51,66%	32	838	3,82%	32	838	3,82%	8	8	100,00%	6	30	20,00%	1.350	1.359	99,34%
nov-18	668,0	1.353,0	49,37%	28	873	3,21%	27	873	3,09%	8	8	100,00%	4	30	13,33%	1.345	1.353	99,41%
dic-18	517,0	1.182,0	43,74%	28	866	3,23%	28	866	3,23%	8	8	100,00%	7	30	23,33%	1.167	1.182	98,73%

Meses	Logística de distribución								
	Total de tiempo en ruta en horas diarias promedio	Tiempo total programado en horas diarias promedio	Efectividad de cumplimiento de los tiempos	Tiempo total en ruta en horas promedio al día	n° de pedidos atendidos en promedio al día	Tiempo promedio de atención de pedidos en minutos	Total de pedidos atendidos	Total de pedidos programados	Efectividad de entrega de pedidos
nov-17	13,5	12	-12,50%	13,5	56,12	14,43	1.459	1.540	94,74%
dic-17	14,3	12	-19,17%	14,3	53,23	16,12	1.384	1.470	94,1%
ene-18	12,3	10	-23,00%	12,3	38,31	19,27	996	1.051	94,8%
feb-18	12,82	10	-28,20%	12,82	36,12	21,30	939	1.026	91,5%
mar-18	11,3	10	-13,00%	11,3	49,58	13,68	1.289	1.374	93,8%
abr-18	9,78	10	2,20%	9,78	56,77	10,34	1.476	1.548	95,3%
may-18	10,78	10	-7,80%	10,78	59,08	10,95	1.536	1.613	95,2%
jun-18	11,3	10	-13,00%	11,3	62,42	10,86	1.623	1.725	94,1%
jul-18	11,72	10	-17,20%	11,72	58,73	11,97	1.527	1.640	93,1%
ago-18	12,1	10	-21,00%	12,1	52,58	13,81	1.367	1.450	94,3%
sep-18	11,1	10	-11,00%	11,1	49,88	13,35	1.297	1.369	94,7%
oct-18	10,98	10	-9,80%	10,98	52,27	12,60	1.359	1.426	95,3%
nov-18	10,56	10	-5,60%	10,56	52,04	12,18	1.353	1.426	94,9%
dic-18	13,2	10	-32,00%	13,2	45,46	17,42	1.182	1.230	96,1%

Anexo 6. Data histórica de la rentabilidad alternativa - Estado de ganancias y/o pérdidas, periodo 2018

Tabla 0.15

Data histórica de la rentabilidad alternativa - Estado de ganancias y/o pérdidas, periodo 2018

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Ventas Netas o ingresos por servicios	269.243,88	243.208,26	346.848,52	397.663,32	390.787,95	332.491,33	318.552,88	248.191,90	256.916,56	258.498,14	216.207,44	236.748,45
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas												
Ventas Netas	269.243,88	243.208,26	346.848,52	397.663,32	390.787,95	332.491,33	318.552,88	248.191,90	256.916,56	258.498,14	216.207,44	236.748,45
(-)Costo de ventas	249.310,48	225.202,41	321.169,69	368.222,43	361.856,08	307.875,42	294.968,90	229.817,08	237.895,82	239.360,31	200.200,58	219.220,85
Resultado Bruto	19.933,39	18.005,86	25.678,83	29.440,89	28.931,88	24.615,90	23.583,97	18.374,82	19.020,75	19.137,84	16.006,86	17.527,60
(-)Gastos de venta	9.968,65	9.004,69	12.841,94	14.723,33	14.468,78	12.310,37	11.794,30	11.671,13	9.512,24	12.155,78	10.167,07	11.133,01
(-)Gastos de administración	4.954,09	4.475,03	6.382,01	7.317,01	7.190,50	6.117,84	5.861,37	4.566,73	4.727,26	4.756,37	3.978,22	4.356,17
Resultado de operación	5.010,65	4.526,13	6.454,88	7.400,55	7.272,60	6.187,70	5.928,30	2.136,96	4.781,24	2.225,69	1.861,57	2.038,43
(-)Gastos financieros	96,64	87,29	124,49	142,73	140,26	119,34	114,34	89,08	92,21	92,78	77,60	84,97
(+)Ingresos financieros gravados	13,83	12,49	17,81	20,42	20,07	17,08	16,36	12,75	13,19	13,28	11,10	12,16
(+)Otros ingresos gravados	2.979,57	2.691,45	3.838,37	4.400,71	4.324,63	3.679,49	3.525,24	2.746,60	2.843,15	2.860,65	2.392,64	2.619,96
(+)Otros ingresos no gravados	80,40	72,63	103,58	118,75	116,70	99,29	95,13	74,11	76,72	77,19	64,56	70,70
(+)Enajenacion de valores y bienes del activo fijo												
(-)Costo enajenacion de valores y bienes activo fijo												
(-)Gastos diversos	10,87	9,82	14,01	16,06	15,78	13,43	12,86	10,02	10,37	10,44	8,73	9,56

REI Positivo												
REI Negativo												
Resultado antes de participantes	7.976,94	7.205,58	10.276,15	11.781,65	11.577,95	9.850,79	9.437,83	4.871,31	7.611,72	5.073,59	4.243,55	4.646,71
(-)Distribucion legal de la renta												
Resultado antes del impuesto	7.976,94	7.205,58	10.276,15	11.781,65	11.577,95	9.850,79	9.437,83	4.871,31	7.611,72	5.073,59	4.243,55	4.646,71
(-)Impuesto a la Renta												
Resultado del ejercicio	7.976,94	7.205,58	10.276,15	11.781,65	11.577,95	9.850,79	9.437,83	4.871,31	7.611,72	5.073,59	4.243,55	4.646,71

Anexo 7. Data del nivel de ventas resultantes de la gestión comercial, con un enfoque de cambio generacional – Orientación hacia la zona sierra de La Libertad

Pre test

Tabla 0.16
Crecimiento de ventas

Periodos	Unidades de caja	Valor venta en S/.
nov-17	23.219,00	S/. 1.083.607,38
dic-17	45.898,00	S/. 2.205.428,54
ene-18	7.055,00	S/. 269.243,88
feb-18	6.434,00	S/. 243.208,26
mar-18	9.280,00	S/. 346.848,52
abr-18	10.750,00	S/. 397.663,32
may-18	10.406,00	S/. 390.787,95
jun-18	8.991,00	S/. 332.491,33
jul-18	8.497,00	S/. 318.552,88
ago-18	6.829,00	S/. 248.191,90
sep-18	7.049,00	S/. 256.916,56
oct-18	7.003,00	S/. 258.498,14
nov-18	6.027,00	S/. 216.207,44
dic-18	6.445,00	S/. 236.748,45

Tabla 0.17
Pedidos rechazados

Periodos	Total pedidos rechazados	Total pedidos atendidos	Porcentaje de pedidos rechazados
nov-17	89,00	1.459,00	6,10%
dic-17	92,00	1.384,00	6,65%
ene-18	64,00	996,00	6,43%
feb-18	99,00	939,00	10,54%
mar-18	93,00	1.289,00	7,21%
abr-18	84,00	1.476,00	5,69%
may-18	87,00	1.536,00	5,66%
jun-18	111,00	1.623,00	6,84%
jul-18	121,00	1.527,00	7,92%
ago-18	94,00	1.367,00	6,88%
sep-18	82,00	1.297,00	6,32%
oct-18	76,00	1.359,00	5,59%
nov-18	81,00	1.353,00	5,99%
dic-18	63,00	1.182,00	5,33%

Tabla 0.18
Deserción de clientes

Periodos	Cientes dados de baja	Total de clientes del periodo	Porcentaje de deserción de clientes
nov-17	3,00	346,00	0,87%
dic-17	11,00	530,00	2,08%
ene-18	17,00	530,00	3,21%
feb-18	8,00	570,00	1,40%
mar-18	9,00	582,00	1,55%
abr-18	3,00	651,00	0,46%
may-18	22,00	810,00	2,72%
jun-18	19,00	846,00	2,25%
jul-18	75,00	876,00	8,56%
ago-18	90,00	806,00	11,17%
sep-18	118,00	825,00	14,30%
oct-18	134,00	838,00	15,99%
nov-18	146,00	873,00	16,72%
dic-18	213,00	866,00	24,60%

Tabla 0.19
Alta de clientes

Periodos	Cientes dados de alta	Total de clientes del periodo	Porcentaje de incremento de clientes
nov-17	6,00	346,00	1,73%
dic-17	195,00	530,00	36,79%
ene-18	17,00	530,00	3,21%
feb-18	48,00	570,00	8,42%
mar-18	21,00	582,00	3,61%
abr-18	72,00	651,00	11,06%
may-18	181,00	810,00	22,35%
jun-18	55,00	846,00	6,50%
jul-18	105,00	876,00	11,99%
ago-18	20,00	806,00	2,48%
sep-18	137,00	825,00	16,61%
oct-18	147,00	838,00	17,54%
nov-18	181,00	873,00	20,73%
dic-18	206,00	866,00	23,79%

