

**UNIVERSIDAD THOMAS MORE**



**“Análisis y diseño de plan de incentivos para la fuerza de ventas de  
Compañía Cervecera de Nicaragua para la comercialización de la cerveza  
Miller Lite a nivel nacional en el segundo semestre de 2025.”**

Andrea Isabella Gutiérrez Urbina

Trabajo de grado presentado en cumplimiento parcial de los requisitos de para  
optar a la licenciatura en **Gerencia, Mercadeo y Publicidad.**

**Managua, 12 de diciembre del 2025**



Managua, 25 de noviembre de 2025.

Máster

Irene Rojas

Rectora

Universidad Thomas

More Su Despacho

Estimada Rectora:

Tengo a bien informarle, que en mi carácter de Tutor y Catedrático de la Universidad Thomas More, doy por revisado y aprobado el Trabajo de Grado de la alumna Andrea Isabella Gutiérrez Urbina, titulado “**Análisis y diseño de plan de incentivos para la fuerza de ventas de Compañía Cervecera de Nicaragua para la comercialización de la cerveza Miller Lite a nivel nacional en el segundo semestre de 2025**” que fue elaborado como requisito para optar al título de Licenciada en Gerencia, Mercadeo y Publicidad.

La estudiante Gutiérrez Urbina, durante el proceso de revisión y corrección de este trabajo, cumplió con todas las normas y procedimientos establecidos por la universidad para la elaboración del mismo. Sin más que agregar, aprovecho la oportunidad para presentarle muestras de mi estima y consideración.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Javier Gómez", is written over a horizontal line.

Javier Gómez

---

Comité de Tesis

## Índice general

<b>Índice general</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>3</b>
<b>I. Agradecimientos</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Resumen ejecutivo</b> .....	<b>1</b>
<b>II. Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>III. Revisión de la literatura</b> .....	<b>4</b>
A) Introducción a la industria cervecera. ....	4
B) Tendencias y comportamiento del mercado cervecero. ....	4
C) Fundamentos comerciales e incentivos en la industria de bebidas alcohólicas. ....	6
D) Trade marketing como herramienta clave en el consumo masivo. ....	8
E) Estrategias de marca y posicionamiento en el sector cervecero. ....	9
F) Buenas prácticas de la fuerza de ventas en Latino América. ....	11
<b>IV. Planteamiento de problema</b> .....	<b>13</b>
<b>V. Justificación</b> .....	<b>13</b>
VI. Preguntas de investigación.....	14
<b>VII. Objetivos de la investigación</b> .....	<b>14</b>
<b>VIII. Planteamiento de hipótesis</b> .....	<b>15</b>
<b>IX. Aspectos metodológicos</b> .....	<b>16</b>
A. Diseño y metodología de la investigación .....	16
B. Población.....	17
C. Estrategia para la recolección de datos .....	17
D. Declaración de variables.....	19
<b>X. Estrategia de análisis de datos</b> .....	<b>21</b>
<b>XI. Análisis de resultados</b> .....	<b>23</b>
a. Enfoque Cuantitativo .....	23
b. Enfoque Cualitativo .....	48
<b>XII. Conclusiones</b> .....	<b>52</b>
a. Hipótesis .....	52
b. Diseño del Plan de Incentivos para la Fuerza de Ventas de Miller Lite 2025 .....	53
<b>XIII. Recomendaciones</b> .....	<b>57</b>
a. Recomendaciones para la empresa .....	57
b. Recomendaciones para futuros investigadores .....	58
<b>XIV. ANEXOS</b> .....	<b>59</b>
<b>XV. Calendario</b> .....	<b>64</b>
<b>XVI. Bibliografía</b> .....	<b>66</b>

## Índice de tablas

<b>XI. Análisis de resultados .....</b>	<b>23</b>
a. Enfoque Cuantitativo .....	23
Tabla 1 - Distribución del personal según cargo desempeñado. ....	23
Tabla 2 - Distribución de la población según género. ....	24
Tabla 3 - Distribución de la población según edad. ....	24
Tabla 4 - Distribución por zona de trabajo. ....	25
Tabla 5, 6, 7 y 8 - Distribución del tipo de canal atendido .....	26
Tabla 9 - Antigüedad laboral en la empresa. ....	27
Tabla 10 - Estadísticos descriptivos generales de los datos. ....	27
2. Medidas de tendencia central y dispersión. ....	28
Tabla 11 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión motivación. ....	28
Tabla 12 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión liderazgo. ....	29
Tabla 13 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión seguimiento. ....	30
Tabla 14 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión efectividad comercial. ....	31
Tabla 15 - Frecuencia (P.18) .....	31
Tabla 16 - Frecuencia (P.19) .....	31
Tabla 17 - Frecuencia (P.20) .....	32
Tabla 18 - Medidas de tendencia central y dispersión. ....	32
Tabla 19 - Media de motivación según antigüedad laboral. ....	33
Tabla 20 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la variable de motivación según la antigüedad laboral. ....	34
Tabla 21 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según la antigüedad laboral. ....	34
2. Análisis de varianza (ANOVA) – Efectividad según la zona de trabajo .....	35
Tabla 22 - Media de efectividad comercial según la zona de trabajo. ....	35
Tabla 23 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la variable de efectividad según la zona de trabajo. ....	36
Tabla 24 - Análisis de varianza (ANOVA) de la efectividad según la zona de trabajo. ....	36
3. Análisis de la relación entre el tipo de incentivo preferido y el nivel de motivación y efectividad percibida .....	37
a. Incentivos que más han motivado (P.21) .....	37
Tabla 25 - Estadísticos descriptivos de la motivación según el tipo de incentivo (P21) .....	38
Tabla 26 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P21) .....	38
Tabla 27 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P21). ....	38
Tabla 28 - Estadísticos descriptivos de la efectividad según el tipo de incentivo (P21) .....	39
Tabla 29 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P21) .....	39
Tabla 30 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P21). ....	40
Tabla 31 - Crecimiento en ventas y cobertura reportado por CCN. ....	41

Tabla 32 - Estadísticos descriptivos de la motivación según el tipo de incentivo (P25).....	42
Tabla 33 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P25) .....	42
Tabla 34 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P25).	42
Tabla 35 - Estadísticos descriptivos de la efectividad según el tipo de incentivo (P25).....	43
Tabla 36 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la efectividad según el tipo de incentivo (P25) .....	43
Tabla 37 - Análisis de varianza (ANOVA) de la efectividad según el tipo de incentivo (P25).	43
Tabla 38 - Frecuencia de tipo de incentivo preferido (P.21).....	45
Tabla 39 - Frecuencia de tipo de incentivo preferido (P.25).....	45
<b>Correlación entre la motivación y la efectividad percibida .....</b>	<b>46</b>
Tabla 40 - Correlación de Pearson entre motivación y efectividad percibida.....	46
<b>b. Enfoque Cualitativo .....</b>	<b>48</b>

## **I. Agradecimientos**

Quiero empezar agradeciendo a mis padres, Margina Urbina y Marlon Gutiérrez, porque todo lo que he logrado es gracias a su apoyo, su cariño y sus ganas de verme crecer. Gracias por estar conmigo en cada paso, por animarme cuando me sentía cansada y por creer en mí incluso en los días más difíciles.

A mi hermana mayor, Carolinne Gutiérrez, gracias por ser ese ejemplo que siempre me inspira. Tus consejos, tu paciencia y tu manera de apoyar sin pedir nada a cambio significaron muchísimo para mí durante todo este proceso.

A Andrews, gracias por acompañarme en cada etapa, por tu amor, tu paciencia y por recordarme siempre que podía lograrlo. Tu apoyo hizo que este camino fuera más ligero y más bonito.

A mis mejores amigos de la universidad. Gracias por todas las risas, los desvelos, los trabajos en grupo y los momentos que hicieron estos años especiales. No hubiera sido igual sin ustedes.

A mi tutor de tesis, Javier Gómez, gracias por su guía, por su paciencia y por ayudarme a mejorar este trabajo paso a paso. Aprecio de verdad el tiempo y la dedicación que puso en orientarme.

Y también quiero agradecer a Jorge Martínez, Gerente de Marca de Miller Lite, por abrirme las puertas y compartir información que fue clave para esta investigación. Su apoyo hizo posible una parte importante de este estudio.

## **I. Resumen ejecutivo**

El estudio se desarrolló con el propósito de elaborar un plan de incentivos dirigido a la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua, orientado específicamente a fortalecer el desempeño comercial de la marca Miller Lite. Esta propuesta nace al evidenciar desafíos como la falta de incentivos propios para la marca, la poca prioridad dentro de las rutas, la inestabilidad en cobertura y recompra, y la ausencia de un sistema que vincule de manera directa los esfuerzos del equipo con los resultados esperados.

Durante el diagnóstico inicial, se identificaron varios elementos que afectan el rendimiento comercial, entre ellos la inconsistencia en la comunicación de metas, el uso limitado de incentivos materiales y experienciales, y la necesidad de mejorar el seguimiento de resultados. Mediante encuestas, análisis estadístico y la interpretación de comentarios cualitativos, se confirmó que los incentivos representan un factor motivador, pero requieren un rediseño en su estructura y frecuencia. Este análisis sirvió de base para integrar herramientas como ANOVA, correlaciones, matrices de contenido y sistemas de monitoreo apoyados en Tableau y Excel.

A partir de los hallazgos, el estudio permitió proyectar mejoras relevantes relacionadas con la claridad de objetivos, el fortalecimiento del seguimiento semanal, la selección de incentivos más valorados por la fuerza de ventas y la implementación de esquemas más equitativos entre zonas. Los resultados operativos respaldan estas proyecciones: en los meses donde se aplicaron incentivos, las ventas crecieron un 34.6 %, la cobertura aumentó un 26.6 % y se superó la meta de volumen con un 118 %, demostrando que un plan bien estructurado puede influir de manera directa en el desempeño de la marca.

En términos generales, los resultados confirman que un plan de incentivos basado en evidencia puede transformar el rendimiento comercial de Miller Lite y fortalecer el compromiso del equipo. Además de contribuir a un mejor orden y comunicación entre áreas, el modelo propuesto fomenta una cultura orientada al logro y a la mejora continua, y ofrece una estructura replicable para otras marcas del portafolio, consolidando una estrategia sostenible de motivación dentro de CCN.

## II. Introducción

La gestión de la fuerza de ventas representa un componente esencial para la competitividad de las empresas, ya que su desempeño incide directamente en el logro de objetivos comerciales y en la consolidación de las marcas dentro del mercado. En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener motivados a sus equipos de venta mediante estrategias que reconozcan su esfuerzo, fortalezcan su compromiso y orienten sus resultados hacia las metas corporativas. En este sentido, los planes de incentivos se consolidan como una herramienta clave para alinear los intereses individuales con los objetivos empresariales y fomentar una cultura basada en la motivación y el reconocimiento.

La Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN) cuenta con un portafolio amplio de marcas, entre ellas Miller Lite, una cerveza de origen estadounidense posicionada como una opción ligera y aspiracional. Aunque esta marca presenta un perfil diferenciado dentro del segmento Light, su desempeño comercial ha mostrado áreas de mejora en aspectos como la cobertura, el cumplimiento de metas y la priorización dentro del portafolio general de la empresa. Esta situación evidenció la necesidad de fortalecer la identificación del equipo comercial con la marca y de diseñar mecanismos de incentivos que estimulen su compromiso y productividad.

A partir de este contexto, la presente investigación tuvo como propósito analizar y diseñar un plan de incentivos para la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua, enfocado específicamente en la comercialización de la cerveza Miller Lite durante el segundo semestre de 2025. Para ello, se aplicó un enfoque mixto que combinó el análisis de datos cuantitativos con la interpretación de percepciones cualitativas, permitiendo comprender de forma integral las preferencias, motivaciones y necesidades del personal de ventas.

Los resultados obtenidos evidenciaron una percepción positiva hacia los programas de incentivos actuales, aunque también señalaron la necesidad de ajustes en su estructura, frecuencia y comunicación. Asimismo, se identificó una preferencia general por los incentivos materiales y experienciales, sin dejar de lado la importancia de los incentivos monetarios como componente complementario. Con base en estas conclusiones, se desarrolló una propuesta de plan de incentivos que integra recompensas tangibles, experiencias significativas y mecanismos

de seguimiento digital, orientados a fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del equipo comercial.

En conjunto, este estudio demuestra la importancia de vincular la estrategia de incentivos con las expectativas reales de la fuerza de ventas y los objetivos estratégicos de la empresa. El plan propuesto constituye una herramienta práctica y sostenible para potenciar el desempeño comercial de la marca Miller Lite, consolidar su posicionamiento dentro del portafolio de CCN y fomentar una cultura organizacional basada en la motivación, la equidad y el reconocimiento.

### III. Revisión de la literatura

La gestión efectiva de la fuerza de ventas es un componente esencial para la competitividad empresarial en latinoamérica. Diversos estudios han abordado este tema desde distintas perspectivas, proporcionando información y datos valiosos para la optimización de estrategias comerciales en la región.

