



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UNA BEBIDA ALCOHÓLICA CON SABOR A MARACUYÁ,
MACERADA CON FRUTOS ROJOS Y MEZCLADA CON
ENERGIZANTE EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DANIEL ALEJANDRO ZURITA
DUQUE

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UNA BEBIDA ALCOHÓLICA CON SABOR A MARACUYÁ, MACERADA CON
FRUTOS ROJOS Y MEZCLADA CON ENERGIZANTE EN LA CIUDAD DE
QUITO.

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS

PROFESOR GUÍA

DIEGO LEONARDO ORDOÑEZ AÑAZCO

AUTOR

DANIEL ALEJANDRO ZURITA DUQUE

AÑO

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica con sabor a maracuyá, macerada con frutos rojos y mezclada con energizante en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Alejandro Zurita Duque, en el semestre 2020-10, 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

Diego Leonardo Ordóñez Añazco

1103321947

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica con sabor a maracuyá, macerada con frutos rojos y mezclada con energizante en la ciudad de Quito”, de Daniel Alejandro Zurita Duque, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Federico Alejandro Orbe Cajiao

1707791123

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro haber revisado este trabajo, "Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica con sabor a maracuyá, macerada con frutos rojos y mezclada con energizante en la ciudad de Quito", de Daniel Alejandro Zurita Duque, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

Daniel Alejandro Zurita Duque

1719002345

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi papá, mi mamá y mis hermanos.

Por apoyarme e impulsarme a ir por más.

Todo es para ustedes y por ustedes.

DEDICATORIA

Para Jorge Aníbal Duque Moya

Perdón por demorarme tanto Desearía poder mostrarte ms logros y enorgullecerte, pero la vida es injusta Espero estés viendo donde sea que estés y que sepas que así no pueda ser muy buena sombra De lo que tú hiciste en vida espero A mi modo sacar todos tus valores y enseñanzas

Te amo y siempre lo haré.

RESUMEN

El plan de negocios para la implementación del proyecto de producción y venta de licor marca "Sunrise", propone un producto nuevo que es una mezcla de bebida alcohólica con sabor de maracuyá, frutos rojos y guayusa, dirigido a consumidores de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito.

El análisis de entorno externo del proyecto presenta oportunidades como el apoyo a la a los emprendimientos productivos y amenazas importantes como los limitantes económicas que requieren de estrategias efectivas de mercadeo para enfrentarlas.

El análisis de la competencia del producto determina la presencia de productos similares y sustitutos que ya tienen un mercado ganado. La cadena de distribución al cliente final se la realizará a través de tiendas, licorerías y mercados; lo que induce a considerar estrategias novedosas para ingresar al mercado, con una imagen del producto que proyecte sensaciones de seguridad y felicidad, y use en forma efectiva las redes sociales para su comunicación.

Las oportunidades del mercado relacionadas al alto consumo de alcohol en la población de 20 a 39 años y el resultado de las encuestas que evidencian el requerimiento de un producto nuevo con calidad, sabor natural y bajo costo; nos conducen a ofrecer un producto diferenciado por el sabor de productos naturales y la estrategia de fidelización a través de la calidad y presentación del producto que será promocionado a través de la internet.

La inversión inicial es baja debido a que no se instala la planta de fabricación y embotellado, en su lugar se utilizará la capacidad instalada de otras plantas productoras que proporcionan el servicio de maquila.

Es un proyecto con resultados positivos ya que el análisis financiero refleja un valor actual neto-VAN de \$USD 17.312,71, un Retorno de Inversión-IR de \$ USD 3.82 y una Tasa Interna de Retorno-TIR de 56.13%; por lo que se puede invertir tomando en cuenta paso a paso las variaciones del entorno y los resultados del mercado.

ABSTRACT

The business plan for production and commercialization for the liquor brand “Sunrise”, promises a new product that is a mixture of alcoholic beverage flavored with passion fruit, red fruits and guayusa aimed to alcohol beverages consumers in the city of Quito.

The analysis of external environment reveal opportunities such as support for the entrepreneurship and threats as the economic limits that need marketing strategies to be manage.

The competition for the product shows similar products and substitutes that have a position in the market. The product distributed to the client by liquor stores and markets combined with strategies for market penetration and a product visualization that projects security and happiness, finally with an effective use of social networks.

The market opportunity is mainly focus on the high level of alcohol consumption in the population between 20 to 39 years old, the forms results show the need of a new product with natural flavors, low cost and high quality, the internet makes easier to advertise and sell the product, take the project to use marketing strategies for segmentation and makes it differentiated by its taste flavored with fruits in order to get loyalty by the clients.

The initial investment is low because the manufacturing and bottling plant is not installed, instead the installed capacity of other producing plants that provide the maquila service will be used.

It is a project with positive results since the financial analysis reflects a net present value – NPV of \$ USD 17,312.71, an Investment Return of \$ USD 3.82 and an Internal Rate of Return-of 56.13%; so it can be invested taking into account step by step variations in the environment and market results.

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	1
1.1.1	<i>Objetivo general</i>	1
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	2
2	ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO - PESTEL	3
2.1.1	<i>Político</i>	3
2.1.2	<i>Económico</i>	4
2.1.3	<i>Social</i>	6
2.1.4	<i>Tecnológico</i>	7
2.1.5	<i>Ecológico</i>	8
2.1.6	<i>Legal</i>	9
2.1.7	<i>Conclusión PESTEL</i>	10
2.1.8	<i>Matriz de evaluación de entorno externo</i>	11
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA - PORTER.....	13
2.2.1	<i>Cinco fuerzas de la competencia</i>	13
2.2.2	<i>Conclusión Porter</i>	19
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	20
3.1	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	20
3.2	FOCUS GROUP.....	22
3.3	ENCUESTAS.....	23
4	OPORTUNIDAD DE MERCADO	25
5	PLAN DE MARKETING	28
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	28

5.2	MERCADO OBJETIVO	29
5.3	MEZCLA DE MARKETING	32
5.3.1	<i>Producto</i>	32
5.3.2	<i>Precio</i>	35
5.3.3	<i>Plaza</i>	37
5.3.4	<i>Promoción (Comunicación)</i>	38
5.3.5	<i>Costos del Plan de Marketing</i>	39
5.4	PROPUESTA DE VALOR.....	39
5.4.1	<i>Cómo se va a hacer el producto</i>	40
5.4.2	<i>Qué se va a hacer</i>	40
5.4.3	<i>Para quién es el producto</i>	40
5.4.4	<i>Cuánto dinero egresa e ingresa</i>	41
6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
6.1	MISIÓN.....	42
6.2	VISIÓN	42
6.3	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	42
6.4	PROCESOS Y ORGANIZACIÓN.....	43
6.5	PLAN DE OPERACIONES	46
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1	PROYECCIÓN DE INGRESOS COSTOS Y GASTOS	47
7.1.1	<i>Proyección de Ingresos</i>	47
7.1.2	<i>Proyección de Costos</i>	47
7.1.3	<i>Proyección de Gatos Generales</i>	48
7.2	INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	49
7.2.1	<i>Inversión Inicial</i>	49
7.2.2	<i>Capital de trabajo</i>	49

7.2.3	<i>Estructura de capital</i>	50
7.3	PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA	50
7.3.1	<i>Proyección de Estado de Resultados</i>	50
7.3.2	<i>Situación financiera</i>	50
7.3.3	<i>Estado de Flujos de Efectivo</i>	51
7.3.4	<i>Flujo de Caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración</i>	52
7.4	ÍNDICES FINANCIEROS	53
7.4.1	<i>Índices de Rentabilidad</i>	53
7.4.2	<i>Índices de Liquidez</i>	54
7.4.3	<i>Índices de Solvencia</i>	54
7.5	POLÍTICAS DE PAGO, COBRO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	55
7.6	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA VIABILIDAD FINANCIERA	55
8	CONCLUSIONES GENERALES	55
	REFERENCIAS	57
	ANEXOS	60

FIGURAS

Figura 1 Producto Interno Bruto -PIB Ecuador	4
Figura 2 Déficit fiscal 2013-2018	5
Figura 3 Nivel de confianza del Consumidor	6
Figura 4 Empresas Productoras de Mezcla de Bebidas alcohólicas	13
Figura 5 Utilidades de Empresas de Mezcla de Bebidas Alcohólicas	16
Figura 6 Utilidad de las Empresas de Bebidas Alcohólicas.....	17
Figura 7 Logo de la empresa.....	33
Figura 8 Etiqueta del producto	35
<i>Figura 9 Estructura del canal de distribución</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10 Organización de la Microempresa.....</i>	<i>44</i>
Figura 11 Mapa de Procesos de la Empresa	45
Figura 12 Plan de Operaciones.....	46

TABLAS

Tabla 1 Normas Técnicas relacionadas al proyecto	10
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	12
Tabla 3 Tabla de Parámetros para Definición de Tipo de empresa	14
Tabla 4 Empresas de producción de Mezcla de Bebidas alcohólicas	16
Tabla 5 Proveedores de Materia Prima	18
Tabla 6 Factores Demográficos	30
Tabla 7 Factores Geográficos	30
Tabla 8 Factores psicográficos.....	31
Tabla 9 Estratificación socioeconómica	31
Tabla 10. Requisitos físicos y químicos para los licores	33
Tabla 11 Requisitos para las Etiquetas	34
Tabla 12 Costos variables de materia prima y suministros	35
Tabla 13 Precio del producto al consumidor	36
Tabla 14 Ingresos por Ventas	47
Tabla 15 Proyección de los costos variables.....	47
Tabla 16 Costo de mano de Obra	48
Tabla 17 Proyección de los costos de mano de obra.....	48
Tabla 18 Gastos Indirectos y Operacionales.....	48
Tabla 19 Activos fijos	49
Tabla 20 Fuente de Ingresos.....	50
Tabla 21 Márgenes de Ganancia	50
Tabla 22 Activos y Pasivos Corrientes	51
Tabla 23 Proyección de Estado de Flujo de Efectivo	51
Tabla 24 Flujo de caja del proyecto.....	52

Tabla 25 Flujo de caja del inversionista	52
Tabla 26 Fuentes de información de los datos.....	52
Tabla 27 Resultados del cálculo.....	53
Tabla 28 Criterios de valoración financiera	53
Tabla 29 Proyección de Estado de Resultados.....	70
Tabla 30 Proyección de la Situación Financiera.....	70

1 Introducción

En el Ecuador actual se requiere emprender proyectos de producción que constituyan fuentes de trabajo para un sector de población que busca el desarrollo personal y del país. Se plantea realizar un análisis de mercado realista que deje claro la conveniencia o no del proyecto “Producción y comercialización de una bebida alcohólica con sabor a maracuyá, macerada con frutos rojos y mezclada con energizante en la ciudad de Quito”. El proyecto se enfoca en ofrecer a los clientes un producto agradable por su sabor y que cumpla con los requisitos de calidad para evitar afectaciones a la salud, que se presentan por consumos de bebidas artesanales sin el requisito de la “notificación sanitaria”. Es un proyecto que no tiene una inversión inicial alta porque no se invierte en los equipos de fabricación, en su lugar se va a maquilar, ocupando la capacidad instalada de otras empresas.

1.1 Justificación del trabajo

La industria de bebidas alcohólicas se encuentra en un periodo de crecimiento desde el año 2016 y con la inclusión de los productores artesanales que han diversificado las opciones de las bebidas alcohólicas; la empresa se va a centrar en dar una nueva opción que satisfaga a los clientes que gustan de bebidas alcohólicas, realizando un licor con base de maracuyá mezclado con un ingrediente natural con propiedades energizantes y macerado con frutos rojos; aprovechando el gran consumo de alcohol que existe en Ecuador y que pueda ser el preferido tanto por hombres y mujeres y que sea fácilmente aceptado por la calidad y la buena presentación que llame la atención de la mayor parte de los consumidores de la ciudad de Quito.

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y venta de una mezcla de bebida alcohólica con el sabor único de productos ecuatorianos de maracuyá, frutos rojos y guayusa; y con la calidad y presentación que guste a los consumidores de la ciudad de Quito, a fin de establecer la factibilidad técnica y económica para su ejecución.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar el análisis del “Entorno Externo” para identificar las oportunidades y amenazas para el proyecto; considerando los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
- Estudiar la competencia en la industria de “Mezcla de bebidas alcohólicas” identificando las fuerzas de competencia que influyen en esta industria.
- Analizar las necesidades del cliente para determinar las características y atributos del producto, de tal forma que sea llamativo para el cliente y que se sientan identificados.
- Establecer las oportunidades del mercado para direccionar las estrategias requeridas para colocar al producto en el mercado.
- Definir el plan de marketing en base a una estrategia general y las herramientas de mezcla de marketing que llegue a una propuesta de valor, que permita al producto entrar en el mercado y posicionarse adecuadamente.
- Definir la misión, visión y objetivos de la empresa, así como los procesos y la organización, que permitirán llegar al objetivo de producción y ventas del producto.
- Definir el plan de operaciones para la producción de la mezcla de bebidas alcohólicas con sabor de maracuyá, frutos rojos y guayusa.
- Realizar la evaluación financiera de la empresa para determinar si se prevé el rendimiento esperado y el retorno en el menor tiempo posible.
- Establecer las conclusiones del proyecto sobre la factibilidad de implementar el proyecto.

2 Análisis de entornos

2.1 Análisis del entorno externo - PESTEL

2.1.1 Político

Incentivos, bonos e iniciativas

El objetivo 5 del “Plan Nacional Toda una Vida” para los años 2017-2021 (Plan-Nacional, 2017), es “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, en cuya base se han generado leyes de fomento de la productividad, que constituyen una **oportunidad** para la implementación del proyecto, por las directrices que promueven la productividad y apoyan los nuevos emprendimientos en el país.

En el año 2007, el Art. 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno estableció el Impuesto a los Consumos Especiales-ICE, para una lista de bienes y servicios, entre los cuales constan las bebidas alcohólicas. El valor del ICE ha tenido varias modificaciones, para el año 2016 se definió el valor de 7,24 \$USD por litro de alcohol que participa en la bebida. Esta es **una amenaza** que afecta al costo del producto y por lo tanto disminuye el consumo.

A partir del 1 de septiembre del 2018, la Disposición Transitoria Segunda del Reglamento a la Ley de Reactivación de la Economía y Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera, establece que: “Los productores de bebidas alcohólicas que utilicen alcohol o aguardiente, provenientes de la destilación de la caña de azúcar, adquiridos a productores que sean artesanos u organizaciones de la economía popular y solidaria que cumplan con los rangos para ser consideradas como microempresas, la tarifa específica tendrá una rebaja de acuerdo a la participación de dichas compras”. Esta es una **oportunidad** para el proyecto, debido a que rebaja los valores del impuesto ICE, lo cual permite bajar los costos del producto objeto del proyecto.

La Ley Orgánica de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Equilibrio Fiscal (Ley F.P, 2018), tiene el objetivo de incorporar incentivos tributarios y no tributarios, para dinamizar el sector productivo y

atraer capitales. En esta ley se determinan beneficios que favorecen a las nuevas empresas a fin de que inviertan en el país y a las existentes para que puedan crecer y generar empleo.

La Ley de Fomento Productivo determina los siguientes incentivos: la exoneración del impuesto a la renta para las nuevas inversiones productivas (Artículo 26), la exoneración del Impuesto a la Salida de Capitales-ISD para las nuevas inversiones productivas que suscriban contratos de inversión (Artículo 27) y la exoneración del Impuesto a la Renta para inversiones en industrias básicas (Artículo 29) que establece que las nuevas inversiones productivas de industrias básicas tendrán exoneración del impuesto a la renta. Estas medidas de la Ley de fomento productivo constituyen **una oportunidad** para la creación de empresas que apoyan el emprendimiento de proyectos y generen empleo, como el proyecto planteado.

2.1.2 Económico

PIB y crecimiento del PIB

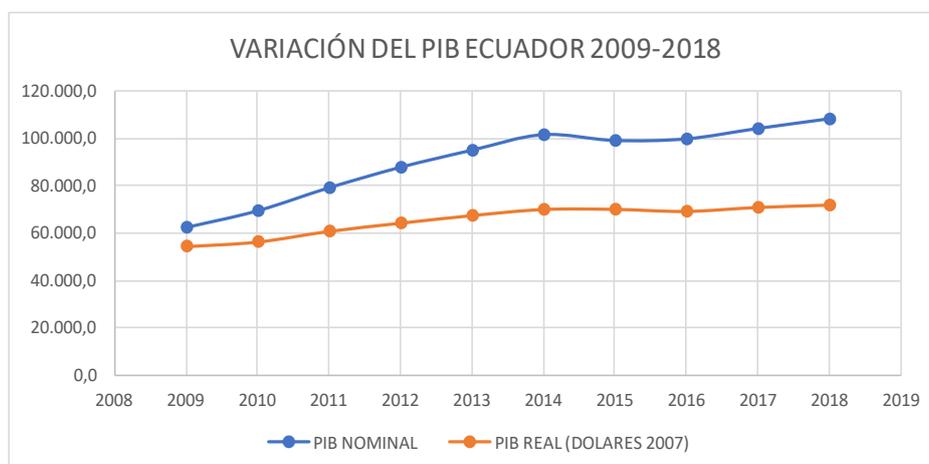


Figura 1 Producto Interno Bruto -PIB Ecuador
Tomado de: Datos Banco Central (Banco Central, 2018)

El PIB del Ecuador tiene una tendencia de crecimiento desde el 2009 hasta el 2014, en el año 2015 baja y desde 2016 vuela a crecer, estas fluctuaciones crean incertidumbre y una expectativa para los siguientes años.

El ministro (Ministerio-Economía-y-Finanzas & Ministro, 2019) afirma que, al cierre del 2018, el déficit fiscal llegó a USD 3.332,9 millones (3,0% del PIB), es decir, 42,9% menor al registrado en el 2017.



Figura 2 Déficit fiscal 2013-2018

Tomado de: Noticias pagina web de Ministerio de Finanzas enero 2019

El Ecuador está intentando salir de una recesión de la economía y del déficit presupuestario a través de préstamos del Fondo Monetario Internacional, pero aún no se ven resultados por lo que el factor económico es una **amenaza** que se debe considerar en las estrategias de implementación del proyecto.

Nivel de confianza del consumidor

La confianza del consumidor es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. La seguridad de las personas sobre la estabilidad de sus ingresos determina sus actividades de consumo y por lo tanto sirve como uno de los indicadores claves en la forma general de la economía (wikipedia, 2019).

En la figura, se puede observar que desde el año 2017 la confianza se encuentra en decrecimiento y tiene un efecto más amplio con la situación presente.