Post test

Tabla 0.20
Crecimiento de ventas

Periodos	Unidades de caja	Valor venta en S/.
ene-19	50.169,50	S/. 1.912.623,74
feb-19	38.329,50	S/. 1.366.408,49
mar-19	42.199,00	S/. 696.448,54
abr-19	57.247,50	S/. 2.204.159,16
may-19	62.128,00	S/. 2.377.640,01
jun-19	61.759,00	S/. 2.383.178,18
jul-19	69.180,00	S/. 2.651.339,98
ago-19	56.548,00	S/. 2.165.857,19
sep-19	65.466,25	S/. 2.487.268,56
oct-19	68.763,25	S/. 2.899.815,09
nov-19	56.810,25	S/. 2.401.554,73
dic-19	71.758,00	S/. 3.061.536,24

Tabla 0.21
Pedidos rechazados

Periodos	Total pedidos rechazados	Total pedidos atendidos	Porcentaje de pedidos rechazados
ene-19	52,00	1.595,00	3,26%
feb-19	31,00	1.441,00	2,15%
mar-19	25,00	1.705,00	1,47%
abr-19	21,00	1.940,00	1,08%
may-19	22,00	2.115,00	1,04%
jun-19	18,00	1.853,00	0,97%
jul-19	13,00	2.059,00	0,63%
ago-19	14,00	1.904,00	0,74%
sep-19	17,00	1.999,00	0,85%
oct-19	12,00	2.372,00	0,51%
nov-19	18,00	2.369,00	0,76%
dic-19	22,00	2.307,00	0,95%

Tabla 0.22
Deserción de clientes

Periodos	Cientes dados de baja	Total de clientes del periodo	Porcentaje de deserción de clientes
ene-19	13,00	974,00	1,33%
feb-19	21,00	1.086,00	1,93%
mar-19	13,00	1.119,00	1,16%
abr-19	8,00	1.122,00	0,71%
may-19	22,00	1.114,00	1,97%
jun-19	122,00	1.008,00	12,10%
jul-19	16,00	1.020,00	1,57%
ago-19	45,00	1.028,00	4,38%
sep-19	37,00	1.014,00	3,65%
oct-19	16,00	1.049,00	1,53%
nov-19	5,00	1.051,00	0,48%
dic-19	4,00	1.064,00	0,38%

 Tabla 0.23
Alta de clientes

Periodos	Cientes dados de alta	Total de clientes del periodo	Porcentaje de incremento de clientes
ene-19	974,00	974,00	100,00%
feb-19	112,00	1.086,00	10,31%
mar-19	46,00	1.119,00	4,11%
abr-19	11,00	1.122,00	0,98%
may-19	14,00	1.114,00	1,26%
jun-19	16,00	1.008,00	1,59%
jul-19	28,00	1.020,00	2,75%
ago-19	53,00	1.028,00	5,16%
sep-19	23,00	1.014,00	2,27%
oct-19	51,00	1.049,00	4,86%
nov-19	7,00	1.051,00	0,67%
dic-19	17,00	1.064,00	1,60%

Anexo 8. Cuestionario orientado a los consumidores de cerveza en los puntos de venta de la zona de Trujillo y sierra

Mediante el presente se agradeceré nos brinde información que permita caracterizar su poder adquisitivo y perfil característico para con el uso de las redes sociales, a fin de determinar la influencia del cambio generacional en el consumo de la cerveza.

Agradezco de antemano por su gentil participación y colaboración para concretar la investigación y cumplir la meta de sustentación de tesis.

INSTRUCCIONES

Marque con un aspa (X), o encierre en un círculo la(s) alternativa(s), según corresponda en cada uno de los ítems.

Edad

- a) 30 o menos años b) mayor de 30 años

Tipo de consumo

- a) Cerveza b) Licor c) Bebida artesanal

PODER ADQUISITIVO:

Educación

- 1) Precise por favor su nivel de instrucción
- a) Sin estudios
 - b) Primaria
 - c) Secundaria
 - d) Técnico
 - e) Superior
 - f) Postgrado

Ocupación

- 2) Precise por favor la actividad laboral a la que se dedica
- a) No trabaja
 - b) Dependiente
 - c) Independiente
 - d) Empresario

Ingreso

- 3) ¿Cuál de los siguientes intervalos es concordante con su ingreso promedio mensual?
- a) Menos de S/. 1200
 - b) S/. 1200 a menos de S/. 2100
 - c) S/. 2100 a menos S/. 3000
 - d) S/. 3000 a menos de S/. 3900
 - e) S/. 3900 a menos de S/. 4800

f) S/. 4800 a más

REDES SOCIALES:

- 4) ¿Cuál es la red social que más suele usar?
- a) Facebook
 - b) Instagram
 - c) LinkedIn
 - d) Twitter
 - e) Ninguna
 - f) Otra_____
- 5) ¿Considera que las redes sociales lo convierten en una persona mediática, dada la exposición o interacción con la misma?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo
- 6) ¿Cómo califica la utilidad de la información que usted busca en una determinada red social?
- a) muy baja
 - b) baja
 - c) regular
 - d) alta
 - e) muy alta
- 7) ¿Considera que las redes sociales le brindan la información necesaria para una determinada decisión de compra?
- a) Totalmente en desacuerdo
 - b) En desacuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) De acuerdo
 - e) Totalmente de acuerdo

Anexo 9. Data del cuestionario orientado a los consumidores de cerveza en los puntos de venta de la zona de Trujillo y sierra

Tabla 0.24

Data de cuestionario zona de la sierra

N° de encuestados	Zona	Edad	Tipo de consumo	Poder adquisitivo			Redes sociales			
				Educación	Tipo de ocupación	Ingreso (S/)	Red social más usada	Influencia mediática	Utilidad de la información obtenida	Influencia en la decisión de compra
1	Sierra de La Libertad	30	Cerveza	Superior	Dependiente	menos de 1200	Facebook	de acuerdo	alta	de acuerdo
2	Sierra de La Libertad	20	Cerveza	Técnico	Independiente	1200 a < 2100	Instagram	de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo
3	Sierra de La Libertad	28	Cerveza	Superior	Independiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Sierra de La Libertad	26	Cerveza	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
5	Sierra de La Libertad	30	Licor	Superior	Dependiente	menos de 1200	LinkedIn	de acuerdo	regular	de acuerdo
6	Sierra de La Libertad	21	Cerveza	Secundaria	Independiente	menos de 1200	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	de acuerdo
7	Sierra de La Libertad	24	Bebida artesanal	Técnico	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
8	Sierra de La Libertad	25	Cerveza	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	de acuerdo	muy alta	de acuerdo
9	Sierra de La Libertad	27	Cerveza	Técnico	Dependiente	2100 a < 3000	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	en desacuerdo
10	Sierra de La Libertad	21	Cerveza	Superior	Dependiente	menos de 1200	ninguna	totalmente en desacuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
11	Sierra de La Libertad	21	Bebida artesanal	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	en desacuerdo	alta	de acuerdo
12	Sierra de La Libertad	23	Cerveza	Superior	Dependiente	menos de 1200	ninguna	totalmente en desacuerdo	muy baja	en desacuerdo
13	Sierra de La Libertad	26	Cerveza	Técnico	Independiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
14	Sierra de La Libertad	30	Licor	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	en desacuerdo	alta	de acuerdo
15	Sierra de La Libertad	29	Cerveza	Superior	Dependiente	2100 a < 3000	LinkedIn	de acuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
16	Sierra de La Libertad	27	Licor	Primaria	Independiente	2100 a < 3000	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	en desacuerdo
17	Sierra de La Libertad	25	Cerveza	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	muy baja	ni de acuerdo ni en desacuerdo
18	Sierra de La Libertad	35	Cerveza	Superior	Dependiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
19	Sierra de La Libertad	46	Cerveza	Superior	Dependiente	2100 a < 3000	ninguna	totalmente en desacuerdo	muy baja	en desacuerdo
20	Sierra de La Libertad	44	Cerveza	Superior	Dependiente	3900 a < 4800	Facebook	de acuerdo	alta	de acuerdo
21	Sierra de La Libertad	36	Bebida artesanal	Primaria	Independiente	2100 a < 3000	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
22	Sierra de La Libertad	37	Cerveza	Primaria	Independiente	3000 a < 3900	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	ni de acuerdo ni en desacuerdo
23	Sierra de La Libertad	48	Cerveza	Técnico	Independiente	3900 a < 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	en desacuerdo
24	Sierra de La Libertad	52	Licor	Secundaria	Independiente	3900 a < 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
25	Sierra de La Libertad	45	Cerveza	Superior	Empresario	más de 4800	Facebook	de acuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
26	Sierra de La Libertad	38	Cerveza	Superior	Dependiente	2100 a < 3000	Instagram	de acuerdo	alta	de acuerdo
27	Sierra de La Libertad	44	Licor	Postgrado	Dependiente	más de 4800	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
28	Sierra de La Libertad	39	Cerveza	Superior	Dependiente	más de 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo

29	Sierra de La Libertad	49	Licor	Técnico	Empresario	más de 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	en desacuerdo
30	Sierra de La Libertad	47	Cerveza	Técnico	Dependiente	3900 a < 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	de acuerdo
31	Sierra de La Libertad	42	Cerveza	Superior	Independiente	más de 4800	Facebook	en desacuerdo	alta	de acuerdo
32	Sierra de La Libertad	41	Bebida artesanal	Técnico	Dependiente	3000 a < 3900	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
33	Sierra de La Libertad	38	Cerveza	Superior	Empresario	más de 4800	Facebook	de acuerdo	muy alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
34	Sierra de La Libertad	36	Cerveza	Secundaria	Independiente	3000 a < 3900	Facebook	de acuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
35	Sierra de La Libertad	49	Cerveza	Postgrado	Independiente	más de 4800	ninguna	en desacuerdo	alta	de acuerdo
36	Sierra de La Libertad	51	Licor	Secundaria	Independiente	3000 a < 3900	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	de acuerdo
37	Sierra de La Libertad	50	Cerveza	Técnico	Dependiente	más de 4800	ninguna	en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
38	Sierra de La Libertad	43	Cerveza	Técnico	Dependiente	3900 a < 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	en desacuerdo
39	Sierra de La Libertad	42	Cerveza	Superior	Dependiente	3000 a < 3900	ninguna	totalmente en desacuerdo	muy baja	en desacuerdo
40	Sierra de La Libertad	41	Cerveza	Superior	Independiente	3900 a < 4800	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo

Tabla 0.25
Data de cuestionario zona de Trujillo

N° de encuestados	Zona	Edad	Tipo de consumo	Poder adquisitivo			Redes sociales			
				Educación	Tipo de ocupación	Ingreso (S/)	Red social más usada	Influencia mediática	Utilidad de la información obtenida	Influencia en la decisión de compra
1	Trujillo	28	Licor	Primaria	Dependiente	menos de 1200	Facebook	totalmente de acuerdo	alta	de acuerdo
2	Trujillo	20	Cerveza	Primaria	Independiente	menos de 1200	Facebook	totalmente de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo
3	Trujillo	22	Cerveza	Primaria	Independiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Trujillo	30	Licor	Técnico	Empresario	3900 a < 4800	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
5	Trujillo	26	Licor	Primaria	Dependiente	menos de 1200	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	regular	de acuerdo
6	Trujillo	21	Cerveza	Técnico	Independiente	3000 a < 3900	Facebook	totalmente en desacuerdo	regular	de acuerdo
7	Trujillo	24	Licor	Primaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
8	Trujillo	27	Cerveza	Secundaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	muy alta	de acuerdo
9	Trujillo	29	Licor	Postgrado	Dependiente	más de 4800	LinkedIn	totalmente de acuerdo	baja	en desacuerdo
10	Trujillo	19	Cerveza	Primaria	Dependiente	menos de 1200	Facebook	totalmente de acuerdo	alta	de acuerdo
11	Trujillo	21	Bebida artesanal	Secundaria	Independiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	alta	de acuerdo
12	Trujillo	23	Licor	Secundaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	de acuerdo	muy baja	totalmente en desacuerdo
13	Trujillo	25	Cerveza	Técnico	Empresario	más de 4800	LinkedIn	totalmente de acuerdo	baja	en desacuerdo
14	Trujillo	24	Licor	Técnico	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
15	Trujillo	21	Cerveza	Primaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	totalmente de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
16	Trujillo	22	Licor	Superior	Independiente	3000 a < 3900	LinkedIn	totalmente de acuerdo	baja	en desacuerdo
17	Trujillo	25	Cerveza	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Instagram	totalmente de acuerdo	muy baja	totalmente en desacuerdo
18	Trujillo	24	Licor	Superior	Independiente	3000 a < 3900	LinkedIn	totalmente de acuerdo	alta	de acuerdo
19	Trujillo	18	Cerveza	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	muy alta	de acuerdo
20	Trujillo	19	Licor	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
21	Trujillo	23	Licor	Técnico	Dependiente	3900 a < 4800	LinkedIn	totalmente de acuerdo	alta	de acuerdo
22	Trujillo	30	Licor	Superior	Empresario	más de 4800	Instagram	de acuerdo	muy alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
23	Trujillo	29	Licor	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
24	Trujillo	25	Cerveza	Secundaria	Independiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	baja	en desacuerdo
25	Trujillo	24	Cerveza	Primaria	Dependiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	
26	Trujillo	21	Licor	Superior	Dependiente	3900 a < 4800	LinkedIn	totalmente de acuerdo	alta	de acuerdo
27	Trujillo	23	Cerveza	Primaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	muy alta	de acuerdo
28	Trujillo	19	Licor	Primaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	en desacuerdo	baja	
29	Trujillo	20	Bebida artesanal	Técnico	Dependiente	3000 a < 3900	Facebook	totalmente de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo

30	Trujillo	20	Cerveza	Primaria	Independiente	menos de 1200	LinkedIn	en desacuerdo	muy baja	
31	Trujillo	21	Licor	Técnico	Independiente	3900 a < 4800	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
32	Trujillo	26	Licor	Secundaria	Dependiente	3000 a < 3900	Facebook	de acuerdo	alta	de acuerdo
33	Trujillo	30	Cerveza	Secundaria	Dependiente	3000 a < 3900	Facebook	de acuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
34	Trujillo	30	Cerveza	Postgrado	Dependiente	3900 a < 4800	LinkedIn	de acuerdo	muy alta	de acuerdo
35	Trujillo	27	Licor	Superior	Empresario	más de 4800	Facebook	totalmente de acuerdo	muy alta	de acuerdo
36	Trujillo	35	Licor	Superior	Empresario	más de 4800	Facebook	de acuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
37	Trujillo	44	Cerveza	Superior	Dependiente	3900 a < 4800	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	muy baja	en desacuerdo
38	Trujillo	48	Cerveza	Postgrado	Dependiente	3900 a < 4800	Facebook	de acuerdo	alta	de acuerdo
39	Trujillo	53	Bebida artesanal	Técnico	Dependiente	2100 a < 3000	ninguna	totalmente en desacuerdo	regular	ni de acuerdo ni en desacuerdo
40	Trujillo	37	Cerveza	Primaria	Dependiente	menos de 1200	ninguna	en desacuerdo	muy baja	ni de acuerdo ni en desacuerdo
41	Trujillo	48	Cerveza	Secundaria	Independiente	menos de 1200	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	baja	en desacuerdo
42	Trujillo	59	Licor	Secundaria	Independiente	menos de 1200	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	baja	ni de acuerdo ni en desacuerdo
43	Trujillo	62	Cerveza	Superior	Empresario	más de 4800	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	regular	de acuerdo
44	Trujillo	38	Cerveza	Superior	Dependiente	3000 a < 3900	Instagram	de acuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
45	Trujillo	44	Licor	Postgrado	Dependiente	3900 a < 4800	Instagram	de acuerdo	alta	de acuerdo
46	Trujillo	39	Cerveza	Técnico	Independiente	1200 a < 2100	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
47	Trujillo	49	Licor	Técnico	Empresario	3900 a < 4800	Facebook	totalmente de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo
48	Trujillo	47	Cerveza	Secundaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	de acuerdo	regular	de acuerdo
49	Trujillo	42	Cerveza	Superior	Independiente	2100 a < 3000	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	regular	de acuerdo
50	Trujillo	61	Bebida artesanal	Técnico	Dependiente	3000 a < 3900	ninguna	totalmente en desacuerdo	baja	totalmente en desacuerdo
51	Trujillo	38	Cerveza	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	totalmente de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo
52	Trujillo	36	Licor	Secundaria	Dependiente	2100 a < 3000	Facebook	de acuerdo	alta	totalmente de acuerdo
53	Trujillo	49	Licor	Postgrado	Empresario	más de 4800	Instagram	de acuerdo	muy alta	totalmente de acuerdo
54	Trujillo	51	Cerveza	Secundaria	Dependiente	3000 a < 3900	ninguna	ni de acuerdo ni en desacuerdo	baja	de acuerdo
55	Trujillo	53	Cerveza	Técnico	Dependiente	3000 a < 3900	Facebook	de acuerdo	regular	de acuerdo
56	Trujillo	41	Licor	Técnico	Empresario	3900 a < 4800	ninguna	en desacuerdo	baja	en desacuerdo
57	Trujillo	42	Cerveza	Superior	Dependiente	3900 a < 4800	Facebook	totalmente de acuerdo	muy baja	totalmente en desacuerdo
58	Trujillo	48	Cerveza	Primaria	Dependiente	1200 a < 2100	Facebook	ni de acuerdo ni en desacuerdo	alta	ni de acuerdo ni en desacuerdo
59	Trujillo	52	Cerveza	Superior	Dependiente	2100 a < 3000	LinkedIn	ni de acuerdo ni en desacuerdo	alta	de acuerdo
60	Trujillo	49	Cerveza	Superior	Empresario	más de 4800	LinkedIn	totalmente de acuerdo	muy alta	de acuerdo

