

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería



**Estudio de factibilidad para la introducción de las
plataninas Tumbis al mercado guatemalteco,
a través del canal moderno**

Trabajo de graduación presentado por José Ignacio Arroyo Castillo
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en
Ciencia de la Administración

Guatemala,
2017

**Estudio de factibilidad para la introducción de las
Plataninas Tumbis al mercado guatemalteco,
a través del canal moderno**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería

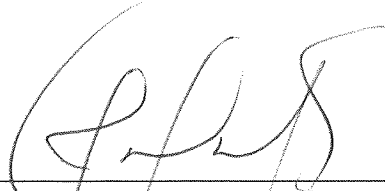


**Estudio de factibilidad para la introducción de las
Plataninas Tumbis al mercado guatemalteco,
a través del canal moderno**

Trabajo de graduación presentado por José Ignacio Arroyo Castillo
para optar al grado académico de Licenciada en Ingeniería en
Ciencia de la Administración

Guatemala,
2017

Vo.Bo. Asesor

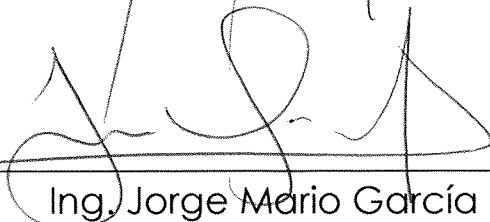


Lic. Julio Adolfo Lemus

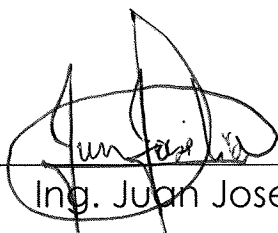
Vo.Bo. Terna Examinadora



Lic. Julio Adolfo Lemus



Ing. Jorge Mario García



Ing. Juan Jose Lira

Fecha de Aprobación: Guatemala, 08 de agosto del 2017

PREFACIO

El proyecto de realizar la introducción de las plataninas *Tumbis* en Guatemala, surge en un viaje de negocios hacia Costa Rica, en donde directivos de la empresa VICASA tuvieron la oportunidad de conocer a los propietarios de Alimentos Zuñiga, dueños de la marca de plataninas *Tumbis*. Ambos vieron la oportunidad de expandir su portafolio y diversificarse fuera del sector donde compiten actualmente. Por su parte Alimentos Zúñiga seguirá creciendo sus operaciones fuera de Costa Rica bajo el mismo modelo de distribuidores que ya le ha dado éxito.

Para garantizar el éxito de este trabajo de graduación, no bastó con la realización de un trabajo exhausto de investigación de campo, aunque sí representó una de las herramientas principales para este proyecto y de igual manera, fue la base para el análisis de costo y financiero. Esto no hubiera sido posible sin la ayuda de varias personas que, con su conocimiento y experiencia ayudaron a obtener un análisis, resultados y conclusiones más asertivas.

En la realización de este trabajo, el Lic. Julio Lemus brindó un apoyo considerable aportando conocimiento y experiencia apoyando con recomendaciones, análisis de resultado y análisis de mercados.

VICASA, con aportes, ayuda y disponibilidad, fueron parte importante en el trabajo de graduación que, sin su ayuda, esto no hubiera sido posible.

A Juan Miguel Castillo de la empresa VICASA, quien con su tiempo y buena voluntad hicieron posible este proyecto, brindando su apoyo y disponibilidad.

ÍNDICE

PREFACIO	xi
LISTA DE CUADROS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE GRÁFICAS	xv
RESUMEN.....	xvi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. Objetivos	2
A. General	2
B. Específicos.....	2
III. Alcances y límites	3
IV. Marco teórico	4
A. Canales de distribución.....	4
B. Pestel.....	5
C. Fuerzas de Porter	6
D. Mercado objetivo.....	9
E. Grupo Focal	9
F. FODA.....	10
G. Marketing Mix.....	11
H. Estructura de costos	12
I. Análisis financiero	12
V. Análisis de la situación actual	18
A. Historia.....	18
B. Por qué	23
C. Pestel.....	26
D. Fuerzas de Porter	28
VI. Estudio de mercado	31
A. Mercado objetivo.....	31
B. Investigación de campo	35

C. Grupo Focal	41
VII. Propuesta para el lanzamiento	43
A. FODA.....	43
B. Marketing Mix.....	45
VIII. Evaluación financiera	51
A. Estructura de costos	51
IX. Análisis financiero	55
A. Flujo de caja.....	55
B. Valor Presente Neto.....	57
C. Tasa Interna de Retorno	58
X. CONCLUSIONES	59
XI. RECOMENDACIONES	60
XII. BIBLIOGRAFÍA	62
XIII. ANEXOS	64
XIV. GLOSARIO	65

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Análisis PESTEL.....	27
Cuadro 2.	Tiendas por formato <i>Wal-Mart</i> Guatemala	31
Cuadro 3.	Tiendas por formato <i>Unisuper</i> Guatemala.....	32
Cuadro 4.	Listado de puntos de venta visitados.....	35
Cuadro 5.	Matriz de cobertura de competencia en supermercados.....	37
Cuadro 6.	Matriz de presentaciones de la competencia	39
Cuadro 7.	Matriz de análisis de precios por presentación de la competencia.	40
Cuadro 8.	Matriz preguntas cuantitativas de Grupo Focal	41
Cuadro 9.	Matriz preguntas cualitativas de Grupo Focal	42
Cuadro 10.	Análisis de precio promedio de plataninas <i>Tumbis</i> en el.....	47
Cuadro 11.	Análisis de precio del mercado	48
Cuadro 12.	Análisis de precio para cada cadena	49
Cuadro 13.	Análisis de costo flete por cantidad de tarimas presentación 55 gr.....	51
Cuadro 14.	Costos variables total de plataninas <i>Tumbis</i> por unidad en quetzales presentación 55 gr.....	52
Cuadro 15.	Costos Fijo de plataninas <i>Tumbis</i> por unidad en quetzales presentación 55 gr	53
Cuadro 16.	Costos totales por unidad en quetzales presentación 55 gr.....	53
Cuadro 17.	Flujo de efectivo del primer año operativo en quetzales	56
Cuadro 18.	Cálculo de VPN mediante flujos mensuales en quetzales	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Perfiles de clienta <i>Wal-Mart</i>	33
Figura 2.	Comportamiento de compra de los Perfiles de clienta <i>Wal-Mart</i>	34
Figura 3.	Análisis FODA	43
Figura 4.	Presentaciones <i>Tumbis</i> 55 gramos	46
Figura 5.	Página de Facebook <i>Tumbis</i> Guatemala	50

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Porcentaje de venta por segmento para VICASA	20
Gráfica 2.	Mondrian de ventas para VICASA según Canal y sus segmentos	22
Gráfica 3.	Representación del consumo en el tiempo de los productos de VICASA..	23
Gráfica 4.	Unidades vendidas vs Unidades cobradas	24
Gráfica 5.	Número de colaboradores en el tiempo	25
Gráfica 6.	Cobertura de competencia en supermercados	38
Gráfica 7.	Distribución de presentaciones de la competencia.	39

RESUMEN

Plataninas *Tumbis* es una marca parte de Alimentos Zúñiga de Costa Rica, grupo que comercializa snacks desde 2002. Actualmente sus productos se encuentran dentro y fuera de Costa Rica, llegando a otros países a través de distribuidores y socios estratégicos. Actualmente tiene operaciones en Centroamérica, gran parte de Estados Unidos y Panamá.

Por su parte VICASA (Vinícola Centroamericana S.A), es una empresa guatemalteca que se dedica a la comercialización y producción de vinos y licores en Centroamérica. Desde hace un tiempo, VICASA busca diversificar su portafolio e incursionar en otro producto de consumo masivo que no dependa de estacionalidades, como lo son los vinos y licores. Aprovechar sus recursos actuales de distribución y fuerza de venta, es una ventaja competitiva con la que la empresa cuenta y que, al incursionar con otro producto, los costos fijos de las operaciones actuales se pueden diluir.

El estudio de factibilidad para la introducción de las plataninas *tumbis* al mercado guatemalteco representará una alternativa que ayude a la empresa VICASA a tomar la decisión, de que si el negocio previsto es viable o no, además servirá como futuro ejemplo para la empresa si desea valorar alguna otra opción de diversificación en el futuro.

El trabajo de graduación estará dividido en cuatro pilares esenciales; primero, el análisis de la situación actual, para evaluar el contexto de ambas empresas y la relación con este negocio.

Luego, se elaboró un estudio de mercado, el cual representó la herramienta principal para el desarrollo de estrategias, precios y costos derivados de la operación. Una vez que obtenida la información, se desarrollará la propuesta para el lanzamiento del producto y, por último, se realizará una evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto.

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la viabilidad económica de lanzar el producto plataninas *tumbis* al mercado guatemalteco. Como se mencionó anteriormente, ambas empresas tienen como objetivo que la operación de la distribución de las plataninas *tumbis* en Guatemala sea factible. VICASA diversificaría su portafolio, que le ayudaría a reducir los riesgos, diluir sus costos fijos actuales y depender menos de la estacionalidad de los vinos. También contaría con el apoyo de una marca con presencia en otros mercados, con éxito ya comprado y experiencia en la incursión de mercados similares.

Por su parte Alimentos Zúñiga, continua con la expansión de sus productos a otros mercados cercanos por medio de distribuidores, incrementando sus ventas con menor costo operacional y dejando en manos de sus nuevos distribuidores la fuerza de ventas y conocimiento de los mercados locales. Para poder tomar la decisión de aprobar el lanzamiento del producto, se llevó a cabo un proceso que accediera a entender el entorno completo, tanto macro como micro económico y para poder cuantificar cada uno de estos factores para la toma de decisiones.

El trabajo inicia con un análisis de la situación actual la empresa, para luego analizar el entorno macro, que empezaría con definir y analizar el entorno territorial. Asimismo, es importante resaltar que varias herramientas como PESTEL y las Fuerzas de Porter permitieron analizar y cuantificar cada uno de los factores macro económicos y de la misma industria que deben considerarse a la hora de este lanzamiento se llevó a cabo un estudio de mercado, el cual sirvió para definir el mercado meta alimentándose de un perfil previamente definido y otra recopilación de datos tomados en el campo, específicamente para supermercados, para que al final se realice un grupo focal que permitió entender de fondo las necesidades en el consumidor meta, para poder evaluar características del producto en los consumidores.

II. Objetivos

A. General

Realizar un estudio de factibilidad para la introducción de las *Plataninas Tumbis* al mercado guatemalteco a través del canal moderno.

B. Específicos

1. Analizar de la situación actual de la empresa VICASA, que ayude a determinar su estructura, modelo de negocio y situación económica actual para el desarrollo de nuevos proyectos.
2. Realizar un estudio de mercado para definir la preferencia del consumidor, aprobación del producto, definir ventaja competitiva y la estrategia de ventas y precios.
3. Analizar de la estructura de costos y operaciones necesarias para la introducción de nuevos productos.
4. Realizar un análisis financiero del proyecto, para determinar su viabilidad y poder tomar decisiones sobre la estructura financiera y determinar la inversión necesaria para el lanzamiento.

III. Alcances y límites

La investigación realizada en este proyecto fue para el lanzamiento de plataninas *Tumbis* en el mercado guatemalteco. Luego se focalizó la investigación en el mercado moderno, específicamente para supermercados debido a que resulta un mercado más estructurado que da la posibilidad de probar los productos antes de salir a un mercado informal, con clientes detallistas con espacios limitados y exclusividades con otros proveedores. La estructura de costos y el análisis financiero solamente tomará en cuenta los requerimientos para poder incursionar en este canal, ignorando la demanda y gastos requeridos para otro tipo de canal.

Para las inversiones necesarias y los meses que se tenga un flujo de efectivo negativo, se utilizará el capital de VICASA para afrontar estos gastos. Esto es debido a que es el principal socio e inversionista.

El costo de manufactura lo brindó Alimentos Zúñiga y no es variable en los primeros dos años. El costo del flete es brindado por las empresas que actualmente operan para VICASA en fletes de Costa Rica hacia Guatemala. Para el costo de distribución de la bodega hacia los supermercados, se tomará el precio que ofrece cada cadena dentro de sus centros de distribución sin que este cambie en el tiempo.

