



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACIÓN DE LA FRUTA COPOAZÚ  
DESDE BOGOTÁ PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE VINO DE COPOAZÚ EN ECUADOR

Autora

Mayra Gordón

Año  
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACIÓN DE LA FRUTA COPOAZÚ  
DESDE BOGOTÁ PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VINO  
DE COPOAZÚ EN ECUADOR

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para obtener el título de Ingeniera en Negocios Internacionales”.

Profesor Guía

Jorge Troncoso

Autora

Mayra Gordón

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Mayra Gordón, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Jorge Troncoso

## **DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES**

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Diana Caamana

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

---

Mayra Gordón

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre porque a lo largo de mi vida siempre ha velado por mi bienestar y ha sido mi mejor amiga y consejera, siempre que la he necesitado, también porque a pesar de todo ella ha sido quien me ha dado una mano cuando me he sentido derrotada. A mi padre por ser un ejemplo a seguir y siempre enseñarme que la humildad y sencillez son los mejores valores que una persona puede tener. Gracias a los dos porque siempre depositaron en mí su confianza en cada uno de los retos que se me presentaron, también agradezco a mi hermana Alexandra cuando me sentía derrotada, porque me demostró que las cosas con esfuerzo y perseverancia siempre tienen su recompensa.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres por haberme brindado siempre su apoyo y por estar siempre a mí lado, en mis triunfos y más aún en mis fracasos. Son ellos quienes han sido mi fuerza y mi motivación para salir siempre adelante en todo.

## RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo central identificar la existencia de una oportunidad de negocio para implementar un producto a base de copoazú, que es una fruta amazónica que tiene alto contenido nutricional y está teniendo un importante crecimiento como materia prima para todo tipo de productos, desde jabones hasta helados, esto debido a su versatilidad y fácil adaptabilidad a otros componentes. Como principal recomendación, ante la existencia de fuertes amenazas en el sector externo, por tratarse de una materia importada, es necesario que el emprendedor tenga un plan de contingencia para hacer frente este tipo de adversidades que se encuentran por fuera de su control. En el plano financiero, la inversión inicial necesaria para ejecutar la línea de producción y las instalaciones adyacentes, es \$ 74.537, la cual se recupera en un lapso de tres años en base de los flujos de caja que son positivos desde el primer año de operación. La rentabilidad de los flujos es superior al costo de oportunidad y se ubica en un rango entre 25% y 29%, en el flujo del proyecto e inversionista, esto es favorable para el inversionista ya que recibe una rentabilidad superior al mercado.



## **ABSTRACT**

The main objective of this document is to identify the existence of a business opportunity to implement a product based on copoazú, which is an Amazonian fruit that has a high nutritional content and is having an important growth as a raw material for all types of products, from soaps to ice cream, this due to its versatility and easy adaptability to other components. As a main recommendation, given the existence of strong threats in the external sector, because it is an imported matter, it is necessary for the entrepreneur to have a contingency plan to deal with this type of adversity that is beyond his control. At the financial level, the initial investment needed to execute the production line and adjacent facilities is \$ 74,537, which is recovered in a period of three years based on cash flows that are positive from the first year of operation. The profitability of the flows is higher than the opportunity cost and is located in a range between 25% and 29%, in the flow of the project and investor, this is favorable for the investor since it receives a higher return than the market.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno político .....	3
2.1.2 Entorno económico .....	4
2.1.3 Entorno social .....	6
2.1.4 Entorno tecnológico .....	8
2.1.5 Entorno ambiental.....	9
2.2 Análisis de la industria (Porter) .....	10
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	11
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	12
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes .....	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores .....	12
2.3 Matriz EFE .....	13
2.4 Conclusiones del análisis de entornos .....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1 Investigación cualitativa .....	16
3.1.1 Entrevistas a expertos .....	16
3.1.2 Grupo Focal .....	18
3.2 Investigación cuantitativa .....	20
3.2.1 Encuestas .....	20
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24

5. PLAN DE MARKETING .....	26
5.1 Estrategia general de marketing .....	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto .....	29
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción y publicidad.....	35
5.2.5 Proyección de costos del marketing mix.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.2 Visión .....	38
6.1.3 Objetivos de la organización.....	39
6.2 Plan de Operaciones .....	39
6.2.1. Mapa de procesos requeridos para el funcionamiento de la organización .....	39
6.2.2 Cadena de valor.....	41
6.2.3 Ciclo de operaciones .....	42
6.3 Estructura Organizacional.....	46
6.3.1 Estructura legal.....	46
<b>6.3.2 Diseño organizacional.....</b>	<b>46</b>
6.3.3 Organigrama.....	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de costos.....	49
7.1.2 Proyección de gastos.....	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	51

7.2.1 Inversión inicial .....	51
7.2.2 Capital de trabajo.....	52
7.2.3 Estructura de capital .....	53
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	53
7.3.1 Estado de resultados .....	53
7.3.2 Estado de situación financiera .....	54
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	55
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	56
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	57
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	57
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	57
7.4.3 Criterios de valoración .....	58
7.5 Índices financieros .....	58
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

La producción de licor a base de frutas es una práctica milenaria en la sociedad, un claro ejemplo es la producción de vino, manzana y otras frutas que deleitan el paladar de las personas que tienen preferencia por un buen aroma frutal. En el caso del presente documento se planea ejecutar una investigación para conocer si es factible elaborar vino a partir de copoazú, que es una fruta originaria de la amazonia, especialmente de la región entre Bolivia y Brasil.

Investigaciones recientes han nombrado al copoazú como el secreto mejor guardado del Amazonas, en otros países como Colombia y Perú, han incorporado a esta fruta como materia prima para helados, batidos, mermeladas y productos cosméticos, como jabones y lociones. Precisamente en Colombia es donde se ha desarrollado una fuerte industria de producción de copoazú, llegando incluso a exportar hacia otros países de la región.

Por el lado de los consumidores, en la ciudad de Quito existe una alta demanda por probar nuevas variedades de licores, es conocida la pujante industria de la cerveza artesanal o la producción de otro tipo de licores combinados con aromas frutales y vegetales, como es el caso del gin. Esto permite a los emprendedores a generar nuevos procesos de producción de licores para satisfacer la creciente demanda.

Es por ello, que este plan de negocios se encamina a generar un producto que no existe en el mercado actual, en base de una fruta que poco a poco empieza a ganar mercado entre los agricultores de la zona oriental del país.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios con el fin de verificar la viabilidad financiera de la creación de una empresa que produzca y comercialice vino elaborado a partir de la importación de copoazú desde Colombia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el entorno externo y competitivo para conocer las potencialidades que permitan impulsar la implementación del plan de negocios.
- Investigar al cliente para conocer sus necesidades y requerimientos en lo que respecta al mercado de bebidas alcohólicas.
- Identificar la oportunidad de negocio más acertada a la realidad del mercado de bebidas alcohólicas para construir una propuesta comercial viable y sustentable en el tiempo.
- Desarrollar la mezcla de marketing que se adapte a las necesidades de los consumidores con el fin de transmitir un mensaje que permita transmitir la idea del negocio a su mercado objetivo.
- Construir la propuesta organizacional y operacional de acuerdo a criterios de la técnica administrativa.
- Determinar los resultados financieros a través del uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para medir la viabilidad del proyecto.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno político**

##### **Ecuador**

A partir de mayo de 2017 el Ecuador, cuenta con una nueva administración pública, la cual es dirigida por el Lic. Lenin Moreno, quien ganó las elecciones con estrecho margen sobre su contendiente en segunda vuelta.

A criterios de analistas políticos, en los últimos meses se ha visto en el entorno político una inestabilidad debido a las acusaciones de corrupción a importantes figuras del gobierno anterior, lo cual se ha traducido en un rompimiento de relaciones políticas al interior el movimiento Alianza País. Otro factor de inestabilidad política es la convocatoria a consulta popular para el mes de febrero de 2018, lo cual marca una distancia entre la forma de gobernar del presidente Moreno con su antecesor (Parducci, 2017)

Esto es una amenaza para la generación de nuevos emprendimientos, porque los esfuerzos de la autoridad pública se concentran en la resolución de conflictos políticos.

En lo que respecta a las relaciones internacionales del país, en los últimos años ha existido una tendencia para la emisión de políticas que frenen la salida de dólares de la economía a través de las importaciones, se han emitido una serie de regulaciones que han afectado el comercio internacional, especialmente afectado a los importadores. Esto es una amenaza que puede afectar la gestión comercial de las empresas que utilizan productos importados como materia prima.

## **Colombia**

El sistema político de Colombia está fundamentado en una república unitaria y descentralizada, formada por 32 departamentos y una capital de distrito que es Bogotá. La forma de gobierno es presidencialista y las funciones del estado están compuestas por el poder ejecutivo representado por el Presidente, el poder legislativo formado por las cámaras de representantes y senado, el poder judicial está representado por las Cortes y sus organismos de apoyo (Universidad de Barcelona, 2018).

En lo que respecta a las Relaciones Internacionales, Colombia mantiene varios tratados comerciales con los Estados Unidos, los países de la cuenca del Pacífico y otros organismos internacionales, lo cual permite concluir que Colombia es un país integrado con el mundo en la relación de intercambio comercial (Universidad de Barcelona, 2018). Esto es una oportunidad para el proyecto tomando en cuenta que la materia prima para la fabricación del producto proviene del mencionado país.

### **2.1.2 Entorno económico**

#### **Ecuador**

En el Producto Interno Bruto, según cifras del del Banco Central (2017), la última cifra positiva en este indicador se registró en 2015 con un 0.2% de crecimiento mientras que en 2016 la economía decreció en 1.5%, las principales causas de este decrecimiento fueron la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar que resta competitividad a las exportaciones ecuatorianas.

En lo referente a las previsiones económicas para el año 2017 y 2018, las autoridades del Banco Central prevén un crecimiento cercano al 1% en el año 2017 y en el 2018 un crecimiento de 2,8% (Fondo Monetario Internacional, 2017). Estas previsiones están atadas al cumplimiento de ciertos objetivos de



la política económica, principalmente ligados al incremento de consumo e inversión en el campo privado.

En base a esta información se puede concluir que existe en una amenaza en el crecimiento de la actividad económica del país, debido a que existen limitantes que pueden minimizar las perspectivas de crecimiento.

En el aspecto externo del entorno económico, las exportaciones del Ecuador al año 2016 tuvieron un valor de 16.797 millones de dólares y las importaciones en el mismo periodo ascendieron a 15.550 millones de dólares, lo que determino una balanza comercial positiva de 1.247 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2017). Este valor tuvo un cambio en relación a la balanza comercial de los años anteriores.

El incremento de la balanza comercial se debe a la vigencia de las restricciones a las importaciones que estuvieron vigentes durante el año 2015 y 2016, estas medidas inciden directamente en la actividad de las empresas que se dedican a la importación de materia prima y productos terminados, con lo cual existe una amenaza debido a la posibilidad de que se restrinjan las importaciones como se mencionó en el entorno político.

En cuanto a la composición de las empresas en el país, según su tamaño medido por las ventas y el número de empleados, la composición porcentual indica que existen 760.739 microempresas que emplean entre 1 y 9 personas y tiene ventas hasta \$ 100.000 dólares anuales, esto es el 90% de las unidades productivas en el país y generan el 11% de la actividad económica (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), esto muestra que las pequeñas unidades productivas tienen un fuerte presencia en la economía nacional y son generadores de empleo, lo cual incide para que el gobierno emite políticas públicas en favor de su desarrollo. Siendo este factor una oportunidad para la generación de nuevos emprendimientos en el país.

## **Colombia**

En lo que respecta al entorno económico de Colombia, se analiza las exportaciones de la partida arancelaria 081090, a la cual pertenece la materia prima del proyecto.

En cuanto a las exportaciones de Colombia hacia el Ecuador en el año 2015 se registró un valor de 3 toneladas que equivale a \$ 3.150, en el año 2014 se registraron 168 toneladas por un valor \$ 110.690. Esto indica una disminución en la cantidad importada hacia Ecuador desde Colombia, esto se debe por la restricción en las importaciones vigentes en el año 2015, esto concuerda con la amenaza mencionada en el entorno político.