Anexo 10. Estrategias de comercialización basadas en el cambio generacional, orientadas a satisfacer el segmento de mercado concordante con las marcas de cerveza

Determinación de la influencia del cambio generacional en el consumo de cerveza:

Determinar la influencia del cambio generacional en el consumo de cerveza, se constituye en base para emprender las estrategias de comercialización hacia el segmento de mercado, en donde exista un consumo potencial de la cerveza, esto es, con baja influencia de los factores tecnológicos, y que, en todo caso, permita disponer de jóvenes y adultos como consumidores, sin una notable diferenciación entre generaciones, como en el caso de la zona sierra, a diferencia de zona de Trujillo, donde existe tal diferenciación, según se evidencia en los resultados a continuación:

Tipo de consumo

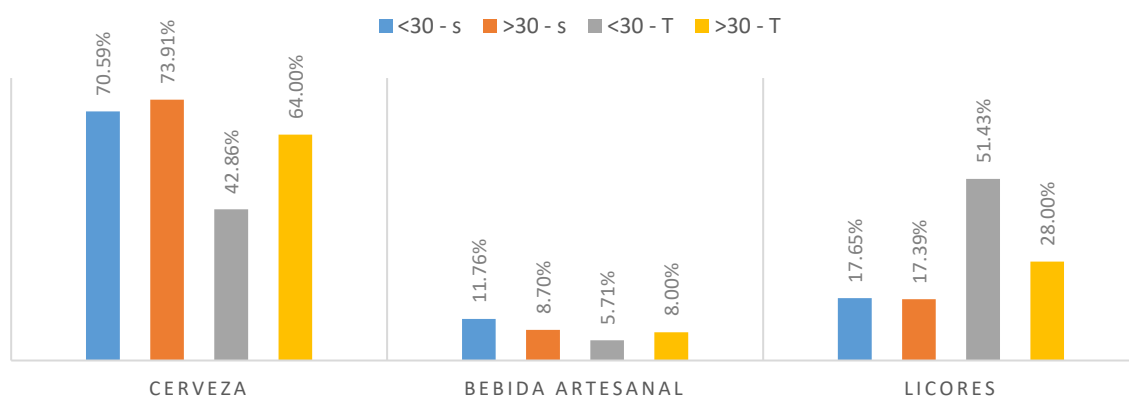


Figura 0.2. Distribución de los consumidores según el tipo de bebidas alcohólicas comparativo entre la zona sierra y Trujillo

Fuente: Anexo 9

Como es notable, el consumo de cerveza es notablemente mayor entre los consumidores de bebidas alcohólicas; en particular en la zona sierra, siendo que, tanto en los <30, como en los >30 años, representan alrededor del 70% (no existe diferencia de consumo); es de observar que, en la zona de Trujillo, son los >30 años los que representan el mayor porcentaje de consumidores de cerveza, 64,00%, frente a un 42,86% en los <30 años, siendo que, de este grupo, son más los que consumen licor, 51,43%.

Poder adquisitivo:

Se busca comprender si, es el poder adquisitivo lo que explica el mayor consumo en los >30 años en la zona de Trujillo, o es el cambio generacional.

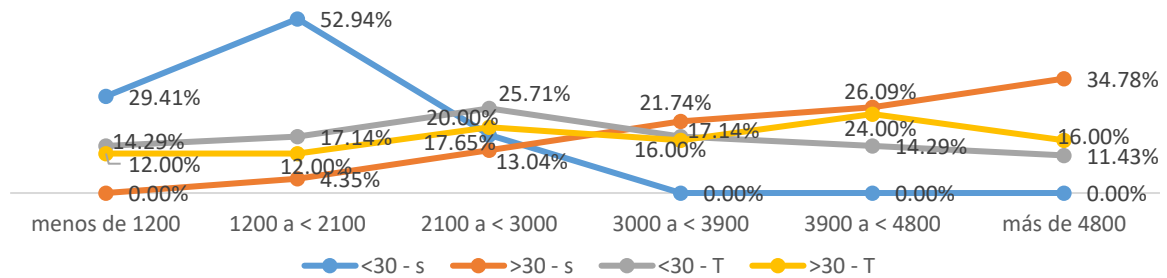


Figura 0.3. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según el nivel de ingreso comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Fuente: Anexo 9

Es el cambio generacional lo que estaría explicando el menor consumo en los <30 años en la zona de Trujillo, y no el poder adquisitivo de los >30; siendo que, este grupo está menos influenciado por el cambio generacional (según se muestra en los resultados posteriores); así mismo, en la zona sierra, el consumo entre los <30 y >30 años, es similar, aun cuando estos últimos presentan un notable mayor nivel de ingresos, más del 82% tiene un ingreso mayor a S/ 3000,00; frente a los <30, que el 100% tiene un ingreso menor a S/ 3000.

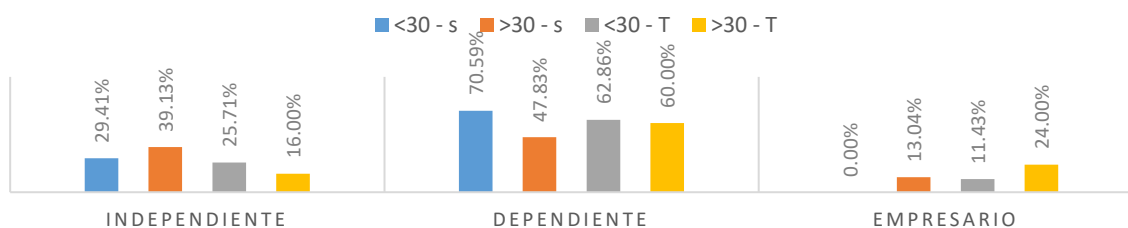


Figura 0.4. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según el tipo de ocupación comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Fuente: Anexo 9

Como es de observar, la mayoría de consumidores, tanto de la zona sierra como de Trujillo, sus ingresos provienen de ocupaciones como dependientes, lo que sustenta el poder adquisitivo; así mismo, la presencia de solo empresarios en la zona sierra >30 años, avala más la neutralidad del poder adquisitivo, puesto que no incide en la diferencia de consumo.

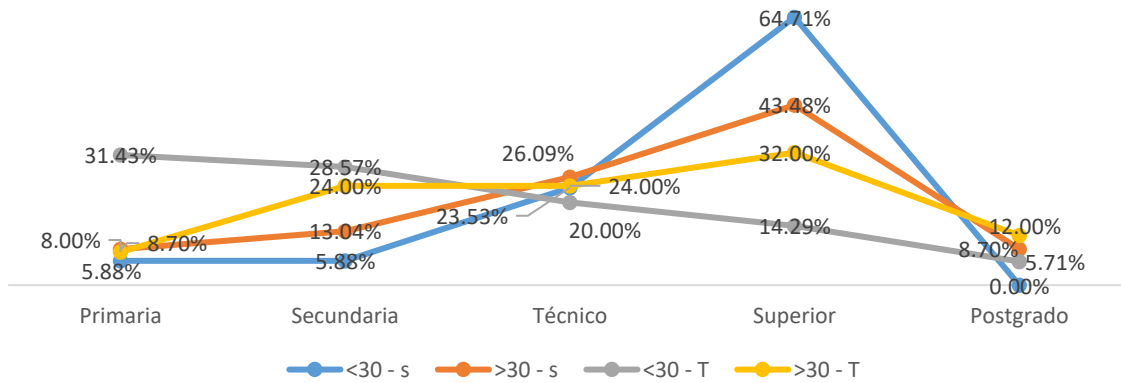


Figura 0.5. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según el nivel de educación comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Anexo 9

Aun siendo la mayoría de los consumidores con un alto nivel de educación (superior y postgrado), en la zona sierra, representando un 64,71%, y 52,18%, en los <30 y >30 años respectivamente, son consumidores de bebidas alcohólicas en general; de igual forma lo son en la zona de Trujillo, los >30 años, representando un 44,00%; es decir, al parecer el cambio generacional determinado sobre todo por las redes sociales, tiene un impacto notable en la concepción de consumo de cerveza movido por variables socioculturales (costumbres, hábitos, tradición en general), presente en la zona sierra; a las cuales se superponen variables psicosociales (tendencias promovidas por la sociedad interactuante en las redes sociales), y que incluso puede enfatizar racionalidades o fundamentos de salud en cuanto a consumo de cerveza, y que puedan tener base en la educación formal; de ahí que, aun con un alto nivel de educación, no influye en un menor consumo, se mantiene la tradición, aspecto que sucede notablemente en la sierra, y en los >30 años en la zona de Trujillo, dada la ausencia de las redes sociales; no obstante, en los <30 años, al ser notable la influencia de las redes sociales, se observa que, a mayor educación, menor consumo de bebidas alcohólicas en general, siendo que, el 31,43% y 28,57% tiene nivel primaria y secundaria respectivamente, y solo un 5,71% tiene postgrado; es decir se han superpuestos variables psicosociales, basadas en información que son tendencia en las redes sociales.