El costo de la bodega se define con base en el porcentaje que se utilizará de la bodega que actualmente posee VICASA, se tiene estimado utilizar el 13% del área de una bodega del tamaño que posee VICASA. El precio de venta para las cadenas es distinto, no se trabajó un precio por formato, se realizó un precio promedio y es la cadena quien debe dirigir su estrategia en los diferentes formatos de sus tiendas.

IV. Marco teórico

En los siguientes apartados se definirán las siguientes herramientas, que luego serán esenciales para el desarrollo del trabajo: los canales de distribución, Pestel, Fuerzas de Porter, el mercado objetivo, Grupo Focal, la matriz de FODA, Marketing Mix, la estructura de costos y finalizando con el análisis financiero.

A. Canales de distribución

Actualmente en Guatemala existen principalmente tres mercados grandes; el mercado tradicional o de abarrotería, el canal de mayoristas y mercados modernos. El primer mercado se basa en pequeños puntos de venta en distintos lugares, donde se administran volúmenes pequeños y en gran mayoría son presentaciones personales, igualmente se les nombra como minoristas.

El mercado de mayoristas es un intermediario entre el productor y las tiendas de abarrotería. Estos compran considerables cantidades de producto a precios bajos y luego revenden a los minoristas, en volúmenes menores a un precio más alto. Este canal en ninguna situación le vende al consumidor final. El canal moderno tiene su base en centrales de compra que manejan volúmenes altos en áreas estratégicas, donde se encuentra variedad de productos, que cumplan las necesidades del consumidor. Esta clasificación se utiliza por la mayoría de empresas guatemaltecas y es de esta manera Nielasen líder en investigación de mercados clasifica el mercado de Guatemala.

Es de suma importancia recordar que esta clasificación es la más usual en todas las empresas de consumo masivo. También es necesario mencionar que cada empresa tiene su propia manera de clasificar los canales de distribución, según sus criterios. En el caso de VICASA, cuenta con cuatro canales, que clasificó debido a su importancia y diferencia entre cada uno de ellos. Siendo estos el mercado de Mayoristas, Mercado Moderno, Eventos y Centro América.

El enfoque de la propuesta, se dirige exclusivamente para supermercados, en otras palabras, al canal moderno, esto por la facilidad que presenta la incursión de productos novedosos en este segmento. La facilidad es causa de la constante competencia en los supermercados que indagan contar con la mayor variedad de empaques y productos posibles para que se logren diferenciar entre ellos y estén dispuestos a probar productos nuevos y tendencias de crecimiento con base en la innovación.

B. PESTEL

Refiriendo al análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal) se define como una herramienta de planificación que identifica los contextos que puedan influenciar al beneficio de la empresa. A continuación, se desglosan los factores de PESTEL:

1. Político. Son los aspectos de sistemas de gobiernos, políticas, regulación comercial y laboral.

2. Económicos. Son los aspectos de evolución de los precios, tasas de interés del mercado, presión fiscal a las empresas, oferta de empleo, índices de producción del sector en el que se esta la actividad comercial, poder de compra de los consumidores, Producto Interno Bruto (PIB), índice de inflación.

3. Socio-demográficos. Son los aspectos de cantidad y distribución de la población, análisis de la población en función de factores demográficos.

4. Tecnológicos. Son los aspectos que incluyen nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, telecomunicaciones, infraestructura en el país.

5. Ecológicos. Son los aspectos de incluyen aspectos impacto del clima en el sector que se desarrolla, la injerencia de la empresa en este tema, el reciclaje.

6. Legal. Son los aspectos que incluyen aspectos de legislación en el país, acuerdos nacionales e internacionales que rigen la industria, impuestos (Alzamora, 2009).

C. Fuerzas de Porter

El análisis de las Fuerzas de Porter se creó por Michael Porter, donde se basa en un modelo estratégico para analizar los aspectos clave del entorno es el sector industrial en el cual se compete. Estos factores se deben controlar para la toma de decisiones favorables a la empresa y alcanzar el éxito en el mercado (Devoto, s.f.).

Las fuerzas externas del sector industrial por lo general afectan a todas las empresas del mismo sector, pero depende de las distintas habilidades y cualidades con que cuentan las empresas para enfrentarse a ellas (Porter, 1997).

1. La rivalidad entre los competidores existentes. Se basa en mejorar la posición de las empresas del sector, utilizando tácticas de competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos calidad del servicio al cliente (Porter, 1997). La rivalidad se presenta debido a que todos quieren mantener, defender o incrementar su participación de mercado (Alzamora, 2009).

Este riesgo aumenta en el momento en que los competidores son numerosos o muy similares en tamaño e influencia; el crecimiento de la industria es un proceso lento, lo cual precipita la lucha por la participación de mercado; asimismo las barreras de salida son elevadas, por poseer bienes altamente especializados; es decir, que los rivales están sumamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo; la rivalidad es esencialmente destructiva para la rentabilidad si se refiere solo hacia el precio.

2. La amenaza de productos o servicios sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función o cumplen la misma necesidad para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en tecnología y diseño diferente (Porter, 1997).

La amenaza de productos sustitutos es mayor cuando existe disponibilidad de sustitutos cercanos, bajos costos de cambio para el comprador al pasar de un producto del sector a un sustituto, los productores de sustitutos tienen una alta agresividad y recursos disponibles, y cuando hay una baja lealtad a la marca por productos del sector (Devoto, s.f.).

3. La amenaza de nuevos ingresos al sector. Surge en el momento en que un competidor ingresa por primera vez a un sector, y trae consigo innovación, así como el deseo de tener una cuota de mercado, lo cual ejerce presión en los precios, costos e índice de inversión para competir. Asimismo, la amenaza depende de las barreras de entrada que encuentre, así como también de la reacción de los competidores existentes que debe esperar quien va ingresando.

Economías de escala: su base está en la producción a gran volumen, porque gozan de costos más bajos por unidad. Esto establece un factor de disuasión para el aspirante nuevo del sector porque le obliga a realizar la entrada con instalaciones a gran escala.

Diferenciación del producto: los productos que cuentan con identificación de marca y lealtad frente a los clientes, implica que los aspirantes se vean obligados a invertir grandes sumas de dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad que los clientes tienen a una marca ya existente. Requisitos de capital: son una barrera para el ingreso esencialmente cuando es necesario invertir grandes recursos financieros para gastos no recuperables.

Acceso a los canales de distribución: en el momento que los canales de distribución ya han sido influenciados por las empresas establecidas, el aspirante deberá persuadir a los canales para que acepten el producto a través de la reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida, entre otros.

Política del Gobierno: es una barrera al ingreso principalmente en la fijación de normas para la aprobación del producto. Esto eleva el costo del capital de ingreso, y también proporciona información con anticipación al ingreso inminente del aspirante a las empresas ya establecidas, lo cual accede a formular estrategias de respuesta.

4. El poder negociador de los clientes. Los clientes pueden tener el poder de negociación para forzar los precios a la baja, exigen mejor calidad y más prestaciones y enfrentando a diversidad de participantes en una empresa. Los compradores tienen poder si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria porque utilizan ese peso para ejercer presión en la disminución de precios.

A continuación, se presentan las siguientes circunstancias en las cuales se puede fijar cuál es el poder en la negociación de los clientes: El grupo es muy concentrado; los beneficios del grupo son bajos; el producto carece de importancia en términos de calidad; el producto no significa precisamente un ahorro en dinero para los compradores; las materias primas que compran el sector representan una fracción necesaria de los costos; el comprador tiene información sobre el mercado del producto.

5. El poder negociador de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre quienes participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios; de esta manera pueden exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios (Porter, 1997).

Los proveedores pueden tener injerencia en el poder de negociación cuando el grupo está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende; el producto que suministran es único o está diferenciado; no tienen necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector; existe riesgo de que los proveedores entren a un sector; cuando el poder de negociación de los proveedores es alto, el sector industrial es menos atractivo, ya que los proveedores

pueden aumentar los precios de los productos, disminuir su calidad o disminuir su cantidad (Devoto, s.f.).

D. Mercado objetivo

El mercado meta o mercado objetivo es el sector de la población al cual se dirige específicamente un producto, servicio o campaña. Este puede estar basado en estudios de mercado o estudios demográficos que ayuden a establecer la porción del mercado que se estará enfocando los refuerzos y recursos.

Para determinar el mercado objetivo se debe tenerse en cuenta los elementos más necesarios tales como el alcance geográfico, los canales de distribución, la categoría donde se compartirán y definir los influenciadores en la demanda para establecer posibles consumidores y compradores.

E. Grupo Focal

El Grupo Focal radica en interactuar con el mercado objetivo, con el fin de conocer más afondo y poder conocer insights que puedan finalizar en accionables. Asimismo, es un estudio de técnica cualitativa el cual consiste en un grupo pequeño que sea parte del mercado objetivo cerca de 3 a 12 personas el cual es dirigido por un moderador y es el que dirige las preguntas y enfoca la conversación en los temas de interés, es de allí donde se deriva su nombre.

El Grupo Focal pretende tener un ambiente más relajado y dinámico en el que los participantes puedan sentirse cómodos y construir sobre opiniones e ideas, escuchando a más personas e interactuando ente ellos. Además, se les puede solicitar que llenen una breve encuesta la cual buscará tener un reflejo cuantitativo de cada opinión.

F. FODA

El análisis FODA se utiliza para investigar la situación que actualmente se tiene en el proyecto o empresa, incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tomar decisiones de acuerdo a los objetivos establecidos por el proyecto o empresa.

Esta herramienta se considera de gran utilidad para concretar las situaciones externas o internas que puedan ya actuar en contra o a favor. Desde una perspectiva externa se deberán estudiar las oportunidades y amenazas al negocio, y de una perspectiva interna se deben mapear las fortalezas y debilidades que se poseen.

1. Fortalezas. Estas son características intrínsecas con las que cuenta la empresa y le dan ventaja competitiva en comparación con la competencia. Su base puede estar en recursos, capacidades y habilidades que ya tiene la empresa.

2. Oportunidades. Son los factores extrínsecos que dan ventaja competitiva en comparación con la competencia y se deben convertir en fortalezas para capitalizar las oportunidades identificadas.

3. Debilidades. Estas son características intrínsecas con las que cuenta la empresa que le dan desventaja competitiva comparada con la competencia. Se puede basar en recursos, capacidades y habilidades que la carece la empresa o no son eficientes en estos procesos.

4. Amenazas. Son los factores externos que dan desventaja competitiva comparada con la competencia, pueden ser legales, de ambiente o incluso sociales. (Morales, 2012).

G. Marketing Mix

El marketing mix es utilizado para analizar que el proyecto o producto que se está estudiando cumpla las necesidades y deseos del consumidor, ofrezca un precio determinado que sea competitivo y cumpla las expectativas de la empresa, exista disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y lleve a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite los procesos de venta y el desarrollo de relaciones. (Soriano, 1990). En mercadotecnia, es necesario utilizar las 4P's las cuales se muestran a continuación:

1. Producto. Es “todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializan en un mercado”. (Sebrae, 2007).

2. Precio. Es el costo económico que los clientes gastarían para adquirir la posesión o utilizar algún bien o servicio determinado, incluyendo la distribución, descuentos, garantías, rebajas, entre otros (Arriaga, Avalos y de la Torre, 2012).

3. Promoción. Son las “actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios” (Soriano, 1990).

4. Plaza. Es la organización interna y externa que crea la relación entre la empresa y los consumidores para facilitar la adquisición del producto. Incluye el momento y las condiciones en las que llegará el producto a manos de sus consumidores. (Sebrae, 2007).

H. Estructura de costos

En la estructura de costos es importante dar una definición del costo de un producto o proyecto; se definen como los procesos más críticos en la elaboración del mismo, para poder medir la viabilidad financiera tomando en cuenta todos los factores que están relacionados desde el proceso de producción hasta el proceso de ventas. El método de contabilidad de costos es utilizado debido a que permite agrupar todos los costos y gastos en las diferentes categorías que se incurre (Horngren, 2007).

A la hora de establecer el costo de un producto o proyecto es necesario utilizar los siguientes puntos:

1. Objeto del costo. Se refiere a todo aquello para lo que es necesario tomar una medida de costeo, que puede variar por las características del producto.

2. Costos directos. Costos relacionados con un objeto del costo que tiene relación con factores económicos de manera tangible.

3. Costos indirectos. Costos relacionados con un objeto del costo particular que no puede rastrearse de manera económicamente factible.