### **2.1.3 Entorno social**

#### **Ecuador**

En el entorno social, es importante analizar la estructura socioeconómica de la población ecuatoriana, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), la composición social del país se encuentra concentrada en los segmentos de D y C- con el 54,2% de la población, en los estratos de clase media C+ se encuentra el 22,8% de la población, este grupo poblacional es el de mayor participación en la estructura social.

En el caso del segmento de clase media C+, la información que caracteriza este grupo poblacional, indica que son hogares con padre y madre que trabaja y han cursado estudios superiores, el 62% de estos hogares tienen acceso a internet y tienen computador en su vivienda, el porcentaje de uso de internet es el 90% de estos hogares, además tienen acceso al seguro social privado o público y disponen correo electrónico en el 77% de los casos.

Este grupo poblacional tiene poder adquisitivo, ya que su ingreso mensual promedio se ubica por encima de los \$ 893 y alcanzan a cubrir sin problemas las necesidades de alimentación, vivienda y educación. La estructura de estos hogares en el país, permite que tenga un poder adquisitivo mayor a los segmentos C – y D.

Esta información con respecto a la estructura socioeconómica en el país es una oportunidad para el proyecto porque la clase media tiene disponibilidad de recursos para consumir bebidas alcohólicas de moderación, como es el caso del vino.

En lo que respecta a la composición laboral, el desempleo en el país ha tenido una tendencia decreciente desde el año 2007, cuando bordea el 10%, en el año 2014, junto con la llegada de la crisis económica el desempleo repunto hasta alcanzar el 6,5% en el mes de diciembre de 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017). Las ciudades con mayor problema de desempleo son Guayaquil y Ambato.

En cuanto a la formalidad del empleo, el 47% de la población trabaja en el sector formal y el 43% en el sector informal, además 55% de las personas que tienen empleo formal acceden a la seguridad social.

La exposición de estas cifras permite concluir que, en el país, todavía existen deficiencias estructurales en el acceso a empleo de calidad y con acceso a prestaciones. Si bien existen hogares de clase media que tienen posibilidades económicas, existe un amplio grupo de la población con requerimientos aún por resolver en sus necesidades básicas, esto es una amenaza para la generación de nuevos proyectos, porque minimiza la capacidad adquisitiva de la población.

## **Colombia**

Colombia es un importante producto agrícola en el continente americano, es el cuarto productor de fruta y el primer exportador de variedades agrícolas como la palma africana y otros productos oleaginosos, su producción se concentra en la región oriental del país. Además, existen fuertes agremiaciones de agricultores que inciden en las políticas públicas del país (Fedepalma, 2016). Esta información referente al tema agrícola es una oportunidad para el proyecto porque permite adquirir materia prima de calidad.

## **2.1.4 Entorno tecnológico**

### **Ecuador**

Como consecuencia del avance de la tecnología, esta se ha transformado en más accesible para la sociedad, así lo establecen las estadísticas del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), la cifra de analfabetismo digital en el país ha disminuido desde el año 2009, cuando la población entre 15 y 49 años que no tiene conocimientos tecnológicos era del 33%, en el año 2016 se redujo a 11,45%, esto indica que la brecha tecnológica se ha ido reduciendo paulatinamente.

Al separar la información por el quintil con mayores ingresos, el analfabetismo digital se reduce a 5,92%, esto indica que la población de mayores ingresos tiene un alto uso de la tecnología.

Con respecto al uso de la tecnología en las empresas, el 46% de las empresas disponen de una red social para mantener algún tipo de interacción con sus clientes y el 95% de las empresas disponen de una conexión a internet mediante banda ancha fija. En relación al comercio electrónico, el 36% de las empresas de manufactura realizan procesos de comercialización por medio de internet o redes sociales y el 26% de las empresas ha contactado con un proveedor por este medio.

La información expuesta anteriormente permite concluir que la tecnología ocupa un alto espacio en las actividades de las personas, especialmente en el segmento con mayores ingresos, en lo que respecta al comercio electrónico entre las empresas todavía tiene una baja presencia a nivel nacional, aunque sus cifras son crecientes.

### **Colombia**

En Colombia existen instituciones que se encargan de la investigación en el campo agropecuario, con el fin de mejorar la calidad de las semillas, para que estos insumos cuenten con excelente material genético tolerante a

enfermedades de pudrición, lo cual mejora la productividad del agricultor, los frutos de esta investigación agrícola es comercializado en Centroamérica y Suramérica (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2014).

### **2.1.5 Entorno ambiental**

#### **Ecuador**

Como variable del entorno ambiental para el presente proyecto, se establece consideraciones ambientales con el sector agrícola, debido que la materia prima del proyecto, corresponde a un producto agrícola como es el copoazú. Dentro de las variables ambientales se toma en cuenta el cambio climático vinculado con el sector agrícola.

La forma como incide el cambio climático en la agricultura, depende de la preparación de cada productor, pero en muchos casos no existen planes de contingencia para que los ciclos de producción puedan adaptarse a las variaciones en el comportamiento del clima (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015).

La afectación del cambio climático es una amenaza para la industria, porque los productores agrícolas no están preparados para hacer frente a la incidencia del clima en sus cultivos.

#### **Colombia**

El cambio climático es un factor externo del sector agropecuario y pesca que afecta negativamente en su producción. “El cambio climático ocasiona reducciones en la producción, los rendimientos y las ganancias de los agricultores. La mayor proporción de pérdidas se producen como consecuencia de las fuertes variaciones de temperatura” (CEPAL, 2010).

Las consecuencias del cambio climático se producen en Ecuador y otros países de la región lo cual afecta los cultivos y la producción agrícola, siendo una amenaza para la industria agroindustrial.

## 2.2 Análisis de la industria (Porter)

Para analizar a la industria es necesario describir el código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Unificada) a la cual pertenece la empresa que se pretende desarrollar con el presente plan de negocios, esta se ubica en el siguiente código:

- **Sección C:** Industrias Manufactureras
- **División C11:** Elaboración de bebidas
- **Grupo C1102:** Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas.
- **Clase C1102.01:** Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La industria de elaboración de bebidas alcohólicas tiene su mayor concentración de demanda de materia prima y maquinaria, en los proveedores de agrícolas y en la industria metalmecánica, para el diseño y elaboración de equipos para la destilación de licores, además la industria de fabricantes de botellas y envase de vidrio forman parte de la cadena de abastecimiento de la industria. Entre los principales proveedores de la industria se encuentran las empresas Navca, Vector, Cartopel, y Procarisa.

Como el plan de negocio se concentra en elaborar vino en base de un producto no tradicional como el copoazú, es importante mencionar información sobre la principal materia prima con la cual se fabrica el vino.

El copoazú es una fruta originaria de la amazonia central, especialmente de regiones orientales de Brasil, Bolivia, Perú y Colombia. Esta fruta posee una pulpa dulce con un sabor similar al cacao. Sus principales usos son confitería, jugos, pulpas y licores (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2012).

En cuanto al acceso a la importación de este producto, su partida arancelaria pertenece a la sección 081090 que corresponde a frutas, su código ad valorem es 25%, impuesto de FODINFA 0,50% y 12% de impuesto al valor agregado (Ecomex 360, 2017).

En base de la presente información, el poder de negociación de los proveedores es alto, porque se depende de las importaciones y de una empresa que se encarga de su distribución internacional.

### **2.2.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores de la industria de licores son las personas que adquieren este producto para amenizar sus fiestas y/o compromisos sociales, los principales puntos de abastecimiento lo constituyen supermercados, tiendas especializadas y despensas. Según información de la Servicio de Rentas Internas, en la ciudad de Quito existen 242 establecimientos dedicados a la venta de bebidas alcohólicas, a este número se debe agregar las tiendas y supermercados, esto haría que se expanda el canal de distribución de la industria licorera.

En cuanto a los compradores individuales de la industria de licores, de acuerdo a la información de la Organización Mundial de la Salud, en la ciudad de Quito, existen 139.421 personas que consumen alcohol regularmente (Organización Mundial de la Salud, 2014), lo cual permite concluir que el poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que el canal de distribución de la industria es amplio y existe un alto número de compradores individuales.

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Como producto sustituto, existen las bebidas no alcohólicas y el resto de variedades de licores que fabrica la industria, entre los cuales se encuentran el whisky, ron, vodka o cerveza, siendo estos productos la principal competencia de los consumidores de vino o cualquier otro producto de la industria, ya que las bebidas no alcohólicas, no cumplen la misma función en el consumidor que la bebida alcohólica, ya que esta última se utiliza para amenizar fiestas y su consumo tiene un fuerte componente social. En consideración de esta información, se puede mencionar que la amenaza de productos sustitutos es alta.

### **2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes**

En el país no existe una legislación que norme o impida el acceso de nuevas empresas a la industria de elaboración de licores, las autoridades municipales o nacionales se concentran en el control de expendio de licor, pero con mayor enfoque en los establecimientos de venta al público y no con restricción hacia la industria.

En cuanto al costo de cambio, en la industria de licores es bajo, ya que existen varios productos sustitutos, por tanto, el consumidor al no encontrar un producto de su preferencia, puede escoger otro producto con similares características, como es el caso de las personas que consumen licor para compromisos sociales.

Esta información permite mencionar que la amenaza de nuevos entrantes es alta en la industria de licores.

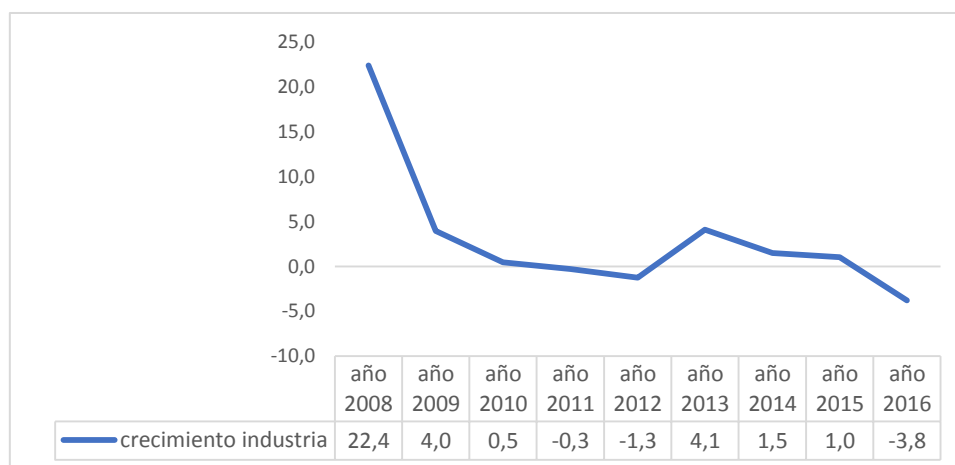
### **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores de una industria se fundamenta en el número de empresas participantes y en el crecimiento de la industria. En el primer caso, de acuerdo, a los registros del Servicio de Rentas Internas, en la provincia de Pichincha existen 194 empresas que se dedican a la elaboración



de bebidas alcohólicas, a este número es importante agregar las empresas de otras localidades que comercializan sus productos en la ciudad de Quito, por lo tanto, el resultado será mayor en el número de participantes.

La información respecto a la rentabilidad de la industria presenta la siguiente figura:



**Figura 1. Rentabilidad de la industria**

La tendencia del crecimiento de la industria es decreciente, posterior a un excelente año 2008, donde creció al 22,4%, la industria redujo su actividad económica hasta el -3,8% del año 2016, estas son las últimas cifras disponibles de la actividad de la industria en el Banco Central.

Esta disminución de la actividad de la industria, incide en que las empresas busquen promociones o generen descuentos para atraer consumidores entre las marcas participantes, esto incide en la disminución de la rentabilidad de las empresas participantes, aumentando la rivalidad en la industria.