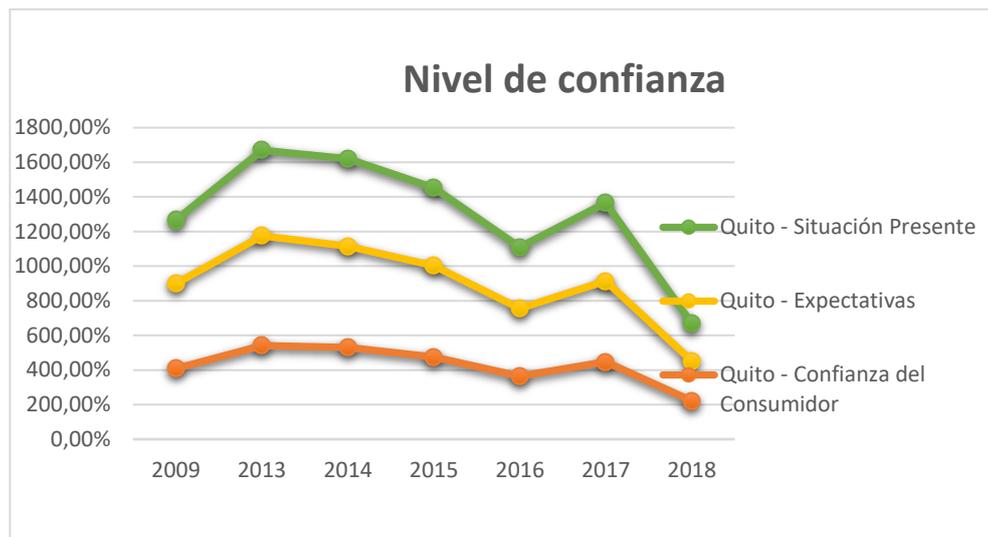


Figura 3 Nivel de confianza del Consumidor
Tomado de: Datos Banco Central del Ecuador-BCE

Cuando la confianza del consumidor es menor, los consumidores tienden a gastar menos y contraen la economía, por lo tanto, este parámetro en **una amenaza** a tomar en cuenta durante el mercadeo del producto objeto del presente proyecto.

2.1.3 Social

Tendencia

Los resultados de la encuesta ENSANUT-ECU (M. de Salud Ecuador; INEC, 2014) muestran que el 41,3 % de la población entre los 20 a 59 años, declaran haber consumido alcohol en los 30 días previos a la encuesta, además se observa que para la ciudad de Quito el porcentaje es del 40,9 %.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos publicó en el año 2013, un estudio sobre el consumo de alcohol en el Ecuador. Según el cual, 912.576 mil personas consumen alcohol y se ingieren 9.4 litros de alcohol por habitante al año; de las cuales 89,7% son hombres y el 10,3% son mujeres de estas el 79,2% consume cerveza. Además, la OMS (OMS, 2014) menciona que el consumo promedio en América es de 8,4 litros por habitante, lo que muestra que el Ecuador tiene un alto porcentaje de consumo per cápita de alcohol.

El porcentaje de consumo en el Ecuador es el alto, lo que permite inferir que existe una demanda de bebidas alcohólicas, a la que se puede dirigir el producto propuesto, que sería una **oportunidad**.

En Ecuador uno de los principales problemas sociales es el alcoholismo, “En 2014, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó un estudio que ubica al Ecuador en el noveno lugar, en América Latina” (La-Hora, 2017), este artículo fundamenta sus datos en encuestas del INEC e indica cómo afecta el alcohol en la sociedad y en estilo de vida de las personas.

Esto es una **amenaza** ya que, al ser perjudicial para la salud puede que, en un momento dado, baje la tendencia de consumo y esto afectaría a la venta del producto objeto del presente estudio.

El uso de bebidas ilegales de bajo costo, resultado de producción artesanal que no cumple con normas técnicas y ofrece productos adulterados, ha ocasionado intoxicaciones y hasta la muerte, es una **amenaza** para el proyecto, debido a que los consumidores optan por estos productos para gastar menos.

Las políticas de salud están encaminadas a promover la disminución del uso del alcohol, razón por la que planifican campañas en contra del consumo de bebidas alcohólicas, para evitar enfermedades y violencia intrafamiliar y muertes. Esta es **una amenaza** al proyecto porque puede afectar la venta de este tipo de productos.

2.1.4 Tecnológico

Automatización de procesos

El avance tecnológico para la producción de bebidas alcohólicas está relacionado con el nivel de automatización de la maquinaria utilizada, especialmente en el subproceso de embotellado y empaque. Considerando que se prevé la producción a través de maquila, se va a utilizar la capacidad instalada de productoras existentes; y, por lo tanto, se utilizará la tecnología disponible, tratando de ver en donde hay mejor tecnología, que redunde en la calidad y velocidad del proceso. Esta situación constituye **una amenaza** debido

a que no se tiene poder de decisión en la tecnología a utilizar en el proceso de fabricación y por lo tanto es necesario tener una estrategia para el control de calidad del producto.

La era digital da oportunidades a las empresas de comunicarse a través del internet para promover productos y relacionarse directamente con los clientes, además es posible comprar y vender, por medio de los negocios electrónicos. El uso de la tecnología de Internet para mercadeo a través de páginas web, el uso de correos electrónicos y las redes sociales, abre una amplia gama de opciones para lograr los objetivos planteados por los emprendedores, por lo que se considera **una oportunidad**.

2.1.5 Ecológico

Políticas medioambientales

En cuanto a los factores ecológicos relacionados al proyecto, el Ministerio de Ambiente-MAE a través del -Sistema Único de Información Ambiental-SUIA, realiza la categorización de las actividades y emite el registro o licencia ambiental, según la actividad y ubicación de empresa, de conformidad a los acuerdos ministeriales MAE. 068 y MAE 006.

El certificado del registro ambiental es un requisito para el trámite en la respectiva entidad de control ambiental; considerando que el proyecto se ubicará en la ciudad de Quito, corresponde al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con El Art. II.380.1 de la Ordenanza Metropolitana No. 404, emitir el certificado correspondiente, así como la Licencia Única de Actividades Económicas-LUAE y la Patente, que autoriza el funcionamiento de una empresa en el marco de las leyes, normas y reglamentos ambientales que garantizan la prevención y manejo de riesgos ambientales de la actividad.

La obtención de los permisos ambientales implica el cumplimiento de requisitos previos en instalaciones y los trámites necesarios, que requieren de recursos de tiempo y dinero, que deberán ser previstos.

El cumplimiento de las medidas ambientales y el empleo de buenas prácticas ambientales en la empresa para la producción y distribución del producto es una ventaja competitiva que haría la diferencia, para la aceptación del producto. Esta es una **oportunidad** por la imagen que se transmite a los clientes al incentivar la disminución de desechos para evitar la contaminación del medio ambiente.

2.1.6 Legal

Reglamentación nacional

El emprendimiento del proyecto requiere de la formación de una empresa, de conformidad con los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, el Registro Mercantil y el Servicio de Rentas Internas del Ecuador. La creación de la empresa requiere pasos complejos que consumen recursos de todo tipo y generan obligaciones con las instituciones con las cuales ha realizado su registro.

La opción de producir la bebida por medio de la maquila facilita el uso de una empresa que tiene su permiso de funcionamiento, pero se deben obtener los permisos del producto.

De conformidad con Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria-ARCSA, el producto en estudio (bebida alcohólica), es un “alimento procesado”, que requiere el permiso denominado Notificación Sanitaria (ARCSA-Rs-67 & M.SALUD, 2015). La Notificación Sanitaria del producto se deberá solicitar a través de la empresa que va a maquilar el producto, previa a la producción.

Las bebidas alcohólicas deben cumplir con las Normas Técnicas Ecuatorianas-NTE, que constan en la siguiente tabla:

Tabla 1 Normas Técnicas relacionadas al proyecto

NORMA TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
NTE INEN 2802-2015-10	Bebidas alcohólicas. Cocteles o bebidas alcohólicas mixtas. Requisitos
NTE INEN 338	Bebidas alcohólicas. Definiciones
NTE INEN 1837-2016	Bebidas alcohólicas. Licores. Requisitos
NTE INEN 2802	Bebida alcohólicas. Cocteles o bebidas alcohólicas mixtas y aperitivos
NTE INEN 339	Bebidas alcohólicas. Muestreo
NTE INEN 340	Bebidas alcohólicas. Determinación de grado alcohólico
NTE INEN 358	Bebidas alcohólicas. Determinación de azúcares totales
NTE INEN 1933 -2016	Bebidas alcohólicas. Rotulado

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización-INEN

Con la política de fomento a la producción, las entidades responsables de tramitar los permisos están dando facilidades para la obtención de estos, a través de servicios en líneas, sin embargo, estas son actividades que consumen recursos en el trámite, por lo tanto, es **una amenaza** que exige una estrategia para prever los posibles conflictos y las soluciones oportunas.

2.1.7 Conclusión PESTEL

- El entorno político actual, definido por el “Plan Nacional Toda Una Vida de 2017 al 2021” y las leyes que fomentan la productividad, como la Ley Orgánica de Fomento Productivo, que reduce el Impuesto a la Renta y el Impuesto a los Consumos Especiales, constituyen una oportunidad para el emprendimiento del proyecto.
- El entorno económico afectado por los limitados ingresos y los excesivos egresos, reflejados en el Producto Interno Bruto, cuyo crecimiento para este período se apoya en políticas que mejoren la productividad, para aumentar los puestos de empleo y por lo tanto las condiciones económicas de los ecuatorianos, reflejan una incertidumbre para el proyecto que requiere la necesidad de poner atención a los cambios que se generen.
- El proyecto va a aprovechar el alto porcentaje de consumo de alcohol en el Ecuador, para ingresar al mercado de bebidas alcohólicas, con un

producto que cumpla con la normativa técnica vigente, para evitar daños a la salud.

- La innovación tecnológica es continua y la automatización de procesos mejora la productividad y disminuye afectaciones al ambiente, por lo que se tomará en cuenta a la hora de contratar la empresa maquiladora. En el mercado se aprovechará el uso del internet para llegar a la mayor cantidad de consumidores.
- El cuidado del medio ambiente es un factor importante, por lo que se establecerán las buenas prácticas ambientales para prevenir la contaminación ambiental de los desechos del producto, cumpliendo con los requisitos legales establecidos.
- En lo relacionado al cumplimiento de los requisitos legales, se planificará y preverá los recursos para la obtención de los permisos requeridos para el producto y para la creación de la empresa.

2.1.8 Matriz de evaluación de entorno externo

La Matriz de Evaluación de Factores Externos-EFE (David Fred, 2013, p. 81), que se presenta a continuación, evalúa las Oportunidades y Amenazas encontradas en los factores externos, en relación con la contribución al éxito del Proyecto.

El valor ponderado obtenido en la matriz EFE es de 2,99/4, que implica que el éxito del proyecto depende de superar amenazas importantes. Al tratarse de factores externos, sobre los cuales no se puede actuar directamente, en el capítulo 5 “Plan de Marketing”, se establecen estrategias para aprovechar las “Oportunidades” y para prevenir el impacto de las “Amenazas” detectadas en el análisis del entorno externo.

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR	CALIFICACIÓN		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADA
OPORTUNIDADES	(1)	(2)	(3)
Objetivo 5 del Plan Nacional Toda una Vida, 1 fomenta productividad	0,04	3	0,12
Ley orgánica Fomento Productivo, que rebaja impuesto a la renta para nuevos emprendimientos 2 y el ICE	0,1	4	0,4
3 Ley de reactivación de la economía	0,05	3	0,15
4 Normas técnicas para la producción de bebidas alcohólicas	0,06	2	0,12
5 Tendencia positiva de crecimiento del PIB	0,09	3	0,27
6 Tendencia a la Baja del Déficit Fiscal	0,1	3	0,3
7 Alto porcentaje de consumo de alcohol	0,13	4	0,52
8 Uso de herramientas digitales e Internet	0,15	3	0,45
9 Aplicación de buenas practicas ambientales que mejoran la imagen	0,04	2	0,08
AMENAZAS			
1 Impuesto a los consumos especiales ICE que afecta a las bebidas alcohólicas	0,03	3	0,09
2 Alto nivel de desempleo	0,02	3	0,06
3 Nivel de confianza del consumidor a la baja	0,02	2	0,04
4 Preferencia de consumos de cerveza	0,02	3	0,06
5 Afectación del alcohol a la salud	0,01	4	0,04
6 Campañas contra consumo de alcohol	0,02	2	0,04
7 Uso de bebidas ilegales	0,02	3	0,06
8 Automatización de procesos fuera de la empresa	0,02	2	0,04
9 Políticas ambientales que exigen registro y control de prevención de la contaminación	0,01	3	0,03
10 Requerimiento de creación de una empresa y registro en entidades de control a nivel nacional y de Municipio de Quito	0,02	3	0,06
11 Requisitos para la obtención de la Notificación Sanitaria para el producto	0,02	3	0,06
Valor Ponderado (4)	0,97		2,99

Nota 1: La ponderación es el índice de importancia del factor para el logro del éxito, varía de 0 a 1, considerando los decimales, las "Oportunidades" reciben valores más altos que las "Amenazas", ya que aportan muy poco al éxito.

Nota 2: La calificación cada factor, varía de 1 a 4, dependiendo si la oportunidad o amenaza es: 4= Muy fuerte 3= Fuerte 2= Media y 1=Mínima.

Nota 3: La Calificación ponderada resulta multiplicando la ponderación por la Calificación.

Nota 4: El Valor Ponderado, es la suma de la Calificación ponderada, varía de 1 a 4

1= No hay estrategias para las amenazas, no se aprovechan las oportunidades y el proyecto no tendrá éxito

2 = La probabilidad del éxito requiere de cambios importantes en los factores externos.

3= La probabilidad de éxito depende de la superación de amenazas difíciles

4= Hay estrategias para enfrentar las amenazas y las oportunidades pueden ser aprovechadas; el proyecto puede tener éxito.

Adaptado de: Método de Matriz EFE (David Fred, 2013)

2.2 Análisis de la Industria - Porter

2.2.1 Cinco fuerzas de la competencia

El conocimiento del comportamiento de los factores de la competencia existente para el producto propuesto, permite establecer las estrategias para lograr el ingreso y permanencia en el mercado del producto.

La investigación del mercado de bebidas alcohólicas se obtuvo de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías (Compañías, 2019) para los años 2018 y 2019.

2.2.1.1 Amenaza de nuevos entrantes

El producto que se prevé producir y comercializar, es una mezcla de bebida alcohólica que contiene alcohol neutro, pulpa de maracuyá, pulpa de frutos rojos y hojas de guayusa energizante, este producto pertenece al código CIU C1101.02, tal y como consta en la tabla del Anexo 1. En el país la industria de la mezcla de bebidas alcohólicas, a la fecha, tiene 28 empresas, que se han creado desde el año 1959, el crecimiento de entrantes del 2010 al 2019 es bajo como se observa en la siguiente figura.

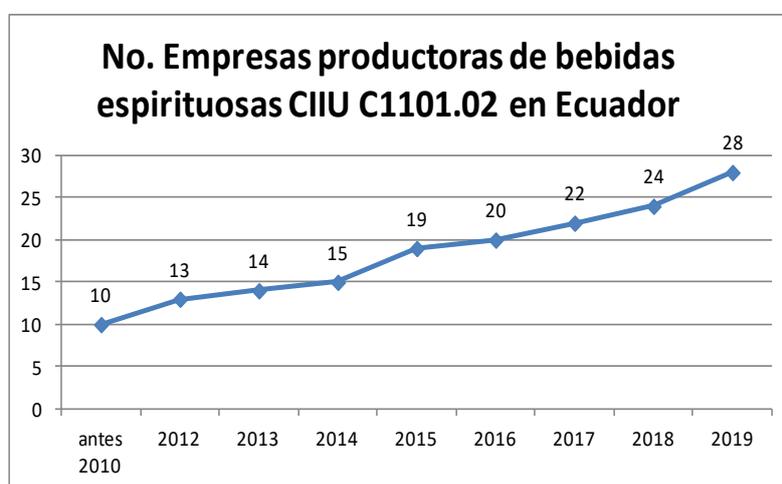


Figura 4 Empresas Productoras de Mezcla de Bebidas alcohólicas
Tomado de: Superintendencia de Compañías

La Micro, Pequeña y Mediana Industria-MIPYMES, aportan en producción, ingresos por ventas y empleo, y han venido creciendo año a año en el país. De conformidad con el Art. 53 del Código Orgánico de la Producción (Asamblea-

Nacional & COPCI, 2013), la micro, pequeña y mediana empresa se define con las variables que se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 3 Tabla de Parámetros para Definición de Tipo de empresa

Variab les	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1-9	De 1 - 49	De 50- 199	Mayor= 200
Valor bruto de ventas anuales	Menor = \$ USD 300.000	De \$USD 300.001,00 a \$USD 1'000.000,00	De \$USD 1'000.001,00 a \$USD 5'000.000,00	\$ USD 5'000.001,00
Monto de Activos	Hasta \$ USD 100.000	De \$USD 100.001,00 a \$USD 750.000,00	De \$USD 750.000,00 a \$USD 3' 999.000,00	Mayor a \$USD 4'000.000,00

Tomado de: Mipymes Superintendencia de compañías 2017; Boletín Jurídico de la Cámara de Comercio de Quito, DE 218 7/12/2017

De las 28 empresas que se dedican la elaboración de mezcla de bebidas, hay 1 mediana empresa, 3 pequeñas empresas y las 24 son microempresas.

Los nuevos entrantes en la industria de mezcla de bebidas alcohólicas no constituyen una amenaza, es una **oportunidad** ya que da un espacio para poder entrar a la industria.

Diferenciación de producto

El producto es una mezcla de bebidas alcohólica con pulpa maracuyá, pulpa de frutos rojos y hojas de guayusa, que da como resultado una bebida de 15 % de alcohol con sabor, cuyo elemento diferenciador es el contenido de la fruta, que proporciona un valor agregado por el sabor de la bebida. En el mercado existen sólo una compañía "Aloe-bebidas S.A" (Compañías, 2019) que tiene el efecto diferenciador del ingrediente de aloe. Esto es una **oportunidad** para promocionar un producto con un buen valor agregado que puede tener un gran efecto en la industria por la diferenciación en el sabor.

Requerimiento de capital

Se prevé maquilar el producto a través de una empresa que se dedique a la producción de bebidas alcohólicas, por lo tanto, se requiere capital de operación para la materia prima y para los materiales indirectos del envasado. Además, se requiere capital para la constitución de la empresa y los permisos

del producto, en especial la Notificación Sanitaria que se tramitará a través del fabricante que realizará la maquila. Esto es una **oportunidad** ya que elimina la necesidad de hacer una inversión alta para la infraestructura y maquinaria de producción, lo que facilita el comienzo inmediato del negocio.

Identificación de marcas

La empresa “Industria de Licores Ecuatorianos Licorec S.A” (Compañías, 2019) es líder en ventas y utilidad, lo cual muestra la preferencia de los consumidores por los licores de marca conocida. Esto es una **amenaza** ya se evidencia que los clientes tienen lealtad con las marcas existentes, situación que sugiere el enfoque a la creación de una marca que compita con las existentes.

