



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
Facultad de Economía y Negocios

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“PROYECTO DE EXTENSIÓN DE LÍNEA DE CERVEZA CLUB
PREMIUM PARA EL SEGMENTO FEMENINO DEL ECUADOR CON
EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO - CLUB LIGHT”**

**Previo a la obtención del Título de
MASTER EN MARKETING Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**PRESENTADO POR:
Adriana Rosalina Apolo Loayza**

**Guayaquil - Ecuador
2010**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**“PROYECTO DE EXTENSIÓN DE LÍNEA DE CERVEZA CLUB PREMIUM
PARA EL SEGMENTO FEMENINO DEL ECUADOR CON EL
DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO – CLUB LIGHT”.**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

Máster en Marketing y Comercio Internacional

Presentado por:

Adriana Rosalina Apolo Loayza

Guayaquil-Ecuador

2010

DEDICATORIA

A mis padres Magdalena y Máximo, por brindarme su inmenso amor en cada paso de mi vida.

A mis hermanos Andrés y Héctor, para que nunca dejen de luchar por alcanzar sus sueños.

Y en especial a mi esposo David y mi hijita Corina por llegar a mi vida y convertirse en mi inspiración para ser una mejor profesional y una mejor persona.

Adriana Apolo Loayza

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza y la capacidad para alcanzar las metas de mi vida.

A mi familia por creer siempre en mí y brindarme su apoyo incondicional.

A mi directora de tesis M.Sc. Daniela Landivar por ser una guía excepcional en este proceso.

A Cervecería Nacional y sus ejecutivos por su apertura y colaboración al brindarme la información necesaria para la realización de mi proyecto.

Adriana Apolo Loayza

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adriana Apolo', is written over a horizontal line.

Adriana Rosalina Apolo Loayza

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV

CAPITULO 1: ASPECTOS DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

1.1 Antecedentes	11
1.2 La Empresa	13
1.2.1 Reseña Histórica	13
1.2.2 Portafolio de Productos	17
1.2.3 El Producto	20
1.3 Macroentorno	21
1.3.1 Entorno Económico	21
1.3.2 Entorno Histórico-Cultural	24
1.4 Mercado de Bebidas Alcohólicas en el Ecuador	25

CAPITULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Perspectivas de la investigación	27
2.2 Planteamiento del problema	27
2.3 Objetivos de Investigación de mercado	28
2.3.1 Objetivo General	28
2.3.2 Objetivos Específicos	28
2.4 Tipologías de consumidores	29
2.4.1 Mapa de mercado	29
2.5 Diseño metodológico	34
2.5.1 Técnicas cualitativas	34
2.5.2 Técnicas cuantitativas	35
2.6 Resultados de investigación	38
2.6.1 Entrevistas a profundidad	38

2.6.2 Grupos focales.....	43
2.6.3 Encuestas.....	45
2.7 Conclusiones.....	63

CAPITULO 3: PLAN DE MARKETING

3.1 Antecedentes.....	65
3.2 Ciclo de vida del producto cervecero en el Ecuador.....	68
3.3 Objetivos del Plan de Marketing.....	70
3.3.1 Objetivos de Marketing.....	70
3.3.2 Objetivos Financieros.....	70
3.4 Análisis del Portafolio actual de la empresa.....	70
3.4.1 Matriz Boston Consulting Group.....	70
3.4.2 Matriz Oportunidades, Producto, Mercado.....	76
3.4.3 Análisis FODA.....	77
3.5 Análisis del mercado y de la oportunidad.....	79
3.5.1 Tamaño del mercado.....	79
3.6 Definición del mercado meta.....	80
3.6.1 Segmentación.....	80
3.6.2 Descripción del mercado meta.....	81
3.7 Estrategia de posicionamiento.....	84
3.8 Mix de Marketing.....	85
3.8.1 Producto.....	85
3.8.2 Precio.....	88
3.8.3 Plaza.....	91
3.8.4 Promoción.....	95
3.9 Cronograma de lanzamiento de campaña.....	101

CAPITULO 4: ESTUDIO TECNICO

4.1 Antecedentes económicos.....	102
4.2 Ingeniería de la producción de Club Light.....	103
4.2.1 Selección de materias primas.....	103

4.2.2 Proceso de producción.....	105
4.2.3 Inversión en obras físicas y maquinarias.....	112

CAPÍTULO 5: ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Inversión.....	115
5.1.1 Inversión en Capital de Trabajo.....	115
5.1.2 Inversión Fija.....	116
5.2 Financiamiento.....	116
5.3 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos.....	117
5.3.1 Ingresos.....	117
5.3.2 Costos.....	118
5.3.3 Gastos.....	120
5.4 Resultados y situación financiera.....	122
5.4.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	122
5.4.2 VAN.....	123
5.4.3 Tasa Interna de retorno.....	124
5.4.4 Período de retorno.....	125

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	126
6.2 Recomendaciones.....	127

BIBLIOGRAFÍA.....	128
--------------------------	------------

ANEXOS

Anexo 1.....	130
Anexo 2.....	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Elaborada por la autora.....	29
Tabla 2.2 SAB Miller Perú.....	30
Tabla 3.1 Elaborada por la autora.....	71
Tabla 3.2 Elaborada por la autora.....	72
Tabla 3.3. Dirección de Marketing- Kotler.....	89
Tabla 3.4 Elaborada por la autora basada en información SABMiller.....	90
Tabla 3.5 Elaborada por la autora.....	91
Tabla 3.6 Elaborada por la autora.....	101
Tabla 4.1 Departamento de calidad CN.....	113
Tabla 5.1 Elaborada por la autora.....	115
Tabla 5.2 Elaborada por la autora.....	116
Tabla 5.3 Elaborada por la autora.....	117
Tabla 5.4 Elaborada por la autora.....	117
Tabla 5.5 Elaborada por la autora.....	118
Tabla 5.6 Elaborada por la autora.....	118
Tabla 5.7 Elaborada por la autora.....	119
Tabla 5.8 Elaborada por la autora.....	120
Tabla 5.9 Elaborada por la autora.....	121
Tabla 5.10 Elaborada por la autora.....	122
Tabla 5.11 Elaborada por la autora.....	124
Tabla 5.12 Elaborada por la autora.....	125

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 IPSA.....	22
Gráfico 1.2 IPSA.....	23
Gráfico 1.3 IPSA.....	26
Gráfico 2.1 SAB Miller Ecuador.....	31
Gráfico 2.2 Elaborado por la autora.....	50
Gráfico 2.3 Elaborado por la autora.....	51
Gráfico 2.4 Elaborado por la autora.....	52
Gráfico 2.5 Elaborado por la autora.....	52
Gráfico 2.6 Elaborado por la autora.....	53
Gráfico 2.7 Elaborado por la autora.....	54
Gráfico 2.8 Elaborado por la autora.....	55
Gráfico 2.9 Elaborado por la autora.....	55
Gráfico 2.10 Elaborado por la autora.....	56
Gráfico 2.11 Elaborado por la autora.....	57
Gráfico 2.12 Elaborado por la autora.....	57
Gráfico 2.13 Elaborado por la autora.....	57
Gráfico 2.14 Elaborado por la autora.....	58
Gráfico 2.15 Elaborado por la autora.....	58
Gráfico 2.16 Elaborado por la autora.....	59
Gráfico 2.17 Elaborado por la autora.....	59
Gráfico 2.18 Elaborado por la autora.....	60
Gráfico 2.19 Elaborado por la autora.....	60
Gráfico 2.20 Elaborado por la autora.....	61
Gráfico 2.21 Elaborado por la autora.....	61
Gráfico 2.22 Elaborado por la autora.....	62
Gráfico 3.1 Elaborado por la autora.....	68
Gráfico 3.2 Elaborado por la autora.....	79
Grafico 3.3 Elaborado por la autora.....	83
Gráfico 3.4 Elaborado por la autora.....	93
Gráfico 4.1. Departamento de Calidad C.N.....	114
Gráfico 5.1 Elaborada por la autora.....	125

CAPÍTULO 1: ASPECTOS DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

1.1 ANTECEDENTES

El mercado ecuatoriano de bebidas alcohólicas y particularmente de cervezas ha venido creciendo de forma sostenida durante los últimos 10 años, impulsado principalmente por la expansión de las empresas cerveceras locales – Compañía de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina – fusionadas desde el 2006 en Cervecería Nacional.

Cervecería Nacional con su marca emblemática, “Pilsener”, ha venido trabajando desde hace 95 años por establecer en el Ecuador una sólida cultura cervecera, asociando el consumo de esta bebida alcohólica con situaciones cotidianas y típicas de los ecuatorianos. No obstante, la comunicación de esta marca se ha enfocado especialmente en los hombres, quienes por norma social han sido los mayores consumidores de bebidas alcohólicas. Por ende los cambios, adaptaciones y mejoras en “Pilsener” y los demás productos del portafolio han sido creados pensando en el público masculino y descuidando casi por completo al femenino.

Por otro lado, las mujeres del Ecuador y el mundo han cambiando sus hábitos de consumo notablemente desde la mitad del siglo XX hasta la actualidad, movidas por una tendencia a la profesionalización y la independencia económica. Esta mujer moderna que es activa, independiente y más segura de sí misma se convierte en un objetivo altamente atractivo para aquellos fabricantes de productos y proveedores de servicios que antiguamente se consideraban exclusivamente masculinos.

Dentro de estos mercados masculinos, el de la cerveza resulta ser una clara alternativa para enfocar este proyecto debido las tendencias que revelan los estudios realizados a consumidores en países como Australia, Estados

Unidos y Colombia. En estos países se ha descubierto la brecha que existe entre el consumo de cerveza masculino y femenino; y en los últimos años están tomando acciones de mercadeo para capitalizar la oportunidad latente de las mujeres en el segmento cervecero.

Como ejemplos tenemos el caso del vecino país de Colombia, en donde las mujeres consumen actualmente el 20% del volumen total de alcohol por mes y la tendencia es al crecimiento. Y el caso de los Estados Unidos el porcentaje es aún mayor llegando al 25% del volumen total de alcohol. De este 25% de mujeres consumidoras de bebidas alcohólicas, quienes más consumen están en el rango de 21-30 años y la bebida predilecta para este segmento es la cerveza. Estos datos revelan el potencial de este mercado, considerando que su participación en el mercado total de cerveza es inferior al porcentaje de mujeres de la población general, que en ambos países se acerca al 50%.

En Ecuador la situación es similar por lo tanto, este proyecto consiste en un análisis profundo de la situación actual de la categoría de cervezas en el mercado ecuatoriano y la evaluación de la oportunidad de introducir un nuevo SKU dedicado especialmente para mujeres dentro de la línea de Cerveza Club Premium. Considerando que el segmento femenino está en expansión, es de un alto atractivo económico para las empresas de consumo masivo; y que al momento no cuenta con ofertas exclusivas de productos dentro de la categoría de cervezas en el Ecuador.

Además del análisis del mercado y la identificación de un perfil de consumidor objetivo, este proyecto busca plantear todos los elementos del Mix de Marketing y sugerir una estrategia publicitaria de alto impacto para el lanzamiento de este nuevo SKU.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Reseña Histórica

El 9 de Octubre de 1887 comienza la producción de cerveza en Guayaquil, de la mano de los inversionistas Leonardo Stagg y Martín Reimberg, quienes fundaron Ecuador Breweries Co. Cervecería Nacional. Hasta ese entonces en la urbe porteña únicamente se consumía cerveza importada, debido a la dificultad de transportar esta bebida desde las fábricas de Quito y otras ciudades andinas en donde ya se estaba produciendo.

En 1896 los pioneros cerveceros sufren la pérdida de su naciente industria debido al Incendio Grande que consumió gran parte del Puerto Principal, incluyendo las edificaciones del tradicional Barrio Las Peñas.

En el año de 1897; Luis Maulme Beller, ciudadano de origen francés, radicado en Guayaquil, subasta en remate público los restos de la cervecería y el terreno de las Peñas que pasa a su propiedad.

Ese mismo año empieza la construcción de una nueva planta, a la que dota de moderna maquinaria y continúa la producción de cerveza.

En 1907, se asocia con su sobrino Enrique Maulme para proseguir con los planes de expansión de la fábrica, cuyos productos ya gozaban de muy buena aceptación en el medio.

En 1908, cumpliendo con la ley expuesta en el gobierno del Gral. Eloy Alfaro, Luis Maulme, registra cuatro marcas de cerveza producidas en su fábrica de Guayaquil. Estas son: Rubia (tipo Pilsen), Negra, Crista ly Extracto de Malta y negocia nuevos préstamos para incrementar su planta.

En el año de 1910, debido a las deudas obtenidas, Maulme se ve forzado a vender la mitad de la fábrica, terreno e instalaciones al acaudalado ganadero Enrique Gallardo T. quien era uno de sus más fuertes acreedores, conformándose entre ambos, la sociedad Enrique Gallardo & Cia. Más adelante, Gallardo queda en propiedad absoluta de la empresa.

En 1913 Gallardo ofrece en venta la cervecería, que es adquirida por los empresarios norteamericanos Archer Harman, Hope Norton y Forest L.R., los cuales, el 24 de Julio de 1913 formalizan la inscripción de la empresa denominada Ecuador Breweries C.O. en la ciudad de Quito.

Este mismo año, los dueños reinscriben las marcas de cerveza que Maulme y Gallardo habían popularizado en el mercado, y registran la patente de la cerveza tipo Pilsen, producida en Guayaquil, que sale al mercado ese mismo año con el nombre de Pilsener.

A partir de 1921 la empresa fue creciendo, constituyéndose una sucursal en la ciudad de Quito. Se construyen nuevas instalaciones en la planta y se adquieren maquinarias modernas, eliminando el trabajo manual para el lavado de botellas, envasado y corchado.

En 1924 la CCN adquiere la planta cervecera de la EBC (Ecuador Bottling Company) con todos sus derechos comerciales y emprende el más ambicioso proyecto de crecimiento para la Cervecería de Guayaquil.

Entre 1940 y 1950, La Segunda Guerra Mundial impone un ritmo más lento a los proyectos, pero en la etapa de posguerra, la tecnificación industrial ofrece nuevas maquinarias a ser importadas por CCN, que aceleran la producción cervecera y fortalecen el desarrollo de esta industria ocupando el primer puesto entre las fábricas de cerveza nacional.

En la década de los 70, la Compañía de Cervezas Nacionales crea el Parque Industrial Pascuales, inaugurando de esta forma, la más moderna planta industrial de avanzada tecnología, para la elaboración y embotellado de cervezas. Es una de las plantas pasteurizadoras más grandes del mundo cervecero. En Agosto de ese mismo año, se produce la primera cerveza No Retornable del país, Club Reserva Extra.

En aquella época el ambiente socioeconómico estaba marcado por el “Boom Petrolero” que vivía el Ecuador, que trajo consigo mayor liquidez y bonanza al país. CCN reconoció este momento como una oportunidad para aumentar su capacidad productiva y puso en marcha la más moderna línea de embotellado, conocida como la Súper Línea, con una capacidad de llenado de más de cien mil botellas de 600 ml. por hora.

Las innovaciones y nuevos productos no tardan en salir al mercado. En Enero de 1980 se comercializa la cerveza Club One Way, que luego sería envasada en vidrio verde.

El Grupo Empresarial Bavaria, la mayor compañía de cervezas de Colombia, adquiere a Compañía de Cervezas Nacionales en el año de 1984, pasando la administración de la empresa al grupo colombiano desde ese entonces.

En Enero de 1994 la CCN produce Club en Lata, y luego en el año 2000, se da la bienvenida al siglo XXI con una nueva cerveza, “Cerveza Dorada” que viene a satisfacer a quienes prefieren una cerveza ligera y más económica.

En el año 2003, se construyó la planta de procesamiento y embotellado del agua Manantial, la cual se lanzó al mercado en el mes de Octubre del mismo año en varias presentaciones.

En el mes de Diciembre del mismo año, se entrega la Planta de las Peñas a la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, como aporte a la regeneración de la ciudad.

La CCN se convierte en la primera empresa en obtener su sistema de gestión integrado, ya que obtienen: Certificación ISO 9001 en calidad, ISO 14001 en medio ambiente y compromiso con la comunidad y OHSAS 18001 en salud ocupacional y seguridad industrial.

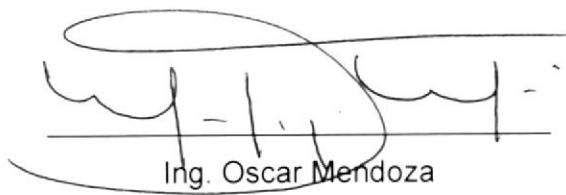
En el año 2004 se obtiene la certificación BASC. La empresa es elegida por la Superintendencia de Compañías, la PriceWaterhouse y el Seminario Líderes como una de las diez empresas más respetadas del país. La revista Gestión la nombra como la mejor empresa del Ecuador por su rentabilidad, alta confianza y eficiencia.

En el mes de Noviembre lanza al mercado su cerveza Clausen como una estrategia de contención ante la llegada de un fuerte competidor AMBEV con su cerveza Brahma.

El 19 de Julio del año 2005, la 2da compañía cervecera a nivel mundial, la sudafricana SABMiller plc., anuncia su fusión con el Grupo Bavaria con lo cual el consorcio colombiano se hizo titular de aproximadamente el 15.1% del capital accionario de SABMiller plc.

Esta fusión tuvo un notable impacto para la Compañía de Cervezas Nacionales pues a partir de Octubre de 2006 pasó a ser una subsidiaria de SABMiller plc., y con esto a compartir sus estándares de calidad, procesos y valores corporativos. Así como a desarrollar una fuerte cultura de innovación y desarrollo.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in dark ink, featuring a large, stylized 'O' and 'M' that are interconnected. The signature is written over a horizontal line.

Ing. Oscar Mendoza
Presidente del Tribunal

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Daniela Landívar'. The signature is written over a horizontal line.

M.Sc. Daniela Landívar
Directora de Tesis

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Olga Martín'. The signature is written over a horizontal line.

M.Sc. Olga Martín
Vocal Principal

En la actualidad la Compañía de Cervezas Nacionales y su par quiteña Cervecería Andina se encuentran unidas bajo una misma razón social “Cervecería Nacional” y el proceso de fusión de SABMiller plc y Cervecería Nacional se ha completado.

1.2.2 Portafolio de productos

En la actualidad Cervecería Nacional ha dividido estratégicamente su portafolio de productos en los siguientes grupos, de acuerdo a las prácticas mundiales de SABMiller:

a. Cervezas

Worthmore: Cervezas tipo “Premium”, más costosas, de imagen más elitista y con una distribución selectiva.

Mainstream: Cervezas con precio de venta promedio, más populares y de distribución masiva.

Economy: Las cervezas de menor precio del portafolio, con distribución masiva e imagen más sencilla.

b. Refrescos

Maltas: Bebidas con base de malta y sin alcohol.

Aguas y otros

De acuerdo a esta clasificación, procedo a detallar los productos existentes en el portafolio actual de C.N.:

a. Cervezas

Worthmore

Club Premium: Cerveza Rubia Tipo Pilsen, extra fina, con largo tiempo de reposo. Grado alcohólico de 4,4°. Es la primera cerveza Premium del Ecuador.

Presentaciones:

- Envase retornable botella vidrio verde de 330 ml y 550ml.
- Envase no retornable botella vidrio verde de 330 ml

Pilsener Light: Cerveza rubia tipo Pilsen, suave y ligera con un grado alcohólico de 3,3°, de sabor diferente y agradable para disfrutarla en cualquier lugar.

Presentación:

- Envase no retornable twist off botella transparente de 330 ml

Mainstream

Pilsener: Cerveza rubia tipo Pilsen con un grado alcohólico de 4,2° de fino sabor amargo y un pronunciado aroma de lúpulos seleccionados. Pilsener se mantenido con éxito en el mercado nacional desde 1913 y es la marca líder de la categoría.

Presentaciones:

- Envase retornable color ámbar de 225ml (nueva)
- Envase retornable color ámbar de 600ml y 330 ml
- Envase no retornable twist off botella ámbar de 300 ml
- Lata de 355 ml

Economy

Dorada: Cerveza tipo Lager, de largo tiempo de reposo, su sabor tiene un amargo muy suave y moderado, su grado alcohólico es 4,0°.

Presentación:

- Botella retornable color ámbar de 578 ml.

b. Refrescos:

Pony Malta: El extracto de Malta estuvo desde siempre presente en la cartera de productos de la cervecera, no obstante a partir de Noviembre de 2000 se introduce la Marca Pony Malta, una bebida natural, nutritiva y refrescante sin alcohol. Con alto contenido de vitaminas, proteínas y minerales.

Presentaciones:

- Botella retornable 225 ml
- Botella no retornable 250 ml
- Lata no retornable de 296 ml
- Plástico PET 330 ml
- Empaques de 6, 12, 24 unidades

Agua Manantial sin Gas: Es un agua sin gas elaborada con un moderno y exigente proceso de elaboración que garantiza su máxima pureza, frescura y transparencia.

Presentaciones:

- Botella PET de 500cm³
- Funda

Agua Manantial con Gas: Es un agua carbonatada, elaborada bajo los más estrictos estándares de calidad, para garantizar su máxima pureza y frescura.

Presentación:

- Botella PET de 500cm³

1.2.3 El producto

El producto o marca madre sobre la cual se desarrollará este proyecto es la Cerveza Club Premium.

Su historia se remonta a 1967 cuando fue lanzada al mercado en botella ámbar de cuello largo de 311cm³., como una marca de prestigio para los gustos más exquisitos. Su fórmula original incluía un mayor nivel de alcohol y sabor más amargo que Pilsener.



Luego, en 1987 fue introducida la botella verde No Retornable 355cc, manteniendo la misma etiqueta.

En 1990 la marca es relanzada con una nueva botella de cuello corto y con la imagen de ser una bebida de moderación. En 1991 se lanza la campaña Tu Club Atrae. El objetivo de esta campaña fue elevar el status del producto, identificándolo con el grupo objetivo. Se la posicionó como una cerveza juvenil, alegre, informal y de gran status.



En 1994 se relanzó la botella retornable con una nueva campaña de comunicación enfocada en elevar el status de la marca, posicionándola como lo que es, una cerveza Premium, capaz de competir con las cervezas importadas.

En 1998 se lanzó al mercado la botella Twist off de 300cm³, tanto café como verde.

Luego, en el 2004 se trabajó en un rediseño completo de etiquetas para todas sus presentaciones y se introdujo Club en lata de 355cm³.



En el 2008 los ejecutivos de Cervecería Nacional decidieron renovar una vez más la marca, al darse cuenta que sus diferentes presentaciones generaban posicionamientos distintos en la mente del consumidor, Club café era percibida como popular y Club verde como Premium. Por lo tanto, decidieron retirar del mercado a Club Café y reforzar la imagen de prestigio y status de Club Verde.

La exitosa campaña de relanzamiento se llamó “Pasión por los detalles” y en esta se relacionó a la cerveza Premium con el trabajo de los más grandes artistas de la historia.

Esta iniciativa de marketing tuvo una excelente acogida en el consumidor.