Redes sociales como determinantes del cambio generacional

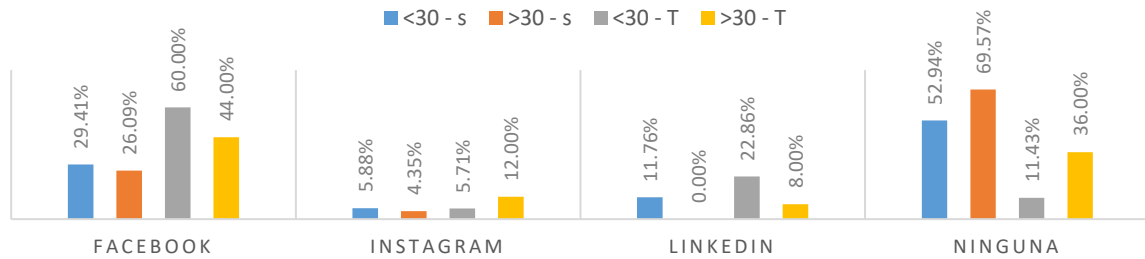


Figura 0.6. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según el uso de las redes sociales - comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Anexo 9

Es en la zona sierra donde es notable la ausencia de uso de redes sociales, dadas las restricciones o limitaciones tecnológicas para disponer de estas, el 52,94% y 69,57% de los consumidores <30 y >30 años, respectivamente no usa redes sociales; de otro lado, es notable la presencia de las redes sociales en la zona de Trujillo, siendo que, la mayoría, el 60,00% y 44,00% de los grupos respectivamente usa Facebook; un porcentaje considerable de 22,86% los <30 años usa LinkedIn; de este grupo, tan solo un 11,43% no usa redes sociales; vale destacar un porcentaje considerable de los >30 años que no usa redes sociales.

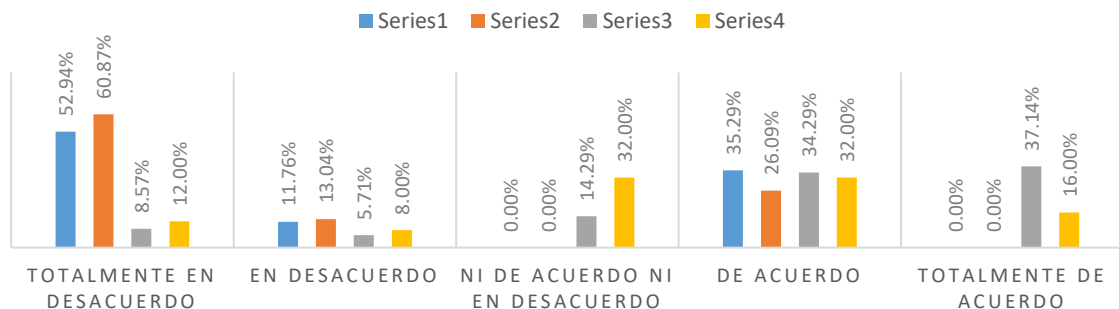


Figura 0.7. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según la influencia mediática que les significa las redes sociales - comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Anexo 9

Dada la alta interacción con las redes sociales, se presume el porcentaje considerable en ambos grupos, que considera que, la red social si condiciona como personaje mediático, es decir cuya vida está expuesta al público; lo cual es más notable en los <30 años, siendo que, más del 71% está entre de acuerdo a totalmente de acuerdo, y un 48% de los >30 años,

también opinan lo mismo; a diferencia de la zona sierra, que solo un 35,29% y 26,09% está de acuerdo y por el contrario más de la mitad está totalmente en desacuerdo en ambos grupos; explicable dada la baja interacción o ausencia de las redes.

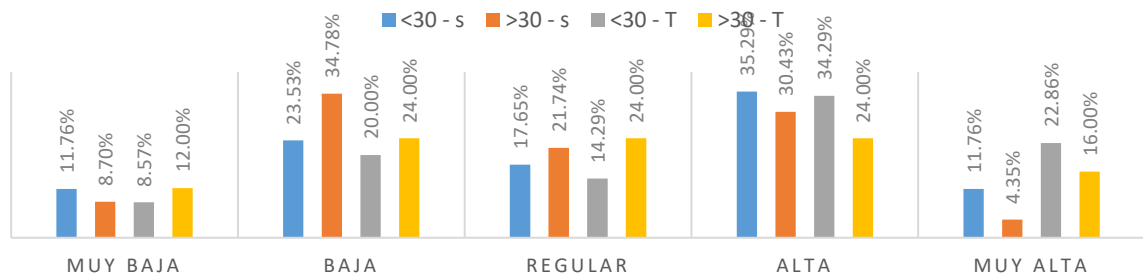


Figura 0.8. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según la utilidad de información que se pueda obtener de las redes sociales - comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Anexo 9

Se reconoce notablemente que se puede obtener información útil de las redes sociales, en particular en los <30, siendo que más del 57% lo considera entre alta y muy alta; y los >30, representan un 40%; siendo notablemente mayor, frente a un poco más de 47% y casi un 35% en ambos grupos, respectivamente, en la zona sierra, explicable por la baja interacción.

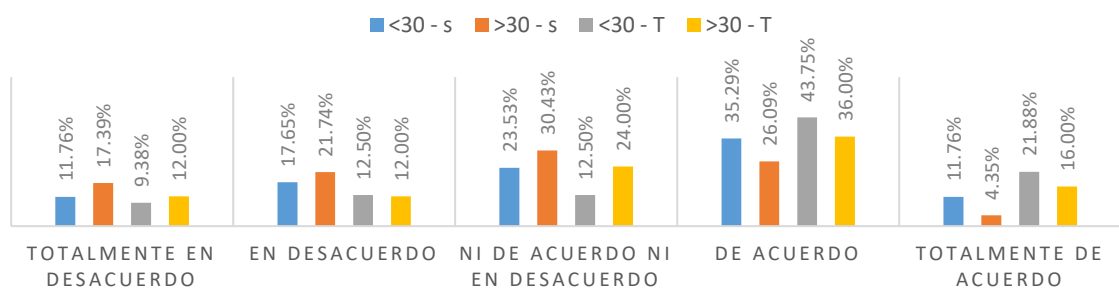


Figura 0.9. Distribución de los consumidores de bebidas alcohólicas según la influencia de las redes sociales en la decisión de compra - comparativo entre la zona sierra y Trujillo
Anexo 9

Es observable resultados proporcionales a la utilidad de las redes sociales; es decir, en la medida que se considera útil, se considera que influye en la decisión de compra; tal es así que, poco más del 47%, y de 30%, de los <30 y >30 años de la zona sierra considera que las redes sociales influyen en la decisión de compra.

Dada la baja de las ventas presentadas en la zona de Trujillo, observable desde julio de 2018 hasta cierre del periodo, como consecuencia de la entrada potencial de productos sustitutos y de la ausencia de un enfoque de cambio generacional, lo que no permitió visualizar el movimiento poblacional de los jóvenes de la sierra hacia la costa liberteña, por el boom de la educación, dada la influencia de las redes sociales, en particular en el mundo actual. En ese sentido, en enero de 2019 se optó por redirigir todos los esfuerzos de mercado, hacia la zona sierra de La Libertad, toda vez que, ahí se concentraba la generación, *Baby Boomer*, generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”. Dicha decisión, implicó una inversión total ascendente a S/ 435892,00.

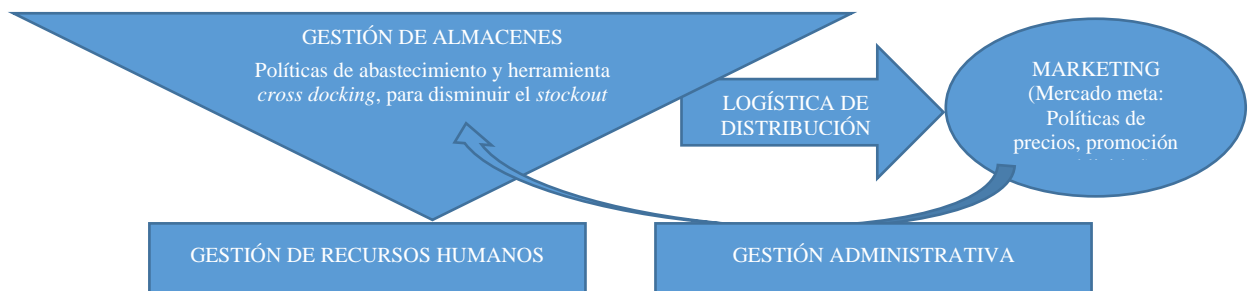


Figura 0.10. Relación de los principales procesos de una estrategia de gestión comercial

Según se observa la gráfica, si bien las acciones de gestión comercial presentadas a continuación, se disponen en un orden natural para llegar hacia el mercado objetivo o mercado meta, desde el garantizar el producto en base a la gestión de almacenes, pasando por la logística de distribución hasta llegar al mercado meta, con un determinado precio y promoción, ofertados a través de la publicidad; sin embargo, en primera instancia se considera el requerimiento del mercado, y en función de ello, las capacidades requeridas de almacenamiento y consecuentemente la logística de transporte o distribución, soportando dichos procesos en los procesos de gestión de los recursos humanos y administrativos.