### 2.3 Matriz EFE

La matriz EFE permite establecer las principales oportunidades y amenazas resultantes del análisis de entornos:

**Tabla 1.**  
**Matriz EFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1,63</b>
Importancia de las microempresas en la economía nacional	0,08	4	0,32
Clase media con acceso a mayor nivel de consumo	0,08	3	0,24
Acceso a la tecnología en la población, especialmente población joven	0,08	3	0,24
Empresas orientadas al uso de la tecnología	0,09	3	0,27
Apertura comercial de Colombia	0,05	2	0,1
Capacidad agrícola de Colombia	0,05	2	0,1
Bajo poder negociación compradores	0,05	4	0,2
Industria atractiva para nuevos competidores	0,08	2	0,16
<b>AMENAZAS</b>			<b>1,01</b>
Cambio de gobierno genera inestabilidad política en el país	0,05	3	0,15
Disminución de la actividad económica	0,08	3	0,24
Restricción a las importaciones por déficit balanza comercial	0,06	2	0,12
Presencia de subempleo y desempleo reduce ingresos familiares	0,05	1	0,05
Cambio climático afecta al sector agrícola	0,05	3	0,15
Alto poder negociación proveedores	0,08	2	0,16
Alta amenaza de productos sustitutos	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

La calificación de la matriz EFE indica que las oportunidades tienen mayor peso sobre las amenazas, esto concluye el plan de negocios debe apalancarse en el sector externo para crear situaciones positivas para la generación de la idea de negocio.

## 2.4 Conclusiones del análisis de entornos

Ante el cambio de gobierno, el panorama político se tornó inestable y eso genera complicaciones en la actividad económica, más aún cuando el país está atravesando una recesión y necesita generar programas que permite la reactivación del sector privado.

En el aspecto económico, la disminución de la actividad económica ha incidido en el sector de la elaboración de licores, el cual ha decrecido su actividad a partir de año 2014, junto con el decrecimiento del resto de la economía en su conjunto.

La estructura social en el país tiene un alto componente de las personas que pertenecen al segmento socioeconómico C- y D, que representan más de la mitad de la población, en el caso de la clase media tienen un mayor nivel adquisitivo y están habituados a elevar su consumo debido a sus características de ingresos.

El uso de la tecnología ha crecido tanto en las personas como en las empresas, principalmente en el grupo con mayores ingresos económicos. Lo relacionado con el comercio electrónico, todavía no tienen tanta profundidad en su uso, como es el caso del correo electrónico o las redes sociales.

El poder de negociación de los proveedores de la industria es bajo debido a que existe variedad de empresas que comercializan materia prima e insumos para la industria. Pero es importante mencionar que en el caso de la fabricación de vino a base de copoazu, se depende de las importaciones y de un único proveedor.

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que existe un amplio canal de distribución, que permite acceder a un grupo numeroso de la población.

La amenaza de los productos sustitutos es alta, porque los consumidores de bebidas alcohólicas fácilmente pueden pasarse a otro tipo de bebida con un bajo costo de cambio.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

A través del análisis del cliente se puede obtener información de las personas que forman parte del mercado potencial, así como su opinión acerca del producto que se busca ingresar en el mercado, para ello se utilizaron dos métodos de investigación: el cuantitativo con el apoyo de encuestas y el cualitativo a través de entrevistas a expertos y el desarrollo de un grupo focal.

#### **3.1 Investigación cualitativa**

##### **3.1.1 Entrevistas a expertos**

Se realizó entrevistas a dos expertos con amplio conocimiento en la industria licorera, a continuación, se describen las principales conclusiones de los expertos entrevistados:

##### **Entrevista Experto 1**

Nombre: Ing. Omar Cisneros

Ocupación: Gerente General

Empresa: Productora de licores Mitad del Mundo

El entrevistado tiene experiencia en la industria licorera por más de diez años, la empresa se dedica a la elaboración de licores en el cantón de Cayambe, produciendo licores finos con sabor a frutas exóticas, en base a las ideas más importantes se concluye lo siguiente:

El entrevistado señala que las tendencias actuales dejan ver que el consumo de alcohol en las mujeres cada vez va en aumento, porque les gusta experimentar con nuevos sabores, pero con poco contenido de grado alcohólico, prefieren licores suaves ya sean cremas, sabores frutales o exóticos y tienen preferencia por los cocteles, incluso les gusta ver etiquetas nuevas para probar diferentes mezclas. Cisneros menciona que han observado que las mujeres de entre 22 y 37 años de edad les gusta los licores de sabor dulce e

incluso optan por consumir licores importados sin escatimar los precios de las botellas de licor. Por esta razón es importante que la industria de los licores sea innovadora y cada año atraer a los clientes lance al mercado licores con diferentes sabores y aromas para el deleite de los clientes.

En relación con los productos sustitutos supo manifestar que el licor clandestino puede ser un producto sustituto por los bajos precios que ofrecen a los clientes, sin embargo, es un peligro latente para la salud de los consumidores, en las últimas temporadas se escucharon noticias de gente que consumió este tipo de licor con graves consecuencias e incluso la muerte a varios de estos consumidores.

Entre las mujeres los licores de mayor consumo son el vino y el champagne, en el país cabe recalcar que el whisky es uno de los productos de mayor consumo por los hombres de edad adulta. En las últimas décadas las mujeres y los hombres que consumen licor, toman en consideración el grado de alcohol que contiene y el precio cumple un rol importante a la hora de adquirir un licor.

Para los productores de licor, el tema del licor importado ha afectado a la industria nacional debido a la disminución de los costos y se percibe en el mercado que la gente prefiere consumir licor internacional que un licor nacional, sin embargo, gracias a la intervención del gobierno con el apoyo a los emprendimientos y al consumo del producto nacional se ha podido aumentar el consumo local.

## **Entrevista Experto 2**

Nombre: Jesús Mendoza A.

Ocupación: Administrador

Empresa: La Taberna, tienda de licores

El señor Mendoza se desempeña como administrador por más de ocho años de la tienda de licores conocida como Taberna ubicada en las calles Orellana y

Diego de Almagro, perteneciente al Grupo Comercial El Juri. De la entrevista se pudo concluir lo siguiente:

El mercado local está liderado por las cervezas locales e importadas en un porcentaje del 69% seguido de los vinos y por último en un 12% de las bebidas espirituosas entre ellas el whisky, vodka, ron, tequila y aguardientes.

En cuanto a las tendencias del mercado con respecto al consumo de licor se puede apreciar que tanto hombres como mujeres consumen licor, esto se debe a que las mujeres son cada vez más independientes hablando económicamente y esto les ha permitido adquirir un mayor grado de conocimiento para adquirir productos de buena calidad entre ellos los licores, las mujeres tienen preferencias por las bebidas suaves con bajo contenido alcohólico. Los consumidores gustan de adquirir vinos espumantes, mezclas con frutas, está muy de moda el gin con el cual es posible preparar varias bebidas que incluyen hierbas, frutas y plantas medicinales.

En cuanto al precio de los licores, los consumidores no son muy persuasivos en el precio de una bebida, en ellos tiene más valor que sea un licor de buena calidad y si es novedoso mucho mejor, el diseño de las botellas, la presentación y los ingredientes son factores que llaman mucho la atención del consumidor.

El entrevistado menciona que es una buena idea el vino de copoazú ya que como mencionó anteriormente lo novedoso de los sabores, las nuevas presentaciones generan expectativa en los consumidores por lo que recomienda que la botella sea muy vistosa con una presentación agradable, la bebida no debe ser muy dulce que guarde relación calidad-precio.

### **3.1.2 Grupo Focal**

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito con la participación de 8 personas, hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad, consumidores de licores con una frecuencia mínima de una vez a la semana. Los participantes del focus group brindaron su percepción del producto, preferencias de

consumo, lugares de compra, precios, características de los licores y su opinión sobre la competencia. Los principales hallazgos se describen a continuación:

El 100% de los participantes son consumidores de vino específicamente en reuniones familiares, eventos, fiestas y como acompañante de comidas en preferencia de carnes rojas con vino tinto, mariscos y carnes blancas con vino blanco.

El lugar de preferencia de las personas entre 25 a 30 años, que corresponde a cuatro de ocho participantes, para adquirir una bebida alcohólica es en tiendas licoreras, bares porque existe variedad y en estos lugares los precios son más económicos, entre sus bebidas preferidas se encuentran la cerveza, gin, vinos, cocteles, aguardientes, bebidas con las que se puedan realizar otras mezclas, el valor que destinan para la compra de estas bebidas alcohólicas se ubica entre los \$10 hasta \$20 mensuales.

Para los participantes de edades comprendidas entre 31 y 55 años, que corresponde a cuatro de los ocho participantes, el consumo de bebidas alcohólicas está regido por la buena calidad del producto para que no se vea afectado su salud, así como la presentación del producto, para este grupo las características de la botella tienen mayor relevancia ya que es sinónimo de calidad, entre sus preferencias de consumo se ubican el whisky, ron, vinos, tequila.

Las participantes mujeres, que corresponde a tres de las ocho personas, la preferencia va de la mano con bebidas con sabor dulce y combinaciones de frutas, los lugares de consumo de las bebidas alcohólicas las realizan en eventos sociales, reuniones familiares, convenciones, reuniones con compañeros de trabajo. El valor que destinan en la compra de bebidas se ubica en \$ 18 y -\$30 mensuales.

Los participantes distinguen que un producto elaborado de manera artesanal tiene un mayor valor que un producto normal, por lo que el 70% de las personas invitadas al enfoque grupal estarían dispuestos a probar una bebida

alcohólica elaborada artesanalmente y que justificaría pagar un mayor valor siempre y cuando sea de su agrado y sobre todo sea de buena calidad que justifique el precio.

Para los participantes la idea de lanzar al mercado un vino elaborado a base del fruto copoazu, les llamó la atención sobre todo porque no habían escuchado de la existencia de este fruto de origen amazónico, el 100% de los participantes del enfoque grupal estarían dispuestos a probar el vino de copoazú, ya que se trata de un licor nacional, especialmente las mujeres participantes de esta actividad se mostraron mayormente interesadas en las características de este fruto y del sabor que el copoazú aportaría al vino.

Entre los principales del grupo focal los factores a considerar fueron el sabor, presentación y precio del producto, se debe conservar la relación calidad-precio.

Según los asistentes de esta actividad el lugar propicio para la comercialización del vino de copoazú son los supermercados y tiendas licoreras debido a que son lugares de fácil acceso para las personas, recomiendan también el ingreso del producto a través de los restaurantes ya que el vino es un acompañante ideal de las comidas por lo que sería bueno establecer alianzas con restaurantes de comida internacional ya que las personas de un nivel socio económico alto tiene el hábito de consumir vinos.

Los participantes estarían dispuestos a pagar por una botella de vino de copoazú un valor de \$ 20 hasta máximo \$30 en licorerías y bares considerando que son elaborados de manera artesanal. En el caso de venta en restaurantes el precio del producto sería

## **3.2 Investigación cuantitativa**

### **3.2.1 Encuestas**

Para el análisis cuantitativo se procedió a realizar una encuesta a 53 personas hombres y mujeres de edad comprendida entre 20 y 55 años de edad, la



encuesta se formuló a través de un cuestionario orientado principalmente en conocer los hábitos y preferencias de consumo de bebidas alcohólicas. Los resultados de las encuestas se describen a continuación:

- El porcentaje de personas en la encuesta es de 69% de hombres y 31% de mujeres.
- El 23% de los encuestados tienen estudios secundarios, 77% de los encuestados tiene estudios superiores de los cuales el 7% postgrado
- El sector de residencia de los encuestados se distribuye de la siguiente manera: 82% norte de la ciudad, 10% sur de la ciudad y el restante 6% viven en el sector de los valles.
- Los encuestados prefieren consumir cerveza en un porcentaje del 45%, whisky 20%, vino 15%, vodka 13%, ron 7%.
- La frecuencia de consumo de este tipo de bebidas en los encuestados arroja un resultado de 47% de una a cuatro veces al mes, 34% una vez a la semana, 15% dos o más veces a la semana y 4% de cinco o más vez al mes.
- El lugar de preferencia para adquirir una bebida alcohólica por parte de los encuestados es el siguiente: 26% licorerías, 24% bares, 22% supermercados, 18% tiendas de barrio y el 10% restante lo hacen de los dutys free o cuando viajan al exterior.
- Según los resultados, el 42% de los encuestados prefiere ingerir bebidas alcohólicas con amigos, 35% con familia y el 23% con su pareja.
- El precio estimado que estarían dispuestos a pagar por una bebida alcohólica está entre \$12 y \$17 dólares 38%, entre \$6 y \$11 dólares 26%, más de \$18 dólares 22% y el restante 14% pagaría un precio entre \$2 y \$5 dólares.