4. Grupo de costos. Es una agrupación de categorías individuales de los costos y gastos (Horngren, 2007)

I. Análisis financiero

El análisis financiero es una herramienta utilizada para evaluar la información contable de la compañía, interpretando dicha información para la toma de decisiones que aumentan el beneficio de la empresa. Entre los principales beneficios están: evaluar el pasado y presente, para poder proyectar el futuro de la operación; permitir

una planeación financiera y evitar inconvenientes del flujo en algún momento del tiempo (Tanaka, 2007).

El análisis financiero puede ser desde dos puntos de vista: externo, el cual es realizado por organizaciones auditoras interesadas en el resultado económico de dicha empresa; interno, el cual es realizado por el personal de la compañía y puede brindar un análisis más detallado de los estados de resultados, para la toma de decisiones en flujo de movimientos (Perez, s.f.).

Los principales factores para elaborar un exitoso análisis financiero son los que se presentan a continuación:

1. Presupuesto. Es un factor de planificación de la estimación de los flujos financieros que va a requerir la empresa en un periodo determinado. Las ventajas que presenta utilizar esta herramienta es facilidad de pronóstico, flexibilidad y fiabilidad.

Para la elaboración de un presupuesto le es solicitado a las áreas que manden un pronóstico de sus flujos monetarios en el periodo a analizar el área de control presupuestario; se consolida la información de cada área tanto los presupuestos operativos y de inversiones; de igual forma se revisan los presupuestos y se arma el presupuesto global; se edita y se publica a todos los interesados.

2. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). La Tasa Mínima Atractiva de Retorno se basa en la mínima cantidad de rendimiento que el inversionista estaría dispuesto a recibir por arriesgarse a colocar su dinero en un proyecto determinado. Se calcula considerando la tasa de inflación existente en el país y un premio al riesgo por invertir en el proyecto (Escalona, 2004).

3. Tasa Interna de Retorno (TIR). La Tasa Interna de Retorno es el promedio geométrico de los rendimientos futuros de una inversión cuando se iguala el Valor Presente Neto (VPN) a cero (Vaquiro, 2013).

Para calcular la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Cálculo de TIR

$$TIR = \sum_{i=1}^N \frac{FNE_n}{(1+i)^n} + \frac{VS}{(1+i)^n}$$

Donde:

FNE = flujo neto de efectivo del periodo n.

VS = valor de salvamento al final del periodo n.

4. Valor Presente Neto (VPN). El Valor Presente Neto es uno de los métodos más eficaces para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión a largo plazo. El objetivo es analizar si la inversión que se está proyectando realizar puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Si el VPN es menor que cero, quiere decir que hay una pérdida; si el VPN es mayor que cero, representa una ganancia; si el VPN es igual a cero, se dice que el proyecto es indiferente (Vaquiro, 2013).

Para calcular el VPN se utiliza la siguiente fórmula:

Ecuación 2. Cálculo de VPN

$$VPN = -P + \sum_{i=1}^n \frac{FNE}{(1 + TMAR)^i} + \frac{VS}{(1 + TMAR)^n}$$

Donde:

P = inversión inicial.

FNE = flujo neto de efectivo.

VS = valor de salvamento al final del periodo n.

TMAR = tasa mínima atractiva de retorno de la empresa.

V. Análisis de la situación actual

A. Historia

Vinícola Centroamericana, S.A. comercializadora de vinos, sidras y licores, nace en el área industrial y comercial un 10 de mayo de 1960 como parte de una sociedad entre italianos y guatemaltecos, bajo el nombre “Cinzano Guatemala”. En el año de 1970 la empresa queda con el 100 % de su aportación a capital en manos de socios guatemaltecos y con una franquicia de marcas italianas. (Página Web VICASA)

En la época de los 80's hasta el 2000, VICASA era parte de un conglomerado de empresas, el cual contaba con una distribuidora llamada *La Madrileña*. Esta distribuidora era la encargada de la distribución de los productos de VICASA, así como de *El Tamal* y *Vepasa*, todas estas empresas pertenecían a los mismos socios.

Luego del 2000, *Vepasa* cierra sus operaciones comerciales y *El Tamal* pasa a llamarse el *Tamal Gourmet*, para solamente vender dentro de sus tiendas. Esto lleva a la disolución de Distribuidora *La Madrileña*, provocando a VICASA a tener que contar con su propia distribución, modelo que sigue hasta la fecha en Guatemala.

Actualmente VICASA comercializa solamente vinos y sidras, retirando su participación en licores cuando la marca *Valentine's de Wiskey* decidió acabar su relación comercial con la empresa. Actualmente VICASA divide su portafolio en cinco segmentos:

1. Vinos de cocina. Dentro de este segmento son todos aquellos vinos que como su nombre lo describe son para cocinar con ellos, dentro de este segmento la marca que participa es Presidente con cinco variedades diferente: Tinto, Blanco, Seco, Pasas y Dulce.

2. Fiesta. Dentro de fiesta están todos aquellos vinos y espumantes que contienen licor, en este segmento se cuenta con seis marcas diferentes y alguno de ellos con varias presentaciones: *Vivaldi, Gran Ninot, Castellana, La Asturiana, La Gitana y La Madrileña.*

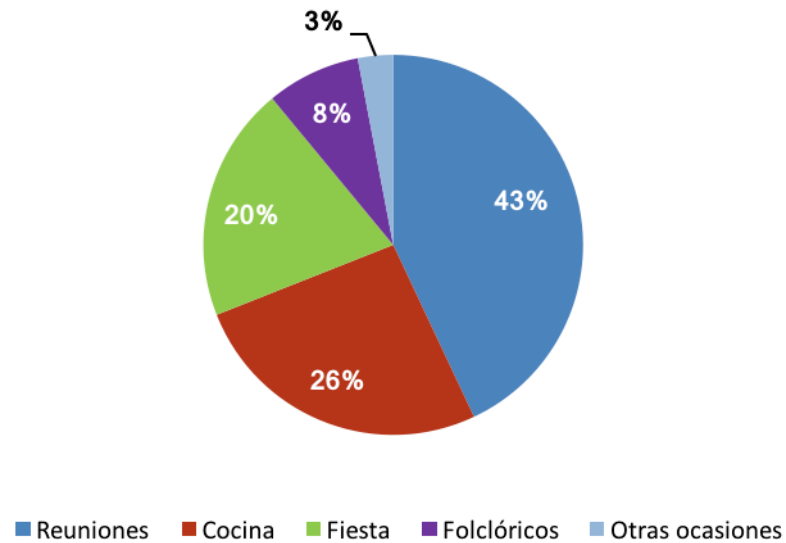
3. Reuniones. En la categoría de reuniones participa solamente *Well's*, un espumante sin licor con cinco sabores diferentes. Este segmento ha encontrado un nicho muy importante en las comunidades religiosas y fiestas de 15 años.

4. Vinos folclóricos. Los vinos folclóricos son un segmento de aperitivos, el cual se decidió llamarle folclóricos por su antigüedad y arraigo de la gente con este producto. En esta categoría la empresa cuenta con dos marcas, *El Farolazo e Imperial.*

5. Otras ocasiones. En otras ocasiones se encuentran los vinos especialmente para consagrar, utilizados por la Iglesia Católica.

En la siguiente gráfica, se muestra el mix por segmento para la compañía:

Gráfica 1. Porcentaje de venta por segmento para VICASA



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

A partir del 2003 VICASA decide incursionar fuera de Centroamérica por medio de distribuidores, expandiendo su participación a El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Actualmente Guatemala representa un 70% de las ventas de la empresa y un 30% los países restantes de la región. VICASA divide Guatemala en tres canales de distribución principales: Mayoristas, Canal Moderno (Supermercados) y Eventos especiales.

Dentro del Canal de Mayoristas divide la región en cinco zonas donde distribuye sus productos, Occidente, Centro, Sur, Oriente y Norte. En este canal se utiliza un sistema de preventa el cual toma una semana la recopilación de los pedidos para luego abastecer en un periodo de dos semanas, tomando un total de tres semanas la

distribución de estos productos. Una vez termina la distribución, la pre-venta vuelve a iniciar a las dos semanas.

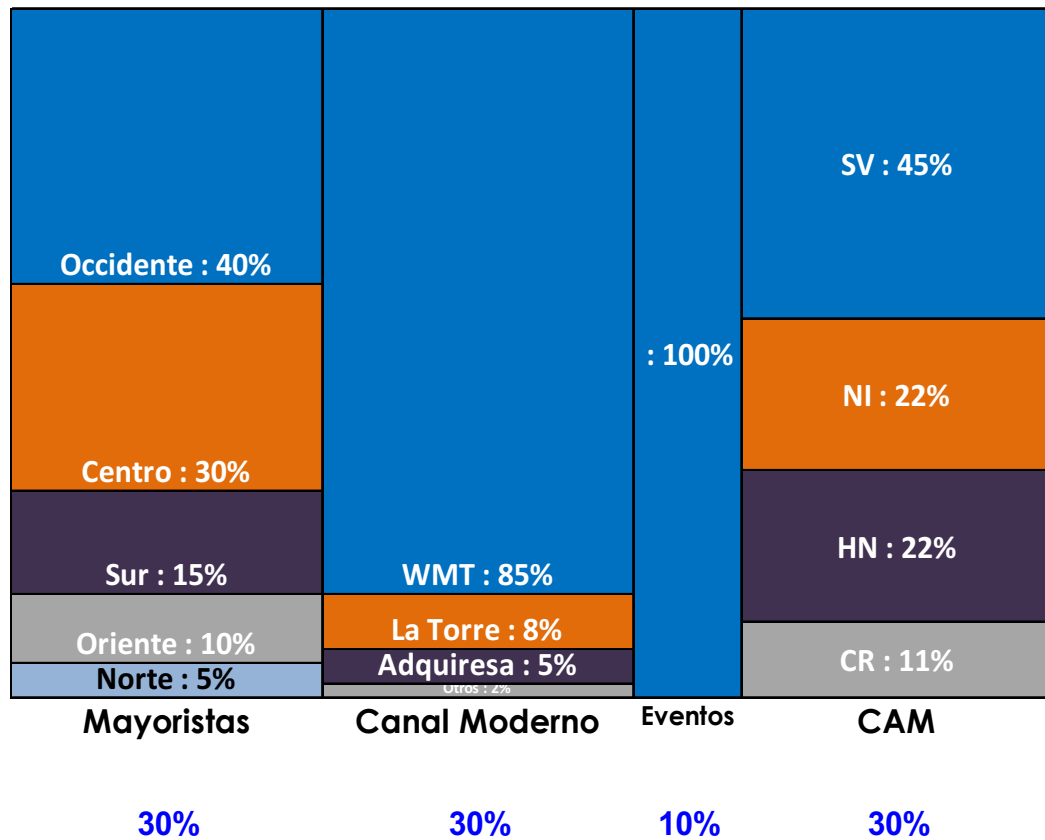
Esto tiempo de distribución representa el primer inconveniente, y es que, el producto cuenta con un tiempo de vida de cuatro meses, haciendo que el producto pueda no llegar en condiciones óptimas si se quisiera incursionar en el canal de mayoristas.

Por ello el canal de supermercados, representa una buena oportunidad para analizar el lanzamiento, ya que para este canal se cuenta con una distribución centralizada que provee cada una de las diferentes cadenas, teniendo que tener un menor inventario y mayor rotación.

Actualmente VICASA participa en todos los formatos de *Wal-Mart*, *Unisuper*, *Adquiresa* y otras cadenas. A continuación, se presenta una gráfica tipo Mondarían. El ancho de las columnas nos explica cuánto pesa cada uno de los canales, luego el alto de cada segmento dentro de la columna nos dice cuanto representa de cada canal.

Para mayor representatividad en el eje horizontal se tiene el mix por canal y dentro de cada segmento el peso dentro de este mismo canal. Por ejemplo, la región de occidente pesa un 40% del canal de mayoristas, y este canal de mayoristas pesa un 30% de toda la venta de la empresa, es decir esta región representa 12% del total de las ventas de la empresa.