#### *A) Introducción a la industria cervecera.*

En los últimos años, la industria cervecera ha experimentado transformaciones significativas tanto a nivel global como local, impulsadas por cambios en los hábitos de consumo, la concentración del mercado y la aparición de nuevas propuestas que buscan responder a un consumidor cada vez más exigente y diverso. El estudio realizado por Roes (Roes, 2019) muestra cómo el mercado cervecero global está de manera progresiva por grandes grupos como AB InBev y Heineken, que concentran gran parte de la producción y distribución mundial. Sin embargo, este dominio no ha impedido el crecimiento de marcas de menor escala y enfoque artesanal, impulsadas por consumidores que buscan opciones más auténticas, locales y con mayor variedad de sabores. Esto ha llevado a que incluso los grandes grupos deban adaptarse mediante adquisiciones o el desarrollo de marcas más cercanas al consumidor. Este panorama ofrece un marco interpretativo para comprender cómo mercados más pequeños o emergentes, como los de América Latina, pueden replicar estas dinámicas con grandes empresas que dominan la estructura del mercado, pero que también deben responder a cambios en los hábitos de consumo, a la valoración de lo local y a la exigencia de productos más diferenciados.

#### *B) Tendencias y comportamiento del mercado cervecero.*

##### *- Tendencias del mercado cervecero internacional.*

El informe de International Wine and Spirits Research señala cinco cambios importantes en el mercado mundial de bebidas alcohólicas. Primero, muchas personas están tomando menos alcohol o lo hacen con menos frecuencia, lo que ha aumentado el número de consumidores moderados. Segundo, el crecimiento del mercado se está dando sobre todo en países como India,

China, Brasil y México, donde hay poblaciones jóvenes y clases medias en aumento. También se ha generalizado el consumo más casual, con bebidas listas para tomar (RTDs) ganando popularidad en reuniones informales. Aunque la tendencia a consumir productos más caros se ha frenado, la cerveza sigue siendo fuerte, especialmente en América Latina. Finalmente, el crecimiento del comercio electrónico y el uso de plataformas digitales están cambiando la forma en que las marcas venden y se relacionan con sus consumidores. Estas tendencias muestran que el mercado se está adaptando a nuevos hábitos, y que las empresas deben ser más rápidas y creativas para mantenerse competitivas. (Wine and Spirits Research, 2025)

- *Comportamiento del consumidor en bebidas alcohólicas.*

Carvajal Pedraza y Zapata Guerrero realizan un análisis integral de las percepciones del consumidor en torno al consumo de cerveza, abordando tanto los factores sensoriales como sociales que influyen en las decisiones de compra. El estudio (Carvajal Pedraza y Zapata Guerrero, 2012) destaca que la percepción es clave en el proceso de consumo: elementos como el sabor, el envase, el país de origen o la etiqueta generan respuestas distintas según la experiencia, el entorno y las creencias del consumidor. Asimismo, se identifica que el consumo de cerveza es predominantemente social, relacionado con momentos de relajación y convivencia con amigos o familiares, lo cual evidencia que las decisiones de compra están fuertemente influenciadas por el deseo de aceptación y pertenencia. También se subraya que factores como la costumbre, la percepción de calidad y la experiencia directa pesan más en la elección de una marca que la publicidad o las recomendaciones externas. Finalmente, los autores resaltan la importancia de comprender estos elementos desde una perspectiva cultural y emocional para diseñar estrategias de marketing más efectivas en este mercado.

También resulta relevante el estudio de Hernández Fernández quien analiza los factores que inciden en la compra y consumo de bebidas alcohólicas frente a no alcohólicas, combinando variables individuales y ambientales en un enfoque integral. Entre los factores personales se destacan las motivaciones emocionales como el placer, la evasión o la búsqueda de pertenencia social, que superan en peso a las motivaciones funcionales o racionales. También se consideran variables como edad, género, nivel educativo e ingresos, que influyen en la frecuencia y tipo de

bebida consumida (Hernández Fernández, 2015). En el plano ambiental, el estudio identifica la importancia del contexto de consumo (presencial o virtual), así como el entorno social inmediato. La autora concluye que el comportamiento del consumidor en este sector está guiado principalmente por factores culturales, emocionales y situacionales, lo que exige estrategias de marketing ajustadas a estos patrones complejos y diversos.

- *Neurociencia en el marketing (Estudio de casos).*

Castellanos y González presentan un estudio de casos en el que se analizan distintas estrategias publicitarias de marcas de cerveza mediante técnicas de neuromarketing, evaluando su impacto en el público joven. En el caso de Miller Lite, se examinaron dos anuncios con enfoque racional y comparativo que resaltaban aspectos como la baja cantidad de carbohidratos. Sin embargo, estos mensajes resultaron ser los menos efectivos en términos de recordación y conexión emocional con el espectador. En contraste con marcas que apelaban a recursos emocionales y narrativos, como Budweiser o Heineken, los anuncios de Miller Lite generaron menor implicación, lo que sugiere que el contenido puramente informativo no logra captar la atención ni generar identificación con el público objetivo. El estudio destaca que la presencia de personajes con los que el consumidor pueda identificarse y la narrativa emocional son elementos clave en la eficacia publicitaria del sector cervecero, y que su ausencia puede limitar el impacto de campañas enfocadas únicamente en atributos funcionales. (Castellanos y González, 2013)

C) *Fundamentos comerciales e incentivos en la industria de bebidas alcohólicas.*

- *Marketing y comercialización.*

En el contexto actual de transformación digital y cambio en los hábitos de consumo, diversos estudios han analizado cómo se adapta el sector de bebidas alcohólicas a nuevas estrategias de marketing. El estudio de Villao Suárez explora el impacto del marketing digital en negocios locales del cantón La Libertad, revelando la necesidad de modernizar prácticas

tradicionales como el boca a boca, la atención presencial o las promociones físicas. Se destaca que la incorporación de herramientas digitales, así como: redes sociales, sitios web, WhatsApp Business y correo electrónico; estos medios permiten ampliar el alcance del negocio, establecer relaciones más cercanas con los consumidores y fomentar la fidelización mediante una comunicación continua. Esta transición hacia lo digital no solo responde a los avances tecnológicos, sino que también ofrece una ventaja competitiva para adaptarse a un mercado más exigente, dinámico y conectado. (Villao, Suárez, 2021)

En complemento, el estudio de Mercado Valera y Santamaría Serrano, centrado en Lima Metropolitana, analiza el impacto del marketing mix en la decisión de compra de bebidas alcohólicas, encontrando que las variables de producto, precio, plaza y promoción influyen en distinta medida sobre el comportamiento del consumidor. El producto (especialmente su sabor, calidad y marca) es percibido como el principal determinante, mientras que el precio y las promociones tienen un peso menor en la decisión de compra. Además, se evidencia un crecimiento en el uso de canales digitales, aunque persisten limitaciones como la desconfianza hacia las compras en línea. (Mercado Valera y Santamaría Serrano, 2023)

Ambos estudios coinciden en que las estrategias de comercialización deben ajustarse al perfil del nuevo consumidor, priorizando la experiencia, la personalización y la integración de medios digitales para lograr mayor posicionamiento y fidelización en el sector de bebidas alcohólicas.

- *Planes y programas de incentivos para la fuerza de ventas.*

El informe de Marcos estudia en profundidad la efectividad de los programas de incentivos destinados a la fuerza de ventas, señalando que, aunque las empresas invierten millones en estos esquemas, muchas veces no existe una correlación directa entre dicha inversión y los resultados comerciales. El estudio critica los errores frecuentes en el diseño de incentivos, como el uso de demasiados indicadores, metas mal asignadas o estructuras de compensación complejas que dificultan la comprensión por parte del personal comercial. Para

que un programa funcione, se recomienda enfocarse en los roles que participan directamente en el punto de persuasión con el cliente, usar métricas claras y medibles, y establecer fórmulas de cálculo sencillas que motiven sin generar frustración. También se enfatiza la importancia de asignar cuotas realistas, equilibrar territorios de venta, comunicar adecuadamente los objetivos del programa y contar con sistemas de seguimiento accesibles al equipo. Finalmente, el informe destaca que los planes de incentivos deben evolucionar constantemente, estar alineados con la estrategia de negocio y ser diseñados por equipos multidisciplinarios, ya que una mala ejecución puede desincentivar, distorsionar el comportamiento comercial y afectar negativamente la rentabilidad. (Marcos, 2013)

Por otro lado, Jiménez Martínez destaca la importancia de establecer sistemas de incentivos que no solo recompensen el rendimiento individual, sino que también fomenten la cohesión del equipo y el logro de metas comunes. El autor subraya que un plan de incentivos eficaz debe considerar factores como la claridad en los objetivos, la equidad en las recompensas y la adaptabilidad a las dinámicas del mercado. Además, enfatiza la necesidad de una comunicación transparente y continua entre la dirección y la fuerza de ventas para asegurar la comprensión y aceptación del sistema de incentivos. El libro también aborda la relevancia de la formación y el desarrollo profesional como componentes complementarios a los incentivos económicos, sugiriendo que una combinación de ambos puede conducir a un rendimiento sostenido y al compromiso del equipo comercial. (Jiménez Martínez, 2023).

#### *D) Trade marketing como herramienta clave en el consumo masivo.*

El estudio de Dávila Narváez, Palacios Bauz, Peña Rivas y Valencia Medranda analiza el uso del trade marketing como estrategia clave para el posicionamiento de marcas de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil. Los autores identifican que esta metodología, al integrar áreas como ventas, merchandising, distribución y activación de marca, permite a pequeñas empresas diferenciarse frente a productos industrializados. A través de estrategias pull y push, promociones en puntos de venta, alianzas con distribuidores y uso de material visual, se busca aumentar la rotación del producto, generar reconocimiento de marca y fortalecer la fidelización del consumidor. El estudio concluye que el trade marketing no solo favorece la conexión entre

fabricante y distribuidor, sino que también crea ventajas competitivas sostenibles en mercados con alto nivel de competencia y baja visibilidad de productos emergentes. (Dávila Narvaéz et al., 2019)

Entrando en el contexto post pandemia, el estudio realizado por Peñas Pomazoncco, y Greggio Trujillo ofrece una revisión sistemática sobre la evolución del trade marketing en el sector de consumo masivo en Latinoamérica entre 2021 y 2023, tras la disrupción causada por el COVID-19. A partir del análisis de once investigaciones científicas, los autores identifican cambios clave en la estrategia comercial, destacando cómo las empresas debieron adaptar sus acciones en el punto de venta ante nuevas dinámicas de consumo, hábitos de autoservicio y exigencias sanitarias. El trade marketing es entendido como una disciplina que articula las áreas de ventas y marketing para mejorar la experiencia de compra mediante visibilidad, disponibilidad y promoción en el punto de venta físico. El estudio concluye que esta herramienta ha cobrado mayor relevancia al convertirse en un canal directo de influencia en la decisión de compra, especialmente en sectores donde la experiencia sensorial y visual sigue siendo determinante. (Peñas Pomazoncco y Greggio Trujillo, 2024)

*E) Estrategias de marca y posicionamiento en el sector cervecero.*

- *Estrategias de promoción y posicionamiento de marcas.*

El estudio de Molina Rojas analiza las estrategias de crecimiento adoptadas por la Compañía Cervecera de Nicaragua frente a una caída sostenida en sus ventas, enfocándose especialmente en consumidores de bajos ingresos. La investigación propone alternativas como el rediseño del empaque para ofrecer presentaciones de mayor volumen con descuentos por onza, el lanzamiento de una nueva marca económica y campañas publicitarias segmentadas, con el objetivo de recuperar participación de mercado sin afectar la imagen de marcas consolidadas como Toña y Victoria. Estas acciones están orientadas a fortalecer la propuesta de valor desde el punto de vista del consumidor final, pero también implican un rediseño de las herramientas y argumentos disponibles para la fuerza de ventas, facilitando su capacidad de respuesta ante nuevos segmentos. Así, el modelo de incentivos se extiende más allá de los beneficios

monetarios e incorpora acciones de marketing operacional que refuerzan la labor del equipo comercial. (Molina Rojas, 2015)

Complementariamente, el análisis de Golovina aporta una visión más simbólica del incentivo comercial, al mostrar cómo la comunicación publicitaria estratégica de CCN refuerza el posicionamiento de sus marcas a través de mensajes visuales, narrativos y culturales bien dirigidos. Cada línea de producto como Toña, Victoria, Victoria Frost, y Selección Maestro, se asocia con un segmento de mercado distinto, lo cual permite una comunicación diferenciada y adaptada a cada audiencia. Este enfoque no solo incrementa la recordación de marca y la conexión emocional con el consumidor, sino que también facilita el trabajo de la fuerza de ventas al proveer un relato sólido y coherente que refuerza la propuesta comercial en el punto de contacto. En conjunto, ambos estudios evidencian que los incentivos a la fuerza de ventas no se limitan a recompensas económicas, sino que también incluyen herramientas comunicativas, formatos de producto, segmentación estratégica y una narrativa de marca bien construida que facilite el proceso de venta. (Golovina, 2018)

- *Branding y lealtad de marca en la industria cervecera.*

La publicación de la Compañía Cervecera de Nicaragua sobre el inicio de la producción nacional de Miller Lite representa un caso relevante de estrategias de branding y construcción de lealtad en la industria cervecera. El hecho de que Nicaragua se convierta en el cuarto país de Latinoamérica autorizado para elaborar esta marca global, tras un proceso riguroso de certificación por parte de Molson Coors, refuerza la percepción de calidad y confianza hacia el producto. Esta acción no sólo amplía el portafolio de CCN con una cerveza premium de reconocimiento internacional, sino que fortalece el vínculo emocional con los consumidores al integrar la marca a la identidad local mediante su elaboración nacional. Al mantener los estándares globales de sabor y calidad y a la vez adaptarse al mercado nicaragüense, CCN posiciona a Miller Lite como una marca cercana, accesible y culturalmente relevante. Este movimiento estratégico combina elementos de innovación, prestigio internacional y producción

local, lo que contribuye significativamente a fomentar la lealtad de marca en un mercado competitivo y cada vez más exigente. (Compañía Cervecera de Nicaragua , 2021)