1.3 MACROENTORNO

1.3.1 Entorno Económico

El crecimiento reciente de América Latina es el más alto registrado desde principios de la década de los 90, y se debe, principalmente, a un favorable entorno externo. El efecto de la demanda y competencia asiática ha sido ambiguo: mientras que América del Sur se ha beneficiado por la demanda de productos básicos, en el caso de Centroamérica, la competencia asiática ha afectado la competitividad de las exportaciones textiles, aunque, el efecto

ha sido atenuado para una robusta demanda de manufacturas y de algunos productos básicos subregionales. Para el período 2007-2008, se vivió una desaceleración reflejando la reducción del crecimiento global. Sin embargo, la demanda interna sigue jugando un rol importante en el desempeño de la región; en la medida que el consumo privado no ha sido radicalmente afectado por procesos inflacionarios.

Durante los últimos años, los rubros que han caracterizado la balanza de pagos ecuatoriana han sido las exportaciones. Las cifras del BCE no incluyen las remesas enviadas a través de “correos humanos”, ni las denominadas “transferencias de bolsillo”, que probablemente sean bien representativas. Las remesas representaron en el 2007 el 7% del PIB. A continuación un resumen del crecimiento de este rubro en los últimos años en el Ecuador:

Remesas en Millones de dólares

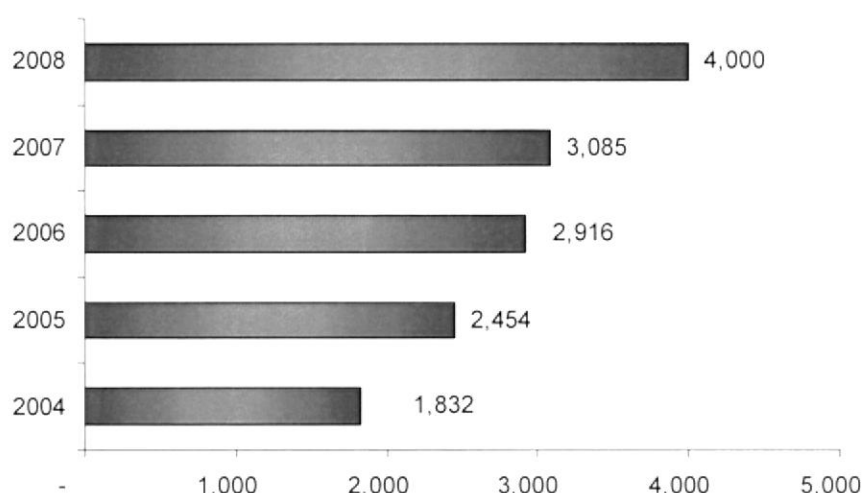


Gráfico 1.1 IPSA

En cuanto a las exportaciones, las exportaciones petroleras siguen siendo superiores a las no petroleras, aunque la tendencia es a equipar los pesos entre ambas. El siguiente cuadro muestra el crecimiento de las exportaciones en los últimos años:

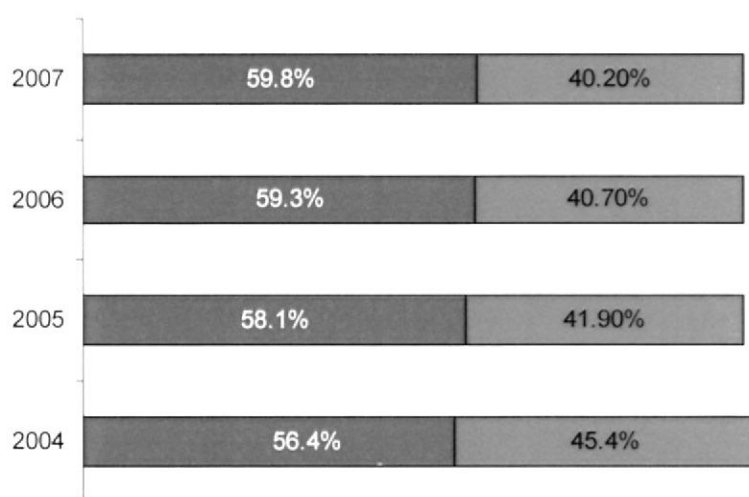


Gráfico 1.2 IPSA

La economía del Ecuador al igual que de la mayoría de los países de América Latina depende principalmente de su relación de negocios con los Estados Unidos, hacia donde se exporta un alto porcentaje del total de sus productos agrícolas y/o manufacturados. En el año 2007 el porcentaje de exportaciones del Ecuador hacia los Estados Unidos fue del 44%, superando a uniones de países como el ALADI, CAN o la Unión Europea. Esto determina la dependencia económica del Ecuador con el país norteamericano y su alto grado de sensibilidad ante la crisis que se originó en este país pero que se va esparciendo rápidamente hacia todos los mercados del mundo.

Todo lo anterior dibuja un escenario complicado para las relaciones de negocios internacionales, importaciones y exportaciones; pero muestra una oportunidad para el desarrollo y fortalecimiento de la industria local, que deberá satisfacer la demanda interna con productos de calidad y precios competitivos.

En cuanto al consumo de cerveza debemos considerar que este producto es uno de los pocos que ha demostrado históricamente crecimiento sostenido

en época de crisis, debido a que el consumidor cervecero se muestra siempre fiel, e independientemente de su capacidad de compra, o situación económica, consumirá cerveza para salir de lo habitual y relajarse.

Es por esto que a medida que el Ecuador se recupera de su inestabilidad económica, el consumo de bebidas cerveceras no se verá descuidado ya que aporta al bienestar de sus consumidores, y por ende a la rentabilidad de la compañía cervecera.

1.3.2 Entorno histórico - cultural

Desde antes de la conquista española los aborígenes latinoamericanos ya tenían su propia bebida alcohólica a base de cereales. En el caso de estas culturas el cereal utilizado principalmente era el maíz y el producto final es el que incluso hasta nuestros días es conocido como chicha. Otros pueblos sudamericanos preparaban chicha a base de yuca (mandioca), cuya harina cocinaban con agua y hierbas aromáticas, antes de someter a fermentación. Con igual propósito, las mujeres de ciertas tribus, entre esas las de la región amazónica del Ecuador, acostumbraban y así lo hacen hasta hoy, preparar la chicha de consumo diario a base de yuca masticada y fermentada, ofreciéndola como signo de amistad y bienvenida a los visitantes.

Estrechamente ligada a la cultura ancestral, la chicha de maíz malteado siguió formando parte de la vida cotidiana durante el periodo colonial. Su consumo mantuvo el doble carácter de bebida estimulante ceremonial con el que se proyectó hacia la etapa republicana, permaneciendo hasta la actualidad en muchas comunidades rurales indígenas de la región interandina. La chicha en nuestras tierras prehispánicas cumplía el mismo rol cultural que la cerveza en Europa.

La introducción de la cerveza de cebada a Latinoamérica se dio a mediados del siglo XVI, cuando los reyes de España autorizaron el cultivo de cebada y el trigo para la fabricación de cerveza en México. Desde esa época su consumo se fue extendiendo hacia el sur, y su popularidad creció entre españoles, criollos e indios.

Al Ecuador la cerveza llegó en 1566 de la mano de Fray Jodoco Rique, quien fundó la orden franciscana en la ciudad de Quito, e instaló la primera fábrica para elaboración artesanal de cerveza, destinada exclusivamente al consumo de la congregación. Durante siglos esta bebida alcohólica mantuvo su producción artesanal. Hasta que a mediados del siglo XIX con la revolución industrial se instaló la primera fábrica de cerveza en la misma ciudad de Quito. Fue entonces cuando su consumo realmente se extendió y esta bebida empezó a formar parte de las celebraciones especiales así como de las reuniones entre amigos los fines de semana.

En la actualidad la cerveza cumple un rol importante en la ciudad ecuatoriana como un elemento clave de socialización y compenetración en los grupos de amigos. Su consumo se asocia con la necesidad de refrescarse en un día de calor (tanto en Costa como en Sierra), así como con la necesidad básica de socializar en cualquier momento del día o la noche en donde la cerveza por ser una bebida de moderación es bien vista.

1.4 MERCADO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EL ECUADOR

La siguiente información ha sido extraída del libro "Ecuador OverView 2008" publicado por Ipsa Group -reconocida empresa de Investigación de Mercados con sede en Guayaquil- sobre las tendencias de consumo de los ecuatorianos en base a un estudio realizado en 62 ciudades a nivel nacional, equivalente al 55% de la población total y más del 90% de la población urbana. Este es un estudio que la empresa realiza año a año y que desde el

2006 está documentado en el libro titulado “Ecuador OverView” que recoge importante información del mercado ecuatoriano de consumo, a través de las metodologías sistemáticas Home Panel y Store Audit.

Según la fuente antes citada, revisando la canasta de bebidas, encontramos que el primer puesto de la estructura de ventas (en USD \$) es para la cerveza con el 33,8%; a continuación se ubican las colas con el 30,2% y después los demás licores con el 22,7%. El gráfico siguiente amplía esta información:

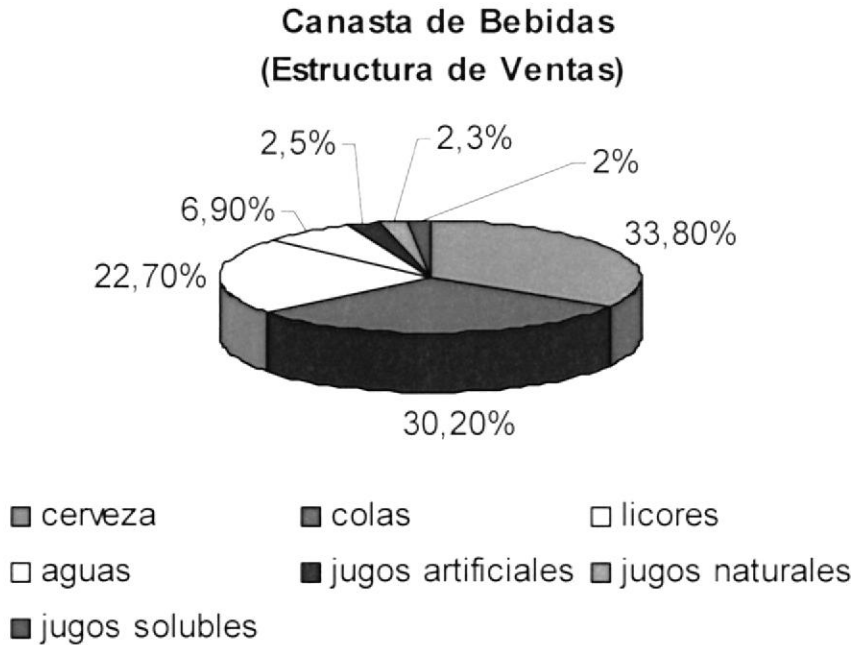


Gráfico 1.3 IPSA

En cuanto a la cerveza, el estudio dice que el 92% de las ventas de esta categoría corresponden a botellas y el 8% corresponden a latas. El 91,6% de las tiendas a nivel nacional venden cervezas, a nivel de país Guayaquil es la ciudad con mayor porcentaje de cobertura de la categoría encabezando la lista con 97,9%.

Del resto de licores, según el reporte de consumo del libro Overview 2008 anteriormente citado, el 76% de los compradores prefiere aguardiente. El segundo lugar lo ocupa el ron, con el 20% de las preferencias, seguido por el vodka, con el 4%.

CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el análisis del desarrollo e introducción al mercado nacional de esta nueva bebida, se requiere plantear una investigación que integre tanto técnicas cualitativas como cuantitativas dirigidas a estudiar al consumidor en primera instancia; pero también a explorar opiniones de expertos y de líderes de opinión para el grupo objetivo.

Esta investigación está dirigida a consumidoras actuales de cerveza que cuenten con la mayoría de edad para poder ingerir bebidas alcohólicas (mayores de 18 años).

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cervecería Nacional en su afán de continuar su crecimiento y consolidación como la empresa cervecera número 1, se ha dado cuenta de la importancia de captar nuevos segmentos de consumidores, que hasta el momento no ha sido su principal fuente de volumen. Este es el caso de las mujeres del país, quienes no cuentan con una oferta exclusiva de un producto hecho a la medida de sus gustos y necesidades.

En esta fase del proyecto se busca identificar el potencial de Club Light en el mercado ecuatoriano y se requiere conocer a profundidad a la tipología de consumidor para quien esta nueva propuesta de cerveza deberá estar dirigida.

Luego del planteamiento de la perspectiva de la investigación, el problema de decisión gerencial consiste en:

¿Tendrá acogida en el mercado una nueva cerveza ligh diseñada especialmente para mujeres? ¿A qué tipología de consumidora deberá estar dirigida esta nueva bebida?

2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.3.1 Objetivo General

Conocer a profundidad el mercado local de cervezas e identificar el mercado potencial para la nueva cerveza.

2.3.2 Objetivos Específicos

- a. Conocer a profundidad a nuestro consumidor potencial tanto en aspectos demográficos como psicográficos.
- b. Descubrir las características más importantes que busca nuestro consumidor potencial en una cerveza.
- c. Determinar la frecuencia de consumo de cerveza por parte de nuestro consumidor potencial.
- d. Identificar a los principales competidores para nuestro producto en la categoría bebidas alcohólicas (cerveza y otros licores).
- e. Determinar la percepción del cliente frente al nuevo producto y si estaría dispuesto a cambiar su consumo actual de bebidas alcohólicas por el consumo del nuevo producto Club Light.

2.4 TIPOLOGÍAS DE CONSUMIDORES

2.4.1 Mapa de mercado

SABMiller utiliza a nivel mundial una metodología conocida como Mapa de Mercado para clasificar a sus consumidores de acuerdo a tipologías, estas tipologías agrupan a las personas de acuerdo a sus valores humanos, sus aspiraciones y actitud ante la vida, así como su postura frente a las bebidas alcohólicas. Consiste en un análisis de “clusters” o análisis discriminante.

En el caso de SABMiller Perú, en Junio de 2007 se realizó un estudio de segmentación de mujeres, el cual será tomado como referencia para la toma de decisiones en este proyecto, por la similitud del mercado peruano con el ecuatoriano. El primer paso para aplicar esta metodología es definir las variables a investigar, divididas por actitud hacia la vida y actitudes hacia la bebida.

Las 53 variables de personalidad incluidas en el estudio de Segmentación en Perú luego se agruparon en 14 tipologías:

Responsable	Aprecia calidad
Cervecera	Seguidora
Optimista	Experimentadora
Orientada a lo extranjero	Esforzada
Prefiere importado	Heavy consumer
Divertida/social	Restringida
Enfocada a la marca	Evita estar borracha

Tabla 2.1 Elaborada por la autora

Las 14 tipologías se generan de un análisis “cluster”, esta es una técnica de análisis multivariante en la cual se incluyen variables de intervalo o ratio. Consiste en agrupar a los individuos en función de una serie de variables y resulta una técnica de segmentación óptima, en tanto los grupos sean homogéneos dentro de sí y heterogéneos entre sí.

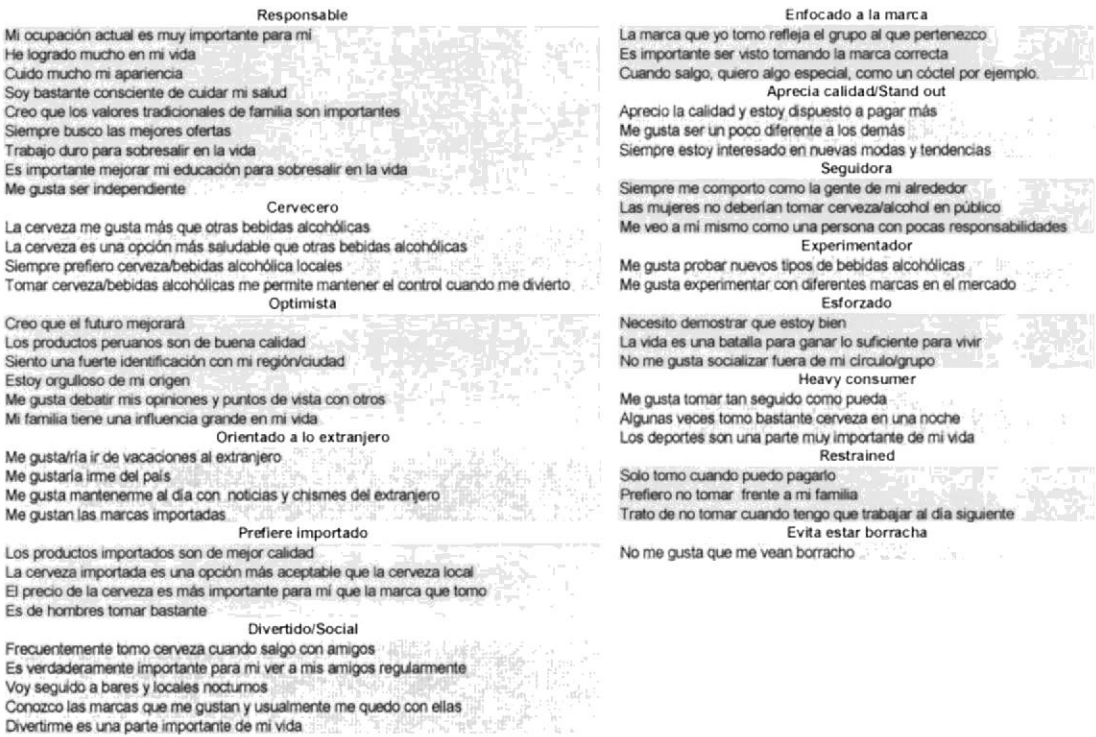


Tabla 2.2 SABMiller Perú

En el caso de este Mapa de Mercado, las variables se agrupan en un plano en donde el eje X indica su actitud hacia la bebida (de grandes consumidores a consumidores débiles), y el eje Y su actitud hacia la vida (de conservadoras a liberales). El gráfico aquí presentado ilustra este ejercicio:

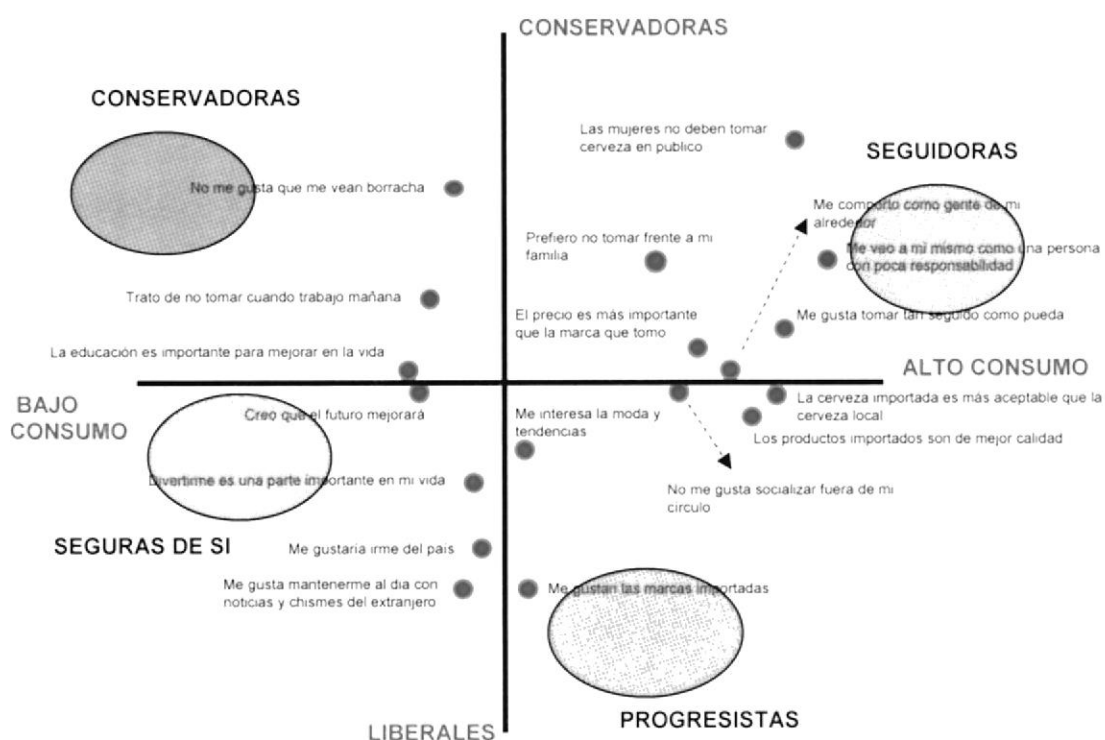


Gráfico 2.1 SABMiller Ecuador

De acuerdo a esta matriz las consumidoras pueden clasificarse en los siguientes segmentos:

Conservadoras (bajo consumo + conservadoras): Grupo de mujeres de condición modesta principalmente dedicadas por completo al hogar y con bajo nivel de instrucción. Sus momentos de diversión son dentro de casa en reunión con familiares o amigos y cuando las ocasiones son especiales como cumpleaños, matrimonios etc.

Características demográficas:

- 35 – 45 años
- NSE: C/D
- Casada, con hijos
- Ama de casa
- Secundaria incompleta

Progresistas (alto consumo + liberales): Este grupo de mujeres son jóvenes que tienen una actividad social enmarcada en sus estudios y en las reuniones para divertirse con su grupo de pertenencia. Para ellas es importante estar al tanto de los cambios y tendencias, les gusta socializar dentro de su grupo y causar buena impresión.

Características demográficas:

- 22 – 30 años
- NSE: Medio típico, medio alto
- Solteras, sin hijos
- Estudiantes universitarias, graduadas.

Seguras de sí (bajo consumo + liberales): Son mujeres de condición económica acomodada, con buen nivel de instrucción, que trabajan bastante y les gusta ser independientes. Cuando la situación es propicia les gusta pasarla bien con amigos pero no en momentos de juerga sino más “wind down”; toman para relajarse, socializar en casa de amigos o familiares.

Características demográficas:

- NSE: Medio alto, alto.
- 25 – 34 años
- Trabaja a tiempo completo o tiene su propio negocio
- Instrucción superior y post-grado

Seguidoras (alto consumo + conservadoras): Mujeres de los estratos bajos que trabajan para ayudar en la economía del hogar o tienen el papel de ama de casa, generalmente tiene poco optimismo y aspiraciones en la vida; se recompensan por las duras jornadas con reuniones en casas de sus vecinas o actividades comunitarias como bingos.

Características demográficas:

- 25+
- NSE: medio típico, medio bajo.
- Casadas
- Instrucción secundaria

El segmento al que apunta el nuevo producto que proponemos desarrollar es el de las consumidoras **Progresistas**, por su buena disposición al consumo de bebidas alcohólicas, su capacidad adquisitiva y su estilo de vida, acorde a la características de la marca Club Premium.

Para describir con mayor profundidad a este segmento hemos agrupado sus actitudes frente a la vida y al consumo bajo el método de las 5 W's:

1. ¿Who? (¿Quién?) Mujeres de 22 a 30 años que viven en la ciudad de Guayaquil, la mayoría ya están culminando sus estudios universitarios, algunas cursan postgrados o maestrías. La mayoría son solteras o recién casadas sin hijos. Su estilo de vida es muy urbano. Gustan de las actividades sociales y de mantenerse al día con la moda en todo sentidos.

2. ¿What? (¿Qué?) Ellas consumen bebidas alcohólicas con frecuencia, en especial vino, cerveza y vodka.