Gráfica 2. Mondrian de ventas para VICASA según Canal y sus segmentos



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

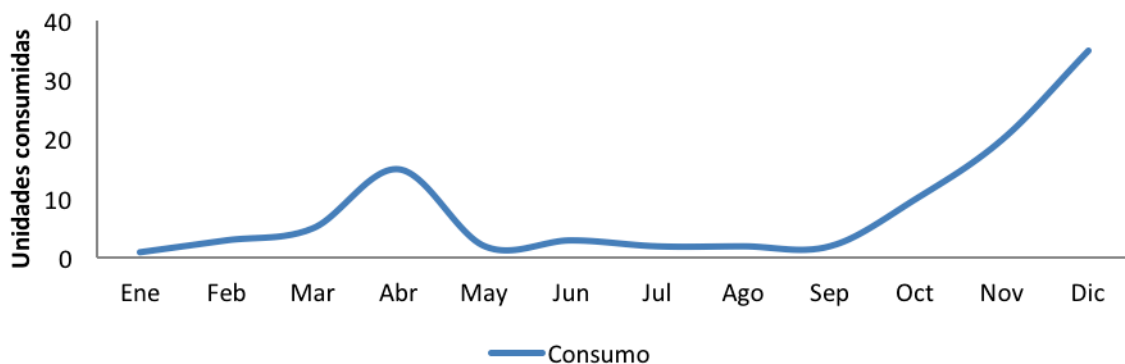
Enfocarse en un canal de supermercados no solo representa una buena idea por el tiempo de vida del producto, también como se puede ver en el grafico anterior, enfocarse en *Wal-Mart* y *La Torre (Unisuper)* representa un mercado bastante significativo (28% para el caso de VICASA) con un menor esfuerzo.

B. Por qué

A partir del 2000 donde VICASA sufre la separación de las otras empresas y la disolución de *Distribuidora La Madrileña*, ha encontrado dos diferentes oportunidades básicas. Primero el poder incursionar en otro modelo de negocio que no esté ligado a la misma estacionalidad de consumo a la cual están altamente ligados sus productos actuales y segundo el de reducir los elevados costos que le causa la distribución de sus propios productos.

En la Gráfica 3, se hace una representación de las unidades vendidas en un año típico de la empresa.

Gráfica 3. Representación del consumo en el tiempo de los productos de VICASA

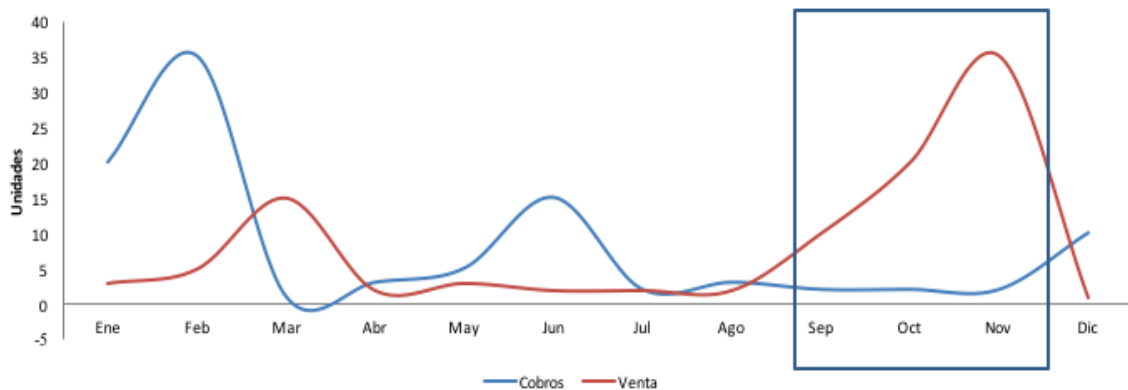


Fuente: Elaboración propia, con información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Como se puede apreciar, el 85% de sus ventas se da en 5 meses, mar-abr un 15% y de oct-dic otro 65%. Esta estacionalidad de consumo se debe a la relación que tienen las bebidas alcohólicas con las fiestas de fin de año y verano (semana santa).

Esta misma estacionalidad de consumo ha causado a la empresa girar sus operaciones, recursos, capital humano y de más activos a depender altamente de su consumo. La principal consecuencia y oportunidad a cambiar está en la estacionalidad en sus flujos de efectivo a lo largo del año. Para representar esto se presenta la Gráfica 4, donde se puede ver que, debido a que la empresa otorga un crédito de tres meses a sus clientes se observa que los cobros están totalmente desfasados con la venta que se da un mes antes del consumo, teniendo flujos de efectivos bajos cuando los costos de producción, capital humano y demás recursos son más altos.

Gráfica 4. Unidades vendidas vs Unidades cobradas



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

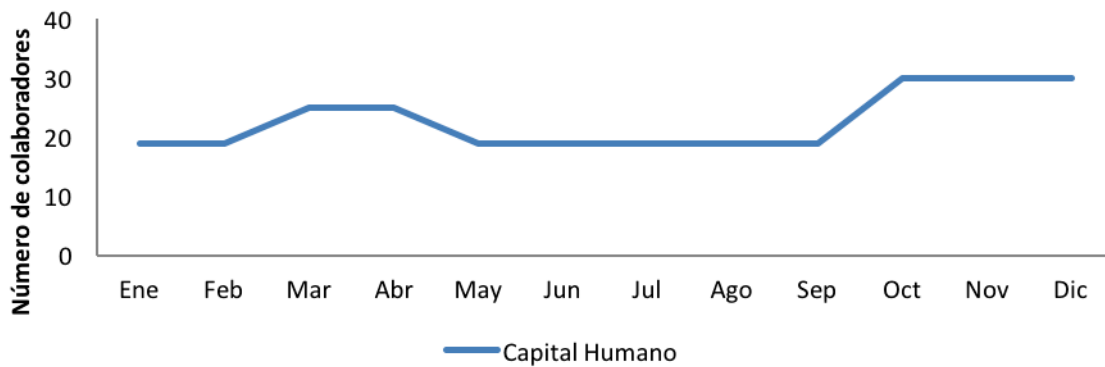
La junta directiva ve una oportunidad en encontrar un consumo más estable a lo largo del año con un producto como *Tumbis*, logrando sustentar las operaciones, capital humano y eficientizar el flujo de efectivo.

Como se mencionó anteriormente, debido a esta estacionalidad el capital humano es reducido durante los meses bajos y luego se contratan colaboradores extra durante la época de semana santa y fin de año, por lo que agregar *Tumbis* también puede

representar la oportunidad para sustentar una operación estable durante todo el año y que ambos puedan combinar la fuerza de ventas, asimismo el personal como colocadoras y degustadoras debido a su cercanía en los pasillos de supermercados.

En el siguiente gráfico se muestra el número de colaboradores a lo largo del año, como se puede apreciar hay una relación directa entre el consumo en el tiempo y la cantidad de colaboradores necesarios para completar la demanda en tiempo.

Gráfica 5. Número de colaboradores en el tiempo



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Esto ha causado que VICASA, todos los años tenga que incurrir en costos de capacitación para operarios, degustadoras y de más. Contar con plataninas *Tumbis* puede presentar la solución para contar con una estructura base que permita mantenerla a lo largo del año.

En cuanto a la optimización o reducción de los gastos de distribución, este es el primer paso de VICASA, la junta directiva quiere poder volver a crear un distribuidor la cual sumando diferentes productos y otras empresas pueda contar con una distribución más robusta y menos costosas.

Probar plataninas *Tumbis* en los supermercados representa una herramienta más fácil para comprobar la venta del producto y percepción del cliente, para posteriormente definir si un lanzamiento en el canal de mayoristas si fuera factible. Esto haría que los camiones que actualmente llegan a su capacidad de peso fácilmente, debido al peso de las botellas que comercializa, entonces poder distribuir en un futuro las plataninas *Tumbis* ayudaría a remplazar un menor número de cajas de vinos y sidras por un mayor número de cajas de plataninas, rentabilizando la distribución de los productos y aprovechando el espacio físico de los camiones.

C. Pestel

Para Pestel se realizó el análisis más completo sobre los temas de político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal. A manera de ejemplificar de una mejor manera el resultado obtenido en cada uno de los rubros que se investigó, se consolidaron los resultados en un cuadro. Este cuadro es el resumen sobre aquellos temas que se encontraron que tiene una relación directa con el proyecto que debemos de controlar para garantizar la mejor ejecución en su lanzamiento.

Cuadro 1. Análisis PESTEL

Tema	Tema a investigar	Investigación	Fuente
Político-jurídico	Ranking corrupción	Posición 123 de 167	Secundaria: http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/guatemala
Económico	Segmentos de mercado	División económica de Guatemala por segmentos: alto = 3.2%, medio = 15.5%, medio bajo = 20.4%, bajo = 32.1% y bajo extremo = 28.8%	Secundaria: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/49/Archivos/ca5.pdf
	Capacidad adquisitiva de cada segmento	Ingresos económicos de Guatemala por segmentos en porcentajes: alto = 22%, medio = 31%, medio bajo = 21%, bajo = 21% y bajo extremo = 5%	Secundaria: http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/49/Archivos/ca5.pdf
	Tipo de cambio	1 US dólar = 7.70 Quetzal	Secundaria: http://www.banguat.gob.gt/cambio/
	Crecimiento nacional comercial	Aumento del 3.6% en el 2015	Secundaria: http://www.guatemala.gob.gt/index.php/2011-08-04-18-06-26/item/5712-guatemala-cerrar%C3%A1-2013-con-crecimiento-econ%C3%B3mico
	Competencia directa	Marcas: C y P, Cashitas, Mambi, Mega Nuts, Rick's, Suli, Tito	Primaria: observación en Wal-Mart y La Torre, Jose Ignacio Arroyo.
Tecnológico	Acceso a internet por 100 mil habitantes	23 mil personas por 100 mil habitantes en 2014	Secundaria: http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc
	Medio masivo de comunicación con mayor presencia	Internet: Facebook, twitter. Prensa: Prensa Libre, Siglo 21, El Periódico, Nuestro Diario, Al Día Televisión: Canal 3 y 7, Guatevisión, TV Azteca Guatemala, Canal 27	Secundaria: http://comunicacionenguate.wordpress.com/page/2/
	Cantidad de habitantes con Facebook	2 millones 150 mil usuarios en el país con un crecimiento de más de 25 mil usuarios mensuales	Secundaria: http://estuderecho.com/sitio/?p=858
Legal	Trámites y permisos	Registro Mercantil y Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) son las entidades responsables de la inscripción de empresas.	Secundaria: http://www.deguate.com/artman/publish/empleos_articulos/10-pasos-para-crear-tu-empresa.shtml#.VxIUT_nhDDc
	Permisos	Licencia de sanidad	Secundaria: http://www.mspas.gob.gt/index.php/en/component/content/category/24-regulacion-y-control-de-alimentos-menu-servicios.html

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2015.

En el ámbito político jurídico, es importante conocer que estamos en sistema sumamente corrupto, el ingreso a aduanas puede prestarse a atrasos, que puede arruinar el producto por su tiempo de vida, o a costos extra por la poca eficiencia.

En el rubro económico, es importante darse cuenta que a pesar que el 80% de la población se encuentra entre un estrato medio-bajo hasta extrema pobreza, el poder adquisitivo se encuentra en los estratos altos. Las personas de estos estratos altos acuden a comprar al mercado organizado, cuyos diferentes formatos están enfocados en cada uno de estos segmentos, posteriormente verificaremos esta parte.

El tipo de cambio de Q7.70 = 1 US\$ es el cambio que utilizaremos para el costo del transporte y compra del producto a Alimentos Zúñiga. La competencia directa también forma parte importante para el análisis de las Fuerzas de Porter.

Tecnología, nos da una referencia de los medios de comunicación que se utilizan en el país y que representan los medios que tomaremos en cuenta para atraer clientes. La gran cantidad de usuarios de FB en Guatemala y el enfoque en los estratos altos que son quienes tienen el poder adquisitivo y quienes son los principales usuarios de esta red, hace bastante atractivo utilizar este medio.

En el ámbito legal debemos de tramitar permisos de sanidad y realizar los diferentes registros de importación del producto. Estos ya no representan un costo para VICASA ya que Alimentos Zúñiga cuenta con los permisos de exportación al país.

D. Fuerzas de Porter

Las estrategias Fuerzas de Porter se desglosan en el siguiente apartado aplicadas a la propuesta de la introducción de las plataninas *Tumbis* al mercado guatemalteco, a través del canal moderno, entonces se analizó la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, los productos sustitutos, los nuevos

ingresos al sector, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores.

1. Rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial. Las marcas que son competencia directa se analizaron en Pestel, las marcas que se encontraron fueron las siguientes: *C Y P, Cashitas, Mambi, Mega Nuts, Rick's, Suli y Tito*. Todas estas marcas comprenden el total de la industria de plátano frito dentro del segmento de supermercados, lo que representa un mercado muy desarrollado y con competidores fuertes.

