INTRODUCCIÓN

Luego de una fuerte competencia entre las diferentes embotelladoras de bebidas del país, muchas de estas optaron por el lanzamiento de nuevos productos a muy bajo costo, otras optaron por la diversificación de las presentaciones en los envases existentes y otras optaron por las 2 estrategias de forma simultánea, lo cual indujo a que el mercado cambiara constantemente de dirección y la incertidumbre se apodero de este, de tal forma que la firmas dominantes tuvieron que optar por importantes estrategias promocionales a partir de fuertes inversiones en medios, rebajas de precios y promociones en punto de venta.

A partir de esto la embotelladora EBC, la cual es dueña de importantes marcas de gaseosas como Coca Cola, Fioravanti, Sprite, Inca Kola y Fanta, así como de sólidas marcas de agua embotellada como Fontana y Dasani (antes Bonaqua), logró solidificar una maniobra para la recuperación de la participación del mercado, mediante tácticas de aumento del volumen de ventas y bloqueo a la competencia, a partir de la estrategia de interacción entre sus diferentes líneas de productos.

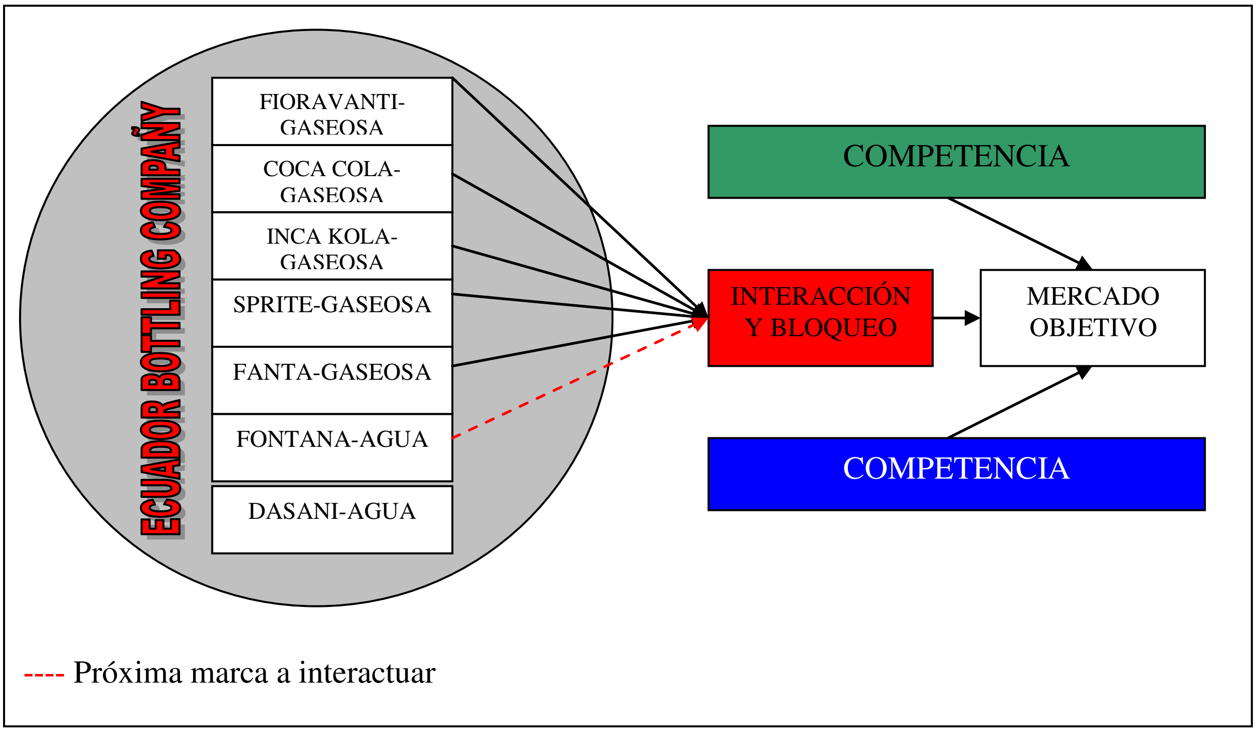
En base a esto, se ha hecho el re-lanzamiento de una nueva imagen de la marca Coca-Cola, así también se ha hecho el re-lanzamiento de la marca Fanta, para posteriormente incentivar al consumo mediante estrategias promocionales como rebajar el costo en el punto de venta. También se ha podido lanzar nuevas presentaciones de la bebida Inca Kola, como la verde y la naranja, e inclusive se ha incentivado la promoción de marcas como la Fioravanti y la Sprite, el ultimo movimiento fue el cambiar el nombre de la marca Bonaqua a Dasani el cual es la marca internacional de aguas embotelladas de la Coca Cola para así lograr crear un mayor posicionamiento en la mente del consumidor y consolidarse a nivel mundial.

Gracias a esto, la empresa logró cumplir el objetivo de bloquear a la competencia, por lo que ahora es necesario quitarle una mayor participación a otros competidores, dentro de otros rubros del mercado, tales como el del mercado de aguas embotelladas naturales y minerales, donde los principales competidores son la marcas All Natural y All Mineral, y principalmente también quitarle participación a uno de los lideres mas fuertes y tradicionales dentro del mercado de agua minerales como lo es Güitig, el cual es una de las empresa de mayor trayectoria y posicionamiento a nivel nacional que inclusive tiene cierta participación a nivel internacional.

Partiendo de esto, la estrategia es continuar implementando las actividades que ya se han venido cumpliendo, la cual es la de aumento del volumen de venta mediante incentivos promocionales y publicitarios y el bloqueo en percha a la competencia mediante una combinación e interrelación entre las diferentes marcas, ya que dado que la percha tiene dimensiones limitadas dentro de un punto de venta, tan solo se puede colocar en percha a un limitado número de productos, por lo que dado esta aseveración lo que se pretende mediante esta estrategia de bloqueo es acaparar la mayor cantidad de espacio en percha para los productos de la embotelladora y así bloquear a los productos de las demás empresas dejándolos sin espacio en la exposición.

Dado esto y tomando en cuenta de que ya se ha interactuado con los otros productos de la empresa (bebidas gaseosas), tal como lo muestra el gráfico, ya es el turno de interactuar con las marcas de aguas embotelladas naturales y minerales, por lo que llego el momento de que la marca Fontana y en especial su variedad de agua mineral entre en acción para lograr aumentar su participación y bloquear al resto de marcas de las otras empresas embotelladoras competidoras del mercado, buscando como objetivo final una mayor participación de las marcas de la embotelladora en el mercado y un mayor volumen de ventas total, así como específicamente lograr una mayor participación de marca Fontana Mineral, frente al mercado de las aguas minerales quitándole participación al líder indiscutible que es Güitig.

Gráfico A



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Para esto se pretende lanzar un nuevo envase de la marca Fontana, dentro de la línea de las aguas minerales, en una presentación de 3 litros, ya que a partir de mercadeo efectivo y en conjunto con la fuerza de distribución que tiene la empresa, se tiene como objetivo, crear una nueva categoría; El Agua Mineralizada, potenciar a la marca en esta nueva categoría, posicionarla, ser líder y bloquear a la principal marca de agua mineral que es Güitig en los puntos de venta, teniendo como resultado final una mayor rentabilidad para la empresa y una mayor solidez de las marcas. Conociendo que el mercado actual esta en abierta actitud para probar cosas nuevas.

Finalmente se tiene que con esta estrategia se busca generar a los inversionistas un rendimiento importante sobre su capital y un conjunto de políticas de crecimiento sostenido como ya se ha venido manteniendo, mostrando así a la firma y a la marca como una opción progresiva, fresca y capaz de lograr el cumplimiento de la metas de corto, mediano y largo plazo, a razón de las nuevas tendencias del mercado.

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS PRELIMINARES

1.1. ANTECEDENTES

Es de conocimiento público que el mercado de bebidas siempre ha estado en constante desarrollo e interacción, pues constantemente se ha podido notar la entrada de diferentes marcas y de diversas empresas de bebidas gaseosas, jugos energizantes o hidratantes, así como también aguas embotelladas naturales y minerales.

Ante tal movimiento de mercado, la reacción de la empresa más sólida del país (EBC), no se podía dejar de esperar y esta fue contundente. Para esto utilizo una interacción de todas sus líneas de bebidas, para proteger su participación de mercado, así esta implemento estrategias como la reducción de precios, la introducción de nuevos productos y el lanzamiento de nuevas presentaciones de marcas ya establecidas.

Dado esto, es ahora necesario interactuar con la marca FONTANA, la cual es parte del grupo de bebidas tipo aguas embotelladas[1] en sus variedades natural y mineralizada, debido a que esta mantiene un posicionamiento sólido, pero es necesario potencializarla dentro del mercado, para que esta marca sea mucho más rentable.

---

[1] La otra marca top que maneja la compañía dentro de este tipo de bebidas es Dasani

Uno de los puntos de interés para la realización de esta estrategia es que la interacción de marcas, debe de realizarse con las marcas de mayor importancia para cada línea o tipo de producto, notándose dentro de este análisis que la marca Fontana cumple este requisito, ya que esta marca, tal como se puede ver en la siguiente tabla, mantiene el 68% de las ventas para este tipo de producto, superando en una dimensión de más del 2.11 veces a las ventas de la otra marca (Dasani, hasta esa fecha se denominaba Bonaqua) y mostrando ventas de más de 2.8 millones de cajas acumuladas hasta el mes de Diciembre del 2005.

Tabla 1.1.1

VENTAS TOTALES FÍSICAS DE AGUA EMBOTELLADA			
ZONA	PRESENTACIÓN	TOTAL /DIC 2005	%
TOTAL PAÍS	DASANI	1330159	32.14%
TOTAL PAÍS	FONTANA	2808018	67.86%
TOTAL DE VENTAS PAÍS		4138177	100%

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Por otro lado hay que notar que dentro del comportamiento histórico de la marca, esta no ha tenido un nivel de ventas positivo en los últimos años, pues ha perdido participación y sus ventas han decrecido en un porcentaje aproximado de 8 a 9% anual, lo que indica un decrecimiento importante en las ventas, lo cual se ha debido al aumento de la competencia.

Así en base a esto se tiene que, mientras esta es la marca de agua embotellada más importante de la fábrica, esta ha descendido sus niveles de venta, por lo cual se hace necesario incentivar a la demanda en base al ingreso de nuevos productos en los puntos de venta de tal forma que pueda bloquear el desarrollo de marcas de la competencia.

Para esto se ha notado una oportunidad dentro del mercado de aguas minerales embotelladas, ya que dentro de este mercado, se ha podido ver que no existe una amplia competencia entre los grupos de agua mineral y en especial dentro de la línea de envases grandes de tipo familiar o tipo fiesta.

Nótese que dentro de este mercado el competidor mas importante es la marca Güitig, la cual esta presente a nivel nacional y mantiene una participación de ventas de más del 60% del mercado, además vale la pena indicar que este aunque mantiene una imagen sólida no cuenta con una fuerza de distribución como la que puede mostrar la marca Fontana basada en la infraestructura de comercialización de la embotelladora EBC, la cual la convierte en un competidor con amplia perspectiva dentro del sector.

Dentro de este mismo marco vale la pena notar que la marca Fontana maneja actualmente 2 presentaciones de agua, la tipo natural y la mineralizada, las cuales tienen ya varios años en el mercado. Esta línea de producto fue introducida para proteger la participación del resto de bebidas de la compañía en el país, más, luego de haber cumplido su objetivo, esta no obtuvo el impulso de mercadeo necesario para continuar con el crecimiento que bien podría haberse logrado y más bien tal como se puede ver en la siguiente tabla, han cedido importantes posiciones en los últimos años, aunque se han recuperado en los meses finales del 2005:

Tabla 1.1.2

VENTAS FÍSICAS 2002 - 2005					
RUBRO	2002	2003	2004	2005	2006*
FONTANA	3191513	2890381	2636627	2808018	2530575
FONTANA CON GAS	935990	804306	681007	599474	471983
FONTANA SIN GAS	2255523	2086075	1955620	2208544	2058593
CRECIMIENTO FONTANA	0	-9.44	-8.78	6.5	-9.88
CRECIMIENTO CON GAS	0	-14.07	-15.33	-11.97	-21.27
CRECIMIENTO SIN GAS	0	-7.51	-6.25	12.93	-6.79
ACUMULADO CRECIMIENTO FONTANA	0	-9.44	-18.22	-11.72	-21.6
ACUMULADO CRECIMIENTO CON GAS	0	-14.07	-29.4	-41.37	-62.64
ACUMULADO CRECIMIENTO SIN GAS	0	-7.51	-13.76	-0.83	-7.62
* 2006 es proyectado					

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Tabla 1.1.3

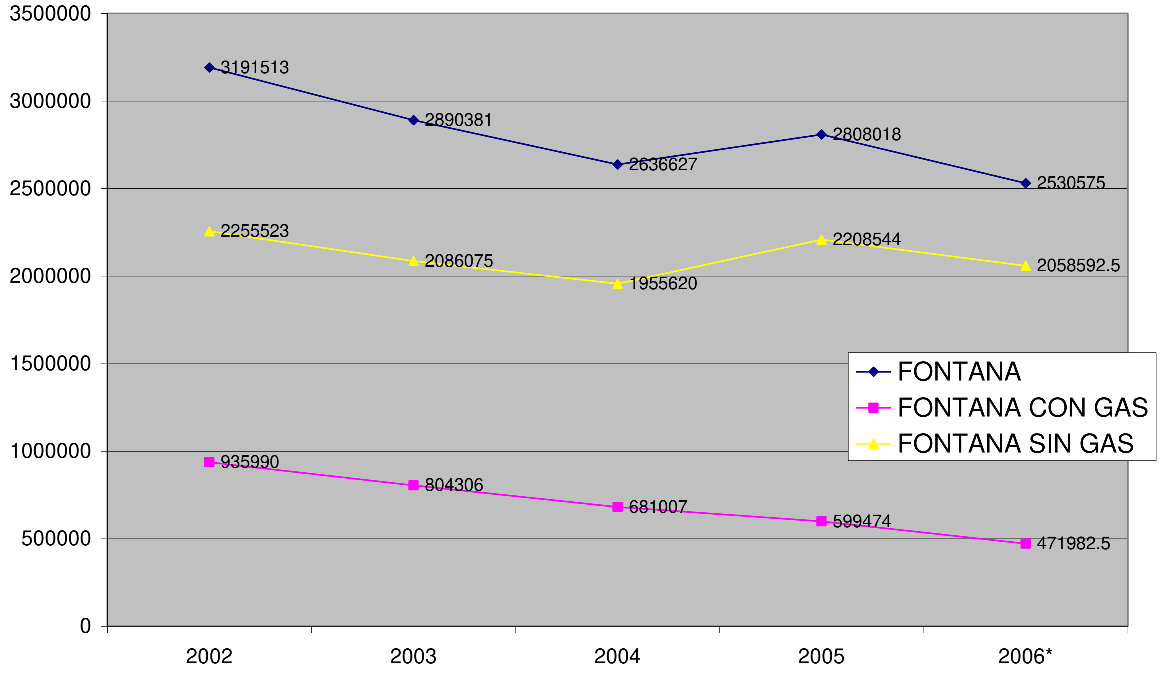
VENTAS FÍSICAS 2005												
RUBRO	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
Total Pais.Fontana Con Gas	73724	51670	54344	55859	43993	41282	44375	44803	45447	46451	44692	52834
Total Pais.Fontana Sin Gas	186986	155395	195869	194172	142117	169156	180973	173399	188906	204759	188650	228161
Crecimiento Fontana Con Gas		-29.91	5.18	2.79	-21.24	-6.16	7.49	0.96	1.44	2.21	-3.79	18.22
Crecimiento Fontana Sin Gas		-16.89	26.05	-0.87	-26.81	19.03	6.99	-4.19	8.94	8.39	-7.87	20.94
Acumulado Fontana Con Gas		-29.91	-24.73	-21.94	-43.18	-49.34	-41.85	-40.89	-39.45	-37.24	-41.03	-22.81
Acumulado Fontana Sin Gas		-16.89	9.16	8.29	-18.52	0.51	7.5	3.31	12.25	20.64	12.77	33.71

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 1.1.1

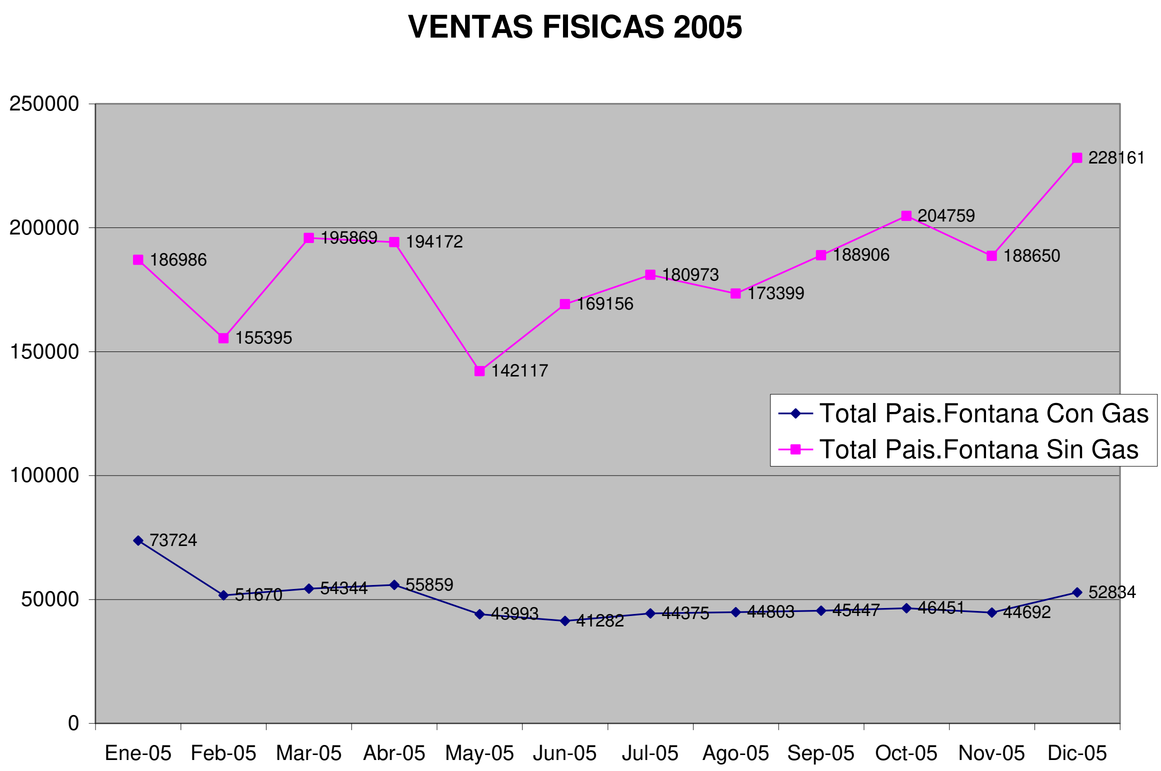
VENTAS FISICAS 2002 - 2005



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 1.1.2



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Nótese dentro de esos cuadros y gráficos se ve que las ventas, si se considera la serie del 2002 al 2005, han decrecido notablemente de donde la Fontana con Gas ha mostrado un decrecimiento constante en sus ventas, eso aunque ha tenido una muy leve recuperación en los meses finales del 2005 como se puede ver en las series correspondientes a ese año. Dado esto se ve que es actualmente necesario e incluso urgente ejecutar un plan de acción que permita cambiar la tendencia que ahora tiene (ver gráficos), hacia una tendencia positiva y que aproveche las oportunidades del mercado y las fortalezas que tiene la fabrica como la comercialización, la infraestructura, las políticas promocionales y los espacios de publicidad contratados.