2.2.1.2 Rivalidad entre competidores existentes

De las empresas que están en la competencia de productos similares, 11 empresas han reportado sus estados financieros a la Superintendencia de compañías en el año 2018. La empresa que tiene los mejores resultados en la industria es “Licorec S.A” la misma que domina el mercado, en segundo lugar, se encuentra la empresa ILPARCE S.A que tiene ventas sin IVA de \$ USA 942.019,00 equivalente al 25% del líder, le sigue BIERDOMO S.A. con \$ USA 572.196,00 de ventas equivalente al 15 % del líder.

Como se observa en la siguiente tabla, existe una empresa que vende cantidades muy altas, luego tenemos cinco empresas que venden cantidades medias, tres que venden cantidades bajas y dos que reportan ventas de cero dólares en el año 2018; se observa competencia entre las empresas que ya tienen el mercado y las empresas pequeñas deben pelear por un espacio del mercado. Esto es una **amenaza** porque se nota una gran rivalidad, además se observa que los líderes de mercado están bien posicionados en la industria.

Tabla 4 Empresas de producción de Mezcla de Bebidas alcohólicas

Num	Empresa	Ventas \$ USD			utilidad \$ USD
		Con iva	Sin iva	tot ventas	
1	INDUSTRIA DE LICORES ECUATORIANOS LICOREC S.A.	3.763.783		3.763.783	253.203
2	INDUSTRIA DE BEBIDAS Y LICORES ILPARCE S.A.	0	942.019	942.019	42.311
3	BIERODOMO S.A.	541.283	30.913	572.196	0
4	PROVEEDORES DEL ECUADOR EKJABRANDS CIA.LTDA.	524.098		524.098	0
5	LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA	373.516		373.516	11.916
6	LICOLA S.A.	248.626		248.626	18.897
7	INDUSTRIA LICORERA DEL PACIFICO INDULIPAC CIA. LTDA.	87.449		87.449	2.343
8	ALOE-BEBIDAS S.A.	42.458		42.458	524
9	THE DRAGON SPIRIT COMERCIALIZADORA DRAGONCOM CIA.LTDA.	0	1.455	1.455	0
10	DONOREX S.A.	0		0	0
11	IDETEC CIA. LTDA.	0		0	0

Tomado de: Portal de Información Superintendencia de Compañías-Estados financieros 2018.

Crecimiento de la industria

El análisis de la utilidad reportada a la Superintendencia de Compañías, se observa un aumento significativo de las utilidades del año 2017 al 2018, situación que indica la reactivación del mercado de mezcla de bebidas alcohólicas. Esto es una **oportunidad** ya que el crecimiento en la industria beneficia a todos los participantes.

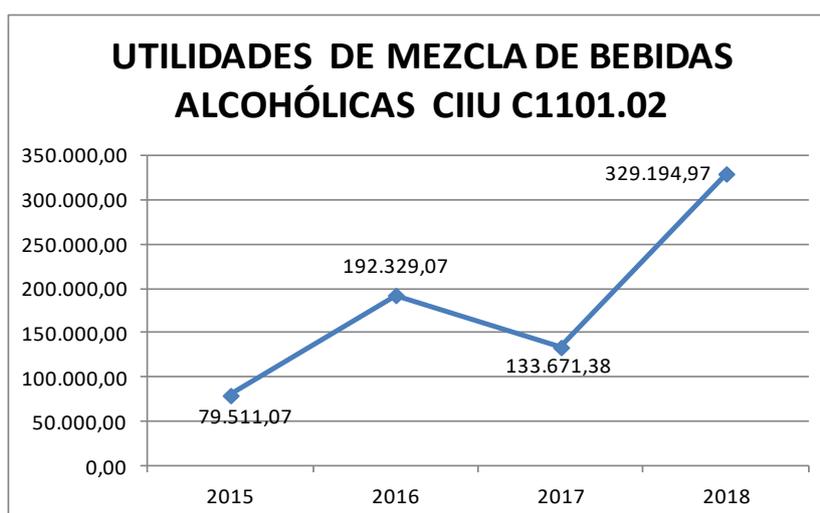


Figura 5 Utilidades de Empresas de Mezcla de Bebidas Alcohólicas
Tomado de: Estados financieros reportados a la Superintendencia de compañías

2.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos

En Ecuador existe una preferencia marcada ya que 79,2% de consumidores de alcohol prefiere la cerveza (INEC, INEC, 2013) esto pone en cuenta la preferencia que hay por marcas que venden cerveza y los que se dedican a la producción de cerveza artesanal.

Considerando las utilidades en cada producto del sector de bebidas alcohólicas se encuentra que en primer lugar está la cerveza.



Figura 6 Utilidad de las Empresas de Bebidas Alcohólicas

Tomado de: Datos de Superintendencia de Compañías -Estados financieros por Rama

El comprador de mezcla bebidas alcohólicas con sabores tiene tendencia a sustituir por la cerveza e inclusive por bebidas alcohólicas destiladas como el whisky, ron y tequila; estos productos tienen mayor precio sin embargo son más conocidos.

Al inicio el comprador no ha percibido la diferenciación del producto y los sitios de distribución del producto son los mismos de los productos sustitutos, por lo tanto, se requiere de mucha publicidad. Esto es una **amenaza** ya que es una tendencia marcada en los ecuatorianos a tomar cerveza y otras bebidas alcohólicas destiladas, lo que dificulta el ingreso al mercado con este nuevo producto.

2.2.1.4 Poder de negociación con clientes

Costo de migración de compradores

Las bebidas alcohólicas se ven afectadas por impuestos para regular su consumo; entre las bebidas similares y sustitutos existen marcas ya reconocidas con las que es necesario competir en base a las estrategias de mercadeo para que el cliente tenga preferencia por el nuevo producto considerando los atributos y el precio del producto. Esto es una **amenaza** porque se tiene poca oportunidad para negociar con el consumidor, ya que la oferta de similares y sustitutos da opciones a los clientes para cambiar la decisión al momento de la compra.

2.2.1.5 Poder de negociación con proveedores

Cantidad de proveedores

La producción de esta bebida alcohólica va a ser maquilada, ocupando la capacidad instalada de dicha empresa, para su fabricación; los proveedores de este servicio son las empresas del ramo ubicadas en la provincia de Pichincha, tales como: INDULIPAC, LICOMENA, DRAGONCOM, EMPROAL, EMBMAGNATE. Es una **oportunidad** porque existen varias opciones donde fabricar el producto y esto hace que no se tenga que depender de nadie específico. Un factor importante constituye los proveedores de los insumos para la elaboración del licor. Los insumos son: el alcohol etílico neutro, la pulpa de maracuyá y frutos rojos, las hojas de guayusa y azúcar. Todos son productos del Ecuador que están a la venta a través de distribuidores privados, por lo tanto, se recurrirá al análisis de precios para obtener el mejor producto a mas bajo precio. La preselección de proveedores consta en la siguiente tabla:

Tabla 5 Proveedores de Materia Prima

Insumo o Materia Prima	Tipo de Proveedor	Proveedor
Alcohol etílico neutro	Empresas de venta de productos químicos	SODERAL, CODANSA
Pulpa de fruta	Empresas de productos alimenticios	EL HUERTO
Guayusa	Venta de productos naturales y alimenticios	WAYKANA
Azúcar	Empresas de productos alimenticios	Mercado mayorista

en base a consultas de proveedores

La disponibilidad de materia prima es **una oportunidad**, que permite la adquisición sin restricciones y a precios de mercado sin especulación.

2.2.2 Conclusión Porter

El análisis de las fuerzas de la competencia en base a datos actualizados de la Superintendencia de Compañías, permite concluir lo siguiente:

El crecimiento de nuevas empresas es bajo y los nuevos entrantes no son una amenaza. Se aprovechará esta situación para crear y posicionar a la nueva empresa y buscar una ventaja competitiva para el producto.

Existe gran rivalidad entre los competidores, debido a la diferencia de ventas con una empresa que lidera el mercado. Se deberá establecer estrategias para que el producto compita con respecto a los similares.

Se observa un crecimiento en las utilidades de la industria de “mezcla de bebidas alcohólicas”, C110102, situación que se aprovechará para el ingreso del producto al mercado.

Existen varios productos sustitutos entre los licores destilados y macerados que afectarían al mercado del producto y el producto preferido es la cerveza, por lo que se pondrá atención a la diferenciación por la calidad y el sabor.

Es poca la oportunidad de negociación con los clientes, ya que la oferta de similares y sustitutos da opciones a los clientes para cambiar la decisión al momento de la compra. Hay que manejar un proceso de fidelización desde el comienzo ya que el precio por migración de un producto a otro es bajo.

La disponibilidad de proveedores es favorable, ya que existen empresas que realizan el proceso de maquilar aprovechando su capacidad instalada. En cuanto a los proveedores de materia prima y materiales para el envasado hay disponibilidad suficiente

El elemento diferenciador del producto es el contenido de pulpa de fruta de maracuyá, frutos rojos y la guayusa, que le confiere valor agregado al producto. El proyecto no plantea la inversión de una planta de producción debido a que se va a maquilar el producto, utilizando la capacidad instalada de otras

empresas. En cuanto a la identificación de marcas se evidencia que los clientes tienen lealtad con las marcas existentes.

3 Análisis del cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para la investigación cualitativa y cuantitativa del proyecto, se escogió realizar una entrevista (ENTREVISTA, 2018) a dos académicos de la UDLA los señores Miguel Burneo y Carlos Cabanilla, quienes se los identifica como expertos, considerando su competencia en las preferencias de bebidas alcohólicas en el ámbito de la cocina ecuatoriana.

Los expertos señalaron como funciona la industria de bebidas alcohólicas, marcando principalmente que la producción ilegal de estas es un serio problema ya que en varias partes del Ecuador existen tragos hechos de manera artesanal, que se distribuyen en su ámbito geográfico. Entonces la competencia para el proyecto tiene una parte ilegal que hay que considerarla para el posicionamiento en el mercado. Otro factor para tomar en cuenta es la preferencia de la cerveza entre los consumidores, con un mercado establecido en la industria de bebidas alcohólicas, con varios competidores.

Además, opinaron que la entrada a esta industria es difícil por la inversión requerida para equipos e instalaciones, ya que para poder producir de manera adecuada se necesita una inversión realmente grande, no especificaron un monto, pero mencionaron que mantenerlo es más simple teniendo en cuenta que la demanda de alcohol siempre existirá y se puede comenzar de a poco hasta poder tener las bases para comenzar una producción que abarque a nivel nacional.

Como punto lo principal expresaron que en Ecuador no se tiene una bebida insignia que lo represente como por ejemplo México con su tequila o el aguardiente de Colombia, que son conocidos y promocionados a nivel internacional.

Manifestaron que la calidad es la base del éxito de un producto y lo que falta es una alternativa nueva, no recomiendan hacer la adaptación de algo existente, considerando que ya existen bebidas alcohólicas que son particulares de ciertas provincias.

Recomendaron emplear el conocimiento y el esfuerzo desde el principio para sacar un producto con una identidad, ya que hay que aprovechar la oportunidad de la falta de algo propio en el mercado, en donde existe mucha competencia principalmente por las bebidas extranjeras.

Señalaron que lo que falta para que la industria crezca y se vuelva competitiva desde el punto de vista de la calidad, es el control de los insumos, ya que hay que prever el abastecimiento suficiente y los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante para lograr ese aumento en la calidad requerido.

La diversificación es algo importante ya que en Ecuador existe una tendencia de tener modas, lo cual se enfoca en la venta al por mayor pero ahora está en auge la preferencia por la calidad en lo que consumen, se fijan en de donde provienen los insumos y si responden a causas sociales, como parámetros que los atrae aún más. Entonces tener una base principal de un trago que pueda ser de consumo masivo y tener una línea Premium la cual se encargue de hacer un producto terminado que sea un destilado o un licor que llame la atención, esto se ve afecto por apoyo del gobierno ya que no hay estabilidad, pero se tiene que aprovechar los vacíos que hay en el mercado.

Tratar de llegar a varios lugares, a fin de tener esa disponibilidad para llegar a la gente y que por medio de boca a boca pueda alcanzar a una mayor cantidad de público; ya que, indicaron, que no siempre estar en el mercado de las empresas grandes es beneficioso debido a que costo y sus exigencias puede ser un limitante.

Recomiendan tomar un segmento específico y tratar enfocarse en algo de calidad ya que no se puede arriesgar por ir a una estrategia de precios bajos, esto lo que hace es que no se llame la atención de las personas que en verdad podrían consumir y crear esa identidad con el producto; el precio es algo

primordial ya que mencionaron que existe la gente que busca bebidas de calidad la cual se toma por experiencia que da mas no por abarcar solo mucha gente sino ir a diferentes sectores con diferentes tipos y tener una opción para todos los gustos, señalando que una persona con ingresos fijos gastan desde \$20 y obviamente busca lo mejor.

Para el cliente lo que más le llama la atención es el precio, generalizando para los ecuatorianos, eso va a fijar la imagen que tienes y con eso se va a probar y considerando el segmento al que va dirigido, se encuentra que la presentación del producto debe ser buena y confiable.

Mencionan la necesidad de enfocarse en la diversidad de frutas y hierbas que hay en el Ecuador y aprovechar para hacer una bebida que tenga un valor agregado ya que sea un destilado o un macerado, que sería el comienzo de una bebida que pueda ser insignia para el Ecuador que sea representativo y pueda dar exclusividad.

3.2 Focus group

Las personas que participaron en el grupo de enfoque figuran estudiantes universitarios que estaban culminando sus estudios y que ya tengan un ingreso o que trabajen, al segmento que se quiere dirigir es a la población mayor de 18 años que tengan un ingreso mayor a \$380,00 y que consuman y les guste el alcohol

La mayoría contestaron que tiene preferencias por la cerveza por gustos personales, pero los que no respondieron que su preferida es la cerveza dijeron que lo que les llama la atención es el precio bajo, el sabor y por la facilidad de mezclar; todos dijeron que consiguen principalmente en la tienda más cerca ya que la respuesta general que es por cercanía solo en casos especiales dijo que van a supermercados o licorerías.

Los motivos principales para tomar es en reuniones con compañeros o fiestas, el grupo señaló que en común todos al encontrarse con amigos tienden a tomar alguna bebida alcohólica ya que hace que la gente se desinhiba y hace más fácil socializar, lo cual demostraron en las dinámicas que los momentos son

más dinámicos cuando se consume alcohol y es relacionado a amistad; la situación influye mucho en el tipo de bebida que se va a consumir pero el fin de consumir es llegar a un estado de ebriedad, el fin de las bebidas alcohólicas es marear a las personas.

Los determinantes son el precio ya que la gente busca algo a precio barato, pero al probarlo debe tener buena calidad y sabor, muestra que el precio es el principal determinante para llamar la atención, pero cuando se prueba lo que fideliza a los clientes es el sabor o calidad; teniendo en cuenta que en general se toma una botella semanalmente.

Los adicionales no tienen que ser ostentosos ya que en general la gente se conforma con algo pequeño como una fosforera o algo más llamativo como gorras, pero todos buscan un beneficio, aparte de eso quieren diversidad no quieren todo de lo mismo y si es una promoción que promueva la diversificación sería lo ideal para los clientes ya que estas cosas son las que llaman la atención, los recuerdos que quedan esa reunión.

La diversidad y disponibilidad es primordial para todos ya que sienten el mercado saturado de bebidas y sustitutos los cuales no complacen mucho a los clientes y siempre tiene que estar al alcance de todos los clientes lo más cerca posible.

Al grupo le gustó la idea de una bebida alcohólica de maracuyá ya que es una fruta o un sabor que les gusta en general pero no buscan algo ya mezclado sino algo que puedan tomar puro y si por gustos y preferencias encuentran un acompañe que quede bien podría ser un combo luego.

3.3 Encuestas

El análisis de la encuestas realizadas, según el consta en el Anexo 2, se complementó con los datos de los instrumentos de investigación anteriores y se confirmó que lo más importante para los clientes es el sabor y el precio, siendo el precio lo que más les llama la atención, debido a que cuando el precio les atrae, se pueden aventurar a probar un nuevo producto y si el producto es bueno se crea esa buena imagen y se comienza a popularizar.

Los clientes buscan diversidad por eso el 84,9% mostró que si querían bebidas alcohólicas que vengan en diferentes sabores y que también les gustaría algo que ya venga mezclado. El valor agregado que se le quiere dar a esta bebida atrae a los clientes y la fruta con mayor aceptación es el maracuyá y un sabor intermedio en grados de alcohol. Esto muestra apoyo completo al proyecto lo único que se necesitaría es darle la calidad necesaria para llegar a ser un producto exitoso en el mercado.

La gente señaló que compra más en un supermercado, pero que en preferencia les gustaría en las tiendas de barrio ya que al momento de reunirse prefieren ir a comprar en las tiendas aledañas al sector de donde se ubiquen. El 49,3% de los encuestados prefiere el “2x1” ya que con esto tienen mayor contenido, lo cual es algo llamativo para los clientes y la forma de llegar a ellos es por medio de redes sociales ya que el 89% mostraron que es por el medio que más harían conciencia sobre la existencia de un nuevo producto.

Las ocasiones donde más se consumen bebidas alcohólicas son las fiestas, por el efecto de desinhibición que, de las reuniones sociales, encontrando que el 93% de los encuestados, consumen bebidas alcohólicas junto a sus amigos. Esto demuestra que el mayor consumo se da cuando se está en compañía y es una forma de entretenimiento que se tiene.

La competencia se tiene por parte de productores tanto legales como ilegales, pero esto se da porque son bebidas de consumo masivo ya que los competidores más conocidos los que tienen menor precio y por ende venden al por mayor que son “Zhumir” y “Norteño” pero al mismo tiempo lo que les molesta de estas bebidas o de las que se consumen más es el precio y el olor; lo cual muestra que para conservar al cliente se le tiene que dar un producto de calidad ya que estas bebidas no dan la suficiente para tener ganado el mercado o ser una bebida insignia a nivel nacional.

El precio se encuentra en el rango de \$7,00 a \$9,00 dólares ya que el precio es un factor clave para el producto esto se determinó por el método Van

Westerndorp y en un precio con el que se puede manejar un margen alto de calidad para poder tener una buena aceptación en el mercado.

Existe una correlación del 0,37 con bebidas que tengan sabor y que vengan acompañadas de algo lo cual muestra que adicionar es algo que interesa a la gente y se puede usar de manera beneficiosa para ganar clientes. Se encuentra una correlación de -0,41 entre lo que le gusta que tengan las bebidas alcohólicas y si le gustaría que ya vengan mezcladas, lo cual muestra como los clientes prefiere ver con que combina mejor y con eso poder combinarlo acorde a sus gustos no es algo que se puede obligar ya que es preferible que tengan opciones para mezclarlo.

4 Oportunidad de mercado

De conformidad con el análisis del cliente realizado en el Capítulo 3, el análisis de la competencia y los factores externos relacionados que consta en el Capítulo 2, se encuentran oportunidades de mercado que deberán ser aprovechadas durante la implementación del proyecto.