Tabla 0.26

Detalle de actividades de marketing, como aspecto estratégico de la gestión comercial

Fecha	Lista de actividades	Detalle de la actividades	Costos o gastos	Inversión
Enero 2019	Firma de contrato con Backus	Se estableció acuerdos comerciales, respecto de: Territorio en el cual se tendrá influencia, precio de productos, responsabilidades y penalidades.		No corresponde inversión – Se constituye en un acuerdo comercial
	Contrato para elaborar uniformes	Se confeccionaron uniformes, como parte de la imagen de la empresa.		S/ 1250,00
	Entrega de Exhibidores	Con la finalidad de ganar espacios en el punto de venta y promover la venta de NAB's (aguas y gaseosas), se entregó exhibidores a 400 bodegas.		Inversión cubierta por Backus
	Censo del mercado	Se inició con el censo de la provincia de Otuzco y Julcán, y se captó 830 clientes potenciales		S/ 350
Febrero 2019	Búsqueda de nuevos territorios	Se realizó un estudio de mercado, a fin de lograr una mayor de participación de mercado. Se evaluó potencial de ventas y viabilidad de acceso en cuanto al estado de carreteras.		Inversión cubierta por Backus
Marzo 2019	Expansión de territorio; censo Santiago De Chuco	Se inició con la atención de la provincia de Santiago de Chuco, captándose un total de 205 clientes, con un potencial de compra de 9 a 12 mil cajas al mes.		
	Se implementa materiales publicitarios	Se otorgó materiales publicitarios (afiches y banners) al equipo de ventas		
	Se obtienen nuevos productos Backus	Con la finalidad de hacer frente a los productos sustitutos o a la entrada de nuevos competidores, se adquirió productos importados (marcas internacionales) de Backus, a fin de captar al público más joven.	Forman parte de la estructura normal de costos	
	Se implementa el piloto Tabernitas	Programa enfocado a los clientes con un volumen de compra, no menor de 30 cajas semanales, con por lo menos 7 productos en sus compras mensuales; así mismo deberían disponer de espacio para la colocación de mesas, sillas y equipos de frío.		
	Se implementa incentivos a la fuerza de ventas	Consistió en cobertura de clientes de cerveza, NAB's (aguas y gaseosas); y de marcas nuevas; lo que permitió que cada marca esté en la mayor cantidad de puntos de venta.		

	Se implementa el programa Socios y Aliados	<p>El Programa Socios Backus: Consistió en elegir una cantidad de clientes, a los cuales se les comprometió en comprar y vender nuestros productos al precio sugerido; y como recompensa, tiene acceso a cajas de cerveza de regalo y descuentos exclusivos.</p> <p>El Programa Aliados (clientes mayoristas): Consistió en asignar cuotas en volumen y mix (variedad de productos) que tiene que hacer en un mes. De lograr el objetivo, se le hacía un descuento por el total de la compra realizada.</p>		
Octubre 2019	Censo en la provincia gran Chimú	Se evaluó el potencial de ventas y se obtuvo un total de 190 clientes.		
Diciembre 2019	Se implementan degustaciones	Con la finalidad de dar a conocer las marcas importadas, en las fiestas de fin de año se implementaron degustaciones; esto en sociedad con Backus.		S/ 2500
Totales				S/ 4100,00

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

El accionar con respecto a este proceso estratégico, consistió en garantizar la cobertura de las expectativas de los consumidores, a fin de sustentar un determinado nivel de ventas. En principio, toda vez que, se incursionó en un mercado nuevo, se optó por estrategias *push*, orientadas a empujar, sobre todo a los clientes más jóvenes (ello en base al *merchandising*, o empuje de las ventas con los descuentos y promociones), hacia la compra del producto; así mismo se optó por estrategias *pull* (jalar), orientada a los *Baby Boomer*, generación “X”, y la población adulta *millennials* o “Y”, siendo que, estos son los consumidores más experimentados, presentando una necesidad de consumo más definida que los jóvenes, y son atraídos sobre todo por la imagen o posicionamiento de la marca, desde el posicionamiento de marca al precio sugerido.

Tabla 0.27

Detalle de actividades de gestión administrativa, como aspecto de soporte de la gestión comercial

Fecha	Lista de actividades	Detalle de la actividad	Costos o gastos	Inversión
Enero 2019	Diseño e impresión de políticas	Impresión de políticas: Política de seguridad, política de ante actos deshonestos, reglamentos internos de trabajo, y el manual de funciones.	S/ 120,00	
	Adquisición de documentos de control	Impresión de guías, facturas, boletas y documentos de control	S/ 400,00	
	Cotizar listado de útiles de oficina requeridos	Compra de útiles de oficina	S/ 250,00	
	Compra de escritorios	Se compra 2 escritorios		S/ 480,00
	Compra de equipos de computo	Se compró: 1 Computadora Core i5 y 1 Lap Top Dell		S/ 5500,00
Marzo de 2019	Equipos de computo	Se compró: 1 computadora Core i5; 2 impresora Epson (L3080 y TMT20).		S/ 4400,00
	Compra de mobiliario	Se compró: 1 escritorio, 1 silla y 1 papelera.		S/ 450,00
Octubre de 2019	Se compra elemento de seguridad	Se compró: 2 extintores y 1 señalética		S/ 240,00
	Se compra mobiliario	Se compró: 1 Escritorio, 1 Silla, y 1 papelera.		S/ 720,00
	Se compra equipos de computo	Se compró: 1 Computadora Core i5, y 2 Impresoras Epson L3150 y TMT20		S/ 4540,00
	Se implementa cámaras de seguridad para la oficina	Se compró: 1 cámara de seguridad para la oficina de Otuzco.		S/ 2300,00
Totales				S/ 18630,00

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

Entre las actividades fundamentales para lograr el objetivo de ingresar al mercado meta, congruente con el perfil de consumo, se tiene a todas aquellas actividades destinadas a garantizar los recursos necesarios para la administración o ejecución de los procesos claves u operativos, como la gestión de almacenes, logística y de marketing.

Tabla 0.28

Detalle de actividades de gestión de los recursos humanos como aspecto de soporte de la gestión comercial

Fecha	Lista de actividades	Detalle de la actividad	Costos o gastos	Desembolsos generales o inversión
Enero de 2019	Reclutamiento de personal	Anuncios por medios locales	S/ 346,00 / única vez	
	Capacitaciones	Inducción: Empresa Giro del negocio Forma correcta de operar Seguridad		S/ 320,00
Marzo de 2019	Reclutamiento de personal	Se reclutó: 1 vendedor; 2 choferes; 4 Auxiliares de reparto		Estructura normal de costos
	Implementación de ERP	Se implementó un sistema integrado de ventas, inventarios, contabilidad y administración. El sistema permitió que, los vendedores pueden ingresar su pedido en línea, y disponer de un registro de stock actualizado; la Administración puede ver el avance de ventas, inventarios, costos, gastos y control de almacén en línea.		S/ 9000,00
	Compra de uniformes y EPP	Se adquirió uniformes para el personal de ventas		S/ 1512,00
	Capacitaciones al equipo de ventas	Se realizaron capacitaciones respecto de los siguientes temas: Comunicación efectiva; estrategias de ventas; manejo de excel; y forma correcta de exhibir productos.		No implicó inversión de recursos líquidos
	Se implementa capacitaciones para el equipo de logística	Se realizaron capacitaciones respecto de los siguientes temas: Manejo defensivo; ergonomía; detección de dinero falso; técnicas de conteo de productos. De otro lado se realizaron capacitaciones al equipo de almacén: FEFO; FIFO; técnicas de conteo o inventarios; manejo de adecuado de PFN (producto fuera de norma); seguridad industrial; ergonomía.		
	Incentivos al equipo de reparto	El incentivo se determinó según lo siguiente: El equipo de reparto que tenía la menor o nula cantidad de incidentes dentro del mes, obtuvo un incentivo de S/100 para cada uno. Así mismo, el incentivo procedía si:	S/ 1000 / mensual	

		No se presentaban reclamos de clientes por motivos diversos. No se generaban observaciones técnicas de vehículos (si algo se malogra se debe reportar inmediatamente)		
Octubre de 2019	Incorporación de personal	Se incorporó el siguiente personal a la empresa: 1 vendedor; 1 conductor; y 1 Auxiliar de reparto		Forman parte de la estructura normal de costos
	Se compra uniformes y EPP	Inversión total de S/630		S/ 630,00
Totales			S/ 1346,00	S/ 11462,00

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

Un proceso fundamental de soporte, es el de la gestión de los recursos humanos, el cual estuvo definido por actividades orientadas a capacitar, motivar y dotar de recursos o herramientas tecnológicas, como un sistema ERP, facilitando un trabajo más eficiente, a fin de lograr la ejecución de las estrategias de comercialización, materializadas en las actividades de marketing, y orientadas hacia la zona sierra de La Libertad.