1.2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La historia de la marca FONTANA esta muy ligada a la historia de la COCA COLA, la cual es la compañía y la marca mas importante del mundo, por lo que comenzaremos con una pequeña reseña de la Coca Cola y luego una reseña de las embotelladoras en el país

HISTORIA DE COCA COLA

Coca Cola fue creada el 5 de Mayo de 1886 por el Dr. John S. Pemberton, quien fue el inventor de su formula, cuando tenía 54 años de edad.

Otro personaje de importancia fue Frank Robinson, es el héroe olvidado de Coca Cola.

- Fue él quien le dio el nombre a Coca Cola, y diseño el logo que se usa hasta el día de hoy, utilizando la caligrafía spenceriana.
- El nombre de la marca fue utilizado por primera vez en un anuncio publicitario el 16 de Junio de 1887.
- Frank Robinson fue también el primer fabricante del producto final.

RESEÑA

- 1886: Pemberton inventa Coca Cola en Atlanta, Georgia (USA).
- 1888: Asa Candler compra la fórmula. Muere Pemberton.
- 1892: Candler funda The Coca Cola Company.
- 1894: Se embotella por primera vez en Vicksburg, Mississippi.
- 1895: Candler anuncia que Coca Cola se vende en todo EE.UU.
- 1899: Primera incursión de Coca Cola en un país extranjero: Cuba.
- 1915: La Root Glass Co. se le encarga la fabricación de la nueva botella para la marca.
- 1916: Luego de la aprobación de los embotelladores se devela la botella “contour de Coca Cola”.
- Se retira Asa Candler, presidente durante 18 años.
- 1919: La familia de Candler vende la compañía a la banca.
- 1920: Como conclusión a un juicio entablado contra KOKE Co. USA, COKE se considera sinónimo de Coca Cola.
- 1922: Coca Cola realiza el primer estudio para utilizar packs de 6 botellas, se lo implementaría por primera vez al año siguiente.
- Pepsi, con muchas dificultades económicas ofrece sus acciones a Coca Cola.
- 1923: Robert.W.Woodruff es elegido Presidente de la compañía. Pepsi, en bancarrota, vuelve a ofrecer sus acciones.
- 1931: Se utiliza por primera vez a Papa Noel para sus anuncios, creándose un estándar a partir de su uso por la compañía.

- 1933: Pepsi, por tercera y última vez, quiere vender la compañía a Coca Cola, pero la compañía dice no.
- 1941: Coca Cola crea uno de sus más simpáticos productos: Sprite. Se adopta por primera vez el diminutivo COKE.
- 1960: Aparece en USA la marca FANTA y la compañía adquiere por primera vez una compañía, la Minute Maid Company.
- 1963: Aparece en el mercado la primera bebida sin azúcar, la marca TAB, precedente de lo que es ahora Coca Cola light.
- 1981: Un hito histórico sin precedentes Roberto Goizueta, cubano, de descendencia española, accede a la dirección de la mayor compañía del mundo.
- 1985: Se lanza New Coke, <u>el gran error del siglo</u>. No le gusta a nadie. La compañía sufre una perdida irreparable muere el "Jefe" Robert Woodruff, sin ver el fiasco de la New Coke.
- Ese mismo año a bordo del transbordador espacial Challenger, Coca Cola atraviesa el espacio por primera vez, tal como se lo prometió John F. Kennedy en 1961.
- 1990: Se apertura en Atlanta El Mundo Coca Cola, el museo oficial de la compañía, el cual es visitado por más 3,000 personas diariamente siendo uno de los museos más visitados en el mundo.
- 1997: La compañía sufre la perdida de Roberto Goizueta y es nombrado presidente Douglas Ivester.
- Se inaugura el segundo museo de Coca Cola en Las Vegas (Nevada).

COCA COLA EN ECUADOR

RESEÑA CONGASEOSAS

- 1940: Sr. Luis Noboa Naranjo inicia ventas de Coca Cola en el Ecuador.
- 1941: Se transfiere franquicia a Víctor Emilio Estrada. Banco La Previsora-Guayaquil Bottling Company
- La Junta Militar la cambia a CEGSA (Loja y Córdova)
- 1950: Primera Huelga
- 1978: Atraviesan dificultades laborales y económicas.
- 1979: Se inaugura nueva planta de CEGSA.
- 1982: Cierra operaciones en el mes de Marzo por problemas laborales y económicos.
- 1984: En el mes de Noviembre se inicia proceso de rehabilitación con la participación de COFIEC y los Bancos Pacifico y Guayaquil.
- En el mismo mes se inician ventas con 2 camiones Ford 350 y 1 ambulancia.
- 1985: El 13 de Abril se construye y nace INGASEOSAS S.A.
- En Mayo se refranquicia a favor de INGASEOSAS y se esta en capacidad de producir: Coca Cola, Fanta y Sprite.
- En Junio 17 se inicia producción y ventas únicamente de colas medianas y con una flota nueva de 22 camiones.

- En Agosto 4 se inicia la guerra de las Colas. Ramiro Pita asume como nuevo Gerente General.
- 1988: El Grupo Noboa se hace cargo de la operación de la franquicia concedida a INGASEOSAS S.A.
- 1990: En el mes de Enero Grupo Noboa adquiere en forma definitiva la franquicia e inicia la comercialización.
- 1991: Se incorpora Fioravanti a la familia Coca Cola Ingaseosas S.A.
- 1993: Se incorpora Bonaqua a la familia Coca Cola Ingaseosas S.A.
- 1999: Se fusiona Congaseosas con todas las compañías embotelladoras de Coca Cola del País para formar una sola empresa EBC.
- Luego ingresan marcas como Fontana, adquieren la marca Inca Kola, ofrecen nuevos sabores para Fioravanti y lanzan al mercado marcas de bajo precio para competir con otras embotelladoras que ingresaron al país.

RESEÑA INDEGA

- Emilio Estrada es uno de los primeros importadores de Coca Cola en el Ecuador en los años 30.
- El primer embotellador de Coca Cola empieza operaciones en el Ecuador en el año 1942.

- El señor Manuel Correa Arroyo funda Indega S. A. en Quito en el año 1942, bajo su liderazgo apertura 2 plantas en Quito 1 en Santo Domingo y 1 en Ambato.
- En el año 1999 todas las empresas embotelladoras del Grupo Correa se fusionan con los demás embotelladores del Ecuador para formar una sola empresa EBC.

RESEÑA EMPROSUR

- La venta de Coca Cola en Cuenca se inicia en un depósito ubicado en la calle Larga, hasta esa entonces el producto llegaba en cajas de madera desde Guayaquil.
- Las gaseosas que dominaban el mercado eran: Pepsi, Cola Tomebamaba, Victoria y Orangine.
- En Abril de 1977 el Sr. Marcelo Herrera Zamora en vista de la gran aceptación de la marca en el mercado invita a un grupo de inversionistas entre los que destaca el Grupo El Juri y forman la compañía EMPROSUR
- El éxito del producto así como la rentabilidad de los accionistas fue tal que posteriormente crearon: EMPRORO en Machala, EMPROCEN en Portoviejo y EMPROLOJA en Loja, todas con plantas de producción.
- EMPROSUR S.A. Se convierte en la empresa líder de bebidas gaseosas de la región, siendo pionero en la implementación de tecnología en las áreas de Producción, Distribución y Comercialización.

- En el año 1999 todas las empresas embotelladoras del Grupo Herrera El Juri se fusionan con los demás embotelladores del Ecuador para formar una sola empresa EBC.

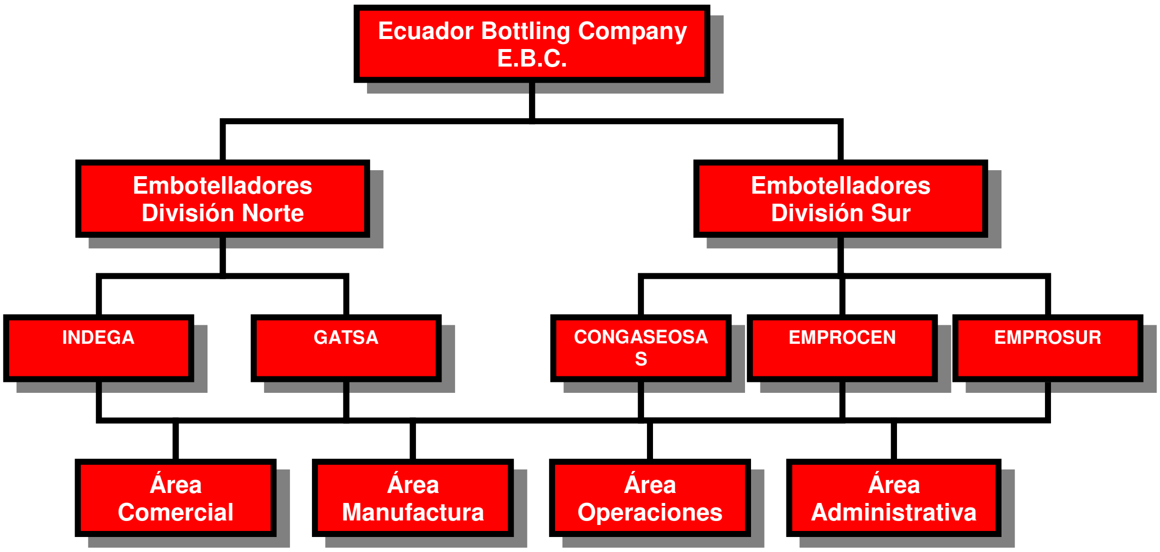
LA NUEVA EMPRESA SE DENOMINA EBC

Antecedentes de la Fusión

- Cada Grupo o planta venía operando independientemente dentro del territorio de su franquicia.
- Producción aislada sin compartir experiencias
- Distribución no optimizada
- Sistemas de información diferentes
- Compra individual de materias primas
- Existían 3 Grupos de embotelladores en el País: Grupo Correa (46%), Grupo Noboa (38%), Grupo Herrera - El Juri (16%).
- 9 plantas embotelladoras en el país independientes. 2 Quito y 1 en Sto. Domingo, Ambato, Guayaquil, Portoviejo, Machala, Cuenca y Loja.
- Los tres grupos decidieron formar una nueva Empresa, que ayude a coordinar las actividades de sus plantas embotelladoras y de las agencias distribuidoras.
- Trabajar todos bajo los mismos parámetros y con una sola estructura administrativa central.
- Decidieron trabajar con un sólo objetivo especifico: Robustecer el sistema cola en todo el país

Gráfico 1.2.1

Estructura de la Fusión



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Nuestra Misión

"Liderar con excelencia la producción y comercialización de bebidas de calidad para satisfacer a nuestros consumidores, comprometidos con el bienestar de clientes, colaboradores, socios y la comunidad."

Nuestra Visión

- Rentable, modelo de liderazgo, que actúa con éxito en mercados competitivos.
- Con colaboradores integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad.
- Con inversión y tecnología óptimas.
- Con procesos sustentados en un sistema de calidad integral.
- Responsable con la comunidad y el medio ambiente.

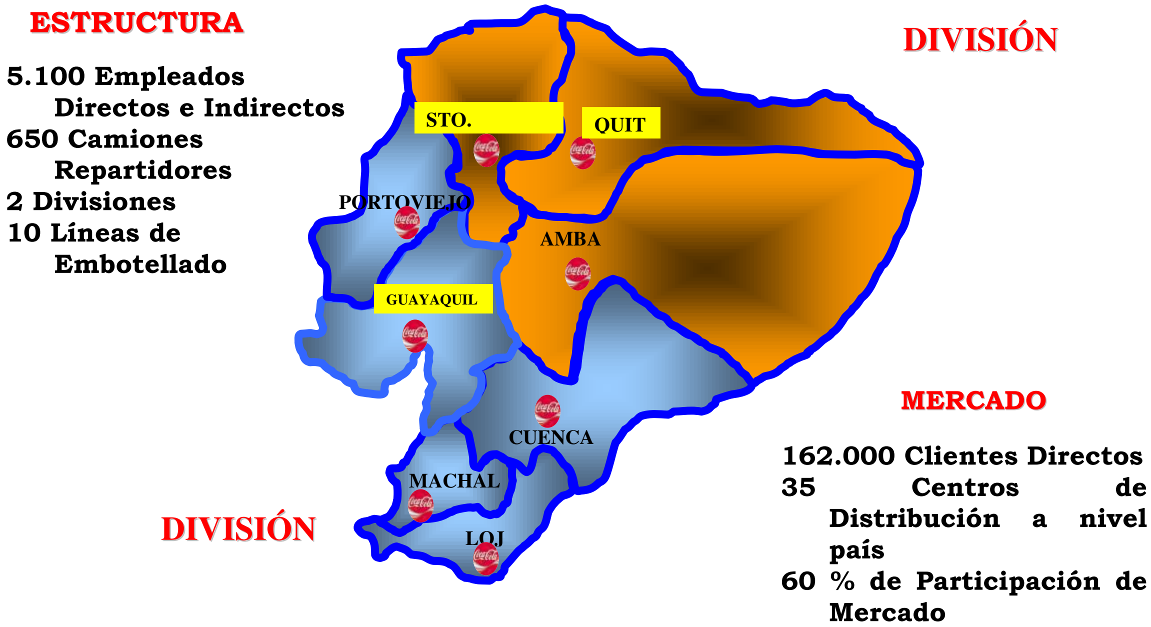
Nuestros Valores

1. **Lealtad:** Estamos comprometidos con la organización.
2. **Honestidad:** Hacemos uso correcto de los recursos.
3. **Constancia:** Somos firmes y perseverantes en nuestras acciones.
4. **Responsabilidad:** Cumplimos nuestras obligaciones con excelencia.

1.4. CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS Y ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La empresa luego de su reestructuración y fusión se ha convertido en una de las compañías más sólidas del país, ofreciendo empleo y aporte a la economía, así como también su estructura es motivo de ejemplo en funcionamiento a otras compañías del Ecuador. Actualmente la empresa cuenta con mas de 5100 empleados entre directos e indirectos y un sistema organizacional efectivo que permite combinar los requerimientos de sus 2 divisiones (norte y sur) con 650 camiones repartidores, 35 centros de distribución, mas de 162.000 clientes directos y el 60% de participación de mercado entre todos sus productos, tal como se ve en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.4.1



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Así se tiene que gracias a este funcionamiento, el cual se detallara a continuación se ha podido lograr los siguientes objetivos:

- La estandarización de servicios, productos y procedimientos.

- Nuevas y mayores inversiones para el desarrollo de las políticas de comercialización y mercadeo.
- Capacitación al personal de las empresas bajo parámetros comunes.
- Mejoramiento en el servicio al cliente.
- Capitalización de conocimientos y experiencias.
- Mejorar y destinar mayores recursos para las diferentes actividades de logística, distribución y comercialización de nuestras marcas.
- Todas las labores productivas, de mercadeo, distribución etc, serán mejoradas y fortalecidas con la fuerza corporativa.

ÁREAS DE LA COMPAÑÍA

Gráfico 1.4.2

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área tiene los siguientes departamentos:

- Director de Operaciones Divisional
- Jefe Administrativo
- Auditoria
- Compras
- Contabilidad / Financiero
- Sistema de Calidad Integral (O&M)
- Tecnología y Comunicaciones
- Talento Humano

Director de Operaciones Divisional

Se encarga de implementar los cumplimientos de las políticas de la empresa en toda la división de las 4 áreas que están bajo su responsabilidad.

Jefe Administrativo

Se encarga de realizar los presupuestos y controlar los gastos mensuales y anuales de la empresa de la división sur (Mantenimiento de edificios, agua, luz, teléfono, viajes, movilización, seguros, etc.)

Auditoria

Velar por los activos de la compañía con el cumplimiento de los procedimientos establecidos con un criterio independiente. Es el responsable de auditar controles operativos (controles de inventario, arqueos de caja, documentos).

Compras

Se encarga de efectuar las compras de todas las áreas de la compañía ya sean suministros de oficina, materia prima, materiales, equipos industriales, etc. Estas compras se realizan siempre con un mínimo de dos cotizaciones de diferentes proveedores.

Contabilidad

Este departamento esta encargado de manejar todos los registros contables de la división Sur, tanto los ingresos como los egresos, la revisión se la realiza diariamente y la contabilización se la hace mensualmente. Son responsables de elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales.

Financiero

Verifica los movimientos por facturación de las ventas y analizan los movimientos de las cuentas bancarias de la compañía. La cancelación a los proveedores se realiza a través de las órdenes de pago emitidas por Contabilidad, ya sean en efectivo, cheque o transferencias electrónicas. Verifican que todas las agencias hayan realizado los depósitos por ventas de la región sur.

Sistema de Calidad Integral

Asegurar la implementación y mantenimiento del sistema de Calidad integral de la compañía orientado a la satisfacción del cliente y obtención de resultados del negocio. Dirigir y canalizar el proceso de creación, revisión, aprobación y distribución de políticas, programas y procedimientos de la compañía.

Tecnología y Comunicaciones

Dar alta disponibilidad en los sistemas y estandarizar todos los sistemas, procesos y herramientas. Dar soporte y desarrollar soluciones en todo lo relacionado con tecnología y comunicaciones. Garantizar que los proveedores cumplan con las normas establecidas y así mismo ofrecer y buscar oportunidades para mejoras en la compañía.

Talento Humano

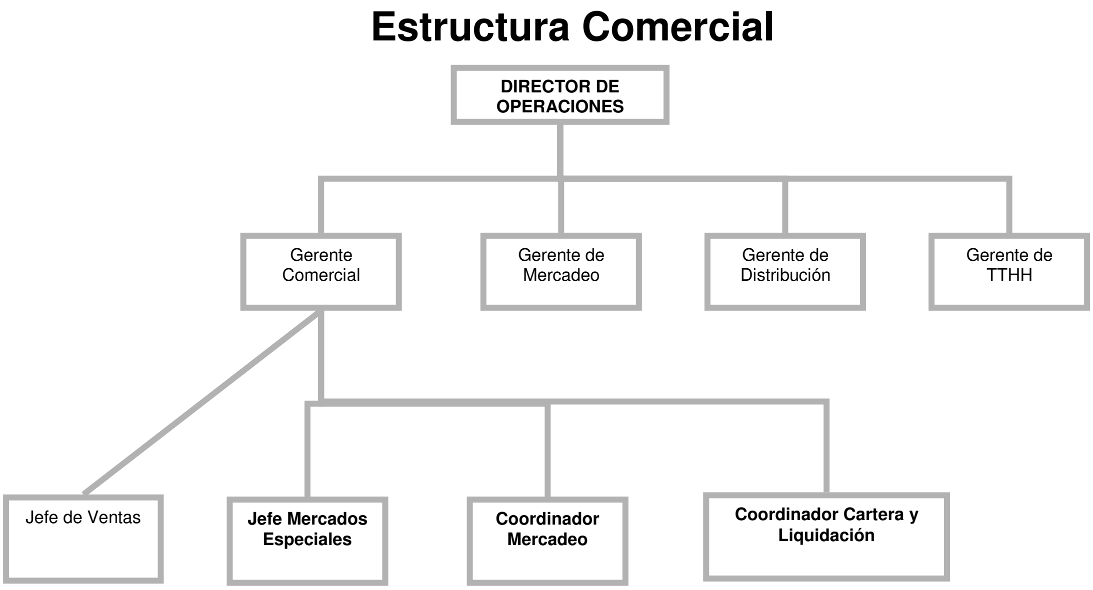
Es responsable de la selección y desarrollo de todo el personal de la división, esto incluye además el desarrollo de programas de capacitación tanto de inducción como de reinducción para facilitar una adaptación sólida de todos nuestros colaboradores y asegurar el mejoramiento continuo de las diferentes áreas de acuerdo a necesidades sentidas.