3. ¿When? (¿Cuándo?) Después de la oficina los días miércoles y jueves, y los viernes y sábados en discotecas, bares o fiestas privadas.

4. ¿Where? (¿Dónde?) En bares/restaurantes como Chilli's, SportsPlanet, Terraza Club, Piazza, especialmente entre semana. Los fines de semana en discotecas del sector Samborondón y/o fiestas privadas.

5. ¿Why? (¿Por qué?) El consumo de bebidas alcohólicas está presente en sus actividades como un facilitador de la socialización y un elemento cultural propio de las salidas nocturnas urbanas. Las bebidas alcohólicas tienen connotaciones positivas, en tanto no exista abuso, pues permiten disfrutar los momentos con amigas o con el sexo opuesto.

2.5 DISEÑO METODOLÓGICO

Para este estudio se emplearán técnicas cualitativas para conocer información sobre el producto y la empresa de parte de los expertos y para profundizar en el conocimiento de nuestro grupo objetivo; y técnicas cuantitativas para validar los datos obtenidos de los grupos focales y asegurar el atractivo de la propuesta del producto en el grupo objetivo.

2.5.1 Técnicas cualitativas

Grupos focales:

A mujeres del grupo objetivo, bajo el formato de “peer groups” o grupos de amigas de manera que se genere un ambiente de mayor confianza al momento de indagar sobre el consumo de cerveza y otras bebidas alcohólicas. Otro beneficio de este formato de grupo focal es que se pueden explorar las dinámicas de consumo grupal, conocer como se toman las decisiones sobre la elección de bebidas y otras relevantes a una ocasión de consumo. El objetivo de estos grupos focales será indagar sobre la percepción de las mujeres del target acerca de la oferta actual de cervezas, sus opiniones acerca de la cerveza ideal y su motivación frente a la idea de “Club Light”.

2 “peer groups” en grupos de edad de 22-30 años, jóvenes adultas de N.S.E medio típico y medio alto, que consumen cerveza y/o otras bebidas

alcohólicas de moderación con una frecuencia mínima de 1 vez por mes.
Segmento de consumidor: Progresistas.

Entrevistas a profundidad:

A experto en el área de manufactura y producción de cerveza, para conocer la factibilidad de los ajustes en líquido y envase.

Gerente de departamento de Calidad Cervecería Nacional: Ing. Pedro Segura

A jefe de marca Club, para indagar acerca del posicionamiento de esta marca y las posibilidades de una extensión de línea hacia el segmento femenino.

Jefe de Marca Cerveza Club Premium: Lcda. Vanessa Uscocovich

2.5.2 Técnicas cuantitativas

2.5.2.1 Plan de Muestreo

Definición de la población

La población está definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio. La muestra es el subconjunto de mediciones seleccionado de la población de interés.

La población tomada en cuenta para la realización de la investigación, está conformada por la ciudad de Guayaquil, ya que este es un proyecto que se propone lanzar en su primera etapa únicamente en esta ciudad, por ser la ciudad principal de la región de mayor consumo per cápita de cerveza y por ende donde existe una mayor oportunidad para la introducción de esta nueva bebida.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado por el INEC en el año 2001, en su documento de proyecciones de población se informa que la ciudad de Guayaquil contaría con 2,278,738 habitantes para el año 2009, de los cuales el 1'474,021 pertenecen al rango de mayoría de edad (18 años a más) y de ellos 589,608 son mujeres.

Es decir, que el universo de este estudio serían las 589,608 mujeres mayores de 18 años que habitan en la ciudad de Guayaquil.

Definición de la muestra

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la técnica de muestreo aleatorio estratificado, donde hay que considerar la población anteriormente definida, en la cual se está tomando en cuenta a mujeres mayores de 18 años de la ciudad de Guayaquil que es el estrato en donde se encuentran las consumidoras potenciales de Club Light.

Para determinar el número de encuestas a realizar, se establece un grado de confianza del 95% y un margen de error del 5% y además se toman en cuenta los siguientes factores:

Grado de confianza (z)

Es el porcentaje de datos que se abarca, dado el nivel de confianza establecido del 95%. Para este grado de confianza corresponde un valor de z de 1.96 obtenido de una tabla de distribución normal.

Máximo error permisible (D)

Es el error que se puede aceptar con base a una muestra "n" y un límite o grado de confianza "X". Este error ha sido definido con un margen del 5%.

Porción estimada (P)

Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno en específico, en este caso, es que las personas estén dispuestas a consumir la cerveza Club Light; puesto que no se tiene ninguna información previa, se toma el promedio con el que se trabaja en estos casos, que es del 50% de que consuman la bebida.

Para hallar el número de personas a encuestar, aplicamos la fórmula de una población infinita (mayor a 100,000 unidades), por lo tanto, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

z : 1,96

p : 0,5

q : (1- p) : (1-0,5) = 0,5

D²: 0,0025

En donde:

$$n = \frac{1,96^2(0,5 \times 0,5)}{0,0025} = 384,16$$

$\cong 40$

Por lo tanto el número de encuestas a aplicar será de 400, a mujeres de n.s.e medio típico y medio alto en edades comprendidas entre los 22 y 30 años de edad.

2.6 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación de campo han sido agrupados de acuerdo a las técnicas utilizadas y las respuestas obtenidas se han clasificado por categorías.

2.6.1 Entrevistas

2.6.1.1 Entrevista a Lcda Vanessa Uscocovich, Jefe de Marca Cerveza Club

Antecedentes de Cerveza Club Premium

Los cambios que ha tenido la marca en estos 42 años han sido en cuanto a producto, imagen y comunicación:

En 1987 tuvimos dentro de nuestro portafolio a Club verde no retornable de 355cc

En 1990 Se realizó el primer relanzamiento de la marca. Aquí se cambia la botella retornable (la café long neck) a una de cuello corto y con una etiqueta nueva.

En 1994 relanzamos Club Café retornable con un rediseño de etiqueta.

En 1998 Lanzamos al mercado Club Twist off de 300cc

En el 2004 rediseñamos todas las etiquetas de nuestras presentaciones y lanzamos Club en lata de 355cc.

Y en el 2007 se llevó a cabo uno de los pasos más importantes hasta el momento para la marca, el cual fue su relanzamiento: nueva imagen y nuevo concepto de comunicación.

Posicionamiento y credenciales de Club Premium

Club es la cerveza Premium del Ecuador de calidad reconocida internacionalmente, con sabor y aroma distinguidos que me da la satisfacción de saber elegir y disfrutar lo mejor.

La principal credencial de marca que hemos construido para Club es "Pasión por los detalles", se dirige a un consumidor con las siguientes características en su personalidad: Responsable, culto, exitosa, sociable, prestigiosa, seguro de si mismo, integro, contemporáneo

Hasta el momento se ha trabajado con Club para un segmento masculino de nivel alto, sin embargo su elegancia y sofisticación atraen mucho a las mujeres que gustan de una cerveza con cuerpo y carácter.

Posibilidad de extensión de línea para la marca Club

Considero que una extensión de línea debe de tener mucho cuidado, ya que hay que tener en consideración que todo lo que uno llegue a realizar afectará de una u otra forma a la marca paraguas.

En este caso, tenemos a Club Premium que es una marca que se distingue de las demás del mercado ecuatoriano por su sabor y por el amargor que posee en su formula. Al momento de realizar un concepto light bajo esta marca se debe de tener mucho cuidado en cuanto al tema de formulación para no perder lo que caracteriza a esta marca.

El concepto de cerveza light en el mercado ecuatoriano no ha sido hoy en día muy explotado. La única marca que ha incursionado de una forma positiva en nuestro mercado es Pilsener Light, quien ha trabajado en los últimos meses en una campaña muy completa.

Cabe indicar que cuando uno menciona la palabra Light automáticamente las personas creen que es directamente proporcional con las calorías de la cerveza, cuando, tal como es Pilsener Light, se refiere al grado alcohólico que tiene.

Un caso de marca internacional que maneja también concepto de light es Miller con su extensión Miller Lite. Ellos en cambio se enfocan en que tienen una cerveza de un grado alcohólico de 4.2 pero son bajos en caloría y carbohidratos.

Posibilidad de introducción de SKU light o para mujeres

Claro que existe la posibilidad. Las investigaciones te demuestran que existe un mercado femenino que aún no ha sido captado por una cerveza.

La población femenina crece en una tasa ligeramente más rápida que la masculina, estamos hablando de unos 5 puntos por encima.

El consumo per cápita en las mujeres es bajo. Su penetración en Ecuador (38.5%) es baja sin embargo va en línea con países de Latinoamérica como Colombia que está al 40%, Panamá que está al 37%.

La oportunidad está en aumentar el consumo de las mujeres, quienes en la actualidad beben solo 1.7 botellas de 330cc, 2.5 veces al mes.

La idea de este proyecto es enfocarnos en las mujeres que gustan de la cerveza por su sabor amargo y textura pero que a la vez se preocupan por el embotamiento que les produce y la cantidad de carbohidratos/calorías que aporta. Dentro del modelo de segmentación usado, nos referimos a la tipología de mujer “progresista”, de 25 – 35 años, N.S.E medio típico – medio alto, que trabaja y es independiente. ¿Consideran que esta puede ser una alternativa viable para una extensión de línea?

Es viable pero uno tiene que tener mucho cuidado en tomar la decisión. Siempre las cervezas light han sido percibidas en el mercado como cervezas de muy suave sabor, lo cual se contrasta con Club Premium, pues nuestra cerveza se caracteriza por su sabor distinguido que sus lúpulos nobles poseen.

Para decidirse por una extensión de línea debes de responderte lo siguiente:

- Se ha identificado una oportunidad dentro del mercado en el cual me encuentro?
- Puede la marca actual satisfacer aquella necesidad que he identificado dentro del mercado?
- Puede el producto que tengo ofrecer o adaptarse a esto?

Si la respuesta es si a las dos primeras y NO a la última pues estamos hablando de una extensión de línea, es decir, estamos cubriendo necesidades desarrollando nuevas propuestas de una marca ya existente para poder satisfacer una oportunidad.

2.6.1.2 Entrevista a Ing Pedro Segura – Gerente de Calidad

Factibilidad de producir una cerveza light sin perder propiedades de sabor y grado alcohólico

Existen diferentes criterios para clasificar a una cerveza como “light” o ligera, de nuestra experiencia en Ecuador una cerveza ligera posee menos cuerpo y mucho menor contenido alcohólico, tal es el caso de Pilsener Light, que es muy distinta de la Pilsener original. Sin embargo, también se puede considerar a una cerveza como light si lo que se reduce es su contenido de carbohidratos y calorías, que es la tendencia mundial sobre todo en la actualidad cuando mantener la figura es algo tan importante.

Es viable pero uno tiene que tener mucho cuidado en tomar la decisión. Siempre las cervezas light han sido percibidas en el mercado como cervezas de muy suave sabor, lo cual se contrasta con Club Premium, pues nuestra cerveza se caracteriza por su sabor distinguido que sus lúpulos nobles poseen.

Para decidirse por una extensión de línea debes de responderte lo siguiente:

- ¿Se ha identificado una oportunidad dentro del mercado en el cual me encuentro?
- ¿Puede la marca actual satisfacer aquella necesidad que he identificado dentro del mercado?
- ¿Puede el producto que tengo ofrecer o adaptarse a esto?

Si la respuesta es SI a las dos primeras y NO a la última pues estamos hablando de una extensión de línea, es decir, estamos cubriendo necesidades desarrollando nuevas propuestas de una marca ya existente para poder satisfacer una oportunidad.

2.6.1.2 Entrevista a Ing Pedro Segura – Gerente de Calidad

Factibilidad de producir una cerveza light sin perder propiedades de sabor y grado alcohólico

Existen diferentes criterios para clasificar a una cerveza como “light” o ligera, de nuestra experiencia en Ecuador una cerveza ligera posee menos cuerpo y mucho menor contenido alcohólico, tal es el caso de Pilsener Light, que es muy distinta de la Pilsener original. Sin embargo, también se puede considerar a una cerveza como light si lo que se reduce es su contenido de carbohidratos y calorías, que es la tendencia mundial sobre todo en la actualidad cuando mantener la figura es algo tan importante.

En el caso que se busque mantener un perfil de bebida con un sabor especial, como es el caso de Club, que tiene un amargor especial por el tipo de lúpulo que usa, pues si es posible mantener ese sabor pero reduciendo los carbohidratos con lo cual la cerveza va a perder cuerpo pero puede mantener en gran medida el sabor.

Factibilidad de producir esta nueva variante de cerveza en Cervecería Nacional

Si es posible producir esta cerveza que me comenta, incluso con una inversión no muy alta ya que se parte de la misma materia prima que usamos para Club Premium y se comparten muchos procesos. Sin embargo es necesario identificar claramente en que parte del proceso se requieren hacer las adaptaciones a la formula, probablemente será una vez que el mosto esté listo.

Inversión en línea de producción

No considero que se necesite inversión en línea, ya que en la actualidad poseemos la maquinaria necesaria para producir de forma eficiente variantes de cerveza partiendo de la misma materia prima. En el caso de que se eligiera manejar un grano distinto de la cebada, como el trigo por ejemplo o una botella con forma muy distinta de lo que manejamos al momento si se requeriría inversión en el sistema de manejo de granos o en la línea de llenado, respectivamente. Pero entiendo que ese no es el caso de su proyecto.

2.6.2 Grupos Focales

Realizados en la ciudad de Guayaquil, en el sector de Puerto Azul, a 2 grupos de jóvenes mujeres del grupo objetivo, quienes conversaron durante 1h30 acerca del tema propuesto. Sus comentarios fueron recogidos y categorizados en los siguientes resultados:

Estilo de vida

Todas las participantes han concluido sus estudios universitarios y en la actualidad laboran en empresa privada y algunas en empresas propias. La mayoría son solteras pero tienen a su pareja con quienes salen frecuentemente durante la semana y fines de semana.

Su nivel de ingresos mensuales está en un rango de \$800 a \$1500 y tienen gastos relativamente bajos en comparación, ya que la mayoría aún son solteras y las casadas no tienen un nivel de endeudamiento elevado y comparten gastos con sus esposos. Esto les permite disponer de un flujo de efectivo suficiente para comprar ropa, salir con amigos, viajar, etc.

Suelen salir con su pareja o en grupos mixtos, pero además tienen ocasiones regulares de salir solo con sus amigas, en noches de chicas. Estas salidas entre amigas consisten generalmente en tomar cervezas, vinos o cocteles en algún bar o restaurant de nivel medio alto.

Son chicas que se definen a sí mismas como seguras, independientes y modernas, estas características las reflejan en su manera de vestir, en los accesorios que usan, la música que escuchan y los lugares que frecuentan. Además dicen ser ambiciosas en lo que respecta a su carrera y les gustan los retos profesionales.

Ocasiones de consumo de bebidas alcohólicas y cerveza

Las principales ocasiones de consumo de cerveza en orden de importancia son las siguientes:

Salidas espontáneas con amigas después del trabajo – de martes a viernes.

Viendo partidos de fútbol

Durante el día en la playa

Jugando cartas – poker

En parrilladas

De acuerdo a lo comentado por los grupos de estudio, la cerveza es una bebida que principalmente tiene su espacio dentro de casa, para actividades cotidianas entre amigos o con familia, mientras que en ocasiones de consumo más especiales como salidas a bailar o fiestas se consume con mayor frecuencia bebidas más fuertes como el vodka o whisky. La cerveza se percibe como una alternativa de bebida alcohólica que puede estar presente durante varios días a la semana y no solamente en ocasiones de salidas especiales.

Interés en una cerveza Club Light, especial para mujeres

Se muestran muy interesadas en la propuesta ya que dicen que en la actualidad las cervezas y en general muchas bebidas no tienen un detalle del contenido nutricional y por ende no hay claridad sobre cuantas calorías se están consumiendo. En el caso puntual de la cerveza existe preocupación porque se dice que engorda y que provoca especialmente crecimiento del abdomen. Por este motivo les parece ideal tener una cerveza de muy buen sabor y calidad pero con menor contenido de calorías, “para no preocuparse por la panza”.

Además prefieren que se desarrolle una cerveza con el mismo toque amargo característico y no una dulce, porque lo dulce no permite tomar en grandes

cantidades y llega a cansar. Indican acerca del sabor “ una cerveza dulce no es lo que se acostumbre, me confundiría con un coctel”.

Ellas se imaginan a la botella de Club Light con una forma más fina y ergonómica, con menor contenido en mililitros porque mencionan que el tamaño actual de las cervezas no es adecuado para su ritmo de bebida y el liquido suele calentarse hasta que terminan de beber.

Algunas entrevistadas mencionan que podría considerarse una botella de color verde claro para indicar que es más ligera que la actual y para que pueda ser reconocida más fácilmente en la percha.

Les gusta la imagen actual de Cerveza Club con los detalles en color dorado, el collarín y el texto indicado en la parte posterior de la etiqueta.

Para ellas Club Premium es sinónimo de prestigio, glamour, respaldo y calidad.

Finalmente, lo que esperan de esta nueva cerveza es:

Que conserve el sabor

Que no sea “aguada” como la Pilsener Light

Diseño más ergonómico o que se diferencie de alguna manera de la Club actual.

La tapa debe ser twist off para no tener la complicación del destapador.

2.6.3 Encuestas

2.6.3.1 Diseño de la encuesta

PREGUNTAS FILTRO

A. Edad

18-21 años ☐ 22-30 años ☐ 31 años o más ☐

ENTREVISTADOR: Continuar la encuesta con las personas en el rango de 22-30 años

B. Cuál es su ocupación actual?

- Ama de casa / no trabaja ☐
- Trabaja ☐
- Tiene negocio propio ☐
- Estudia universidad ☐
- Estudia post-grado ☐
- Otro ☐

C. ¿En qué sector de la ciudad vive?

- Via a Samborondón ☐ Centro ☐ Sur ☐
- Ceibos – via a la Costa ☐ Kennedy/Urdesa ☐ Alborada/Garzota ☐
- Otro ☐

CUESTIONARIO

1. ¿Consume usted algún tipo de bebida alcohólica?

Si ☐

No ☐

ENTREVISTADOR: Finalizar si la respuesta es NO

2. Con que frecuencia consume usted algún tipo de bebida alcohólica?

	Todos los días	Cada semana	Cada quince días	1 vez por mes	Menos de 1 vez al mes
Bebidas alcohólicas en general					

3. ¿Cuál de las siguientes bebidas alcohólicas prefiere? (Marcar solo una opción)

Vodka ☐ Vino ☐ Whisky ☐

Cerveza ☐ Ron ☐ Otros ☐

4. ¿Cuál de las siguientes bebidas alcohólicas consume con mayor frecuencia? (Marcar solo una opción)

Vodka ☐ Vino ☐ Whisky ☐

Cerveza ☐ Ron ☐ Otros ☐

5. ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza?

	Todos los días	Cada semana	Cada quince días	1 vez por mes	Menos de 1 vez al mes
Cerveza					

6. ¿En qué ocasiones suele consumir cerveza con mayor frecuencia? (Marcar las 3 opciones principales)

En un bar después del trabajo ☐ En parrilladas o cangrejas ☐

Discotecas ☐ Celebraciones especiales ☐

Viendo un partido de fútbol ☐ En la playa ☐ Otras ☐

Mencione las otras ocasiones

7. ¿Qué cantidad de botellas consume en cada ocasión? Por ejemplo: en una salida a bar con amigos

1 a 3 ☐

4 a 6 ☐

7 o más ☐

8. Indique cuál de las siguientes marcas de cerveza consume usted con mayor frecuencia

Pilsener ☐

Pilsener Light ☐

Brahma ☐

Club ☐

Otra ☐

9. Ordene los atributos más importantes que toma en cuenta al elegir su cerveza favorita (siendo 1 el más importante y 9 el menos importante)

Sabor ☐

Aroma ☐

Calidad ☐

Precio ☐

Grado alcohólico ☐

Envase/empaquete ☐

Marca ☐

Calorías ☐

Refrescancia ☐

10. ¿Ha consumido usted cerveza Club Premium?

Si ☐

No ☐

ENTREVISTADOR: Si la respuesta es No pase a la pregunta 12

11. Pensando en todos los atributos más relevantes para usted en una cerveza, califique a Club Premium en una escala de 1 a 7, donde 1 significa que es una pésima cerveza y 7 que es una excelente cerveza

Pésima cerveza	Muy Mala	Mala	Ni buena ni mala	Buena	Muy buena	Excelente cerveza
1	2	3	4	5	6	7

12. ¿Estaría dispuesto a probar una variante de cerveza Club Premium diseñada especialmente para mujeres, que mantenga su sabor distinguido de amargor característico, pero con menor contenido de calorías y carbohidratos y un nivel de alcohol también un poco menor que el actual?

Si ☐

No ☐

2.6.3.2 Resultados de la encuesta

Los cuestionarios fueron aplicados en los siguientes lugares de la ciudad de Guayaquil, frecuentados por el grupo objetivo:

- Discotecas: MAO, GO, Privé, Ganesh (Vía a Samborondón)
Boliche (Zona Rosa).
- Bares: Terraza Club (Plaza del Sol), Casa Pilsener (Las Peñas), Asia de Cuba (Urdesa)
- Universidades: Casa Grande (Miraflores), ESPOL (Prosperina) y UEES (Vía a Samborondón)

Las encuestas fueron realizadas en horas de la tarde de lunes a jueves en las universidades, y durante la noche los días jueves, viernes y sábado en las discotecas y bares.

La primera parte del cuestionario consiste en las preguntas filtro para determinar que las personas encuestadas pertenezcan al segmento que estamos interesados en definir como nuestro público objetivo.

Resultados de preguntas filtro

- A. Edad: Únicamente consideramos a las mujeres en el rango de edad de 22 a 30 años, que pertenecen al segmento de nuestro interés.
- B. En ocupación, los porcentajes menores fueron para amas de casa y negocios propios, con el 15% para el primero y 12% para el segundo caso. Mientras que el 64% estudia la universidad, el 24% estudia postgrado y el 72% trabaja. Vale aclarar que en esta pregunta era válido elegir 2 opciones, por lo tanto los porcentajes de respuesta suman más del 100%.
- C. Los sectores donde habita nuestro segmento de consumidoras se dividen de la siguiente manera.

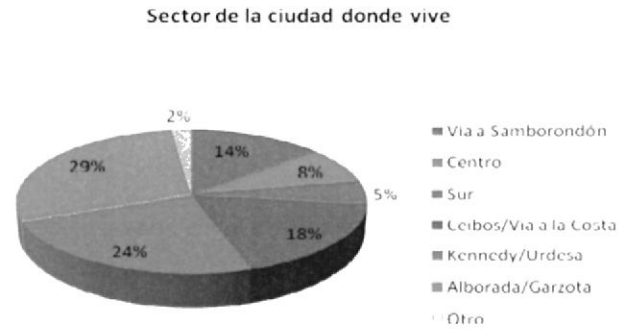


Gráfico 2.2 Elaborado por la autora

Interpretación de resultados del cuestionario

Pregunta 1

¿Consume usted algún tipo de bebida alcohólica?