*F) Buenas prácticas de la fuerza de ventas en Latino América.*

Uno de los primeros aportes relevantes para esta investigación, es el estudio de León Valbuena, quien revisa el papel de la fuerza de ventas como un factor determinante en la competitividad empresarial, destacando su función estratégica dentro de la cadena de valor. La autora afirma que “la fuerza de ventas es una parte vital de la organización, que de una forma barata y mucho más sencilla se puede convertir en el factor de cambio y de diferenciación de la empresa con la competencia” (León Valbuena, 2013, p. 388). A partir de un enfoque documental, la investigación describe aspectos como el reclutamiento, la capacitación, la supervisión y la estructura organizativa, relacionándolos directamente con la competitividad empresarial. Así, la venta no debe verse como el fin del proceso, sino como el punto de partida para articular la cadena de valor y asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. (León Valbuena, 2013)

Por otro lado, García Aguilera se enfoca en los desafíos de la gestión comercial de fuerzas de ventas externas en el sector financiero colombiano. Su análisis evidencia problemáticas como la alta rotación de personal, modelos de gestión ineficientes y falta de motivación, que comprometen directamente los resultados comerciales. A partir de un enfoque práctico, el autor propone un conjunto de estrategias orientadas a optimizar la estructura comercial, mejorar el liderazgo operativo y aprovechar herramientas tecnológicas como el CRM para sistematizar la relación con los clientes. Asimismo, subraya la necesidad de profesionalizar a los equipos de ventas mediante esquemas de compensación más justos y mecanismos de fidelización interna, que permitan construir equipos sostenibles y de alto rendimiento. (García Aguilera, 2016)

Más recientemente, el estudio de Giorgis ofrece una perspectiva comparada al analizar la efectividad comercial en países sudamericanos como Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú. A través de un enfoque cuantitativo, se demuestra que la eficacia de la fuerza de ventas

está condicionada por el contexto cultural y organizacional de cada país. Factores como los sistemas de incentivos, el diseño territorial y el control comercial inciden de forma diferenciada según el entorno. Esto lleva al autor a plantear que la gestión comercial en América Latina debe ser flexible y adaptativa, evitando la aplicación de modelos estandarizados y apostando por estrategias ajustadas a la realidad sociocultural de cada mercado. También se resalta que el liderazgo comercial ayuda a que los objetivos de la empresa estén en sintonía con lo que el equipo de ventas puede hacer en la práctica. (Giorgis, 2020)

En conclusión, la revisión de literatura evidenció que el mercado cervecero actual exige a las marcas adaptarse a consumidores más exigentes, influidos por factores sociales, culturales y emocionales. En este tipo de mercado, la fuerza de ventas adquiere un rol clave como canal directo entre la marca y el cliente, lo que refuerza la necesidad de contar con planes de incentivos estructurados que motiven, orienten y alineen sus esfuerzos con los objetivos comerciales. Además, se destacó la importancia de herramientas como el trade marketing y las estrategias de posicionamiento para fortalecer la presencia de marca en el punto de venta. Estos estudios respaldan la necesidad de diseñar un plan de incentivos adaptado al contexto comercial de Miller Lite, que permita mejorar el desempeño del equipo de ventas y consolidar su participación en el mercado nicaragüense.

#### **IV. Planteamiento de problema**

La Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN) cuenta con un portafolio amplio de marcas, entre ellas Miller Lite, una cerveza de origen estadounidense posicionada como una opción ligera y aspiracional. Aunque esta marca presenta un perfil diferenciado dentro del segmento Light, su desempeño comercial ha sido limitado en términos de volumen de ventas, cobertura en clientes asegurando la recompra y participación dentro del mix de ventas.

Uno de los principales desafíos identificados es la necesidad de fortalecer la motivación e identificación de la fuerza de ventas hacia esta marca, considerando que deben distribuir y promover varias marcas simultáneamente. En este contexto, la marca Miller Lite debe competir no solo en el mercado externo, sino también por la atención y priorización dentro del propio portafolio de CCN.

Si bien se han desarrollado distintos programas de incentivos, se ha identificado que estos podrían beneficiarse de un rediseño estructurado que tome en cuenta tanto las preferencias reales de los vendedores como la medición precisa de su impacto comercial. La falta de una estrategia enfocada en incentivos específicos para Miller Lite representa una oportunidad para generar propuestas innovadoras que refuercen su posicionamiento y mejoren sus resultados.

#### **V. Justificación**

Este estudio fue viable porque se basó en información actual y directa sobre el comportamiento de la fuerza de ventas y el contexto operativo de CCN. A partir de una entrevista realizada con Jorge Martínez, gerente de la marca Miller Lite, se identificaron múltiples oportunidades para desarrollar un plan de incentivos más alineado con las expectativas de los vendedores y con los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, CCN ya dispone de herramientas de monitoreo, reportes de desempeño y métricas comerciales que permitirán evaluar con precisión el impacto de las propuestas desarrolladas. Esto convirtió a la investigación en un ejercicio no solo académico, sino aplicable y útil para la toma de decisiones reales en la empresa.

La investigación contribuyó a resolver la problemática identificada mediante el diseño de un plan de incentivos basado en evidencia, adaptable a las condiciones locales, y alineado con los intereses tanto del equipo de ventas como de la marca. Al hacerlo, se buscó mejorar el posicionamiento de Miller Lite dentro del portafolio, elevar su participación en el mercado, y consolidar relaciones más sostenidas entre los vendedores y la marca.

## **VI. Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo debe diseñarse un plan de incentivos comerciales que proyecte a mejorar volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra de la marca Miller Lite en Nicaragua?
2. ¿Qué tipo de incentivos son más valorados por la fuerza de ventas y cómo influyen en su compromiso y desempeño?
3. ¿Qué elementos son necesarios para implementar un sistema de seguimiento efectivo que garantice la efectividad de los resultados comerciales generados por los incentivos?

## **VII. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo**

### **general**

Diseñar un plan de incentivos comerciales para la marca Miller Lite que contribuya a incrementar el compromiso de la fuerza de ventas y mejorar su desempeño en términos de volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra dentro del portafolio de la Compañía Cervecera de Nicaragua.

### **Objetivos específicos**

1. Definir cómo se debe diseñar un plan de incentivos adaptado a las necesidades de la fuerza de ventas que proyecte mejorar los resultados comerciales de la marca Miller Lite, evaluados mediante indicadores como volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra.
2. Identificar el tipo de incentivos que generan mayor motivación en la fuerza de ventas vinculada a la marca Miller Lite.

3. Determinar los elementos necesarios para implementar un sistema de seguimiento efectivo que garantice la efectividad de los resultados comerciales generados por los incentivos.

### VIII. Planteamiento de hipótesis

- $H0_1$ : El diseño de un plan de incentivos adaptado a las necesidades de la fuerza de ventas no proyecta una mejora en los indicadores de volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra de la marca Miller Lite.
- $H1_1$ : El diseño de un plan de incentivos adaptado a las necesidades de la fuerza de ventas proyecta una mejora en los indicadores de volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra de la marca Miller Lite.
- $H0_2$ : No existen incentivos que generen mayor motivación en la fuerza de ventas vinculada a la marca Miller Lite.
- $H1_2$ : Los incentivos experienciales, monetarios y materiales aumentan en al menos un 30 % el grado de motivación en la fuerza de ventas vinculada a la marca Miller Lite.
- $H0_3$ : No existen elementos para implementar un sistema de seguimiento efectivo que garanticen la efectividad de los resultados comerciales generados por los incentivos.
- $H1_3$ : La implementación de herramientas de seguimiento como Tableau y Excel contribuye a alcanzar al menos un 80% de efectividad en los resultados comerciales derivados de los incentivos.

## **IX. Aspectos metodológicos**

### *A. Diseño y metodología de la investigación*

Esta investigación fue de tipo explicativa, ya que se buscó comprender cómo influye un plan de incentivos adaptado a la fuerza de ventas en el desempeño comercial de la marca Miller Lite. El estudio adoptó un enfoque mixto, al combinar el análisis de percepciones y experiencias de la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua con la recolección y procesamiento de datos numéricos, lo que permitió medir el impacto de los incentivos comerciales en variables como volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra.

El diseño metodológico fue no experimental de corte transversal, lo cual implicó que no se manipularon variables y que los datos se recolectaron en un solo momento.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas, dirigidas a miembros de la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua que han estado involucrados en la comercialización de la marca Miller Lite. Las encuestas incluyeron preguntas abiertas y otras cerradas, formuladas con escalas de respuesta tipo Likert y variables relacionadas a ventas, con el propósito de analizar las preferencias, niveles de motivación y desempeño comercial en relación con distintos tipos de incentivos.

La investigación se desarrolló entre los meses de **agosto y noviembre de 2025**. La empresa otorgó autorización formal para llevar a cabo el estudio el día 9 de abril de 2025, lo que permitió el acceso a información clave y a los participantes. Asimismo, se contó con el respaldo de la gerencia de mercadeo, la gerencia de marca Miller Lite y el analista de ventas de la compañía.

### *B. Población*

La población objeto de estudio estuvo conformada por miembros activos de la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua. En total, la población incluyó a 53 vendedores, 14 supervisores y 6 jefes de agencia, distribuidos a nivel nacional. Todos los participantes desempeñan funciones relacionadas con la gestión comercial directa de la marca dentro del portafolio de CCN; debido al tamaño reducido de personas, se trabajó con toda la población. Se consideró esta población por su conocimiento operativo del comportamiento del producto en el mercado y su experiencia con los esquemas de incentivos implementados por la empresa.

### *C. Estrategia para la recolección de datos*

Esta investigación se realizó con el fin de analizar cómo influye un plan de incentivos en el desempeño comercial de la fuerza de ventas de la marca Miller Lite, distribuida por la Compañía Cervecera de Nicaragua. La recolección de datos se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Managua, y se trabajó con la población completa, compuesta por los 53 vendedores, 14 supervisores y 6 jefes de agencia que conforman la fuerza de ventas asignada a la comercialización de esta marca a nivel nacional.

Dado que esta investigación utilizó un enfoque mixto, se combinaron herramientas cuantitativas y cualitativas. En la parte cuantitativa, se aplicó una encuesta estructurada con preguntas cerradas y escalas tipo Likert, con el objetivo de medir aspectos como la motivación, el nivel de satisfacción con los incentivos y su impacto en el volumen de ventas o la recompra. Estos datos fueron procesados utilizando el programa SPSS para obtener resultados estadísticos.

Por su parte, la parte cualitativa fue abordada a través de preguntas abiertas incluidas dentro de la misma encuesta, lo que permitió recopilar opiniones personales, experiencias y sugerencias de los participantes sobre los incentivos recibidos. Estas respuestas fueron analizadas de forma manual, agrupando los comentarios más relevantes o repetidos para complementar e interpretar los resultados numéricos.

Esta combinación de preguntas cerradas y abiertas dentro de un mismo instrumento facilitó la obtención de información tanto cuantitativa como descriptiva, logrando así una comprensión más completa del impacto de los incentivos en el desempeño de la fuerza de ventas.

*D. Declaración de variables*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Indicadores / Cuantificación</b>
Nivel de cumplimiento de metas.	Dependiente.	Grado en que el vendedor alcanza los objetivos asignados.	Ordinal.	% de metas alcanzadas: Bajo (0–80%), Medio (81–90%), Alto (91% a más).
Crecimiento del volumen de ventas vs AA.	Dependiente.	Porcentaje de crecimiento en volumen de ventas en comparación con el año anterior.	Ordinal.	Decrece (<0%), Se mantiene (0%), Crece (>0%).
Cobertura del cliente.	Dependiente.	Frecuencia con la que un mismo cliente vuelve a comprar Miller Lite.	Ordinal.	% de recompra en 3 meses: (100% de meses, 66% de meses, 33% de meses o 0% de meses).
Motivación generada.	Dependiente.	Grado de motivación experimentado por los vendedores ante incentivos.	Ordinal (escala de Likert).	1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Efectividad de los resultados.	Dependiente.	Crecimiento de clientes mensuales promedio.	Ordinal	Crecimiento de clientes promedio vs año anterior.
Preferencia por tipo de incentivo.	Independiente.	Tipo de incentivo preferido por el vendedor.	Nominal.	Monetario, material, experiencial, formativo o reconocimiento.
Percepción de liderazgo.	Independiente.	Opinión del vendedor sobre la calidad del liderazgo en el equipo.	Ordinal (escala de Likert).	1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.
Percepción del sistema de seguimiento	Independiente.	Opinión del vendedor sobre la efectividad de las herramientas de monitoreo y continuidad.	Ordinal (escala de Likert)	1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

## **X. Estrategia de análisis de datos**

### *A. Enfoque cuantitativo*

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta estructurada se desarrolló en diferentes etapas, con el propósito de obtener una visión clara y ordenada de los resultados. En primer lugar, se aplicaron medidas estadísticas descriptivas que permitieron caracterizar a la población objeto de estudio. Entre estas se incluyeron las frecuencias y porcentajes de las variables sociodemográficas, como la edad, el género, la zona de trabajo y el cargo desempeñado. Asimismo, se calcularon medias, medianas y modas en las escalas tipo Likert relacionadas con motivación, liderazgo, seguimiento y efectividad, complementadas con medidas de dispersión como la desviación estándar y la varianza. Estos procedimientos facilitaron una descripción general y resumida de la situación actual de la fuerza de ventas respecto al sistema de incentivos.