- Con respecto a la decisión de compra para los encuestados los factores que influyen en su decisión de licores son los siguientes: 52% sabor, 24% confianza, 11% precio, 6% presentación y el 7% se reparte entre promoción y tipo de reunión a la que asiste.
- En cuanto al tipo de vinos que el encuestado conoce casillero del diablo 49%, sangría 25%, Baldore 15%, vinos espumantes 11%.
- El 62% de los encuestados ha consumido algún tipo de vino elaborado con frutas no tradicionales.
- Los encuestados consumen vino entre una y dos veces al mes 40%, una vez a la semana 35%, más de tres veces al mes 15% y dos o más veces a la semana 10%.
- Con respecto al factor que influye en la decisión de compra de los vinos, los encuestados señalan que el sabor es el principal factor con un 70%, el precio en un 20% y por último 10% por recomendación.
- El 52% de los encuestados señalan que por medio de las redes sociales es el medio por el cual les gustaría recibir información de los nuevos productos seguido de publicidad en páginas web 36%, revistas 12%.

### **3.3 Conclusiones del análisis del cliente**

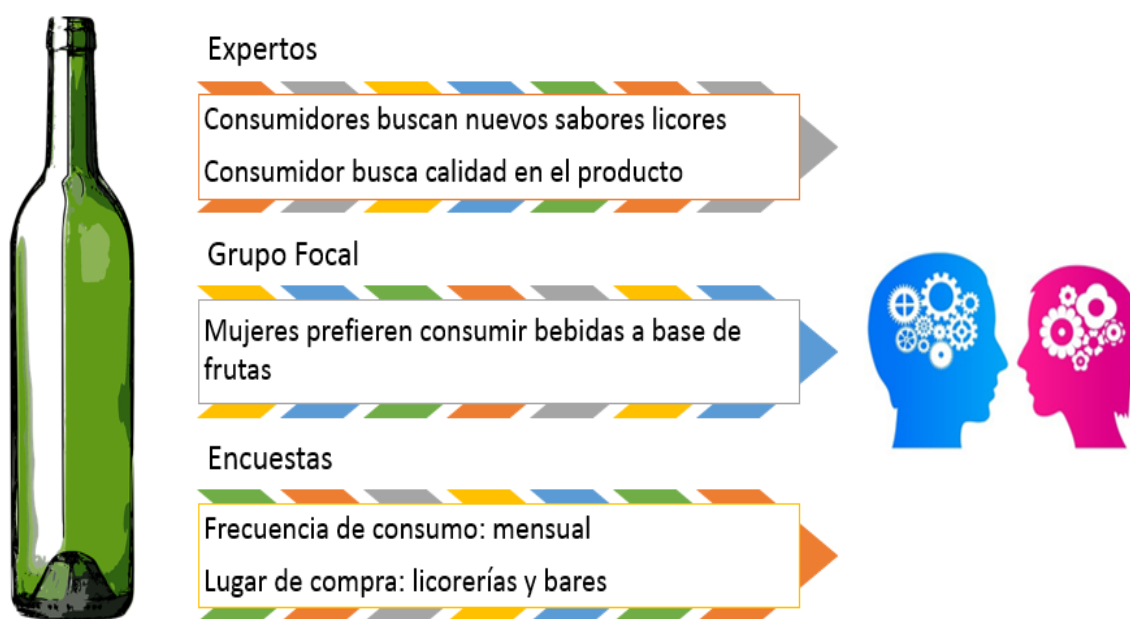
Según la información de los expertos, el consumo de licor ha aumentado en la última década en el Ecuador, especialmente se observa un aumento en el consumo de las mujeres. Este grupo de consumidoras que se han incorporado al mercado objetivo de la industria de licor, prefiere los sabores frutales, cocteles y licores con bajo contenido alcohólico.

La conclusión anterior de los expertos se complementa con la información del grupo focal y encuestas, donde se establece que las mujeres prefieren el consumo de vino espumante, gin y otros licores con los cuales se fabrican cocteles.

En cuanto a la preferencia por el tipo de licor, las encuestas y la información de los expertos, establece como la cerveza como el licor de mayor preferencia, seguido del vino, que es preferido por las mujeres y entre los licores de mayor contenido alcohólico, el whisky y el tequila es el de mayor predilección.

Las necesidades de compra de licor, se afina con la participación de reuniones sociales con amigos y eventos familiares, como cumpleaños, bautizos, matrimonios y otra clase de reuniones. El mercado de consumo de licor, no es un mercado basado en el precio, sino en la calidad y el sabor del producto.

Los principales resultados del análisis del cliente se exponen en la siguiente infografía:



**Figura 2. Infografía análisis del cliente**

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La oportunidad de negocio se basa en la información del análisis de entornos y cliente, tomando en cuenta los aspectos más importantes que permiten llevar adelante el proyecto. De esa manera se toma en cuenta lo siguiente:

El sector industrial donde se encuentra la empresa es la Industria de Manufactura, específicamente la elaboración de bebidas alcohólicas. La estructura competitiva de este sector indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe una diversidad de empresas que pueden abastecer sus necesidades de materias primas, esto indica que es una industria atractiva para invertir y desarrollar una oportunidad de emprendimiento.

El atractivo de esta industria se fortalece al mencionar que, en el entorno político, existe un apoyo al emprendimiento por parte del Estado, con el fin de incentivar la producción nacional y reemplazar el producto importado, esto sucede con la industria de elaboración de licores, que busca aprovechar las políticas públicas para reemplazar productos importados por producción local.

Las acciones de las políticas públicas se han enfocado en crear programas y proyectos que son llevados a cabo por organismos públicos como el Consejo de la Producción, el Ministerio Coordinador de la Producción, Ministerio de Industrias y Productividad, Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional y la Corporación Financiera Nacional.

Otro aspecto que incide en el atractivo de la industria de elaboración de licores, es la fuerte cultura que tiene la sociedad ecuatoriana por el consumo de alcohol, como lo establece el análisis del entorno social, el consumo de alcohol está vinculado también con las reuniones sociales y encuentro con amigos.

Este aspecto se complementa con lo establecido en la encuesta realizada, cuando los participantes mencionan que el licor de mayor preferencia es la

cerveza, seguido del vino, el cual es consumido especialmente por mujeres. Las cuales buscan un sabor dulce y frutal. Esta es una oportunidad de negocio, porque se puede posicionar el vino entre las mujeres que buscan nuevos sabores frutales. Esta información es respaldada por lo informado en el grupo focal, cuando indican que las mujeres prefieren sabor dulces y cocteles.

La frecuencia de consumo de alcohol, es alta en los encuestados, 47% ingiere bebidas alcohólicas entre una y cuatro veces por mes, 34% ingiere alcohol una vez a la semana. Los encuestados manifiestan que el principal factor para decidir por la compra de producto es el sabor y la calidad, el precio no tiene relevancia para el consumidor. Esta es una oportunidad de negocio, porque permite ingresar en un mercado competitivo a base de un producto de calidad y enfocado en un mercado específico como son las mujeres.

El atractivo de la industria de elaboración de licores se refleja en la rentabilidad de la industria, a pesar de ser años recesivos para la economía ecuatoriana, esta industria ha mantenido un promedio de 3,8% de crecimiento en los últimos años, una muestra de esta rentabilidad se puede establecer el año 2008 cuando alcanzo cifras de hasta 22% de crecimiento anual.

De acuerdo con la información de las encuestas, la población joven es la que tiene mayor tendencia al consumo de licor, especialmente en reuniones sociales en bares, discotecas y karaokes. Al ser el Ecuador un país compuesto en su mayoría por personas jóvenes, el tamaño del mercado potencial es amplio, porque el 42% de la población se encuentra en un rango de edad entre 18 y 45 años.

Este grupo poblacional tiene características homogéneas en el uso de la tecnología, ya que se han incrementado las tasas de uso de computadores portátiles y teléfonos inteligentes, especialmente en la provincia de Pichincha, donde el 72% de la población joven tiene un teléfono con conexión a internet.

Esta conectividad de la población, permite a las empresas nacientes generar estrategias de publicidad y promoción, fundamentada en tendencias digitales como las redes sociales y el internet. La empresa debe aprovechar este acceso a las tecnologías de la información y comunicación para promocionar su producto a un menor precio que la publicidad tradicional.

El análisis del cliente, en lo que respecta, a las entrevistas a expertos se realizaron a dos profesionales con amplia experiencia en el sector de elaboración de bebidas. Las principales conclusiones de estos expertos, se refieren a la alta competencia en el mercado de licores, así como el aumento del consumo de licor en la última década.

En base de la información descrita anteriormente se concluye que el proyecto dispone de factores que impulsan su ejecución y permiten su sustentabilidad en el largo plazo. Para lo cual se debe construir una estrategia de comercialización y operación que permita una viabilidad financiera.

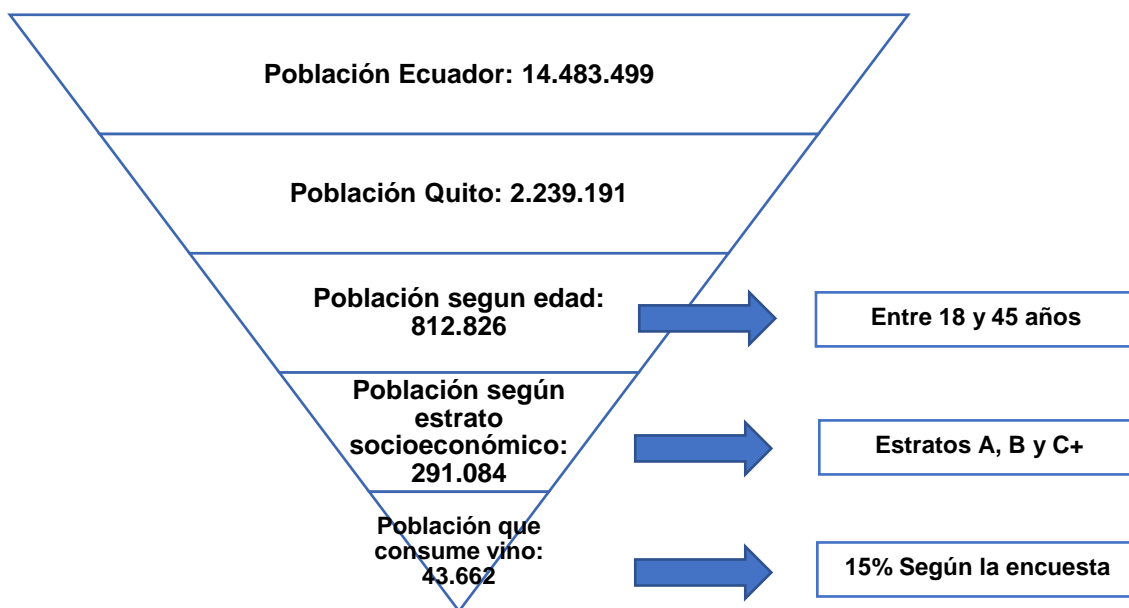
## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing seleccionada para el presente proyecto es la estrategia genérica de liderazgo en costos de Porter (1980) la misma que consiste en la “lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico” (Robbins, 2011, p. 97), esta estrategia es seguida por la empresa que busca ser la productora de costos más bajos en su industria, implica una obtención de ventaja competitiva en costos que debe ser trasladada al cliente a través del precio”. En este sentido, la empresa busca ofrecer un vino que incorpore nuevas características para atraer a los clientes gracias a su exquisito sabor y aroma extraídos de la fruta tropical conocida como copoazú a un precio menor que la competencia.

### 5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo es el grupo de consumidores que tienen necesidades de consumo específicas (Best, 2012), para determinar el mercado objetivo es necesario segmentar a los consumidores en base de los siguientes criterios:



**Figura 3. Mercado objetivo**

### 5.1.2 Propuesta de valor

Para la propuesta de valor se utiliza el modelo canvas por medio del cual se describen los atributos del vino de copoazu así como los beneficios y características que diferencian a este vino de los demás. La propuesta de valor de la empresa se concentra en ofrecer al mercado un vino elaborado a base de frutas, utilizando materia prima de calidad, respaldado por la selección adecuada de proveedores y la ejecución de las actividades claves en el proceso de producción.