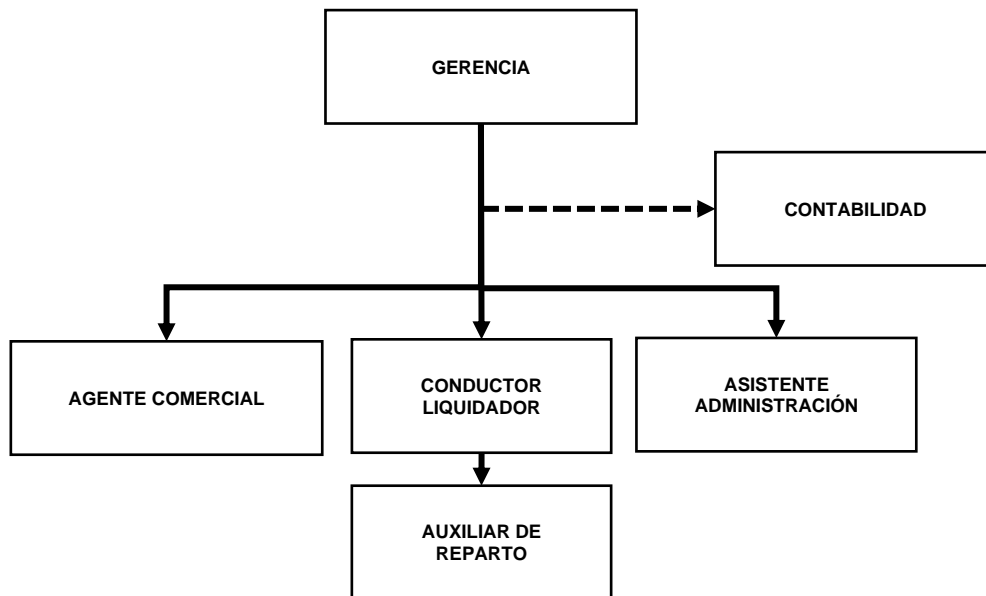


Figura 0.11. Estructura organizacional antes de la implementación de las estrategias de gestión comercial basadas en un enfoque de cambio generacional
Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

La estructura organizacional reflejaba un descuido notable por los procesos estratégicos y un apego por los aspectos más operativos, lo que la mantenía en una situación desventajosa para identificar el mercado meta, o cubrir las necesidades y expectativas de los consumidores, de acuerdo con un perfil de consumo congruente con las características del producto ofertado.

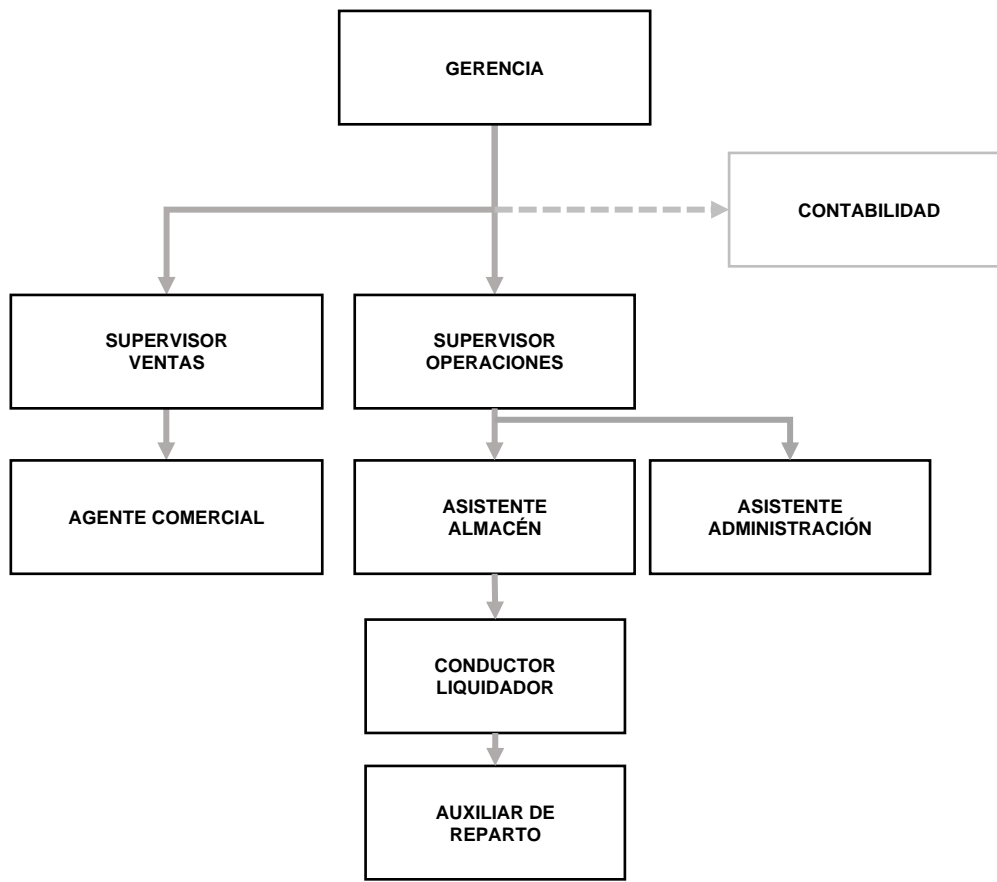


Figura 0.12. Estructura organizacional desarrollada en proceso de implementación de las estrategias de gestión comercial basadas en un enfoque de cambio generacional

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

En la gráfica es observable, que definitivamente la presencia de los cargos gerenciales o de planificación, habrían conllevado a la distribuidora Varhon SAC, a concebir el perfil de consumo congruente con las características del producto, lo que les permitió identificar al mercado meta, tomando la decisión de orientarse hacia la zona sierra de La Libertad.

Tabla 0.29

Detalle de actividades de gestión de almacenes como aspecto operativo de la gestión comercial

Fecha	Actividad (listar en secuencia)	Detalle de la actividad	Costos o gastos	Desembolsos generales o inversión	Ahorro
Enero de 2019	Acuerdo de abastecimiento	Distribuidora VARHON SAC, tenía que Cargar con carro propio en almacenes de Backus en Trujillo.		No corresponde desembolso – Acuerdo comercial	
	Compra de almacén	Se firmó el con contrato de compra venta de un almacén de 600 metros cuadrados, con techo metálico y piso de concreto.		S/ 250000,00	
	Compra de señaléticas	Se compró señales de seguridad y evacuación para oficina y almacén	S/ 240,00		
Febrero de 2019	Se establece acuerdo con Backus para que abastezcan directo en nuestro almacén	Backus inició con el abastecimiento directo de planta a nuestros almacén en Otuzco		No corresponde desembolso	
	Se establece procedimiento de abastecimiento	Se acordó lo siguiente: ✓ Día 1: Se toma el pedido y se evidencia por correo el ingreso correcto de los productos. ✓ Día 2: Se asigna el carro que entregará el pedido. ✓ Día 3: se recepciona el pedido		No corresponde desembolso – Acuerdo comercial	
Marzo de 2019	Alquiler de almacén	Se alquiló un almacén de 700 metros cuadrados en Santiago de Chuco, por un periodo de 2 años, bajo toda responsabilidad	S/ 1500,00 / mensual		
	Compra de implementos de seguridad	Se compró 2 extintores y señaléticas para almacén nuevo	S/ 240,00		
	Implementación de algoritmo en abastecimiento	Se implementó un algoritmo matemático en Excel para proyectar de forma inmediata o automática la cantidad de días de inventario y la cantidad que se debe solicitar de productos, para evitar el <i>stockout</i> . EL algoritmo se basó en data histórica; y tuvo por objetivo no decaer en productos y cubrir las diversas oportunidades de venta.			S/ 15600,00 / anual
	Implementación del Cross-Dockin	La estrategia, permitió disminuir costos en preparación de la carga, y tiempo de trabajo en general. El cross – dockin, se implantó bajo acuerdo con Backus, es decir: solicitábamos el pedido exacto que requería nuestro almacén satélite o mayorista, de esta manera cuando llegaba al almacén principal, este es ubicaba en un lugar específico para ser cargado y entregado, esto sin la necesidad de estar tocando la carga nuevamente.			