Posteriormente, se realizó un análisis de cruces de variables con el propósito de identificar patrones y relaciones entre los factores independientes y dependientes. Entre las asociaciones exploradas se incluyeron la relación entre la antigüedad en la empresa y el nivel de motivación percibido, la conexión entre la zona de trabajo y la efectividad, así como la vinculación entre el tipo de incentivo preferido y la percepción del cumplimiento de metas de ventas. Este procedimiento permitió obtener evidencia más precisa sobre la manera en que distintas condiciones influyen en la motivación y el desempeño comercial de los colaboradores.

En la tercera etapa, se aplicaron pruebas estadísticas de contraste para validar las hipótesis planteadas. En este estudio no se aplicó la prueba t de Student, ya que las variables principales (como tipo de incentivo, zona de trabajo, cargo y antigüedad) presentan tres o más categorías, por lo que la comparación de medias se realizó mediante la prueba ANOVA de un factor, que resulta más adecuada para este tipo de datos. De igual manera se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, con el objetivo de determinar la fuerza y dirección de la relación lineal entre las variables cuantitativas principales, particularmente entre la motivación y la efectividad percibida.

### *B. Enfoque cualitativo*

El análisis cualitativo de la investigación se apoyó en las respuestas obtenidas en la sección de preguntas abiertas del cuestionario, las cuales permitieron rescatar las percepciones, experiencias y sugerencias de los vendedores en torno a los incentivos comerciales. A diferencia de los datos numéricos, estas respuestas aportaron una visión más subjetiva y contextualizada, útil para comprender los factores que influyeron en la motivación y el compromiso con la marca Miller Lite.

Las respuestas fueron transcritas íntegramente en formato digital y codificadas mediante un proceso de categorización abierta, que permitió identificar palabras clave, temas recurrentes y expresiones representativas. Posteriormente, esta información se organizó en una matriz de análisis de contenido compuesta por categorías analíticas, etiquetas y citas textuales, lo que facilitó la sistematización y comparación de los testimonios. Gracias a este proceso, fue posible reconocer patrones comunes y áreas de mejora dentro del sistema de incentivos, brindando una comprensión más profunda y complementaria del comportamiento de la fuerza de ventas.

## **XI. Análisis de resultados**

### *a. Enfoque Cuantitativo*

#### **I. MEDIDAS ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS:**

### **1. Análisis descriptivo de la población encuestada**

El estudio contó con la participación de 73 colaboradores, sin registros perdidos en ninguna de las variables analizadas. En cuanto al cargo, la mayoría se desempeña como vendedor, representando el 72,6 % del total, seguido por supervisores con un 19,2 % y finalmente jefes de agencia con un 8,2 %. Esto refleja que la mayor parte de la información obtenida proviene del personal que ejecuta directamente las tareas operativas dentro del proceso de ventas.

*Tabla 1 - Distribución del personal según cargo desempeñado.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Vendedor	53	72.6	72.6
	Supervisor	14	19.2	91.8
	Jefe de Agencia	6	8.2	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Respecto al género, el 87,7% de los participantes son hombres y solo un 12,3% son mujeres, lo que evidencia una composición laboral predominantemente masculina dentro de la fuerza comercial. En relación con la edad, se observa una concentración importante en el rango de 25 a 34 años (46,6%) y de 35 a 44 años (45,2%), mientras que un 5,5% tiene 45 años o más, y apenas un 2,7% es menor de 25 años. Estos datos indican una población con experiencia laboral consolidada y en plena etapa productiva.

*Tabla 2 - Distribución de la población según género.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	64	87.7	87.7
	Femenino	9	12.3	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 3 - Distribución de la población según edad.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos: Menos de 25 años	2	2.7	2.7
25 a 34 años	34	46.6	49.3
35 a 44 años	33	45.2	94.5
45 años o más	4	5.5	100.0
Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En cuanto a la zona de trabajo, el 27,4% de los encuestados pertenece a Managua, seguida por Occidente (15,1%), Santo Tomás (9,6%), Estelí (6,8%) y Matagalpa (4,1 %). Las demás zonas con representación son Ocotal (4,1%), Masaya (13,7%), Rivas (13,7%) y Boaco (5,5%). Esto muestra una cobertura territorial diversa, aunque con un peso mayor en la zona central del país, especialmente Managua y regiones del Pacífico.

*Tabla 4 - Distribución por zona de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos: Managua	20	27.4	27.4
Occidente	11	15.1	42.5
Santo Tomás	7	9.6	52.1
Estelí	5	6.8	58.9
Matagalpa	3	4.1	63.0
Ocotal	3	4.1	67.1
Masaya	10	13.7	80.8
Rivas	10	13.7	94.5
Boaco	4	5.5	100.0
Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Al analizar los tipos de canales que atienden, el 83,6% trabaja en el canal On Premise, mientras que el 65,8% lo hace en el Off Tradicional. En el canal Off Moderno, el 47,9% de los participantes está involucrado, y en el mayorista, el 49,3%. Esta distribución refleja que una parte significativa de los colaboradores atiende simultáneamente más de un canal, siendo el On Premise y el Off Tradicional los más representativos.

*Tabla 5, 6, 7 y 8 - Distribución del tipo de canal atendido*

<b>On Premise</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	16.4	16.4
	Si	61	83.6	100.0
	Total	73	100.0	

<b>Off Tradicional</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	25	34.2	34.2
	Si	48	65.8	100.0
	Total	73	100.0	

<b>Off Moderno</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	38	52.1	52.1
	Si	35	47.9	100.0
	Total	73	100.0	

<b>Mayorista</b>				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	No	37	50.7	50.7
	Si	36	49.3	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Finalmente, respecto al tiempo laborando en la empresa, el 38,4% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, seguido por un 28,8% con más de 6 años, un 20,5% con menos de 1 año, y un 12,3% con entre 4 y 6 años. Este comportamiento sugiere un equilibrio entre personal con

trayectoria consolidada y nuevos integrantes, lo cual puede aportar una visión equilibrada sobre los procesos actuales de trabajo.

*Tabla 9 - Antigüedad laboral en la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	15	20.5	20.5
	1 a 3 años	28	38.4	58.9
	4 a 6 años	9	12.3	71.2
	Más de 6 años	21	28.8	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En términos generales, los datos descriptivos permiten concluir que la muestra está conformada principalmente por vendedores hombres, en edades medias de 25 a 44 años, con mayor presencia en Managua y participación destacada en el canal On Premise. Esto ofrece una representación adecuada del perfil operativo que interviene en los procesos de producción y ejecución de eventos dentro de la empresa.

*Tabla 10 - Estadísticos descriptivos generales de los datos.*

	Cargo	Género	Edad	Zona_de_Tra bajo	On Premise	Off Tradicional	Off Moderno	Mayorista	Tiempo_Labo rando
N	Válidos	73	73	73	73	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.36	1.12	2.53	4.14	.85	.64	.48	2.49
Mediana		1.00	1.00	3.00	3.00	1.00	1.00	.00	2.00
Moda		1	1	2	1	1	1	0	2
Desv. tip.		.632	.331	.647	2.874	.360	.482	.503	1.120
Varianza		.399	.110	.419	8.259	.130	.232	.253	1.253
Rango		2	1	3	8	1	1	1	3
Mínimo		1	1	1	1	0	0	0	1
Máximo		3	2	4	9	1	1	1	4

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

## 2. Medidas de tendencia central y dispersión

Para esta parte del análisis se tomaron en cuenta las cuatro dimensiones principales del estudio: motivación, liderazgo, seguimiento y efectividad, las cuales agrupan las preguntas de la encuesta que miden cómo perciben los colaboradores los incentivos y la gestión comercial de la marca Miller Lite. Todas fueron evaluadas en la escala de Likert (del 1 al 5), donde 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En la dimensión de motivación (preguntas 7 a la 10) se obtuvo una media de 4,23, una mediana de 4,25 y una moda de 5,00. Estos valores reflejan que, en general, los colaboradores se sienten motivados por los incentivos que ofrece la empresa, especialmente los de tipo monetario, material, reconocimiento o experiencial. La desviación estándar de 0,729 y la varianza de 0,532 muestran que la mayoría de las respuestas se concentraron cerca del promedio, es decir, existe bastante acuerdo entre los encuestados sobre esta percepción positiva.

*Tabla 11 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión motivación.*

Estadísticos		
Motivación		
N	Válidos	73
	Perdidos	0
Media		4.23
Mediana		4.25
Moda		5
Desv. típ.		.729
Varianza		.532
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En cuanto a la dimensión de liderazgo (preguntas 11 a la 14), la media fue de 3,83, con una mediana de 3,75 y una moda también de 4,00. Esto indica que, aunque el liderazgo dentro del equipo se percibe de manera favorable, no todos comparten la misma opinión sobre la claridad o justicia con que se manejan los incentivos. La desviación estándar de 0,828 y la varianza de 0,686 sugieren una dispersión un poco mayor, lo que puede deberse a diferencias en la comunicación o al estilo de cada supervisor.

*Tabla 12 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión liderazgo.*

**Estadísticos**

Liderazgo

N	Válidos	73
	Perdidos	0
Media		3.83
Mediana		3.75
Moda		4
Desv. típ.		.828
Varianza		.686
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Respecto al seguimiento (preguntas 15 a la 17), se registró una media de 3,82, una mediana de 4,00 y una moda de 4,00. Esto demuestra que los colaboradores perciben un buen nivel de acompañamiento y monitoreo en sus actividades. Además, con una desviación estándar de 0,724 y una varianza de 0,525, se evidencia que la mayoría mantiene una opinión bastante similar sobre este aspecto, con poca variabilidad en las respuestas.

Tabla 13 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión seguimiento.

<b>Estadísticos</b>		
Seguimiento		
N	Válidos	73
	Perdidos	0
Media		3.82
Mediana		4.00
Moda		4
Desv. típ.		.724
Varianza		.525
Rango		3
Mínimo		2
Máximo		5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Por último, la dimensión de efectividad (preguntas 18 a la 20) fue la que alcanzó los valores más altos, con una media de 4,46, una mediana de 4,67 y una moda de 5,00. Esto significa que la mayoría de los encuestados considera que el sistema de incentivos realmente influye en su desempeño y les ayuda a alcanzar sus metas. La desviación estándar de 0,77506 y la varianza de 0,601 indican que las respuestas fueron bastante consistentes.

Tabla 14 - Estadísticos de frecuencias de la dimensión efectividad comercial.

<b>Estadísticos</b>		
Efectividad		
N	Válidos	73
	Perdidos	0
Media		4.46
Mediana		4.67
Moda		5
Desv. típ.		.775
Varianza		.601
Rango		4
Mínimo		1
Máximo		5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Tabla 15 - Frecuencia (P.18)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2.7	2.7
	En Desacuerdo	1	1.4	4.1
	Neutral	1	1.4	5.5
	De acuerdo	21	28.8	34.2
	Totalmente de acuerdo	48	65.8	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Tabla 16 - Frecuencia (P.19)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	1.4	1.4
	En Desacuerdo	2	2.7	4.1
	Neutral	4	5.5	9.6
	De acuerdo	22	30.1	39.7
	Totalmente de acuerdo	44	60.3	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Tabla 17 - Frecuencia (P.20)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	2.7	2.7
	En Desacuerdo	2	2.7	5.5
	Neutral	3	4.1	9.6
	De acuerdo	24	32.9	42.5
	Totalmente de acuerdo	42	57.5	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En general, los resultados muestran que las percepciones son positivas en todas las dimensiones, con niveles más altos en motivación y efectividad. Las bajas desviaciones reflejan

que los colaboradores coinciden bastante en sus respuestas, lo cual da confianza en la estabilidad y fiabilidad de los resultados obtenidos.

*Tabla 18 - Medidas de tendencia central y dispersión.*

		Estadísticos			
		Motivación	Liderazgo	Seguimiento	Efectividad
N	Válidos	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.2260	3.8322	3.8174	4.4612
Mediana		4.2500	3.7500	4.0000	4.6667
Moda		5.00	3.75	4.00	5.00
Desv. típ.		.72906	.82817	.72444	.77506
Varianza		.532	.686	.525	.601

## II. TABLAS CRUZADAS

### **1. Análisis de varianza (ANOVA) – Motivación según antigüedad laboral**

Con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas en el nivel de motivación según los años que los colaboradores llevan laborando en la empresa, se aplicó un análisis de varianza de un factor (ANOVA). La dimensión de motivación se calculó a partir de las preguntas 7 a la 10 del instrumento, las cuales evalúan la percepción sobre los distintos tipos de incentivos ofrecidos por la marca Miller Lite (monetarios, materiales, experienciales y reconocimientos).

Los resultados descriptivos muestran que los colaboradores con 4 a 6 años de antigüedad presentaron la media más alta (4,4167), seguidos por aquellos con entre 1 a 3 años (4,2946) y los de más de 6 años (4,1548). En contraste, quienes tienen menos de 1 año obtuvieron una

media de 4,0833. En general, todas las medias se mantienen por encima del valor 4 en la escala de Likert, lo cual evidencia un nivel alto de motivación en todos los grupos.