ÁREA COMERCIAL

Esta área tiene los siguientes departamentos:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Mercadeo
- Gerente de Distribución

Gráfico 1.4.3



Fuente: E.B.C.

Elaborado por: Los Autores

Gerencia Comercial

Responsable de implementar las políticas de comercialización y estrategias de marketing de la compañía, además del cumplimiento de los presupuestos de ventas de la región.

Gerencia de Mercadeo

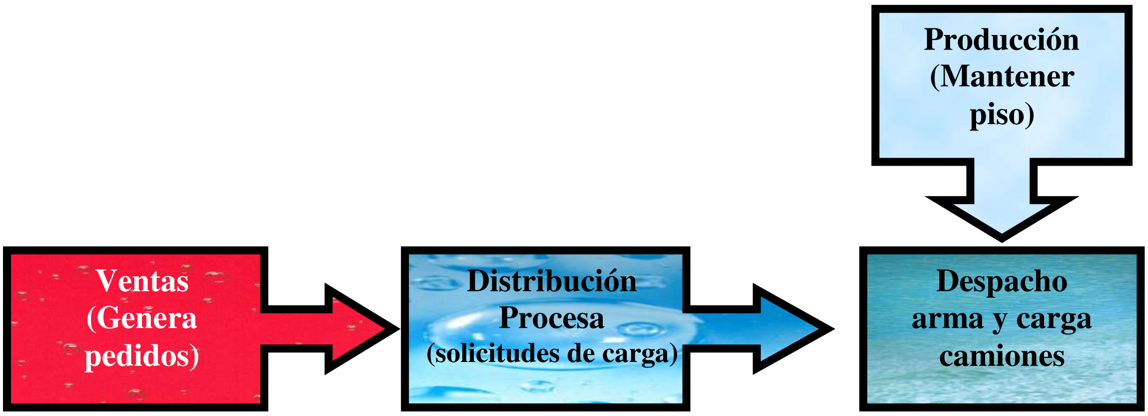
Es responsable de la creación y puesta en marcha de proyectos, promociones, actividades y estrategias que se diseñen o estructuren. Coordinar nuevos lanzamientos y hacer seguimiento de los proyectos.

Gerencia de Distribución

La misión de la Gerencia de Distribución es "Asegurar que todos nuestros productos en sus diferentes marcas y presentaciones, lleguen al 100% de nuestros clientes y consumidores con eficiencia, eficacia y productividad, logrando así la satisfacción de la demanda."

El departamento de distribución procesa la información generada por ventas y maneja el maestro de clientes.

Gráfico 1.4.4



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

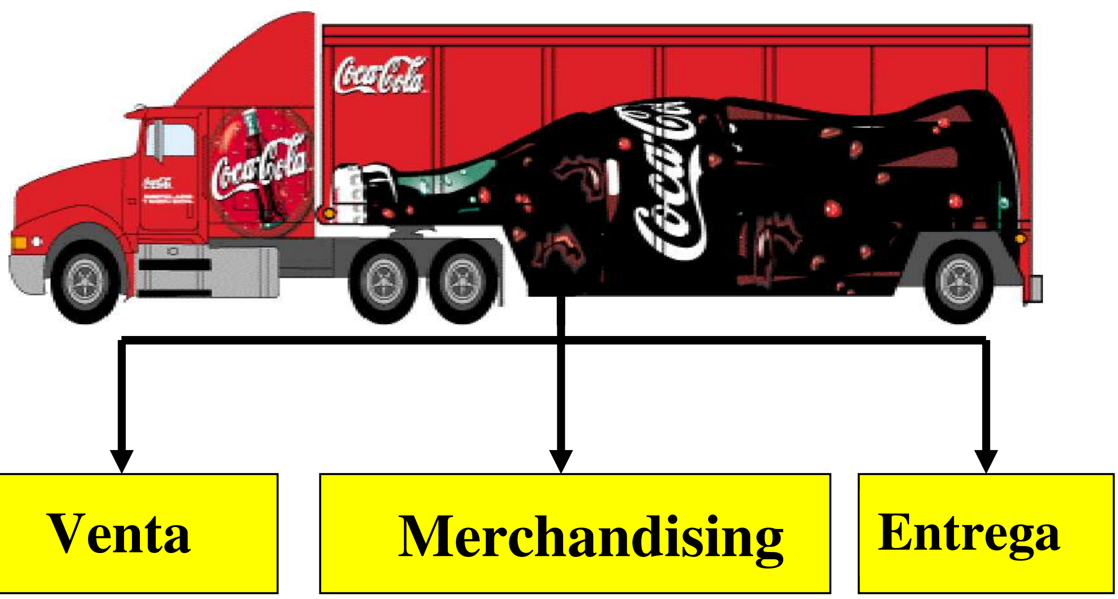
Existen varios sistemas de distribución, los que utilizamos en EBC son los siguientes:

1. Sistema de Autoventa.
2. Sistema de Preventa.
3. Sistema de Televenta.

Sistema de Autoventa

El vendedor de ruta realiza la venta, el merchandising y la entrega durante una misma visita al cliente.

Gráfico 1.4.5



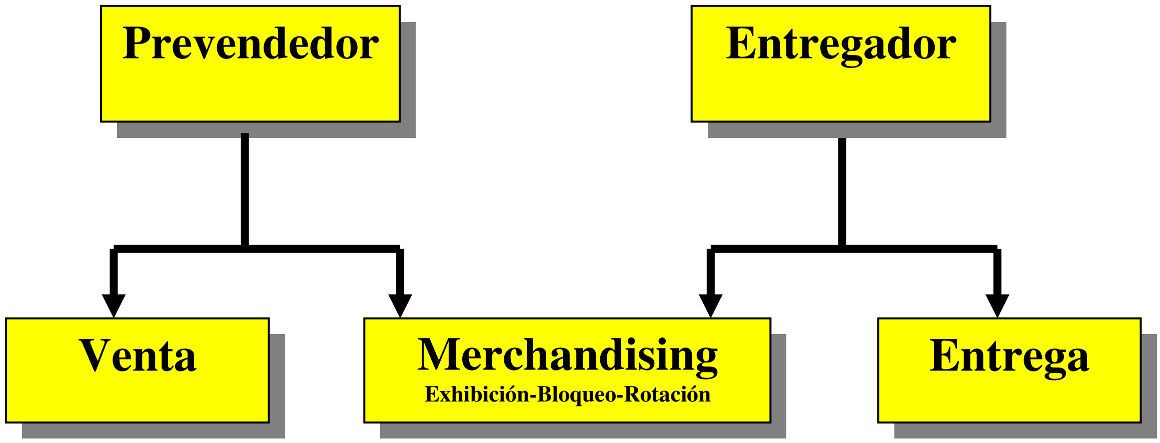
Fuente: E.B.C.

Elaborado por: Los Autores

Sistema de Preventa

El Prevendedor realiza la venta y el merchandising en un día. El entregador (conductor de camión) realiza la entrega y el merchandising otro día.

Gráfico 1.4.6



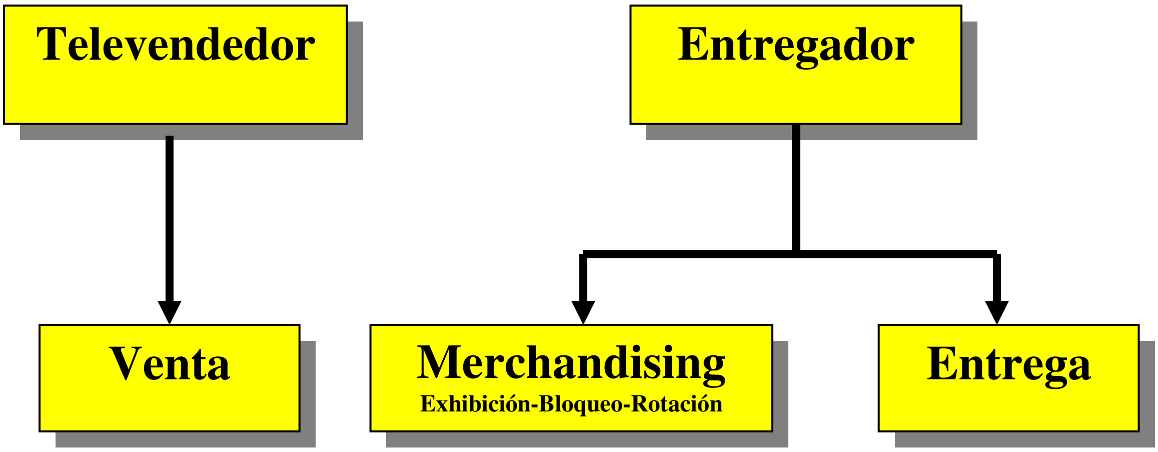
Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Sistema de Televenta

La Televenta es una variación de la Preventa, el Televendedor genera pedidos por teléfono en un día. El entregador realiza la entrega y el merchandising otro día.

Gráfico 1.4.7



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

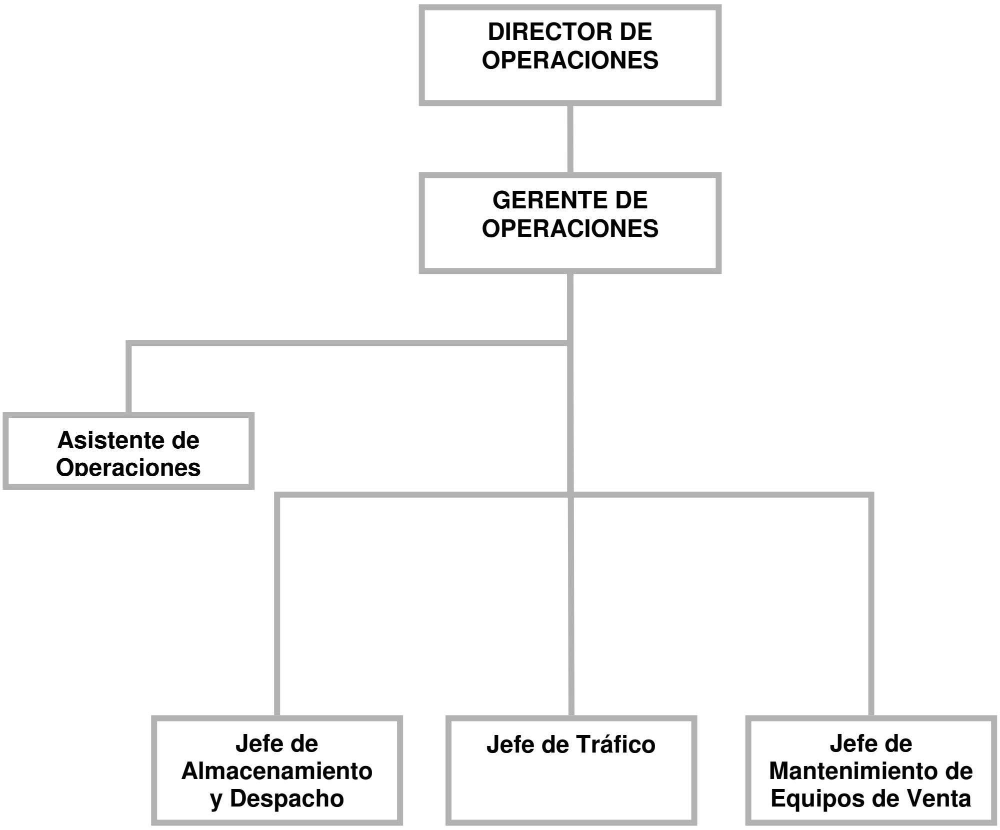
ÁREA OPERACIONES

Esta área tiene los siguientes departamentos:

- Administración Operaciones
- Tráfico
- Almacenamiento y Despacho
- Dispenser

Gráfico 1.4.8

ESTRUCTURA OPERACIONES



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Gerencia de Operaciones

Es responsable de asegurar y optimizar la ejecución de los sistemas Logísticos y la disponibilidad, exactitud e integridad de inventarios y activos, para garantizar el cumplimiento de la demanda del sistema. Adicionalmente maneja el control de las bodegas de materiales.

El área de Operaciones maneja de 3 áreas: Tráfico, Materiales y Dispenser.

Trafico.- Se encarga de mantener un piso operativo de producto terminado y el despacho eficiente del mismo.

El mantenimiento de nuestro parque automotor esta bajo la responsabilidad del área de Trafico.

Transporte y Mantenimiento.- Es el departamento que es responsable del mantenimiento y servicio de nuestro parque automotor: Camiones y montacargas, y reporta al Jefe de Trafico.

Materiales.- Maneja las bodegas de materia prima, suministros, publicidad, automotriz e industrial.

Dispenser.- Es responsable del cumplimiento de estándares de servicio al cliente, inventario y mantenimiento de nuestros equipos de fríos, maquinas vending y maquinas fountain: garantizando la calidad del producto para cumplir con la demanda del sistema.

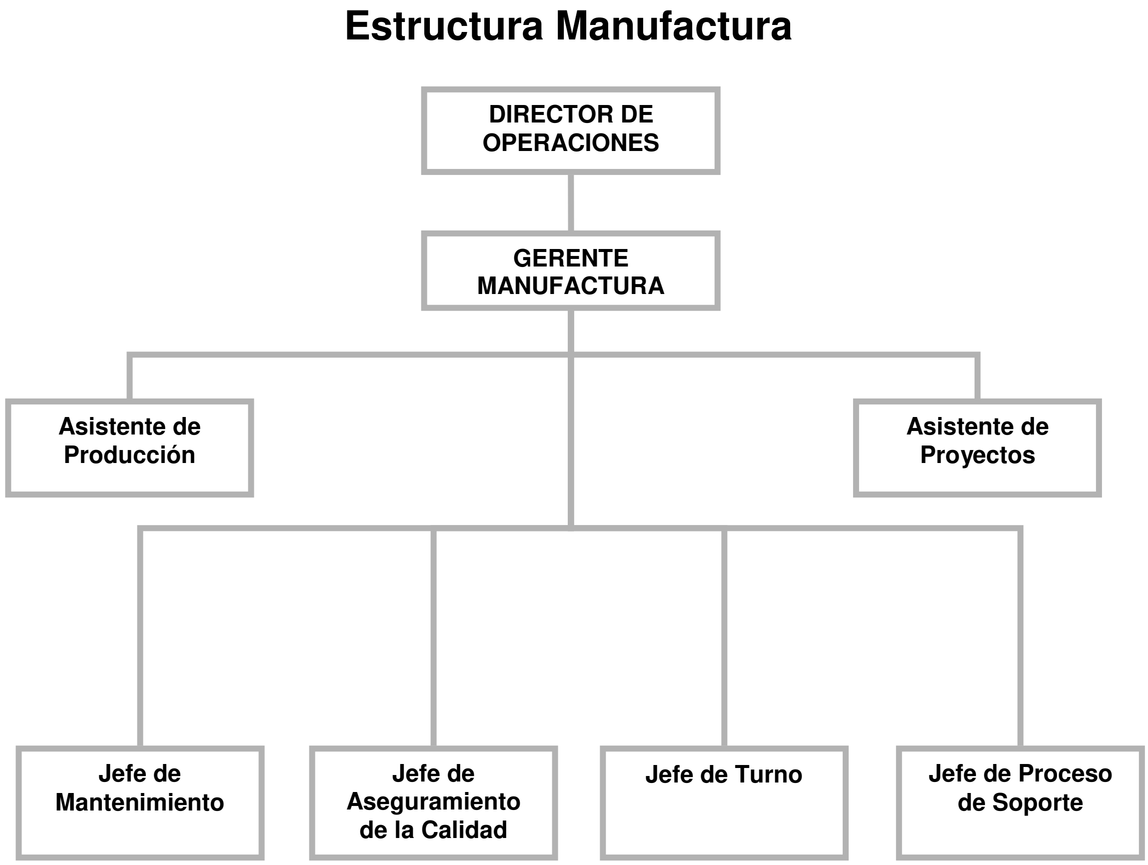
ÁREA MANUFACTURA

Esta área tiene los siguientes departamentos:

- Administración Manufactura

- Aseguramiento de Calidad
- Mantenimiento Industrial
- Producción

Gráfico 1.4.9



Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Administración Manufactura

Cumplir oportunamente los planes de producción entregados por el área de planeación, con procesos optimizados, flexibles y bajos estándares y especificaciones del sistema de calidad de The Coca Cola Company.

Aseguramiento de Calidad

Asegurar que todos los procesos de la cadena de abastecimiento cumplan con los estándares y especificaciones de The Coca Cola Company, garantizando la calidad y excelencia de los productos.

Mantenimiento Industrial

Planificar y controlar la ejecución del programa maestro de mantenimiento industrial, garantizando la operación de los equipos para cumplir con programas de producción planificados, respondiendo a las demandas del sistema y cumpliendo con estándares y especificaciones de The Coca Cola Company.

Producción

Ejecutar el programa de producción con la oportunidad necesaria, optimizando los procesos para garantizar operaciones eficientes y rentables bajo estándares y especificaciones de The Coca Cola Company.

PRODUCCIÓN EN EL SISTEMA COCA COLA

La misión de este departamento es "Producir con excelencia en Calidad y Productividad al mínimo costo, satisfaciendo oportunamente las necesidades proyectadas de Ventas"

El envase ingresa a una lavadora, donde es sometido a un proceso de lavado y esterilizado a alta temperatura de aproximadamente 1 hora.

Inspección de envase, se realiza una inspección visual y electrónica a fin de retirar el envase que tenga materia extraña, o con fisura en la boca.

La operación de embotellado incorpora procedimientos de Control de Calidad a través de todo el proceso de producción.

Para el proceso de embotellado se utilizan materias primas de alta calidad, procesos industriales optimizados y operaciones que siguen métodos de calidad comprobados que exigen estándares internacionales, así a partir de este proceso es que se produce y se embotella el agua FONTANA, la cual es considerada dentro del país como una de las mayor calidad y pureza, siendo esta una de las de mayor aceptación tiene en el mercado.

1.5. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- ✓ Amplio Portafolio de productos.
- ✓ Marcas líderes a nivel internacional y nacional.
- ✓ Respaldo publicitario y promociones permanentes.
- ✓ Imagen corporativa de marca.
- ✓ Flota de distribución (camiones)

- ✓ Recurso Humano (cantidad)
- ✓ Activos Mercado (Fríos – Servicio Técnico)
- ✓ Capital para negociación con clientes: letreros, menúboards, uniformes, etc.
- ✓ Master de envase
- ✓ Share de Mercado.
- ✓ Tecnología moderna
- ✓ Sistemas de información
- ✓ Capacidad de abastecimiento
- ✓ Tiempo de respuesta.

OPORTUNIDADES

- ✓ Replantear estrategia de marketing y paquetes por canal y NSE.
- ✓ Captar clientes de volumen medio-bajo y bajo, con implementaciones básicas y rentables.
- ✓ Desarrollo de paquetes competitivos.
- ✓ Implementación de programas o concursos que nos permitan contrarrestar a la competencia, generando volumen rentable e incremental.
- ✓ Reactivar CDC - Juntas a Detallistas -lealtad
- ✓ Desarrollar habilidades competencias de los vendedores, mediante Capacitación permanente.
- ✓ Modelos de Distribución (Tercerización – micro distribuidores.
- ✓ Optimización de la flota.
- ✓ Mejoras en Servicio / Ejecución.

- ✓ Mejoras en Coberturas / Secos / Share.
- ✓ Maestría (enseñanza dando ejemplo).

DEBILIDADES

- ✓ Selección de personal / Perfil Contratación.
- ✓ Burocracia y lentitud en toma de decisiones.
- ✓ % alto de ventas a través de depósitos y mayoristas.
- ✓ Tabla de compensación salarial (parámetros).
- ✓ Maestro de clientes.
- ✓ Políticas de crédito rígidas.
- ✓ Problemas de calidad / demora en canjes.
- ✓ Estructura de precios (Economía del País).
- ✓ Pérdida de reconocimiento como "mejores proveedores" arrogancia.