- El 94% de las 400 mujeres encuestadas respondió que si consumen bebidas alcohólicas, mientras un 6% respondió que no lo hace. El porcentaje de respuestas afirmativas equivale a 376 personas, quienes fueron la base para obtener información de las siguientes preguntas. Quienes respondieron que no consumen bebidas alcohólicas no continuaron con la encuesta.

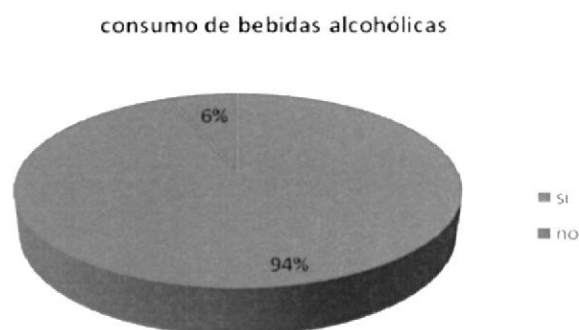


Gráfico 2.3 Elaborado por la autora

Pregunta 2

¿Con qué frecuencia consume algún tipo de bebida alcohólica?

- Agrupando los resultados obtenidos entre quienes consumen algún tipo de bebida alcohólica a diario, 1 vez por semana, cada 15 días y 1 vez por mes descubrimos que el 88% de nuestras encuestadas consume algún tipo de bebida alcohólica al menos 1 vez por mes. Por otro lado, el 13% de nuestras encuestadas consumen bebidas alcohólicas menos de 1 vez al mes. Este resultado indica una alta disposición al consumo por parte de nuestro grupo objetivo.

frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas

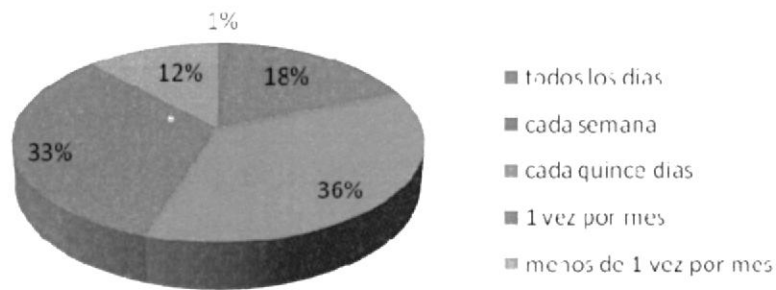


Gráfico 2.4 Elaborado por la autora

Pregunta 3

¿Cuál de las siguientes bebidas alcohólicas prefiere?

- En esta pregunta se presentaron las siguientes alternativas de bebidas: Vodka, vino, whisky, ron, cerveza y otros. Estas bebidas se consideraron por haber sido mencionadas en los grupos focales por las consumidoras de nuestro segmento.
- La bebida de mayor preferencia fue el vodka con un 35%, seguido de la cerveza con un 31% y el vino con un 18%, el whisky, ron y otros tuvieron menor aceptación.

preferencia de bebidas alcohólicas

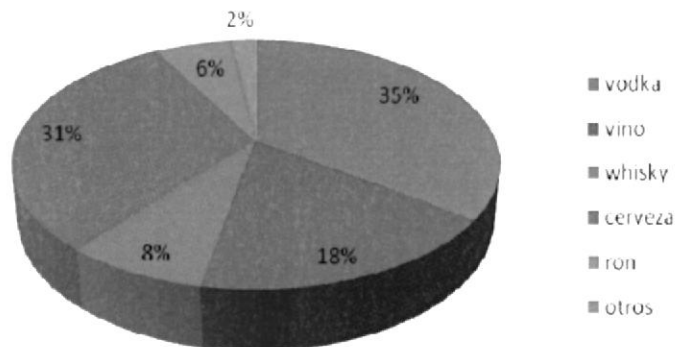


Gráfico 2.5 Elaborado por la autora

Pregunta 4

¿Cuál de las siguientes bebidas alcohólicas consume con mayor frecuencia?

- Esta pregunta fue incluida para comparar la preferencia con la frecuencia de consumo, ya que pueden existir bebidas preferidas pero poco consumidas por diversos motivos, entre ellos el costo mayor o la limitación de ocasiones.
- Podemos observar que los porcentajes de elección de cada alternativa de bebida varían ligeramente con respecto a la pregunta anterior, las opciones que incrementan sus porcentajes de respuesta son principalmente cerveza que pasa de 31% a 35% y "otros" que pasa de 2% a 8%.
- En la opción "otros" se mencionan licores como Zhumir o Cristal en sus versiones frutales: durazno, manzana. De acuerdo a nuestras consumidoras este tipo de bebidas se eligen por su versatilidad para mezclarse con jugos o gaseosas, su bajo costo y además porque perciben que su imagen ha mejorado gracias a la publicidad.

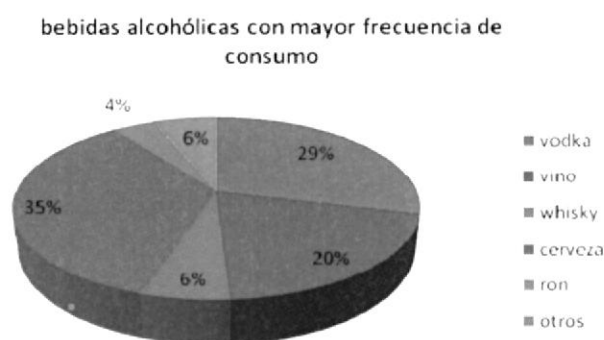


Gráfico 2.6 Elaborado por la autora

Pregunta 5

¿Con qué frecuencia consume usted cerveza?

- En relación con el consumo de bebidas alcohólicas, la cerveza es consumida con mayor frecuencia, se nota un incremento

especialmente en la opción “cada semana” que en bebidas alcohólicas es del 18% mientras que en cervezas es del 32%. Esto indica que existe una mayor disposición al consumo de cerveza que de otras bebidas alcohólicas.

- Por otra parte se reduce el porcentaje de consumo de menos de 1 vez por mes de 12% en bebidas alcohólicas a 10% en cervezas.

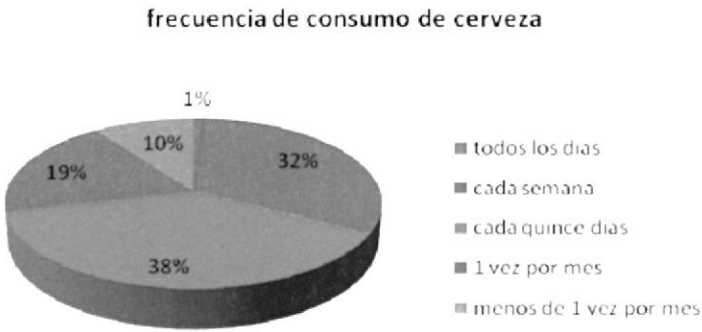


Gráfico 2.7 Elaborado por la autora

Pregunta 6

¿En qué ocasiones suele consumir cerveza?

- En esta pregunta se presentaron a las encuestadas las siguientes opciones: en un bar después del trabajo, en parrilladas/cangrejadas, discotecas, celebraciones especiales, viendo partido de fútbol, en la playa y otras. Se permitió elegir más de una alternativa, por lo tanto se tabularon las respuestas considerando cada opción de forma individual en comparación con el total de encuestadas.
- La ocasión elegida por el mayor número de encuestadas fue “en la playa” con el 78% de respuestas, seguida por “en un bar después del trabajo” con 72% y “en parrilladas/cangrejadas” con el 63%. La ocasión menos mencionada fue “celebraciones especiales”, con lo que se deduce que la cerveza no participa en estos eventos.

- En el caso de la opción “otras” que tuvo un 14% de respuestas, las encuestadas mencionaron jugando cartas (poker) y juegos de mesa entre amigos y familia.

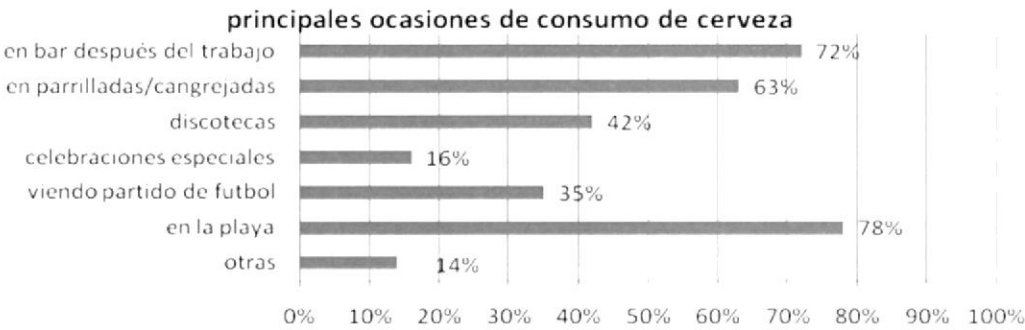


Gráfico 2.8 elaborado por la autora

Pregunta 7

¿Cuántas botellas de cerveza consume en cada ocasión?

- El 42% de encuestadas respondió que consume de 1 a 3 botellas por ocasión, el 43% de 4 a 6 botellas por ocasión y el 15% consume 7 o más.

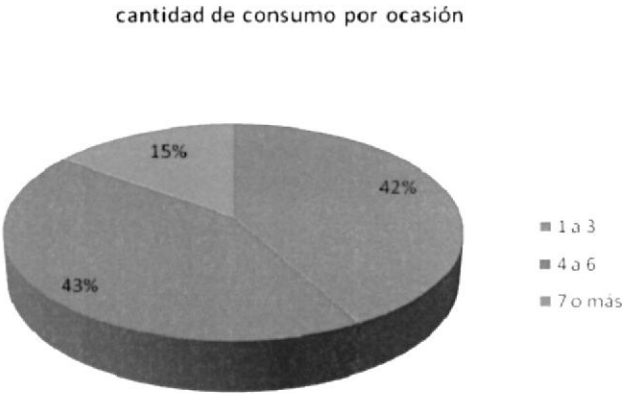


Gráfico 2.9 Elaborado por la autora

Pregunta 8

¿Cuál de las siguientes marcas de cerveza consume usted con mayor frecuencia?

- Las opciones de marcas que se presentaron a las encuestadas fueron las siguientes: Pilsener, Pilsener Light, Brahma, Club, Otra.
- La marca de consumo más frecuente es Club con un 32%, seguida de Pilsener Light con un 25%, Brahma con 21%, Pilsener con 18% y otras con 4%.
- Este resultado nos indica que existe preferencia por los perfiles de cerveza Club y Pilsener Light, lo cual es positivo para el proyecto que estamos desarrollando que busca equilibrar y potenciar los beneficios de ambas cervezas en una nueva.

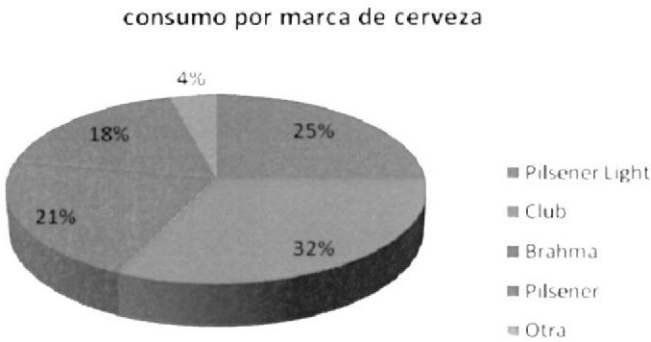


Gráfico 2.10 Elaborado por la autora

Pregunta 9

Ordene los atributos más importantes al momento de elegir su cerveza favorita

- El orden de importancia dado por las encuestadas fue el siguiente: Sabor, refrescancia, marca, grado alcohólico, calorías, calidad, precio, aroma, envase/empaque. Los gráficos a continuación ilustran las respuestas.

Primer atributo: Sabor

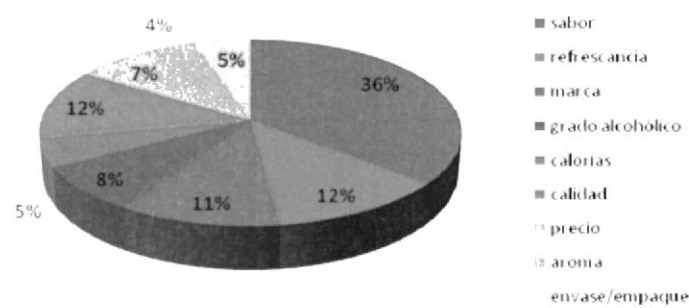


Gráfico 2.11 elaborado por la autora

Segundo atributo : Refrescancia

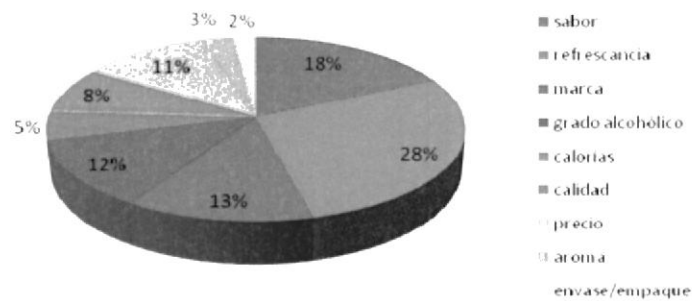


Gráfico 2.12 Elaborado por la autora

Tercer atributo: Marca

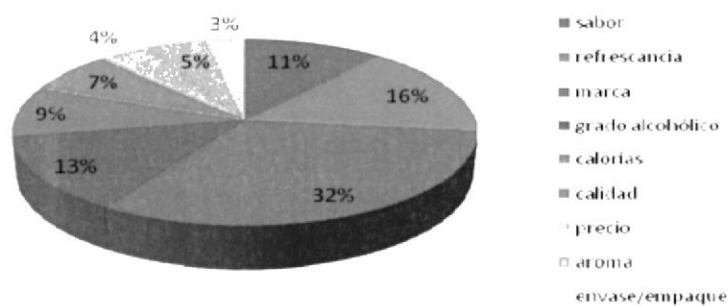


Gráfico 2.13 Elaborado por la autor

Cuarto atributo: Grado alcohólico

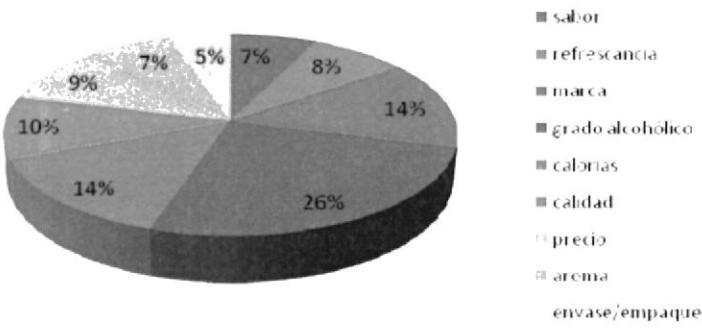


Gráfico 2.14 Elaborado por la autora

Quinto atributo: Calorías

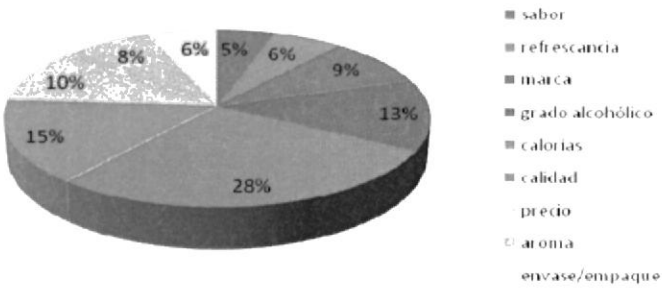


Gráfico 2.15 Elaborado por la autora

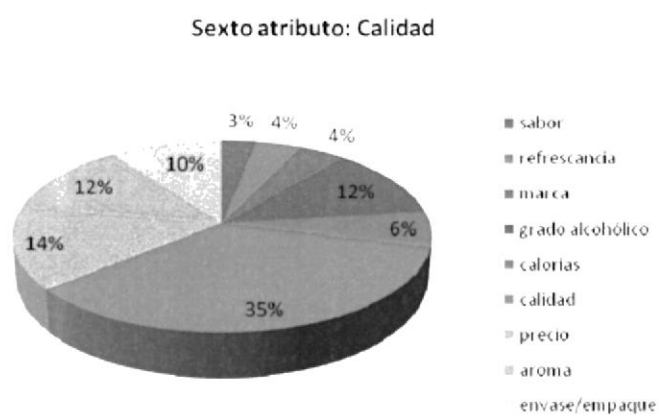


Gráfico 2.16 Elaborado por la autora

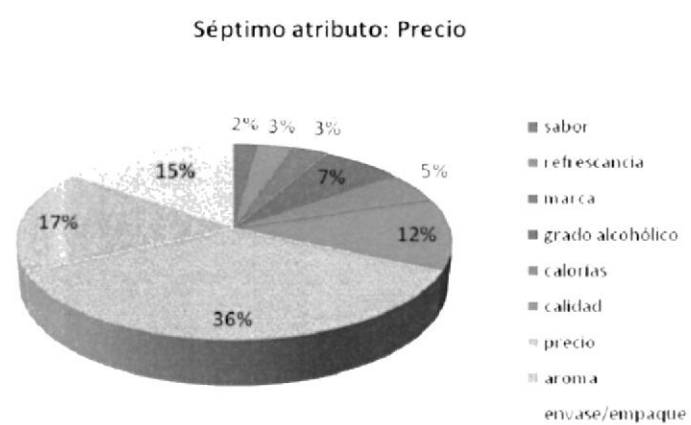


Gráfico 2.17 Elaborado por la autora

Octavo atributo: Aroma

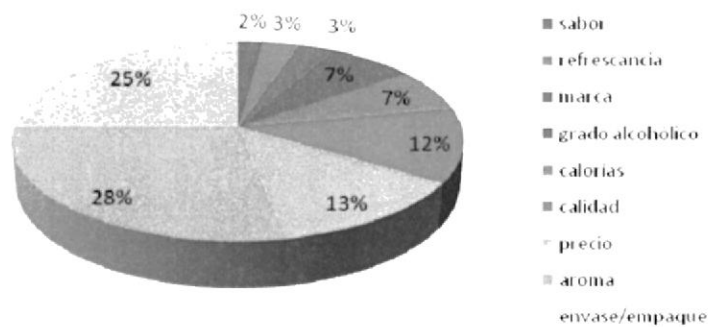


Gráfico 2.18 Elaborado por la autora

Noveno atributo: Envase/empaque

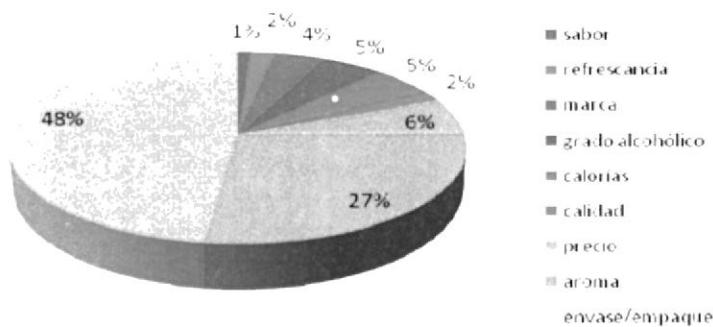


Gráfico 2.19 Elaborado por la autora

Pregunta 9

¿Ha consumido usted cerveza Club Premium?

- El 88% de encuestadas respondió que si había probado cerveza Club Premium, al menos 1 vez. Las personas que respondieron afirmativamente fueron la base para la siguiente pregunta en donde se califica la cerveza.
- El 12% de encuestadas respondió que nunca había probado dicha cerveza.

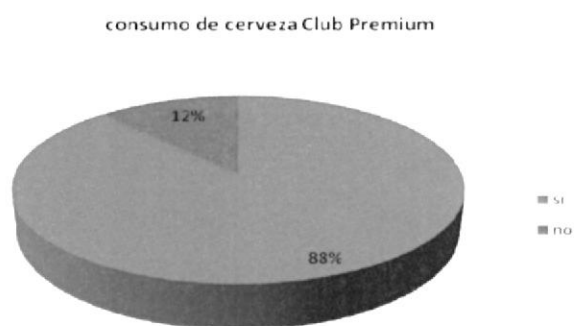


Gráfico 2.20 Elaborado por la autora

Pregunta 10

Pensando en todos los atributos más relevantes para usted en una cerveza, califique a Club Premium en una escala del 1 al 7.

- Se presentó una escala de respuesta donde las opciones fueron las siguientes: 1=Pésimo, 2=Muy malo, 3=Malo, 4=Ni bueno ni Malo, 5=Bueno, 6=Muy bueno, 7=Excelente.
- El 74% de encuestadas dio una calificación positiva para Club, en los niveles de Buena, Muy buena y Excelente.
- El 12% de encuestadas calificó a Club en la escala negativa, en los niveles de Mala, Muy mala y Pésima.
- Por otro lado el 14% de encuestadas opinó que la cerveza no es ni buena ni mala, lo que se conoce como una respuesta indiferente.

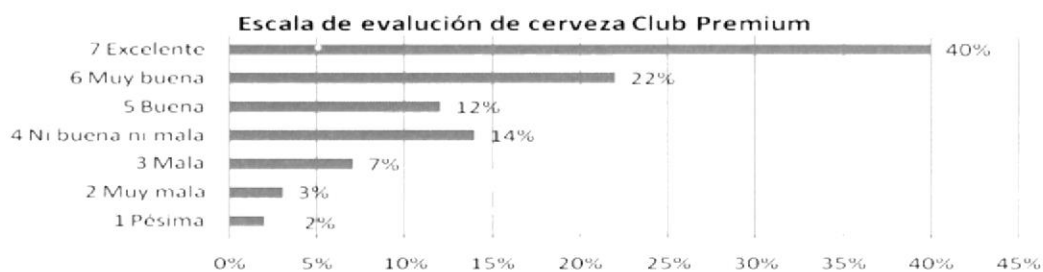


Gráfico 2.21

Pregunta 11

¿Estaría dispuesto a probar una variante de cerveza Club Premium diseñada especialmente para mujeres?