*Tabla 19 - Media de motivación según antigüedad laboral.*

Descriptivos								
Motivación								
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de 1 año	15	4.0833	1.06346	.27458	3.4944	4.6723	1.00	5.00
1 a 3 años	28	4.2946	.54879	.10371	4.0818	4.5074	3.25	5.00
4 a 6 años	9	4.4167	.46771	.15590	4.0572	4.7762	3.75	5.00
Más de 6 años	21	4.1548	.76435	.16679	3.8068	4.5027	1.50	5.00
Total	73	4.2260	.72966	.08533	4.0559	4.3961	1.00	5.00

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

La prueba de homogeneidad de varianzas de Levene arrojó un valor de  $F = 1,449$  con una significancia de 0.236, lo que indica que las varianzas entre los grupos son homogéneas y, por tanto, el uso del ANOVA es apropiado. Posteriormente, el ANOVA de un factor mostró una  $F = 0,536$  con una significancia (Sig.) de 0,659, superior al nivel crítico de 0,05. Esto significa que no existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación de los colaboradores según su tiempo laborando en la empresa.

*Tabla 20 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la variable de motivación según la antigüedad laboral*

Prueba de homogeneidad de varianzas			
Motivación			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.449	3	69	.236

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 21 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según la antigüedad laboral*

**ANOVA de un factor**

Motivación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.871	3	.290	.536	.659
Intra-grupos	37.400	69	.542		
Total	38.271	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En otras palabras, independientemente de la antigüedad, la mayoría de los encuestados mantiene una percepción positiva hacia los incentivos de Miller Lite. Esto sugiere que el sistema de incentivos logra mantener la motivación constante tanto en el personal con menor experiencia como en quienes llevan más años dentro de la organización, lo que refleja una estrategia motivacional bien balanceada a lo largo del tiempo.

## 2. Análisis de varianza (ANOVA) – Efectividad según la zona de trabajo

En este análisis se buscó determinar si existen diferencias en la percepción de efectividad del sistema de incentivos según la zona de trabajo de los colaboradores. Esta dimensión se construyó con base en las preguntas 18, 19 y 20 del cuestionario, las cuales evalúan si las herramientas digitales, el liderazgo del equipo y el sistema de monitoreo ayudan a alcanzar las metas de ventas.

Los resultados descriptivos muestran que la efectividad es percibida como alta en todas las zonas del país. Las medias más elevadas se observan en Occidente (4,7879) y Ocotlán (4,7778), seguidas de Matagalpa (4,6667), Santo Tomás (4,5714) y Managua (4,5167). Otras zonas como Rivas (4,5000), Estelí (4,2667) y Masaya (4,2667) también mantienen promedios positivos, mientras que Boaco (3,3333) presenta el valor más bajo. En general, la mayoría de las zonas se ubican por encima de 4 en la escala de 1 a 5, lo que refleja una percepción favorable sobre el desempeño del sistema de incentivos.

Tabla 22 - Media de efectividad comercial según la zona de trabajo.

Descriptivos								
Efectividad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Managua	20	4.5167	.95804	.21422	4.0683	4.9650	1.33	5.00
Occidente	11	4.7879	.34230	.10321	4.5579	5.0178	4.00	5.00
Santo Tomás	7	4.5714	.31706	.11984	4.2782	4.8647	4.00	5.00
Estelí	5	4.2667	.43461	.19437	3.7270	4.8063	4.00	5.00
Matagalpa	3	4.6667	.57735	.33333	3.2324	6.1009	4.00	5.00
Ocotlán	3	4.7778	.38490	.22222	3.8216	5.7339	4.33	5.00
Masaya	10	4.2667	.71665	.22662	3.7540	4.7793	2.67	5.00
Rivas	10	4.5000	.36004	.11386	4.2424	4.7576	4.00	5.00
Boaco	4	3.3333	1.74271	.87135	.5603	6.1064	1.00	4.67
Total	73	4.4612	.77506	.09071	4.2804	4.6420	1.00	5.00

Fuente: Elaboración propia con SPSS

La prueba de homogeneidad de varianzas de Levene obtuvo un valor de  $F = 2,835$  con una significancia de 0,009, lo que indica que las respuestas no son igual de consistentes en todas las zonas; es decir, en algunos lugares las opiniones son más parecidas entre los colaboradores, mientras que en otros hay más diferencia de criterios. Sin embargo, al aplicar el ANOVA de un factor, se obtuvo una  $F = 1,656$  y una significancia de 0,127, la cual es mayor al nivel crítico de 0,05. Esto significa que las diferencias encontradas entre las medias no son estadísticamente significativas.

*Tabla 23 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la variable de efectividad según la zona de trabajo.*

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Efectividad

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
2.835	8	64	.009

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 24 - Análisis de varianza (ANOVA) de la efectividad según la zona de trabajo.*

**ANOVA de un factor**

Efectividad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7.419	8	.927	1.656	.127
Intra-grupos	35.832	64	.560		
Total	43.251	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En palabras simples, aunque los promedios varían ligeramente de una zona a otra, estas diferencias no son lo suficientemente grandes como para concluir que en alguna región el sistema de incentivos sea más o menos efectivo. En términos prácticos, esto sugiere que,

independientemente de la zona (ya sea Managua, Occidente, Santo Tomás, Estelí, Matagalpa, Ocotal, Masaya, Rivas o Boaco), los colaboradores comparten una percepción similar: consideran que el sistema de incentivos contribuye al cumplimiento de sus metas y al buen desempeño comercial.

### 3. *Análisis de la relación entre el tipo de incentivo preferido y el nivel de motivación y efectividad percibida*

Para este análisis se buscó identificar si el tipo de incentivo preferido por los colaboradores tiene relación con su nivel de motivación y efectividad percibida. Se consideraron dos perspectivas: (1) la experiencia con los incentivos que los han motivado en el pasado (pregunta 21), y (2) las expectativas sobre los incentivos que los motivarían en el futuro (pregunta 25).

Este enfoque permitió comparar la percepción actual con la proyección aspiracional del sistema de incentivos, entendiendo mejor cómo las preferencias influyen en el compromiso comercial del equipo.

#### a. *Incentivos que más han motivado (P.21)*

En la dimensión de motivación, los resultados muestran que los colaboradores que mencionaron incentivos materiales y experienciales son los que presentan niveles más altos. Ambos alcanzaron una media de 4,38, mientras que los que se sienten más motivados por incentivos monetarios registraron una media de 4,15. Todas las medias superan el valor de 4 en la escala de 1 a 5, lo que refleja una percepción positiva general. La prueba de homogeneidad de varianzas de Levene ( $F = 0,342$ ;  $Sig. = 0,712$ ) confirmó que las varianzas son homogéneas, y el ANOVA ( $F = 0,741$ ;  $Sig. = 0,480$ ) determinó que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de incentivo. Aun así, la tendencia indica que los incentivos materiales y experienciales generan un efecto ligeramente superior en la motivación.

*Tabla 25 - Estadísticos descriptivos de la motivación según el tipo de incentivo (P21)*

**Descriptivos**

Motivación

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Monetario	49	4.15	.784	.112	3.93	4.38	1	5
Material	14	4.38	.678	.181	3.98	4.77	3	5
Experiencial	10	4.38	.475	.150	4.04	4.71	4	5
Total	73	4.23	.729	.085	4.06	4.40	1	5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 26 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P21)*

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Motivación

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.342	2	70	.712

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 27 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P21)*

**ANOVA de un factor**

Motivación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.794	2	.397	.741	.480
Intra-grupos	37.477	70	.535		
Total	38.271	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

En cuanto a la efectividad, la media más alta se observó en los incentivos experienciales (4,57), seguidos de los monetarios (4,45) y los materiales (4,43). La prueba de Levene ( $F = 0,103$ ;  $Sig. = 0,903$ ) señaló homogeneidad en las varianzas y el ANOVA ( $F = 0,108$ ;  $Sig. = 0,897$ ) mostró nuevamente que no hay diferencias significativas. Esto significa que, aunque todos los tipos de incentivos son percibidos como efectivos, los experienciales tienden a asociarse con un mejor desempeño y mayor percepción de logro.

*Tabla 28 - Estadísticos descriptivos de la efectividad según el tipo de incentivo (P21)*

Descriptivos									
Efectividad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
Monetario	49	4.45	.804	.115	4.22	4.68	1	5	
Material	14	4.43	.800	.214	3.97	4.89	3	5	
Experiencial	10	4.57	.649	.205	4.10	5.03	3	5	
Total	73	4.46	.775	.091	4.28	4.64	1	5	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 29 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P21)*

Prueba de homogeneidad de varianzas			
Efectividad			
Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.103	2	70	.903

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 30 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P21)*

**ANOVA de un factor**

Efectividad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.133	2	.067	108	.897
Intra-grupos	43.118	70	.616		
Total	43.251	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Basándome en los datos proporcionados por la Compañía Cervecera de Nicaragua (ver Tabla 31), se puede observar que durante el periodo con incentivos activos (de agosto a noviembre de 2024) el promedio mensual de ventas aumentó de 60.665 a 81.403 cajas, lo que equivale a un crecimiento del 34,6 % en comparación con los meses sin incentivos. De igual forma, la cobertura de clientes pasó del 28% al 54,6%, un incremento de 26,6%, alcanzando un 118% de cumplimiento de la meta de volumen.

Estos resultados reflejan que los incentivos, sobre todo los de tipo material, monetario y experiencial, han tenido un efecto positivo tanto en la motivación del equipo de ventas como en su rendimiento comercial. Considerando este comportamiento, el plan de incentivos propuesto en esta investigación parte de una base comprobada: cuando los vendedores se sienten reconocidos y recompensados, su nivel de compromiso y productividad aumenta.

Por eso, con los ajustes planteados (como una estructura más clara de metas, seguimiento y recompensas adaptadas al perfil del personal), se espera que el nuevo plan impulse mejoras sostenidas en las ventas, la cobertura de clientes y la recompra de Miller Lite. En otras palabras, si en años anteriores los incentivos ya demostraron resultados positivos, un diseño más estratégico y enfocado en las necesidades reales de la fuerza de ventas tiene el potencial de potenciar aún más los indicadores comerciales de la marca.

*Tabla 31 - Crecimiento en ventas y cobertura reportado por CCN*

VENTAS MILLER LITE - EN CAJAS				VENTAS MILLER LITE - EN CAJAS - ON PREMISE				VENTAS MILLER LITE - EN CAJAS - ON PREMISE - RETORNABLE			
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022		
may	86,277	70,852	83,613	32,380	31,976	23,768	25,362	24,504	24,777		
jun	58,826	48,430	55,082	26,722	25,960	25,918	22,830	19,841	24,850		
jul	76,441	64,309	59,983	32,296	20,182	16,268	25,571	20,644	20,466		
ago	58,294	76,523	59,424	33,287	45,054	34,743	27,865	40,660	27,381		
sept	0	78,252	83,538	0	44,762	29,278	0	40,954	24,882		
oct	0	74,186	50,342	0	43,648	25,817	0	36,909	22,817		
nov	0	56,232	53,614	0	27,633	27,571	0	51,994	22,381		
dic	0	137,572	85,082	0	39,147	32,745	0	33,989	26,829		
tot	15.7%	7.1%	17.5%	2.6%	13.9%	22.8%	1.6%	6.7%	4.8%		
feb	-3.8%	13.5%	2.6%	13.9%	2.6%	6.7%	4.8%	2.8%	-4.2%		
mar	3.7%	9.5%	1.5%	9.6%	16.4%	1.3%	1.3%	2.2%	3.0%		
abr	13.9%	6.7%	30.1%	9.0%	14.0%	-5.0%	22.7%	-16.8%	22.4%		
may	-6.8%	10.3%	8.8%	4.1%	2.2%	3.0%	2.2%	3.0%	2.2%		
jun	17.8%	-12.1%	19.0%	-17.2%	20.1%	29.4%	20.1%	29.4%	20.1%		
jul	3.5%	5.6%	14.0%	-5.0%	22.7%	-16.8%	22.7%	-16.8%	22.7%		
ago	-14.1%	12.4%	-26.1%	41.9%	-21.4%	46.0%	-100.0%	56.0%	56.0%		
sept	-100.0%	23.3%	-100.0%	52.9%	-100.0%	70.8%	-100.0%	137.4%	137.4%		
oct	-100.0%	21.7%	-100.0%	66.4%	-100.0%	70.8%	-100.0%	137.4%	137.4%		
nov	-100.0%	79.0%	-100.0%	92.1%	-100.0%	137.4%	-100.0%	137.4%	137.4%		
dic	-100.0%	25.6%	-100.0%	19.9%	-100.0%	22.9%	-100.0%	22.9%	22.9%		

COMPORTAMIENTO DE VENTAS				% DE COBERTURA TOTAL CLIENTES (GENERADO POR LA RECOMPRA)			
	PRIM MENSUAL	PRIM MENSUAL	% CRECIMIENTO	PRIM AÑO	PRIM AÑO	% CRECIMIENTO	% Cambio
	MESES 2020	2021		2024 CON INCENTIVO	2024 SIN INCENTIVO		en el periodo con incentivo
PERIODO SIN INCENTIVO (CAJAS)	86,300	88,735	3.3%	54.8%	29.0%	29.9%	118%
PERIODO CON INCENTIVO (CAJAS)	91,403	95,483	34.6%				

% Cobertura con incentivo		
NOV	OCT	AGO
54.2%	33.8%	52.7%

EL PERIODO SIN INCENTIVO FUE UN PROMEDIO DE LA VENTA DE ENERO A JULIO.  
EL PERIODO CON INCENTIVO FUE UN PROMEDIO DE LA VENTA DE AGOSTO A NOVIEMBRE

*Fuente: Base de datos proporcionada por Compañía Cervecería de Nicaragua*

### **b. Incentivos que motivarían en el futuro (P.25)**

En la segunda parte del análisis, se buscó conocer las preferencias aspiracionales sobre los incentivos que podrían motivar más a los colaboradores en el futuro.