AMENAZAS

- ✓ Multilitros de la competencia; cantidad vs. precio, descuentos, se incentiva el Fraccionamiento.
- ✓ Proliferación de depósitos – EBC /Competencia
- ✓ Flexibilidad de crédito de la competencia.
- ✓ Flexibilidad en el uso de los equipos de frío por parte de la competencia.
- ✓ Venta de marcas de agua de bajo precio.

- ✓ Implementaciones importantes (no rentables) por parte de la competencia.
- ✓ Mal hábito del consumidor no cuida el envase.

CAPÍTULO 2

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. DISEÑO DEL ESTUDIO DEL MERCADO, PROCESOS DE EJECUCIÓN Y RECOPILACIÓN DE DATOS

2.1.1 Objetivos de la investigación de mercado

1. Identificar la situación actual del sector de aguas minerales así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para orientar los planes de mercadeo.
2. Identificar diversos aspectos sobre la competencia como participación de mercado, posicionamiento, estrategias y capacidad comercial
3. Definir en base a las investigaciones las expectativas de los consumidores sobre la marca FONTANA, el volumen de venta, frecuencia, rango de precios y propensión de compra del agua mineral, así como aspectos relevantes sobre este nuevo tipo de agua mineral
4. Identificar aspectos relevantes sobre el consumidor, determinar el potencial de cada segmento dentro del mercado, así como el perfil del consumidor potencial y su conducta de compra, sus requerimientos, exigencias y necesidades con respecto a este tipo de productos.

5. Identificar a los diferentes medios publicitarios, que según los compradores seria factible promocionar este nuevo envase de 3 litros.

2.1.2. Metodología

La metodología de trabajo se ha establecido a partir de una serie de procedimientos de trabajos y técnicas que buscan generar la mayor eficiencia y eficacia de tal forma que se cumpla los objetivos propuestos tanto los generales como específicos

Para lo cual se obtendrá información sobre el mercado y sobre el producto, con el objetivo de establecer información pertinente que sirva de base para el lanzamiento de este nuevo envase de agua mineral FONTANA. Las variables que se analizaran son:

- Aspectos fundamentales y comportamiento del sector
- Perfil del consumidor: edad, sexo, Ingresos, beneficio que busca de producto
- Volumen de compra y que envase compra (proporciones)
- Lugar de compra
- Lugar de consumo
- Personas con quien consume
- Frecuencia de compra
- Propensión a la compra de la nueva variedad
- Rangos de precios

- Aspectos sobre el consumo de la marca: expectativa, consumo, satisfacción, otras variables
- Medios de promoción
- Variables sobre la competencia: posicionamiento, participación y productos

A partir de la investigación y análisis de estas variables se generará la información necesaria para establecer una serie de planes estratégicos que permitan mantener un crecimiento sostenido en la empresa en el mercado.

2.1.2.1. Metodología Exploratoria

Para cumplir el primer objetivo se recopilará, tabulará, analizará y evaluará los datos enfocados en las diferentes variables de mercado (distribuidores, clientes, competencia, productos, tendencias de mercado, entre otros factores) que permitan la planificación de estrategias y mostrar la viabilidad del proyecto.

Las fuentes secundarias que presentara este proyecto serán informaciones provenientes de: la base de datos de la empresa EBC, textos, revistas, Internet, proyectos anteriores, Cámaras de la producción y Comercio y otros.

2.1.2.2. Metodología Descriptiva

Para poder cumplir los objetivos 2, 3, 4 y 5 se buscarán recopilar información a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación en puntos de ventas con el fin de establecer y determinar primordialmente las tendencias de los clientes potenciales del mercado.

Así para poder generar esta información es necesario, establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizaran:

- Encuestas al mercado objetivo y potenciales compradores. Esta será de selección aleatoria y realizada en puntos de consumo como locales de barrio, comisariatos, licoreras, autoservicios, etc. (ver anexo 1 para tener detalles del cuestionario utilizado en la encuesta)
- Observación en el punto de venta, para poder recabar información sobre precios, merchandising, promociones de la competencia, entre otras variables.

Dado esto y para poder lograr el levantamiento de la información se tendrá el apoyo de la fuerza de comercialización de la embotelladora, para lo cual estos indicaran los puntos de mayor consumo dentro de las localidades que se levantara información. Para la investigación se tomará en cuenta las siguientes ciudades del país:

- Guayaquil
- Quito

- Cuenca

Se ha considerado estas localidades, ya que en estas ciudades existe un mayor desarrollo comercial y son los principales polos de desarrollo del país, así como también son las ciudades de mayor población.

2.1.3. Cálculo de la muestra

Para la realización de la encuesta se tomará una muestra calculada de forma técnica, basada en la siguiente fórmula, que es utilizada para poblaciones superiores a las 100,000 personas lo cual es nuestro caso:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

p = Factor de ocurrencia es decir las personas que compren la nueva botella de agua mineral.

q = Factor de no ocurrencia es decir las personas que no compren la nueva botella de agua mineral.

z = nivel de confianza al 95.5%, lo cual es equivalente en la función de distribución para poblaciones normales al valor de 2

e = el margen de error igual 5%.

$$n = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

n = 400 INDIVIDUOS

Dado que para este caso no existe un estudio previo que determine el porcentaje de ocurrencia y no ocurrencia de la compra de esta nueva presentación de agua mineral FONTANA, por lo cual se asume el 50% para ambos factores, así que para determinar el número mínimo de encuestas a realizarse, tenemos:

En base a esto se tiene que esta muestra será dividida, entre las ciudades donde se tomara la muestra, utilizando el muestreo por proporciones, así tenemos que dado esto la muestra para cada una de las ciudades a encuestar seria la siguiente:

Tabla 2.1.3.1

CIUDAD	PORCENTAJE	MUESTRA
GUAYAQUIL	34%	136
QUITO	33%	132
CUENCA	33%	132
TOTAL	100%	400

Elaborado por: Los Autores

Como se puede ver se utilizo el muestreo por proporciones iguales y no en función al peso que tiene cada población, esto es debido a que el peso de la ciudad Cuenca (7%) es menor a la de las otras 2 ciudades (40% Quito y 53% Guayaquil), lo cual daba como resultado una muestra insignificante para Cuenca y con ello resultados erróneos, tal como se ve a continuación:

Tabla 2.1.3.2

CIUDAD	PORCENTAJE	MUESTRA
GUAYAQUIL	53%	212
QUITO	40%	160
CUENCA	7%	28
TOTAL	100%	400

Elaborado por: Los Autores

Así tal como se ve, es mas conveniente utilizar el otro método (proporciones iguales) de tal forma que se le pueda cargar importancias similares a los resultados arrojados en cada una de la localidades y a partir de ahí poder sacar importantes conclusiones.

Considerando esto y a partir de los resultados obtenidos en la investigación, toda la información recabada será analizada y tabulada (ver anexo 2 para tener detalles sobre los resultados obtenido en la encuesta), mediante programas de computación como Excel y SPSS y para la administración del proyecto es utilizara el programa MS PROJECT 2000.

2.2. ANÁLISIS DE VARIABLES E INFORMACIÓN

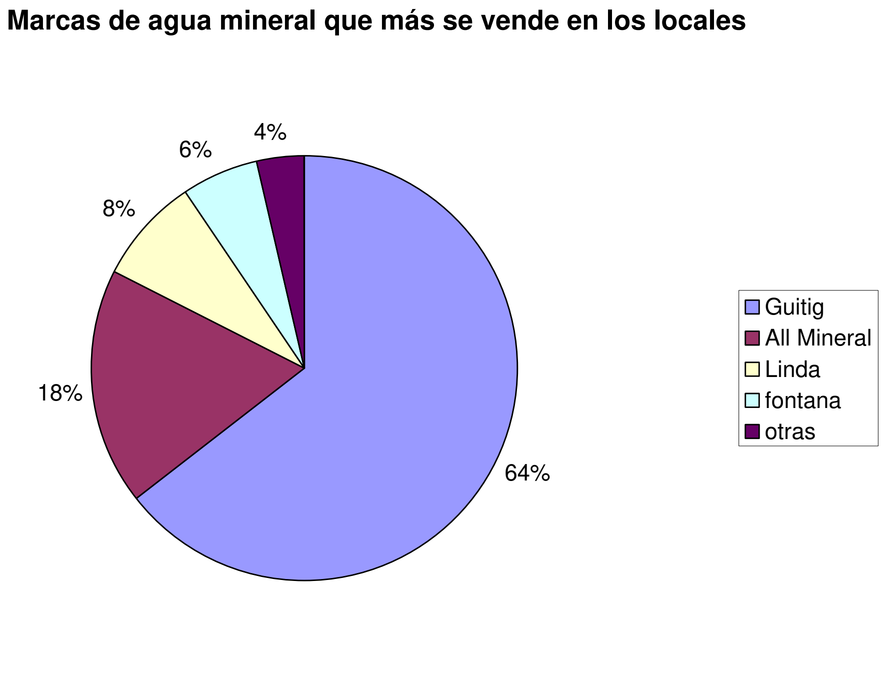
2.2.1 Análisis de la encuesta

En las seis primeras preguntas están dirigidas a los dueños/as de locales donde se promociona y comercializa Agua Mineral de diversas marcas y precios.

1: ¿Diga tres marcas de agua mineral que se venden en su local?

Tenemos que de la encuesta realizada en varios locales del país nos conducen a los siguientes resultados, tal como lo muestra el gráfico a continuación:

Gráfico 2.2.1.



Fuente: Investigación Propia

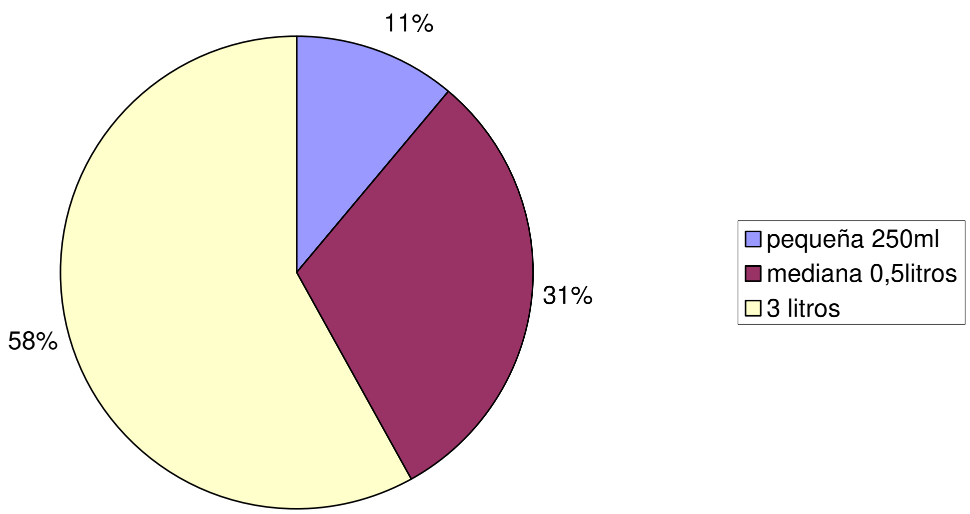
Notamos que la bebida mineral con mayor comercialización es la marca Güitig con un 64%, lo cual puede deberse a su alto consumo y sus años en el mercado nacional como internacional (Latinoamérica, EE.UU. y Europa), seguido de All Mineral con 18%, después encontramos Agua Mineral Linda con 8% en cuarto y quinto puesto la marca Fontana con 6% y otras diversas marcas con un 4%.

2: ¿De las distintas presentaciones que tiene el agua mineral, cual es la que más se vende?

En presentaciones de agua mineral que más se venden, obtenemos que el consumidor adquiere más la presentación de tres litros ya que con un 58% tiene una de las mejores cifras que las presentaciones de 250ml (pequeña) y de 0.5 litros (mediana) que tienen un porcentaje de 11% y un 31% respectivamente, veamos el gráfico a continuación:

Gráfico 2.2.1.2

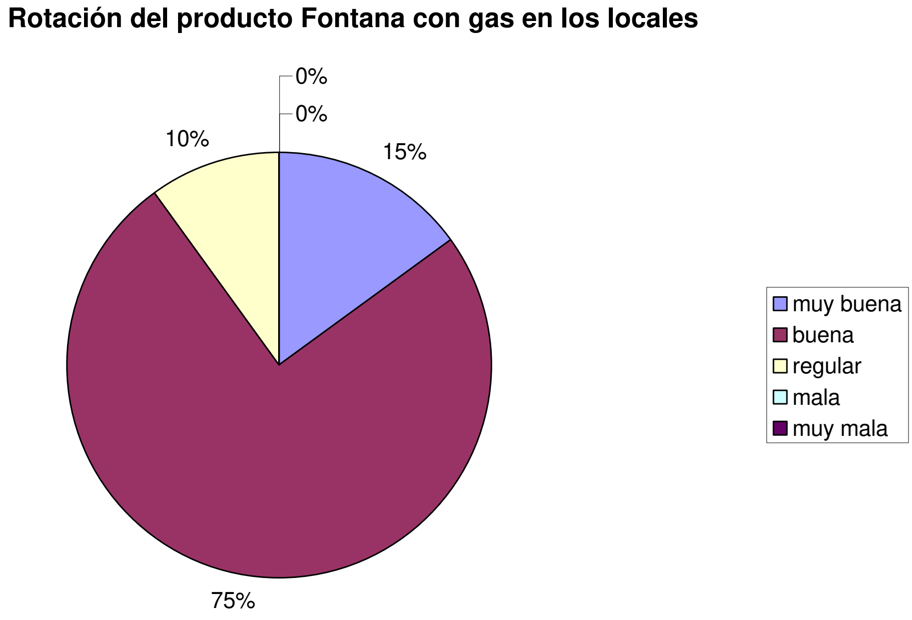
Presentaciones de Agua Mineral que más se venden



Fuente: Investigación Propia

3: ¿La rotación del producto FONTANA con GAS en distintas despensas es?

Gráfico 2.2.1.3



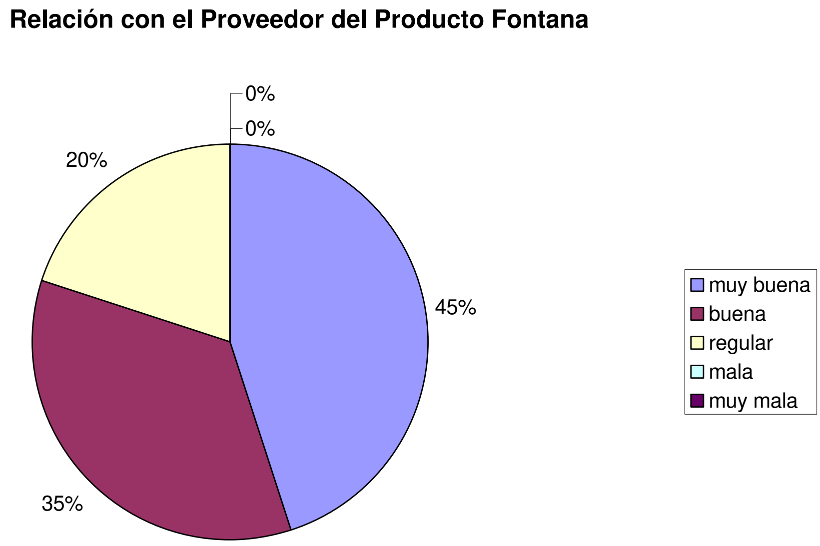
Fuente: Investigación Propia

Notamos que las ventas de FONTANA con GAS son buenas con un 75%; muy buena con 15% y regular un 10%.

Esto quiere decir que el producto aun no tiene el 100% de la acogida esperada por los distribuidores, mas es significativo el porcentaje que indica que la rotación del producto es muy buena, mas estos índices se pueden mejorar con mayores estrategias de ventas, mejor publicidad y a mejores precios en el mercado nacional.

4: ¿La relación con el proveedor del producto FONTANA es?

Gráfico 2.2.1.4



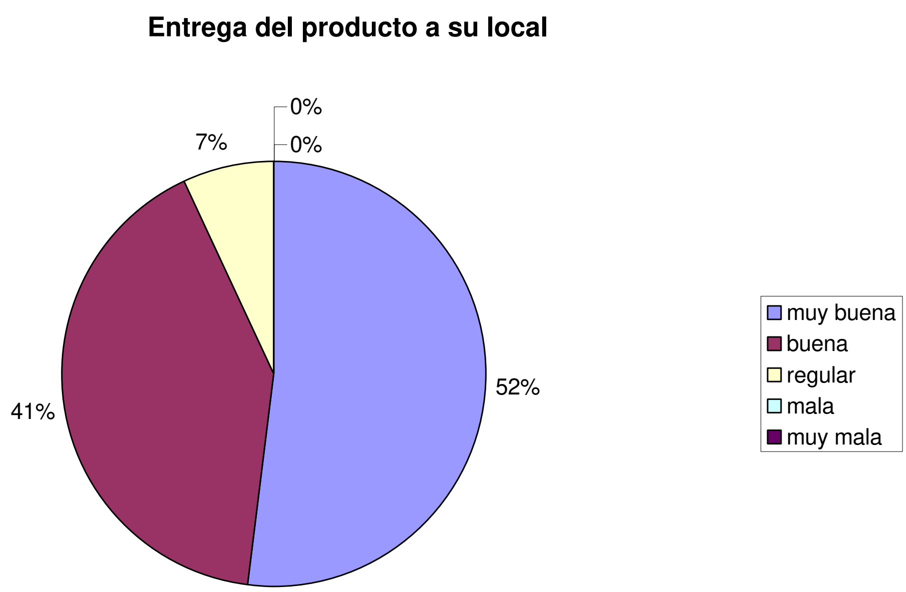
Fuente: Investigación Propia

Tal como se ve en el gráfico el mayor porcentaje de los encuestados indica que la relación con el proveedor es muy buena con un 45%, lo cual es de antemano muy positivo. Más cabe notar que un 35% indica que la relación con el proveedor es tan solo buena y un 20% indica que es regular, lo que significa que es necesario potenciar la relación comercial con estos mediante promociones, aumento de material publicitario y otros incentivos comerciales.

5: La entrega del producto a su local es:

Como se puede constatar con los resultados que se obtienen de esta pregunta se tiene que se reflejan una muy buena entrega que tiene el producto, ya que esta es satisfactoria con un porcentaje del 52% (observar gráfico)

Gráfico 2.2.1.5



Fuente: Investigación Propia

En un 41% se refiere a que la entrega de mencionado producto es buena y con un 7% que su entrega o distribución es regular. Denota en el gráfico y en los resultados que no hay quejas de que la provisión del producto sea mala o pésima, esto es bueno ya que se refleja la aceptación de los diversos productos de la compañía.

6: Esta encuesta es para lanzar al mercado la nueva presentación de 3 litros de FONTANA con GAS. Tomando en cuenta que este producto cumpliera todas sus expectativas ¿Usted estaría dispuesto a venderlo en su local?