- Ante la propuesta de una nueva cerveza con un perfil más ajustado a los gustos femeninos las encuestadas mostraron alto interés. El 93% estuvo afirmó que estaría dispuesta a probar esta nueva alternativa, y el nivel de rechazo a la propuesta fue del 7%.
- Quienes estuvieron interesadas en esta nueva bebida afirmaron que les llama la atención que sea una cerveza de tan alta calidad como Club pero con menos calorías y alcohol, por lo que sería para ellas la mejor opción
- Quienes no estuvieron interesadas en probar la nueva bebida son fieles consumidores de otra marca de cerveza o de licores más fuertes, no les motiva una bebida de menor contenido alcohólico y no se preocupan por las calorías.

intención de consumo de cerveza Club Premium
Light

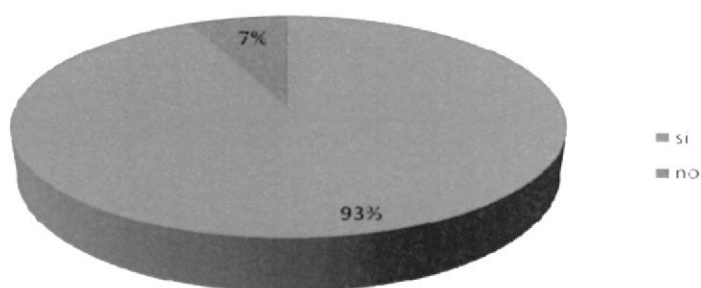


Gráfico 2.22 Elaborado por la autora

2.7 CONCLUSIONES

Con las técnicas cualitativas y cuantitativas aplicadas hemos podido obtener las siguientes conclusiones:

- El consumo de bebidas alcohólicas es una costumbre generalizada en nuestro grupo objetivo, pues más del 90% de nuestras encuestadas afirman consumir algún tipo de bebida alcohólica. La mayoría de las actividades de diversión nocturna, como salidas después del trabajo o universidad, reuniones, comidas, entre otras, incluyen el consumo de algún tipo de bebida alcohólica. El consumo moderado de alcohol implica una práctica de socialización aceptada con naturalidad por nuestro grupo objetivo, lo cual es positivo para la introducción de nuevas bebidas, pues el mercado es receptivo.
- El principal competidor de la categoría de cerveza es el vodka, pues es mencionada como la bebida preferida por el 35% de nuestras encuestadas, otra bebida que está creciendo en popularidad es el vino con un 18% de preferencia. Ambas opciones son elegidas para salidas nocturnas y el vodka tiene una presencia muy marcada en discotecas por su mayor contenido alcohólico. Tanto el vodka como el vino tienen una imagen más femenina que la cerveza. No obstante la cerveza se menciona entre las 3 opciones preferenciales con un 31% de encuestadas que la eligieron como su bebida favorita.
- La cerveza está presente en más ocasiones que otras bebidas alcohólicas, por su bajo contenido alcohólico y su popular sabor. Esta es una clara ventaja de la cerveza frente a los licores, los cuales se limitan a lugares y situaciones de consumo mas intenso. Las ocasiones más adecuadas para posicionar a Club Light pueden ser las salidas después del trabajo, reuniones en bares o en casa,

parrilladas/cangrejas y la playa; por ser las ocasiones más mencionadas por nuestro grupo objetivo.

- El análisis de los atributos más importantes al momento de elegir una cerveza nos indica que el sabor, la refrescancia y la marca son las 3 variables más importantes por lo tanto debemos considerarlas en el diseño de la nueva cerveza y en la comunicación. Club tiene la ventaja de ser una marca de prestigio y con un gran sabor por lo tanto Club Light se puede apalancar en estos atributos reconocidos por el consumidor para construir su propia imagen.
- El grado alcohólico, el contenido de calorías y la calidad son también importantes para nuestro grupo objetivo. Esto nos indica que existe disposición hacia las bebidas de menor contenido alcohólico y calorías pero excelente calidad, tal como proponemos.
- Por otro lado, el envase/empaque es el atributo menos importante en la elección de una cerveza, por lo que nuestra sugerencia es no realizar una gran inversión en un envase innovador pues no añadiría valor a la propuesta de la nueva bebida.
- Las mujeres toman en tragos más cortos, tal como fue expresado en los grupos focales, por lo tanto se sugiere una botella de menor tamaño para asegurar una experiencia de consumo óptima (cuerpo, textura y refrescancia).

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING

3.1 ANTECEDENTES

En los últimos años el mercado cervecero mundial se ha dinamizado a través de la innovación y desarrollo de bebidas diseñadas para grupos objetivos específicos, tal es el caso de las mujeres. Varias empresas multinacionales ya han desarrollado variedades de cerveza con perfiles ajustados al paladar femenino, tal es el caso de Bondi Blonde de Australia, Sarita de Sudáfrica o Redd's de Polonia. Estos tres casos han sido revisados como referencia de lanzamientos exitosos para el desarrollo de este proyecto.

Bondi Blonde es una cerveza innovadora fabricada por la empresa australiana Bluetongue, su propuesta equilibra un grado alcohólico de 4.5% con solo un tercio de los carbohidratos que contiene una cerveza regular, lo cual es muy atractivo para las consumidoras. Además es refrescante y una buena alternativa para acompañar comidas y festejos.

Su introducción al mercado australiano en el año 2005 se apoyó en una estrategia de marketing BTL “below the line”, es decir a través de medios no tradicionales como internet, marketing directo y sobretodo muchas actividades de relaciones públicas con eventos especiales para las mujeres.



Sarita es la marca de cerveza sudafricana desarrollada por SABMiller para el exigente paladar femenino en el año 2006. Esta bebida combina una base de malta con un toque de sabor a manzana, lo cual la vuelve refrescante y muy fácil de beber. Su sabor especial y su estilizado envase la convierten en una alternativa juvenil y novedosa, que se ajusta al gusto de la mujer actual. Desde su lanzamiento la marca fue un éxito, con ventas superando las expectativas, el buen desempeño de Sarita alentó a sus ejecutivos



Redd's es una marca que SABMiller desarrolló en 1996 para el mercado Sudafricano, la fórmula original es una cidra suave diseñada especialmente para el paladar femenino, la cual sigue teniendo una buena acogida en los países africanos donde se comercializa en la actualidad.

En el año 2000 utilizó el mismo nombre para una cerveza no agria y saborizada -manzana, frutos rojos y cítricos- que fue lanzada inicialmente en el mercado polaco. A pesar del buen recibimiento inicial las ventas decayeron, razón por la cual SABMiller Poland decidió en el 2005 hacer un relanzamiento con un nuevo target de mercado: mujer independiente, de mediana edad y alto poder adquisitivo.

El éxito ha sido tal que se han doblado dos veces las previsiones de ventas en los últimos tres años, razón por la cual SABMiller decidió expandir la marca en los diferentes mercados: Rusia, Vietnam en Asia y en Latinoamérica en Colombia y Honduras.

La diferencia de Redd's frente a las Lagers regulares consiste en que es una cerveza no agria, por este motivo su receta excluye las flores de lúpulo, que son las que dan el característico sabor amargo. Adicionalmente se ha reducido el contenido de CO2 para evitar la sensación de llenura.

Se podría decir que es una cerveza diseñada para la moderación ya que el efecto de bajo contenido de CO2 y ausencia de amargo hace que tenga una baja persistencia en el paladar. De esta forma se evita esa sensación de "otra más" que induce a seguir consumiendo cerveza. Sin embargo su contenido alcohólico es similar al de cualquier otra cerveza lager.

El diseño del logo y el packaging ha sido cuidadosamente definido, para seguir los gustos femeninos, por ejemplo los packs de 6 o 10 cervezas tienen forma de bolso.

Como se ve, todo está direccionado para atraer a un nuevo segmento de mercado que crece con fuerza: las mujeres profesionales.



Los ejemplos anteriormente mencionados describen el potencial de éxito que una cerveza para mujeres puede tener en el mercado cervecero mundial y son una referencia para el desarrollo de la estrategia de marketing de este proyecto.

3.2 Ciclo de vida del producto cervecero en el Ecuador

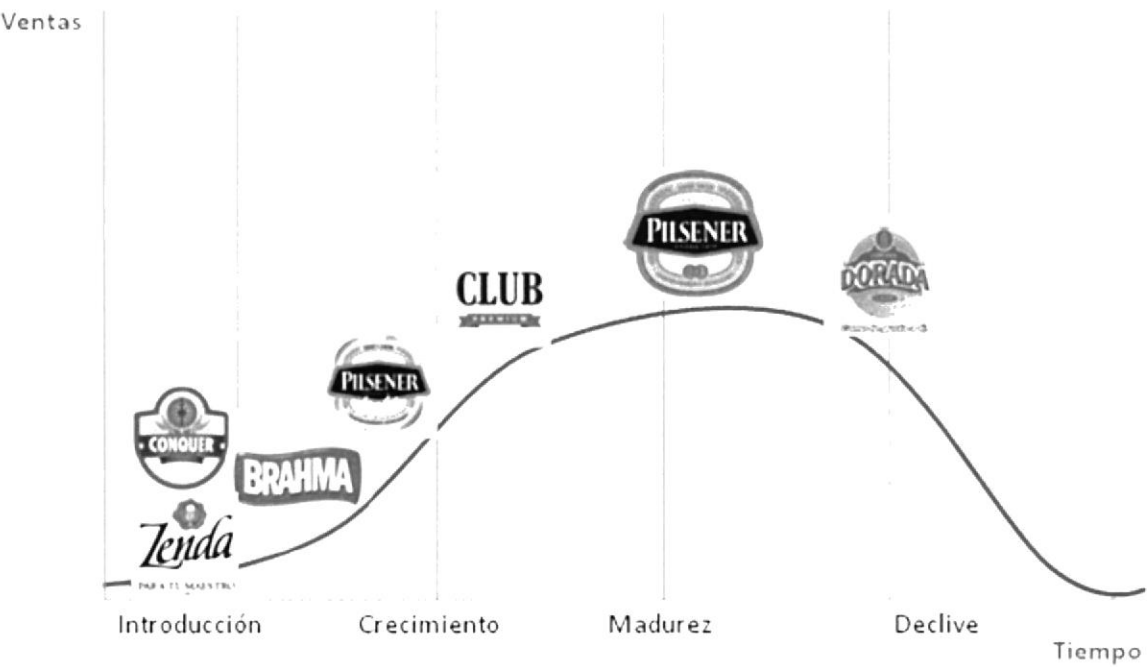


Gráfico 3.1 Elaborado por la autora

En el Ecuador las principales marcas del mercado son de origen nacional, y se ubican en diferentes etapas del ciclo por su tiempo y sus ventas. El gráfico muestra el ciclo de vida del producto (CVP), y se han ubicado a las principales marcas de acuerdo a su etapa de desarrollo:

2. La introducción es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del

producto. Aquí se encuentran las marcas Conquer de Cervecería Nacional y Zenda de AMBEV, ambas lanzadas al mercado en el año 2008.

3. El crecimiento es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades. Esta etapa puede durar de 3-5 años o incluso más si la empresa puede sostener la inversión en publicidad y fomentar el consumo. En esta etapa se encuentran Brahma de AMBEV (en el mercado desde el año 2005) y Pilsener Light de Cervecería Nacional, debido a su relanzamiento.

4. La madurez es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia. En esta etapa se encuentran Club Premium y Pilsener, ambas con larga trayectoria de ventas en el país. Lo particular de ambas marcas es que buscan prolongar su periodo de madurez el mayor tiempo posible mediante publicidad e innovaciones (extensiones de línea, cambios de imagen).

5. El declive es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades, en esta etapa se puede considerar a cerveza Dorada.

No todos los productos siguen este ciclo de vida con forma de S. Algunos productos son introducidos y mueren rápidamente, otros se quedan en la etapa de madurez durante largo tiempo. Algunos entran a la etapa de declive y después son reciclados a la etapa del crecimiento en razón de fuertes promociones y su reposicionamiento.

La introducción de Club Light será una iniciativa adecuada y muy oportuna para apoyar el crecimiento sostenido de Club y evitar que pueda acercarse a la etapa de declive.

3. 3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.3.1 Objetivos de Marketing

- Alcanzar un 20% de penetración en el primer año de lanzamiento.
- Lograr una participación del 1% en el mercado cervecero total en el primer año.
- Convertirse en la primera opción para las mujeres al elegir una bebida alcohólica.

3.3.2 Objetivos financieros

- Cubrir la inversión inicial en durante los primeros 2 años de acuerdo a los estándares internacionales de SABMiller.
- Obtener flujos de caja positivos al término del primer año.

3.4 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.4.1 Matriz Boston Consulting Group

Una empresa que cuenta con varios productos dentro de su portafolio debe estar en capacidad de analizar la rentabilidad y oportunidad que cada uno de ellos tiene; de manera que las decisiones que se tomen sean estratégicas considerando la participación de mercado que tiene cada uno de sus productos versus la tasa de crecimiento de la industria en donde está compitiendo.

Un análisis muy útil para estos casos es la matriz desarrollada por una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años 60. Este modelo de análisis que es conocido en nuestro medio como matriz BCG o matriz de crecimiento – participación consiste en clasificar los productos o unidades de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (cash flow) y a sus necesidades monetarias.

En el caso de cervecería Nacional la matriz luce de la siguiente manera:



Tabla 3.1 Elaborado por la autora

A continuación la descripción de cada uno de los cuadrantes de esta matriz:

Estrellas

Corresponde al cuadrante superior izquierdo, aquí se ubican a los productos o unidades de negocio que se encuentran en mercados de alto crecimiento y con una participación de mercado alta. Se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado.

Aquí se ubica Pilsener por encontrarse en un mercado que continúa creciendo a buen ritmo y por tener el 95% de participación. Pilsener podría convertirse en una vaca lechera en tanto el mercado empiece a disminuir su tasa de crecimiento y la marca se vea sin espacio para continuar su expansión.

El caso de Club Premium es particular ya que es considerado un producto estrella si se compara dentro del mercado de las cervezas "Premium" en donde tiene una alta participación. No obstante, si Club es comparada contra Pilsener le sucedería como a todas las marcas que podría clasificarse en un producto "interrogante", por su baja participación relativa.

Para evitar un mal juicio del potencial de cada marca, SABMiller divide su portafolio en categorías de precios, como se menciona en los Antecedentes de este proyecto, y se comparan sus marcas dentro de estas categorías (Premium o Worthmore, Mainstream y Economy).

Interrogantes o niños problema

En el cuadrante superior derecho se ubican los productos interrogantes o niños problema son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener o aumentar sus cuotas de mercado. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción y distribución, que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

En este cuadrante se ubican Conquer por ser marca nueva, Pilsener Light por su relanzamiento y cambio de posicionamiento; y sería el espacio natural para Club Light por ser un nuevo producto en una categoría de alto crecimiento.

Las vacas lecheras o vacas de dinero

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los productos vacas lecheras, que compiten en mercados de crecimiento bajo y tienen una cuota de mercado alta. Estos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.

Por las características del mercado ecuatoriano de cervezas, que continúa creciendo ninguno de los productos de CN podría considerarse en este cuadrante.

Los perros

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido

a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde se pueda o tratar de encontrar un nuevo segmento apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

Dorada es la marca de cerveza de CN que se ubica en este cuadrante por su baja rentabilidad, no obstante apoya de manera estratégica a los objetivos de la compañía y por lo tanto se mantiene vigente.

3.4.2 Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)

La matriz de Ansoff (Producto-Mercado) ubica al producto según su estrategia de crecimiento intensivo en el mercado en uno de los siguientes cuadrantes:

Penetración en el mercado: Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

- a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales
- b) Captación de clientes de la competencia
- c) Captación de no consumidores actuales

Desarrollo del mercado: Busca la venta de productos actuales en nuevos mercados.

- a) Apertura de mercados geográficos adicionales
- b) Atracción de otros sectores del mercado

Desarrollo del producto: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

- a) Desarrollo de nuevos valores del producto
- b) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños

Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

En el caso de Club Premium Light la estrategia a seguir es la de **Desarrollo de producto** pues se trata de la introducción de un producto nuevo en mercados existentes a través de una innovación o extensión.



Tabla 3.2 Elaborada por la autora

3.4.3 Análisis FODA

Las siglas FODA se refieren a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un producto o empresa en relación con el mercado. Esta es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

Fortalezas

- Producto con atributos funcionales diferenciados poco comunes en la actual oferta de cervezas Light (bajo nivel de calorías manteniendo buen sabor y nivel de alcohol medio)

- La marca Club tiene más de 60 años en el mercado ecuatoriano, y tiene una imagen consolidada de calidad, prestigio y experiencia cervecera. Esto será un gran respaldo para su variante Light.
- Posicionamiento de Club Premium como una marca de excelente calidad en el mercado ecuatoriano.
- Alta capacidad de producción y distribución de Cervecería Nacional, para abastecer la demanda de forma adecuada.

Oportunidades

- Existe un nicho en el mercado con alto potencial de desarrollo que al momento se encuentra desatendido, el segmento femenino.
- Desarrollo progresivo de la categoría de cervezas en el Ecuador.
- Tendencia mundial hacia los productos Light, debido al interés generalizado en mantenerse en forma.

Debilidades

- Poca flexibilidad para hacer cambios drásticos en ciertos códigos establecidos de la marca madre, tales como etiqueta y botella. Esto puede impedirnos reaccionar con el producto ante la entrada de competidores que tengan una imagen más moderna y/o estilizada.
- El ser un producto Light puede limitar su expansión hacia otros segmentos de mercado, debido a que es una propuesta para un consumidor muy específico.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores locales que genere una oferta excesiva en el segmento de mercado elegido.

- Introducción de marcas internacionales con características similares, por ejemplo Bud Light.
- Presencia de factores externos no controlables como inflación, políticas desfavorables, deterioro en la economía que afecten directamente al consumo de cerveza.

3.5 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA OPORTUNIDAD

Tamaño del Mercado

El mercado ecuatoriano de cervezas al cierre del año 2009 superó los 5,000,000 de HL, los cuales se encuentran distribuidos por segmentos de precios de la siguiente manera:

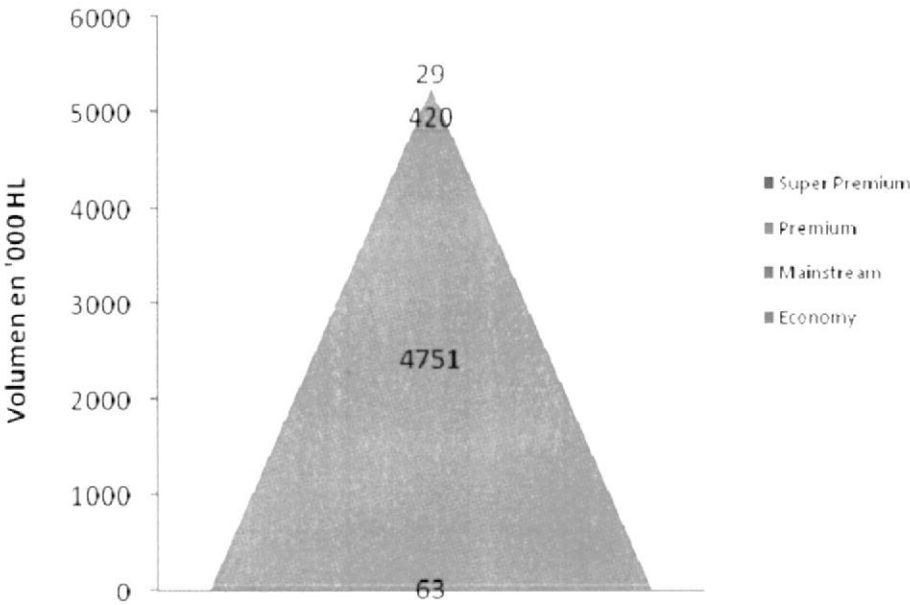


Gráfico 3.2 Elaborado por la autora

Como lo demuestra el gráfico, el segmento dominante en la categoría de cervezas es el mainstream, que en español significa masivo o popular, aquí el precio es determinado por la marca más fuerte, en nuestro caso Pilsener, que tiene el 95% de participación. Si bien el gráfico indica la abismal

diferencial entre los segmentos de precios, la tendencia mundial es hacia la “premiumización” del portafolio cervecero debido a que esto ayuda en general a mejorar la percepción de la cerveza y a instaurar una cultura cervecera en los mercados.

El segmento Premium en el cual va a competir Club Light, suma 420,000 HL, de los cuales Club Premium ya tiene el 80%. Este segmento de precios tiene la ventaja de permitir mayores márgenes de rentabilidad para la cadena de valor (desde el fabricante hasta el detallista). Además es un segmento dinámico con las más altas tasas de crecimiento del mercado (18,9% 2009 vs 2010).

Otro punto interesante del segmento Premium es enfocarse en consumidores poco atendidos, como es el caso de este proyecto que se dirige a las mujeres, quienes tienen el poder adquisitivo y la intención de compra, pero en la actualidad no existe una alternativa de cerveza para ellas.

3.6 DEFINICIÓN DEL MERCADO META

3.6.1 Segmentación

De acuerdo a Philip Kotler en su libro *Las Preguntas más frecuentes sobre marketing*

“Para definir el grupo objetivo o mercado meta al cual se va a dirigir un producto o servicio es importante definir el criterio de segmentación de mercado a utilizar; ya que en la actualidad pocos son los productos que pueden mantenerse a flote con una producción, distribución y publicidad masiva en donde se busca alcanzar a todos los consumidores por igual...”

La meta de un especialista en marketing es dividir los miembros de un mercado en diferentes grupos de acuerdo con algunas características en común. Los métodos de segmentación atravesaron por varias etapas. Inicialmente, los investigadores recurrieron a la **segmentación**

demográfica, debido al fácil acceso a los datos demográficos. Presumieron que los diferentes grupos de personas tenían diferentes patrones de consumo motivados por su edad, ocupación, ingresos y educación.

El hecho de que los investigadores descubrieran que las personas que pertenecían a estos segmentos demográficos no necesariamente mostraban el mismo patrón de consumo, hizo que se adoptaran otras formas de segmentación. Tales como,

Segmentación por comportamientos: En la cual se clasifican a las personas de acuerdo a su disponibilidad para comprar, su motivación y su actitud.

Segmentación por beneficios: La cual agrupa a los clientes de acuerdo con el principal beneficio que esperan del producto.

Segmentación psicográfica: La cual toma en cuenta las características de estilos de vida de las personas.

En el caso de este proyecto la técnica de segmentación empleada combina varios de los modelos de segmentación anteriormente descritos para definir una tipología de consumidor de la forma más completa posible.

3.6.2 Descripción del mercado meta

3.6.2.1 Mercado meta primario

Pertenecen a la tipología *progresistas* dentro del mapa de mercado. Son mujeres de 22 a 30 años que viven en la ciudad de Guayaquil, la mayoría ya están culminando sus estudios universitarios, algunas cursan postgrados o maestrías, trabajan. La mayoría son solteras o recién casadas sin hijos. Su estilo de vida es muy urbano. Gustan de las actividades sociales y de mantenerse al día con la moda en todos los sentidos. Pertenecen al nivel socioeconómico medio alto y alto.