En la dimensión de motivación, los resultados muestran que los incentivos materiales presentan la media más alta (4,50), seguidos de los experienciales (4,38) y los monetarios (4,15). En último lugar hacen una aparición los incentivos de reconocimiento (3,81). Las varianzas fueron homogéneas (Levene  $F = 1,053$ ; Sig. = 0,375) y el ANOVA ( $F = 1,223$ ; Sig. = 0.308) indicó que no existen diferencias significativas, aunque la tendencia refuerza la preferencia por los incentivos materiales.

*Tabla 32 - Estadísticos descriptivos de la motivación según el tipo de incentivo (P25)*

**Descriptivos**

Motivación

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Monetario	44	4.15	.837	.126	3.90	4.41	1	5
Material	8	4.50	.535	.189	4.05	4.95	4	5
Experiencial	17	4.38	.460	.112	4.15	4.62	3	5
Reconocimiento	4	3.81	.515	.258	2.99	4.63	3	5
Total	73	4.23	.729	.085	4.06	4.40	1	5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 33 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la motivación según el tipo de incentivo (P25)*

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Motivación

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.053	3	69	.375

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 34 - Análisis de varianza (ANOVA) de la motivación según el tipo de incentivo (P25)*

**ANOVA de un factor**

Motivación

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.932	3	.644	1.223	.308
Intra-grupos	36.339	69	.527		
Total	38.271	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Acorde a la efectividad, los incentivos experienciales (4,76) y materiales (4,75) obtuvieron las medias más altas, seguidos por los monetarios (4,34) y los de reconocimiento

(3,92). La prueba de Levene ( $F = 1,666$ ;  $\text{Sig.} = 0,182$ ) mostró homogeneidad de varianzas, y el ANOVA ( $F = 2,380$ ;  $\text{Sig.} = 0,077$ ), aunque no significativo, evidencia una clara tendencia hacia los incentivos experienciales y materiales como los más efectivos para el futuro.

*Tabla 35 - Estadísticos descriptivos de la efectividad según el tipo de incentivo (P25)*

**Descriptivos**

Efectividad

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Monetario	44	4,34	,885	,133	4,07	4,61	1	5
Material	8	4,75	,345	,122	4,46	5,04	4	5
Experiencial	17	4,76	,387	,094	4,57	4,96	4	5
Reconocimiento	4	3,92	,877	,438	2,52	5,31	3	5
Total	73	4,46	,775	,091	4,28	4,64	1	5

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 36 - Prueba de homogeneidad de varianzas de Levene para la efectividad según el tipo de incentivo (P25)*

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Efectividad

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1,666	3	69	,182

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 37 - Análisis de varianza (ANOVA) de la efectividad según el tipo de incentivo (P25)*

**ANOVA de un factor**

Efectividad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,056	3	1,352	2,380	,077
Intra-grupos	39,195	69	,568		
Total	43,251	72			

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*c. Comparación entre la percepción actual y las expectativas futuras*

Al comparar ambos resultados (pregunta 21 vs. pregunta 25), se observa que los colaboradores mantienen una valoración positiva general hacia todos los tipos de incentivos, pero la preferencia evoluciona ligeramente:

En la práctica actual (P21), el 67,1% de los encuestados indicó sentirse más motivado por incentivos monetarios, mientras que el 19,2% prefiere incentivos materiales y el 13,7% incentivos experienciales. Esta distribución evidencia que, aunque el incentivo económico continúa siendo un estímulo importante por su efecto inmediato, también existe una proporción considerable del equipo que valora los premios tangibles y las experiencias como factores que fortalecen su compromiso con la marca.

Por su parte, en la expectativa futura (P25), el 60,3% de los colaboradores manifestó interés por incentivos monetarios, el 23,3% por experienciales, el 11% por materiales, y el 5,5% por reconocimiento. Este resultado refleja una tendencia más diversificada, donde las experiencias y los premios materiales ganan terreno como alternativas de motivación más significativas y duraderas.

Esto demuestra que la fuerza de ventas valora de forma creciente más recompensas tangibles y experiencias significativas, por encima del incentivo puramente económico. En otras palabras, aunque el dinero sigue siendo importante, los colaboradores asocian las experiencias y los premios físicos con una motivación más duradera y con un mayor sentido de reconocimiento.

*Tabla 38 - Frecuencia de tipo de incentivo preferido (P.21)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Monetario	49	67.1	67.1
	Material	14	19.2	86.3
	Experiencial	10	13.7	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

*Tabla 39 - Frecuencia de tipo de incentivo preferido (P.25)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Monetario	44	60.3	60.3
	Material	8	11.0	71.2
	Experiencial	17	23.3	94.5
	Reconocimiento	4	5.5	100.0
	Total	73	100.0	

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

#### ***d. Relación con los resultados comerciales***

El comportamiento positivo de las ventas y el aumento de la cobertura de clientes respaldan la percepción favorable del sistema de incentivos. Durante el periodo con incentivos activos, la empresa no solo logró incrementar el promedio mensual de ventas en un 34.6 % (ver Tabla 31), sino también mejorar la recompra y la fidelización de puntos de venta, alcanzando niveles de cumplimiento superiores al 100 %.

Estos resultados sugieren que los incentivos actuales cumplen su propósito de motivar al equipo y mejorar su rendimiento, pero también evidencian la oportunidad de reforzar los componentes experienciales y materiales en futuras campañas. Esto permitiría alinear el sistema de incentivos con las expectativas reales de la fuerza de ventas, manteniendo un equilibrio entre los beneficios económicos inmediatos y las experiencias o recompensas que generan compromiso a largo plazo.

### **III. ESTADÍSTICAS DE CONTRASTE**

#### **Correlación entre la motivación y la efectividad percibida**

Con el objetivo de conocer si existe una relación entre la motivación de los colaboradores y su desempeño en ventas, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, tomando la variable de efectividad percibida como indicador del desempeño comercial. Esta prueba

permitió analizar si, a medida que los colaboradores se sienten más motivados, también perciben que su trabajo es más efectivo y los resultados son mejores.

Los resultados muestran una correlación positiva y significativa entre ambas variables ( $r = 0,782$ ,  $p < 0,01$ ,  $N = 73$ ), lo que significa que cuando la motivación aumenta, también lo hace la percepción de efectividad. En otras palabras, los colaboradores que se sienten más motivados por el sistema de incentivos tienden a considerar que están cumpliendo mejor sus metas y desempeñando su trabajo de forma más productiva.

*Tabla 40 - Correlación de Pearson entre motivación y efectividad percibida.*

		Motivación	Efectividad
Motivación	Correlación de Pearson	1	.782**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Efectividad	Correlación de Pearson	.782**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia con SPSS*

Este resultado refleja una relación fuerte entre ambas dimensiones y confirma que la motivación juega un papel importante dentro del sistema de incentivos de la empresa. Además, coincide con los resultados reales del negocio: durante el periodo con incentivos activos (de agosto a noviembre de 2024), se alcanzó un 118 % de cumplimiento del volumen meta y un aumento del 34,6% (ver Tabla 31) en las ventas promedio mensuales, lo que demuestra que los equipos más motivados también logran mejores resultados.

Estos datos confirman que existe una relación directa y significativa entre la motivación y la efectividad, lo que refuerza la importancia de mantener programas de incentivos que impulsen la motivación de la fuerza de ventas. Cuando los colaboradores se sienten valorados y reconocidos, su nivel de compromiso crece, y eso se refleja de forma clara en su desempeño y en los resultados comerciales de la empresa.



b. Enfoque Cualitativo

El análisis de las respuestas abiertas se basó en un total de 365 comentarios, obtenidos de las cinco preguntas cualitativas respondidas por los 73 colaboradores encuestados. A partir de esta información se elaboró una matriz de análisis de contenido que permitió clasificar las opiniones en categorías y calcular los porcentajes de frecuencia de cada tema, con el propósito de identificar las percepciones más recurrentes sobre el sistema de incentivos implementado por la marca.

Los resultados evidencian una valoración positiva general hacia el programa de incentivos, destacando su influencia directa en la motivación, el enfoque y el cumplimiento de metas. La mayoría de los vendedores manifestó que los incentivos monetarios (incluyendo las tarjetas de regalo como apoyo económico), junto con los incentivos materiales y los experienciales, son los que más los motivan. Los colaboradores señalaron que los incentivos monetarios representan una recompensa práctica e inmediata, los materiales se perciben como premios tangibles que reconocen el esfuerzo, y los experienciales (como viajes) son valorados por su carácter vivencial y emocional.

No obstante, se identificaron áreas de mejora relacionadas con la frecuencia de los incentivos, la claridad en la comunicación de las metas y la equidad en la competencia entre rutas o agencias. También se destacó la necesidad de fortalecer la comunicación interna y de dar mayor visibilidad a la marca, además de brindar un reconocimiento más constante y personalizado al desempeño del personal de ventas.

En conjunto, los testimonios reflejan que los incentivos no solo funcionan como una recompensa económica o material, sino también como una herramienta de reconocimiento y fortalecimiento del vínculo con Miller Lite, lo que contribuye a generar un mayor sentido de pertenencia, compromiso y motivación dentro de la fuerza de ventas.

Categoría analítica	Interpretación	Respuesta textual	Etiqueta / código
1. Tipos de incentivos que más motivan	Los colaboradores expresan preferencia por incentivos monetarios, viajes y tarjetas de regalo, que consideran útiles y versátiles.	“El monetario , porque lo uso para el disfrute con mi familia.” / “Viajes fuera del país.” / “La gift card porque la uso en compras esenciales para el hogar.” / “Premios en efectivo ya que nos ayudan a amortiguar gastos del hogar.” / “Incentivos Monetarios.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monetario 49,9%</li> <li>● Material 12,9%</li> <li>● Experiencial 9,3%</li> </ul>
2. Expectativas y sugerencias de mejora	Se recomienda aumentar la frecuencia, claridad y comunicación de los incentivos, así como mantener metas más justas y alcanzables.	“Que todos los incentivos sean más seguidos.” / “Que digan en específico el premio.” / “Mayor claridad y explicación de cómo funciona el incentivo.” / “Que el cumplimiento sea mejor pagado.” / “Metas más medibles de acorde a las rutas.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frecuencia 7,9%</li> <li>● Transparencia 5,8%</li> </ul>
3. Impacto positivo de los incentivos	Los vendedores reconocen que los incentivos aumentan el enfoque, la motivación y el cumplimiento de metas de venta.	“Mejoró mi enfoque.” / “El incentivo del año pasado estuvo muy excelente, cumplí con mi meta del mes.” / “El incentivo de la toña ultra me ayudó en ventas.” / “El incentivo me ayudó a superar la cuota mensual.” / “Nos enfocamos y cumplimos la meta por el	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factible 5,2%</li> </ul>

		incentivo de fin de año.	
4. Limitaciones o problemas en el sistema actual	Se señalan problemas como metas injustas, diferencias entre agencias y falta de incentivos para ciertos canales.	“Competir vs otras rutas u agencias puede crear una medición que no sea igualitaria.” / “En mi canal no hemos tenido incentivos de la marca en los últimos años.” / “Desde que estoy en ruta no ha habido ningún incentivo.” / “Hasta el momento no he tenido ningún incentivo.” / “Que los incentivos sean más seguidos.”	Injusticia y falta de incentivos 1,9%
5. Recomendaciones para fortalecer el compromiso	Se proponen mejoras como visitas de la marca, mayor publicidad y reconocimiento al personal de ventas.	“Necesitamos una visita por parte del gerente de marca a la agencia.” / “Más publicidad a nivel nacional de la marca.” / “Que la gerencia de marca visite a los vendedores.” / “Pequeños incentivos de souvenir útiles para los preventas.” / “Más presencia de la marca (eventos, trade marketing, souvenirs).”	Reconocimiento y acompañamiento 3,8%
6. Relación entre incentivos y sentido de pertenencia	Los incentivos refuerzan el compromiso y la lealtad hacia Miller Lite, creando una	“Siempre comprometidos.” / “El incentivo es importante para fortalecer la marca en el mercado.” / “El esfuerzo se disfruta más cuando se ve	Compromiso y lealtad 3,3%

	conexión emocional con la marca.	reflejado en un reconocimiento.” / “Apropiarse de la marca como líder.”	
--	-------------------------------------	---	--

## **XII. Conclusiones**

### *a. Hipótesis*

Los resultados evidencian un desempeño comercial claramente favorable durante el periodo con incentivos activos, con un incremento del 34,6% en las ventas mensuales promedio, un aumento del 26,6% en la cobertura de clientes y un 118% de cumplimiento de la meta de volumen. Estos datos confirman que los incentivos aplicados fortalecieron la motivación y el compromiso de la fuerza de ventas, generando un impacto directo en la productividad y la recompra de la marca. Además, considerando que en años anteriores los incentivos ya demostraron resultados positivos, un diseño más estratégico, estructurado y alineado con las características del personal tiene el potencial de potenciar aún más los indicadores comerciales y consolidar el crecimiento sostenido de la marca Miller Lite.