Existen clientes que consumen productos similares y sustitutos, que están interesados en tener nuevas opciones, por lo que existe la factibilidad de ingresar un producto atractivo que se diferencie por el sabor y la presentación a un precio competitivo.

Los incentivos del gobierno para los emprendedores relacionados con la creación de nuevas empresas y la obtención de créditos, promueven y da la opción para ingresar al mercado con este nuevo producto a fin de que obtener la aceptación de los clientes.

En el aspecto económico Ecuador se encuentra saliendo de una crisis de déficit fiscal y tomando medidas encaminadas a la productividad, lo cual incrementa la confianza de los posibles clientes, dando apertura para el consumo de una bebida alcohólica nueva que transmita cualidades de gusto y calidad.

Más del 41 % de la población del Ecuador que está entre los 20 y 59 años consume alcohol, evidenciando una tendencia alta de consumo, esta situación

genera la posibilidad de una demanda importante en el mercado que permite crear varias opciones con las cuales se pueda llegar a más gente y con eso posicionarse como una de las marcas preferidas del país.

El mercado potencial del producto prevé la expansión desde varios puntos de vista, relacionados con el crecimiento poblacional y la ampliación del área geográfica de intervención a sectores de centro y sur de Quito y la ampliación del mercado por reconocimiento de la marca.

El uso de la tecnología ha aportado con información de cantidad y calidad de los productos. Esta exigencia de parte de los clientes se puede aprovechar creando una bebida que tenga el sabor y la calidad necesarios para posicionarse en el mercado y cuya información llegue a manos de los clientes utilizando medios tecnológicos como la internet.

En vista de se va a maquilar el producto, es imprescindible dedicar esfuerzos a la comercialización del producto, a fin de encontrar el espacio en el mercado que permita cubrir las expectativas de ventas.

La competencia del producto propuesto está en las empresas que producen similares, en las empresas que producen sustitutos y los productores no registrados que elaboran aguardiente con o sin sabor en forma clandestina y venden licor al filo de las carreteras. Para esta competencia el factor diferenciador será presentar un producto legalizado a través de los permisos requeridos, el sabor especial de frutos y guayusa, la calidad del producto y la presentación del producto, que espera llamar la atención de muchos clientes y por lo tanto la aceptación en el mercado.

La marca es algo que tiene mucho peso al momento de selección por parte del cliente, por lo tanto, se espera que, con una buena estrategia de administración, comercialización y mercadeo, se logre posicionar la marca en un corto plazo, consiguiendo crear un nombre asociado con la calidad, imagen y buen sabor.

Se observa rivalidad entre marcas, pero no por diversidad por eso se busca variar el sabor y no meter el mismo producto, a fin de ganar el mercado. La

industria tenía un gran crecimiento, pero en los últimos años no ha habido nada que lo mueva más de lo normal así que hay una oportunidad y crear algo que aumente el movimiento de las bebidas alcohólicas en el Ecuador.

En vista de que la cerveza es una bebida alcohólica de preferencia de los consumidores, no se espera competir con la misma que tiene 6 grados GL de alcohol, sino con bebidas del rango de 15 grados GL de alcohol, entre los que están los destilados de caña de azúcar como el Norteño y el Zhumir y los vinos que no son similares sino sustitutos.

Los expertos entrevistados en la investigación cualitativa y cuantitativa del proyecto enfatizaron en que no hay marcas que hagan que los ecuatorianos se sientan identificados, lo que crea la necesidad de una bebida que logre ocupar ese lugar. Además, indicaron que es necesario diversificar y direccionar el producto hacia cada segmento, aprovechando las frutas y hierbas que hay en el Ecuador, creando un producto propio del país no sea una copia de algo existente y que sea de buena calidad y bajo precio.

Del Focus Group se concluye que a la gente le atraen las promociones y regalos, así que se debe establecer una estrategia adecuada para incentivar la preferencia del producto, considerando que cuando se consume alcohol es normalmente en la compañía de amigos y para reuniones sociales. Se puede promocionar el producto llegando a las tiendas de los barrios para hacer pruebas del sabor y calidad producto, de tal forma que se cree fidelidad.

Las encuestas evidencian la necesidad de una nueva bebida, con mayor aceptación del sabor de maracuyá, que no sea muy fuerte. Además, se detectó que, la mejor forma de llegar a los clientes es por redes sociales.

La información analizada crea una oportunidad de mercado ya que proporcionan la perspectiva de cómo tiene que ser la bebida alcohólica, a fin de llegar a crear una nueva marca, considerando todos los factores favorables para salir al mercado y entendiendo lo que necesita el cliente, de tal forma que sea factible ganar un puesto como la principal opción cuando se quiere consumir una bebida alcohólica.

5 Plan de marketing

El Plan de Marketing es un instrumento que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio, en donde se describen los objetivos a conseguir en un tiempo determinado, se detallan los programas y medios de acción, siguiendo pasos estructurados (Muñiz, p. 343).

5.1 Estrategia general de marketing

Mientras en plan estratégico define la misión y objetivos generales de la empresa, la estrategia de marketing es la lógica de marketing para la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y lograr relaciones redituales (Kotler & Armstrong).

Para lograr los objetivos de la empresa y buscar una posición del producto en el mercado, de tal forma que sea reconocido y cree fidelidad con la marca, es necesario visualizar a donde se quiere llegar con el producto propuesto y plantear las estrategias de marketing que se van a aplicar en la empresa.

La estrategia básica de desarrollo es la diferenciación, ya que uno de los objetivos principales es fidelizar al cliente y esto se quiere lograr mostrando la calidad del producto y teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los clientes, a fin de brindarles un producto que satisfaga sus preferencias y se cree fidelidad con la marca. La empresa debe centrarse en el cliente para ganarles a los competidores, en base al conocimiento de sus requerimientos; considerando la diversidad de consumidores es necesario elegir el segmento al cual se va a atender y atenderlo de la mejor forma.

Se va a complementar con las estrategias de crecimiento, para lograr el crecimiento intensivo se va a poner énfasis en el desarrollo de producto ya que se quiere entrar al mercado de bebidas alcohólicas, que tiene múltiples opciones tanto en similares como en sustitutos. Entonces, se busca con un nuevo producto llamar la atención de gran parte de los clientes y así obtener una buena posición en el mercado.

Adicionalmente se plantea usar una estrategia de crecimiento por diversificación pura, ya que el mercado existente está desarrollado y lo que se necesita es diversificar el mercado, no tratar de desarrollar uno nuevo y así poder direccionarse para tener una línea de bebidas alcohólicas en el futuro.

Como estrategia competitiva se va a usar la del retador ya que no se tiene la fuerza necesaria para competir con los líderes, pero se busca generar mayor calidad y dedicarse a un segmento que es la gente que busca alimentos y bebidas de alta calidad.

Además, se va a usar la estrategia de posicionamiento orientada al cliente, ya que por medio de las encuestas se trata de complacer al cliente buscando cumplir su necesidad al momento de consumir bebidas alcohólicas, de tal forma que se sientan identificados con el producto; y, para finalizar se va a aprovechar el uso de redes sociales para alcanzar al cliente de manera directa y atender todas sus dudas y recomendaciones.

5.2 Mercado objetivo

La selección del mercado meta u objetivo implica evaluar el atractivo de cada segmento y elegir uno o más a los cuales atender, en los que pueda generar el mayor valor al cliente y mantenerlo en el tiempo de manera rentable (Kotler & Armstrong, p. 50)

El mercado objetivo consiste en determinar el grupo de personas que responden a un determinado perfil demográfico y socioeconómico, al cual pretendemos ofrecerles el producto que se va a vender y que es objeto de este estudio. El mercado objetivo se relaciona con las características del producto, las características del cliente y la competencia del producto, factores que permitirán establecer las estrategias necesarias para llegar al mercado determinado.

El producto es una bebida alcohólica de 15 grados Gay Lussac de alcohol, con sabor a maracuyá, frutos rojos y una hierba energética como la guayusa, para consumo social en fiestas y reuniones, fácil de adquirir y de manejar en envases individuales retornables y presentación elegante.

Las características de los clientes del producto se definen por factores demográficos, geográficos, psicográficos y descriptores de comportamiento. Entre los factores demográficos tenemos: edad, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel educativo, origen étnico.

Tabla 6 Factores Demográficos

Factor	Selección
Edad	20-39
Género	Masculino y femenino
Nivel de ingresos	Medio y medio alto
Ocupación	Estudiantes y trabajadores
Nivel educativo	Todos
Origen étnico	Todos

Los factores geográficos definen el área geográfica de influencia de los potenciales clientes y restringe a un número de clientes de dicha área. De conformidad con el INEC la proyección de la población para el año 2020 es 17.510.643 y de la provincia de Pichincha 3.228.233 personas. De estas 1.030.111 personas corresponden a los grupos etarios entre los 20 y 39 años en la provincia de Pichincha.

Para saber cuántas personas son del cantón Quito, recurre a los datos del Censo del 2010, en donde se calcula que el porcentaje del cantón Quito con relación a la provincia de Pichincha es el 87,62%, ya que la población de la provincia era 2'576.287 y la del cantón 2'239.191. Por lo tanto, el 87,62% de 1.030.111 equivalente a 902.584 es la población proyectada del cantón.

Tabla 7 Factores Geográficos

Factores Geográficos de Selección de clientes			
Factor	Selección	Población proyectada 2020	Población 20-39 años
Provincia	Pichincha	3.228233	1.030.111
Cantón	Quito		902.584*
Parroquia	Todas		

Adaptado de: Datos del INEC *= 87,62% de la provincia valor calculado

Factores Psicográficos tales como Clase Social, Estilo de Vida, Personalidad

Tabla 8 Factores psicográficos

Factores psicográficos de Selección de clientes			
Factor	Selección	%	Población
Estratificación social	Media(C+), media alta (B) y alta (A)	36,9	333.053
Estilo de vida	Comparte con amistades y asiste a reuniones	60	199.832
Personalidad	Extrovertida consume alcohol	41	81.931

Adaptado de: Encuesta de estratificación socioeconómica (INEC 2, 2011).

La estratificación Social elaborada por el INEN (INEC 2, 2011) determina los porcentajes de estratificación para las categorías de la A la D, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 9 Estratificación socioeconómica

Estratificación nivel socio económico		
Estratos	%	Características
A	1.9	Tiene casa con electrodomésticos y 2 vehículos, profesionales, seguro social y privado, tecnología alta
B	11.2	Tiene casa con 2 baños, 1 vehículo el jefe es profesional, seguro social y privado, tecnología alta
C+	22.8	Tiene casa con 2 baños, educación secundaria y seguro social, tecnología media
C-	49.3	Tiene casa con 1 baño, educación secundaria, tecnología baja
D	14.9	Vivienda limitada, educación primaria, tecnología limitada

Adaptado de: datos del INEC 2011

De la población seleccionada de 20 a 39 años, el 36,9% está en la clase social media y media alta, de los cuales se estima que el 60% asiste a reuniones y el 41% consume alcohol, por lo que se espera un mercado de 81.931 personas podrían consumir esta bebida.

Esta clientela se distribuye entre las bebidas que están en el mercado y se cree que se puede acceder en un inicio al 5% de ese mercado, lo que equivale a un mercado de 4.097 personas.

En lo referente al comportamiento relacionado al uso y la compra del producto se encuentra que son clientes que requieren acceder rápidamente al producto en reuniones rápidas semi formales y tomar una bebida alcohólica que le

proporcione una sana diversión. La compra por lo tanto es directa en tiendas o supermercados cercanos al sitio de sus reuniones.

En base a esta información y la entrevista realizada a los potenciales clientes se concluye que hay necesidades insatisfechas que son reconocidas por los potenciales compradores y que podrían adquirir el producto.

5.3 Mezcla de Marketing

Una vez que se ha establecido la estrategia general de marketing para los objetivos propuestos se deberá planear los detalles de los medios de acción. La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta u objetivo (Kotler & Armstrong, p. 52)

Las cuatro variables de la mezcla de marketing son producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), las mismas que se combinan en un programa de marketing para conseguir el posicionamiento en el mercado.

5.3.1 Producto

El proyecto consiste en la producción y comercialización de la bebida alcohólica de nombre "Sunrise", con el objetivo de brindar a los consumidores una bebida distinta de mezcla de sabores exóticos que deleitar su paladar.

El producto es un licor semi seco, de conformidad con las definiciones de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1837 que dice:

"Licor: Bebida alcohólica que se obtiene por destilación de mostos fermentados, por mezcla de aguardientes, alcohol etílico rectificado (neutro o extra neutro) o bebidas alcohólicas destiladas o sus mezclas, con o sin, sustancias de origen vegetal, extractos obtenidos por infusiones, percolaciones, maceraciones o destilaciones de los citados productos, o con sustancias aromatizantes, edulcoradas o no, a las que se puede añadir ingredientes y aditivos alimentarios aptos para el consumo humano. Licor semiseco. Producto que tiene un contenido de

azúcares entre 51 gramos por litro hasta 100 gramos por litro” (INEN-1837, 2016).

5.3.1.1 Atributos

“Sunrise” es una mezcla de alcohol etílico rectificado neutro al 15% de alcohol, saborizado con pulpa de maracuyá, pulpa de frutos rojos y guayusa como hierba energizante, endulzada con azúcar; elementos que le confieren un sabor dulce con un aroma agradable que satisfará al consumidor.

El producto va a ser maquilado y su proceso de fabricación consiste en la dilución del alcohol etílico rectificado del 96% al 15%, por medio de agua tratada; la mezcla y maceración del alcohol con la pulpa de maracuyá, frutos rojos, azúcar y hojas de guayusa; y, la filtración para eliminación de partículas. El procedimiento de preparación del licor Sunrise, consta en el Anexo 6. El licor debe cumplir con los siguientes requisitos de la NTE INEN 1837.

Tabla 10. Requisitos físicos y químicos para los licores

Requisitos	Unidad	Mínimo	Máximo	Método de ensayo
Alcohol, fracción volumétrica	%	15	50	NTE INEN 340
Furfural	mg/100 cm ³ (*)		10	NTE INEN 2014
Metanol	mg/100 cm ³ (*)		10	NTE INEN 2014
Alcoholes superiores **	mg/100 cm ³ (*)		150	NTE INEN 2014
Azúcares totales:	g/L			NTE INEN 358
Licor seco		--	50	
Licor semisecco		51	100	
Licor dulce		101	250	
Licor crema o crema		251	--	
Licor escarchado		saturado	--	

* El volumen de 100 cm³ corresponde al alcohol absoluto.

** Alcoholes superiores comprenden: isopropanol, propanol, isobutanol, isoamilico, amilico.

Tomado de: Norma NTE INEN 1837 (INEN-1837, 2016)

5.3.1.2 Branding

Logo y nombre

“Sunrise”



Figura 7 Logo de la empresa

Slogan

Da color a tu vida

Colores

El color naranja representa: juventud, innovación, modernidad, diversión y vitalidad y se elige el color porque el color que toma el cielo al esconderse el sol.

Imagen corporativa

La imagen corporativa del producto "Sunrise" representa la diversión que puede brindar este producto al animar una reunión social entre amigos, compañeros o familia.

Empaque

El producto será envasado en una botella bordelesa de vidrio transparente con capacidad de 750 ml cerrada herméticamente con tapa rosca color morado.

Etiquetado

El etiquetado deberá cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1933. BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ROTULADO (INEN 1933, 2016), en la que se define el contenido y características de las etiquetas en el panel principal y panel secundario.

Tabla 11 Requisitos para las Etiquetas

Característica	Requisito
Altura mínima de la letra	20 mm
Idioma	Español
Panel Principal	Marca comercial
	Clase de bebida alcohólica INEN 338
	Contenido alcohólico en % precedido de la palabra ALCOHOL y seguido de la palabra VOLUMEN o sus abreviaciones
	ALCOHOL 15% (VOL.)
	Contenido expresado en volumen según el sistema internacional de medidas
	750 ml o 750 cm ³ o 0,75 L.
Panel secundario	Fecha máxima de consumo si el alcohol etílico es menor del 10 %
	Nombre y dirección del Fabricante
	País de origen
	Ingredientes diferentes al agua, en orden creciente de proporciones
	Lote precedido de la palabra LOTE o la letra L
	Declaración de advertencia de uso bebidas alcohólicas
	Notificación sanitaria

Tomado de: Norma Técnica NTE-INEN 1933 BEBIDAS ALCOHÓLICAS ROTULADO

De conformidad con los requisitos de la tabla se diseñó la siguiente etiqueta:

 <p>Licor de Maracuyá, Frutos Rojos y Guayusa</p>	<p>Sunrise Fabricado por: Fabric Ecuador 15% Alc. Vol 750 ml Lote: xxx EL ABUSO EN EL CONSUMO DE ESTE PRODUCTO ES NOCIVO PARA LA SALUD Notificación sanitaria: xxx</p>
--	--

Figura 8 Etiqueta del producto

Soporte

El producto “Sunrise” va a tener una página web y comunicación directa a través de redes sociales, para recibir quejas y sugerencias sobre el producto. El cliente se sentirá atendido al recibir una respuesta y el productor se sentirá retroalimentado para mejorar el producto.

5.3.2 Precio

5.3.2.1 Costos

A fin de establecer el precio del producto, el límite inferior es el costo variable, que considera los costos de materia prima y los costos de materiales de fabricación, que tienen un valor de 2,19 \$USD por unidad y los servicios de producción, y envasado que se van a maquilar con un costo de 1,50 \$ USA.

Tabla 12 Costos variables de materia prima y suministros

Producción de una botella de bebida alcohólica de 750 ml				
Materia prima directa	Unidad	Cantidad x botella	Costo Unitario \$	Costo total \$ USD
Alcohol neutro	lt	0,1172	\$ 1,40	\$ 0,1641
Agua tratada	lt	0,6328	\$ 0,50	\$ 0,3164
Azúcar	Kg	0,0430	\$ 1,50	\$ 0,0645
Pulpa de maracuyá	Kg	0,0127	\$ 3,60	\$ 0,0457
Pulpa frutos rojos	Kg	0,0127	\$ 3,10	\$ 0,0394
Guayusa	Kg	0,0002	\$ 3,00	\$ 0,0006
Costo Materia Prima				\$ 0,6307
Suministros de Fabricación				
Botella	u	1	\$ 1,00	\$ 1,0000
Tapa	u	1	\$ 0,01	\$ 0,0100
Etiqueta	u	1	\$ 0,50	\$ 0,5000
Caja para 12 botellas	u	0,0833	\$ 0,70	\$ 0,0583
Costo Suministros de fabricación				\$ 1,5683
Total costos variables				\$ 2,1990

Tomado de modelo financiero

5.3.2.2 Estrategia de precios

Se va a usar la estrategia de precios orientada en la competencia ya que se trata de ofrecer un producto con mejores cualidades que los ya existentes en el mercado, por lo que existen una gran cantidad de productos que están poco diferenciados, equiparándose a los precios de este.