**Tabla 2.**  
**Propuesta de valor modelo canvas**

<p><b>Socios clave</b></p> <p>Proveedores de la materia prima para la elaboración del vino</p> <p>Canales de distribución</p> <p>Empresas de transporte para la distribución del producto</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>Importación de copoazú,</p> <p>Proceso de producción y destilación de vino</p> <p>Proceso de embotellado y etiquetado</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Ofrecer a los consumidores con un estilo de vida social activo y motivados a probar un licor de fabricación nacional elaborado a base de la fruta tropical copoazu que aporta un aroma y sabor exquisito a la bebida.</p>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <p>Comunicación con el consumidor mediante página web, redes sociales, correo electrónico.</p> <p>Contacto directo con canales de distribución mediante el equipo de asesores comerciales</p> <p>Se buscará generar un vínculo con los consumidores y canales de distribución mediante actividades de promoción y comunicación</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Hombres y mujeres entre 18 y 45 años de edad de estrato social A, B y C+ y que tienen preferencia por consumir vinos.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Talento humano calificado</p> <p>Compra de insumos</p> <p>Importación de materia prima</p> <p>Maquinaria para destilación y embotellamiento, materia prima, conocimiento y experiencia del personal</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Distribuidores</p> <p>Tiendas especializadas</p> <p>Supermercados</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Importación del copoazú</p> <p>Gastos administrativos</p> <p>Gastos de producción</p> <p>Gastos de mercadeo y distribución</p> <p>Comisión vendedores</p>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p> <p>Aporte de los accionistas</p> <p>Financiamiento bancario</p> <p>Ingreso por ventas del vino exotico</p>		

### 5.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia utilizada por la empresa para posicionar el vino Exotic es “Más por Menos”, lo que implica ofrecer al cliente un producto de mayor valor y



calidad a un menor precio que la competencia. Este valor y calidad radica en ofrecer un vino exótico con un sabor y aroma exquisitos gracias a su aroma frutal que proviene de la fruta copoazú rica en vitaminas y antioxidantes, y al adecuado proceso de calidad que se utiliza en la elaboración del producto para el deleite de sus consumidores.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

El producto del presente plan de negocios es un vino elaborado a base de la fruta tropical copoazú, el cual se caracteriza por aportar a la bebida un exquisito aroma y sabor ofreciendo al consumidor una agradable sensación en su paladar.

#### **5.2.1.1 Atributos**

El vino elaborado a base de copoazú es un producto 100% natural, ligero y puro, con un grado alcohólico de 12º, con un sabor exótico y un aroma única con un alto contenido de antioxidantes y vitaminas de una acidez equilibrada y muy fragante, bajo contenido en azúcar lo que permite un balance entre el dulzor y la acidez, con una burbuja muy fina y persistente producto de una bien definida fermentación. Será elaborado bajo estándares de calidad durante el proceso de producción así como en el embotellado y etiquetado del mismo, el vino se caracteriza por no contar con aditivos, saborizantes ni colorantes.

Beneficios y atributos de Excotic:

- Versión del producto: Botella de vidrio con un diseño llamativo y etiquetado con la marca exotic.
- Características adicionales: sabor y aroma exquisito gracias a la fruta copoazu.

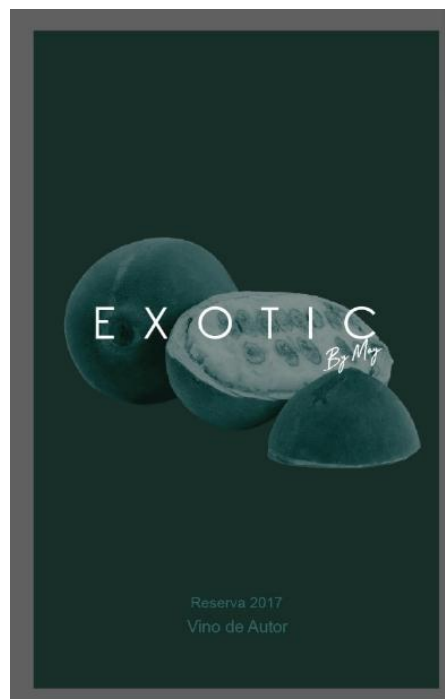
- Calidad: satisfacción de las necesidades de los consumidores en base de la investigación de mercado. Utilización de estándares de calidad en la elaboración del vino a base de la fruta exótica copoazú.
- Duración: Grado alcohólico 12°
- Estilo: adaptabilidad al estilo de vida social de los consumidores
- Diseño: atributos que se reflejan en el diseño de la botella y etiqueta del vino exotic.

### **Branding**

El vino se comercializará bajo la marca de EXOTIC by May, se ha considerado este nombre en base al atributo que tiene el vino al utilizar la fruta copoazu en su elaboración la cual se caracteriza por ser una fruta exótica.

### **Logotipo**

El logotipo de la marca de exotic lo conforma la fruta copoazú como parte principal de los atributos del vino.



#### **Figura 4. Logotipo**

### **Empaque**

El empaque primario del vino lo compone una botella de vidrio transparente con una capacidad de 750 ml., la cual contendrá el diseño de marca en la parte delantera y la etiqueta con la descripción del vino, ingredientes en la parte trasera. Para cuidar la calidad del vino se utilizará un corcho para tapar la botella la misma que será recubierta con discos de corcho natural para reforzar la presión que ejerce las burbujas dentro de la botella.

Para el empaque secundario se utilizarán cajas de cartón corrugado que permitan el almacenamiento de 12 botellas de 750 ml., con un separador en el interior que permitan separar cada botella y las protejan de su rompimiento durante el transporte y distribución.

### **Etiqueta**

La etiqueta del vino a base de copoazú cumplirá con lo dispuesto en la normativa ecuatoriana NTE-INEN-1334-1 cuarta revisión (2014-02) sobre el “Rotulado de Productos Alimenticios para el Consumo Humano” la cual detalla los requisitos que debe contener una bebida alcohólica, es necesario especificar los ingredientes, nombre del producto, contenido neto, identificación del fabricante, envasador o distribuidor, ciudad y país de origen, identificación del lote, específicamente para el caso de las bebidas alcohólicas se deberá declarar el grado alcohólico en % de volumen de alcohol, en la etiqueta obligatoriamente debe decir “Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia”. “Ministerio de Salud Pública del Ecuador”.

“Venta prohibida a menores de 18 años” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014).



**Figura 5. Diseño de la etiqueta**

## **Soporte**

El soporte será asumido por la empresa, a través de sus canales de distribución, es decir los supermercados, mayoristas y tiendas especializadas como licorerías. En el caso de suceder un reclamo con el producto, el consumidor final se acercará a los supermercados o distribuidores, quien conducirá el reclamo pertinente hacia la empresa. Como mecanismo adicional de soporte la empresa utilizará sus redes sociales, contacto mediante formulario en su página web, línea telefónica 1-800 o por correo postal.

## **5.2.2 Precio**

### **Estrategia general de precio**

La estrategia general de precio que la empresa utilizará es la estrategia de fijación de precios por costos, la empresa fijará el precio de la botella de vino

considerando el costo de venta y sobre este este costo se fijará un margen de ganancia.

**Costo de venta:** Para determinar el costo de venta se considera el costo de la materia prima del producto, botella de vidrio más corcho, etiqueta más gastos generales, sueldos y salarios.

**Tabla 3.**  
**Costo de venta**

Materia prima x unidad botella	Gramos	Costo unitario	Costo USD / Botella 750 ml
Copoazu	500	0,0015	<b>0,7735</b>
Azúcar	200	0,0007	<b>0,1400</b>
Levaduras (saccharomyces cerevisiae)	3,5	0,0040	<b>0,0140</b>
Nutrientes (vitamina complejo B)	1	0,030	<b>0,0300</b>
Agua	400	0,000	<b>0,4000</b>
Botella vidrio + tapa + etiqueta		1,3229	<b>1,3229</b>
<b>Costo de materia prima:</b>			<b>2,68</b>

### **Estrategia de entrada**

Se establece como estrategia de entrada la estrategia de precios de penetración, que según Kotler & Armstrong (2013) “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado”.

El precio de la botella de 750 ml de vino para el canal distribuidor es de \$7,41, el margen del distribuidor es el 35%, por lo que el precio de venta al público es de \$10,00 por una botella, este valor está acorde con el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una botella de vino de frutas determinado en la encuesta que es de \$12,00.

### **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios es la fijación de descuentos e incentivos, a través de esta estrategia se ofrecerá a los canales de distribución incentivos en momentos en los cuales se disminuya la demanda del producto, este incentivo se basa en la entrega de producto adicional gratis por la compra de doce botellas de vino exótico en adelante con el objetivo de apoyar a los canales de distribución en la fijación de promociones en temporadas bajas.

### **5.2.3 Plaza**

La empresa seleccionará una ubicación geográfica estratégica para la planta de procesamiento del vino que le permita tener un fácil acceso a los proveedores, canales de distribución y clientes finales, para esto se establecen estrategias de distribución, tipos de canal y puntos de venta.

### **Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución aplicada es intensiva, ya que busca estar presente en el mayor número de puntos de venta posibles, estos puntos de venta, son supermercados, tiendas especializadas, bares y discotecas y mayoristas de licores. Esta estrategia se ajusta con la estrategia general de marketing que es penetración de mercado.

### **Tipo de canal**

El tipo de canal de distribución escogido es indirecto, de esta manera, la empresa entrega el producto a los distribuidores y supermercados para que a su vez llegue al consumidor final. El diagrama del canal de distribución es el siguiente:



**Figura 6. Canal de distribución**

### **Puntos de venta**

Los puntos de venta donde se podrá adquirir Exotic son los supermercados, entre los que se encuentran Supermaxi, Megamaxi, AKI, Santa María, Coral Supermercados.

La distribución a licorerías, bares y tiendas especializadas se realizará a través de empresas como Distripacifico, Pydaco y Dipor, estas empresas se encargarán de entregar el producto a los lugares mencionados como bares y licorerías.

### **Localización del proyecto**

Para la ubicación del proyecto se ha seleccionado el norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Carcelén debido a que es una zona industrial y cuenta con el permiso de suelo para realizar actividades industriales, en este sentido se obtuvo información sobre el alquiler de locales comerciales y galpones en la página de plusvalía, donde se encuentra de alquiler un galpón y oficina pequeña de 160 m<sup>2</sup> a un valor de arriendo de \$650,00, en este galpón se realizarán las respectivas adecuaciones para instalar la maquinaria y equipos para la producción del vino.

## **5.2.4 Promoción y publicidad**

### **Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción que se considera para el proyecto es la estrategia push o de empuje, la misma que ha sido seleccionada tomando en cuenta el canal de distribución indirecto, esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del distribuidor o mayorista, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta.

- **Publicidad:**

El principal objetivo de la publicidad es informar al mercado sobre el producto y motivar la necesidad de adquirirlo, en base a esto se propone crear una campaña publicitaria que dé a conocer al consumidor el vino, características del copoazú, propiedades y buscar que el cliente recuerde la marca y reconozca el producto.

Las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

**Redes sociales:** La publicidad utilizada a través de redes sociales se hará en Facebook e Instagram, estas redes sociales se han convertido en medios con mayor penetración y alcance ya que pueden llegar a una gran cantidad de usuarios. Se harán campañas continuas enviando información de EXOTIC, promociones por lanzamiento. La publicidad en redes sociales es muy importante para la empresa ya que en la investigación de mercado se determinó que los encuestados prefieren recibir información por medio de las redes sociales. Se plantea un gasto mensual de \$350,00 en redes sociales.

**Diseño de página web:** La empresa contará con una página web con un formato básico que atraiga al usuario y lo incentive a navegar, tendrá información referente a la empresa, producto, beneficios, información de sus componentes, galería de fotos del proceso de elaboración del vino, canales donde encontrar el producto, sugerencias y contacto. El costo del diseño de la página web es de \$1.500 que serán cancelados por una sola vez al inicio del proyecto.



## **Promoción de Ventas**

Para generar demanda del producto, la empresa contratará impulsadoras en cada punto de venta como apoyo a los canales de venta, con el fin de estimular la compra del vino a través de las degustaciones en un stand. El costo de la contratación de las impulsadora como promoción de ventas es de \$700,00 mensuales, se alternará la presencia de las impulsadoras en los diferentes canales distribuidores.

## **Relaciones Públicas**

Se acudirá a la casa abierta de vinos en donde la empresa participará con un Stand para ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores y obtener presencia como empresa ante la competencia y los clientes, se entregarán flyers a los asistentes, además se publicará información del vino en la revista Vinissimo de circulación mensual.