La producción, entrega, comercialización y las satisfactorias relaciones con los proveedores de agua mineral FONTANA, como lo dijimos anteriormente es en conceptos generales muy buena y alentadora, ya que los resultados de la encuesta nos confirman que efectivamente estos mantienen excelentes relaciones con la empresa, lo cual al final se evidencia en que los diversos clientes si estén dispuestos a comprar los diferentes productos que ofrece la empresa, así en el caso de la nueva botella de FONTANA 3 LITROS, se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico 2.2.1.6

Fuente: Investigación Propia

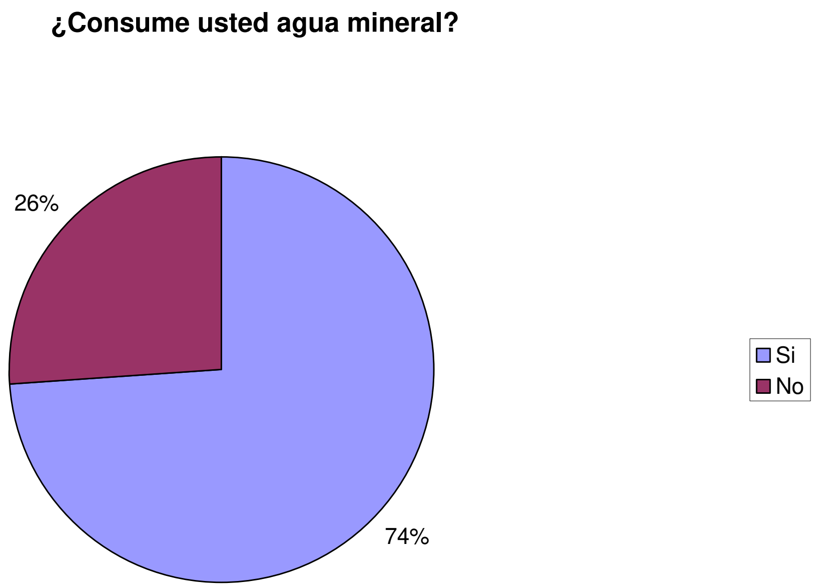
Por ello, en este caso se refleja un optimo resultado ya que los clientes si promocionarían y venderían el producto en sus locales pues un 85% nos dan un SI asegurado y destacándose así su excelente acogida y que NO lo proporcionarían están un 15%.

Las siguientes preguntas están destinadas y realizadas a los consumidores a nivel nacional:

7: Consume usted Agua Mineral?

En nuestra población ecuatoriana un 74% consume Agua Mineral y un 26% no lo hace, (mas adelante veremos el porque NO consumen).

Gráfico 2.2.1.7

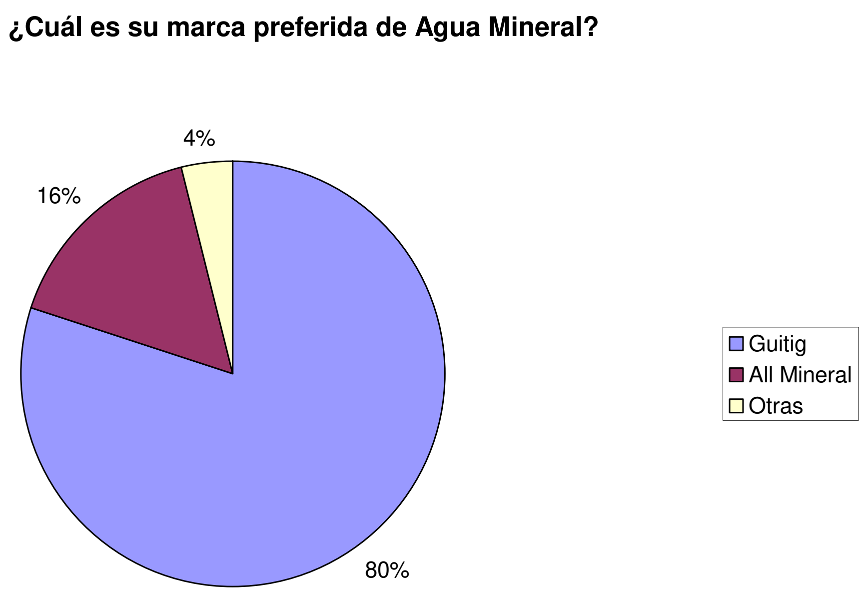


Fuente: Investigación Propia

8: Cual es su marca preferida de Agua Mineral?

Güitig, es considerada la marca preferida en Agua Mineral, con un 80% tiene un primer lugar, destacándose su preferencia tanto en diversos puntos de ventas a nivel, por otro lado nótese que All Mineral tiene 16% y otras diversas marcas no mencionadas en la encuesta un 4%.

Gráfico 2.2.1.8



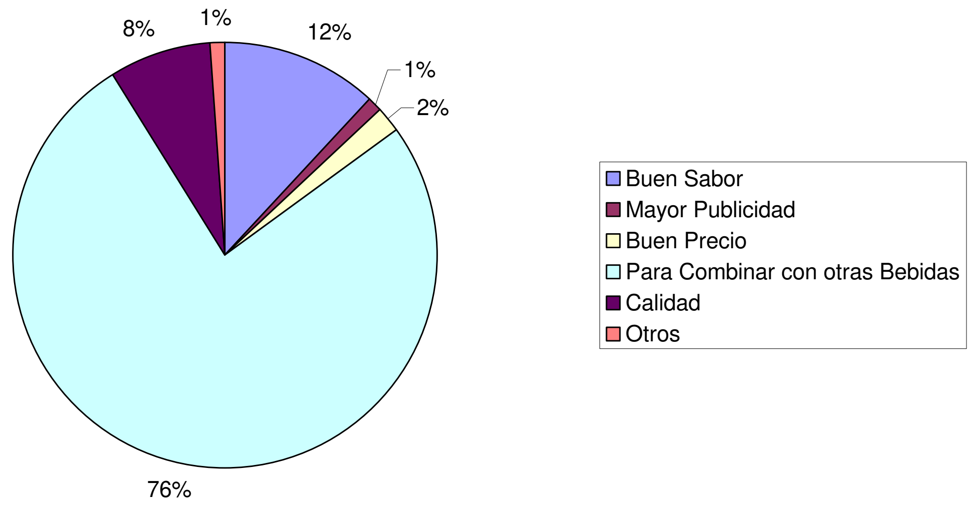
Fuente: Investigación Propia

9: ¿Según la pregunta anterior porque consume esta marca?

Las características de consumo testeadas para esta encuesta se ha basado en buen sabor, mayor publicidad, en su económico precio, en la agradable combinación con diversas bebidas, calidad y otros aspectos (no mencionados). Así a partir de esto se tienen los siguientes resultados:

Gráfico 2.2.1.9

¿Porque consume esta marca?



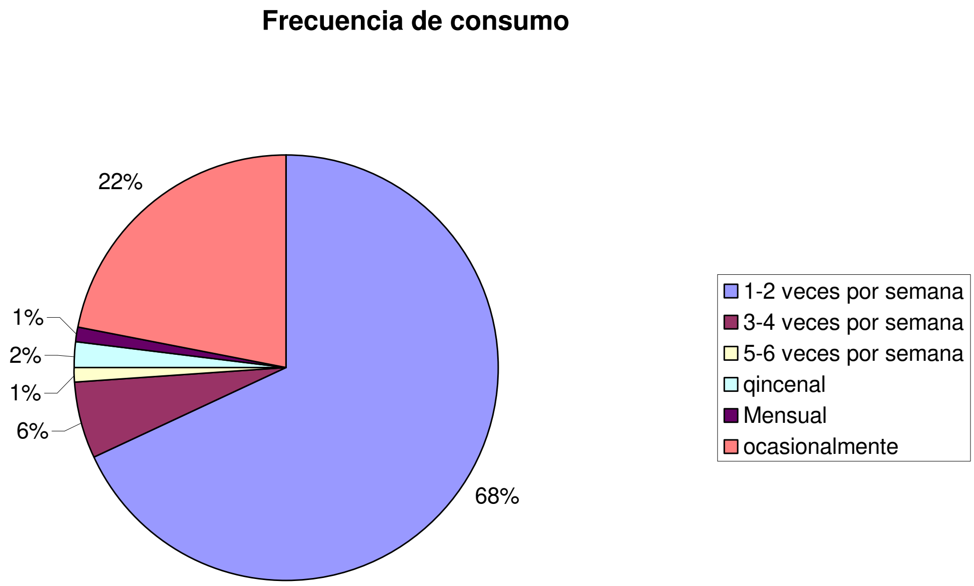
Fuente: Investigación Propia

Nótese que como resultado se obtuvo que los consumidores indican que principalmente consume estas marcas de agua mineral debido a que son una excelente combinación para con otras bebidas, lo cual fue contestado por el 76% de los encuestados, el 12% consume por su buen sabor, un 8% por su calidad, por su buen precio un 2% y mientras que por mayor publicidad un 1% y en otros aspectos (no mencionados) es de un 1%.

10: Con que frecuencia usted compra Agua Mineral?

La mayoría de consumidores con frecuencia adquieren Agua Mineral de 1 a 2 veces por semana en un 68%, el 22% lo realiza ocasionalmente, el 6% lo hace de 3 a 4 veces por semana:

Gráfico 2.2.1.10



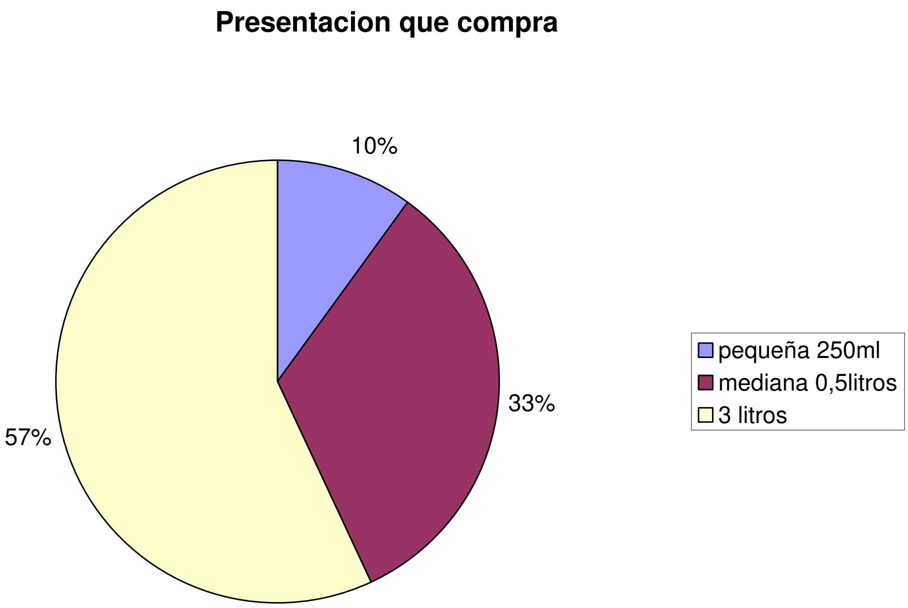
Fuente: Investigación Propia

En el mismo punto se ha podido analizar también que un 2% lo realiza quincenalmente y un 1% lo hacen de 5 a 6 veces por semana o mensualmente.

11: ¿Cual es el envase que más compra?

Por rendimiento, los consumidores se inclinan por adquirir Agua Mineral en la presentación de tres litros ya que en las cifras de la encuesta un 57% lo realiza, seguido de un 33% que lo hace por la presentación de 0,5 litros (mediana) y quedando en un tercer y ultimo lugar la presentación de 250 ml (pequeña) que tiene solo un 10% de acogida.

Gráfico 2.2.1.11

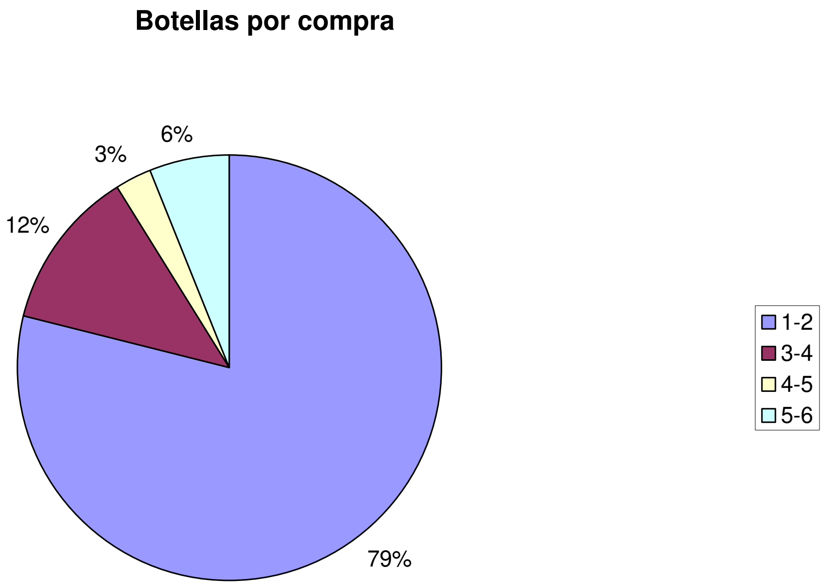


Fuente: Investigación Propia

12: Según las respuestas anteriores ¿Cuántas botellas de compra?

En ventas o comercialización de Agua Mineral los consumidores al adquirir el mencionado producto en sus compras llevan de 1 a 2 botellas el 79%.

Gráfico 2.2.1.12



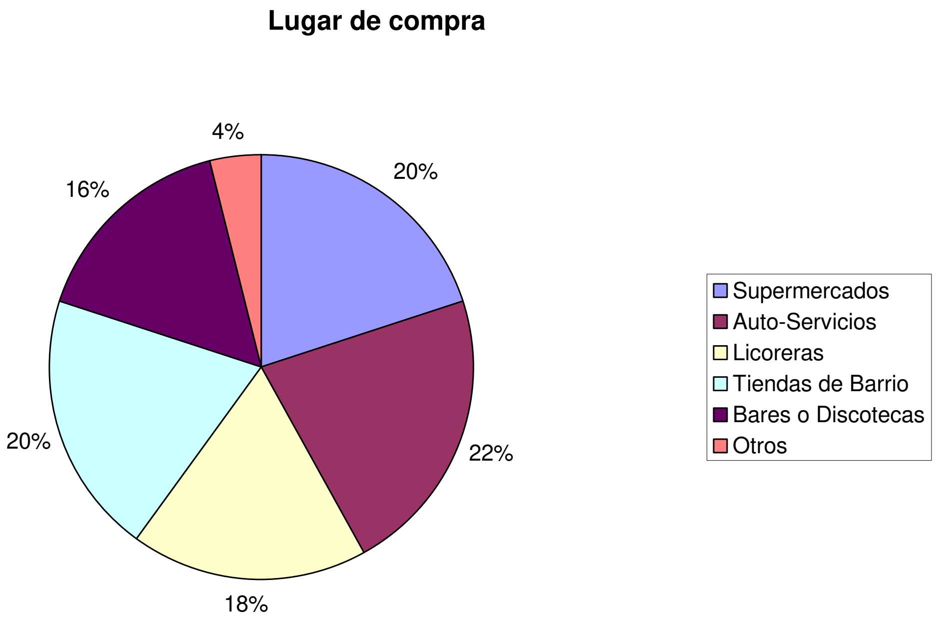
Fuente: Investigación Propia

Los que adquieren de 3 a 4 botellas lo conforman un 12%, de 5 a 6 botellas un 6% y un 3% adquieren en sus compras de 4 a 5 botellas.

13: Donde compra usted frecuentemente Agua Mineral?

En los lugares o sitios de compra de Agua Mineral se destacan que en los auto-servicios se generan mas ventas en un 22%, ya en las tiendas de barrio hay un 20% de ventas, seguido de otro 20% en los supermercados, en licoreras el porcentaje de compra es de un 18%, el 16% lo adquiere en bares o discotecas y en diversos sitios solo lo realizan un 4%.

Gráfico 2.2.1.13

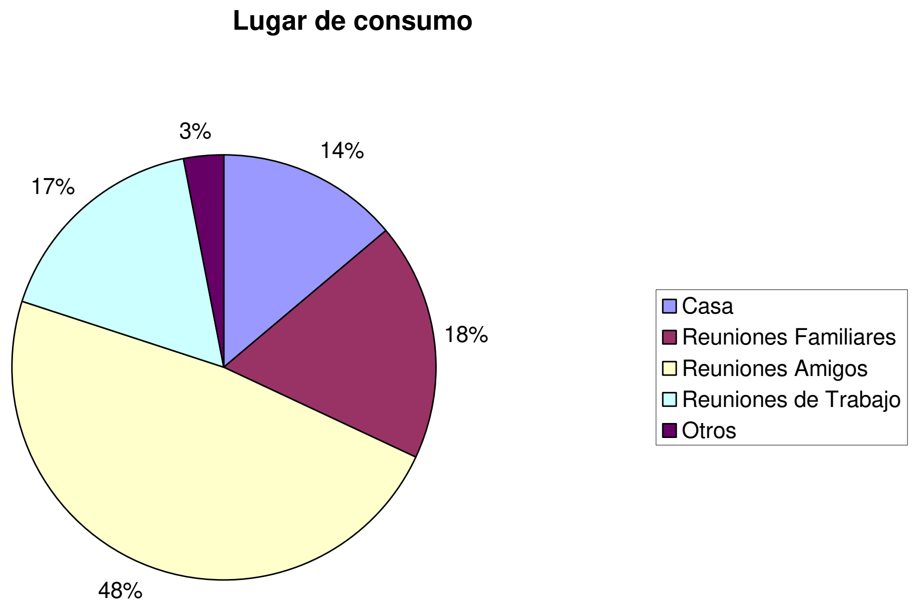


Fuente: Investigación Propia

14: ¿Generalmente en que lugares consume este producto?

Con esta pregunta se trata de enfocar en que tipo de lugares o reuniones el consumidor habitualmente consume Agua Mineral. A si a partir de esto se tiene que la mayoría nos responde que lo realizan más en reuniones de amigos con un 48%, de ahí el 18% en reuniones familiares, luego nos encontramos que el 17% lo realiza en reuniones de trabajo y un 14% en sus hogares y un 3% en diversos lugares.

Gráfico 2.2.1.14

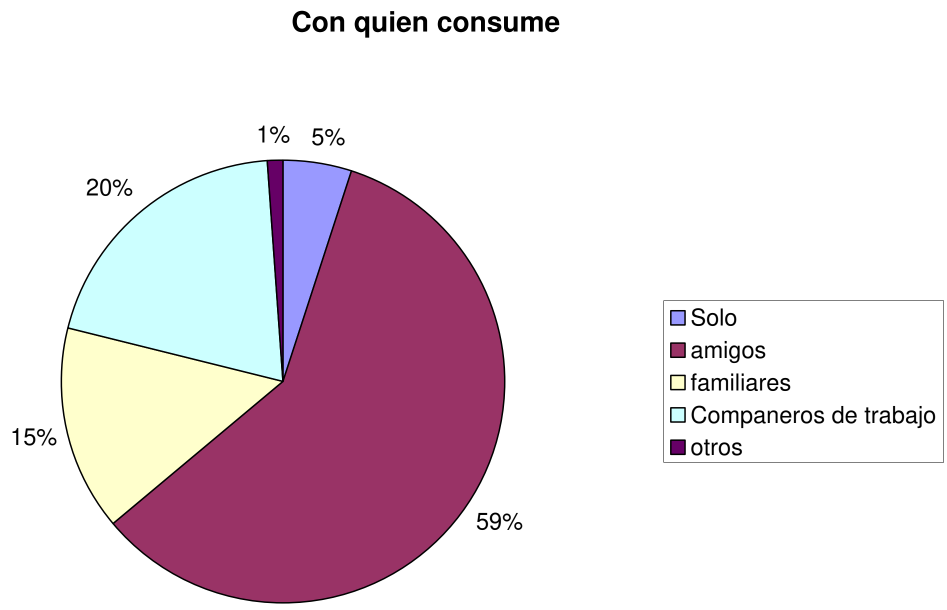


Fuente: Investigación Propia

15: ¿Generalmente con quien consume este producto?