5.3.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada al mercado es la fijación de precios por desceme, que consiste en fijar el precio más alto posible aceptado por el consumidor, desde donde se va modificando el precio de acuerdo con la participación de mercado que se tenga en ese momento.

El precio de venta al consumidor considerando el impuesto a los consumos especiales, el IVA y el margen de ganancia de distribuidor será de 9,00 \$USD.

Tabla 13 Precio del producto al consumidor

Precios de una botella de licor al 15% (0.11 lt/botella de 750 ml)				
Precio de Venta al distribuidor	ICE (\$7.24/lt. alcohol)	IVA (12 %)	Margen distribuidor	Precio de venta público
6.00 \$USD	0.796 \$USD	0.72 \$USD	1.48 \$USD	9.00 \$USD

5.3.2.4 *Estrategia de ajuste*

Se prevé aplicar la estrategia de precios por áreas geográficas ya que a medida que el producto gane prestigio va a aumentar la distancia a la que este llegue; negociando los cargos de envío con los compradores si se paga parte o totalidad.

5.3.3 Plaza

5.3.3.1 *Estrategia de distribución*

La forma en que el producto va a ser distribuido será mediante la estrategia intensiva para tratar de llegar al mayor alcance posible ya que se quiere vender el producto de forma masiva para que sus consumidores conozcan el producto.

5.3.3.2 *Puntos de venta*

Los puntos principales de venta van a ser las tiendas de barrio y licorerías que se encuentran ubicadas en la zona centro y norte de Quito; esta área geográfica se seguirá ampliando según la producción programada y el mercadeo.

5.3.3.3 *Estructura de canal de distribución*



Figura 9 Estructura del canal de distribución

5.3.3.4 *Tipos de canal*

El producto va a llegar al consumidor por medio de un canal indirecto ya que la distribución se va a realizar a través de intermediarios encargados de la comercialización de la bebida “Sunrise” y su distribución será con la ayuda de un servicio de transporte pagado.

5.3.4 Promoción (Comunicación)

5.3.4.1 Estrategia promocional

Se va a implementar la estrategia promocional *pull* con el uso de redes sociales, con el fin de promover la marca y lograr que el logo empiece a ser reconocido entre más grupos de personas y así fomentar el consumo del producto.

5.3.4.2 Publicidad

La empresa hará uso de técnicas de publicidad persuasiva, en los sitios autorizados para el consumo de bebidas alcohólicas, través de concursos, sorteos de productos, y promocionales tratando de interactuar con sus consumidores y generando el marketing de boca a boca. La publicidad por medio de redes sociales y su página web tendrá la restricción para personas mayores de 18 años.

La publicidad de las bebidas alcohólicas está limitada por el “Reglamento para la autorización y control de publicidad y promoción de alimentos procesados”(MSP MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2011) que establece: que no puede vincularse a la salud, al éxito deportivo o usar la imagen de la mujer como símbolo sexual, debe llevar la advertencia de su carácter nocivo a salud; y, se prohíbe que: se promueva el consumo excesivo, sorteos, concursos o coleccionables, se asocie a celebraciones cívicas, religiosas o tradicionales, se atribuya propiedades sedantes, estimulantes o desinhibidoras.

Se puede generar formas de publicidad como: degustaciones, ferias, auspicios, banners y barras cocteleras en discotecas, bares, fiestas o eventos privados, así como propaganda en medios sociales y otras opciones creativas.

Es requisito previo notificar a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, la publicidad que se van a emitir, señalando el tipo de publicidad y los medios para que la entidad de salud realice control ex post.

5.3.4.3 Promoción de ventas

Las encuestas mostraron que la promoción de ventas más atractiva es la del 2x1 la cual se va a realizar un día seleccionado de la semana cada cierto tiempo, adicionalmente se va a utilizar cupones con descuentos del 20% por un volumen de compra y sorteos de productos con el logo de la marca que llamen la atención del cliente.

5.3.4.4 Relaciones públicas

“Sunrise” creará alianzas con eventos a los festivos como “*Oktoberfest*”, fiestas de pueblo, y ferias de licores para que la marca se exponga al mercado y lograr un posicionamiento en la industria licorera y la mente de los consumidores.

5.3.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas serán los vendedores que visiten a las tiendas de barrio y licorerías para incentivar a que se compre el producto para su distribución ofreciendo un producto de calidad y bajo costo.

5.3.4.6 Marketing directo

Se va a crear una página web donde se pueda localizar a la empresa y comprar el producto para su distribución y receptar las sugerencias y quejas.

5.3.5 Costos del Plan de Marketing

El detalle de actividades y costos del Plan Anual de Marketing se estiman en \$USD 14.438, valor que está dentro del presupuesto del 6% de las ventas anuales del producto previstas y equivalente a \$USD 15.552, el detalle de los costos anuales y la proyección a cinco años se observa en el Anexo 7.

5.4 Propuesta de valor

El modelo CANVAS describe de manera lógica la forma en que el negocio crea, entrega y captura valor, con el siguiente detalle:

5.4.1 Cómo se va a hacer el producto

5.4.1.1 Aliados clave

Para la elaboración del producto, los aliados clave son los proveedores de la materia prima e insumos, la empresa que se encargue de la maquila del producto, las tiendas de barrio y licorerías donde se vende el producto y el servicio de mercadeo (asesor de imagen).

5.4.1.2 Actividades clave

Las actividades clave del proceso operativo son: la provisión de materia prima e insumos, producción de una bebida de alta calidad, control de calidad, comercialización o distribución a puntos de venta, servicio post venta y fidelización del cliente.

5.4.1.3 Recursos clave

Los recursos económicos, tecnológicos y humanos requeridos están relacionados con las actividades de: obtención de permisos, adquisición de materia prima, adquisición de materiales para envasado y etiquetado; conocimiento para la producción bebidas alcohólicas, distribución y publicidad que haga que el cliente se sienta identificado

5.4.2 Qué se va a hacer

Propuesta de valor

Brindar a la población de Quito una bebida alcohólica de alta calidad a base de maracuyá, frutos rojos y aromatizadas hierbas energizantes.

5.4.3 Para quién es el producto

5.4.3.1 Relación clientes

Los clientes están dispersos en el ámbito de la ciudad de Quito, por lo tanto, a fin de proporcionar la calidad requerida para mantener los clientes, se requiere estar siempre a disposición del cliente, a través de la página web y redes sociales. Se va a transmitir la idea del consumo de esta bebida con la identificación de ser ecuatoriano y agregar artículos con el nombre de la marca.

5.4.3.2 Canales

Se va a enfocar a la venta a través de las tiendas de barrio, licorerías y a las ventas por internet, cumpliendo con la cadena de distribución.

5.4.3.3 Segmento Clientes

Se va a enfocar en estudiantes y trabajadores de 20 a 39 años de la ciudad de Quito, que estén en clase media a media alta y que consuman alcohol, según del detalle del mercado objetivo antes referidos en este capítulo.

5.4.4 Cuánto dinero egresa e ingresa

5.4.4.1 Estructura de costes

Se va a necesitar recursos económicos para: permisos, pruebas de calidad, envases, etiquetas, compra de insumos, mano de obra, maquila, pago publicidad, internet y comunicaciones, transporte del producto y afiches de la marca. El detalle de la estructura de costos se encuentra en el Capítulo 7 de Evaluación financiera.

5.4.4.2 Flujo de ingresos

Los ingresos vienen de los distribuidores, que reciben los productos para la venta, se ofrecerá facilidades de pago ya sea con tarjeta de crédito, débito o efectivo; por lo tanto, se requiere un capital de operación. El detalle del flujo de ingresos se encuentra en el Capítulo 7 de Evaluación financiera.

En el Anexo 3, se presenta el modelo CANVAS con la interrelación entre los bloques de creación, entrega y captura de valor de la empresa.

6 Estructura Organizacional

Para la implementación del proyecto de “Producción de una mezcla de bebidas alcohólicas”, se requiere la creación de una microempresa, donde estén definidos: la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

La empresa puede ser de tipo familiar o con personas allegadas, con la denominación de compañía limitada, que puede estar conformada por mínimo

2 y máximo 15 socios y tendrá “capital cerrado” (capital con un número limitado de acciones que no se podrán cotizar en la Bolsa de Valores).

6.1 Misión

Es una microempresa que se dedica a gestionar la producción y distribución de una mezcla de bebida alcohólica, con sabor de frutos nacionales, de calidad y amigable con los clientes ubicados en el cantón Quito de la provincia de Pichincha, al costo apropiado para obtener rentabilidad y permanencia en el mercado con una marca reconocida por los clientes.

6.2 Visión

Creer en el mercado de bebidas alcohólicas para llegar a ser en cinco años, una empresa con una marca reconocida a nivel nacional, utilizando la tecnología para la producción y mercadeo que garantice la calidad y fidelidad de los consumidores.

6.3 Objetivos de la Empresa

Corto Plazo (3 años)

- Iniciar la producción con 3600 unidades mensuales del licor Sunrise, correspondiente al 4,4% del mercado objetivo.
- Para el segundo año aumentar las ventas en 4%, con respecto al primer año, con base a los resultados esperados del mercadeo.
- Para el tercer año aumentar las ventas en un 6% con respecto al segundo año, ampliando el número de los distribuidores según las recomendaciones del análisis del mercado.

Largo Plazo (5 años)

- Aumentar las ventas en 8% el cuarto año con respecto al tercer año de producción, reforzando las herramientas de mercadeo en sectores de mejor rendimiento.
- Incrementar el 8% de las ventas para el quinto año, con respecto al cuarto año, extendiendo el área de distribución del producto.

6.4 Procesos y Organización

Para establecer una gestión basada en procesos se identifican todos los procesos que se incluirían en cada uno de los tres grandes bloques: estratégicos, operativos y de soporte. A partir de aquí, se elabora el mapa de procesos que ayudará a identificar las interrelaciones de cada uno de ellos (María-Mestres, 2019).

Para la empresa de producción y comercialización de la bebida alcohólica Sunrise, se han identificado los procesos: estratégico, operativo y de soporte.

Los Procesos Estratégicos proporcionan las directrices y realizan la planificación y control, por lo tanto tienen los procesos de Planificación, Dirección y Control de Gestión.

Los procesos de Soporte o Apoyo contienen los procesos de: Administración, Finanzas y Logística que proporcionan los recursos para el proceso operativo.

Los Procesos Operativos corresponden a la cadena de valor o proceso productivo y contienen los procesos de: Innovación, Producción y Posventa; el proceso de Producción tiene a su vez los subprocesos de Compras, Fabricación y Comercialización.

El subproceso de Compras se encarga de proveer de la materia prima y materiales requeridos en el subproceso de Fabricación para elaborar el producto, se relaciona con los proveedores para conseguir la cantidad, calidad y precios óptimos de los insumos a comprar.

El subproceso de Fabricación tiene los subprocesos de programación de la producción, fabricación y envasado y control de calidad de los productos de conformidad a las especificaciones técnicas. La fabricación y envasado se realiza a través de la maquila, bajo un programa de producción de responsabilidad de este proceso.

El proceso de Comercialización se encarga del mercadeo y la distribución del producto terminado hasta las tiendas y licorerías que van a vender el producto al usuario final. Tiene los subprocesos de Mercadeo, Ventas y Distribución.

La cadena de valor contiene los procesos clave de la empresa para producir y vender la bebida alcohólica, por lo tanto es importante conocer detalladamente las actividades que se realizan y los recursos necesarios. En el Anexo 4 se presenta el diagrama de flujo de los procesos de la cadena de valor con las actividades que permiten llegar a los objetivos.

Considerando que la producción y envasado serán subcontratados, no se requiere maquinaria y la infraestructura de oficinas administrativas y bodega de productos terminados se rentará; los recursos humanos y los recursos económicos para la materia prima directa e indirecta y los subcontratos de fabricación, envasado y distribución se observan en la tabla del Anexo 5.

Comparando los diferentes organigramas funcionales de empresas de producción (Anexo 8), se observa que agrupan actividades en función del negocio y se aplican según el tamaño del mismo y los procesos que le corresponden. En base al estudio de los procesos identificados para la empresa de “Producción de Mezcla de Bebidas Alcohólicas” y considerando que se trata de una microempresa para comercializar un producto de fabricación subcontratada, se propone la siguiente organización:



Figura 10 Organización de la Microempresa

Es importante definir las funciones que debe cumplir cada área independiente de existan como departamentos de una organización, porque la formalización de esta organización se va dando con el crecimiento de la empresa. Al tratarse de una microempresa su personal máximo será de 9 personas, se iniciará con el gerente y 5 empleados cuyas funciones se especifican en el Anexo 11.

El mapa de procesos de la empresa para producción de la mezcla alcohólica se detalla en el siguiente gráfico.

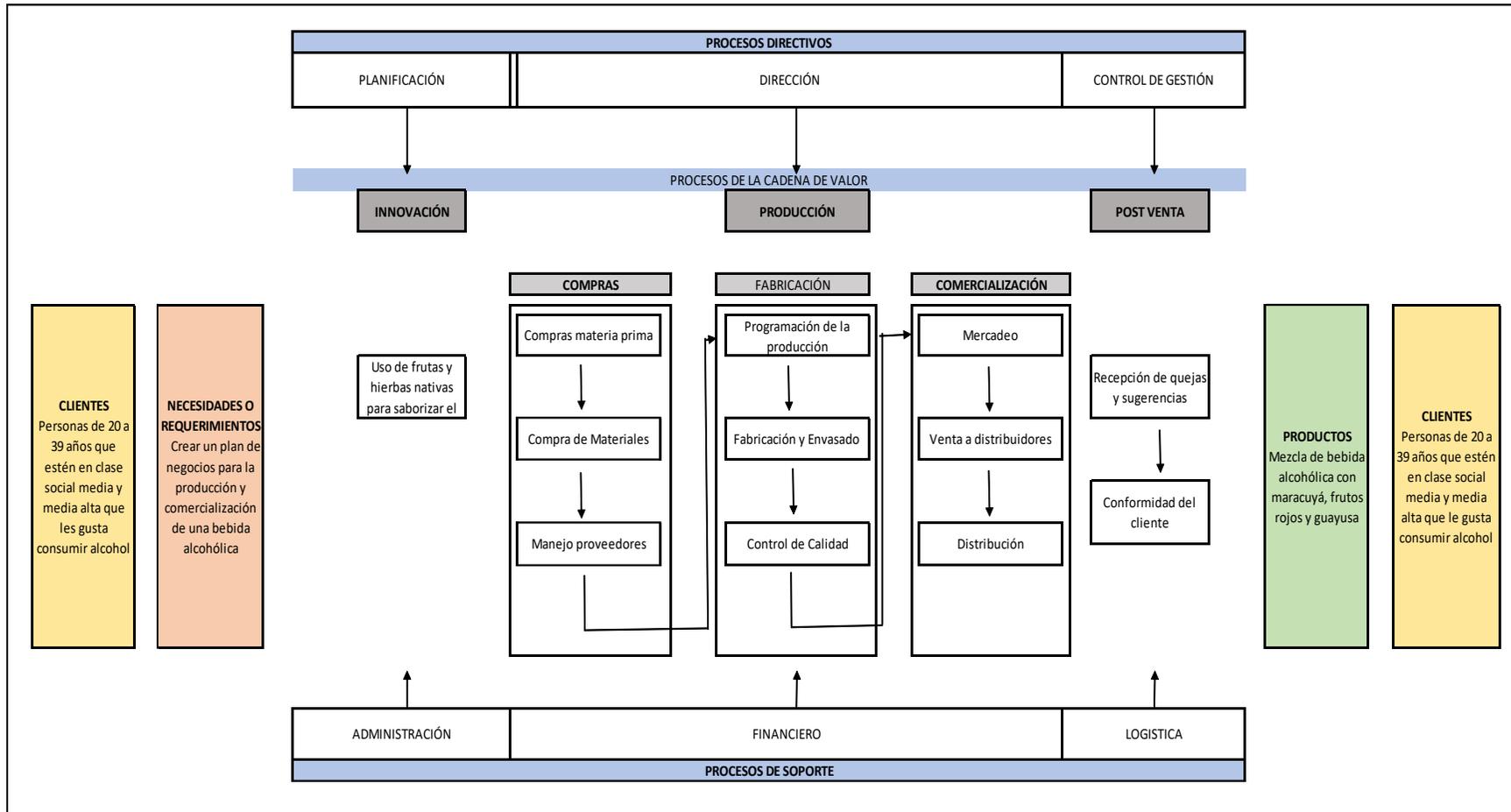


Figura 11 Mapa de Procesos de la Empresa

6.5 Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se establece las fechas de inicio y la duración de las actividades clave para el proceso de producción del licor y la distribución del producto en los sitios determinados para su venta; por lo tanto, está relacionado con el producto, el proceso de producción, la programación de la producción y la gestión de existencias.

En base a las características técnicas, los requisitos legales aplicables y el diseño del producto; se elaboró el programa o plan de producción para las actividades de los procesos clave, determinando los tiempos y los recursos humanos y los recursos económicos directos e indirectos, según consta en la siguiente figura.

Plan Anual de Operación																
PROCESO	ACTIVIDAD	Tiempo (h /hombre)	Frecuencia	Meses												Recursos Económicos (\$ USD/año) Total
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
COMPRAS	Compra de materia prima	15	Mensual												28.089,56	
	Compra de materiales	15	Mensual												70.333,80	
	Almacenamiento de materia prima	10	Mensual												409,20	
	Entrega de materia prima a productor	10	Mensual												1.609,20	
PRODUCCIÓN	Planificación y control de producción	30	Mensual												1.227,60	
	Control del proceso de fabricación contratado	25	Mensual												44.223,00	
	Verificación de calidad previo embotellado	10	Mensual												4.249,20	
	Control del servicio de embotellado contratado	25	Mensual												22.623,00	
	Verificación de producto terminado	10	Mensual												649,20	
	Verificación de empaque	10	Mensual												649,20	
COMERCIALIZACION	Planificación del mercadeo	20	Mensual												3.052,80	
	Ejecución del mercadeo	100	Mensual												19.525,50	
	Ventas	120	Mensual												6.928,80	
	Distribución clientes	40	Mensual												20.128,80	
	Control de ventas	40	Mensual												1.996,80	
TOTAL PRODUCCIÓN 43200 botellas por año (3600 botellas de 750 ml por mes)													225.695,66			

Nota 1: Valor de recursos estimado para 1 año a partir del valor estimado de 1 mes

Figura 12 Plan de Operaciones
Tomado de: Recursos de procesos del Anexo 5

7 Evaluación Financiera

La evaluación financiera permite analizar los ingresos y gastos que se van a obtener de la bebida alcohólica “Sunrise” y definir si es rentable y se puede invertir en el proyecto.