2. Productos sustitutos. En el mercado actual existen muchos productos sustitutos del plátano frito, entre los más populares son las frituras de maíz, papa y manías. La marca *Frito Lay* es de la competencia de productos sustitutos más fuerte debido a su diversidad y los bajos precios que manejan en todos los canales de distribución. Parte del grupo focal muestra que el consumidor potencial toma en cuenta otro tipo de frituras y marcas que no son necesariamente a base del plátano y que estaremos analizando posteriormente.

3. Nuevos ingresos al sector. La amenaza de nuevos ingresos al sector es baja, para ingresar al sector se necesita un costo de manufactura bajo para poder incursionar en los supermercados; se necesita fuerza de distribución instalada y con posibilidad de poder atender emergencias, como bajos inventarios; contacto con los proveedores de los supermercados, estos solicitan un alto porcentaje de ganancia de los productos; una fuerte inversión en publicidad y góndolas de venta en los supermercados; gran inventario para poder cubrir la rotación del producto en los puntos de venta; fecha de vencimiento prolongada para evitar reclamos por calidad.

4. Poder negociador de los clientes. Se definió que el cliente en los diferentes supermercados de Guatemala por su estructura de negocios ayuda a la impulsación de productos nuevos, el poder es alto, sin embargo, la constante renovación de *Unisuper* y

la competencia con *Wal-Mart* ha hecho más fácil y accesible el poder negociar con cada uno de ellos, pues cada uno busca diferenciarse del otro.

5. Poder negociador de los proveedores. Al analizar la cadena de suministro se encontraron los diferentes proveedores del proceso, en el este caso el proveedor es un socio estratégico único con poco poder de negociación debido a que es el distribuidor quien absorbe los costos de operación y se trabaja bajo contrato con precios no variables durante la duración del contrato de 2 años.

VI. Estudio de mercado

A. Mercado objetivo

Para empezar a definir el mercado objetivo es primordial enfocarse en el canal de distribución actual. Como se definió anteriormente, el canal de distribución será enfocado en supermercados (Mercado Moderno) esto debido a que se muestra como una buena herramienta para probar un producto gracias a su fácil ingreso, la distribución centralizada y para aprovechar la fuerza de ventas y colocadoras con las que cuenta actualmente VICASA gracias a su cercanía de la góndola de snacks y licores.

Se decidió tomar solamente *Wal-Mart* y *Unisuper* como cadenas dentro del canal, esto porque actualmente representan un 83% de las ventas para VICASA dentro de este canal, y son las dos cadenas más importantes a nivel nacional. *Wal-Mart* cuenta con cuatro formatos: Bodegas, descuentos, supermercados e hipermercados. Actualmente cuenta con 230 puntos de venta en Guatemala distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 2. Tiendas por formato *Wal-Mart* Guatemala

Bodegas	33
Descuentos	158
Supermercados	29
Hipermercados	10
Total	230

Fuente: <http://www.walmartcentroamerica.com>, diciembre 2015.

Por su parte, *Unisuper* es una cadena local con 78 puntos de venta divididos en tres formatos, *La Torre*, *La Torre Express* y *Econo Súper*. A continuación, se detalla el formato de tiendas *Unisuper*:

Cuadro 3. Tiendas por formato *Unisuper* Guatemala

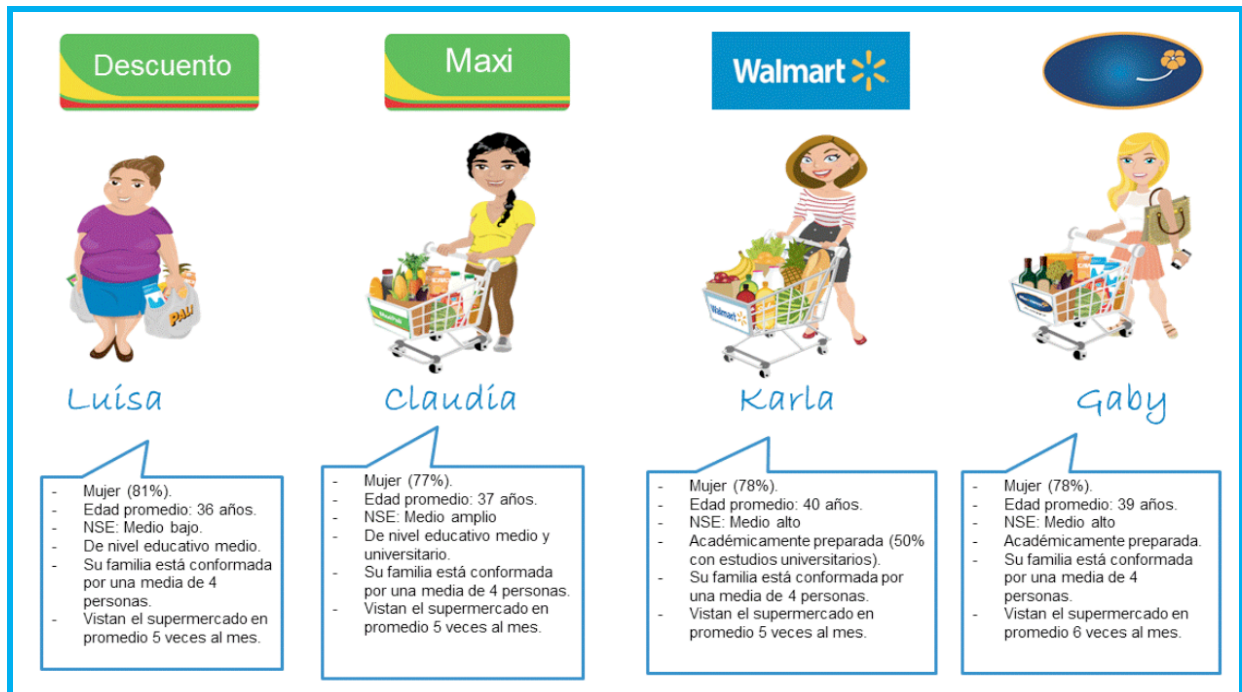
<i>La Torre</i>	67
<i>La Torre Express</i>	2
<i>Econo Super</i>	9
Total	78

Fuente: <http://www.supermercadoslatorre.com/tiendas/>, diciembre 2015.

En total suman 308 puntos de venta donde se planea estar presente en todas estas tiendas, esto se hará por medio de la distribución centralizada de ambas cadenas.

Luego de haber definido el alcance en el canal se definirá el comprador meta, es decir, quienes serán los compradores en estas cadenas. Como referencia se tomaron los perfiles que han definido *Wal-Mart*, esta cadena clasifica sus clientes según cuatro perfiles a los que les han puesto nombre: Luisa, Claudia, Karla y Gaby cada una de ellas representa la compradora promedio de sus diferentes formatos.

Figura 1. Perfiles de clienta Wal-Mart



Fuente: Información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Con esta información se define al comprador:

- En un 80% la compradora meta es mujer, por lo que debemos de hablarle a la mamá enfocada en su familia.
- Edad promedio: 38 años
- NSE: Desde medio bajo hasta un medio alto. Esto refuerza el análisis de Pestel donde definimos que el poder adquisitivo estaba en estos estratos.
- Compra en promedio para 4 personas.
- Visita el supermercado unas 5 veces al mes.

También para definir el comportamiento de compra de estos perfiles nos basaremos en el estudio compartido por *Wal-Mart*. A continuación, detallamos el comportamiento en la Figura 2.

Figura 2. Comportamiento de compra de los Perfiles de cliente *Wal-Mart*



Fuente: Información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Entendiendo que el 80% de las tiendas donde estaremos será de un perfil más bajo, como descuentos y bodegas de *Wal-Mart*, definimos que para nuestra cliente es de suma importancia el precio bajo y el presupuesto para el hogar. Enfocarnos en un perfil más parecido al de Luisa y Claudia por lo que los descuentos en este producto premium es de suma importancia que sean constantes y bastante profundos.

B. Investigación de campo

Una vez definido el canal y el perfil de cliente se decidió realizar un estudio de campo con el fin de obtener del canal y de los puntos un estudio de precios, marcas y presentaciones.

Los puntos de venta tomados fueron escogidos según cercanía debido a cuestiones de presupuesto, se tomaron otras cadenas para garantizar un mejor entendimiento del mercado y se definió una categoría, según tamaño, perfil del cliente observado y surtido de la tienda. A continuación, se detallan los puntos de venta donde se llevó a cabo la investigación.

Cuadro 4. Listado de puntos de venta visitados

Comercio	Ubicación	Categoría
Despensa Familiar	San Ignacio	Baja
Despensa Familiar	Alameda	Media
Despensa Familiar	Zona 10	Alta
Wal-Mart	Bosques	Baja
Wal-Mart	Eskala	Media
Wal-Mart	Roosevelt	Alta
Maxi Despensa	Atlántida	Baja
Maxi Despensa	Atanasio	Media
Maxi Despensa	Roosevelt	Alta
Paiz	18 Calle	Baja
Paiz	Montufar	Media
Paiz	Américas	Alta
Club Co.	Majadas	Alta
Torre	Cayalá	Alta
Torre	La Quinta	Baja

Continuación cuadro 4

Comercio	Ubicación	Categoría
<i>Torre</i>	Florida	Media
<i>La Barata</i>	Molino	Media
<i>La Barata</i>	San Juan	Baja
<i>Econosuper</i>	Zona 2	Media
<i>Econosuper</i>	Zona 11	Baja
<i>El Pueblo</i>	Zona 4	Baja
<i>Elmar</i>	Próceres	Alto
<i>Elmar</i>	Tikal	Bajo
<i>La Bodegona</i>	Antigua	Alta
<i>La Bodegona</i>	Ciudad Vieja	Baja
<i>UPA</i>	Amatitlán	Baja
<i>La Casita</i>	Zona 1	Baja

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

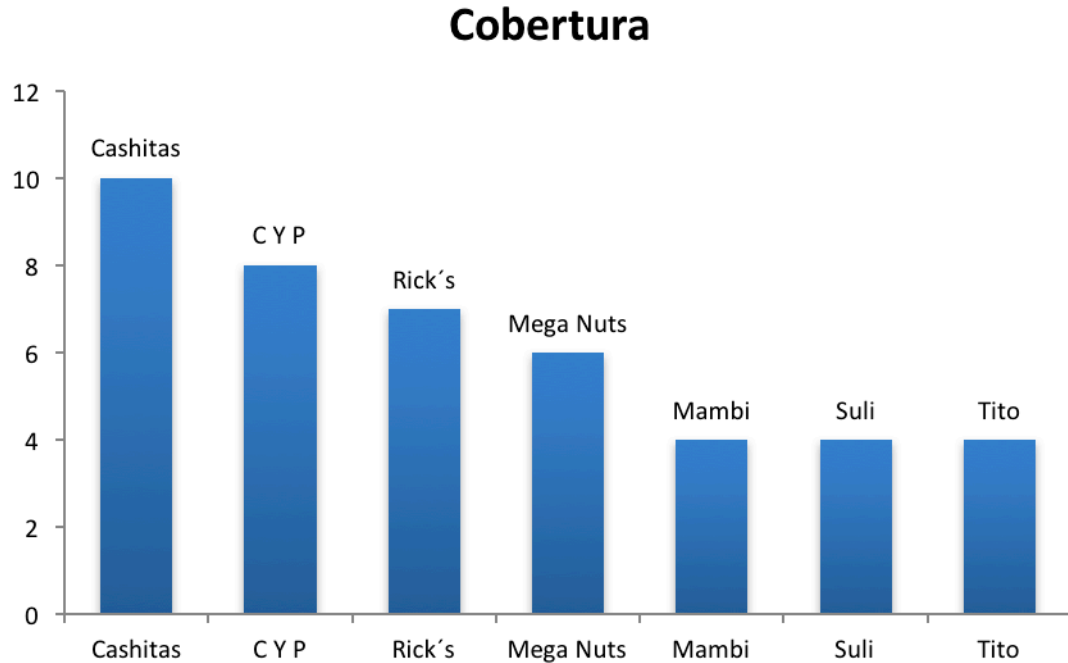
Una vez enlistados los puntos de venta se describen las diferentes marcas dentro de la categoría y se le asignó un valor de uno cuando esta marca estuviera presente en los diferentes formatos, tomando como cobertura el total de la suma de los puntos donde se encontraban.