Por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) y se concluye que el diseño de un plan de incentivos adaptado a las necesidades de la fuerza de ventas proyecta una mejora en los indicadores de volumen de ventas y cobertura en clientes asegurando la recompra de la marca Miller Lite.

Ahora bien, los resultados de las tablas de frecuencia confirman esta tendencia. En la práctica actual (pregunta 21), el 67,1% de los encuestados indicó sentirse más motivado por incentivos monetarios, seguido del 19,2% por materiales y el 13,7% por experienciales (ver Tabla 38). En la expectativa futura (pregunta 25), se observa una evolución hacia incentivos más significativos y duraderos: el 60,3% prefiere incentivos monetarios, el 23,3% experienciales, el 11% materiales y el 5,5% de reconocimiento (ver Tabla 39).

Estos datos evidencian que el 94,5% de la fuerza de ventas manifestó estar motivada por al menos un tipo de incentivo, lo que demuestra que el sistema de recompensas influye positivamente en la motivación y compromiso del equipo. Además, la correlación significativa entre motivación y efectividad confirma que un mayor nivel de motivación se traduce directamente en mejores resultados comerciales. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{02}$ ) y se infiere que los incentivos experienciales, monetarios y materiales aumentan en al menos un 30 % el grado de motivación en la fuerza de ventas vinculada a la marca Miller Lite.

Asimismo, los resultados de la dimensión de efectividad evidencian una valoración ampliamente positiva del sistema de seguimiento implementado mediante Tableau y Excel. En la pregunta 18, el 94,6% (ver Tabla 15) de los encuestados afirmó que estas herramientas facilitan la evaluación de metas; en la pregunta 19, el 90,4% (ver Tabla 16) señaló que el seguimiento contribuye al cumplimiento de objetivos comerciales; y en la pregunta 20, el 90,4% (ver Tabla 17) consideró que el proceso de monitoreo es claro y efectivo. En conjunto, la efectividad percibida promedio alcanza el 91,8%, superando la expectativa del 80% planteado en la hipótesis alternativa.

Estos resultados demuestran que la fuerza de ventas percibe el sistema de seguimiento como una herramienta útil, clara y funcional para el logro de metas. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_{03}$ ) y se concluye que la implementación de herramientas de seguimiento como Tableau y Excel contribuye significativamente a la efectividad comercial de la marca Miller Lite, fortaleciendo el control, la retroalimentación y el rendimiento general del equipo de ventas.

*b. Diseño del Plan de Incentivos para la Fuerza de Ventas de Miller Lite 2025*

El diseño del nuevo plan de incentivos Miller Lite se fundamenta en los resultados del estudio aplicado a la fuerza de ventas de la Compañía Cervecera de Nicaragua, los cuales evidencian un desempeño comercial claramente favorable durante el periodo con incentivos activos. En ese tiempo, se registró un incremento del 34,6% en las ventas mensuales promedio, un aumento del 26,6% en la cobertura de clientes y un 118% de cumplimiento de la meta de volumen. Estos resultados confirman que los incentivos implementados fortalecieron la motivación, el compromiso y la productividad del equipo, generando un impacto directo en la recompra y fidelización hacia la marca. Además, considerando que en años anteriores los incentivos ya habían demostrado resultados positivos, un diseño más estructurado, estratégico y alineado con las características del personal tiene el potencial de seguir potenciando los indicadores comerciales y consolidar el crecimiento sostenido de Miller Lite.

Los hallazgos del estudio reflejan que el 94,5% de la fuerza de ventas manifestó estar motivada por al menos un tipo de incentivo, lo que evidencia una alta valoración del sistema actual de recompensas. En la práctica actual, el 67,1% de los colaboradores se siente más motivado por incentivos monetarios, seguido del 19,2% por materiales y el 13,7% por experienciales. Sin embargo, en la expectativa futura se observa una evolución hacia incentivos más significativos y duraderos, donde el 60,3% prefiere incentivos monetarios, el 23,3% experienciales, el 11% materiales y el 5,5% de reconocimiento. Esta tendencia demuestra que, aunque el beneficio económico continúa siendo importante, la fuerza de ventas valora progresivamente los premios tangibles y las experiencias vivenciales como factores de motivación sostenida y reconocimiento auténtico.

Por otro lado, los resultados de la dimensión de efectividad respaldan la importancia de mantener un sistema de seguimiento sólido mediante herramientas como Tableau y Excel. En las preguntas 18, 19 y 20, los porcentajes de efectividad alcanzaron el 94,6%, 90,4% y 90,4% respectivamente, con una efectividad promedio de 91,8%, superando la expectativa del 80% planteada en la hipótesis alternativa. Estos datos confirman que el seguimiento digital contribuye significativamente al cumplimiento de metas, a la retroalimentación oportuna y a la mejora continua del desempeño comercial.

Con base en estos resultados, el nuevo plan de incentivos busca equilibrar los tres tipos de recompensas: monetarias, materiales y experienciales. Se priorizan las dos últimas por su efecto más duradero y por fortalecer el sentido de pertenencia del equipo, sin dejar de lado el valor de los incentivos económicos como estímulo inmediato. El objetivo general del plan es aumentar la motivación, la efectividad y la fidelización de la fuerza de ventas mediante un sistema de recompensas estructurado, transparente y alineado con los resultados comerciales de la marca.

Los incentivos monetarios se mantendrán por su practicidad y efecto inmediato sobre el desempeño. Se entregarán mensualmente a los vendedores que alcancen o superen el 100 % de su meta de ventas o cobertura, en forma de bonos en efectivo o tarjetas de regalo. Además, se establecerá un bono trimestral acumulativo para los colaboradores que mantengan un

rendimiento constante superior al promedio de su zona, como reconocimiento a la disciplina y consistencia en sus resultados.

En el caso de los incentivos materiales, estos se consolidan como el eje principal del plan, ya que representan reconocimiento visible y orgullo personal. Se otorgarán de manera trimestral y estarán compuestos por premios de alto valor percibido, tales como televisores, parlantes profesionales, electrodomésticos, relojes inteligentes, motocicletas o productos de la marca Miller Lite. Estos premios responden directamente a las preferencias expresadas por los colaboradores, quienes los asocian con prestigio, motivación y satisfacción laboral.

Los incentivos experienciales, por su parte, buscan fortalecer la conexión emocional con la marca y fomentar la lealtad a largo plazo. Se entregarán de forma semestral o anual e incluirán viajes grupales nacionales, como San Juan del Sur, Corn Island o Rancho Santana, y viajes internacionales, como Costa Rica o Panamá, dirigidos a los mejores vendedores del año. Estas experiencias no solo premian el desempeño sobresaliente, sino que también promueven la integración del equipo y refuerzan el orgullo de representar a Miller Lite.

El plan también incorpora incentivos de reconocimiento orientados a destacar el esfuerzo y el compromiso del personal. Cada mes se elegirá al “Vendedor del Mes Miller Lite”, quien recibirá un certificado oficial, un souvenir de marca como una camiseta, gorra o mochila personalizada, y una mención pública en los canales internos de comunicación. Además, se promoverán visitas presenciales del gerente de marca y supervisores nacionales a las agencias para entregar estos reconocimientos de manera directa, fortaleciendo la cercanía institucional y el sentido de comunidad dentro del área comercial.

El seguimiento y evaluación del plan se realizará mediante tableros en Tableau, alimentados semanalmente con datos de ventas y cobertura registrados en Excel. Este sistema permitirá medir los avances, comparar resultados entre zonas y garantizar la transparencia en la asignación de premios. Además, se aplicará una encuesta semestral de satisfacción para valorar la percepción del personal sobre la justicia, claridad y motivación del plan, con el fin de introducir ajustes continuos bajo el enfoque de mejora continua.

En conclusión, este nuevo plan de incentivos equilibra los beneficios económicos inmediatos con recompensas materiales y experiencias significativas que fortalecen la conexión entre la marca y su equipo comercial. Se busca que cada colaborador perciba el esfuerzo como algo valorado y visible, no solo mediante el ingreso adicional, sino también a través de experiencias memorables y premios tangibles. De esta manera, el Plan de Incentivos Miller Lite 2025 se convierte en una herramienta estratégica para impulsar la motivación sostenida, el crecimiento de las ventas y la fidelización tanto interna como externa, consolidando a Miller Lite como una marca que reconoce, celebra y acompaña el esfuerzo de su fuerza de ventas.

### **XIII. Recomendaciones**

#### *a. Recomendaciones para la empresa*

1. Fortalecer los incentivos materiales y experienciales, ya que fueron los más valorados por la fuerza de ventas. Se recomienda priorizarlos sin eliminar los incentivos monetarios, buscando un equilibrio que mantenga la motivación y el sentido de reconocimiento.
2. Aumentar la frecuencia de entrega de incentivos, estableciendo un calendario trimestral o semestral que mantenga el entusiasmo y evite periodos largos sin premiaciones.
3. Mejorar la comunicación y transparencia del sistema de incentivos, explicando con claridad los criterios, metas y tipos de premios mediante canales internos oficiales o presentaciones periódicas.
4. Asegurar la equidad entre agencias y rutas, ajustando los objetivos según el potencial de cada zona para garantizar una competencia justa y equilibrada.
5. Reforzar el acompañamiento y reconocimiento de la marca, promoviendo visitas presenciales de gerencia y la entrega directa de premios o souvenirs para fortalecer la cercanía institucional.
6. Integrar los incentivos con publicidad de marca. Coordinar con campañas de promoción o trade marketing para aumentar el impacto comercial y la motivación del equipo.
7. Continuar utilizando y optimizando las herramientas digitales de seguimiento, como Tableau y Excel, que demostraron una efectividad del 91.8 % en el control y evaluación de resultados.
8. Incorporar espacios de retroalimentación del personal, como encuestas o formularios digitales breves, para conocer sugerencias y mantener el plan actualizado según las expectativas del equipo.

#### *b. Recomendaciones para futuros investigadores*

1. Ampliar el estudio a otras marcas o canales de la Compañía Cervecera de Nicaragua, comparando los resultados y estrategias de motivación.
2. Profundizar en el análisis cualitativo mediante entrevistas o grupos focales que exploren percepciones sobre liderazgo, justicia y reconocimiento.
3. Analizar la relación entre motivación del equipo y experiencia del cliente final, evaluando cómo el nivel de compromiso de la fuerza de ventas influye en la fidelización de los consumidores.
4. Repetir la investigación durante y después de la ejecución de los programas de incentivos, para medir su impacto real en el desempeño y la motivación.
5. Evaluar la relación entre los incentivos y la retención del talento comercial, identificando si contribuyen a reducir la rotación y fortalecer la estabilidad del equipo.
6. Probar esquemas híbridos de incentivos, combinando premios individuales y colectivos para fomentar tanto la competitividad como el trabajo en equipo.
7. Explorar la incorporación de herramientas tecnológicas o gamificación, como aplicaciones móviles, rankings o tableros digitales, para dinamizar el sistema de incentivos y mantener la participación activa del personal.

## XIV. ANEXOS



**Encuesta para la Fuerza de Ventas de Compañía Cervecera de Nicaragua  
– Miller Lite**

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_ Número de formulario: \_\_\_\_\_

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Número de encuesta: \_\_\_\_\_

**Propósito de la encuesta:** La siguiente encuesta tiene el objetivo de recopilar tu experiencia y opinión sobre los incentivos comerciales relacionados con la marca Miller Lite. No hay respuestas correctas o incorrectas. Tus respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines académicos.

**Sección 1: Información general.**

1- Cargo que desempeña

1. Vendedor(a)   
 2. Supervisor(a)   
 3. Jefe de agencia

2- Género

1. Masculino   
 2. Femenino

3- Edad

1. Menos de 25 años   
 2. 25 a 34 años   
 3. 35 a 44 años   
 4. 45 años o más

4- Zona de trabajo:

1. Managua   
 2. Occidente   
 3. Santo Tomás   
 4. Estelí   
 5. Matagalpa   
 6. Ocotal   
 7. Masaya   
 8. Rivas   
 9. Boaco

5- Tipo de canal que atiende (puede seleccionar más de uno):

1. On Premise   
 2. Off Tradicional   
 3. Off Moderno   
 4. Mayoristas

6- Tiempo laborando en CCN:

1. Menos de 1 año   
 2. 1 a 3 años   
 3. 4 a 6 años   
 4. Más de 6 años

**Sección 2: Percepción sobre incentivos.**

*(1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)*

7- Me siento motivado por los incentivos que ha ofrecido CCN para Miller Lite.

1    2    3    4    5

8- Los incentivos monetarios (bonos, comisiones) me motivan a vender más.

1    2    3    4    5

(1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

- 9- Los incentivos materiales (premios físicos) me parecen atractivos.

1 2 3 4 5

- 10- Los incentivos experienciales (viajes, actividades) aumentan mi motivación.

1 2 3 4 5

- 11- Considero que el sistema actual de incentivos es justo.

1 2 3 4 5

- 12- Comprendo claramente cómo se calculan los incentivos.