## **Marketing directo**

A través del marketing interactivo se busca realizar una promoción del producto de forma regular y continuada. Los medios que se utilizará son:

**E-mailing:** Se enviará información de descuentos y promociones en fechas especiales a través de correos electrónicos segmentados, para lo cual se contratará con la empresa Bee Haunting los servicios de email marketing que consiste en la utilización de una base de datos segmentados según los requerimientos de la empresa, el envío se realizará una vez a la semana durante los tres primeros meses. El costo total del marketing directo y la elaboración de material promocional tiene un valor de \$3.500 anuales.

### **5.2.5 Proyección de costos del marketing mix**

**Tabla 4.**

**Costeo de marketing mix**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Página web</b>	1.500	-	-	-	-
<b>Servicio técnico página web</b>	-	508	258	265	273
<b>Dominio y almacenamiento</b>	-	221	112	116	119
<b>Redes Sociales</b>	4.200	4.698	4.456	4.590	4.728
<b>Impulsadora</b>	8.400	6.000	6.180	6.366	6.558
<b>Marketing directo y material promocional</b>	3.500	3.915	3.714	3.825	3.940
<b>TOTAL</b>	<b>17.600</b>	<b>15.341</b>	<b>14.720</b>	<b>15.163</b>	<b>15.618</b>

**6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL****6.1 Misión, visión y objetivos de la organización****6.1.1 Misión**

“EXOTIC es una empresa dedicada a producir vino de alta calidad hecho a partir de frutas exóticas, ofreciendo la mejor opción en vino y respondiendo a las necesidades de todo tipo de personas que aprecien la particularidad de tomar un buen vino, promoviendo la responsabilidad con el medio ambiente y el compromiso con sus clientes colaboradores y accionistas de esta manera aportando al desarrollo económico del país”

**6.1.2 Visión**

“Para el 2021, ser una empresa sólida y competitiva en el mercado vinícola, proveyendo de vinos de calidad apoyados en procesos innovadores que garanticen su crecimiento y rentabilidad, basando sus operaciones en la innovación de sus procesos, precio justo y talento humano capacitado”

### **6.1.3 Objetivos de la organización**

Se considera la metodología Smart con el fin de que los objetivos sean medibles y alcanzables:

#### **Objetivos de mediano plazo**

- Lograr un margen de rentabilidad sobre ventas de 10% en el segundo año de funcionamiento de la empresa.
- Acumular en los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa las utilidades recibidas cada año con el fin de fortalecer el patrimonio de la organización.
- Lograr el 30% de participación en ventas en el mercado vinícola en el 2019.
- Incrementar las ventas de vino a un ritmo del 8% anual hasta el año 2019.
- Mantener los gastos generales de la empresa hasta un 10% de las ventas hasta el año 2020.

#### **Objetivos de largo plazo**

- Lograr que la rentabilidad sobre el capital aportado por los socios para el 2020 sea el 15%.
- Incrementar en el año 2022 la presencia de la empresa a nivel nacional con un vino elaborado a partir de otra fruta exótica.

## **6.2 Plan de Operaciones**

### **6.2.1. Mapa de procesos requeridos para el funcionamiento de la organización**

Los procesos que se requieren para el normal funcionamiento de la empresa se ven reflejados en procesos primarios y secundarios, como se muestran a continuación:

**Procesos primarios:**

- ✓ **Estratégicos:** Estos procesos permiten planificar de manera adecuada la planificación de la empresa y la gestión de calidad del producto.
- ✓ **Claves:** Son procesos que abarcan las actividades centrales para la elaboración del vino a base de capozú, estos son logística interna y externa, producción y comercialización del vino.

**Procesos secundarios:**

- ✓ **Apoyo:** Estos procesos brindan soporte al resto de procesos para que cumplan las actividades, estos son la gestión administrativa y financiera.

La esquematización de los procesos mencionados se aprecia en el siguiente mapa de procesos:



**Figura 7. Mapa de procesos**  
Tomado de Hill & Gareth, 2011

## 6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor permite a la empresa identificar aquellas actividades que generan valor a la empresa y al clientes, en este caso el proceso que agrega valor es la producción del vino, como se muestra a continuación:



**Figura 8. Cadena de valor**

La disposición de la cadena de valor identifica los procesos donde se agrega valor para el cliente mediante la satisfacción de necesidades y para la empresa mediante el margen de rentabilidad que obtiene por cada producto vendido. En el caso de la empresa de producción de vino a base de fruta, los procesos que agregan valor son los siguientes:

**Logística interna y externa:** incluye las actividades de aprovisionamiento de la materia prima importada, administración de inventario y entrega del producto hacia los canales de distribución.

**Producción:** elaboración del vino con el uso de la materia prima e insumos.

**Comercialización:** mercadeo del producto, administración de la fuerza de ventas y actividades de promoción.

**Servicios posventa:** monitorear los estándares de calidad en los consumidores.

### 6.2.3 Ciclo de operaciones

**Importación de la fruta:** El proceso de elaboración del vino inicia con la importación de la fruta de Copoazú desde Colombia, cumpliendo con el trámite aduanero correspondiente, el mismo que incluye el registro como importador a través del Ecuapass, negociación con el proveedor LatinFoods S.A. en Bogotá, Colombia, selección del término de negociación Incoterm, medio de transporte, seguro todo riesgo CFR, documentos de embarque, manifiesto de carga, declaración aduanera, pago de tributos y tasas, aforo de la mercancía, nacionalización y levantamiento de la fruta.

**Recepción y almacenamiento:** Una vez recibida la materia prima en el país, se recibe la fruta en la empresa y se verifica su calidad y buen estado, procediendo a almacenar el producto junto con los demás insumos necesarios para la elaboración del vino. Duración: 150 minutos

**Selección y lavado:** Se realiza la selección de la fruta de copoazú que cumpla con las condiciones adecuadas y se procede a lavar la fruta para eliminar cualquier impureza. Duración: 180 horas

**Preparación de la fruta:** Se elimina la cascara mediante una peladora mecánica y se extrae la pulpa en una maquina despulpadora de acero inoxidable. Duración: 240 horas

**Preparación del mosto:** A la pulpa que se obtuvo de la etapa anterior se agrega metabisulfito de sodio para que esta no se oxide. Antes de iniciar con la fermentación se añade agua azucarada (150 gramos de azúcar y 2 litros de agua) por 1 litro de mosto. Se Corrige la acidez utilizando ácido tartárico y se agrega 0,5g de fosfato de amonio por litro aproximadamente. Duración: 60 minutos

**Fermentación alcohólica:** El proceso se realiza en el tanque de fermentación en acero inoxidable, esta mezcla se llama mosto a la cual se le agrega agua, nutrientes (vitamina B), levaduras (*saccharomyces cerevisiae*) de 20 a 30 g por 100 litros de mosto. El proceso toma entre 5 y 6 días para que la levadura

actúe sobre los azúcares transformándolos en alcohol. El mosto es efervescente y el movimiento termina una vez que las levaduras han realizado su trabajo

**Descube y Trasiego:** La preparación anterior se deposita en tanques limpios para continuar con la vinificación y luego se realiza el trasiego que sirve para separar la parte superior del fermento. Duración: 1440 minutos

**Clarificado y Filtrado:** En esta etapa se realiza la filtración y se añade la bentonita de 50 a 100g para eliminar la levadura y pulpa residual. Duración: 240 minutos

**Envasado y sellado:** Se utiliza la maquina envasadora para colocar el vino dentro de la botella y con la selladora se coloca el corcho para tapar la botella de vino. Duración: 480 minutos

**Etiquetado:** Se coloca la etiqueta de manera automática con la máquina etiquetadora. Duración 180 minutos.

**Almacenado:** Se almacena el producto en cartones y se ubica en la bodega. Duración 60 minutos.

El diagrama de flujo del proceso de producción se aprecia en el anexo 1.

### 6.2.3.1 Análisis de tiempos de producción

El tiempo que se requiere para la elaboración de vino de acuerdo a las actividades detalladas anteriormente es de 11.670 minutos que corresponden a 194,5 horas, es decir la elaboración de 400 botellas de vino de copoazú tarda un total de 5 días.

**Tabla 5.**  
**Tiempos de producción**

Actividades	Tiempo (mins)
Recepción de materia prima	90
Verificación de calidad de la materia prima	60
Selección y lavado de la fruta	180
Preparación de la fruta	240
Preparación del mosto	60

Fermentación	8640
Descube y trasiego	1440
Clarificado y filtrado	240
Embotellado y sellado	480
Etiquetado	180
Almacenamiento	60
<b>Total</b>	<b>11670</b>

### 6.2.1.3 Capacidad de producción

Para calcular la capacidad de producción de la empresa se considera la capacidad instalada de la principal maquinaria utilizada en la elaboración del vino:

**Tabla 6.**  
**Capacidad de producción**

Capacidad instalada maquinaria	Producción máxima 5 días - botellas 750 ml
<b>Tanque fermentación en acero inoxidable</b>	<b>667</b>
Alambiques filtración	533
Tanques de almacenamiento acero inoxidable	667

### Capacidad utilizada de producción

Con un total de dos empleados en el área de producción trabajando en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes el número de unidades producidas es de 400 botellas de vino envases de 750 ml es cada cinco días, se considera el uso de la capacidad usada de producción del 65% como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 7.**  
**Capacidad utilizada de producción**

	Producción máxima 5 días - botellas 750 ml
Capacidad máxima producción por semana	667
Uso de la capacidad máxima producción	65%
Capacidad usada producción por semana	434
Número de semanas x mes	4
Capacidad usada producción por mes	1.734
Capacidad usada producción por año	20.810



### 6.2.1.4 Maquinaria y equipos requeridos en la operación

El detalle de la maquinaria y equipos que la empresa requiere para la elaboración del vino es la siguiente:

**Tabla 8.**  
**Detalle de maquinaria y equipos**

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tanques de fermentación acero inoxidable 100 litros	3	1.250,00	3.750,00
Alambiques para filtración capacidad 400 litros	1	1.800,00	1.800,00
Tanques de almacenamiento en acero inoxidable	3	2.100,00	6.300,00
Filtros	10	20	200,00
Posicionador de botellas	1	2.850,00	2.850,00
Enjuagadora / embotelladora y tapadora	1	8.980,00	8.980,00
Cinta transportadora de botellas 0,5 mts	2	1.800,00	3.600,00
Etiquetadora	1	2.428,00	2.428,00
Mesas de acero inoxidable	5	450	2.250,00
Gavetas plásticas	48	3,8	182,40
Cajas de almacenamiento	48	8	384,00
Densímetro alcoholímetro	2	49	98,00
<b>Total inversión maquinaria y equipos</b>			<b>32.822,40</b>

### 6.2.1.5 Personal requerido para la operación

Para facilitar la operación de producción del vino se requiere del siguiente personal que se reparte en tres áreas: Administrativa, Comercial y Producción, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9.**  
**Personal requerido**

Personal	Área	Cantidad
Gerente General	Administrativa	1
Asistente Administrativa	Administrativa	1
Jefe Administrativo Financiero	Administrativa	1
Jefe de Producción	Producción	1
Operarios	Producción	3
Jefe Comercial	Comercial	1
<b>Total personal:</b>		<b>10</b>

## **6.3 Estructura Organizacional**

### **6.3.1 Estructura legal**

Para la constitución de la empresa se utilizará la figura legal de Sociedad Anónima, la misma que de acuerdo con lo dispuesto a la Superintendencia de Compañías está conformada por el aporte de dos o más accionistas cuyo capital se divide en acciones negociables y responden únicamente por el total de sus acciones (Art. 143, Ley de Compañías), la empresa se constituirá con el aporte de dos accionistas quienes aportarán cada uno el 50% de la inversión.