Actitudes principales de este segmento:

- Me interesa la moda y tendencias

- Me gustan las marcas premium ya sean nacionales o importadas
- Me gusta ser un tanto diferente a los demás
- Necesito demostrar que estoy bien conmigo misma y tengo éxito en lo que hago
- La diversión con amigos y amigas es importante para mí
- Me gustaría vacacionar fuera del país
- Es importante estar al tanto de los cambios y tendencias, les gusta socializar dentro de su grupo y causar buena impresión

Necesidad que buscan satisfacer al consumir bebidas alcohólicas

- Socializar, divertirse
- Sentirse con estilo, destacarse
- Mantener el control (no gustan de los excesos en comida o bebida)

3.6.2.2 Pirámide de consumidores

Toda marca debe identificar claramente cuál es su potencial en el mercado y hacia donde debe dirigirse una vez que se ha alcanzado el éxito con su mercado o grupo objetivo primario. Para esto es muy útil clasificar a los tipos de consumidores que adoptarán el producto paulatinamente, partiendo desde el consumidor objetivo, hasta llegar a la base general de usuarios. El gráfico idóneo para ilustrar el proceso de adopción de un producto es el de una pirámide, a continuación los detalles:

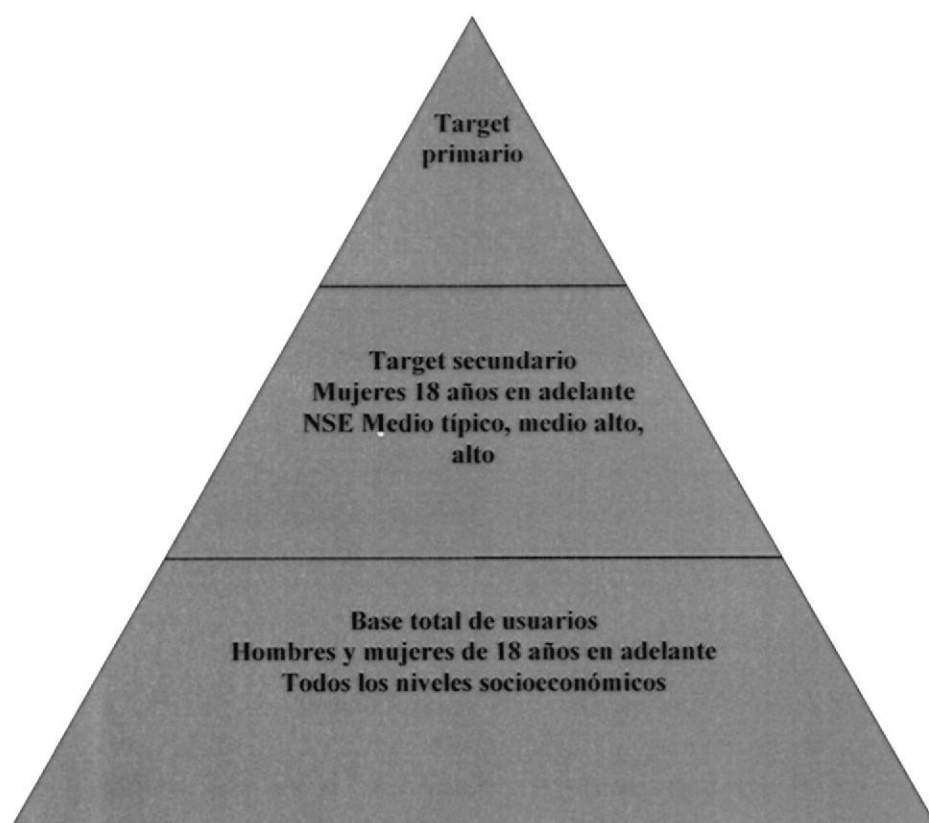


Gráfico 3.3 Elaborado por la autora

El target primario es el grupo de consumidores a quienes se va a dirigir nuestra comunicación y nuestros esfuerzos de marketing durante los primeros años de lanzamiento, son aquellas personas con quienes queremos crear un sólido vínculo con la marca esperando fidelidad de su parte.

En el target secundario se considera un rango más amplio en edad y nivel socioeconómico, pues aquí se encuentran aquellos consumidores que se ven reflejados en el target primario y siguen su tendencia de consumo. Ellos se integran a nuestra base de clientes mas adelante en el proceso, una vez que la marca pasa la fase de introducción y empieza su crecimiento.

En la etapa de madurez de una marca, es común que sus usuarios sean muy diversos en características demográficas, pero que guarden similitudes en sus intereses o en la necesidad que desean satisfacer al buscar una bebida. En el caso puntual de Club Premium Light, su base de usuarios estará compuesta por hombres y mujeres de todas las edades que gusten de la cerveza y que les agrade la opción de los productos *light* y de gran sabor como es nuestro caso.

3.7 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

De acuerdo al libro Posicionamiento: la batalla por su mente, de Al Ries y Jack Trout “el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste.”

Por lo anterior, es importante construir un mensaje de posicionamiento sólido, creíble, sostenible en el tiempo y de ser posible único para que pueda ser recordado en una sociedad sobrecomunicada como la nuestra.

Una forma de crear posicionamiento usada por el equipo de marketing de SABMiller es basarse en un *Insight* de consumidor para poder crear una propuesta relevante al mismo.

Un *Insight* en publicidad se define como observar lo cotidiano, detectar, intuir acerca de la forma de vida de los consumidores, sus sentimientos internos y buscar nuevas formas de comunicar. Pero desde el punto de vista comercial debe ser una verdad profunda, interna sobre la vida de los consumidores que puede generar una acción ganadora por parte de las marcas.

El ***Insight*** elegido para Club Light, en base a los grupos focales realizados es:

Cuando una mujer dice que desea algo “refrescante” no solo se refiere a su sed. Se refiere también a aquellos momentos en donde puede hacer un alto en su vida agitada y disfrutar de las cosas que le gustan, como una buena conversación con amigas, una cena deliciosa, una noche de discoteca; en fin ocasiones en donde pueda sentirse libre, feliz, independiente y bella. Por eso elige productos ligeros, refrescantes y de gran calidad que la hagan sentir bien consigo misma y sobretodo verse bien ante los demás.

Posicionamiento de Club Light

Para aquellas mujeres que saben de cervezas llegó Club Light, la única cerveza que mantiene un balance perfecto entre un gran sabor y las calorías justas, para disfrutarla intensamente hasta la última gota, sin remordimientos.

3.8 MIX DE MARKETING

3.8.1 PRODUCTO

El producto a desarrollar es Club Light, una extensión de línea de Club Premium que mantiene su perfil de sabor pero con un menor aporte de calorías y carbohidratos; para hacerla más ligera y refrescante.

3.8.1.1. Líquido

Se propone desarrollar una fórmula con las siguientes características:

Calorías 94
Carbohidratos 2.8
Proteínas 5gr
Grasa 0.0
Nivel de alcohol 4.2

Lo que planteamos es mantener un nivel de alcohol muy similar a la versión original, pero menor aporte de calorías y carbohidratos, para ofrecer una alternativa más ligera, especialmente diseñada para nuestro grupo objetivo. Con este balance entre nivel de alcohol y calorías, logramos que Club no pierda su esencia cervecera ni disminuya el agrado entre sus consumidores.

3.8.1.2 Envase

Botella de vidrio color verde claro, para favorecer la identificación en percha y reforzar la idea de que es más ligera que la marca original.

El contenido que proponemos es de 250ml.



El envase es de menor tamaño, ya que de acuerdo a lo sugerido por nuestras consumidoras en la investigación, el tamaño de 330ml es una porción muy grande para su gusto y su nivel de consumo. Además con una botella más pequeña aseguramos que el producto se mantenga frío hasta la última gota.

En una búsqueda por ofrecer constante innovación y por diversificación su portafolio, varios de los jugadores más importantes de este mercado,

apuestan actualmente por presentaciones en botellas de vidrio de menor tamaño. Estas presentaciones individuales, cuya capacidad generalmente oscila entre los 200 y 250 ml, poseen varios atractivos irresistibles.

A los ojos del consumidor, una cerveza en empaque individual representa una bebida que puede ser consumida al momento, de bajo desembolso y que generalmente motiva a una segunda compra del producto. El componente climático de la región, también actúa favorablemente, haciendo que los consumidores valoren el empaque de vidrio que les permite mantener su cerveza fría hasta el último trago. Para la marca, representa una extensión de línea de sus productos, buenos márgenes de ganancia, penetración a diversos segmentos (como el femenino), una mayor portabilidad del producto aplicado a atractivas presentaciones como six packs, y por supuesto, la pureza y transparencia que sólo el vidrio puede ofrecer.

3.8.1.3 Etiqueta

La etiqueta frontal se hará en material adhesivo transparente de manera que transmita modernidad y se diferencie de la etiqueta tradicional de papel. Los elementos que se mantienen en la etiqueta frontal son la medalla que es el ícono de Club y las letras de la marca. Lo nuevo es que se cambia la palabra "Premium" por "Light". Se manejará también collarín con un texto relacionado a la distinción y estilo de esta cerveza.

En la etiqueta posterior se detallará el contenido nutricional ya que este es el principal atributo diferenciador de nuestro producto frente a sus competidores, por tener un menor aporte de calorías. En la etiqueta de Club Premium original solo se incluyen ingredientes, no contenido nutricional.

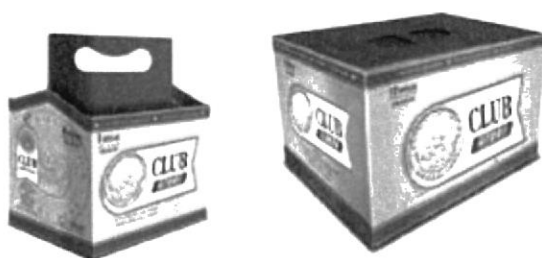


3.8.1.4 Empaques

Los empaques disponibles para Club Light serán:

Six packs: cajas de 6 unidades (six pack para autoservicios, licorerías y tiendas principales)

24packs: Cajas de 24 unidades individuales (cajas de cartón)



3.8.2 PRECIO

Cuando se está desarrollando una marca de la categoría Premium, el precio es uno de los elementos claves para asegurar la percepción de calidad. Un error de cálculo que ubique a la marca en un nivel muy bajo de precio podría

ocasionar dudas en su calidad y por el contrario un precio muy alto podría restarle competitividad en el punto de venta.

Según la estrategia de precio – calidad, Club fijará su precio según la estrategia de Valor Alto:

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alto	Superior	Valor alto	Super valor
	Medio	Sobre-cobro	Valor medio	Buen valor
	Bajo	Imitación	Economía falsa	Economía

Tabla 3.3 Dirección de Marketing – Kotler

Otra variable a considerar en la fijación de precios es la competencia, debemos identificar claramente contra quien estamos compitiendo y fijar un precio en los mismos niveles si queremos evitar caer en una guerra de precios, lo cual no es conveniente para ninguna marca pero mucho menos para una que se está creando en el segmento Premium.

El mercado ecuatoriano tiene una particularidad al momento debido a la imposición de aranceles adicionales y cuotas de importación para varios productos, entre ellos las bebidas alcohólicas, por este motivo las cervezas importadas como Heineken y Corona presentan precios muy elevados que las aleja de la categoría Premium y las convierte en Super Premium. Por este motivo Club Light no competiría directamente con ellas por precio, pero si por ocasiones de consumo.

La estrategia para Club Light es ubicarse un peldaño arriba de Club Premium para ser la cerveza que cubra la brecha de precio entre las Premium locales y las Super Premium importadas.

La escalera de precios se vería de la siguiente manera:

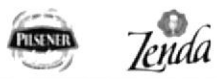
Índice de precio		Tamaño referencial: 330ml No Retornable
Super premium	300	 \$1,90
	280	 \$1,70
	200	 \$1,20
Premium	125	 \$0,75
	120	 \$0,70
Mainstream	110	 \$0,65
	100	 \$0,60
Economy	85	 No tiene este tamaño

Tabla 3.4 Elaborada por la autora basada en información SABMiller

Como indica la tabla anterior Club Light tendrá un precio de venta sugerido al consumidor final de \$0,75 por botella de vidrio, no retornable, 330ml. Este precio será controlado en canales regulados como tiendas, licoreras y autoservicios.

En el caso de los bares, discotecas y restaurantes, conocidos como canales no regulados, el precio se fija de acuerdo al status del local y creemos que oscilará entre \$1 y \$3 por botella.

En cuanto a la cadena de precios de los distribuidores y detallistas, Cervecería Nacional como fabricante no comercializa directamente sus

productos sino que lo hace a través de su distribuidor Nacional: DINADEC. Esta empresa se dedica a la comercialización y distribución de todas las bebidas fabricadas por CN a nivel nacional y por sus funciones recibe un margen de contribución que hace su operación rentable. Un resumen de la cadena de precios y márgenes para este producto es el siguiente:

Precio a DINADEC por caja		\$ 11,85
% Margen		27%
Margen \$		\$ 3,15
Precio al detallista por caja		\$ 15,00
% Margen		20%
Margen \$		\$ 3,00
Precio sugerido por caja		\$ 18,00
Precio sugerido por unidad		\$ 0,75

Tabla 3.5 Elaborada por la autora

3.8.3 Plaza

La plaza constituye la forma en que un producto llega de la bodega del fabricante a las manos de su consumidor. Por lo tanto es un camino que debe ser trazado estratégicamente para que su distribución también se vincule con el posicionamiento de la marca y la imagen que desea proyectar.

Como se mencionó anteriormente, la empresa encargada de la comercialización y distribución de todos los productos de Cervecería Nacional es Dinadec (Distribuidora Nacional de Cervezas), quien cuenta con un modelo de servicio de toma y entrega de pedidos a través de su propia

fuerza de ventas, para la ciudad de Guayaquil que es donde nuestro lanzamiento piloto se llevará a cabo. Además de la ciudad de Guayaquil este modelo se está implementando progresivamente en todas las ciudades principales del país, para poco a poco dejar de lado el trabajo con distribuidores y así tener un mayor control sobre el servicio que se brinda a los puntos de venta.

Cerveceria Nacional divide a sus puntos de venta en dos grandes tipos:

“On Premise”: Consumo dentro del establecimiento. Aquí se incluyen a restaurantes, discotecas, bares.

“Off Premise”: Consumo fuera del establecimiento. Aquí se incluyen a todos los tipos de tiendas, licoreras, autoservicios y supermercados.

Para Club Light sugerimos una distribución exclusiva que se vaya ampliando poco a poco a medida que el producto genere “pull” por parte de los consumidores. Empezaríamos con canales “on premise” de la ciudad de Guayaquil y según el desempeño del producto (rotación, aceptación) se ampliará a otros canales como autoservicios y supermercados.

El gráfico a continuación ilustra la propuesta de distribución exclusiva:

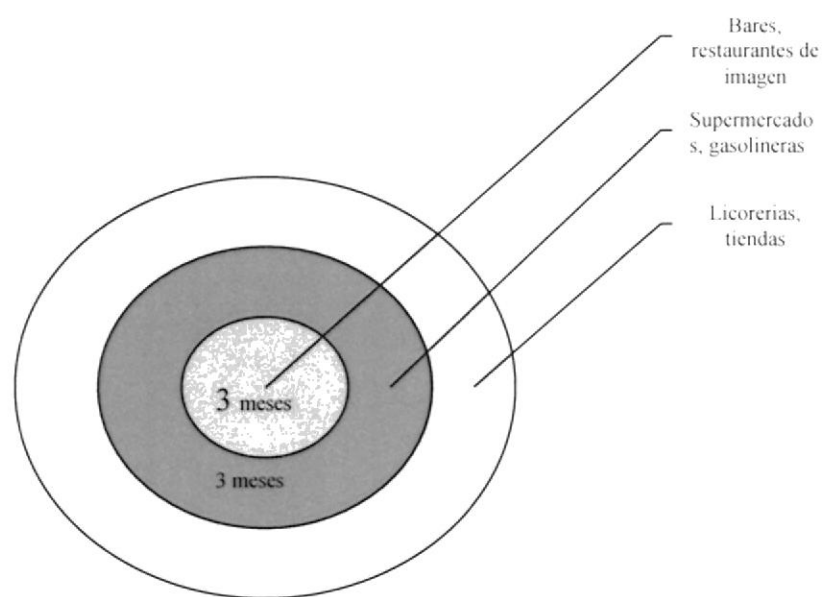


Gráfico 3.4 Elaborado por la autora

Durante los primeros 3 meses la distribución se dará únicamente en clientes claves, que permitan construir la imagen Premium de la marca y donde exista apertura para realizar exhibiciones exclusivas, activaciones y eventos especiales para el target.

Luego en los 3 meses siguientes se ampliará a cadenas de supermercados y autoservicios, de igual manera con material exclusivo para llamar atención en percha.

Finalmente, después de los 6 meses del lanzamiento se abrirá la distribución hacia licorerías y tiendas pero considerando que sea en sectores cercanos a nuestro target para no dañar a la marca asociándola a lugares demasiado populares.

En el segundo año de lanzada la marca, si la evaluación es positiva se sugiere ampliar la distribución a ciudades como Quito, Cuenca y Manta, donde existe potencial de desarrollo para el segmento Premium

3.8.3.1 Trademarketing

Para conseguir los objetivos de construcción de marca en el punto de venta, es importante desarrollar elementos de visibilidad apropiados que comuniquen el posicionamiento de la marca.

Los elementos sugeridos son:

Copas de cristal con diseño femenino y elegante



Posa vasos



Espejos con logos en baños de mujeres de restaurantes, bares y discotecas



Espejo

Una vez que se introduzca Club Light en supermercados también se propone desarrollar exhibiciones especiales como cabeceras de góndolas o islas de exhibición.

Otra forma alternativa que proponemos para la introducción de Club Light son degustaciones en lugares no tradicionales como: Spas, peluquerías y boutiques.

3.8.4 Promoción

Dentro de la mezcla de marketing, la promoción consiste de dar a conocer la marca al consumidor objetivo mediante varias herramientas como la publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas, marketing directo, merchandising, entre otras.

El concepto de comunicación que manejaremos en línea con el posicionamiento de Club Light es:

100% placer, 0% culpa

3.8.4.1 Publicidad

Es la acción de dar a conocer un mensaje a un segmento de mercado, a través de los medios de comunicación o puntos de contacto, con el fin de informarle o persuadirle al consumo con una finalidad mercantil.

Para el caso de Club Light, en su etapa de su lanzamiento, por ser un producto destinado a un target específico dentro de un mercado piloto como Guayaquil, no sugerimos el uso de comerciales de televisión, por ser una inversión muy elevada para una marca que quiere construir su imagen primero con su target y luego expandirse poco a poco.

La sugerencia en publicidad es usar los siguientes medios:

Prensa: Revistas Cosas, Hogar y Vanidades. Proponemos una pauta distinta en donde Club Light auspicie una parte de la página de Sociales, en esta mini sección Club Light publicará fotos de consumidoras del target con el producto en sus manos en diferentes, disfrutando entre amigas.

Aviso de prensa



Via Publica: Vallas ubicadas estratégicamente en la Av. Francisco de Orellana, Via a Samborondón y Ceibos.



Radio: Auspicio de programas como “El Aguacate” de Radio City en el cual tendremos unas cápsulas breves de consejos para la ejecutiva de hoy. Por ejemplo: como vestir para una reunión de trabajo, que comida ayuda a nuestra vitalidad, como lograr un ascenso laboral, ejercicios recomendados para eliminar el stress, entre otros.

Televisión: En televisión la propuesta es producir pequeñas “coletillas” de 15-20 segundos para dar a conocer las activaciones en Ladies Nights auspiciadas por Club Light. La idea es difundir imágenes de consumidoras de nuestro target disfrutando la nueva cerveza y así construir una marca vivencial. La pauta de estas “coletillas” será en canales de televisión pagada como: Sony Enterteinment, E Enterteinment, TNT, que si bien no tienen medición de rating, se pudo descubrir por medio de estudios cualitativos que son los medios más vistos por nuestro target.

Medios alternativos: Además proponemos el uso de medios alternativos como **internet** con la creación de una página de facebook en donde la marca entre en contacto con sus consumidoras de forma directa y **mobile marketing** (via celulares).

3.8.4.2 Relaciones Públicas

Constituyen decisiones y actividades de relaciones públicas todas las destinadas a mejorar y mantener las relaciones de la organización empresarial con conjuntos de personas tales como sus empleados, los consumidores, los accionistas, la prensa, las autoridades locales y la sociedad en general.

La clave de las relaciones públicas radica en obrar bien y hacerlo saber, de manera que la imagen de la compañía se beneficie de estos actos y por ende se fortalezcan sus marcas.

Las relaciones públicas van desde la realización gratuita de actividades culturales (ciclos, conferencias, etc.) hasta el patrocinio de equipos deportivos.

Club Light tendrá a esta herramienta como eje de su campaña de lanzamiento, pues buscará generar un fuerte vínculo con sus consumidores a través de actividades, eventos y activaciones en lugares claves.

Evento de lanzamiento

El concepto del evento se relaciona directamente con el concepto creativo de “100% placer, 0% culpa”.

Lugar: Anexo del Tenis Club Guayaquil. Vía a Samborondón

Fecha: Jueves, 22 de Julio de 2010

Hora: 19h00

Invitados: Mujeres del target y medios de comunicación

Nombre del evento: Ladies VIP night

El evento será una “Ladies night” muy especial porque trataremos de incluir todas las actividades que agradan a las mujeres como por ejemplo: masajes, piqueos light y música en vivo.

Contaremos con la presencia del cantante Daniel Betancourth, artista nacional de alto agrado para nuestro target.

Activaciones en Spas y Peluquerías

Se negociará con los locales de tal manera que sea su personal quienes den a probar nuestra marca a todas las mujeres que asistan en los días de activación. En el establecimiento colocaremos elementos de visibilidad como espejos con logotipo y batas con logotipo para las clientas. Como incentivo se les hará una reunión a los estilistas en la cual presentaremos nuestra bebida y haremos sorteos de implementos útiles para su negocio, tales como sillas para corte de cabello y camas de masaje. El objetivo de esta reunión es acercarlos a nuestra marca y fidelizarlos con nosotros.

Activaciones en bares y discotecas

Club light será auspiciante oficial de los “Ladies nights” de discotecas y bares Premium de la ciudad y a estos eventos llegará con un grupo de chicos atractivos quienes van a impulsar el producto en esos puntos de venta.

3.8.4.3 Promociones de ventas

Se entiende como el conjunto de acciones de tipo comercial que tienen como fin fundamental el incremento de las ventas a corto plazo. Una promoción puede tener diferentes objetivos, según tengan su enfoque en la empresa, el mercado o el consumidor.

Objetivos generales de la empresa

- Liquidar un elevado stock de productos
- Conseguir una mayor liquidez a corto plazo
- Cerrar el paso a la competencia
- Aumentar la rentabilidad del equipo de producción

Objetivos de cara a la distribución

- Extender la distribución del producto
- Acelerar la rotación de los stocks
- Mejorar la exhibición en el punto de venta
- Cuidar la imagen de marca y empresa ante los distribuidores

Objetivos de cara a los consumidores

- Influir en los consumidores para generar prueba
- Aumentar la frecuencia del consumo
- Sugerir nuevos usos o empleos del producto
- Incrementar la cuota de penetración en el mercado

En el caso de Club Light los objetivos en promoción se enfocan directamente en los consumidores, para hacer probar el producto y fomentar el hábito de su consumo. Esto se logrará mediante las degustaciones mencionadas anteriormente en bares, discotecas y peluquerías.

Se sugiere no lanzar el producto junto con una promoción de ventas enfocada en rotación, es decir con descuentos, pague 2 – lleve 3 o paquetes especiales, debido a que no queremos bajar la percepción de calidad del producto ni se busca entrar en una guerra de precios en la categoría.