1 2 3 4 5

### Sección 3: Impacto comercial.

(1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

- 13- Los incentivos me ayudan a alcanzar mis metas de ventas mensuales.

1 2 3 4 5

- 14- Desde que se implementaron los incentivos, he notado un aumento en mis ventas de Miller Lite.

1 2 3 4 5

- 15- Gracias a los incentivos, logro mantener relaciones más constantes con los clientes (recompra).

1 2 3 4 5

- 16- Cuando hay incentivos activos, priorizo la promoción de Miller Lite frente a otras marcas del portafolio.

1 2 3 4 5

### Sección 4: Seguimiento y liderazgo.

(1= Totalmente en desacuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

- 17- Mis superiores hacen un seguimiento claro de mis resultados.

1 2 3 4 5

- 18- Las herramientas digitales (como Tableau, Excel) me ayudan a monitorear mi avance.

1 2 3 4 5

- 19- Siento que el liderazgo de mi equipo influye positivamente en mi desempeño.

1 2 3 4 5

20- Considero que el sistema de seguimiento y monitoreo comercial de CCN es efectivo.

1 2 3 4 5

Sección 5: Preguntas abiertas.

21- ¿Qué tipo de incentivo te ha motivado más en tu trabajo y por qué?

---

---

---

22- ¿Qué cambiarías o mejorarías del sistema actual de incentivos en CCN?

---

---

---

23- Comparta una situación en la que un incentivo te ayudó a superar una meta comercial.

---

---

---

24- ¿Tiene alguna sugerencia para fortalecer el compromiso de la fuerza de ventas con la marca Miller Lite?

25- ¿Qué tipo de incentivo te motivaría personalmente a incrementar tus ventas de Miller Lite y por qué?

---

---

---

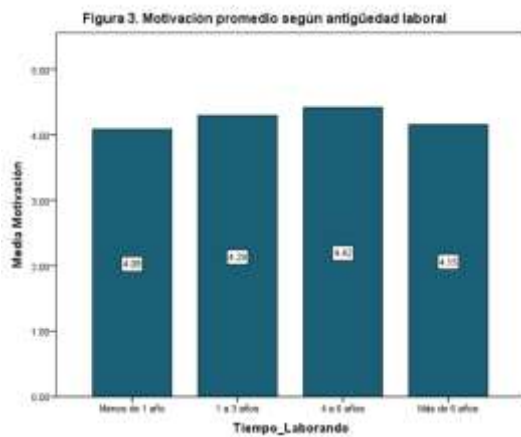
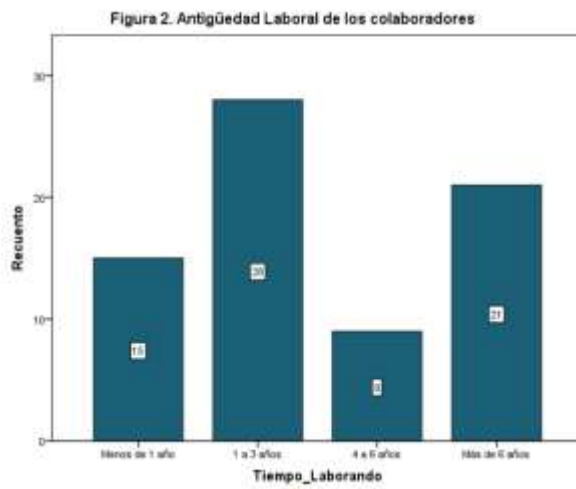
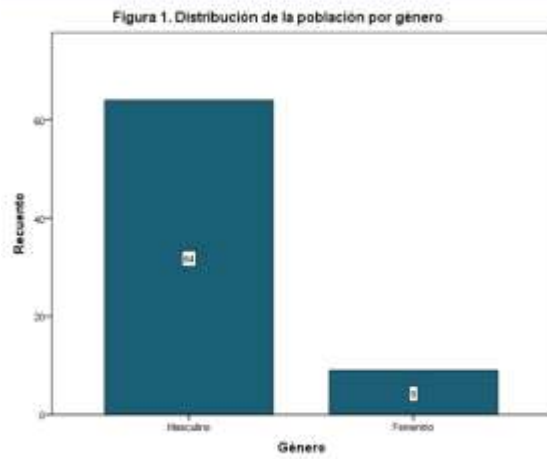


Figura 4. Efectividad percibida según zona de trabajo

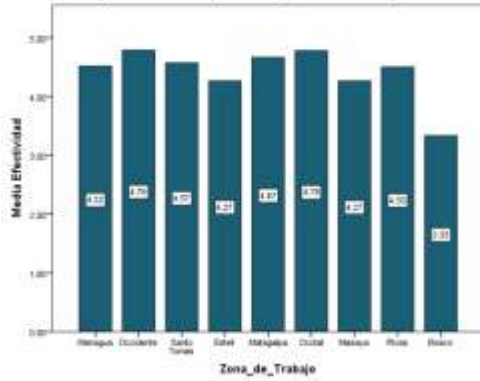


Figura 5. Diagrama de dispersión entre motivación y efectividad.

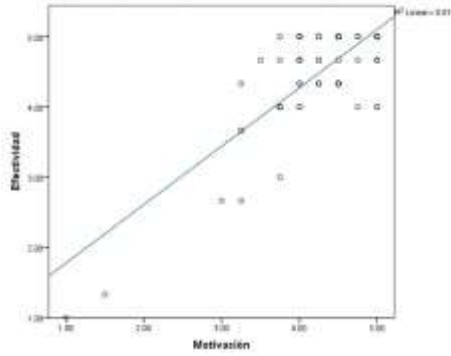
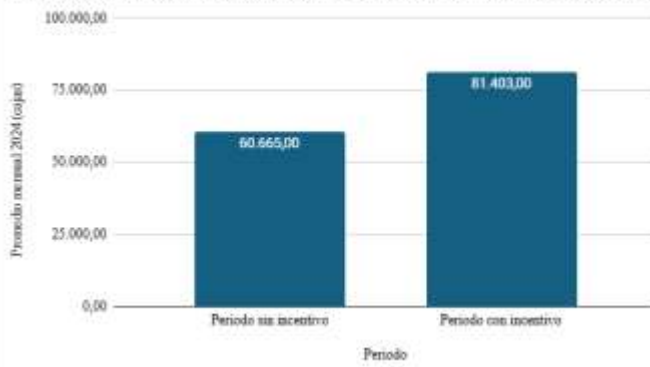


Figura 6. Comparativo del volumen promedio de ventas con y sin incentivo (2024)



**XV. Calendario**

<b>Etapa</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
Primera reunión con el tutor.	Reunión para proponer tema de tesis y evaluar opciones.	1ro de abril de 2025.
Primera reunión con Gerente de Marca de Miller Lite.	Planteamiento de propósito de la tesis, contexto de la marca.	9 de abril de 2025.
Segunda reunión con el tutor.	Correcciones de descripción de tesis y firma del formato.	10 de abril de 2025.
<b>Entrega de primer formato.</b>	Descripción de tópico a abordar y entrega de permisos por parte de la Gerencia de CCN.	<b>11 de abril de 2025.</b>
Tercera reunión con el tutor.	Revisión de avances de subtemas para revisión de literatura.	22 de mayo de 2025.
Segunda reunión con Gerente de Marca de Miller Lite.	Entrevista para conocer a mayor profundidad la experiencia de la marca trabajando incentivos hacia la fuerza de ventas.	26 de mayo de 2025.
Cuarta reunión con el tutor.	Revisión de las correcciones sugeridas y firma del formato.	12 de junio de 2025.
<b>Entrega de segundo formato.</b>	Revisión de literatura, planteamiento del problema, justificación, preguntas,	<b>12 de junio de 2025</b>

	objetivos y metodología de la investigación.	
Quinta reunión con el tutor.	Revisión de las correcciones sugeridas y firma del formato.	15 de julio
<b>Entrega de tercer formato.</b>		<b>16 de julio</b>
Sexta reunión con el tutor.	Aclaración de dudas para estrategia de recolección de datos para un estudio mixto,	25 de agosto
<b>Entrega de cuarto formato</b>	Versión final validada del instrumento de recolección de datos y estrategia de análisis de datos.	<b>27 de agosto</b>
Séptima reunión con el tutor		23 de octubre
<b>Entrega de primer borrador</b>		<b>24 de octubre</b>
<b>Entrega borrador final</b>		<b>14 de noviembre</b>
<b>Entrega trabajo final</b>		<b>12 de diciembre</b>

## XVI. Bibliografía

1. **Ablin, A.** (2011). *El mercado de la cerveza*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Alimentos Argentinos. [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza\\_02\\_2011\\_05May.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_02_2011_05May.pdf)
2. **Carvajal Pedraza, J. W., & Zapata Guerrero, E. E.** (2012). *Análisis de percepciones de consumidores de bebidas alcohólicas – productos cerveceros*. *Criterio Libre*, 10(17), 107–126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4175302>
3. **Castellanos, V., & González, D.** (2013). *¿Qué puede aportar la neurociencia al marketing y a la investigación de mercados?* *Revista Injuve*, (103), 52–55. <https://www.injuve.es/sites/default/files/Injuve%20n-103-web.pdf#page=52>
4. **Compañía Cervecera de Nicaragua.** (2021). *Iconica cerveza Miller Lite llega a Nicaragua, elaborada por Grupo CCN*. <https://www.ccn.com.ni/news/iconica-cerveza-miller-lite-llega-a-nicaragua-elaborada-por-grupo-ccn/>
5. **Dávila Narváez, H., Palacios Bauz, I., Peña Rivas, H. C., & Valencia Medranda, J. A.** (2019). *Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial*. *Revista Científica Arbitrada*, 25(Especial 1), 130–145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7113720>
6. **ForceManager.** (2024). *Plan de compensación e incentivos: cómo hacerlo y ejemplos*. <https://www.forcemanager.com/es/blog/plan-compensaciones-incentivos-equipo-ventas/>
7. **García Aguilera, Y.** (2016). *Propuesta de acciones para la optimización de modelos de gestión comercial de las fuerzas de ventas externas en bancos del sector financiero colombiano* [Trabajo de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13851>

8. **Giorgis, M. I.** (2020). *La efectividad de la dirección comercial en Sudamérica: una perspectiva transnacional* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Córdoba]. CLADEA. [https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA\\_2020\\_paper\\_175.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2020_paper_175.pdf)
9. **Gilces Pérez, G. M.** (2017). *Implementación de estrategias de trade marketing para rotación de marcas en empresa de consumo masivo* [Trabajo de titulación, Universidad de Especialidades Espiritu Santo]. <https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/3fa3a185-3b63-43a3-bbe8-f26292883045/content>
10. **Golovina, N. S.** (2018). *Comunicación publicitaria de Compañía Cervecera de Nicaragua, S.A.* Revista Científica, 1(2), 1–9. <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/ReVTec/article/view/3710/5993>
11. **Hernández Fernández, A.** (2015). *Factores que influyen en la compra y consumo de bebidas: alcohol vs. no alcohol* [Tesis doctoral, Universitat de València]. <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/de094312-26bc-4f73-a5cf-edbc8d67d3b6/content>
12. **International Wine and Spirits Research** (2025). *Five key trends shifting the beverage alcohol market in 2025.* <https://www.theiwsr.com/insight/five-key-trends-shifting-the-beverage-alcohol-market-in-2025/>
13. **Jiménez Martínez, S.** (2023). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales.* IC Editorial. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=X6nMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=plan+de+incentivos+a+la+fuerza+de+ventas&ots=jrnzjA8jsw&sig=Fa\\_B1UMhjRCkROXzBOK6Q-5ZjRM#v=onepage&q=plan%20de%20incentivos%20a%20la%20fuerza%20de%20ventas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=X6nMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=plan+de+incentivos+a+la+fuerza+de+ventas&ots=jrnzjA8jsw&sig=Fa_B1UMhjRCkROXzBOK6Q-5ZjRM#v=onepage&q=plan%20de%20incentivos%20a%20la%20fuerza%20de%20ventas&f=false)
14. **León Valbuena, N. I.** (2013). *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), 19(2), 379–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>

15. **Marcos, S.** (2013). *¿Funcionan sus programas de incentivos para la fuerza de ventas?* Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, (1310), 30–33. [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1310\\_ObservatoriodeRRHHSM.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1310_ObservatoriodeRRHHSM.pdf)
16. **Mercado Valera, R. S., & Santamaría Serrano, S.** (2023). *El marketing mix y su influencia en la decisión de compra de bebidas alcohólicas en Lima Metropolitana en el 2023* [Trabajo de investigación, Universidad de Lima]. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/20655>
17. **Molina Rojas, A.** (2015). *Caso Compañía Cervecera de Nicaragua: Opciones de crecimiento en mercados de bajos ingresos* [Trabajo académico, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/9077/042608.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. **Peñas Pomazoncco, M., & Greggio Trujillo, M.** (2024). *Estudio del trade marketing en consumo masivo en Latinoamérica pospandemia (2021–2023)*. Revista Ciencias y Artes, 2(2), 112–142. <https://revistasucal.com/index.php/rca/article/download/43/117/381>
19. **Roes, B.** (2019). *Market structure of the global beer market* [BSc thesis, Wageningen University and Research]. <https://edepot.wur.nl/510208>
20. **Villao Suárez, C. G.** (2021). *Marketing digital para los negocios comercializadores de bebidas alcohólicas del cantón La Libertad* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6810/1/UPSE-TAE-2022-0023.pdf>