Cuadro 5. Matriz de cobertura de competencia en supermercados

MARCAS	SUPERMERCADOS													COBERTURA
	Wal-Mart	Despensa F.	Maxi D.	Paiz	Club Co.	Torre	La Barata	Econosuper	El Pueblo	Elmar	La Bodegona	UPA	La Casita	
<i>CYP</i>	1		1	1		1	1		1			1	1	8
<i>Cashitas</i>	1	1	1	1		1	1	1			1	1	1	10
<i>Mambi</i>						1	1	1			1			4
<i>Mega Nuts</i>	1		1			1	1				1	1		6
<i>Rick's</i>	1		1	1		1	1	1			1			7
<i>Suli</i>	1	1	1	1										4
<i>Tito</i>	1		1	1		1								4

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

Para observar de una mejor manera la cobertura de estas marcas se realizó una gráfica de la cobertura total.

Gráfica 6. Cobertura de competencia en supermercados

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

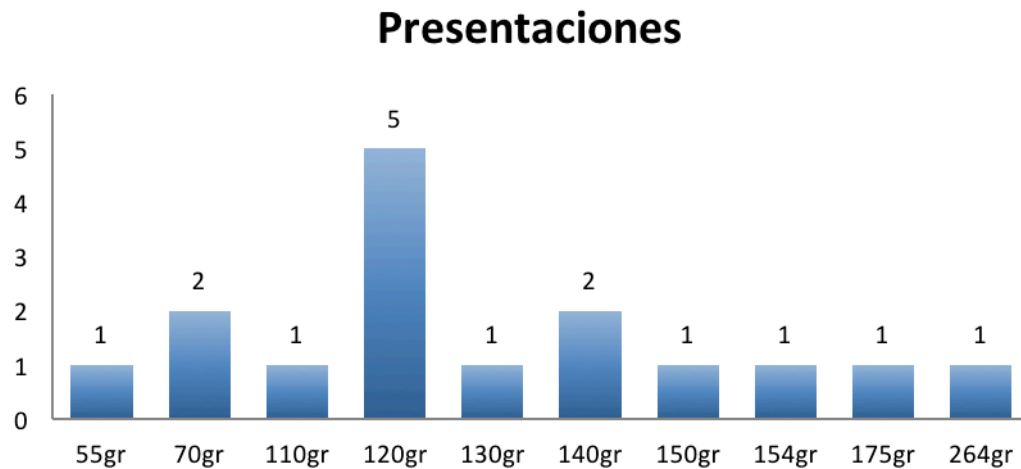
De la misma forma, con la finalidad de conocer las diferentes presentaciones se listaron las marcas y los diferentes tamaños encontrados y se marcó con un valor de uno si la marca contaba con la presentación encontrada en los puntos de venta. Siendo Tito quien mayor número de presentaciones tiene.

Cuadro 6. Matriz de presentaciones de la competencia

PRESENTACIONES										
MARCAS	55gr	70gr	110gr	120gr	130gr	140gr	150gr	154gr	175gr	264gr
<i>C Y P</i>						1				
<i>Cashitas</i>			1	1	1					
<i>Mambi</i>				1						
<i>Mega Nuts</i>				1						
<i>Rick's</i>		1		1				1		
<i>Suli</i>				1		1				
<i>Tito</i>		1					1		1	1
<i>Tumbis</i>	1									

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

A continuación, se presenta el cuadro de presentaciones de forma gráfica.

Gráfica 7. Distribución de presentaciones de la competencia

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

Por último, para realizar el estudio de precios, se tomaron los diferentes precios según marca y presentaciones tomando el precio menor y precio mayor encontrado y sacando un promedio de cada una de las presentaciones y un precio por gramo.

Cuadro 7. Matriz de análisis de precios por presentación de la competencia

MARCAS	PRESENTACIÓN	PRECIO (Q)			
		PROMEDIO	MENOR	MAYOR	POR gr
<i>C Y P</i>	140	Q10.37	Q9.45	Q11.95	Q0.07
<i>Cashitas</i>	120	Q11.05	Q11.05	Q11.05	Q0.09
<i>Cashitas</i>	110	Q9.46	Q8.85	Q9.95	Q0.09
<i>Mambi</i>	120	Q7.80	Q7.60	Q7.95	Q0.07
<i>Mega Nuts</i>	120	Q8.51	Q6.60	Q13.70	Q0.07
<i>P</i>	140	Q8.55	Q8.55	Q8.55	Q0.06
<i>Rick's</i>	120	Q10.43	Q9.00	Q11.45	Q0.09
<i>Rick's</i>	70	Q5.95	Q5.95	Q5.95	Q0.09
<i>Suli</i>	120	Q8.25	Q7.75	Q8.85	Q0.07
<i>Tito</i>	264	Q25.95	Q25.95	Q25.95	Q0.10
<i>Tito</i>	175	Q17.25	Q17.25	Q17.25	Q0.10
<i>Tito</i>	150	Q14.50	Q13.75	Q15.25	Q0.10
<i>Tito</i>	70	Q7.00	Q7.00	Q7.00	Q0.10

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

El cuadro anterior representa la base para la construcción de precios que haremos en la sección de Marketing Mix. El punto de precio de entrada a la categoría es de Q5.95 de *Rick's* 70gr. por lo que debemos de jugar entre el tamaño de 55gr de *Tumbis* para lograr un punto de precio parecido y que el consumidor pueda optar por nuestro producto.

C. Grupo Focal

Para el Grupo Focal, como se menciona anteriormente en la metodología se escogieron personas voluntarias para poder realizar el ejercicio. Se escogieron cinco grupos de cuatro personas, para poder tener una validación de la investigación del objeto de estudio. Se pasó una encuesta después de probar el producto en todos los sabores. Y estos fueron los resultados desplegados.

Para la sección de valores cuantitativos o respuesta cerrada se realiza un cuadro que con la nota promedio en cada una de sus preguntas.

**Cuadro 8. Matriz preguntas cuantitativas de Grupo Focal
(10 = bastante, 1 = nada)**

Preguntas cuantitativas	Nota promedio
¿Qué tan familiarizado esta con el producto?	9
¿Qué tan satisfecho esta con el producto?	7
¿Cuál es la impresión del producto?	8
¿Qué tan dispuesto esta de comprar el producto?	8
¿Recomendaría este producto a un familiar o amigo?	8

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

Vemos que la aceptación del producto es bastante alta, el consumidor muestra un promedio de 8 en una escala de 0-10. También es importante notar que es un producto con el cual están familiarizados, ya que la categoría se ha desarrollado desde mucho tiempo atrás.

Para la segunda parte, las preguntas cualitativas, se decide que el enfoque debe ser solo en aquellas que estuvieran repetidas o parecidas para encontrar un denominador común que ayudará a comprender mejor a los consumidores y compradores.

Cuadro 9. Matriz preguntas cualitativas de Grupo Focal

Preguntas cualitativas	Respuesta repetida		
¿Qué características del producto lo han impresionado?	Buen sabor	Sabores nuevos	
¿Qué características del producto lo han decepcionado?	Presentación pequeña	Aditivos artificiales	
Si recomendaría el producto, ¿qué les diría a las personas para convencerlos de comprarlo?	Sabor diferente, que vale la pena probar		
Si no recomendaría el producto, ¿qué les diría a las personas para convencerlos de no comprarlo?	Tiene componentes artificiales que se parece a lo que ofrece el mercado		
¿Cuáles serían las tres palabras para describir este producto?	Diferente	Rico	Innovador
¿Qué productos similares ha consumido durante los últimos 6 meses?	<i>Tortrix</i>	<i>Doritos</i>	<i>Cashitas</i>
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el producto?	Tener diferentes presentaciones	Consultar sabores populares en el mercado actual	

Fuente: Elaboración propia, con datos de encuesta del Grupo Focal, diciembre 2015.

Esta sección nos deja un mensaje muy claro, y es que el consumidor considera productos similares como *Tortrix*, *Cashitas* y *Doritos*, haciendo de estos productos sustitos con precios mucho más bajos y alta competencia como se describía en las fuerzas de Porter.

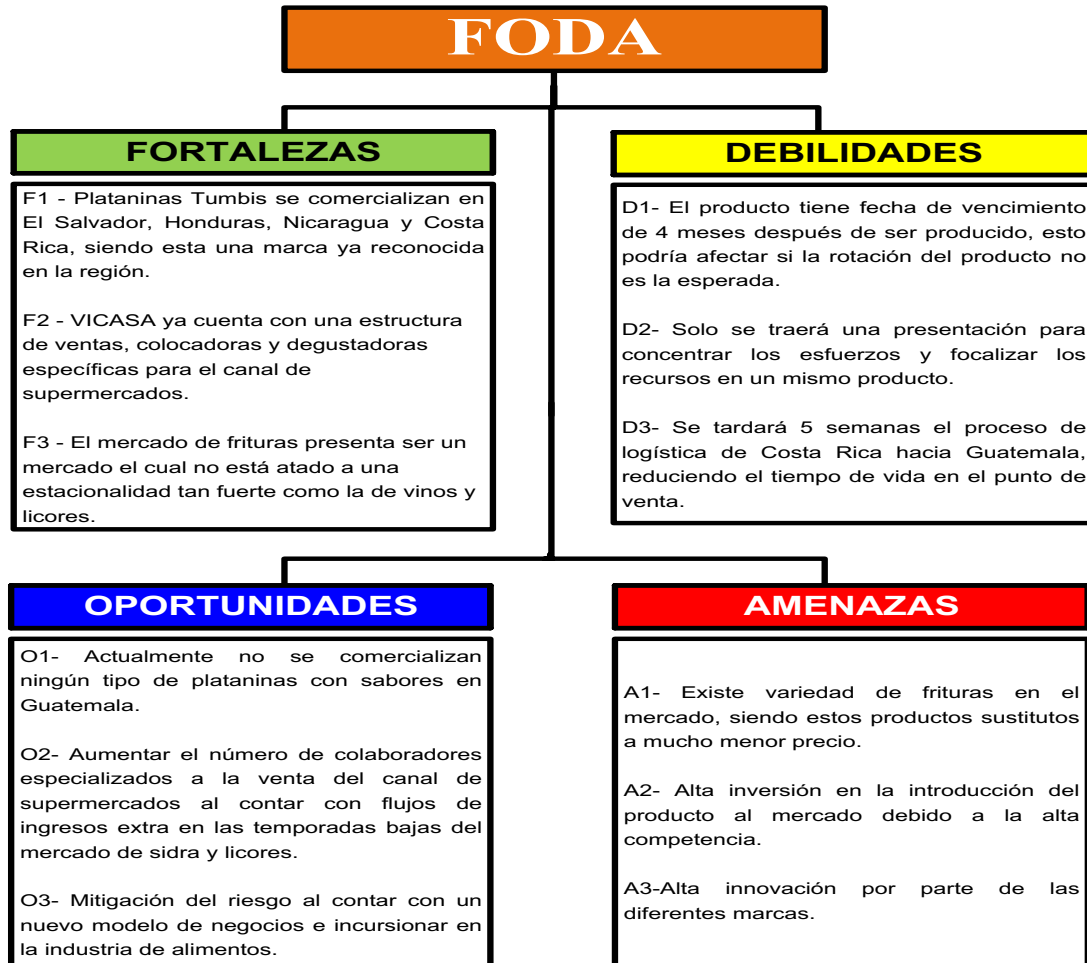
También vemos que el consumidor toma nuevos sabores y buen sabor como algo nuevo e innovador, apoyando la estrategia de producto diferenciado con una alta calidad.

VII. Propuesta para el lanzamiento

A. FODA

El análisis de FODA presenta una herramienta gráfica que ayuda a plasmar todo lo que se ha logrado recabar a través del estudio del entorno económico y de la industria, de la situación actual de la empresa y el análisis de mercado realizado.

Figura 3. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2015.

En la figura anterior se puede apreciar que las fortalezas de *Tumbis* como marca es de alta importancia, la fuerza de ventas con la que cuenta VICASA y la cercanía de ambas góndolas en punto de venta representa una fortaleza que debemos de explotar al máximo.

Como oportunidades se ve el poder diluir el costo de la operación, mitigar riesgo y diversificar portafolio, por lo que va muy en línea con lo que la empresa quiere realizar con una nueva distribuidora en un futuro. También fue de suma importancia resaltar en las debilidades el tiempo de vida de cuatro meses ya que limita a donde se puede distribuir, el hecho de contar solamente con un tamaño cuando se vio en el estudio de mercado la variedad de tamaños por marca y que el cliente enfatizo en el tamaño muy pequeño en el grupo focal.