7.1 Proyección de ingresos costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

La proyección de los ingresos por la venta de la bebida alcohólica “Sunrise”, se observa en la siguiente tabla, el precio unitario se inicia en \$USD 6,00 y crece en base al índice anual de precios al consumidor de 0,04%, según datos del mes de noviembre de 2019(INEC, <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>, 2019). El porcentaje de crecimiento de la cantidad de unidades vendidas se determina en los objetivos del proyecto.

Tabla 14 Ingresos por Ventas

Ingresos por Ventas	AÑOS				
	1	2	3	4	5
% crecimiento ventas		4,00%	6,00%	8,00%	8,00%
Cantidad de venta (u)	43.200	44.928	47.624	51.434	55.548
Precio unitario \$USD	6,000	6,002	6,005	6,007	6,010
Valor ventas \$ USD	259.200,00	269.675,83	285.970,72	308.971,92	333.823,15

Tomado de: Modelo Financiero

7.1.2 Proyección de Costos

7.1.2.1 Costos Variables

Los costos variables previstos para el proyecto están relacionados con la materia prima requerida para la producción y los materiales para el envase, con el detalle que consta en la Tabla 12 del capítulo 5 “Plan de Marketing”.

La proyección de los costos variables de la materia prima y los materiales indirectos utilizados en el envasado, se observan en la siguiente tabla:

Tabla 15 Proyección de los costos variables

Costos Producción	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad producción	43.200	44.928	47.624	51.434	55.548
Costo materia prima	27.245,85	28.335,69	30.035,83	32.438,69	35.032,62
Costo materiales	67.754,26	70.464,43	74.692,29	80.667,68	87.118,19
Costo total \$ USD	95.000,11	98.800,11	104.728,12	113.106,37	122.150,81

Tomado de: Modelo Financiero

7.1.2.2 Costo de Mano de Obra

En el proyecto se va a contar con 6 trabajadores, encargados de la gestión y administración de la empresa, ya que la producción se va a maquilar en una empresa externa. Los costos de mano de obra directa, mano de obra indirecta y mano de obra operacional se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 16 Costo de mano de Obra

Mano de Obra	Cargo	Sueldo /mes \$ USD	Prov Décimo	Prov Décimo	Fondos de Reserva	Aportes al IESS	Total \$ USD
Directa	Jefe de producción	800,00	66,67	33,08	66,67	97,20	1.063,62
Indirecta	Vendedor 1	397,00	33,08	33,08	33,08	48,24	544,49
	Vendedor 2	397,00	33,08	33,08	33,08	48,24	544,49
Operacional	Gerente General	1.200,00	100,00	33,08	100,00	145,80	1.578,88
	Asesor de marketing	500,00	41,67	33,08	41,67	60,75	677,17
	Contador/financiero	500,00	41,67	33,08	41,67	60,75	677,17

Tomado de: Modelo Financiero

Para la proyección de los costos de mano de obra se considera el cambio por la inflación anual, más un porcentaje que establece la política económica y social gubernamental, estimado en el 1 % anual, ver siguiente tabla:

Tabla 17 Proyección de los costos de mano de obra

Mano de Obra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mano de obra directa \$ USD	11.963,40	12.887,06	11.423,27	6.719,78	6.783,01
Costo mano obra indirecta \$ USD	6.136,83	6.175,02	6.213,22	6.251,42	6.289,62
Gastos Sueldos Operacionales \$ USD	32.998,60	33.210,27	33.421,95	33.633,62	33.845,29
Totala Mano de Obra \$ USD	51.098,83	51.425,67	51.752,51	52.079,35	52.406,20

Tomado de: Modelo Financiero

7.1.3 Proyección de Gatos Generales

La proyección de gastos generales de la empresa está detallada en la siguiente tabla, donde se puede observar que consta el servicio de maquila del producto terminado listo para su distribución y venta.

Tabla 18 Gastos Indirectos y Operacionales

GASTOS \$USD	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Servicio maquila		64.800,00	67.418,96	71.492,68	77.242,98	83.455,79
Servicio transporte		14.400,00	14.405,76	14.411,52	14.417,29	14.423,05
Laboratorio		7.200,00	7.202,88	7.205,76	7.208,64	7.211,53
G. Indirectos de Fabricación	0,00	86.400,00	89.027,60	93.109,96	98.868,91	105.090,37
Gasto arriendo		6.000,00	6.002,40	6.004,80	6.007,20	6.009,61
Servicios básicos		2.400,00	2.400,96	2.401,92	2.402,88	2.403,84
Publicidad		15.552,00	16.180,55	17.158,24	18.538,31	20.029,39
Suministros oficina		3.600,00	3.601,44	3.602,88	3.604,32	3.605,76
Gastos de constitución	2.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G. Operacionales	2.250,00	27.552,00	28.185,35	29.167,85	30.552,72	32.048,60
	2.250,00	113.952,00	117.212,95	122.277,81	129.421,63	137.138,97

Tomado de: Modelo Financiero

Es importante señalar que el servicio de maquila comprende la fabricación de la bebida alcohólica y el envasado y por lo tanto el incremento se relaciona con la cantidad de unidades a producir y al incremento del costo del servicio por efecto de la inflación. En los otros gastos generales se considera exclusivamente el incremento del costo por efectos de la inflación.

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial será en activos fijos, activos intangibles y capital de operación. No se va a trabajar con inventario de materia prima, ya que se entrega directamente a proveedor del servicio de maquila.

7.2.1.1 Activos Fijos

El proyecto está concebido para maquilar la producción por lo tanto, los activos fijos tangibles son los equipos computacionales y de oficina y el software como activos intangibles, con el detalle de la siguiente tabla.

Tabla 19 Activos fijos

Descripción del activo fijo		Cantidad (unidades)	Costo Unitario \$USD	Costo Total \$ USD	Vida Útil (años)	
Activos Tangibles	Scanners	4	120,00	480,00	3	
	Equipo computacional	Computadoras	4	600,00	2.400,00	3
		Impresoras	1	150,00	150,00	3
					3.030,00	
	Equipo de Oficina	Escritorio	4	200,00	800,00	10
		Silla	4	80,00	320,00	10
Repisa		20	40,00	800,00	10	
Total activo fijo tangible \$USD				4.950,00		
Activos Intangibles	Software	4	300,00	1.200,00	5	
Total activo fijo intangible \$USD				1.200,00		
Total activos Fijos \$ USD				6.150,00		

Tomado de: Modelo Financiero

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para el proyecto durante los 5 años de proyección es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes y tiene los valores de \$USD 17.117,82; \$ USD 16.003,70; \$ USD 14.835,56; \$ USD 14.327,32 y \$ USD 14.394,40. Estos valores requieren financiamiento con créditos a corto plazo hasta recuperar los valores de las cuentas por cobrar pendientes en cada periodo.

7.2.3 Estructura de capital

En la estructura de capital que consta en la siguiente tabla, se observa las inversiones en activos fijos tangibles e intangibles, el capital de trabajo y un valor para varios, con un total de 8.650,00 \$USD. La inversión inicial se estructura el 40% de capital propio y 60 % con crédito.

Tabla 20 Fuente de Ingresos

Inversiones PPE	4.950,00				
Inversiones Intangibles	1.200,00				
Inventarios	-				
Gastos efectivos	2.270,00	Capital de Trabajo Neto			
Varios	230,00				
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	8.650,00	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	40,00%	3.460,00
			Deuda L/P	60,00%	5.190,00

Tomado de: Modelo Financiero

El crédito de \$ USD 5.190,00, se prevé para 5 años a una tasa de interés anual de 14,95%.

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

7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

En la proyección del Estado de Resultados a cinco años (ver Anexo 9, Tabla 29), se observa que la utilidad neta aumenta cada año ya que el ingreso de las ventas permite cubrir los costos y gastos, así como el pago de intereses, impuestos y participación de los empleados. En base a estos resultados el cálculo de los márgenes de ganancia revela un crecimiento potencial del proyecto, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 21 Márgenes de Ganancia

Márgenes de Ganancia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	29,14%	26,15%	25,32%	27,69%	28,03%
Margen Operacional	5,24%	2,00%	2,09%	5,65%	7,05%
Margen Neto	3,16%	1,13%	1,23%	3,54%	4,47%

Tomado de: Modelo Financiero

7.3.2 Situación financiera

La situación financiera de la empresa se aprecia en la proyección del balance de activos y pasivos para los cinco años (Anexo 9 Tabla 30). En el año cero

los activos tienen un valor de \$USD 8.650,00 mientras que los pasivos son de \$USD 5.190,00, que da como resultado un patrimonio de \$ USD 3.460,00, que corresponde al capital invertido por el empresario. En los siguientes años se observa que las utilidades van creciendo con el crecimiento de las ventas.

El comportamiento de los activos y pasivos corrientes es el siguiente:

Tabla 22 Activos y Pasivos Corrientes

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	0	25.996,19	27.047,40	28.504,45	30.614,72	32.848,87
PASIVOS CORRIENTES	0	8.878,37	11.043,70	13.668,89	16.287,41	18.454,47

Tomado de: Modelo Financiero

Se puede ver como los activos corrientes son mayores a los pasivos corrientes en todos los años lo que evidencia que los activos pueden pagar con facilidad las deudas a corto plazo.

7.3.3 Estado de Flujos de Efectivo

Los movimientos de efectivo de cada uno de los cinco años de la proyección del estado de flujo de efectivo, evidencian los pagos y cobros realizados por las ventas, así como las actividades operacionales, de inversión y de financiamiento, que dan como resultado el "Incremento Neto en Efectivo" y se puede ver la liquidez con la que va a operar la empresa.

Tabla 23 Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (7.525,93)	\$ 5.563,40	\$ 6.076,47	\$ 12.761,70	\$ 16.267,50
Utilidad Neta	\$ -	\$ 8.195,89	\$ 3.053,28	\$ 3.512,33	\$ 10.941,63	\$ 14.938,58
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 1.156,00	\$ 1.156,00	\$ 1.156,00	\$ 1.071,83	\$ 1.156,00
+ Amortización	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (4.320,00)	\$ (174,60)	\$ (271,58)	\$ (383,35)	\$ (414,19)
- Δ Inventario Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario Suministros de Fabricación	\$ -	\$ (5.648,26)	\$ (225,93)	\$ (352,45)	\$ (498,13)	\$ (535,08)
- Δ Inventario Producto Terminado	\$ -	\$ (16.027,93)	\$ (650,68)	\$ (833,02)	\$ (1.228,79)	\$ (1.284,88)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 6.335,66	\$ 253,43	\$ 395,35	\$ 558,75	\$ 600,20
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 2.191,00	\$ 1.804,00	\$ 1.946,43	\$ 1.824,30	\$ 1.834,60
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 351,70	\$ 107,90	\$ 283,41	\$ 235,46	\$ (267,74)
Actividades de Inversión	\$ (6.150,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.030,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (6.150,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.030,00)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 8.650,00	\$ (754,40)	\$ (875,25)	\$ (1.015,44)	\$ (1.178,10)	\$ (1.366,81)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 5.190,00	\$ (754,40)	\$ (875,25)	\$ (1.015,44)	\$ (1.178,10)	\$ (1.366,81)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 3.460,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 2.500,00	\$ (8.280,33)	\$ 4.688,15	\$ 5.061,03	\$ 8.553,60	\$ 14.900,69
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ (72.898,30)	\$ (39.274,46)	\$ 7.567,06	\$ 78.493,28	\$ 240.130,81
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 2.500,00	\$ (81.178,63)	\$ (34.586,30)	\$ 12.628,08	\$ 87.046,89	\$ 255.031,50

Tomado de: Modelo Financiero

7.3.4 Flujo de Caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

La información de la empresa y su capacidad para pagar deudas es sumamente importante para valorar la empresa y ver su nivel de liquidez.

7.3.4.1 Proyección de flujo de caja

La proyección del flujo de caja de proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24 Flujo de caja del proyecto

Variación del flujo de caja del proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo efectivo operativo (FEO)	\$ -	\$ 10.400,80	\$ 4.972,36	\$ 5.356,83	\$ 12.891,29	\$ 17.007,17
Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -17.117,82	\$ 1.114,12	\$ 1.168,14	\$ 508,24	\$ 14.327,32
Gastos de capital (CAPEX)	\$ -6.150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -3.030,00	\$ 10.372,75
Flujo de caja del proyecto	\$ -6.150,00	\$ -6.717,02	\$ 6.086,49	\$ 6.524,97	\$ 10.369,53	\$ 41.707,23

Tomado de: Modelo Financiero

La proyección del flujo de caja del inversionista presenta en la siguiente tabla:

Tabla 25 Flujo de caja del inversionista

Variación del flujo de caja del inversionista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	\$ -6.150,00	\$ -6.717,02	\$ 6.086,49	\$ 6.524,97	\$ 10.369,53	\$ 41.707,23
Préstamo	\$ 5.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de interés		\$ -725,60	\$ -604,76	\$ -464,56	\$ -301,90	\$ -113,19
Amortización de capital		\$ -754,40	\$ -875,25	\$ -1.015,44	\$ -1.178,10	\$ -1.366,81
Escudo fiscal		\$ 244,53	\$ 203,80	\$ 156,56	\$ 101,74	\$ 38,15
Flujo de caja del inversionista	\$ -960,00	\$ -7.952,50	\$ 4.810,29	\$ 5.201,52	\$ 8.991,27	\$ 40.265,38

Tomado de: Modelo Financiero

7.3.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Los datos para el cálculo de la tasa de descuento son los siguientes:

Tabla 26 Fuentes de información de los datos

Datos	Valor	Fuente de Información
Tasa libre de riesgo	1,90%	https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX
Rendimiento del mercado	16,03%	http://www.damodaran.com
Beta	1,3	http://www.damodaran.com
Tasa de impuestos industria	2,55%	http://www.damodaran.com
Razón deuda/capital	34,18%	http://www.damodaran.com
Beta desapalancada	98%	

Tomado de: Modelo Financiero

El CAPM es el modelo para calcular la rentabilidad esperada del activo, que se utiliza para calcular el costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento –WACC. Los resultados se observan en la siguiente tabla:

Tabla 27 Resultados del cálculo

Información del proyecto	
Razón deuda/capital	150%
Tasa de impuestos	36,25%
Beta proyecto	1,91
Riesgo país	8,67%
CAPM	37,53%
WACC	20,73%

Tomado de: Modelo Financiero

7.3.4.3 Criterios de valoración

En los resultados de los flujos de caja del proyecto y del inversionista se puede ver un VAN positivo por lo que en los dos casos el proyecto va a crear valor para los inversionistas, el Índice de Retorno-IR muestra que por cada dólar invertido se gana en el caso del proyecto \$3,82 y para el inversionista \$ 9,85, la Tasa de Retorno-TIR es mayor a la tasa de cualquier banco así que es mejor invertir en el proyecto que en el banco y se recupera la inversión en 4,04 y 3,79 años respectivamente, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 28 Criterios de valoración financiera

Criterios de inversión con WACC		Criterios de inversión con CAPM	
VAN	\$ 17.312,71	VAN	\$ 8.498,92
IR	\$ 3,82	IR	\$ 9,85
TIR	56,13%	TIR	79,84%
PERIODO RECUPERACIÓN	4,04	PERIODO RECUPERACIÓN	3,79

Tomado de: Modelo Financiero

7.4 Índices Financieros

La rentabilidad de la inversión, la liquidez, la solvencia y la gestión del proyecto, se determina en base a los índices y razones financieros obtenidos de las proyecciones de los estados financieros y estado de resultados, cuyo resumen se presenta en el Anexo 10.

7.4.1 Índices de Rentabilidad

Los márgenes bruto, operacional y neto relacionan la utilidad correspondiente con las ventas y se observa que existe un porcentaje de utilidad que se incrementa en relación con las ventas de cada periodo. Comparando los índices financieros con los resultados de la industria, se puede ver que el margen bruto está por encima del valor de la industria.

El Rendimiento de los Activos -ROA establece eficiencia en la utilización de los activos y presenta valores positivos: el primer año tiene 32,82% y a partir del segundo año crece del 10,42% al 23,88% en el quinto año.

El Rendimiento sobre Recursos Propios-ROE permite conocer el rendimiento de las utilidades netas sobre los recursos propios de los accionistas; el primer año tiene 236,88% y a partir del segundo año crece del 88,24% al 431,75% en el quinto año.

7.4.2 Índices de Liquidez

La razón circulante se inicia con 2,28 y se incrementa cada año; los valores están arriba del valor de la industria de 0,81 y muestra que los activos corrientes cubren los pasivos corrientes.

La razón rápida sin considerar los inventarios; se inicia con un valor negativo en el primer año y se incrementa a valores positivos desde 0,31 hasta 1,79 en el quinto año. Para superar el valor negativo del primer año será necesario bajar el inventario y/o aumentar las cuentas por cobrar.

La razón efectiva, se inicia con un valor negativo en el primero y segundo año y se incrementa a valores positivos desde 0,29 hasta 1,49 en el quinto año. Para eliminar los valores negativos se deberá efectivizar las cuentas por cobrar e incrementar las ventas en los dos primeros años. El capital neto de trabajo a activos totales es mayor que cero durante los cinco años.

7.4.3 Índices de Solvencia

En la razón de deuda total a capital en los tres primeros años es mayor que el recomendado de 60% y se reduce en los siguientes años sin llegar al valor de la industria de 30,32%, lo que implica que se pierde autonomía financiera frente a terceros que para este proyecto pueden ser los proveedores, por lo que se podría aumentar el pago en efectivo y bajar el porcentaje de crédito.

La razón deuda total a activos totales tiene porcentajes del 86 al 94 del activo que se financian con recursos de terceros, situación que se puede bajar pagando un mayor porcentaje en efectivo a los proveedores.

7.5 Políticas de pago, cobro y manejo de inventarios

Las políticas que priman para el modelo financiero son las siguientes:

- Las cuentas por pagar se manejan 20% de contado y 80% de crédito
- Las cuentas por cobrar se manejan 80% de contado y 20 % de crédito, a fin de tener liquidez para la compra de materia prima y materiales
- No se maneja inventario de materia prima
- Se mantiene el 100% de inventario de producto terminado.

7.6 Recomendaciones para mejorar la viabilidad financiera

- Optimizar el costo de los productos analizando el valor de los servicios de maquila y de distribución del producto.
- Incrementar los objetivos de ventas apoyados en el posicionamiento del producto.
- Realizar acuerdos de sobregiros con los bancos a fin de cubrir el déficit de efectivo evidenciado en el flujo de caja de efectivo.

8 Conclusiones Generales

- El análisis de los factores del entorno externo del proyecto evidencian oportunidades, como el alto consumo de alcohol en el país, que hay que aprovecharlas y amenazas, como la afectación a la salud de las bebidas alcohólicas, que requieren de estrategias efectivas para enfrentarlas.
- El análisis de la competencia del nuevo producto Sunrise, revela una competencia fuerte de un producto sustituto (Cerveza) y poco poder de negociación con los clientes debido a que se vende a través de intermediarios, por lo que se requiere estrategias novedosas relacionadas con el producto diferenciado, precio competitivo y soporte en la distribución.
- Para el producto propuesto existen oportunidades de mercado, debido al alto consumo de alcohol en la población de 20 a 39 años, el requerimiento de los clientes de la calidad y el sabor de la bebida y las facilidades de la internet para dar a conocer el producto y vender.