3.9 CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO DE CAMPAÑA

Es muy importante para un gerente de marca tener la visión completa de las actividades a realizar en su campaña de lanzamiento, desde las realizadas por trademarketing hasta las ejecutadas por ventas y por supuesto aquellas actividades puntuales de marketing y relaciones públicas. Una forma sugerida para el control es crear un formato de actividades 360°, es decir con una visión de todos los frentes por los que vamos a contactar al consumidor final. Abajo el detalle:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES LANZAMIENTO CLUB LIGHT 2010																			
ACTIVIDAD	Area responsable	JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Llenado de canales	Distribución																		
Despliegue de elementos de visibilidad para PDV	Ventas																		
Implementación de visibilidad en clientes claves Gye	TradeMarketing																		
Degustaciones en peluquerías	Marketing																		
Eventos de Lanzamiento a medios y consumidor	Marketing																		
Activaciones en Ladies Nights discotecas y bares	Marketing																		
Pagina de facebook con contenido de la marca	Marketing																		
Pauta en revista Hogar, Vanidades y Cosmopolitan	Marketing																		
Segmento en Radio City, programa El Aguacate	Marketing																		
Capsulas de TV: Ladies Night con Club Light	Marketing																		
Implementación de vallas en via publica Guayaquil	Marketing																		

Tabla 3.6 Elaborada por la autora

CAPITULO 4: ESTUDIO TÉCNICO

4.1 ANTECEDENTES ECONÓMICOS

Cervecería Nacional cuenta con dos plantas para elaborar sus productos, la primera instalada en el año de 1978, está ubicada en el Parque Industrial Pascuales en el Km 16,5 de la vía a Daule, en la ciudad de Guayaquil.

La planta Pascuales tiene un terreno de 20 hectáreas, área en la cual se ubican las áreas de producción, distribución, bodega, oficinas comerciales e incluso una cancha de fútbol de medidas reglamentarias para uso de sus empleados.

En lo correspondiente a la producción, esta planta industrial cuenta con una maltería de primer nivel, una de las pocas existentes en el mundo en clima tropical. Está equipada con cuatro tinajas de remojo, siete saladines de germinación y tostado en el mismo lecho y diez uni-tanques exteriores.

En cuanto a las líneas de embotellamiento, desde el año 1995 se puso en marcha la "Superlínea", una línea con capacidad de llenado de cien mil botellas de 600ml por hora, lo cual permite abastecer la creciente demanda de Pilsener, su marca estrella.

Además, esta planta cuenta con otra línea de producción de menor capacidad, conocida como "Línea 2", en la cual se producen: Pilsener 330ml, Pilsener Light 330ml, Club 330ml, Conquer 330ml y 578ml y desde hace 8 meses Club 550ml. La capacidad por hora de esta línea es de veinte mil botellas por hora.

Un complemento estratégico para esta moderna planta son sus 2 piscinas de oxidación para tratamiento de aguas residuales, las cuales le han permitido

minimizar el impacto ambiental de su industria. Este proceso es avalado por la certificación ISO 14001.

La segunda planta de producción de Cervecería Nacional es la Planta Cumbayá, ubicada a 10 km de la ciudad de Quito, en un terreno de 101731 m² y con un área de construcción de 17550m². Esta planta industrial entró en funcionamiento en el año de 1975 operada por Cervecería Andina y en la actualidad cuenta con 1 línea de llenado de Pilsener 600ml y 1 línea de envasado de agua Manantial. La Planta Cumbayá es un pilar fundamental para las operaciones de Cervecería Nacional, pues permite atender al mercado de la Sierra de manera más directa y ágil.

4.2 INGENIERIA DE LA PRODUCCIÓN DE CLUB LIGHT

4.2.1 Selección de materias primas

La descripción de la elaboración de la cerveza por los pueblos primitivos y sociedades medievales no difiere mayormente de los tiempos actuales. Podemos contar con mayor tecnología para asegurar calidad en producción gran escala; sin embargo hay un factor constante que no ha cambiado, este es su materia prima.

Son cuatro los ingredientes fundamentales en la elaboración de una cerveza:

El agua

La cebada malteada

La levadura

El lúpulo

El 90% de la cerveza está constituida por agua, por lo tanto su pureza es primordial para una cerveza de calidad. A pesar de que el agua puede considerarse un elemento genérico poco diferenciado, existen marcas de

cerveza que destacan el origen natural y puro de su agua proveniente de nevados y la vuelven una fortaleza para su producto. Tal es el caso de Coors, en Norteamérica.

Para Club Light, el agua no será un elemento diferenciador y más bien se apalancará en los grandes volúmenes de agua usados por toda la empresa, para lograr costos bajos por este insumo su esquema de costos.

La malta se obtiene a partir de los granos de cebada o de algún otro cereal como el trigo, centeno o sorgo. Los granos de cebada se limpian y se ponen en remojo hasta que obtienen la humedad necesaria para su germinación. Una vez que el grano ha germinado se completa el proceso conocido como malteado y la semilla se transforma en alimento por su contenido de almidón.

La cebada que usará Club Light será la misma de Club Premium, para apalancar sus costos de producción.

La levadura está constituida por células secas y pulverizadas de la constituyen células *Sacharomyces cerevisiae*, un tipo de hongo, que es una rica fuente vitamina B, aminoácidos y minerales. Su papel es importante en la elaboración de la cerveza por ser el elemento que desencadena la fermentación de los almidones contenidos en la malta y permite su transformación química y biológica en cerveza.

El lúpulo es un elemento clave para la cerveza, ya que se emplea para aromatizar y dar el sabor amargo característico de esta bebida. Esta es una planta trepadora de la familia de las *canabaceas* que crece de modo silvestre en lugares húmedos y sombríos, generalmente en países de Europa u Oceanía. Existen varios tipos de lúpulos, cada uno con características de sabor y aroma distintos, una particularidad de esta materia

prima es que por su condición de fruto silvestre corre el riesgo de agotarse en su lugar de origen. Esto implica que la elección de un tipo de lúpulo debe ser muy cuidadosa pues en caso de que la variedad elegida se extinga el sabor de la bebida podría afectarse al cambiar el tipo de lúpulo.

Club Light usará lúpulo de la variedad SASS con menos unidades de amargo que el usado por Club Premium para obtener un sabor diferenciado.

4.2.2 Proceso de producción

Tratamiento de la materia prima

La cebada es la materia prima esencial para la elaboración de la cerveza, y de su calidad depende la calidad del producto final. Por este motivo, CN importa esta materia prima desde EEUU, Canadá y Francia, en donde la cebada es cultivada a gran escala y por ende se puede asegurar el abastecimiento durante todo el año.

En el Ecuador se está empezando con un proyecto piloto de cultivar cebada cervecera en la Sierra auspiciado por Cervecería Nacional, con el objetivo de poder abastecer parte de la demanda con materia prima ecuatoriana.

Continuando con el proceso de tratamiento de materia prima, la cebada llega a las instalaciones de la empresa importadora y se almacena en tanques llamados “paladines”, que tienen una capacidad de 70 toneladas cada uno, en ellos se realiza el remojo, para luego pasar al proceso de germinación que consiste en hacer que al grano le crezca una raicilla.

El proceso de germinación dura 7 días, luego se pasa a la Tostación, en donde los granos son expuestos a una temperatura de 80°C para convertir la cebada en malta.

Durante todo este proceso el departamento de Control de Calidad de Cervecería Nacional se encarga del monitoreo y supervisión para asegurar que la malta cumpla los estándares de calidad requeridos.

Club Light será producida en planta Pascuales por su cercanía a su mercado de introducción Guayaquil, por ende la explicación del proceso de producción abajo detallado se basa en los procesos y maquinarias ubicadas en dicha planta.

1: Maceración y molienda

La malta y adjuntos (arrocillo), antes del proceso de molienda se someten a una limpieza en máquinas de zarandas metálicas provistas de determinados huecos por pulgada cuadrada.

Posteriormente se trituran mediante molinos provistos de dos pares de rodillos (listos y estriados) y con graduación de acuerdo a la clase de molido que se desee. Mediante la molienda se reduce el tamaño de los granos al mínimo y se facilita la extracción de sus componentes en las pailas de maceración.

La maceración tiene como objetivo extraer mediante agua todos los compuestos solubles de la materia prima. Consta de dos pailas de malta y adjunto que operan en forma simultánea, para luego mezclarse y convertir los almidones en azúcares fermentables.

Las pailas son de acero inoxidable provistas de camisas de calefacción. Por ellas circula el vapor que proviene de las calderas de cocción; además cuentan con agitadores mecánicos y registradores que señalan tiempos y temperaturas.

El grado alcohólico de cada tipo de cerveza depende del tiempo que se la mantenga en maceración, que mientras más tiempo permanece en esta etapa se generan más azúcares. Cuando la temperatura llega a 76°, las enzimas o compuestos químicos se inactivan. Este proceso dura entre 8 y 10 días.

2: Filtración

Una vez finalizado el proceso de maceración de toda la materia soluble, esta debe separarse de la parte insoluble mediante la filtración, del cual se obtiene como resultado un líquido claro azucarado y rico en proteínas, vitaminas y minerales, llamado Mosto.

Esta operación se realiza en una cuba de filtración de acero inoxidable, recubierta de aislamiento, provista de dos fondos: falso y verdadero, para que se efectúe la operación de filtrado a través de las ranuras y del lecho filtrante (afrechos). Los deshechos obtenidos de este proceso también se aprovechan al ser vendidos como alimento para ganado.

3: Ebullición

El mosto procedente de la filtración se lo lleva a la cocción para esterilizarlo y producir la coagulación de sustancias nitrogenadas (proteínas) de alto peso molecular y extraer las sustancias amargas del lúpulo a 104°C.

La olla de cocción fabricada en acero inoxidable tiene un revestimiento en su exterior para su aislamiento y cuenta con un sistema de camisas de calefacción, para asegurar las mejores condiciones para la ebullición.

La cocina de la planta Guayaquil cuenta con la más alta tecnología y recientemente fue ampliada para permitir una mayor capacidad. Entre sus características diferenciales se puede mencionar que puede aprovechar hasta el 99,6% del mosto.

4: Sedimentación

Una vez terminada la ebullición del mosto, este se envía a un tanque cilíndrico de sedimentación elaborado en acero inoxidable. En este tanque se separan por sedimentación sustancias que en la etapa anterior se han precipitado, formando dos capas: la densa y la clara. La capa densa se queda en el fondo del tanque y es enviada al filtro para volver a realizar el proceso desde la etapa de filtración. Esto con el objetivo de aprovechar al máximo los grumos que se han producido.

5: Enfriamiento (Bodega de frío)

Luego de que las sustancias insolubles se han separada por sedimentación, la capa clara del mosto pasa por un intercambiador de calor de placas paralelas de acero inoxidable a 90°C, en el cual se reduce la temperatura hasta la indicada para iniciar la fermentación. La capa clara es enviada a enfriamiento en donde al final de la etapa se le inyecta levadura y aire estéril para que pueda respirar y reproducirse, a su salida del enfriador el mosto baja a temperaturas de 10° a 12° C.

6: Fermentación y maduración

La fermentación es un proceso biológico producido por el efecto de la levadura en mosto, en el cual los azúcares son convertidos en alcohol y gas carbónico. Esta etapa requiere de un control riguroso de temperaturas para asegurar los resultados deseados en el mosto.

Este proceso se lleva a cabo en tanques verticales de acero inoxidable provistos de camisas de enfriamiento por las cuales circula el líquido refrigerante. Estos tanques poseen controles automáticos que regulan la temperatura y al mismo tiempo llevan su registro.

La maduración es una etapa de reposo en la cual se refinan el sabor y el aroma propios de la cerveza. En los tanques de maduración la cerveza se enfría a temperaturas de -1°C durante 3 días.

7: Filtración final

Finalizada la etapa de reposo o maduración se requiere filtrar la cerveza para retirar sustancias en suspensión y obtener un producto brillante, estable y listo para ser envasado.

Para esta filtración se utilizan filtros a presión especializados elaborados en acero inoxidable.

La cerveza filtrada y gasificada se lleva a tanques de contrapresión y de allí pasa a la línea de embotellado para ser envasada.

8: Lavado y enjuague

El lavado de botellas previo al envasado del líquido, se efectúa en máquinas que constan de compartimentos con soluciones de soda caústica y otros detergentes, con lo cual cada botella es lavada. Inmediatamente después se realiza el enjuague, a través de chorros de agua fresca a diferentes niveles de presión.

Estas máquinas de lavado y enjuague poseen termómetros y nanómetros para registro de temperaturas y presiones de las soluciones acuosas empleadas en esta etapa.

9: Inspector de botellas

Las botellas una vez lavadas y esterilizadas pasan a través inspectores electrónicos de calidad para el rechazo de botellas imperfectas. Estos inspectores se encargan de detectar las botellas que no están en buenas condiciones para continuar al proceso de llenado y por ende deben ser retiradas de la línea.

10: Llenado y tapado

Luego que las botellas han sido seleccionadas pasan a las máquinas envasadoras para ser llenadas con la cerveza que corresponda y tapadas o coronadas. Las maquinas llenadoras están elaboradas en acero inoxidable, poseen bombas al vacío, registradores de presión y demás implementos tecnológicos para asegurar la eficiencia y eficacia necesarias en este proceso.

11. Pasteurización

La cerveza una vez envasada se somete a tratamiento térmico para darle estabilidad microbiológica. Durante esta etapa las botellas pasan por un túnel donde recibe riegos de agua a diferentes temperaturas. La intensidad del tratamiento se mide en unidades de pasteurización. Una unidad de pasteurización equivale a un tratamiento térmico de 1 minuto a 60°C. Nuestras cervezas requieren min. 8 UP.

12: Etiquetado y fechado

Cada botella es identificada con una etiqueta en su parte frontal y/o frontal y posterior según lo requiera la marca de cerveza. La fecha de envasado y numero de lote se registran en la etiqueta para control de fecha de

caducidad. El límite de frescura dictado por SABMiller para sus marcas es de 183 días, mientras que la fecha de expiración es 1 año después de ser elaborada.

13: Encajonado

Las botellas de cerveza en formatos grandes Pilsener 600ml, Conquer 578ml y Club 550ml se introducen en cajas plásticas de alta resistencia, mediante sistemas electrónicos de control que aseguran que cada caja tenga el número de botellas requeridas (12 unidades).

En el caso de los formatos personales las botellas se introducen en cajas de cartón de 24 unidades cada una y luego de esto abandonan la línea de producción hacia el almacenaje.

14: Palletizado

Finalizando el proceso, las cajas de cerveza ya sean plásticas o cartón son apiladas sobre pallets de madera, para ser llevadas a la bodega de producto terminado en donde se almacenan hasta ser embarcadas en los camiones de distribución.

15: Bodega de producto terminado

Los montacargas retiran los pallets de la línea de producción y los ubican de forma organizada según la fecha de elaboración, marca y tamaño en la amplia bodega de producto terminado.

Esta bodega maneja el piso operativo necesario para cubrir la demanda de todos los productos fabricados por Cervecería, que serán distribuidos a nivel nacional con excepción de Quito y algunas provincias de la Sierra que son abastecidos por Planta Cumbayá.

Desde esta bodega parten los camiones tipo “Mamut” manejados por Dinadec para cubrir las rutas de distribución fijadas a nivel nacional.

16: Despacho final

Los pallets son estibados en los camiones tipo “Mamut” mediante montacargas, la capacidad de un “Mamut” es de 124 Hls, un aproximado de 1450 cajas cada uno. Estos enormes camiones se encargan de cubrir la ruta de distribución desde Planta Guayaquil a Planta Cumbayá (para productos que no se elaboran allá), así como otras rutas hacia zonas de alto consumo.

Además de los “Mamut” otros camiones de menor capacidad cubren la zona urbana de Guayaquil y provincias de la Costa y serán en estos vehículos en los cuales se transportará Club Light en su primera fase de introducción.

4.2.3 Inversión en obras físicas y maquinaria

De acuerdo a lo indicado por el gerente de proyectos de planta Pascuales, Sr. Ener Parrales, no será necesario invertir en obra física ya que los volúmenes proyectados para este nuevo producto pueden ser abastecidos con la infraestructura actual.

4.2.3.1 Maquinaria y tecnología

Abajo se incluye un listado de la maquinaria y tecnología existente en Cervecería Nacional, planta Pascuales, para la elaboración de Club Light.

Nombre del equipo
Máquinas de zarandas metálicas
Molinos
Pailas
Cuba de filtración (mosto)
Olla de cocción
Tanque de sedimentación "Whirpool"
Intercambiador de calor
Enfriador
Tanques de fermentación
Tanques de maduración
Filtros a presión de cerveza
Tanques de contrapresión
Trampa de espuma
Máquina de lavado y enjuagado
Torre desorodizadora
Torre secadora
Inspectores electrónicos de botellas
Máquina envasadora
Máquina de etiquetación y fechado
Máquina de encajonado
Calderas
Transformadores
Compresores de aire
Compresores de refrigeración
Compresores booster
Compresores Preenfriador
Compresores de Co2
Compresores licuefactor
Condensadores
Economizador
Purgador de aire
Deshidratador
Licuefactor
Vaporizador
Cisternas
Bombas de agua
Ablandador de agua
Decolorador de agua

Tabla 4.1 Departamento de Calidad C.N.

El diseño de la botella de Club Light como extensión de línea se ha pensado de tal manera que no requiera cambios en los procesos de elaboración o en la línea de envasado. El único cambio implica juegos de manejo de botella por tener un menor contenido neto en mililitros, 250ml. Esto con el objetivo de minimizar la inversión inicial y más bien apalancarse en la infraestructura, tecnología, personal y “know how” propios de Cervecería Nacional.

No obstante dentro del análisis financiero se debe incluir el costo de la maquinaria usada como un alquiler por horas, según el tiempo requerido en la producción de este nuevo producto. Dentro del rubro de alquiler de maquinaria debe considerarse el costo por horas hombre del operario del equipo.

Gráfico del proceso cervecero

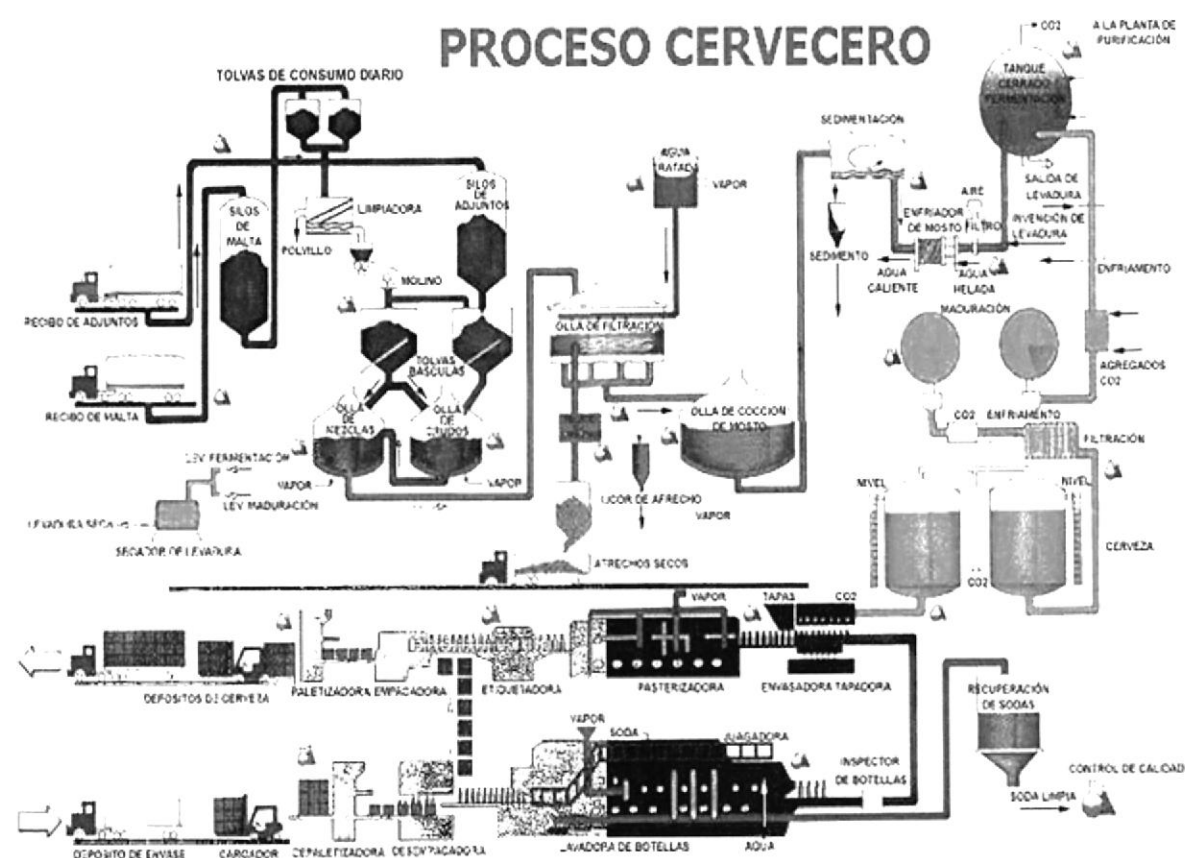


Gráfico 4.1 Departamento de Calidad C.N.

CAPITULO 5: ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIÓN

5.1.1. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra) es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo.

Cervecería Nacional tiene como política que sus cuentas por cobrar se hagan efectivas a los 30 días de su otorgamiento, y los pagos a proveedores entre 23 y 30 días, tomando estas rotaciones; el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda realizar este producto es USD80,000.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	1.897,3	2.154,2	2.577,9	3.478,9	4.726,2	5.784,9
Días	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Cuentas por Cobrar CXC	155,9	177,1	211,9	285,9	388,5	475,5
Headcount adicional	-	1	1	2	2	3
Staff & otros préstamos	-	2,6	2,6	5,3	5,3	7,9
WC Receivables	155,9	179,7	214,5	291,2	393,7	483,4
Costos, Gastos y Capex	937,4	967,8	1.071,1	1.247,5	1.609,1	1.913,7
Días	23	25	27	30	30	30
Cuentas por Pagar CXP	60,0	66,3	79,2	102,5	132,3	157,3
Ingresos	1.897,3	2.154,2	2.577,9	3.478,9	4.726,2	5.784,9
%Ingresos	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Impuestos WC	12,9	14,6	17,5	23,7	32,1	39,3
Ingresos	1.897,3	2.154,2	2.577,9	3.478,9	4.726,2	5.784,9
% Ingresos	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
VAT WC	18,0	20,5	24,5	33,0	44,9	55,0
WC Payables	91,0	101,4	121,3	159,2	209,3	251,6
Inventarios	15,0	16,6	19,4	25,6	34,1	41,1
Net Working Capital NWC	80,0	94,9	112,7	157,6	218,5	272,8
Delta WC	80,0	14,9	17,8	44,9	61,0	54,3
Costos de Producción	179,9	199,3	233,2	307,5	409,5	492,7
Costos de Distribución	65,6	72,1	83,5	109,7	145,3	174,8
Otros Costos variables	-	-	-	-	-	-
Inversión en Marketing	519,5	433,7	443,1	393,1	487,6	540,1
Otros Costos operativos incrementales	172,4	262,7	311,3	437,2	566,7	706,1
	937	968	1.071	1.247	1.609	1.914

Tabla 5.1 Elaborada por la autora

5.1.2 Inversión Fija

Las Inversiones Fijas que tiene una vida útil mayor a un año se deprecian, tal es el caso de las maquinarias y equipos, edificios, muebles, enseres, vehículos, obras civiles, instalaciones y otros. La Inversión en activos fijos se recupera mediante el mecanismo de depreciación.

Se llama Inversión Fija porque el Proyecto no puede desprenderse fácilmente de esta sin que con se perjudique la actividad productiva. Todos los activos que componen la Inversión fija deben ser valorizados mediante licitaciones o cotizaciones pro-forma entregados por los proveedores de equipos, maquinarias.