Como amenazas viene la alta inversión que puede significar entrar en un mercado tan competitivo, y los descuentos o promociones que se deben ejecutar para poder crear un espacio en el mercado.

B. Marketing Mix

Se muestra a continuación en el Marketing Mix, el producto a introducir en el mercado las plataninas *Tumbis*, asimismo las presentaciones en las que se comercializará en el mercado, de igual forma se analiza el precio que se le dará, también se muestra la estrategia de promoción y el lugar donde se comercializará dicho producto.

1. Producto. El producto a comercializar serán las plataninas *Tumbis*, producto hecho en Costa Rica con presencia en Centro América, Sur América y Estados Unidos. plataninas *Tumbis*, entran en la jerarquía de producto esperado por el consumidor de frituras, debido a que cumple con la expectativa básica de un producto similar.

El producto se basa en plataninas a las que se les ha eliminado la cascara, y con un corte largo y delgado para que sea más crujiente. Se le ha sometido a un proceso de freído sin saturación de grasas y agregado sabor artificial de sal en talco no saturada que se observa dentro de un empaque resistente y de calidad. Se comercializará en la presentación de 55 gramos, contando con cuatro diferentes sabores: pizza, chile, maduros, limón y sal. Estos sabores no se encuentran en el mercado, por lo que da un valor agregado a la marca *Tumbis*.

Figura 4. Presentaciones *Tumbis* 55 gramos



Fuente: Información proporcionados por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

2. Precio. El precio de las plataninas *Tumbis* debe ser 20% mayor que el precio promedio de la competencia. Esta estrategia se definió para tener una diferenciación de calidad mediante el precio.

El precio promedio del mercado se calculó con base en la investigación que se realizó en los diferentes supermercados, analizando las diferentes marcas y presentaciones que ofrece el mercado.

Actualmente no se comercializa en los supermercados la presentación de 55 gr, por lo que es una innovación en empaques, a pesar que al consumidor le parece que el tamaño es muy pequeño nos da la oportunidad de contar con un punto de precio más bajo y lograr ser considerados en la categoría. También a pesar de ser la presentación más pequeña del mercado, satisface la porción adecuada para una persona.

A continuación, un cuadro que nos muestra el precio promedio de la categoría, obtenido del estudio de mercado y el precio ideal que se tendría en cada una de las presentaciones disponibles.

Cuadro 10. Análisis de precio promedio de plataninas *Tumbis* en el mercado moderno

Precio por gramo promedio	0.08
Presentación <i>Tumbis</i>	Precio ideal (+20%)
55	5.50
71	7.10
350	35.00

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

No se está considerando introducir una presentación más grande, debido a que requeriría mayor inversión y al tener un incremento del 20% del precio promedio se tendría un punto de precio muy alto, lo que se busca es jugar con el sizing pressure para tener una buena relación entre tamaño y precio. A demás del tiempo de vida que se aumentaría al contar con diferentes empaques, poniendo en riesgo la calidad del producto.

Finalmente debido a que uno de los motores de compra de las compradoras es comparar precio, tal como Luisa y Claudia, se analizó el precio por gramo, dando como resultado un precio igual al de *Titos*, lo que nos muestra que nuestro precio es altamente competitivo para ser un producto premium.

Cuadro 11. Análisis de precio del mercado

Marca	Precio por gramo (Q)
<i>C y P</i>	0.07
<i>Cashitas</i>	0.09
<i>Mambi</i>	0.07
<i>Mega Nuts</i>	0.07
<i>Rick's</i>	0.09
<i>Suli</i>	0.07
<i>Titos</i>	0.1
<i>Tumbis</i>	0.1

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

Partiendo del análisis del precio por gramo se debe establecer un precio ideal para cada una de las cadenas, como se sabe ambas cadenas tienen una diferente estrategia, *Wal-Mart* por su parte busca el EDLP (Every day low Price) mientras la cadena de *La Torre* busca una estrategia de High and Low. Esto es de suma importancia ya que para entrar a *Wal-Mart* se debe ofrecer un precio por debajo de sus otros competidores.

Siguiendo con la estrategia de un precio por gramo alto para ser identificado como un producto de calidad se determinó un precio base de Q5.50 para la cadena *Wal-Mart*, garantizando un punto de precio de entrada por debajo incluso de *Ricks* 70gr, dando un menor contenido, pero buscando un desembolso menor que el de la competencia.

En el siguiente cuadro se muestra el precio de venta a cada cadena:

Cuadro 12. Análisis de precio para cada cadena

	<i>La Torre</i>	<i>Wal-Mart</i>
Precio de venta ideal	Q6.00	Q5.50
Precio de venta ideal sin IVA	Q5.36	Q4.91
Margen supermercado	35%	35%
Precio de venta	Q3.48	Q3.19

Fuente: Elaboración propia, con datos de observación en supermercados, diciembre 2015.

Ambas cadenas manejan un margen de 35% para los productos de frituras, quitando del precio el IVA y el margen de la cena puede establecer el precio de venta, asimismo, el precio que debe darle a la cadena.

3. Promoción. Se utilizará la estrategia de introducción rápida para lanzar las plataninas *Tumbis* en los supermercados con medio BTL, el cual se basa en precios altos con descuentos profundos en temporadas altas. Se utilizará la página de Facebook, como vimos anteriormente la gran cantidad de usuarios en Guatemala y principalmente en los estratos de nuestras clientes presentan esta como una herramienta sumamente barata y confiable.

En un principio VICASA se encargará de administrar la página de Facebook y se analizará contratar una empresa externa para la administración de la misma, por lo que el costo nulo.

El link de la página de Facebook es: <https://www.facebook.com/TumbisGT/>.

Figura 5. Página de Facebook *Tumbis Guatemala*



Fuente: Página de Facebook *Tumbis Guatemala* <https://www.facebook.com/TumbisGT/>, diciembre 2015.

En la página de Facebook se informará de los lugares donde vayan a haber promociones, en que supermercados se encuentra el producto y encuestas sobre la satisfacción de los clientes.

También se les da un descuento del 7% a la cadena La Torre y un 10% a *Wal-Mart* en temporadas altas para estimular la compra de la cadena y que puedan dar un precio descontado al comprarlo en tienda. Esta estrategia lograr que *Walmart* continúe con su estrategia de EDLP en las temporadas que haya oferta para la cadena de La Torre.

4. Plaza. Para esta parte es importante que el enfoque sea en el canal de distribución previamente definido en la investigación de campo, El canal serán los supermercados, enfocado en las cadenas de *Wal-Mart* y *Unisuper*, en total suman 308 puntos de venta en los cuales llegarán por medio del centro de distribución de ambas cadenas.

VIII. Evaluación financiera

En este apartado se presenta la estructura de costos de plataninas *Tumbis* por unidad en quetzales presentación 55 gr. Se muestran los resultados del análisis de costo flete por cantidad de tarimas, también los resultados de los costos variables, asimismo los costos fijos y por último los resultados de los costos totales de dicha presentación de plataninas *Tumbis*.

A. Estructura de costos

La estructura de costos inicia analizando los costos variables del producto: costo manufactura, costo de flete de importación y costo de distribución. Para el costo de flete de importación se tenían tres diferentes opciones dependiendo de la cantidad de tarimas que se traerán de Costa Rica hacia Guatemala: 24 tarimas, 12 tarimas y 1 tarima. Para el costo de distribución se tomó el precio que proporciona cada uno de los centros de distribución, en el caso de *Wal-Mart* el costo es de un 4% sobre el precio de venta la cadena y para *La Torre* del 3% y para el precio de importación se negoció un precio de \$0.30 por unidad.

En el siguiente cuadro presentamos las diferentes opciones de importación y el precio por unidad que representa cada uno de ellos.

Cuadro 13. Análisis de costo flete por cantidad de tarimas presentación 55 gr

Cantidad tarimas	Costo flete (\$)	Costo flete unitario (\$/unidad)
24	1,680.00	0.03
12	1,300.00	0.04
1	320.00	0.14

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Debido a que cada cadena tiene un precio distinto de distribución se tienen diferentes costos variables para cada uno, el costo variable total en dólares se transformó a quetzales con la tasa de cambio proyectada de 7.70. A continuación una tabla para presentar los costos variables para cada cadena.

Cuadro 14. Costos variables total de plataninas *Tumbis* por unidad en quetzales presentación 55 gr

Tipo de costo	Costo unitario (Q / unidad)	
	<i>La Torre</i>	<i>Wal-Mart</i>
Costo producto	2.31	2.31
Costo logístico	0.19	0.19
Costo distribución	0.10	0.13
Costo variable	2.60	2.62

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Es importante mencionar que el 88% del costo variable es el precio al que nos venden el producto, dándonos como alerta el hecho que debemos de manejar un tipo de cambio estable y un precio de venta no variable, ya que de esto depende el margen que podamos obtener. Esto se definió en la sección de alcances y límites y se negoció un precio no variable para los primeros 2 años con Alimentos Zúñiga.

Con base a la proyección de ventas, se tiene un estimado de 16.5 tarimas promedio al mes, lo que implica 47,916 unidades vendidas al mes en los 308 puntos de venta, teniendo como total una venta de cinco unidades diaria por tienda. Con base en esta proyección de ventas se estimó el costo fijo del alquiler de bodega, el vendedor

contratado para comercializar el producto en la cadena *Wal-Mart* y la inversión de la modificación de la bodega para almacenar este producto por unidad.

Cuadro 15. Costos Fijos de plataninas *Tumbis* por unidad en quetzales presentación 55 gr

Tipo de costo	Monto / mes (Q)	Volumen / mes (unidades)	Costo / unidad (Q)
Costo bodega	2,500.00	47,916	0.05
Costo vendedor	3,000.00	47,916	0.06
Costo fijo total	5,500.00	47,916	0.11

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

La suma de los costos variables más los costos fijos no da un costo total por unidad para cada una de las cadenas, este precio sobre el cual se le asigna las comisiones al nuevo vendedor de *Wal-Mart* y bajo el cual se trabajarán descuentos. El garantizar un precio de venta más bajo para *Wal-Mart* ayuda a introducir el producto de una mejor manera.

Cuadro 16. Costos totales por unidad en quetzales presentación 55 gr.

Tipo de costo	Costo unitario (Q / unidad)	
	<i>La Torre</i>	<i>Wal-Mart</i>
Costo variable	2.60	2.62
Costo fijo	0.11	0.11
Costo total	2.71	2.74

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Un 96% del costo total es representado por los costos variables, ya que el precio de venta de Alimentos Zúñiga a VICASA representa un 88% del mismo.

IX. Análisis financiero

Bajo el análisis financiero, se muestra el análisis de flujo de caja, se presenta el cálculo del Valor Presente Neto, y por último se dan los resultados de la Tasa Interna de Retorno y Tasa de Interés Mensual.

A. Flujo de caja

El flujo de caja se realizó con la proyección de ventas de 16.5 tarimas promedio mensuales, tomando en cuenta que ciertos meses aumentaría la demanda. Se incurrirá en un pedido de un furgón completo cuando se tenga por lo menos 2 tarimas. Esto asegurará inventarios bajos y reducción de egresos por temas de espacio en bodega. La compra del primer furgón se realizará en abril del 2016.

Los costos fijos serán el arrendamiento de bodega compartida con la operación de vinos y licores y el salario del vendedor que se dedicará a comercializar plataninas *Tumbis* específicamente para *Wal-Mart* ya que en la torre VICASA ya cuenta con personal asignado, esto fue definido en la sección de la evaluación financiera.

La inversión se realizará en el mes de marzo, donde se tendrá lista la bodega para poder empezar a almacenar las plataninas cumpliendo con los requerimientos de ley. Los gastos por descuento están asignados en temporadas altas de verano y fin de año con el descuento en precio a cada cadena sobre el precio de venta a cada uno.