Con esta pregunta se puede analizar con que tipo de personas la mayoría de ecuatorianos consumen Agua Mineral ya sea solo o con distintas combinaciones, así dado esto se obtuvo los siguientes resultados: con amigos un 59% indica que consume con estos, luego sigue un 20% que lo consumen con los compañeros de trabajo, un 15% con sus familiares, el 5% lo realiza solo y un 1% son otros (no mencionados en la encuesta)

Gráfico 2.2.1.15

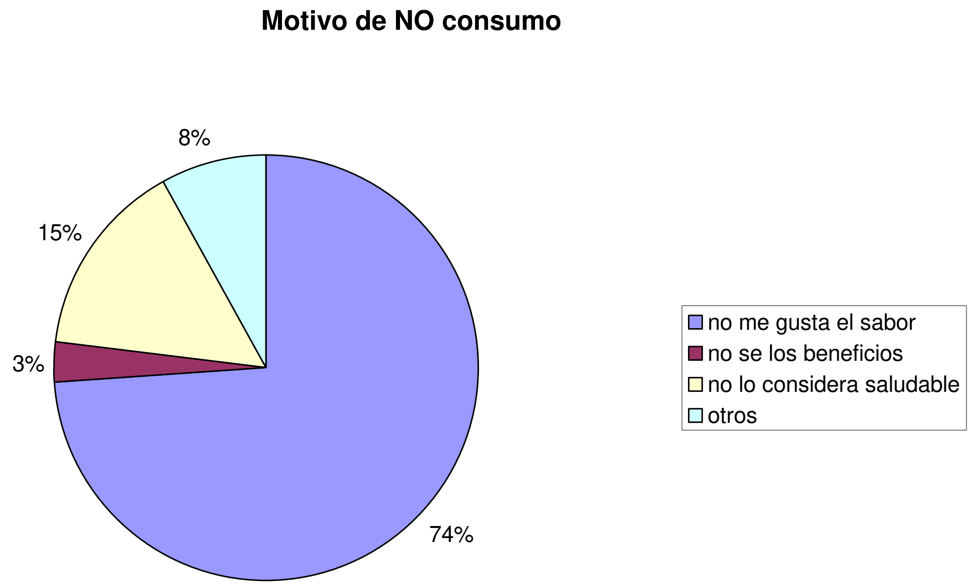


Fuente: Investigación Propia

16: ¿Por que NO consume Agua Mineral?

Observaremos a continuación las opiniones de clientes sobre el motivo de porque NO consumen Agua Mineral. Las cuales fueron realizadas a partir de diferentes opciones que se ofrecieron al encuestado, así dado esto se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 2.2.1.16



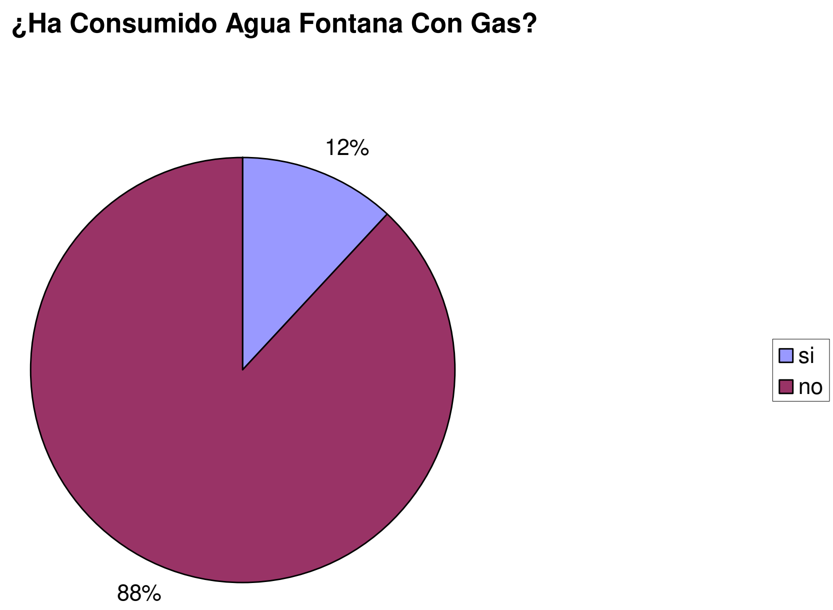
Fuente: Investigación Propia

En su mayor proporción se ha podido divisar que a los clientes no les gusta el sabor de el agua mineral con un 74%, luego tenemos que un 15% no la considera saludable, el 8% ofrece otras opciones de respuesta y finalmente la ultima opción indica que un 3% desconoce de los beneficios de dicho producto y por eso optan por no consumir o adquirir el Agua Mineral.

17: ¿Ha consumido Agua FONTANA con GAS?

Con respecto a esta pregunta se quiere analizar la acogida que se tiene sobre la marca y observar por medio de cifras y porcentajes la acogida o evolución de ventas que hay a nivel nacional de Agua FONTANA con GAS, así dado esto se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 2.2.1.17



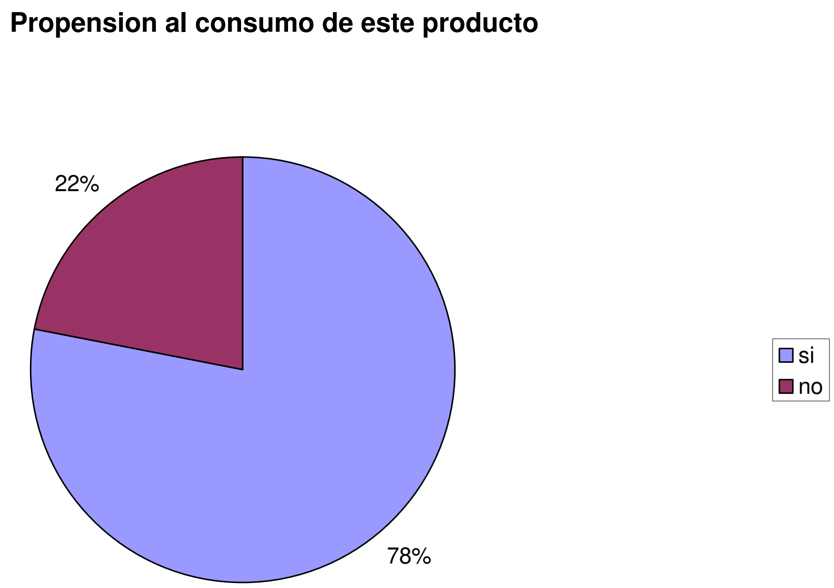
Fuente: Investigación Propia

De estos resultados se han podido obtener que los consumidores indican que han consumido Agua FONTANA con GAS un 12% y un 88% todavía NO lo han realizado.

18: Tomando en cuenta que este producto cumpliera todas sus expectativas ¿Usted compraría FONTANA con GAS en presentación de tres litros?

La inclinación que hay para FONTANA es favorable tanto para proveedores como para consumidores, tal como se ve en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.2.1.18



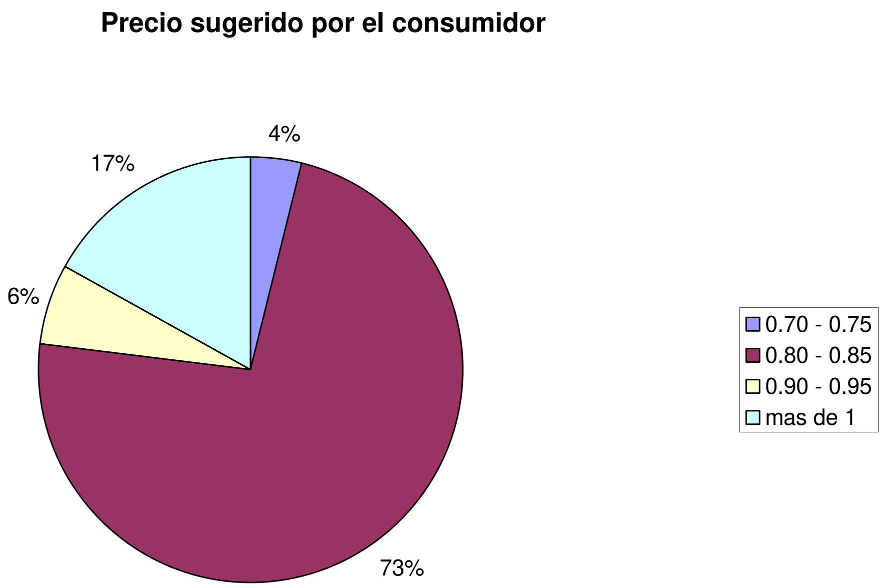
Fuente: Investigación Propia

Según los resultados se ha obtenido que un 78% tienen la predisposición para adquirir este producto, mientras que un 22% no lo realizarían por diferentes motivos, así notamos que la propensión al consumo de este producto es muy buena como se reflejan en estos resultados.

19: ¿Cual es el precio que sugiere para este producto?

El consumidor siempre esta pendiente de la economía para su bolsillo y además de eso busca lo mejor al mejor precio. Es por eso que en la siguiente pregunta nos hemos propuesto rescatar diversas opiniones sobre el precio sugerido por diversos consumidores en lo cual tenemos el siguiente gráfico:

Gráfico 2.2.1.19



Fuente: Investigación Propia

Según los resultados obtenidos se ha podido divisar que un 73% pagarían o sugieren que el producto sea vendido entre los 0,80 y 0,85 centavos, el 17% que se lo adquiera en mas de $1, el 6% nos dicen que están de acuerdo o sugiriendo el valor de 0,90 a 0,95 centavos de dólar y nos queda que un 4% lo harían por 0,70 o 0,75 centavos.

20: ¿Indique porque medios publicitarios le gustaría que se promocione este producto?

Para lanzar este producto al mercado nacional es necesario siempre tener en cuenta muchos aspectos, entre ellos el considerar sin duda alguna a la Publicidad. Así es por eso que en esta pregunta se analizara por que medios de publicidad le gustaría al consumidor que se promocionara este producto, así dado esto se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico 2.2.1.20

Fuente: Investigación Propia

Así a partir de esto se ha podido ver que la televisión mantiene una preferencia con un 71%, lo que indica que este seria el medio de comunicación numero uno para comercializar este y muchos otros productos a los diversos consumidores y mercados.

Por otro lado se puede observar que los diarios de información y los periódicos mantienen una preferencia del 11%, así mismo se ha podido analizar que un 4% opta por decir que en afiches, además otro 4% dicen también en pbpdv (publicidad en puntos de ventas) y en radio un 4% también. El 3% indica que seria conveniente en vallas publicitarias y otro 3% en diversas revistas.

2.2.2. Conclusiones acerca del estudio de mercado

En conclusiones generales sobre el estudio de mercado se ha podido analizar lo siguiente:

- La marca líder del mercado es Güitig
- La marca FONTANA tiene un importante potencial de crecimiento en el mercado nacional
- Los principales competidores de la botella de 3 litros de FONTANA CON GAS, son Güitig, All Mineral y Agua Linda
- La relación con los distribuidores y minoristas es muy buena
- Existe un amplio potencial de propensión a la compra de esta nueva botella de FONTANA CON GAS
- La presentación de agua mineral que mas se vende es la de la botella familiar con un 58% de preferencia en los distribuidores y el 57% en los consumidores
- El consumo de agua mineral en el país se ha popularizado, ya que un 74% de la población lo consume

- El 76% de la población indica que consume agua mineral porque combina bien con otras bebidas
- El 68% de los consumidores consumen de 1 a 2 veces por semana agua mineral y el 79% indica que compra de 1 a 2 botellas por compra
- Se destaca que los lugares donde los consumidores que mas compran es en los auto-servicios, se generan mas ventas en un 22%, ya en las tiendas de barrio hay un 20% de ventas, seguido de otro 20% en los supermercados, en licoreras el porcentaje de compra es de un 18%, el 16% lo adquiere en bares o discotecas y en diversos sitios solo lo realizan un 4%.
- La mayoría de los consumidores consumen este producto los siguientes lugares: reuniones de amigos con un 48%, de ahí el 18% en reuniones familiares, luego nos encontramos que el 17% lo realiza en reuniones de trabajo y un 14% en sus hogares y un 3% en diversos lugares. Así mismo los consumidores consumen este producto en compañía de amigos un 59%, luego sigue un 20% que lo consumen con los compañeros de trabajo, un 15% con sus familiares, el 5% lo realiza solo y un 1% son otros
- El precio que fue mas sugerido para este tipo de producto es de 0.8-0.85 dólares
- Con respecto a la publicidad los consumidores indican que la televisión mantiene una preferencia con un 71%, los diarios y los periódicos mantienen una preferencia del 11%, así mismo se ha podido analizar que un 4% opta por decir que en afiches, además otro 4% dicen también en pbpdv (publicidad en puntos de ventas)

y en radio un 4% también. El 3% indica que seria conveniente en vallas publicitarias y otro 3% en diversas revistas.

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1. OBJETIVOS SOBRE EL LANZAMIENTO

Los objetivos de la empresa para el lanzamiento de este nuevo envase son los siguientes:

- Bloquear el ingreso de nuevas marcas de bebidas gaseosas de la competencia
- Incrementar el consumo de agua mineral en los compradores
- Posicionar la marca FONTANA en la mente de los consumidores
- Incrementar la participación de mercado al 45%, en el mercado de aguas minerales de tamaño familiar en los canales de distribución y en los consumidores
- Aumentar los niveles de productividad y de ganancias que genera esta marca dentro de la empresa

Así se tiene que estos son los objetivos que se plantea la compañía para el primer año, los cuales se espera sean cumplidos a partir de los diferentes planes estratégicos que se propondrán a continuación:

3.2. PLANES ESTRATÉGICOS

3.2.1. Producto

Niveles De Producto

- BENEFICIO CENTRAL: quita la sed y devuelve los minerales perdidos del cuerpo
- PRODUCTO GENÉRICO: agua mineral FONTANA 3 LITROS en envase plástico PET no retornable.
- PRODUCTO ESPERADO: todo lo anterior, además de que sea refrescante
- PRODUCTO AUMENTADO: todo lo anterior, además de que cumple con las normas internacionales de The Coca Cola Company
- PRODUCTO POTENCIAL: que sea un producto que bien pueda ser un acompañante para bebidas alcohólicas y además una bebida de consumo frecuente en reuniones familiares y entre amigos.

MARCA

Como se ha dicho anteriormente, la marca que se tiene para este producto es FONTANA, el cual se combinara con los colores de imagen la marca y el lema para hacer el logo. Así tenemos que este deberá ser resaltado en el envase, en nuestra publicidad y todas las promociones que se propongan para la marca.

Hemos considerado que los colores juegan un papel muy importante al momento de diseñar el envase del producto, por tal motivo se seleccionaron los colores azul y verde.

Como podemos observar en la siguiente figura, se presenta el logo y el envase del producto "FONTANA 3 LITROS", tal como se vera a continuación:

Gráfico 3.2.1.1

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 3.2.1.2

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

3.2.2. Precios

Desde el punto de vista de marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio, el cual debe de ser justo tanto para el cliente como para la empresa, de manera que cubra los beneficios al cliente y a la empresa le reporte rentabilidad.

Objetivo De La Asignación Del Precio.

Los principales objetivos que tiene nuestra empresa con respecto a la asignación del precio del producto son los siguientes:

- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Maximizar las utilidades.
- Establecer un precio que este acorde con los requerimientos y expectativas de los consumidores con respecto a nuestro producto.
- Posicionar el producto ante los consumidores.

Con estos objetivos lo que se busca es maximizar la rentabilidad de la empresa tanto a corto como a largo plazo, ya que se tiene todas las herramientas necesarias para poder lograrlo

Niveles de precio y colocación del producto.

Debido a que la empresa debe colocar el nivel de precios por primera vez, para este tipo de presentación, es necesario mostrar una relación de calidad y precio sobre el producto, así como tratar de ser competitivo, para esto se muestran varios niveles u opciones que se pueden sugerir.

- NIVEL SUPREMO: es la marca de oro, su precio es bastante alto y esta dirigido para estatus muy altos.
- NIVEL DE LUJO: son marcas que son considerada excelentes en calidad, buen estatus destinada para niveles altos.
- NECESIDADES ESPECIALES: están destinados para satisfacer necesidades y requerimientos especiales, a distintos niveles.
- PRECIOS INTERMEDIOS: son marcas promedio para los mercados masivos, normalmente para los estatus medios o para generar valor en estatus más altos.
- PRECIOS CÓMODOS/CONVENIENCIA: precios que normalmente se perciben como rebajados, con descuentos o si fueran de ofertas, convenientes o precios denominados cómodos, para estratos medios normalmente.
- YO TAMBIÉN, PERO MAS BARATO: son aquellos que desafían a la competencia con un precio muy interesante y una calidad aceptable, dirigidos para aquellos mercados de nuevas opciones, de mejor costo o que requieren un buen producto de no tan alto precio y sin mucho estatus, normalmente para la clase media-baja.

- SOLO EL PRECIO: son las marcas cuyo único atractivo es el precio, de producción económica y calidad económica, para estratos bajos

Dado esto se tiene que nuestra botella de FONTANA 3 LITROS se ubicará en el nivel de precios INTERMEDIO, debido a que este producto esta dirigido a los mercados masivos, además se justifica este precio debido a que se desea ser competitivo y acaparar el mercado del principal competidor que es GÜITIG.

Así dado esto se tiene que se propondrá los siguientes precios, considerando los precios de venta al público y precios en supermercados:

Tabla 3.2.2.1

Precio De Venta al Público

NIVELES DE PRECIOS	FONTANA	ALL MINERAL	AGUA LINDA	GÜITIG
AUTOSERVICIOS	1*	1	1	1.1
PVP TIENDAS	0.8	0.8	0.8	0.8
PVP EN SUPERMERCADOS	0.7	0.7	0.7	0.7

***precio de introducción 90 centavos**

Elaborado por: los autores

Como podemos observar nuestra botella de FONTANA 3 LITROS ha adoptado una posición desafiante ante la competencia, porque lo que se quiere es penetrar en el mercado al ofrecer un producto de excelente calidad y con excelente precio, de tal forma que se pueda atraer a consumidores de las marcas lideres, así como aumentar el consumo a partir de nuevos consumidores.

3.2.3. Comercialización y Distribución

La distribución se refiere en especial sobre las diferentes estrategias que tomará la empresa en materia de cobertura y penetración del producto en los diferentes territorios o zonas de ventas y su respectiva comercialización. Aquí intervienen de manera decisiva los canales de distribución. Así considerando esto se tiene que tomar en cuenta que una de las fortalezas de la empresa EBC es su amplia cobertura de distribución, la cual tiene uno de los más importantes canales de distribución del país, los cuales mantienen una cobertura del 96% de las tiendas y locales minoristas.

Para esto se tiene que los principales retos que la empresa se impone con relación a la comercialización son:

- A partir de una distribución óptima se puede colocar este producto de manera eficiente ante nuestros consumidores, de tal forma que estos compren en los respectivos medios de distribución
- Mantener un índice de cobertura en los canales de acuerdo a las expectativas y metas de la empresa para con este producto
- Mantener un margen de contribución satisfactorio al distribuirlo por medio de los diferentes canales de distribución que se seleccionarían.

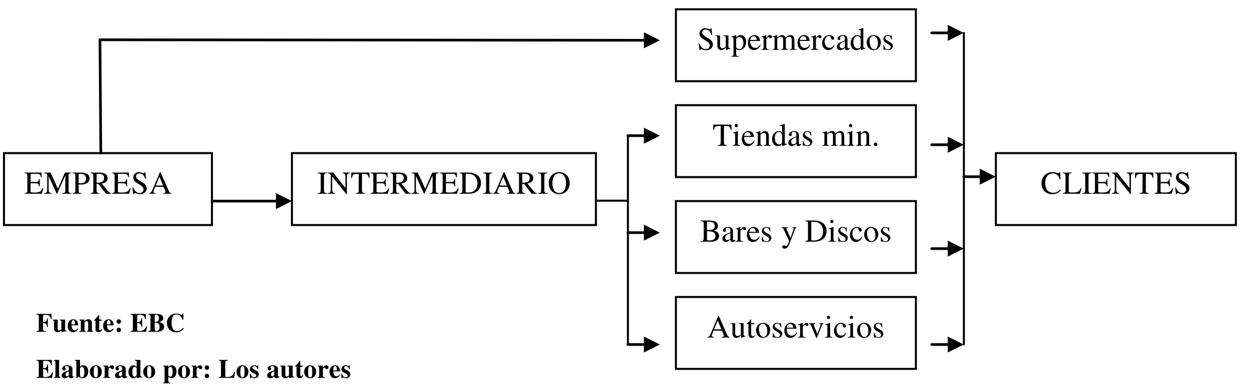
- Establecer por medio de los canales de distribución, una forma de comunicación, promoción y publicidad de nuestro producto para el cliente.