En este caso para la producción de “Club Light” únicamente se requiere Inversión Fija en lo que corresponde a la línea de embotellado. En esta línea se necesita instalar un nuevo juego de manejo de botellas, dado que el modelo de la botella y sus dimensiones difieren de las demás producidas por la empresa. Este juego de manejo está valorado en US\$400,000.

Rubros	Cost US\$ ('000)
Inversión Maquinarias	\$ 400.00
	\$ 400.00

Tabla 5.2 Elaborada por la autora

5.2 FINANCIAMIENTO

Cervecería Nacional es una de las empresas con mayor liquidez en el país debido al giro de negocio y a la rotación de su cartera, por lo cual su financiamiento será proporcionado por el mismo flujo del negocio. Esta es una de las políticas manejadas por la compañía, que busca utilizar sus recursos propios gestionar sus proyectos, no obstante es petición de sus

accionistas que sus inversiones sean analizadas con un WACC del 13.88% similar a la tasa activa actual del banco.

Rubros	Cost US\$ ('000)
Inversión Maquinarias	\$ 400,00
Capital de trabajo	\$ 86,78
	\$ 486,78

Tabla 5.3 Elaborada por la autora

5.3 PRESUPUESTOS DE INGRESOS COSTOS Y GASTOS

5.3.1 Ingresos

Los ingresos son generados mediante el cálculo de cantidad de Hectolitros a venderse de la marca Club Light 250cc. Multiplicada con su respectivo precio a distribuidores que es de US\$15 la caja de 24 unidades y el precio de venta al público será de US\$18, dejando una ganancia para el vendedor final de US\$3 por caja.

\$ / Caja	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Brutas	13,39	14,29	15,18	16,07	16,96	17,86
VAT	1,61	1,71	1,82	1,93	2,04	2,14
Precio a distribuidor por caja	15,00	16,00	17,00	18,00	19,00	20,00
Margen oficial del canal Incl. VAT (%)	20,0%	18,8%	17,6%	16,7%	15,8%	15,0%
Margen oficial del canal Excl. VAT (\$)	2,68	2,68	2,68	2,68	2,68	2,68
VAT (Mark Up)	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Margen oficial del canal (Incl. VAT - \$)	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Precio venta al público por caja	18,00	19,00	20,00	21,00	22,00	23,00
PVP por Unidad	0,75	0,79	0,83	0,88	0,92	0,96
Precio a distribuidor por Unidad	0,63	0,67	0,71	0,75	0,79	0,83

Tabla 5.4 Elaborada por la autora

5.3.1.1 Estimación de la demanda

La demanda del año 1, se calculó en base a los puntos de venta identificados como afines al target en donde la marca va a estar presente,

divididos entre *On Premise* donde el consumo es menor y *Off Premise* donde hay mayor volumen. El cálculo se resume en la siguiente tabla:

Clasificación	Puntos de venta	Cajas x punto	Cajas total mes	Hls x caja	Hls x mes	Hls x año
On Premise	156	8	1248	0,065	81,12	973
Off Premise	324	30	9720	0,065	631,8	7582
TOTAL						8555

Tabla 5.5 Elaborada por la autora

La demanda de este producto será incremental en tanto el trabajo de mercadeo fortalezca a la marca y genere conocimiento de la marca, prueba y consumo regular en su mercado meta. El porcentaje de crecimiento anual se calculó tomando como referencia la expansión en distribución y el modelo de Crear, Construir y Expandir en donde los 3 primeros años el crecimiento es conservador y a partir del 4 año en donde empieza la etapa de construir la demanda crece de forma más agresiva.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volumen anual	8.555	9.048	10.190	12.988	16.716	19.437
Crecimiento %		5,8%	12,6%	27,5%	28,7%	16,3%

Tabla 5.6 Elaborada por la autora

5.3.2 Costos

Los costos se definen como los recursos que deben sacrificarse para la obtención de un bien o servicio. Desde el punto de vista contable, los costos se clasifican en dos tipos: Fijos y Variables.

Para la evaluación de este proyecto se han considerado únicamente los costos que afectan directamente a la producción de Club Light

5.3.2.1 Costos Fijos

Se definen los costos fijos, como constantes y que no dependen de la cantidad a producirse. En este caso los costos fijos involucran los costos de personal indirecto cuyo trabajo no depende de la producción, como es el personal de seguridad, limpieza y recepción. Estos costos se incluyen en el rubro de Mantenimiento dado que Cervecería Nacional por su gran operación no maneja un desglose tan detallado en su análisis de costos. Además se incluye como costos fijos los relacionados con la depreciación de las maquinarias en donde se produce Club Light.

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mantenimiento	-	\$ 36,42	\$ 37,84	\$ 39,15	\$ 40,50	\$ 41,91
Depreciación	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Total costos fijos	40,00	76,42	77,84	79,15	80,50	81,91

Tabla 5.7 Elaborada por la autora

5.3.2.2 Costos Variables

Los costos variables tienen relación directa con las unidades producidas y por ende vendidas, como se muestra en este análisis cada año que se incrementa el volumen vendido, se incrementan los costos de producción y de distribución.

5.3.2.2.1 Costos de producción

En el costo de producción se incluye la mano de obra directa, todos los instrumentos e ingredientes directos e indirectos, que se emplean para elaborar la cerveza. Además se consideran como variables los costos de distribuir el producto a nivel nacional. **Ver anexo 1.**

5.3.2.2.2 Costos de distribución

Como lo demostramos en el punto referente a la demanda, Club light empezará como mercado de prueba en Guayaquil pero luego ampliará su

distribución hacia las ciudades principales del país: Guayaquil 60%, Quito 30% y Cuenca 10%. Los pesos porcentuales de calcularon en base a la demanda esperada por cada ciudad.

La planta de producción está ubicada en la ciudad de Guayaquil por lo tanto los costos de distribución son distintos para cada ciudad. El costo de distribución para Guayaquil, Quito y Cuenca es de US\$6.03, US\$9.54 y US\$12.34 por hectolitros, respectivamente. Por lo consiguiente, tiene un costo de distribución total país de acuerdo a los pesos porcentuales establecidos en la demanda de volumen de US\$7.71 por hectolitro equivalente a US\$0.46 por caja.

<i>Costos de Distribución</i>		2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>TOTAL ECUADOR</i>		\$ 7,71	\$ 7,97	\$ 8,20	\$ 8,44	\$ 8,69	\$ 9,00
<i>\$/Caja</i>		\$ 0,46	\$ 0,48	\$ 0,49	\$ 0,51	\$ 0,52	\$ 0,54
<i>GUAYAQUIL</i>	60%	\$ 6,03	\$ 6,30	\$ 6,50	\$ 6,69	\$ 6,89	\$ 7,13
<i>QUITO</i>	30%	\$ 9,54	\$ 9,67	\$ 9,91	\$ 10,20	\$ 10,50	\$ 10,86
<i>CUENCA</i>	10%	\$ 12,34	\$ 12,88	\$ 13,22	\$ 13,69	\$ 14,10	\$ 14,59

Tabla 5.8 Elaborada por la autora

5.3.3 Gastos

Se definen a los gastos, como recursos que la empresa destina el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, que no son directamente identificados con un trabajo específico. Para este proyecto, se han identificado dos tipos de gastos principales: Gastos de Ventas o Mercadeo y Gastos Administrativos.

5.3.3.1 Gastos de Ventas o Mercadeo

Los gastos de ventas son todos aquellos relacionados a los esfuerzos de mercadeo y ventas para darlo a conocer al mercadeo y estimular la compra de los consumidores.

De acuerdo a la estrategia de mercadeo definida en este proyecto el principal enfoque serán las herramientas Below the Line- BTL, que consiste en publicidad con medios no tradicionales, el 75% del presupuesto total será enfocado para este tipo de actividades.

En cuanto a medios Above the Line-ATL o medios masivos tradicionales, este producto no los usará como su pilar principal y asignará un 15%. Promociones de ventas es otro rubro importante para dar a conocer a la marca, en el cual se invertirá el 10% del presupuesto total de la marca.

Gastos de Ventas y Mercadeo		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total		\$ 520,8	\$ 484,7	\$ 489,8	\$ 425,2	\$ 522,4	\$ 572,7
BTL	75,0%	\$ 390,6	\$ 363,5	\$ 367,3	\$ 318,9	\$ 391,8	\$ 429,5
ATL	15,0%	\$ 78,1	\$ 72,7	\$ 73,5	\$ 63,8	\$ 78,4	\$ 85,9
Promociones	10,0%	\$ 52,1	\$ 48,5	\$ 49,0	\$ 42,5	\$ 52,2	\$ 57,3

Tabla 5.9 Elaborada por la autora

5.3.3.2 Gastos administrativos

Los gastos administrativos corresponden a los egresos por concepto de sueldos de los empleados vinculados directamente con el proyecto, en este caso jefe de marca y asistente, así como los servicios básicos usados para la gestión de comercialización del producto.

En el caso puntual de Cervecería Nacional se también se incluye en los gastos fijos el pago del 15% de participación de utilidades a sus empleados, dado que es un valor fijo calculado en base a las proyecciones de ventas de la compañía.

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salarios	38,84	60,61	62,97	79,44	82,19	85,04
15% Part. Trabajadora	200,09	226,33	276,67	397,98	537,43	666,36
Gastos administrativos	238,92	286,94	339,65	477,42	619,62	751,40

Tabla 5.10 Elaborada por la autora

5.4 RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA

5.4.1 Estado de Resultado y Flujo de Caja

El Flujo de Caja de este proyecto se ha construido a 6 años, siguiendo los parámetros de planeación de la industria de bebidas alcohólicas en donde el mercado es altamente sensible a tendencias externas y esfuerzos competitivos y por ende se recomiendan análisis a mediano plazo. La finalidad de este análisis es establecer la liquidez y el riesgo que pueda tener la empresa el desarrollo del proyecto. Los rubros que se consideran en este análisis son: los ingresos, egresos, inversión inicial, costos fijos y variables, entre otros.

La inversión de capital inicial se refleja en el año 1 dado que la producción de Club Light no requiere cambios en infraestructura ni compra de maquinaria nueva que requiera meses de preparación. Los juegos de manejo se compran y se instalan durante el año 1 y en ese mismo año empieza la comercialización del producto y por ende se empieza a percibir ingresos. Además, esto es posible por el apalancamiento del nuevo producto en los procesos y flujos de una empresa como Cervecería Nacional.

En el flujo de caja de los próximos 6 años del negocio se ve como la tendencia es positiva a partir del 1er año, dado que la inversión inicial es baja. Posteriormente basados en esta información, se ha calculado solamente el índice de rentabilidad de proyecto VAN pues como se indica este proyecto tiene desempeño positivo desde el año 1. **Ver Anexo 2.**

5.4.2 VAN (Valor Actual Neto)

El VAN, es el exceso del valor actual de los ingresos generados por el proyecto, menos la inversión y costos.

Dado que el valor del dinero varía en el tiempo, es necesario descontar de cada período un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el período de inversión.

Una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos positivos y negativos. Si el resultado es mayor que cero significará que el proyecto es conveniente. Si es menor que cero no es conveniente. Para poder realizar el cálculo del VAN, es necesario obtener la tasa de descuento que se aplicará para dicha operación.

El cálculo de la tasa de descuento, se realiza de la siguiente manera:

$$k_e = R_f + \beta[E(R_m) - R_f] + S_p$$

Siendo:

k_e :Rendimiento esperado

R_f :Tasa libre de riesgo

β :Coeficiente de reacción del rendimiento de un valor en relación con el mercado global.

R_m :Tasa de rendimiento del mercado

S_p : Riesgo país

En el caso de este proyecto el VAN se obtuvo con el WACC (Weighted Average Cost of Capita) de 13,88%, que es la tasa mínima requerida por los accionistas de Cervecería Nacional. El VAN determinado para el proyecto es de de US\$4, 043,000.

Tasa de interés	13,88%
------------------------	--------

Tiempo	1	2	3	4	5	6
Inversion + Capital de trabajo	\$ 446,78					
Flujo de Caja	\$ 675,84	\$ 837,30	\$ 1.025,90	\$ 1.462,47	\$ 1.982,73	\$ 2.503,71
Flujo de Caja Neto	\$ 229,06	\$ 837,30	\$ 1.025,90	\$ 1.462,47	\$ 1.982,73	\$ 2.503,71

VAN (000' \$)	4.043
Wacc	13,9%
PAYBACK PERIOD (YEARS)	0,00

P. V. of cash flow	229	837	1.026	1.462	1.983	2.504
P. V. of cash flow (Cumulative)	229	1.066	2.092	3.555	5.537	8.041

Tabla 5.11 Elaborada por la autora

5.4.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

Cuando la evaluación de los proyectos de inversión se hace con base en la Tasa Interna de Retorno se toma como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

En el análisis de este proyecto la TIR es de 176%, que es un valor superior a la tasa de descuento del 13,88%, lo que indica que el proyecto también es rentable a la luz de este análisis. Para efectos de este cálculo es necesario registrar la inversión en el año 0.

Tasa de interés		13,9%						
Tiempo	0	1	2	3	4	5	6	
Inversion + Capital de trabajo	\$ (446,78)							
Flujo de Caja		\$ 675,84	\$ 837,30	\$ 1.025,90	\$ 1.462,47	\$ 1.982,73	\$ 2.503,71	
Flujo de Caja Neto	\$ (446,78)	\$ 675,84	\$ 837,30	\$ 1.025,90	\$ 1.462,47	\$ 1.982,73	\$ 2.503,71	
TIR		176%						

Tabla 5.12 Elaborada por la autora

5.4.4 Período de Retorno

La inversión + el capital de trabajo invertido será recuperado en el primer año de operaciones. Cervecería Nacional como flujo de esta operación obtendrá en el primer año ya un valor positivo en su flujo de caja de US\$229,060. Como podemos ver en el gráfico, es una realidad el hecho de que el negocio de la cerveza es uno de los más rentables en el país, junto al cementero y petrolero.

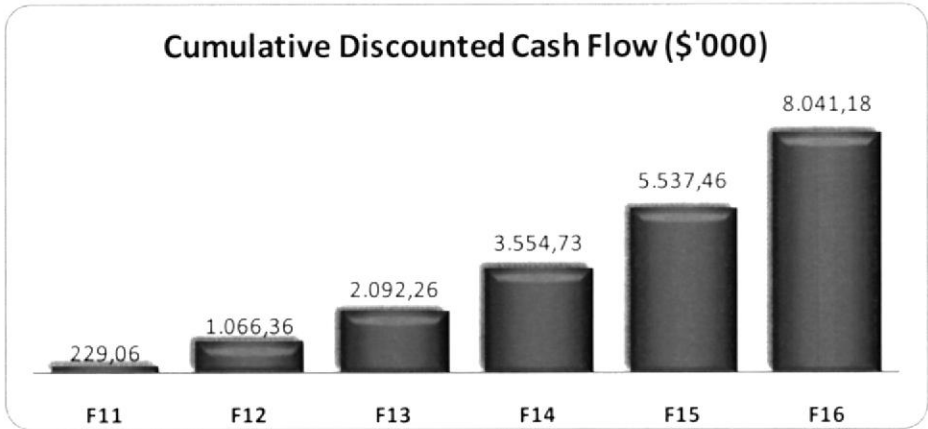


Gráfico 5.1 Elaborado por la autora

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Luego del análisis completo de este proyecto se puede concluir que el desarrollo y lanzamiento del nuevo producto Club Light es una alternativa oportuna, viable y atractiva para fortalecer el portafolio de Cervecería Nacional, dado que los análisis técnicos y financieros resultaron favorables.

Club Light tiene un mercado meta claramente identificado, que son las mujeres de 24 a 30 años, de n.s.e medio y medio alto, quienes son socialmente activas y muestran apertura frente al consumo de bebidas alcohólicas por tener un estilo de vida progresista e independiente.

Además, el segmento femenino tiene limitadas ofertas en cuanto a cervezas desarrolladas especialmente para sus gustos y esto es una oportunidad que puede ser capitalizada para Club Light. El estudio de mercado demostró el alto interés de las consumidoras en la propuesta del producto, con un 93% de intención de compra.

La producción de Club Light es un negocio rentable y de baja complejidad en su implementación por apalancarse en los procesos actuales de Cervecería Nacional, su maquinaria y su experiencia. Esto, genera reducción en la inversión inicial pues solo se requiere adquisición de componentes para ajustar la línea de embotellado y no es necesario compra e instalación de maquinarias completas. Gracias a este apalancamiento productivo el periodo de retorno es de 1 año ya que se estima un VAN de USD\$4 millones, lo cual es muy atractivo para cualquier empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa lanzar el producto con una estrategia de comunicación más completa, que incluya todos los puntos de contacto con las consumidoras y que sea evaluada con técnicas cualitativas de profundización previo a su lanzamiento. Esto, con el objetivo de asegurar el éxito de la introducción del producto, ya que pese a que el mercado lo demanda, el lanzamiento debe ser impactante y consistente con las expectativas del grupo objetivo.

Además se recomienda abrir la distribución hacia el resto de ciudades principales del país tales como Quito, Cuenca, Manta y Machala, en donde el segmento femenino comparte características en común por ser zonas urbanas con universidades, comercio y vida nocturna relativamente similares. Al expandirse hacia otras ciudades Club Light podrá asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo y una consolidación en el mercado como la mejor opción de cerveza para mujeres en el país.

Vale destacar que al momento de concluir este proyecto el dinamismo del segmento femenino se ha visto incrementado por iniciativas como Zhumir Pink, Paise Cherry y Cristal Melon Paradise que han encontrado en las mujeres una oportunidad altamente atractiva y rentable. Estas marcas se están comunicando con las consumidoras en su lenguaje, con actividades y promociones relevantes lo cual ha generado mayor consumo y ventas de estos licores.

La categoría de cervezas no puede quedarse impávida ante estas iniciativas de la competencia y por eso Club Light puede ser la mejor alternativa para responder al mercado y captar participación del segmento femenino, que cada día más disfruta de las bebidas alcohólicas de moderación.

BIBLIOGRAFÍA

- COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES C.A. Haciendo Historia (1887 – 2005). Ecuador, 2005.
- COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES C.A. En la Historia de la Publicidad Ecuatoriana (1887 – 2005). Ecuador, 2005.
- GARCIA FERRER, Gemma. Investigación comercial. Esic Editorial, España, 2002.
- Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados, Un enfoque aplicado. Cuarta Edición. Pearson Educación. México, 2004.
- Ries, Al. Trout, Jack. Posicionamiento la batalla por su mente. Segunda edición en español. Mc Graw-Hill Interamericana. México, 2002.
- Páginas Web:
<http://www.inec.gov.ec>
<http://www.bce.fin.ec>
<http://www.supercias.gov.ec>
<http://bizcommunity.com>
<http://ratebeer.com>

ANEXOS

Anexo 1

Brand: Club Light
Pack: NRB
Pack Size: 24
Lt / Unidad: 250 cc

Material Description	Unit of Measure	Cost per HL	Cost per box	Cost per bottle	Cost per Year
Total Cost per HL		\$ 21,17	\$ 1,27	\$ 0,05	\$ 179.945,00
Beer Cost (Liquid)	HL	\$ 10,79	\$ 0,65	\$ 0,03	\$ 91.715,00
Packaging Materials					
Returnable Containers (Bottles, Crates, Kegs)		\$ 0,25	\$ 0,02	\$ 0,00	\$ 2.125,00
ENVASE NR CLUB LIGHT 250CC TWIST OFF	Millar	\$ 0,25	\$ 0,02	\$ 0,00	\$ 2.125,00
Non Returnable Direct Materials (Bottles, Cans, labels)		\$ 5,70	\$ 0,34	\$ 0,01	\$ 48.450,00
Tapa CLUB LIGHT Twist off	Millar	\$ 2,10	\$ 0,13	\$ 0,01	\$ 17.850,00
ETIQUETA CLUB LIGHT X 250 cm3	Millar	\$ 1,10	\$ 0,07	\$ 0,00	\$ 9.350,00
ETIQUETA CUELLO CLUB LIGHT X 250cc NR	Millar	\$ 1,20	\$ 0,07	\$ 0,00	\$ 10.200,00
CONTRAETIQUETA CERVEZA CLUB LIGHT 250c c	Millar	\$ 1,30	\$ 0,08	\$ 0,00	\$ 11.050,00
Packaging M & P Sundries		\$ 2,10	\$ 0,13	\$ 0,01	\$ 17.850,00
PEGANTE DE CASEINA	Kg	\$ 1,20	\$ 0,07	\$ 0,00	\$ 10.200,00
LUBRICANTE SINTETICO	Kg	\$ 0,90	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 7.650,00
		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Packaging Utilities		\$ 2,33	\$ 0,14	\$ 0,01	\$ 19.805,00
Agua comprada	HL	\$ 0,66	\$ 0,04	\$ 0,00	\$ 5.610,00
Energia Eléctrica	Kw.	\$ 0,78	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 6.630,00
BUNKER	GL	\$ 0,89	\$ 0,05	\$ 0,00	\$ 7.565,00

Anexo 2

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume Club Light (HL '000)	8,55	9,05	10,19	12,99	16,72	19,44
Ventas brutas	1.908,48	2.154,23	2.577,87	3.478,89	4.726,18	5.784,86
Descuentos	-	-	-	-	-	-
Brand Turnover	1.908,48	2.154,23	2.577,87	3.478,89	4.726,18	5.784,86
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Net Producer Revenue	1.908,48	2.154,23	2.577,87	3.478,89	4.726,18	5.784,86
Regalias	-	43,08	103,11	208,73	378,09	462,79
Costos de producción	181,00	199,29	233,21	307,53	409,51	492,68
Costos de distribución	65,95	72,10	83,51	109,66	145,33	174,84
Otros costos variables	-	-	-	-	-	-
Total Costos Variables	246,96	314,48	419,83	625,92	932,94	1.130,31
Rentabilidad Bruta	1.661,52	1.839,75	2.158,04	2.852,97	3.793,25	4.654,55
Gastos de Ventas y Mercadeo	522,54	433,75	443,12	393,08	487,62	540,05
Net Profit Club Light	1.138,98	1.406,00	1.714,91	2.459,88	3.305,63	4.114,49
Sueldos administrativos	38,84	60,61	62,97	79,44	82,19	85,04
Costos operativos incrementales	159,02	226,76	273,95	384,34	511,94	634,04
Depreciación	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Total Costos Fijos Controlables	237,86	327,37	376,93	503,78	634,13	759,08
EBIT	901,12	1.078,63	1.337,99	1.956,10	2.671,50	3.355,42
Impuestos	225,28	269,66	334,50	489,03	667,87	838,85
NOPAT	675,84	808,97	1.003,49	1.467,08	2.003,62	2.516,56
Depreciación Add back	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Inversión de Capital	-	-	-	-	-	-
Maquinarias	400,00	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	86,78	11,68	17,59	44,61	60,89	52,85
CAPEX & Add Backs	446,78	28,32	22,41	4,61	20,89	12,85
Cash Flow	229,06	837,30	1.025,90	1.462,47	1.982,73	2.503,71
Cumulative VNA Free Cash Flow	229,06	1.066,36	2.092,26	3.554,73	5.537,46	8.041,18