- Se propone un Plan de Marketing, con la estrategia general y las herramientas que permitan lograr los objetivos de posicionamiento planteados y alineados con los objetivos de la empresa.
- La microempresa responsable de llevar a cabo este proyecto, parte de una buena planificación con la misión, visión y objetivos claros, que se ejecutaran a través de los procesos estratégicos, operativos y de soporte, en una organización con funciones definidas.
- La inversión inicial del proyecto es de \$USD 8.650, el 40% es capital propio y el 60% a través de un crédito a 60 meses con una tasa de interés de 14,95 %; no se invierte en maquinaria debido a que la producción se va a maquilar.
- El precio previsto para el distribuidor es de \$ USD 6,00 y el del consumidor es de \$USD 9,00 similar al valor de la competencia con el incentivo de la diferenciación por el sabor.
- En los índices financieros se aprecia valores positivos de rentabilidad en los márgenes bruto (del 29,14% al 28,03%), operativo (del 5,24% al 7,05%) y neto (del 3,16% al 4,47%), calculados de las utilidades con respecto a las ventas de cinco años.
- Los índices de solvencia tienen valores altos que reflejan riesgo de perder la autonomía financiera frente a terceros, lo que sugiere monitorear las políticas de pago a los proveedores.
- De acuerdo con el análisis financiero del proyecto, se encuentra factible su implementación, ya que registra utilidades por arriba del promedio de la industria y se refleja un valor actual neto–VAN de \$USD 17.312,71, un Retorno de Inversión-IR de \$ USD 3,82 y una Tasa Interna de Retorno-TIR de 56,13%.
- Es un proyecto que tiene un posicionamiento medio y un atractivo de mercado medio; por lo que se puede invertir tomando en cuenta los cambios del entorno externo y los resultados del mercado.

Referencias

- ARCSA. (25 de Octubre de 2018). *Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>
- ARCSA-Rs-67, & M.SALUD. (2015). *NORMATIVA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS. MODIFICADA SEPTIEMBRE 2016*. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.
- Asamblea-Nacional, & COPCI. (12 de 03 de 2013). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 056.
- Banco Central. (19 de 10 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Compañías, S. d. (29 de 10 de 2019). *SUPERCIAS*. Obtenido de <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin>
- David Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). Mexico: Prentice Hall.
- ENTREVISTA. (2018). *CONSUMO DE UNA BEBIDA ALCOHÓLICA CON JARABE DE FRUTAS*. QUITO UDLA.
- INEC 2. (2011). *Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico NSE 2011*.
- INEC. (22 de 7 de 2013). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (12 de 12 de 2019). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEN 1933. (2016). *Bebidas Alcohólicas. Rotulado*.

INEN-1837. (2016). *BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS*. QUITO ECUADOR: INEN.

Kotler, & Armstrong. (s.f.). *fundamentos de Marketing*.

La-Hora. (17 de 10 de 2017). *La hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102104030/el-alcoholismo-un-gran-problema-en-ecuador>

Ley F.P, A. (21 de 08 de 2018). Ley Orgánica de Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Equilibrio Fiscal. *Registro Oficial 309*. Quito, Ecuador: Registro Oficial.

M. de Salud Ecuador; INEC. (2014). *ENCUESTA NACIONAL DE SALDUD Y NUTRICIÓN DEL ECUADOR*. ECUADOR.

María-Mestres. (8 de abril de 2019). <https://www.captio.net>. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>

Ministerio-Economía-y-Finanzas, & Ministro. (7 de enero de 2019). <https://www.finanzas.gob.ec>. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/el-menor-deficit-fiscal-de-los-ultimos-seis-anos/>: <https://www.finanzas.gob.ec/el-menor-deficit-fiscal-de-los-ultimos-seis-anos/>

MSP MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (18 de 02 de 2011). CONTROL DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS. *ACUERDO No. 040 MSP REGLAMENTO*. QUITO: RO 388.

Muñiz, R. (s.f.). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*.

OMS. (2014). https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1200:informe-mundial-de-la-oms-destaca-los-impactos-negativos-del-alcohol-en-la-salud&Itemid=360. Obtenido de Informe mundial de la OMS destaca los impactos negativos del alcohol en la salud.

Plan-Nacional, 1.-2. (22 de 09 de 2017). Plan Nacional Toda una Vida 2017 - 2021. Quito, Ecuador.

wikipedia. (2019). https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza_del_consumidor.

Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza_del_consumidor

ANEXOS

Anexo 1: Código CIU para la Industria de elaboración de bebidas

Código	Actividad
C	Industrias Manufactureras
C11	Elaboración de Bebidas
C1101	Destilación, Rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
C1101.01	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera.
C1101.02	Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.
C1101.03	Producción de aguardientes neutros (alcoholes base para elaborar bebidas alcohólicas).
C1102	Elaboración de vinos
C1103	Elaboración de bebidas malteadas y de malta

Tomado de: Tabla del CIU de la superintendencia de Economía Popular y solidaria

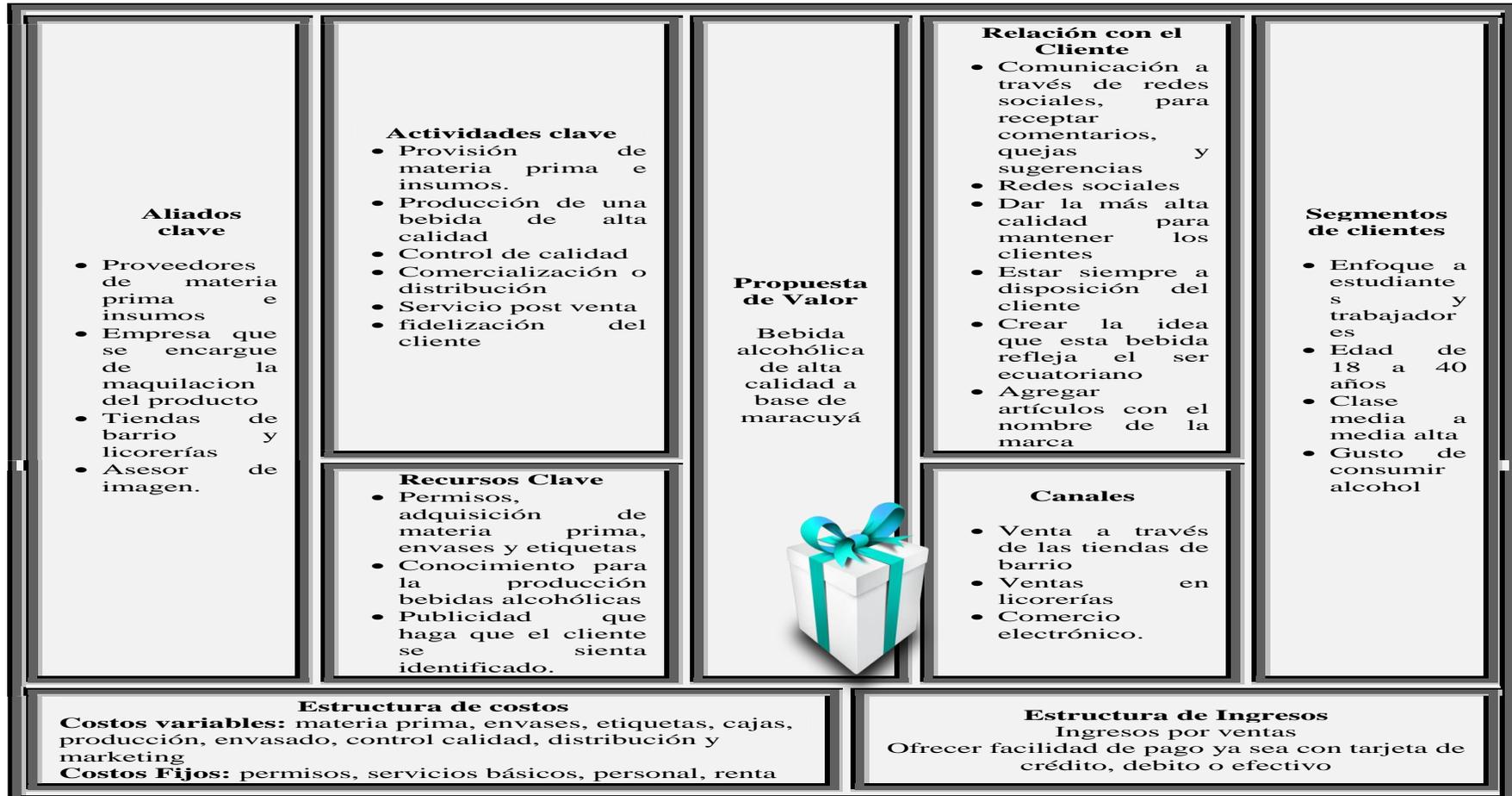
Anexo 2: Encuesta al Cliente

Planteamiento del problema	Determinar las variables que van a influir en el cliente al momento de consumir una bebida alcohólica en la ciudad de Quito, que es lo que motiva al consumidor a preferir diferentes licores con respecto a otras.
Objetivo general:	Conocer las características, gustos, preferencias y opiniones sobre la producción de una bebida alcohólica nueva la cual tiene que satisfacer todas las necesidades que no logran conseguir en las bebidas ya existentes.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none">• Conocer el perfil del cliente potencial.• Encontrar las necesidades del cliente potencial.• Conocer los lugares más adecuados para conseguir bebidas alcohólicas.• Entender las motivaciones del cliente para consumir una bebida alcohólica.• Determinar cuándo se consumen bebidas alcohólicas.• Analizar las características que prefieren los clientes.• Determinar un precio adecuado al que consumirían este producto.
Formulación de un diseño de investigación	El instrumento de investigación que se va a utilizar es una encuesta que consta de 30 preguntas, ver siguiente tabla.
Recopilación de datos	Se realizaron 50 encuestas en las cuales se tomó en cuenta a las personas que son mayores a 18 años, se encontró que la mayor parte de los participantes estaba en el rango de edad de 22 a 27 años. El 60,3% corresponde al género femenino y el 30,7% al género masculino.

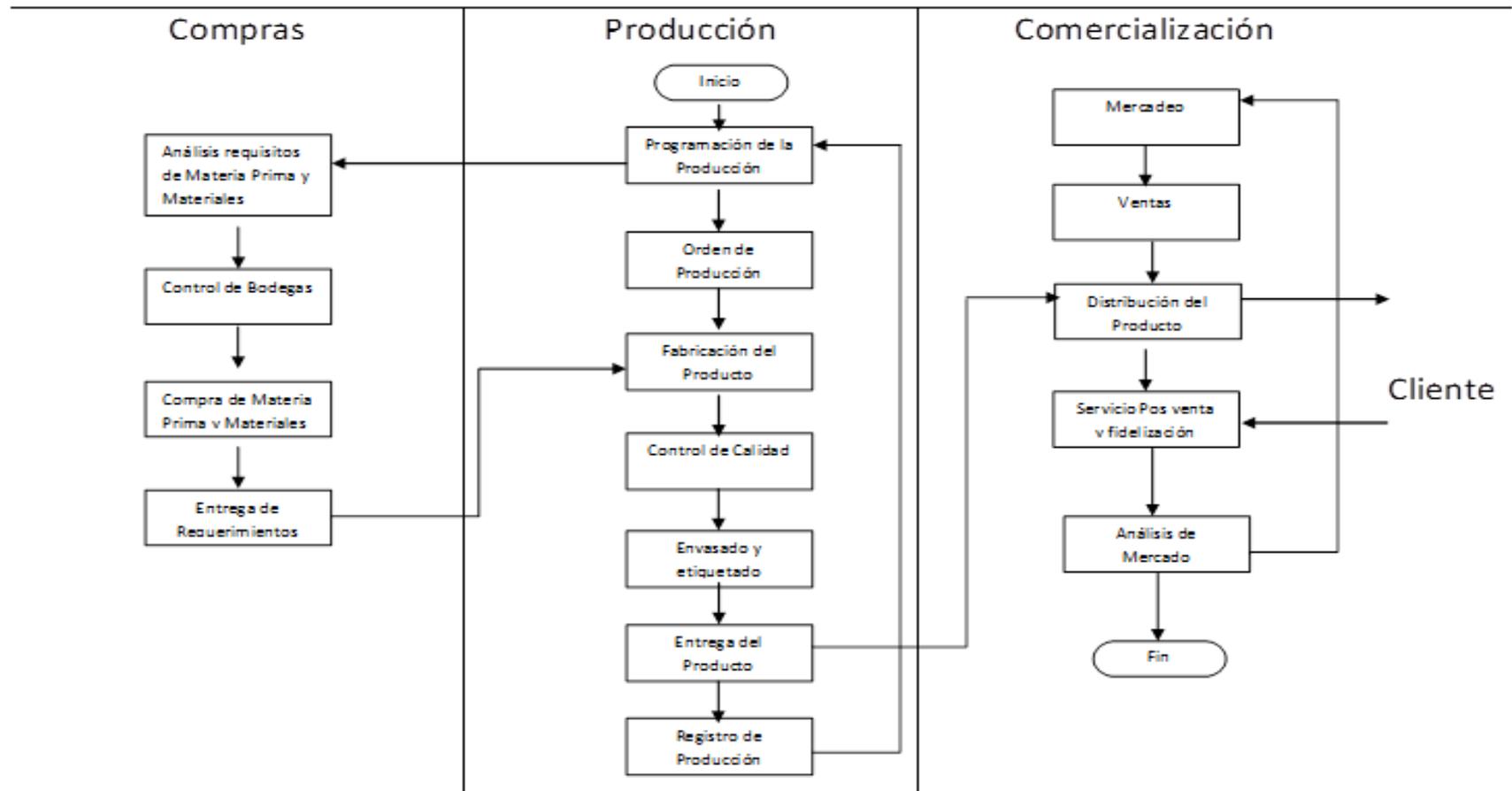
Diseño de la encuesta

Objetivo general	Objetivo específico	Variable general	Variable específica	Pregunta
Conocer las características, gustos, preferencias y opiniones sobre la producción de una bebida alcohólica nueva la cual tiene que satisfacer todas las necesidades que no logran conseguir en las bebidas ya existentes.	Conocer el perfil del cliente potencial	Características demográficas	Genero	Sexo
			Edad	¿En qué rango de edad se encuentra?
			Ocupación	¿Ha que se dedica?
			Ingreso	¿Cuál es su rango de ingresos?
				Nombre
	Conocer las necesidades del cliente potencial	Conocer gustos y preferencias del cliente potencial	Gustos sobre bebidas	¿Qué es lo que le atrae de una bebida alcohólica?
			Contenido de bebida alcohólica	¿Cuál es su preferencia que una bebida alcohólica tenga?
				¿Le gustaría una bebida alcohólica que tenga sabor?
				¿Le gustaría una bebida alcohólica que tenga sabor?
			Mezcla de bebidas alcohólicas	¿Con que le gusta mezclar las bebidas alcohólicas?
				¿Le gustaría una bebida alcohólica que ya venga mezclada?
	Conocer los lugares mas adecuados para conseguir bebidas alcohólicas	plaza	Lugar de compra de bebidas alcohólicas	¿Dónde consigue normalmente bebidas alcohólicas?
			Cercanía del producto	¿Preferiría que el producto se venda en la tienda de abarrotes más cercana? (1 poco de acuerdo, 5 muy de acuerdo)
			Compra en línea	¿Le gustaría que el producto sea llevado a su domicilio con un costo adicional? (1 poco de acuerdo, 5 muy de acuerdo)
	Entender las motivaciones del cliente para consumir una bebida alcohólica	promoción	Beneficio adicional	¿Qué le gustaría que le adicione al comprar una bebida alcohólica?
			Publicidad	¿Por qué medio haría caso conscientemente a una propaganda de una bebida alcohólica?
			Mezcla de bebidas	¿Con que acompañaría una bebida alcohólica?
			Mezcla de bebidas alcohólicas	¿Qué le parecería si el producto viniera en combo con el acompañante elegido en la pregunta
	Determinar cuando se consumen bebidas alcohólicas	Clientes	Momento del consumo de bebidas alcohólicas	¿En qué ocasiones es mayor su consumo de bebidas alcohólicas?
			Tendencia de consumo	¿Con quién consume generalmente bebidas alcohólicas?
	Analizar las características que prefieren los clientes	Competencia	Competencia	¿Califique estas marcas de bebidas alcohólicas, ¿cuál es su preferida?
			Características importantes de una bebida alcohólica	Marque las características más importantes que tienen que tener una para usted una bebida
				¿Qué características le molestan de las bebidas alcohólicas ya existentes?
	Determinar un precio adecuado al que consumirían este producto	Gasto en bebidas alcohólicas	Publicidad	¿Le gustaría una campaña publicitaria que haga?
Gasto en bebidas alcohólicas			¿Cuánto usted gasta en una semana en bebidas alcohólicas?	
Precio			¿Qué precio haría que usted dude de la calidad de una bebida alcohólica?	
			¿Qué precio le parecería barato, pero sin hacer dudar de su calidad de una bebida alcohólica?	
			¿Qué rango de precio creería que es demasiado caro para una bebida alcohólica?	
¿Qué precio le parecería caro para una bebida alcohólica, pero aceptable?				