	Implementación de Layout dinámico	Esto consiste en señalar los espacios del interior del almacén de forma tal que se adapte rápidamente según las necesidades; por ejemplo: Tenemos espacios para productos para almacenar según los periodos de estancia o rotación. Designación de espacios según el volumen de cada producto. Espacios para productos de tránsito (Cross-Dockin). Espacios para picking			S/ 35000,00 / anual
Octubre de 2019	Alquiler de almacén	Se firma el contrato por un almacén de 400 metros cuadrados por 2 años	S/ 1750,00 / mensual		
	Se implementa cámaras de seguridad	Se compró: Cámaras de seguridad para los almacenes de Otuzco, Santiago y Cascas		S/ 8500,00	
Totales			S/ 3730,00	S/ 258500,00	S/ 50600,00

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

La gestión de almacenes, se constituye en un proceso operativo, o proceso clave, al ser el canalizador del requerimiento de los consumidores, en ese sentido, las actividades van, desde las políticas de abastecimiento, el incremento de la capacidad de almacenamiento (en base a la compra o alquiler de almacén, y la implementación de la estrategia Cross Dockin, a fin de reducir el almacenamiento), la organización y distribución en base a un *layout* dinámico.

Tabla 0.30

Detalle de actividades de la logística de distribución como aspecto operativo de la gestión comercial

Fecha	Actividad (listar en secuencia)	Detalle de la actividad	Costos o gastos	Desembolsos generales o inversión	Ahorro
Enero 2019	Compra de motos para el equipo de ventas	Se compró 2 motos lineales (marca Ronco); con la finalidad de poder tener mayor rapidez de cobertura de mercado.		S/ 7000,00	
	Compra de seguros	Se compró el SOAT	S/ 960,00		
Enero 2019	Compra de camión	Se compró el camión ISUZU de 4 tn, capacidad de cajas 350		S/ 116200	
	Tramite de tarjeta de circulación	Se realizó el trámite de la tarjeta de circulación en el ministerio de transportes	S/ 120,00		
	Compra de SOAT	Se adquirió la póliza SOAT	S/ 180,00		
	Compra de extintores	Se compró 4 extintores (1 para el carro nuevo, 1 para oficina y 2 para almacén)	S/ 360,00		
	Se establece procedimiento de ventas	Se inició el piloto de auto venta: Los camiones salen con productos y se venden directo a las bodegas		Forman parte de la estructura normal de costos	
	Se establece nueva forma de atención de ventas	Ante el incremento de ventas, se estableció: ✓Día 1 se toma el pedido ✓Día 2 se entrega el pedido			S/ 52000,00 / anual
Febrero 2019	Implementación de ruteos	Se implementó el ruteo dinámico. Esto consistió en armar un recorrido de los carros de reparto, teniendo en consideración la mayor eficiencia posible. Se toma en consideración: Sentido de circulación de las calles, volumen de ventas por clientes, horas pico de tránsito, restricciones horas de circulación, secuencia entre un cliente y otro, ancho de las calles y altura de los techos.			
Marzo 2019	Compra de camión	Se compró un camión ISUZU de 4tn, de capacidad de 350 cjs, mediante leasing		S/ 20000,00	
	Compra de SOAT	Se compró la póliza	S/180,00		

	Contrato de alquiler de camiones	Se procedió a la firma del contrato por alquiler de camiones a todo costo: Se alquiló 2 camiones de capacidades de 550 cjs y de 750 cjs (uno para abastecimiento y otro para atención de clientes de volumen).	S/ 4000,00 S/ 5000,00		
Totales			S/ 10800,00	S/ 143200,00	S/ 52000,00

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

Las actividades relacionadas con el proceso logístico, como un proceso clave u operativo de la gestión comercial, jugaron un papel determinante, puesto que, se orientaron a dotar de la infraestructura o equipamiento para el traslado de la mercadería o cajas de cerveza, en base a la compra o alquiler de los camiones o motos; así mismo las actividades se orientaron a establecer el ruteo y los procedimientos de atención de los pedidos; así también se orientaron a cubrir todos los requisitos para garantizar la factibilidad del traslado, como la compra de SOAT, y la disposición de extintores.

Viabilidad económica financiera de la implementación de estrategias de comercialización con enfoque en el cambio generacional, en base a los indicadores Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, y la Relación Beneficio Costo

Antes de proceder con la implementación de las estrategias de comercialización en la zona sierra de La Libertad, basadas en el cambio generacional, fue necesario verificar la viabilidad económica; para ello se comparó la Tasa Interna de Retorno (TIR) o rentabilidad asociada a los flujos futuros que se generarían en dicha zona, frente al costo de oportunidad, o rentabilidad sobre la inversión generada en la zona de Trujillo, la cual es de 9,95% (resultante de la relación entre la utilidad anual (S/ 94.553,76) y la inversión o activos totales (950.328,00) al cierre del periodo 2018 – Ver anexo 6).

Tabla 0.31

Flujos futuros generados, periodo 2019 – Atención zona sierra de La Libertad

Meses	0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos		1.912.623,74	1.366.408,49	696.448,54	2.204.159,16	2.377.640,01	2.383.178,18	2.651.339,98	2.165.857,19	2.487.268,56	2.899.815,09	2.401.554,73	3.061.536,24
Costo de ventas		1.737.384,20	1.233.566,66	640.535,17	2.004.801,21	2.197.260,11	2.200.243,39	2.412.749,56	1.948.499,24	2.298.772,33	2.608.280,72	2.183.861,29	2.820.210,70
Depreciación activos		5.603,34	4.003,12	2.040,36	6.457,45	6.965,69	6.981,91	7.767,54	6.345,23	7.286,86	8.495,48	7.035,75	8.969,27
GAV		94.471,21	66.292,27	31.729,40	109.511,37	118.461,15	118.746,86	132.581,18	107.535,39	124.116,82	145.399,87	119.694,89	153.742,98
Utilidad antes de impuestos		75164,98	62546,45	22143,61	83389,13	54953,07	57206,01	98241,70	103477,33	57092,54	137639,01	90962,79	78613,28
Impuestos (30%)													
Utilidad después de impuestos		75164,98	62546,45	22143,61	83389,13	54953,07	57206,01	98241,70	103477,33	57092,54	137639,01	90962,79	78613,28
más depreciación		5603,34	4003,12	2040,36	6457,45	6965,69	6981,91	7767,54	6345,23	7286,86	8495,48	7035,75	8969,27
Inversión	435892,00	-											
Valor de desecho													357940,00
Flujo neto de efectivo	435892,00	80768,33	66549,57	24183,97	89846,58	61918,76	64187,93	106009,23	109822,56	64379,40	146134,50	97998,54	445522,55

Fuente: Información de la distribuidora Varhon SAC.

Como es de observar, el proyecto genera flujos positivos, lo que evidencia la cobertura de todos los costos del negocio; así mismo se evidencia una ganancia muy superior a la obtenida en la zona costa de La Libertad.

Tabla 0.32

Indicadores de viabilidad económica

Indicador	Valor
VAN	S/. 214.431,66
TIR	16,82%
PRI	8,04
VAN Ingresos	S/. 14.118.950,87
VAN Egresos	S/. 14.019.198,96
RBC	1,0071

Fuente: Tabla 5.17

Los indicadores de evaluación, evidencian que la decisión de trasladarse a la zona sierra de La Libertad, resultó viable, puesto que, se recuperó la inversión, generándose un valor actual neto (VAN) mayor a cero, ascendente a S/ 214431,66, resultante de una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 16,82%; en términos unitarios, se habría generado un margen de ganancia de S/ 0,0071 centavos de sol, por cada sol invertido.

En resumen:

La propuesta de mejora se basó en ejercer una gestión comercial, con enfoque en el cambio generacional; esto significó efectividad en las acciones de marketing, al garantizar la congruencia entre las características ofertadas del producto (cerveza), con el perfil de consumidor; para ello fue necesario ser aliado estratégico del consumidor, lo que aporta considerablemente a la eficiencia en el uso de los recursos. En particular con respecto a la gestión almacenes, se implementó un algoritmo para predecir los niveles de *stock out*; de otro lado, fue necesario la implementación de políticas de abastecimiento, el incremento de la capacidad de almacenamiento (se compró y alquiló almacenes); entre otros aspectos claves, se implementó la estrategia *cross dockin*, a fin de reducir el almacenamiento, y se manejó un *layout* dinámico para controlar la organización y distribución; en lo que respecta a la

logística de distribución, es de destacar los procedimientos de atención, el equipamiento con las unidades de transporte de acuerdo a las capacidades requeridas, y el ruteo dinámico, en base a la descomposición de la variable en sus componentes o subvariables, de tal forma que, se dispuso del control de los parámetros de tiempo y costos por ruteo.

La propuesta, generó un VAN mayor a cero, ascendente a S/ 214431,66, resultante de una TIR de 16,82%; lo que estaría reflejando un RBC de S/ 1,0071, esto significa S/ 0,0071 centavos de sol, por cada sol invertido.