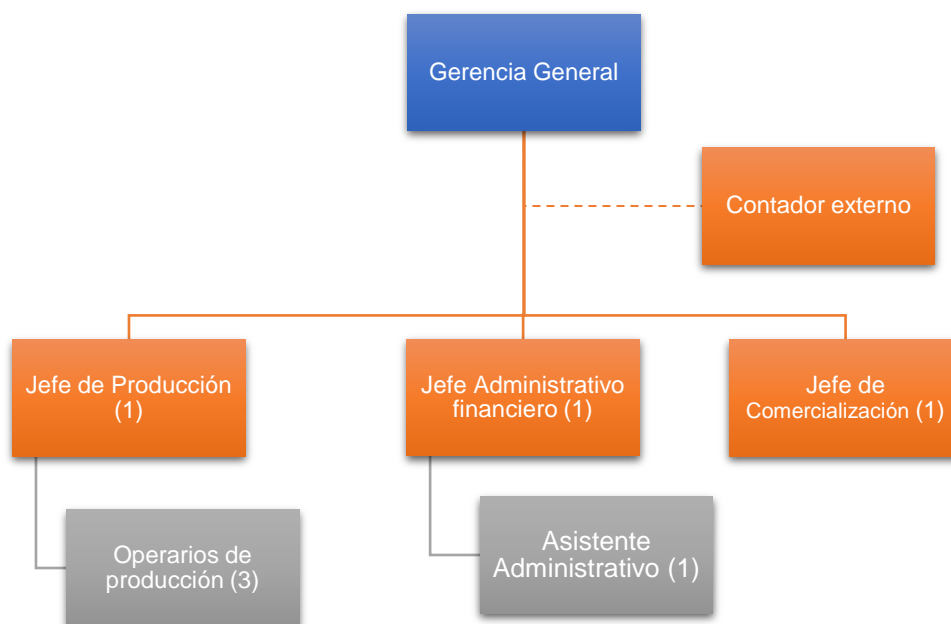
Para un adecuado desarrollo de sus operaciones, la empresa procederá a solicitar los permisos de funcionamiento entre los que se cita: Obtención de la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), esta licencia incluye la autorización de los bomberos y permiso ambiental. Permiso de uso de suelo, registro de patente municipal. De igual manera se obtendrá el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario; así como la aprobación y emisión del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA.

### **6.3.2 Diseño organizacional**

El diseño organizacional que se ha considerado es el tipo funcional, esta estructura permite a la empresa crear departamentos o áreas y a su vez cada área realizará funciones específicas reportando a un supervisor o jefe del área. Es la que más se adapta según los requerimientos de la empresa.

### **6.3.3 Organigrama**

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical como se muestra a continuación:



**Figura 9. Organigrama de la empresa**

La contabilidad de la empresa será manejada mediante los servicios profesionales de un contador externo quien reportará al Gerente General de la empresa. En la siguiente tabla se describen las funciones de cada cargo:

**Tabla 10.**  
**Descripción de funciones de cada cargo**

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
<b>Gerente General:</b>	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Encargado del proceso de importación del producto del mercado colombiano. Reporta a la Junta de Accionistas. Sus funciones se establecen en base al proceso estratégico.	\$1.500
<b>Jefe Administrativo Financiero:</b>	Control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en los procesos de apoyo.	\$750
<b>Asistente administrativa:</b>	Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la	\$500

	empresa. Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de importación de la materia prima del mercado colombiano. Pago de nómina, pago de impuestos. Atención al cliente Reporta al Jefe Administrativo. Sus funciones se establecen en los procesos de apoyo.	
<b>Jefe de Comercialización:</b>	Elaborar el plan de ventas, promocionar el producto y establecer estrategias de marketing para su comercialización apegándose al plan de marketing Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base a los procesos claves.	\$ 750
<b>Jefe de Producción:</b>	Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración del vino, control de calidad del producto final. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$ 750
<b>Operarios:</b>	Encargado de todas las actividades para la elaboración del vino, mantenimiento de equipos. Reporta al Jefe de Operaciones. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$ 390

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera comprende el estudio y proyección de ingresos, costos y gastos, en función de lo cual se definen estados financieros, flujos y se evalúa el proyecto, con este propósito se consideran indicadores de proyección como el crecimiento del sector y la inflación, mismas que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 11.**  
**Indicadores de proyección**

Años	Porcentaje						Fuente
	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	
Inflación general	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	<b>3,01%</b>	<b>BCE</b>
Crecimiento sector económico: Elaboración bebidas alcohólicas	-1,30%	4,10%	1,50%	1,00%	-3,80%	<b>0,30%</b>	<b>BCE</b>

## 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

### 7.1.1 Proyección de ingresos

Con la finalidad de llevar a cabo la proyección de ingresos se considera la capacidad instalada, misma que es de 667 botellas por semana, esta capacidad está dada principalmente por la maquinaria y los operarios con los que se va a contar. Esta capacidad será ocupada en un 65% el año uno y en promedio tendrá un crecimiento del 0,45% mensual hasta llegar a cubrir un 85% de esta capacidad.

El crecimiento del volumen de ventas guarda coherencia con el crecimiento del sector. En lo que respecta al precio, es de \$7,41 y para su proyección se considera la inflación. Los ingresos de los cinco primeros años de funcionamiento son:

**Tabla 12.**  
**Proyección de ingresos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	159.070	178.385	199.644	217.502	226.134

### 7.1.2 Proyección de costos

Los costos del negocio consideran de forma específica la materia prima, misma que se detalla a continuación:

**Tabla 13.**  
**Costos de materia prima**

<b>Materia prima directa</b>	<b>Cantidad mililitros</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo x botella</b>	<b>Costo total de insumo</b>
Copoazu	500	0,0015	0,7735	0,7735
Glucosa	200	0,0007	0,1400	0,1400
Levaduras	3,5	0,0040	0,0140	0,0140
Nutrientes	1	0,0300	0,0300	0,0300
Agua	400	0,0000	0,4000	0,4000
Botella + tapa + etiqueta	1	1,3229	1,3229	1,3229

El análisis efectuado es para producir una botella de 750ml, lo que genera un costo de \$2,68. La proyección de costos unitarios es efectuado considerando la inflación, mientras que el volumen de ventas es el mismo analizado en los ingresos; en elación a lo manifestado, los costos del proyecto son:

**Tabla 14.**  
**Proyección de costos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo materia prima	<b>40.754</b>	<b>46.041</b>	<b>48.058</b>	<b>49.677</b>	<b>50.183</b>

### 7.1.2 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa son egresos, en su mayoría fijos, pero que para la proyección se ven afectados por la inflación, los gastos irán creciendo año a año en base a este porcentaje.

**Tabla 15.**  
**Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos sueldos	63.377	69.601	70.309	73.731	75.889
Gastos generales	49.186	42.449	43.725	45.039	46.393
Gastos de depreciación	5.070	5.070	5.070	2.820	2.820
Gastos de amortización	534	534	534	534	534
Gastos de intereses	2.436	2.022	1.547	1.001	374

Los gastos sueldos considera el pago al personal de la empresa y este incluye el pago de beneficios sociales.

Los gastos generales incluyen los siguientes rubros (los valores presentados son mensuales)

Internet y telefonía	110,00
Insumos oficina	85,00
Servicios básicos	350,00
Transporte	250,00
Arriendo	840,00
Mantenimiento maquinaria	125,00
Servicio limpieza planta producción y oficinas	230,00
Logística y transporte de importación	450,00

El mantenimiento de la maquinaria se presenta a partir del segundo año.

En lo que respecta a la depreciación y amortización, el cálculo y gestión de la misma se la realiza en línea recta y de acuerdo a la norma vigente para el Ecuador. Los intereses, corresponden a gastos financieros por concepto de deuda inicial, esta será analizada en la estructura del financiamiento

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial incluye los siguientes rubros:

**Tabla 16.**  
***Inversión inicial***

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	61.365,40
Gastos de constitución	2.670,00
Capital de trabajo inicial	10.501,97
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>74.537,37</b>

La inversión en propiedad, planta y equipo considera:

**Tabla 17.**  
***Inversión propiedad planta y equipo***

<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>61.365,40</b>
Maquinaria	32.340,40
Mobiliario	6.550,00
Equipos de Computación	7.825,00
Instalaciones	14.650,00

La inversión en gastos de constitución considera:

**Tabla 18.**  
***Gastos de constitución***

<b><u>GASTOS DE CONSTITUCIÓN (ANTERIOR A LA APERTURA)</u></b>	<b>2.670,00</b>
Registro sanitario vino	720,00
Registro marca KISSME	150,00
Permisos municipales	300,00
Gastos legales apertura empresa	1.500,00

En la siguiente tabla se presenta el detalle de la inversión en propiedad planta y equipo:

**Tabla 19.**  
**Detalle de la propiedad, planta y equipo**

<b>MAQUINARIA</b>			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Tanque fermentación en acero inoxidable	3	1250	3.750,00
Maquinaria filtración de ingredientes	1	1800	1.800,00
Tanques de almacenamiento acero inoxidable	3	2100	6.300,00
Filtros	10	20	200,00
Posicionador botellas	1	2850	2.850,00
Embotellador y tapador	1	8980	8.980,00
Cinta transportadora	2	1800	3.600,00
Etiquetadora	1	2428	2.428,00
Mesas acero inoxidable	5	450	2.250,00
Gavetas plasticas	48	3,8	182,40
Cajas de almacenamiento	48	450	21.600,00
Densimetro alcoholimetro	2	3,8	7,60
<b>MOBILIARIO DE OFICINA</b>			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Mobiliario	7	415	2.905,00
Archivadores	7	95	665,00
Sillas	21	80	1.680,00
Salas comunes	4	325	1.300,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Computadores	7	800	5.600,00
Impresores	3	450	1.350,00
Telefonos	7	125	875,00

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del negocio es de \$10.501,97 rubro que permite cubrir las operaciones hasta que la empresa pueda solventar sus gastos de forma normal, este dato es tomado del flujo de efectivo.



### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital para el negocio propuesto es:

Propio	75,00%	55.903,02
Financiamiento bancario	25,00%	18.634,34

La deuda se va a solicitar en una institución financiera local y de acuerdo con datos vigentes, para créditos de inversión, la tasa de interés es del 14% anual, este crédito se solicitará a 5 años plazos con cuotas fijas mensuales de \$433,59.

## 7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

**Tabla 20.**  
**Estados de resultados**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	159.070	178.385	199.644	217.502	226.134
Costo materia prima	40.754	46.041	48.058	49.677	50.183
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>118.316</b>	<b>132.344</b>	<b>151.587</b>	<b>167.825</b>	<b>175.951</b>
Gastos sueldos	63.377	69.601	70.309	73.731	75.889
Gastos generales	49.186	42.449	43.725	45.039	46.393
Gastos de depreciación	5.070	5.070	5.070	2.820	2.820
Gastos de amortización	534	534	534	534	534
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>149</b>	<b>14.689</b>	<b>31.949</b>	<b>45.701</b>	<b>50.314</b>
Gastos de intereses	2.436	2.022	1.547	1.001	374
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(2.286)</b>	<b>12.667</b>	<b>30.401</b>	<b>44.700</b>	<b>49.940</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.894	4.560	6.705	7.491
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(2.286)</b>	<b>10.773</b>	<b>25.841</b>	<b>37.995</b>	<b>42.449</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		2.370	5.685	8.359	9.339
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(2.286)</b>	<b>8.403</b>	<b>20.156</b>	<b>29.636</b>	<b>33.110</b>

El estado de resultados considera los ingresos y egresos proyectados para cinco años. En cada uno de los periodos analizados se obtienen resultados positivos, lo que es favorable para los inversionistas.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera considera activos, pasivos y patrimonio y sus variaciones a lo largo de los primeros cinco años de funcionamiento.