Selección De Los Canales De Distribución

Considerando que la fuerza de distribución de la empresa, la cual se desarrolla a partir de su marca líder, COCA COLA, se tiene que este nuevo producto cumplirá la función de acaparar un mercado no desarrollado como es el de las botellas familiares de agua mineral y además buscara bloquear el ingreso o desarrollo de otras marcas de gaseosas de la competencia. Considerando esto, tenemos que se utilizará la distribución que la empresa ya mantiene para sus distintos productos, con lo cual se aprovecharía la capacidad instalada y la fuerza de cobertura que ésta tiene en el mercado. Así dado esto la distribución seria de la siguiente forma:

Gráfico 3.2.3.1

Distribución



Fuente: EBC

Elaborado por: Los autores

Así tenemos que la distribución seria a partir de distribución propia a supermercados y una serie de intermediarios (mayoristas distribuidores de productos de la embotelladora especialmente en zonas sub-urbanas y provincias) para tiendas, autoservicios y bares (aunque estos también pueden ser cubiertos por los carros repartidores de la empresa), los cuales cuentan con experiencia en la distribución y bien podrían explotar el mercado de una manera mas eficiente y optima pues ya manejan una cartera de clientes establecidas, así como la experiencia en el manejo de los productos de la embotelladora, lo que sería beneficioso para los intereses económicos de la empresa a corto plazo, pues con esta estrategia se cubriría el mercado de una forma rápida y eficaz.

Consideraciones económicas de la distribución

Dado los aspectos sobre la distribución que se trataron anteriormente, se tiene que para lograr los objetivos será necesario que la empresa logre cubrir en el primer año con al menos el 45% de su red de distribución, por lo que la empresa debe de direccionar los esfuerzos en impulsar la compra por parte de los minoristas y distribuidores de la empresa. Además debe de implementar toda la infraestructura posible para obtener una producción acorde con los requerimientos del mercado, así como el material promocional en los puntos de ventas y medios masivos de promoción, de tal forma que se pueda establecer una cobertura a partir de los supermercados, distribuidores mayoristas y minoristas para poder colocar el producto ante el consumidor.

Dado esto se puede indicar que las ventas estarán en función de la fortaleza y el esfuerzo de la distribución, la publicidad y las estrategias promociónales, por esto se tendrá que para el primer año se espera un cobertura de el 45% de la demanda objetivo en los canales de distribución, de donde se tiene que la empresa mantiene una cobertura del 95% de los locales minoristas (aproximadamente 58574 clientes a nivel nacional), de donde se tiene que 43172 clientes compran aguas embotelladas, es decir un 73..71% de la cartera. Por lo que considerando lo anterior tenemos que se establece como meta cubrir al menos el 45% en una primera etapa, lo que significa unos 19427 clientes. De donde se espera que se logre colocar al menos 1.5 cajas de 6 botellas por visita del carro repartidor (numero de visitas promedios aproximadas al mes por cliente es igual a 2).

De acuerdo a esto se espera que al finalizar el primer año la empresa logre producir y distribuir unos 1049058 litros al mes, de tal forma que se logre colocar en el mercado aproximadamente 349686 botellas de 3 litros mensuales de nuestro producto. Así finalmente en base a esto y tomando en cuenta la proyección de la demanda, se espera mantener un crecimiento para los próximos 5 años de un 5% anual, lo cual se considera conservador y factible.

Dado esto la proyección de ventas para nuestra empresa seria:

Tabla 3.2.3.1

PRESUPUESTO DE VENTAS PRIMER MES					
	SUPERMERCADOS	TIENDAS	BARES	AUTOSERVICIOS	TOTAL
PARTICIPACIÓN DE VENTAS	20%	42%	16%	22%	100%
LITROS VENDIDOS	209812	440604	167849	230793	1049058
BOTELLAS VENDIDAS	69937	146868	55950	76931	349686
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	0.7	0.8	2	1	--
PRECIO DE VENTA AL MINORISTA		0.64	0.64	0.64	--
PRECIO DE VENTA AL INTERMEDIARIO	0.576	0.576	0.576	0.576	--
INGRESOS POR VENTAS	40284	84596	32227	44312	201419

Elaborado por: Los autores

Tabla 3.2.3.2

PRESUPUESTO DE VENTAS PRIMER AÑO					
	SUPERMERCADOS	TIENDAS	BARES	AUTOSERVICIOS	TOTAL
PARTICIPACIÓN DE VENTAS	20%	42%	16%	22%	100%
LITROS VENDIDOS	2517744	5287248	2014188	2769516	12588696
BOTELLAS VENDIDAS	839244	1762416	671400	923172	4196232
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	0.7	0.8	2	1	--
PRECIO DE VENTA AL MINORISTA		0.64	0.64	0.64	--
PRECIO DE VENTA AL INTERMEDIARIO	0.576	0.576	0.576	0.576	--
INGRESOS POR VENTAS	483405	1015152	386726	531747	2417029.632

Elaborado por: Los autores

Nótese que en base a esto se puede analizar las perspectivas de venta que se tiene para cada canal de venta (según datos previos de venta de la compañía) y como se distribuyen las ventas en cada uno, por lo que dado el precio de venta al público y el margen para los distribuidores, se obtiene el precio de venta al intermediario el cual es el que considera para el cálculo, por lo tanto dado esto se espera para el primer año un nivel de ingresos de 2417030 dólares los cuales son alcanzables según las estrategias que se disponen.

Finalmente se puede ver que el presupuesto de ventas proyectado para los próximos 5 años es el siguiente:

Tabla 3.2.3.3

PRESUPUESTO DE VENTAS CINCO AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	45%	47%	50%	52%	55%
LITROS VENDIDOS	12588696	13218131	13879037	14572989	15301639
BOTELLAS VENDIDAS	4196232	4406044	4626346	4857663	5100546
INGRESOS POR VENTAS	2417030	2537881	2664775	2798014	2937915

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

3.2.4. Promoción y publicidad

La publicidad y la promoción, es el medio por el cual la empresa empleara una serie de estrategias para poder inducir a los clientes potenciales a la compra del producto. Por esto es necesario que la empresa planifique un programa de trabajo bien definido, que tome en cuenta conceptos de publicidad, promociones, trabajos en el punto de compra o consumo y las relaciones publicas.

Dado esto, la empresa ha de establecer una serie de objetivos que considera que serán necesarios para que por medio de las estrategias se cumplan y así poder lograr conseguir los más altos objetivos empresariales, así tenemos que los objetivos que se plantea la empresa con respecto a la publicidad son:

- Inducir a la compra del producto por parte de los distribuidores, minoristas y los consumidores.
- Posicionar y diferenciar la marca en la mente del consumidor.
- Buscar a partir de estas estrategias lograr las metas de ventas, participación y cobertura que se propone la empresa.

Así tenemos que para que esto se pueda cumplir, la empresa deberá de establecer una línea de canales y medios de promoción, publicidad, comunicación y relaciones con los diferentes componentes del mercado.

Canales Publicitarios Y Medios Promociónales

Tomando en consideración todos aquellos conceptos establecidos anteriormente y basándonos en los objetivos trazados, se tiene que la empresa considerara una serie de medios y canales publicitarios para cumplir con las metas, así tenemos:

- CANALES MASIVOS: se utilizara medios masivos de publicidad como la televisión, la radio, la prensa y vallas publicitarias, a partir de estas se pretenderá incentivar al conocimiento e interés por el producto, así como un posicionamiento y diferenciación de la marca ante la competencia. Dentro de estos se han considerados pautas publicitarias, auspicios, menciones en programas y presencia en zonas que estén de acuerdo con nuestro posicionamiento y nuestro mercado objetivo

- CANALES EN EL TRADE: es la promoción y publicidad en el punto de venta (off trade) y punto de consumo (on trade), para incentivar a la prueba del producto y la degustación. Para esto se ha dispuesto una serie de estrategia tanto para los puntos de ventas (tiendas, autoservicios y supermercados) como impulsadoras, venta del producto con promoción y material POP, así como para los puntos de consumo (bares y discotecas) como banners, auspicios, dumies, material promocional, muñecos inflables y otros.

On Trade (Publicidad En El Lugar De Consumo)

Para lograr el posicionamiento y el impulso al consumo de FONTANA 3 LITROS se cerrarán contratos de exclusividad de línea (Bares y discotecas) ofreciéndoles descuentos por volumen de compra y se ofrecerá material publicitario para el local. Se consideraran a las diferentes discotecas y bares en las ciudades principales del país.

Dado esto para llegar al público objetivo y captar su interés se entregarán a las discotecas el siguiente material publicitario tales como:

- Paletas removedoras de líquido
- Dumies inflables
- Vasos con la marca

Off Trade (Publicidad En El Lugar De Compra)

Para posesionar la marca en los puntos de venta e impulsar a la compra de este producto, se programara una promoción en los principales supermercados, tiendas y autoservicios. Para esto se colocaran impulsadoras, las cuales darán a conocer y a degustar el producto con la finalidad de inducir a la compra y además se ofrecerá para el minorista la promoción de por cada 2 cajas de 6 botellas 2 botellas gratis. Para tal fin se diseñará y distribuirá el siguiente Material Publicitario para los puntos de venta:

-Colgantes
-Afiches

- RELACIONES PUBLICAS: trabajo en medios y eventos. Lo cual permitirá que se ejecuten notas de prensas y publicaciones en diarios de la localidad como publicidad gratuita. Además de auspicios a ciertos eventos tales como empresariales, juveniles o familiares de tal forma que en estos se sirva este producto y se tenga presencia de marca con banners y dumies

Gracias a estos se podrá establecer un programa de publicidad, que pueda cumplir los objetivos de la empresa el cual se vera en el apartado posterior.

Presupuesto publicitario

La publicidad de "FONTANA 3 LITROS" se realizará por los medios de Televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, puntos de venta y relaciones publicas, para determinar que programas son los óptimos se investigó los rating de televisión y radio, consideraciones sobre los medios escritos y las vallas publicitarias, aspectos sobre la promoción en el TRADE y sobre las relaciones publicas, considerando los programas que están dirigidos a nuestro segmento meta. Una vez analizado todos estos puntos, se determino el siguiente presupuesto de publicidad:

Tabla 3.2.4.1

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN					
RUBRO	año 2007	año 2008	año 2009	Año 2010	año 2011
televisión	362554	380682	239830	167881	176275
radio	36255	38068	23983	16788	17627
prensa	60426	63447	39972	27980	29379
vallas publicitarias	36255	38068	23983	16788	17627
afiches y colgantes	48341	50758	31977	22384	23503
pub punto de consumo	48341	50758	31977	22384	23503
eventos	12085	12689	7994	5596	5876
total medios	604257	634470	399716	279801	293791

Fuente: E.B.C

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO 4

4. PRESUPUESTOS Y CONSIDERACIONES FINANCIERAS

4.1. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

A partir de los planes estratégicos que se han planteado, se tiene que es necesario analizar los diferentes rubros de inversión y su financiamiento, tanto a corto como a largo plazo.

Así considerando esto se puede divisar que se han de incurrir en diversos gastos amortizables en la que destaca la inversión en diversos permisos y registros del producto (actualización) y otros gastos, a continuación observemos la siguiente tabla que detalla estos rubros:

Cuadro 4.1.1

GASTOS				
Descripción	**Importe**	**años**	**% residual**	**amort/mes**
1- Gastos amortizables	576	-----	-----	8,64
registros y permisos	426,08	5	10%	6,39
otros	150,00	5	10%	2,25

Elaborado por: Los autores

Los gastos amortizables nos dan un valor total de $576, para los cuales se han calculado una amortización de 5 años y un 10% residual.

Ahora con respecto a los gastos no amortizables se tiene que la empresa FONTANA-E.B.C, cuenta con un stock inicial por un valor de $50.355 lo cual es el 25% de las ventas presupuestadas para el primer mes, además ha cotizado el valor para la capacitación del personal que son $2.500 el cual será para ofrecer capacitaciones a nivel nacional a los vendedores y coordinadores sobre este producto, además se ha prorrateado un mes de gastos generales[2] por un total de $3.400 y otros gastos no mencionados un valor de $1.500. Cabe mencionar que la suma de los gastos no amortizables para la empresa es de $57.755, observemos a continuación la siguiente tabla:

Cuadro 4.1.2

2- Gastos no amortizables	57.755
Stock Inicial	50.355
capacitación	2.500,00
gastos generales	3.400,00
otros gastos	1.500

Elaborado por: Los autores

Con respecto a los activos fijos necesarios para implementar el lanzamiento de este nuevo envase, se tiene que estos bien pueden ser a corto plazo en donde se destacan los materiales para la producción con un valor de $18.042 con amortización a un año y un 10% residual y con una depreciación de $1353.16.

[2] Los gastos de logística y comercialización son prorrateados en función a los gastos totales de la empresa, a partir de los niveles de ventas de la marca FONTANA sobre las ventas totales

Ya en activos de largo plazo tenemos un importe de $6.300, los cuales son diversas adecuaciones que necesita el equipo de comercialización y logística para que éste pueda funcionar de la mejor manera ante el lanzamiento de este nuevo envase, así se tiene que estos se los asignan de la siguiente manera:

Cuadro 4.1.3

Activos				
Descripción	**Importe**	**Amortización**		
1- Activos Corto Plazo	18.042	Años	% Residual	Depreciación/mes
materiales de producción	18.042	**1**	**10%**	1353,16
TOTAL DEPRECIACIÓN				**1353,16**
2- Activos Largo Plazo	6.300	-----	-----	73,50
MUEBLES Y ENSERES DE PRODUCCIÓN	1.500	**10**	**10%**	11,25
MOBILIARIO DE OFICINA	1.800	**10**	**10%**	13,50
COMPUTADORAS Y EQUIPO DE OFICINA	1.500	**3**	**10%**	37,50
OTROS	1.500	**10**	**10%**	11,25

Elaborado por: Los autores

En muebles y enseres de producción tenemos un importe de $1.500 con una amortización de 10 años y un 10% residual, además de una depreciación de 11.25; en mobiliario de oficina existe un importe de $1.800, una amortización de 10 años, con un 10% residual, además de una depreciación de 13.50, en las computadoras y equipos de oficina la inversión es de $1.500 en su importe, con una amortización de 3 años y con un 10% residual y con una depreciación del 37.50.

En otros activos a largo lazo tenemos un importe de $1.500, una amortización de 10 años, con un 10% residual y una depreciación de 11.25.

Así se tiene que estos activos, los cuales suman un total de 82763 dólares, serán necesarios financiarlos, bien sea esto por medio de capital propio o por medio de préstamos o algún crédito. Con respecto al capital que ofrecerá la empresa para financiar este proyecto tenemos que estos han de aportar la siguiente suma de dinero tal como se puede ver a continuación en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.1.4

Capital	**48.652**
Inversores (socios)	Total
Socio Inversor	**48.652**
EBC	**48.652**

Elaborado por: Los autores

Así con un porcentaje de inversión del 100% la empresa ha de realizar la inversión o la participación por el 100% de los aportes de capital para poner en marcha el proyecto.

Pero además de la inversión que se destinó para el lanzamiento de esta nueva botella de FONTANA, se tiene presupuestado 2 préstamos (para ver las tablas de amortización de las deudas ir al anexo 3): uno a corto y otro a largo plazo, como nos daremos cuenta en la siguiente tabla:

Cuadro 4.1.5

Préstamos				
1- Préstamos corto plazo	**Importe**	**Años**	**Interés**	**Pagos**
crédito comercial PROVEEDORES	**9.021**	**1**	**0,0%**	**12**

TOTAL PRESTAMOS CORTO PLAZO	**9.021**			
2- Préstamos Largo Plazo	**25.000**			
BANCO PACIFICO	**25.000**	**3**	**10,0%**	**12**

Elaborado por: Los autores

El préstamo a corto plazo es por medio de crédito comercial (proveedores), esto indica que servirá para poder adquirir los materiales de producción que se utilizarán en el proceso, con un importe de $9.021, en un plazo de 1 año sin intereses.

Además para poder poner en marcha el negocio es necesario que se obtenga prestamos a largo plazo, este se los realizará en el Banco del Pacifico, con un valor de $25.00, por tres años, con los intereses del 10.0% anual.

DIVIDENDOS Y REPARTICIÓN DE UTILIDADES

En los dividendos y repartición de utilidades se las ha realizado desde el 2007 hasta el 2011, en que los primeros años (2007-2008) no se ofrecerán dividendos a distribuir, mas en el 2009 se ofrecerá un 40% para los accionistas de la empresa por sobre estas ganancias, luego en el 2010 los dividendos a distribuir aumentan a un 50%, y en un 60% en el 2011, tal como tenemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.1.6

Dividendos					
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Beneficio Neto Estimado	54.429	-48.947	166.957	284.830	305.499

% a distribuir como Dividendo	0,00%	0,00%	40,00%	50,00%	60,00%
RUBRO A RECIBIR	**109,239**	**-98,286**	**335,417**	**572,508**	**614,358**

Elaborado por: Los autores

4.2. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO Y EL NIVEL DE RIESGO

Para el cálculo de la TMAR se usara el cálculo de costo promedio ponderado de capital:

CPPC = %(DEUDA/ACTIVOS)*i + %(PATRIMONIO/ACTIVOS)*Ke

Donde

i : es la tasa de interés que cobra el banco para la deuda y

Ke: es la tasa mínima que exige el inversionista para colocar una inversión en el sector.

Para esto es necesario calcular el Ke, la cual es considerada como el riesgo que corre el inversionista por su inversión, ya que el resto de valores se tienen. Así se ha considerado conveniente utilizar el método CAPM ajustado con el riesgo país, el cual es el modelo mas utilizado. Este modelo sigue la siguiente formula:

Ke = RF + B (RM – Rf) + RP

Donde

RF: es la tasa de rentabilidad libre de riesgo o de más mínimo riesgo
Rm: es el riesgo de mercado
B: es el parámetro de elasticidad del sector con respecto a variaciones de mercado
RP: riesgo país

Dado esto si escogemos la beta (sensibilidad del sector con respecto al mercado) tenemos que esta es de 0.9 para el sector de ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS, según los reportes ofrecidos por WWW.SMARTMONEY.COM y donde la prima de mercado fue calculada en base al modelo propuesto anteriormente, así tenemos que los datos obtenidos a la fecha para calcular este modelo son:

- Riesgo país: el riesgo país al cierre es de 543 puntos (5.43%) (fuente: BCE)
- RM: rendimiento promedio de acciones el cual es de 12.2% (fuente: yahoo.com)
- RF: la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, la cual es 4.52% (fuente: yahoo.com)
- Rf: La tasa promedio de libre de riesgo durante el mismo periodo de cálculo de la RM, la cual es de 3.8% (fuente: yahoo.com)

Dado estos datos, el riesgo se lo puede obtener de la siguiente forma:

$$Ke = 4.52\% + 0.9*(12.2\% - 3.8\%) +5.43 = 17.51\%$$

Así tenemos que para el cálculo del costo del capital del inversionista tenemos:

Que la ke es igual a 17.51%, y dado que el nivel de apalancamiento es tal como sigue:

Cuadro 4.2.1

APALANCAMIENTO	MONTO	%
CAPITAL	48.652	59%
PRÉSTAMO CORTO PLAZO	9.021	11%
PRÉSTAMO LARGO PLAZO	25.000	30%
TOTAL	82.673	100%

Elaborado por: Los autores

Tenemos que el cálculo del riesgo del proyecto estará en función a los niveles de financiamiento según sea, así tenemos:

CPPC = DEUDA1/ACT*i1 + DEUDA2/ACT*i2 + PATRIMONIO/ACT*KE
COSTO PROMEDIO PONDERADO = 11%*0% + 30*14% + 59%*17.51
TMAR = COSTO PROMEDIO PONDERADO = 14.53%

TMAR = CPPC = 14.53%

A partir de esta TMAR, se podrá ver si el proyecto es rentable o no

4.3. PRESUPUESTO

A continuación veremos el balance inicial de la empresa FONTANA-E.B.C con sus respectivos activos, pasivos y patrimonios.