Anexo 3: CANVAS de la Empresa



Anexo 4: Diagrama de Flujo de los procesos de la Cadena de Valor



Anexo 5: Recursos de los Procesos de la Cadena de Valor

PROCESO	ACTIVIDAD	Recursos para la Producción									Respon- sable
		Humanos			Económicos (\$USD)						
		horas/ hombre	días	Mano obra	materia prima y materiales	Servicio contrata do	moviliza- ción	Total	#/ año	costo anual \$USD	
COMPRAS	Compra de materia prima	15	1,88	51,15	2269,65		20,00	2340,80	12	28.089,56	Compras
	Compra de materiales	15	1,88	51,15	5790,00		20,00	5861,15	12	70.333,80	Compras
	Almacenamiento de materia prima	10	1,25	34,10				34,10	12	409,20	Compras
	Entrega de materia prima a productor	10	1,25	34,10			100,00	134,10	12	1.609,20	Compras
PRODUCCIÓN	Planificación y control de producción	30	3,75	102,30				102,30	12	1.227,60	Producción
	Control del proceso de fabricación contratado	25	3,13	85,25		3600,00		3685,25	12	44.223,00	Producción
	Verificación de calidad previo embotellado (laboratorio)	10	1,25	34,10		300,00	20,00	354,10	12	4.249,20	Producción
	Control del servicio de embotellado contratado	25	3,13	85,25		1800,00		1885,25	12	22.623,00	Producción
	Verificación de producto terminado	10	1,25	34,10			20,00	54,10	12	649,20	Producción
	Verificación de empaque	10	1,25	34,10			20,00	54,10	12	649,20	Producción
COMERCIA- LIZACIÓN	Planificación del mercadeo	60	7,50	254,40				254,40	12	3.052,80	Comercial
	Ejecución del mercadeo	100	12,50	424,00		1203,13		1627,13	12	19.525,50	Comercial
	Ventas	140	17,50	477,40			100,00	577,40	12	6.928,80	Comercial
	Distribución clientes	140	17,50	477,40		1200,00		1677,40	12	20.128,80	Comercial
	Control de ventas	40	5,00	136,40			30,00	166,40	12	1.996,80	Comercial
3200 botellas por año (3600 botellas de 750 ml por me		640	80,00	2315,20	8059,65	8103,13	330,00	18807,97		225.695,66	
Mano de obra directa	Número de trabajadores			4							
	Compras y Producción	▶	160	1	1 jefe de producción de sueldo \$ 800,00+beneficios de ley						
	Comercialización	▶	480	3	1 asesor de sueldo \$500,00 y 2 vendedores de sueldo \$ 397,00 +beneficios de ley						

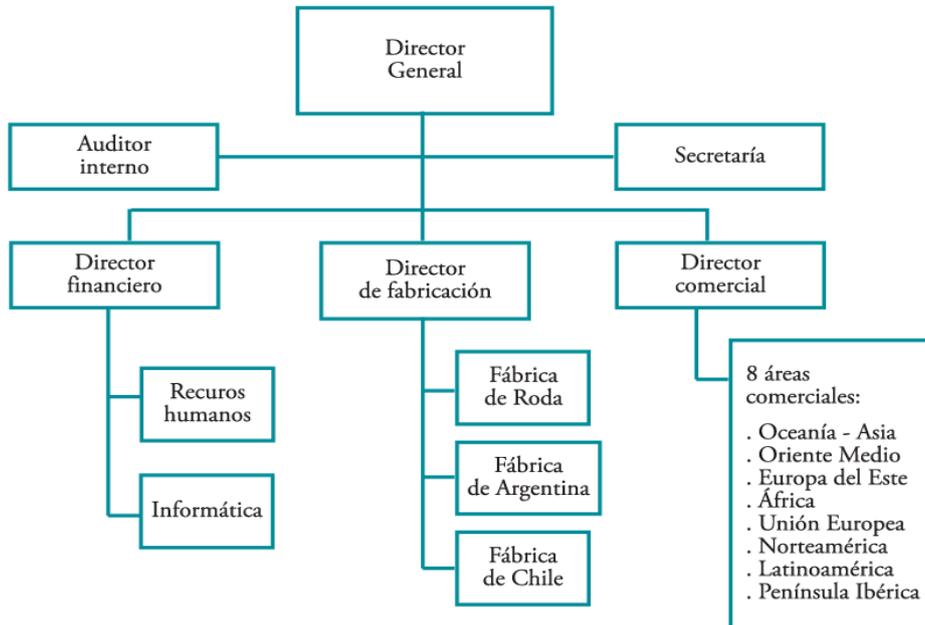
Anexo 6: Procedimiento elaboración del producto

PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE LICOR DE MARACUYA, FRUTOS ROJOS Y GUAYUSA																
Realizado por Daniel Zurita	1/11/2019	Cod:P01														
OBJETIVO																
Elaborar una bebida alcohólica semi seca, de 15° GL y 60 gr/lit de azúcar, con sabor de maracuyá, frutos rojos y guayusa, del tal forma que sea un licor de consumo humano de sabor agradable y de calidad.																
CONCEPTOS																
<p>Grado de bebida alcohólica: Expresión en grados del número de volúmenes de alcohol (etanol) contenidos en 100 volúmenes del producto, medidos a la temperatura de 20 °C. La expresión 15° indica 15% de alcohol, o sea, 150 ml de etanol por litro. En algunos casos se expresa en grados GL donde las siglas GL son las iniciales del químico y físico francés Gay Lussac.</p> <p>Maracuyá: Fruto comestible, de color amarillo o púrpura, que se produce en una planta trepadora, del género de la pasiflora (<i>Passiflora edulis</i>), propia de Sudamérica y Centroamérica; fruta tropical de un sabor un poco ácido y con aroma.</p> <p>Frutos rojos: Los frutos rojos, son una fuente de beneficiosas propiedades para la salud, por su contenido de flavonoides. La gama de frutos rojos es amplia: fresas, arándanos, ciruelas, cerezas, frambuesas, moras, grosellas, etc. La fresa o frutilla es quizás el fruto rojo más popular y una de las opciones más deliciosas, contiene vitamina C y es rica en minerales.</p> <p>Guayusa: La Ilex guayusa es una planta amazónica del género acebo, cuyas hojas contienen aminoácidos, antioxidantes y sustancias químicas similares a la hierba mate; aunque, comparada con el mate, su sabor es más suave y menos amargo.</p> <p>Alcohol neutro: Alcohol etílico o etanol (CH₃-CH₂OH), de 96 a 97 grados GL, que se emplea en la fabricación de licores. Conocido como alcohol neutro, alcohol rectificado o alcohol etílico de origen agrícola, es etanol altamente concentrado purificado mediante destilación repetida (rectificación). Se pueden producir del grano, de las uvas, de la remolacha azucarera, de la caña de azúcar, u otro material vegetal fermentado.</p> <p>Agua tratada: Agua potable desmineralizada apta para consumo humano</p> <p>NTE: Norma Técnica Ecuatoriana</p>																
SUSTENTO LEGAL																
Norma NTE INEN 2802: Bebidas alcohólicas. Cocteles o bebidas alcohólicas mixtas y aperitivos. Requisitos																
INGREDIENTES Y CANTIDADES																
Cantidades para producir 750 ml de bebida alcohólica al 15%																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ingrediente</th> <th>Cantidad y unidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcohol neutro al 96%</td> <td>117.20 ml</td> </tr> <tr> <td>Agua tratada</td> <td>632.80 ml</td> </tr> <tr> <td>Pulpa de maracuyá</td> <td>12.7 gr</td> </tr> <tr> <td>Pulpa de frutos rojos (frutilla)</td> <td>12.7 gr</td> </tr> <tr> <td>Hojas de guayusa</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Azúcar</td> <td>43 gr</td> </tr> </tbody> </table>	Ingrediente	Cantidad y unidad	Alcohol neutro al 96%	117.20 ml	Agua tratada	632.80 ml	Pulpa de maracuyá	12.7 gr	Pulpa de frutos rojos (frutilla)	12.7 gr	Hojas de guayusa	1	Azúcar	43 gr	
Ingrediente	Cantidad y unidad															
Alcohol neutro al 96%	117.20 ml															
Agua tratada	632.80 ml															
Pulpa de maracuyá	12.7 gr															
Pulpa de frutos rojos (frutilla)	12.7 gr															
Hojas de guayusa	1															
Azúcar	43 gr															
PROCEDIMIENTO																
1. Hacer una infusión de las hojas de guayusa en parte del agua a utilizar																
2. Para preparar cantidades mayores a 1000 litros es preferible preparar el tónico de las hojas de guayusa en 1 galón de alcohol y dejar reposar de 8 a 10 horas hasta que el alcohol se impregne de las sustancias activas de la guayusa.																
3. Diluir la pulpa de maracuyá, la pulpa de frutos rojos y el azúcar en el agua tratada, el recipiente de acero inoxidable con un sistema para mover el líquido hasta obtener un líquido homogéneo.																
4. Agregar la esencia de guayusa, el alcohol y el agua tratada y mezclar hasta obtener una mezcla homogénea.																
5. Dejar en maceración la mezcla por 10 horas para extraer en frío los compuestos solubles de la pulpa de fruta																
6. Filtrar la mezcla con carbón activado y eliminar partículas indeseables e impurezas.																
7. Realizar las mediciones del grado alcohólico, así como los parámetros exigidos por las NTE INEN 2802																
8. Envasar en botellas de vidrio previamente esterilizadas																
9. Etiquetar para conocimiento de los usuarios																
RIESGOS Y PRECAUCIONES																
Asegurarse que el grado alcohólico sea de 15 ° GL, si pasa los 40 ° GL es agresivo a la salud	Esterilizar las botellas de envasado para que no se desarrollen microorganismos dañinos a la salud.	Etiquetar la bebida con la recomendación de usos para personas mayores a 18 años														

Anexo 7: Costos anuales y proyección del Plan de Marketing

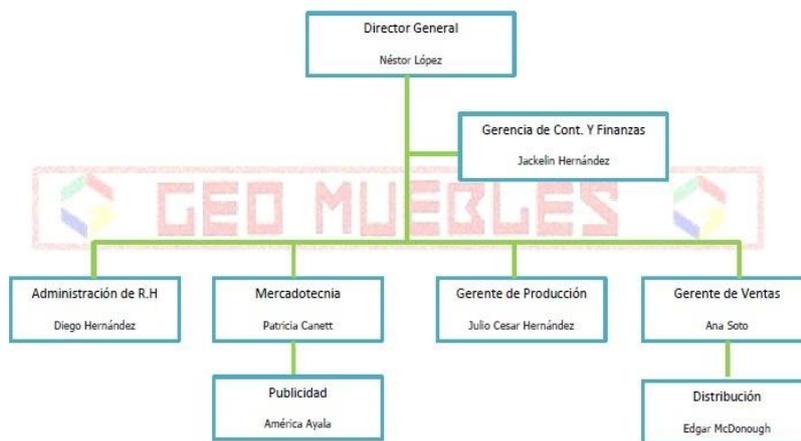
Mix Marketing	Estrategia	unidad	Precio unitario \$USD	Frecuencia	Precio total \$USD	Total por estrategia a \$USD
PRODUCTO	Pruebas de calidad producto	u	250	2	500	
	Diseño de logo, slogan y colores	u	50	1	50	
	Diseño de Envase en Botella de vidrio 750 ml	u	50	1	50	
	Diseño de etiqueta de calidad con imagen sugestiva de logros	u	50	1	50	
	Página web para soporte cliente	u	50	1	50	700
PRECIO	Estrategia orientada a la competencia					
	Precio de entrada alto para modificación por descreme					
	Estudio de zonas para ajuste de precios	u	100	1	100	100
PLAZA (Distribución)	Distribución a través de tiendas y licorerías					
	Rótulos sitios de venta	u	50	50	2500	
	Afiches para sitios de venta	u	1	50	50	
	Entrega de producto con servicio de transporte contratado	u	15	50	750	3.300
PROMOCIÓN (Comunicación)	Activación de redes sociales	u	100	2	200	
	Campaña publicitaria con cupones de descuento	u	500	2	1000	
	Promoción 2 por 1 puntual en sitios de consumos masivo	u	800	3	2400	
	sorteos a través de web	u	7,5	365	2737,5	
	Participación en festivales con regalos de promoción de la marca	u	500	3	1500	
	Visita a puntos de venta para promoción	u	100	20	2000	
	Marketing electrónico	u	1	500	500	10.338
						14.438
Criterio de Crecimiento	ESTRATEGIA	AÑOS DE PROYECCIÓN				
		1	2	3	4	5
1 sola vez x producto	PRODUCTO	700,0				
igual + inflación 0,04 %	PRECIO	100,00	100,04	100,08	100,12	100,16
5% + inflación 0,04%	PLAZA	3.300,00	3.466,32	3.641,02	3.824,53	4.017,29
5% + inflación 0,04%	PROMOCIÓN	10.337,50	10.858,51	11.405,78	11.980,63	12.584,45
	COSTO DE MERCADEO \$USD	14.438,50	14.424,87	15.146,88	15.905,28	16.701,90

Anexo 8: Organigramas de otras empresas



Organigrama-de-la-estructura-organizativa-de-AGROSEVILLA-SCA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Organigrama Organizacional Geo Muebles

Anexo 9: Tablas de Estado de Resultados, Situación Financiera y Estado de Flujo Financiero

Tabla 29 Proyección de Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	259.200,00	269.675,83	285.970,72	308.971,92	333.823,15
Costo de los productos vendidos	183.671,50	199.161,59	213.550,62	223.413,06	240.252,84
UTILIDAD BRUTA	75.528,50	70.514,24	72.420,10	85.558,86	93.570,31
Gastos sueldos	32.998,60	35.538,68	35.882,15	36.229,06	36.579,44
Gastos generales	27.552,00	28.185,35	29.167,85	30.552,72	32.048,60
Gastos de depreciación	1.156,00	1.156,00	1.156,00	1.071,83	1.156,00
Gastos de amortización	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.581,90	5.394,21	5.974,10	17.465,24	23.546,26
Gastos de intereses	725,60	604,76	464,56	301,90	113,19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	12.856,31	4.789,45	5.509,54	17.163,34	23.433,07
TRABAJADORES	1.928,45	718,42	826,43	2.574,50	3.514,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.927,86	4.071,04	4.683,11	14.588,84	19.918,11
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.731,96	1.017,76	1.170,78	3.647,21	4.979,53
UTILIDAD NETA	8.195,89	3.053,28	3.512,33	10.941,63	14.938,58

Tomado de: Modelo Financiero

Tabla 30 Proyección de la Situación Financiera

VALORES EN \$ USD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	8.650,00	24.969,86	29.313,22	34.435,30	46.817,35	62.556,18
Corrientes	2.500,00	20.215,86	25.955,22	32.473,30	43.137,18	60.272,01
Efectivo	2.500,00	5.780,33	1.092,18	3.968,85	12.522,46	27.423,14
Cuentas por Cobrar	-	4.320,00	4.494,60	4.766,18	5.149,53	5.563,72
Inventarios Prod. Terminados	-	16.027,93	16.678,61	17.511,63	18.740,42	20.025,30
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	5.648,26	5.874,19	6.226,64	6.724,77	7.259,85
No Corrientes	6.150,00	4.754,00	3.358,00	1.962,00	3.680,17	2.284,17
Propiedad, Planta y Equipo	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	7.980,00	7.980,00
Depreciación acumulada	-	1.156,00	2.312,00	3.468,00	4.539,83	5.695,83
Intangibles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización acumulada	-	240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00
PASIVOS	5.190,00	13.313,96	14.604,05	16.213,79	17.654,22	18.454,47
Corrientes	-	8.878,37	11.043,70	13.668,89	16.287,41	18.454,47
Cuentas por pagar proveedores	-	6.335,66	6.589,09	6.984,43	7.543,19	8.143,39
Sueldos por pagar	-	2.191,00	3.995,00	5.941,43	7.765,73	9.600,34
Impuestos por pagar	-	351,70	459,61	743,02	978,48	710,74
No Corrientes	5.190,00	4.435,60	3.560,35	2.544,91	1.366,81	-
Deuda a largo plazo	5.190,00	4.435,60	3.560,35	2.544,91	1.366,81	-
PATRIMONIO	3.460,00	11.655,89	14.709,17	18.221,50	29.163,13	44.101,71
Capital	3.460,00	3.460,00	3.460,00	3.460,00	3.460,00	3.460,00
Utilidades retenidas	-	8.195,89	11.249,17	14.761,50	25.703,13	40.641,71

Tomado de: Modelo Financiero

Anexo 10: Razones Financieras

FACTOR	Relación	Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Rentabilidad	Utilidad bruta/ventas	Margen bruto	29,14%	26,15%	25,32%	27,69%	28,03%	44,63%
	Utilidad antes de impuestos y participación / ventas	Margen operativo	5,24%	2,00%	2,09%	5,65%	7,05%	0,00%
	Utilidad neta/ventas	Margen neto	3,16%	1,13%	1,23%	3,54%	4,47%	0,00%
	Utilidad neta / activos	ROA	32,82%	10,42%	10,20%	23,37%	23,88%	0,00%
	Utilidad neta / capital	ROE	236,88%	88,24%	101,51%	316,23%	431,75%	0,00%
Liquidez	Activo corriente / pasivo corriente	Razón circulante	2,28	2,35	2,38	2,65	3,27	0,8127
	(Activo corriente-inventarios) / pasivo corriente	Razón rápida	-0,16	0,31	0,64	1,09	1,79	0,3685
	efectivo / pasivo corriente	Razón efectiva	-0,65	-0,10	0,29	0,77	1,49	0,5277
	Activos corrientes-Pasivos corrientes/Activos	Capital de trabajo a activos totales	0,45	0,51	0,55	0,57	0,67	0,
Solvencia	Pasivo total / Capital total	Razón deuda capital	114,23%	99,29%	88,98%	60,54%	41,85%	30,32%
	Activos - Capital / Activos	Razón deuda total	86,14%	88,20%	89,95%	92,61%	94,47%	7,45%
	Utilidad antes de impuestos y participación /gastos intereses	Cobertura de intereses	18,72	8,92	12,86	57,85	208,02	0,
	Utilidad antes de impuestos y participación + depreciación /gastos intereses	Cobertura de efectivo	20,31	10,83	15,35	61,40	218,23	0,
Actividad o Rotación de activos	costo de ventas/inventario	Rotación de Inventario	11,46	11,94	12,19	11,92	12,00	
	365/ Rotación de inventario	Días de ventas en inventario	31,42	30,15	29,52	30,20	30,01	
	Ventas /Cuentas por cobrar	Rotación cuenta por cobrar	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	
	365/Rotación de cuentas por cobrar	Días de ventas en cuentas por cobrar	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	
	Ventas /Capital de trabajo neto	Rotación de capital de trabajo neto	15,14	16,85	19,28	21,57	23,19	
	Ventas/ activos fijos netos	Rotación de activos fijos	42,15	56,73	85,16	157,48	90,71	
	Ventas / activos totales	Rotación de activos totales	29,97	10,80	9,76	8,97	7,13	
	Pasivo total + Patrimonio	Valoración de empresa	24.969,86	29.313,22	34.435,30	46.817,35	62.556,18	

Tomado de: Modelo Financiero

Anexo 11: Funciones del personal de la empresa

Funciones de la Gerencia (1 persona)

- Representación legal de la empresa ante los clientes y órganos de control
- Planificación estratégica, operativa y de gestión
- Control de cumplimiento de planes y objetivos de la empresa
- Analizar los informes financieros
- Preparar los presupuestos anuales
- Directrices para logro de objetivos

Funciones de Administración y finanzas (1 persona)

- Obtención de los permisos para funcionamiento de la empresa
- Contratación y evaluación del personal
- Realizar los cobros, pagos
- Registro de ingreso y egresos para contabilidad
- Evaluación financiera y reportes

Funciones del Comercialización y Marketing (1 asesor y 2 vendedores)

- Realizar las compras de materia prima y materiales
- Realizar compras de activos y registro de inventario
- Gestionar las Ventas de los productos con los clientes
- Contratar y controlar la Distribución de los productos
- Realizar análisis de mercado y proponer las estrategias operativas
- Contratar la publicidad y más actividades de mercadeo

Funciones de Producción y Calidad (1 persona)

- Obtención de los permisos para el producto
 - Ejecutar el plan operacional de conformidad con el inventario y las ventas
 - Controlar los contratos de producción y embotellado del Plan operacional
 - Control de calidad para asegurar que los productos cumplan las especificaciones
-