Cuadro 17. Flujo de efectivo del primer año operativo en quetzales

Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ventas	Q -	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21	Q 156,422.21
Costo del preproducto	Q -	Q 160,997.76	Q 160,997.76	Q 160,997.76	Q -	Q 160,997.76	Q 160,997.76	Q -	Q 160,997.76	Q 160,997.76	Q -	Q 160,997.76	Q 160,997.76
Gastos logísticos	Q -	Q 12,936.00	Q 12,936.00	Q 12,936.00	Q -	Q 12,936.00	Q 12,936.00	Q -	Q 12,936.00	Q 12,936.00	Q -	Q 12,936.00	Q 12,936.00
Utilidad bruta	Q -	-Q 17,511.55	-Q 17,511.55	-Q 17,511.55	Q 156,422.21	-Q 17,511.55	-Q 17,511.55	Q 156,422.21	-Q 17,511.55	-Q 17,511.55	Q 156,422.21	-Q 17,511.55	-Q 17,511.55
Gastos de venta	Q -	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19	Q 5,294.19
Gastos de descuento a cadena	Q -	Q 15,433.66	Q -	Q -	Q -	Q 12,513.78	Q -	Q -	Q -	Q 15,433.66	Q -	Q -	Q -
Gastos de arrendamiento	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00	Q 2,500.00
Gastos de distribución	Q -	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76	Q 5,839.76
Utilidad de operación	-Q 2,500.00	-Q 46,579.16	-Q 31,145.51	-Q 31,145.51	Q 142,788.25	-Q 43,659.28	-Q 31,145.51	Q 142,788.25	-Q 31,145.51	-Q 46,579.16	Q 142,788.25	-Q 31,145.51	-Q 31,145.51
Inversión	-Q 11,550.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -

Flujo de caja neto	-Q 14,050.00	-Q 46,579.16	-Q 31,145.51	-Q 31,145.51	Q 142,788.25	-Q 43,659.28	-Q 31,145.51	Q 142,788.25	-Q 31,145.51	-Q 46,579.16	Q 142,788.25	-Q 31,145.51	-Q 31,145.51
Flujo de caja neto acumulado	-Q 14,050.00	-Q 60,629.16	-Q 91,774.67	-Q 122,920.17	Q 19,868.08	-Q 23,791.20	-Q 54,936.71	Q 87,851.55	Q 56,706.04	Q 10,126.88	Q 152,915.14	Q 121,769.63	Q 90,624.13

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

Como se puede apreciar en el flujo de caja, los primeros meses se cuenta con una utilidad bruta negativa debido a que se incurre en altos costos del producto para lograr levantar un mínimo de inventario, incurriendo en estos gastos VICASA. Luego se puede apreciar que en los meses donde no se incurre en una compra de un furgón entero se cuenta con ingresos positivos, dando como acumulado una estabilización de flujos positivos a partir de octubre.

También es importante notar que en el rubro de Gastos de venta se incurre en el salario de Q3,000 al comprador más una comisión del 2% sobre el precio de venta a la cadena. Los demás gastos relacionados a seguros, IGGS y retención de impuestos se hará cargo VICASA con el fin de buscar un mayor retorno en el negocio.

B. Valor Presente Neto

Para el análisis de VPN se utilizó de referencia la tasa del 10% anual capitalizable mensualmente, siendo la tasa efectiva de 0.83% mensual, que brinda el *Banco Industrial*. Tomando en cuenta el flujo de caja y la tasa de descuento el Valor total Presente Neto se calculó en Q82, 505.37.

Cuadro 18. Cálculo de VPN mediante flujos mensuales en quetzales

Período	Flujo mensual
0	-14,050.00
1	-46,579.16
2	-31,145.51
3	-31,145.51
4	142,788.25
5	-43,659.28
6	-31,145.51

Continuación Cuadro 18.

Período	Flujo mensual
7	142,788.25
8	-31,145.51
9	-46,579.16
10	142,788.25
11	-31,145.51
12	-31,145.51
Tasa de interés mensual	0.83%
VPN	82,505.37

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Vinícola Centroamericana S.A., diciembre 2015.

El Valor Presente Neto del proyecto es positivo con un resultado de Q82, 505.37, aprobando la prueba y dando como resultado un negocio factible.

C. Tasa Interna de Retorno

La tasa mínima atractiva de retorno de VICASA es del 25% para el sector de vinos y licores, teniendo en cuenta que es otro sector no conocido y se tiene que brindar un margen mayor al supermercado que el que se tiene negociado por los vinos y licores, se espera un 15% anual de TMAR. La TIR calculada es de 15.29% anual.

Sumado a que el Valor Presente Neto del proyecto es positivo con un resultado de Q82, 505,37 y un TIR anual de 15.29% vemos que el proyecto cumple con las expectativas de la tasa mínima espera de 15% y presenta ser un proyecto viable económicamente gracias a su baja inversión inicial.

X. CONCLUSIONES

1. Al realizar el análisis de situación actual de VICASA para el desarrollo de nuevos productos se concluye que la empresa sí debe buscar otro producto que proporcione las cualidades de no ser un producto estadio, y que también ayude a la optimización y dilución de sus costos actuales. Para este caso plataninas *Tumbis* cumple con no ser un producto ligado a la misma estacionalidad y que puede ayudar a diluir los costos al poder aportar un vendedor más para la cadena *Wal-Mart*.
2. Por medio del estudio de mercado y tendencias del mercado se determinó que la presentación a importar sería la de 55gr a un precio de Q5.50 para *Wal-Mart* y Q6.00 para *La Torre*, haciendo un buen punto de precio entre tamaño y precio para el consumidor. El número de puntos de venta, las estrategias de marketing en redes y apoyo en precio para ambas cadenas sustentan el volumen esperado para el proyecto.
3. Durante el análisis de la estructura de costos se determinó que un 96% del costo proviene de los costos variables y que sumando los costos fijos se generaría un margen de 22% para *La Torre* y un 14% para *Wal-Mart*.
4. Dentro del análisis financiero se determinó La Tasa Interna de Retorno del lanzamiento de plataninas *Tumbis* en supermercado es de 15.29% anual por lo que presenta ser una solución viable teniendo en cuenta que la tasa mínima atractiva de retorno de VICASA es del 15% anualmente.

XI. RECOMENDACIONES

1. Las plataninas *Tumbis* son un producto que tiene bastante aceptación entre los clientes que la probaron. Uno de los principales inconvenientes de la investigación es el alto margen que solicitan los supermercados. Esto debido a que el margen por unidad lo hace poco viable y se necesita tener otra forma de reducir costos.
2. Para estos productos se tiene que incursionar en el mercado tradicional, debido a que es un volumen alto el cual se tiene el potencial de comercializar, y aumentar la viabilidad del proyecto. El inconveniente de comercializar en el mercado tradicional, es el costo de distribución de la bodega al punto de venta, por ser bastantes lugares donde se ira a vender este producto con un volumen pequeño por puesto de venta.
3. En el área de costos no existe oportunidad de reducirlos, debido a que el costo de manufactura no es un rubro que se pueda negociar fácilmente con el fabricante. El costo de logística de Costa Rica hacia Guatemala, era de los mejores precios que se puede conseguir, por lo que utilizar el furgón entero era la opción más barata. El costo de distribución de la bodega hacia el punto de venta, tenía poca oportunidad porque se estaba utilizando de manera compartida con la distribución de vinos y licores.
4. El costo de marketing que tiene opción de reducir el costo es el descuento de 7% de la venta, porque se puede hacer la promoción compartida con el supermercado, asumiendo ambos una parte del costo. Esta promoción es de las más importantes para estimular el consumo, debido a que las personas tienden a irse por las ofertas.

5. Para VICASA en su objetivo de diversificar sus productos, se recomienda poder realizar una alianza estratégica con otra empresa que este incursionando actualmente en la industria deseada. Debido a que, por falta de conocimiento en la industria a incursionar, se incurren en margen y gastos que no estaban contemplados para lograr el margen deseado.

6. Con el fin de buscar un apalancamiento que pueda resultar en un flujo de efectivo positivo desde un inicio de las operaciones, se recomienda a VICASA buscar un financiamiento de 2 a 3 meses para el pago del producto.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

A.A.V.V. 2009. *Ser competitivo*. 5ª edición. España. Ediciones Deusto. 627 págs.

Alzamora, H. 2009. *Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración*. PROMAD-UNP. México. 300 págs.

Devoto, R. (s.f.). *Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter*. Santiago de Chile. Pontificia Universidad de Valparaíso. 113 págs.

Hornigren, C., et al. 2007. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. 12ª edición. México. Pearson Educación. 730 págs.

Morales, G. Mildred. FODA y estrategias. <http://es.slideshare.net/florygaitan/foda-y-estrategia> [Consultado el 1 de marzo de 2016].

Pérez, F. (s.f.). 2010. *Dirección financiera I*. Madrid, España. Universidad Autónoma de Madrid. 53 págs.

Porter, M. 2009. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. 5ª edición. México. Ediciones Pirámide. 456 págs.

Sebrae. 2007. *Acceso a mercados por las micros y pequeñas empresas*. Brasil. Edición Sebrae. 100 págs.

Soriano, C. 1990. Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 184 págs.

Tanaka, G. 2005. *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú. 245 págs.

Internet

Anónimo. 2008. Matriz FODA. Recuperado en: <http://www.matrizfoda.com/> [Consultado el 1 de marzo de 2016]

Arriaga, L., Avalos, M. y de la Torre, M. 2012. *Marketing Mix: La fortaleza de las grandes empresas. Contribuciones a la Economía*. Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.html> [Consultado el 1 de marzo de 2016].

Escalona, I. *Evaluación de proyectos: estudio económico y evaluación financiera* (UPPIICSA-IPN). Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm> [Consultado el 1 de marzo de 2016].

Vaquiroy, J. 2013. *Gerencia, Finanzas, Proyectos: Asesoría y consultoría para PYMES*. Recuperado en <http://www.pymesfuturo.com/index.php>. [Consultado el 1 de marzo de 2016].

XIII. ANEXOS

Encuesta del producto plataninas *Tumbis*.

Encuesta sobre la satisfacción del producto plataninas *Tumbis*

Después de realizar la prueba de todos los sabores, responder la encuesta.

Pregunta	Nivel satisfacción									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) ¿Qué tan familiarizado esta con el producto?										
2) ¿Qué tan satisfecho esta con el producto?										
3) ¿Cuál es la impresión del producto?										
4) ¿Qué tan dispuesto esta de comprar el producto?										
5) ¿Recomendaría este producto a un familiar o amigo?										

Pregunta	Respuestas
¿Qué características del producto lo ha impresionado?	
¿Qué características del producto lo ha decepcionado?	
Si recomendaría el producto, ¿qué les diría a las personas para convencerlos de comprarlo?	
Si no recomendaría el producto, ¿qué les diría a las personas para convencerlos de no comprarlo?	
¿Cuáles serían las tres palabras que describiría este producto?	
¿Qué productos similares ha consumido durante los últimos 6 meses?	
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el producto?	

XIV. GLOSARIO

Calidad	Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas del consumidor; tales propiedades o características pueden ser, por ejemplo, la presentación, la conservación, la durabilidad, el precio, la oportunidad de compra, el servicio de pre y post venta, la estética, la rapidez en el servicio, la buena atención, entre otros.
Canal de distribución	Se le designa al conjunto de los medios utilizados para hacer con que el producto o servicio llegue desde el fabricante hasta el consumidor/usuario final.
Competencia	Es la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.
Estrategia	Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Venta	Se refiere la cesión de la propiedad de algo, un bien material por ejemplo, a cambio de la recepción de un valor establecido para desprenderse del mismo.
Bodega	Es un espacio destinado, bajo ciertas condiciones, al almacenamiento de distintos bienes. También se refiere a un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.
Costos	Referente al importe o cifra que representa un servicio o producto de en relación a la inversión tanto de materia prima, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que se haya utilizado para el desarrollo del mismo.
Venta	Se refiere la cesión de la propiedad de algo, un bien material, por ejemplo, a cambio de la recepción de un valor establecido para desprenderse del mismo.
VAN	Acrónimo de Valor Actual Neto.
TIR	Acrónimo de Tasa Interna de Retorno.
Oferta	Acción de ofrecer un producto para su venta, especialmente cuando se ofrece a un precio más bajo de lo normal. El término oferta se deriva del latín offerre, es una propuesta que se realiza con la promesa de ejecutar o dar algo.
Demanda	Para la economía, la demanda es la suma de las compras de bienes y servicios que realiza un cierto grupo social en un momento determinado. Puede hablarse de demanda

individual (cuando involucra a un consumidor) o demanda total (con la participación de todos los consumidores de un mercado).

Precio

Viene del latín *pretium*, es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.

TIR

Acrónimo de Tasa Interna de Retorno.