**Tabla 21.**  
**Estado de situación financiera**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>74.537</b>	<b>71.654</b>	<b>77.908</b>	<b>96.751</b>	<b>125.040</b>	<b>156.517</b>
<b>Corrientes</b>	<b>10.502</b>	<b>13.223</b>	<b>25.081</b>	<b>49.529</b>	<b>81.172</b>	<b>116.003</b>
Efectivo	10.502	7.502	18.633	42.351	73.647	108.284
Cuentas por Cobrar	-	5.546	6.253	6.975	7.318	7.538
Inventarios	-	175	196	202	207	181
<b>No Corrientes</b>	<b>64.035</b>	<b>58.431</b>	<b>52.827</b>	<b>47.223</b>	<b>43.868</b>	<b>40.514</b>
Propiedad, Planta y Equipo	61.365	61.365	61.365	61.365	61.365	61.365
Depreciación acumulada	-	5.070	10.141	15.211	18.031	20.851
Intangibles	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670
Amortización acumulada	-	534	1.068	1.602	2.136	2.670
<b>PASIVOS</b>	<b>18.634</b>	<b>18.037</b>	<b>15.127</b>	<b>12.006</b>	<b>7.999</b>	<b>3.394</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>2.170</b>	<b>2.441</b>	<b>2.975</b>	<b>3.170</b>	<b>3.394</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	1.270	1.385	1.506	1.546	1.546
Sueldos por pagar	-	901	901	901	901	901
Impuestos por pagar	-	-	155	569	724	948
<b>No Corrientes</b>	<b>18.634</b>	<b>15.867</b>	<b>12.686</b>	<b>9.031</b>	<b>4.829</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	18.634	15.867	12.686	9.031	4.829	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>55.903</b>	<b>53.617</b>	<b>62.780</b>	<b>84.745</b>	<b>117.041</b>	<b>153.123</b>
Capital	55.903	55.903	55.903	55.903	55.903	55.903
Utilidades retenidas	-	<b>(2.286)</b>	<b>6.877</b>	<b>28.842</b>	<b>61.138</b>	<b>97.220</b>

De acuerdo con los resultados obtenidos, por política de gerencia, no se establece una repartición de utilidades, sino que las mismas quedarán a disposición de la organización para realizar inversiones que favorezcan el crecimiento y desarrollo de sus actividades.

Se otorgarán créditos a 30 días por el 40% de las ventas totales, mientras que el 70% de las compras serán al contado y el 30% restante se cubrirá en 30 días.

Del inventario de materia prima, el 20% se destinará para la producción del mes entrante y el 5% de los productos terminados serán comercializados al inicio de las operaciones del mes siguiente.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El de flujo de efectivo analiza entradas y salidas de dinero en operaciones de inversión, financiamiento y operación de la empresa, en el caso de estudio este análisis se presenta a cinco años:

**Tabla 22.**  
**Estado de flujo de efectivo**

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(233)	14.311	27.374	35.497	39.466
Utilidad Neta		(2.286)	9.164	21.965	32.295	36.082
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		5.070	5.070	5.070	2.820	2.820
+ Amortización		534	534	534	534	534
- Δ CxC		(5.546)	(707)	(723)	(342)	(220)
- Δ Inventario PT	-	(175)	(20)	(7)	(5)	27
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.270	115	121	40	-
+ Δ Sueldos por pagar		901	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	155	414	155	224
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(64.035)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(64.035)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	74.537		(3.181)	(3.656)	(4.202)	(4.829)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	18.634	15.867	(3.016)	(3.656)	(4.202)	(4.829)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	55.903		-	-	-	-
		-	-	-	-	-

<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	10.502	(3.000)	11.130	23.718	31.296	34.637
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.502	7.502	18.633	42.351	73.647
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>10.502</b>	<b>7.502</b>	<b>18.633</b>	<b>42.351</b>	<b>73.647</b>	<b>108.284</b>

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja de proyecto contempla las entradas y salidas de dinero reales, sin considerar el crédito recibido, en el caso propuesto, se analiza que los flujos son favorables y presentan un crecimiento bastante pronunciado y alentador para los objetivos de los inversores:

**Tabla 23.**  
**Flujo de caja del proyecto**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		149	14.689	31.949	45.701	50.314
Gastos de depreciación		6.972	7.606	7.606	5.544	5.356
Gastos de amortización		534	534	534	534	534
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	1.894	4.560	6.705	7.491
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	1.610	3.876	5.699	6.367
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		7.656	19.327	31.653	39.375	42.346
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.502)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	6.668	(740)	(1.065)	(439)	(746)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(3.679)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(10.502)</b>	<b>6.668</b>	<b>(740)</b>	<b>(1.065)</b>	<b>(439)</b>	<b>(4.425)</b>
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(64.035)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	2.555
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	1.086
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(64.035)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.642</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(74.537)</b>	<b>14.324</b>	<b>18.587</b>	<b>30.588</b>	<b>38.936</b>	<b>41.563</b>

## 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista analiza entradas y salidas reales de caja, pero incluyendo en este análisis el crédito recibido.

De la misma forma que con el flujo del inversionista, este presenta resultados favorables en el horizonte de tiempo analizado y el crecimiento porcentual de los flujos es superior a la del proyecto, por lo que el crédito es recomendable.

**Tabla 24.**  
**Flujo de caja del inversionista**

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(74.537)	14.324	18.587	30.588	38.936	41.563
Préstamo	18.634	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.436)	(2.022)	(1.547)	(1.001)	(374)
Amortización del capital	-	(2.767)	(3.181)	(3.656)	(4.202)	(4.829)
	-	-	-	-	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(55.903)	9.121	13.384	25.385	33.733	36.359

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, establece el rendimiento mínimo que se espera obtener si se decide invertir en el proyecto, en su cálculo se consideró, información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos y el rendimiento del mercado y la beta de la industria, definiendo una tasa CAPM de 15,26%, y una WACC de 13,76%.

La tasa WACC permite la valuación del proyecto, cualquier porcentaje por encima de esta tasa indica que el proyecto es aceptado, mientras que la tasa CAPM permite la valuación del flujo del inversionista, cualquier rendimiento superior a esta tasa indica que la inversión debe ser aceptada.

### 7.4.3 Criterios de valoración

Para el proyecto se consideran como instrumentos de evaluación el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación de la Inversión:

**Tabla 25.**  
*Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$18.249,72		VAN	\$15.658,82	
PRI	2,72	AÑOS	PRI	2,76	AÑOS
TIR	21,74%		TIR	24,10%	

El valor actual neto (VAN): El resultado es positivo en cada caso, lo que indica que una vez alcanzada la tasa de descuento el proyecto generará un rendimiento mayor, lo que se corrobora con el cálculo de la TIR

La tasa interna de retorno (TIR): El rendimiento del proyecto es mayor a la tasa de descuento, por lo que, y dado los resultados de este evaluador, se acepta el proyecto.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI): la recuperación de la inversión, para ambos flujos, se presenta en ambos casos en el tercer año, lo que es positivo, ya que es coherente con las experiencias de empresas similares.

### 7.5 Índices financieros

Estos indicadores financieros determinan la liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad del negocio los resultados comparados con la industria son los siguientes:

**Tabla 26.**  
**Indicadores financieros**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	6,09	10,28	16,65	25,60	34,18	1,57
Prueba acida	6,01	10,20	16,58	25,54	34,13	1,21
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	33,64%	24,10%	14,17%	6,83%	2,22%	63%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	2,7	3,4	4,2	5,0	5,6	5,93
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	74,38%	74,19%	75,93%	77,16%	77,81%	28,68%
MARGEN OPERACIONAL	0,09%	8,23%	16,00%	21,01%	22,25%	4,34%
MARGEN NETO	-1,44%	4,71%	10,10%	13,63%	14,64%	3,30%

La liquidez del proyecto es muy bueno, en promedio es mucho mayor a la de la industria ya que en promedio por cada dólar adeudado en el corto plazo la empresa cuenta con \$18,49 para cubrir sus obligaciones, lo cual indica que puede cubrir sus deudas no solo una vez, sino algunas veces, sin embargo, este exceso de liquidez se recomienda canalizar hacia nuevas inversiones.

El endeudamiento se basa en la estructura de capital y comparado con el de la industria, es mucho menor, la razón deuda / capital sugerida es del 40% y la empresa, inclusive el año 1 presenta un endeudamiento del 32,52% lo que indica que se podrá acceder a nuevos financiamientos si se lo estima necesario.

Los márgenes de rentabilidad son mayores que los que genera la industria, por lo que se concluye que el negocio es viable, desde una perspectiva financiera; y se recomienda invertir en el mismo.

Con la finalidad de que mejore el proyecto, sus indicadores y sus evaluadores financieros, como se indicó en el análisis de liquidez, se recomienda reinvertir el exceso de liquidez con que cuenta la empresa cada año, en actividades complementarias y suplementarias a la actividad principal, estas inversiones mejorarán el rendimiento esperado, así como la eficiencia de sus actividades, pero al mismo tiempo permitirá contar con un mejor flujo de fondos y la evaluación financiera, basadas en el VAN y la TIR, de igual manera mejorarán.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El entorno externo del plan de negocios identifica que existen amenazas importantes para la generación del emprendimiento, especialmente con lo referente a la situación económica del país y a la posibilidad latente de imposición de restricciones a las importaciones, ante este aspecto es importante generar planes de contingencia por parte de la gerencia general para minimizar este impacto externo.
- El consumidor de bebidas alcohólicas tiene un alto componente social para influir en la decisión de compra, así lo refieren las personas consultadas en la investigación de cliente, es por ello, que se deben construir una estrategia de mercadeo enfocada en crear una comunidad de consumidores, especialmente en la gente joven que es más propensa a probar nuevos productos.
- La oportunidad de negocio se fundamenta en la necesidad del mercado en contar con nuevos productos de la industria licorera, especialmente, con variedades frutales como el copoazú, el cual tiene un alto potencial de acuerdo a los expertos investigadores botánicos.
- El plan de marketing se fundamenta en la estrategia de penetración de mercado, el cual se basa en desarrollar productos existentes para mercados existentes, el mercado objetivo está compuesto por 43.662 personas que pertenecen al segmento socioeconómico de clase media y alta, quienes, de acuerdo al análisis de entornos, tienen mayor tendencia a consumir nuevos productos porque tienen mayores ingresos.
- El ciclo de operaciones debe tomar especial énfasis en el proceso de importación de la fruta, porque es un producto sensible y que si no es manejado adecuadamente puede sufrir en su composición y estabilidad, perjudicando a la producción de vino.
- La valoración financiera del proyecto permite concluir que la puesta en marcha del proyecto es factible debido a que tiene un valor actual neto de \$



27.535 y tasa interna de retorno de 25,83%. Estos indicadores son positivos y permiten a los accionistas recuperar su capital invertido.

## REFERENCIAS

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2014). *www.aduana.gob.ec*. Obtenido de [www.aduana.gob.ec: https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf](https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf)
- Banco Central. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec - Información Económica: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201702.pdf)
- Best, R. (2012). *Marketing estratégico*. México DF: Pearson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Dolan, R. (2012). *La esencia del marketing*. Bogota: Norma.
- Ecomex 360. (2017). *www.e-comex.net*. Obtenido de [www.e-comex.net: https://e-comex.net/es/aranceles/subpartidas/853/](https://e-comex.net/es/aranceles/subpartidas/853/)

El Comercio. (abril de 2016). *Redacción Negocios El Comercio*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com): <http://www.elcomercio.com/actualidad/proyeccion-fmi-crecimiento-ecuador-economia.html>

Expreso. (20 de agosto de 2016). *Expreso - Economía*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Expreso: <http://expreso.ec/economia/ecuador-economia-hogares-demandalaboral-consumo-BN528571>

García, E. (28 de agosto de 2017). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de [www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec) - Redacción Política: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/algunas-claves-del-discurso-politico-del-presidente-lenin-moreno>

Hill, C. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.

Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2012). *Perfil de mercado de copoazú*. La Paz: IBCE.

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2014). *NTE INEN 1334-1. ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO. PARTE 1. REQUISITOS*. Quito: INEN.

Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (diciembre de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec) - Encuesta de Estratificación Socioeconómica: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

- Uso del tiempo: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso\\_Tiempo/Presentacion\\_%20Principales\\_Resultados.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Reporte de Economía Laboral: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe\\_economia\\_laboral-mar16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Informe_economia_laboral-mar16.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2017). [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). [www.observatoriotic.mintel.gob.ec](http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec). Obtenido de [www.observatoriotic.mintel.gob.ec](http://www.observatoriotic.mintel.gob.ec) - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>

Navarro, P. (2016). [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com). Obtenido de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com) : <http://www.elcomercio.com/sabores/bebida-favorita-ecuatorianos-cerveza-encuesta.html>

Organización Mundial de la Salud. (12 de mayo de 2014). [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com). Obtenido de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com): <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ocupa-noveno-puesto-regional.html>

Parducci, N. (08 de noviembre de 2017). *www.eluniverso.com*. Obtenido de *www.eluniverso.com/opinion*:

<https://www.eluniverso.com/opinion/2017/11/08/nota/6469342/responsabilidades-compartidas>

Robbins, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul)

## **ANEXOS**

# Anexo 1. Diagrama de flujo proceso productivo