FONTANA – EBC				
BALANCE INICIAL				
ACTIVO			**PASIVO EXIGIBLE**	
Efectivo	7.400		**Acreedores Corto Plazo**	9.021
Deudores corto plazo	0		Acreedores Comerciales/proveedores	9.021
Existencias	50.355		**Préstamos corto plazo**	0
Otros Activos a Corto Plazo	18.042		**Impuestos a pagar**	0
REALIZABLE	**75.797**		**Total Deudas Corto Plazo**	**9.021**
Inmovilizado Corto Plazo	0		**Acreedores a largo plazo**	25.000
Gastos Amortizables	576		**Otras deudas a largo plazo**	0
Propiedades, planta y equipo	6.300		**Total Deudas a Largo Plazo**	**25.000**
Amortización Acumulada	0		**Total Pasivo Exigible**	**34.021**
LARGO PLAZO	**6.876**		**PATRIMONIO NETO**	
			Capital	48.651,89
			Resultados	0
			Total Patrimonio Neto	**48.652**
			PASIVO Total	**34.021**
			Patrimonio Neto	**48.652**
Total Activo	**82.673**		**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**82.673**

En este balance podemos destacar con cifras que con respecto a los niveles de apalancamiento de la empresa, tenemos un activo total de

$82.673, además de pasivos exigibles de un total de $34.021 y con un patrimonio neto de $48.652.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación veremos el resultado en cuanto a cifras se refiere de las pérdidas y ganancias de la empresa FONTANA-E.B.C. para el primer año.

FONTANA - EBC	Pérdidas y Ganancias Previstas												2007	
INGRESOS POR VENTAS														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
VENTA NETA	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**201,419**	**2,417,028**	
COSTE DE LAS VENTAS														
Consumo	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	72,168	**866,021**	**35.83%**
Gastos Variables	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	13,455	**161,457**	**6.68%**
Coste de las Ventas	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**85,623**	**1,027,479**	**42.51%**
GANANCIA BRUTA	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**115,796**	**1,389,549**	**57.49%**
GASTOS OPERATIVOS														
Publicidad y Promoción	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	50,355	**604,257**	**25.00%**
Salarios Ventas y Marketing	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	8,955	**107,461**	**4.45%**
Otros gastos de Ventas y Mk	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	2,417	**29,004**	**1.20%**
Comisiones y bonos	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	27,219	**326,627**	**13.51%**
Gastos de Ventas y Marketing	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**88,946**	**1,067,350**	**44.16%**
Salarios de Administración	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	7,836	**94,028**	**3.89%**
Alquileres	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	**8,904**	**0.37%**
Gastos Generales	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,460	3,460	3,460	**40,980**	**1.70%**

Tasas	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	0	**6,732**	**0.28%**
Rentings	750	750	750	750	750	750	750	750	750	0	0	0	**6,750**	**0.28%**
Insolvencias	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	6,043	**72,511**	**3.00%**
Gastos Generales y de Admon	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**19,382**	**18,692**	**18,692**	**18,080**	**229,905**	**9.51%**
Otros Gastos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0.00%**
GASTOS OPERATIVOS	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**108,328**	**107,638**	**107,638**	**107,026**	**1,297,255**	**53.67%**
GANANCIA NETA	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**8,158**	**8,158**	**8,770**	**92,294**	**3.82%**
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0.00%**
GASTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0.00%**
EBITDA **(Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)**														
EBITDA	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**7,468**	**8,158**	**8,158**	**8,770**	**92,294**	**3.82%**
Acumulado	7,468	14,935	22,403	29,871	37,338	44,806	52,274	59,741	67,209	75,367	83,525	92,294		
DEPRECIACIÓN	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	1,427	**17,120**	**0.71%**
AMORTIZACIONES	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	**104**	**0.00%**
Ingresos y Gastos FINANCIEROS														
INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0.00%**
GASTOS	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	**2,500**	**0.10%**
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS														
Beneficio A.I.	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**6,514**	**6,514**	**7,126**	**72,571**	**3.00%**
Acumulado	5,824	11,648	17,472	23,296	29,120	34,944	40,768	46,592	52,416	58,931	65,445	72,571		
IMPUESTOS													18,143	**0.75%**
BENEFICIO NETO														
BENEFICIO NETO	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**5,824**	**6,514**	**6,514**	**-11,017**	**54,428**	**2.25%**
Acumulado	5,824	11,648	17,472	23,296	29,120	34,944	40,768	46,592	52,416	58,931	65,445	54,428		

PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISTAS PARA 5 AÑOS

Además de las pérdidas y ganancias del año 2006, se ha analizado las perdidas y las ganancias hasta el año 2011, con sus ingresos en ventas, costos en ventas, con los respectivos gastos operativos, con sus gastos e ingresos extraordinarios, gastos financieros y demás cuentas contables respectivas. El estado de pérdidas y ganancias proyectado a 5 años, se adjunta en la siguiente tabla.

FONTANA - EBC	Pérdidas y Ganancias Previstas 5 años				
INGRESOS POR VENTAS					
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
VENTA NETA	**2,417,030**	**2,537,881**	**2,664,775**	**2,798,014**	**2,937,915**
COSTE DE LAS VENTAS					
Consumo	866,021	909,322	954,788	1,002,528	1,052,654
Gastos Variables	161,457	169,530	178,007	186,907	196,253
Coste de las Ventas	**1,027,479**	**1,078,853**	**1,132,795**	**1,189,435**	**1,248,907**
GANANCIA BRUTA	**1,389,551**	**1,459,029**	**1,531,980**	**1,608,579**	**1,689,008**
GASTOS OPERATIVOS					
Publicidad y Promoción	604,257	634,470	399,716	279,801	293,791
Salarios Ventas y Marketing	107,461	111,760	116,230	120,879	125,714
Otros gastos de Ventas y Mk	29,004	30,455	31,977	33,576	35,255
Comisiones y bonos	326,627	342,959	360,107	378,112	397,018
Gastos de Ventas y Marketing	**1,067,350**	**1,119,643**	**908,030**	**812,368**	**851,778**
Salarios de Administración	94,028	97,790	101,701	105,769	110,000
Alquileres	8,904	9,260	9,631	10,016	10,416
Gastos Generales	40,980	170,477	177,296	184,388	191,763
Seguros	0	0	0	0	0
Tasas	6,732	7,001	7,281	7,573	7,875
Rentings	6,750	7,020	7,301	7,593	7,897
Insolvencias	72,511	76,136	79,943	83,940	88,137
Gastos Generales y de Admon	**229,905**	**367,684**	**383,153**	**399,278**	**416,089**
Otros Gastos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
GASTOS OPERATIVOS	**1,297,255**	**1,487,327**	**1,291,183**	**1,211,647**	**1,267,867**
GANANCIA NETA	**92,296**	**-28,299**	**240,797**	**396,932**	**421,141**
Ingresos y Gastos EXTRAORDINARIOS					
INGRESOS	0	65	864	65	3,415
GASTOS	0	0	0	0	0
EBITDA **(Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones)**					
EBITDA	**92,296**	**-29,978**	**240,747**	**396,997**	**424,556**
Acumulado	92,296	62,318	303,065	700,062	1,124,618
DEPRECIACIÓN	17,120	17,120	17,120	17,120	17,120
AMORTIZACIONES	104	104	104	104	104
Ingresos y Gastos FINANCIEROS					
INGRESOS	0	0	0	0	0
GASTOS	2,500	1,745	914	0	0
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS					
Beneficio A.I.	**72,572**	**-48,947**	**222,610**	**379,774**	**407,332**
Acumulado	72,572	23,626	246,236	626,009	1,033,342
IMPUESTOS	18,143	0	55,652	94,943	101,833
BENEFICIO NETO					
BENEFICIO NETO	**54,429**	**-48,947**	**166,957**	**284,830**	**305,499**
Acumulado	54,429	5,483	172,440	457,270	762,770

4.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD, TIR Y VAN

Dado el estado de perdidas y ganancias se puede obtener el flujo de caja, el cual incluye los ingresos por ventas, los egresos, depreciación y amortización, así como los respectivos ajustes al flujo, así se puede observar que se plantea un flujo con deuda y sin deuda[3], los cuales serán la base para analizar la rentabilidad del negocio y el retorno de la inversión, así tenemos que los flujos serán:

Cuadro 4.4.1

Flujo Neto con Deuda

RUBRO	***FLUJO NETO CON DEUDA***
AÑO 0	-48651.883
AÑO 1	3078.86966
AÑO 2	-40201.922
AÑO 3	56411.7264
AÑO 4	332078.762
AÑO 5	596693.568

Elaborado por: los autores

[3] Ver flujo de caja con y sin deuda (Anexo 4)

Cuadro 4.4.2

Flujo de Caja sin Deuda

RUBRO	FLUJO NETO SIN DEUDA
AÑO 0	-82672.937
AÑO 1	21527.7932
AÑO 2	-26529.339
AÑO 3	72285.9711
AÑO 4	338814.034
AÑO 5	603428.84

Elaborado por: los autores

Nótese que en cada flujo de caja se ha considerado los valores por inversión correspondientes, además se consideró en el flujo con deuda los pagos correspondientes por amortización e intereses de la deuda, dando como resultado que los dos flujos sean diferentes.

Para analizar la rentabilidad del proyecto se considerarán los dos tipos de flujos (con y sin deuda) y la tasa TMAR (Tasa mínima atractiva de retorno) para determinar que tipo de flujo es el más rentable para los fines del proyecto, dicho esto el análisis de rentabilidad para el flujo con deuda es el siguiente:

Cuadro 4.4.3

Análisis de Rentabilidad con Deuda

TIR	90%
TMAR	13,33%
VAN	482001,36
ANÁLISIS	SE ACEPTA

Elaborado por: los autores

La Tasa Interna de Retorno para el proyecto (90%) es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto de la inversión sea igual a cero, es decir lo que indica es la rentabilidad del proyecto. Así también vemos que este proyecto muestra un valor actual neto de 482001.36 dólares. Esto indica que dado esto el proyecto es rentable ya que la TIR supera a la TMAR DE 13.33%.

Más por otro lado, tenemos que con el flujo de caja sin deuda el análisis seria el siguiente:

Cuadro 4.4.4

Análisis de Rentabilidad sin Deuda

TIR	79%
TMAR	17.51%
VAN	407982.27
ANÁLISIS	SE ACEPTA

Elaborado por: los autores

Así tal como se puede ver este flujo indica una rentabilidad del 79% y un VAN de 407982.27 dólares con lo que dado la TMAR[4] (17.51%) se considera que esta opción también es factible para el proyecto.

Después de realizar el análisis de estos dos flujos de caja por separado podemos llegar a la conclusión de que la opción con deuda seria más viable ya que esta arroja mayor rentabilidad sobre el proyecto (mayor TIR) y además permite establecer el negocio con una menor inversión.

[4] La TMAR sin deuda es mayor a la TMAR con deuda, debido a que esta refleja tan solo el riesgo del inversionista Ke, ya que los activos están siendo financiados por el patrimonio.

4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para el cálculo de punto de equilibrio se ha considerado el nivel de ventas necesario para que la empresa no ofrezca pérdidas ni ganancias, así dado esto se tiene que el punto equilibrio para el proyecto es:

Cuadro 4.5.1

Cálculo de punto de Equilibrio

CÁLCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO	
INGRESOS	2417029.63
COSTOS VARIABLES	2059878.27
MARGEN CONTRIBUCIÓN	357151.36
% MARGEN CONTRIBUCIÓN	14.78%
GASTOS FIJOS	284579.09
% DE GASTOS FIJOS	12%
PUNTO DE EQUILIBRIO SIN DEUDA	1925433.61
GASTOS FINANCIEROS	2500.00
TOTAL DE GASTOS FIJOS	287079.09
PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA	1942348.36

Elaborado por: los autores

Dado esto se puede decir que el punto de equilibrio con deuda es de 1942348,36 dólares, lo que indica que estas son las mínimas ventas que debe tener la empresa para que no tenga perdidas en el negocio, lo cual es superado por las ventas presupuestadas, lo que indica que la empresa bien superaría los niveles primarios de ventas necesarios, tal como se puede ver en el siguiente cuadro y gráfico:

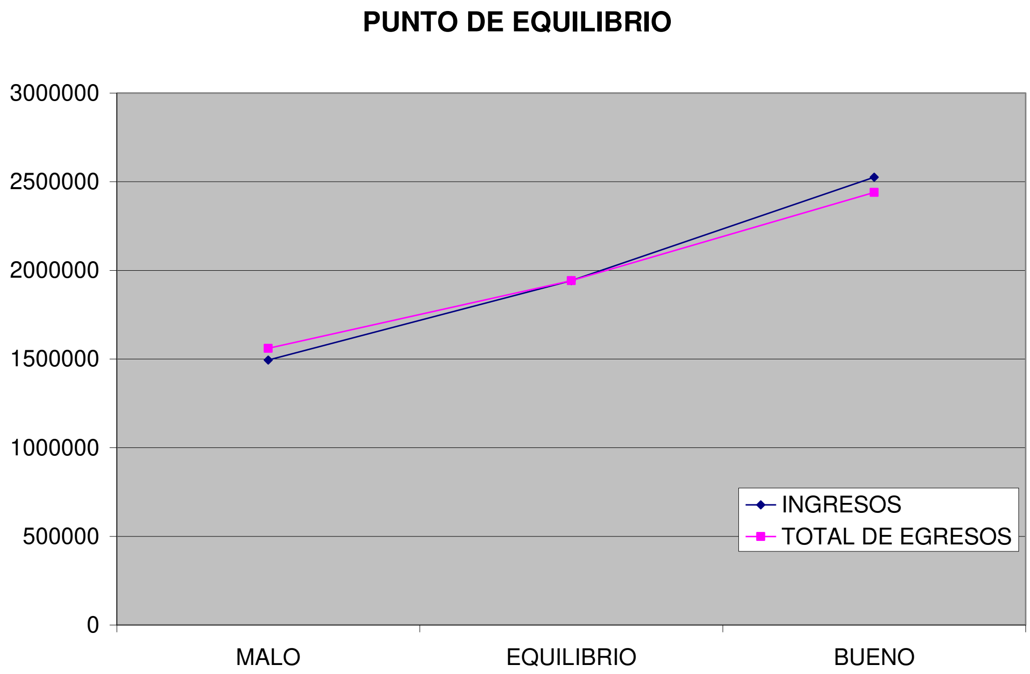
Cuadro 4.5.2

Análisis de Punto de Equilibrio con Deuda

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEUDA			
	ESCENARIO		
RUBROS	MALO	EQUILIBRIO	BUENO
INGRESOS	1494114,12	1942348,36	2525052,87
EGRESOS VARIABLES	1.273.284,05	1.655.269,27	2.151.850,05
GASTOS Y COSTOS FIJOS	284.579,09	284.579,09	284.579,09
GASTOS FINANCIEROS	2.500,00	2.500,00	2.500,00
TOTAL DE EGRESOS FIJOS	287.079,09	287.079,09	287.079,09
TOTAL DE EGRESOS	1560363,14	1.942.348,36	2438929,14
UTILIDADES	-66249	0,00	86124

Elaborado por: los autores

Gráfico 4.5.1



Elaborado por: los autores

4.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

CUADRO 4.6.1

ESCENARIO	VARIACIÓN %	TIR	ANÁLISIS
VARIACIÓN POSITIVA DE LAS VENTAS	5%	273%	SE ACEPTA
	10%	462%	SE ACEPTA
	15%	652%	SE ACEPTA
VARIACIÓN NEGATIVA DE LAS VENTAS	PUEDEN BAJAR HASTA 2.35%		
AUMENTO DEL COSTO DE VENTAS	5%	21%	SE ACEPTA
	PUEDE SUBIR HASTA 5.5%		
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE VENTAS	5%	167%	SE ACEPTA
	10%	245%	SE ACEPTA
	15%	325%	SE ACEPTA
ELEVACIÓN DE LOS GASTOS DE MARKETING	5%	25%	SE ACEPTA
	PUEDE SUBIR HASTA 5.92%		
DISMINUCIÓN DE LOS GASTOS DE MARKETING	5%	167%	SE ACEPTA
	10%	247%	SE ACEPTA
	15%	331%	SE ACEPTA

Elaborado por: los autores

Tal como se puede observar el proyecto mantiene cierta solidez. Así se tiene que ante variaciones positivas de los ingresos por venta la TIR se eleva, como podemos apreciar por ejemplo que si el ingreso por ventas aumenta en un 15% la TIR alcanzará un 652% dando como resultado un proyecto sumamente rentable, mas al mismo tiempo se ve que el proyecto tal como esta dispuesto soporta una disminución del ingreso por venta de hasta un 2.35%, para que aun sea rentable tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado se puede notar que el proyecto tolera un aumento del costo de venta de hasta el 5.5% para que el mismo siga siendo rentable, de la misma forma con relación a sus gastos de marketing, se nota que el proyecto soporta un aumento de hasta el 5.92% y aun así el proyecto cumple con las expectativas ya que la TIR sigue siendo mayor que la TMAR.

Así mismo finalmente se puede ver que una disminución de los costos de venta y gastos operativos afecta positivamente a la rentabilidad del proyecto tal como se ven en el cuadro anterior.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El proyecto es rentable con una TIR de 90% y una VAN de 456740.52 dólares, lo que significa que este bien puede ser factible de invertir por la empresa
2. Es necesario que la empresa pueda controlar sus diversos costos para que el proyecto sea rentable y sostenible tanto a corto como a largo plazo
3. Definitivamente es un mercado en la cual puede ingresar este producto, ya que esta actualmente existen muchas oportunidades de mercado al solo haber muy pocos competidores en este segmento
4. La coyuntura de mercado propicia el ingreso de este tipo de producto, debido a que existe una tendencia hacia lo natural, lo que indica que existe buenas probabilidades de posicionar este producto
5. La mayor fortaleza para el éxito de este proyecto es la fuerza de distribución que maneja la empresa, lo cual indica excelentes oportunidades para colocar este producto en percha

RECOMENDACIONES

1. Es muy importante para potenciar la compra de este producto, la perfecta sincronización del plan de Marketing en el siguiente orden:
    - Crear espectadita vía medios de comunicación
    - Introducir el Producto y colocar en perchas
    - Realizar el Plan de Medios
    - Distribuir y colocar el material P.O.P.
    - Que la Fuerza de Ventas realice el Merchandising (Exhibición, Rotación y Bloqueo) en el Punto de Venta
2. Además es imperativo que la presentación a la fuerza de Ventas sea lo mas explicita posible, para que tenga claro el concepto de la marca y pueda transmitirlo al detallista y otros puntos de venta. Lo cual será realizado a través de la Carta al Detallista (Tríptico que detalla los nuevos formatos, precios y márgenes de ganancia del Detallista) y con el Ayudaventas (Tríptico que permite al vendedor tener la referencia de los nuevos SKUs, códigos para el sistema de preventa, puntos clave para la negociación del detallista y promociones para la introducción del nuevo producto.)