



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS <sup>+</sup>

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE CREMA DE  
LICOR DE NARANJILLA Y SU EXPORTACIÓN A ESPAÑA.

<sup>+</sup>

AUTORA

CRISTINA MISHHELL FARINANGO CABEZAS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE CREMA DE LICOR DE  
NARANJILLA Y SU EXPORTACIÓN A ESPAÑA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciatura Comercial con mención en Negocios  
Internacionales

Profesor Guía

Dr. Santiago Nicolás Nájera Acuna

Autora

Cristina Mishell Farinango Cabezas

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Cristina Mishell Farinango Cabezas, 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".

---

Dr. Santiago Nicolás Nájera Acuna

**C.C.: 1712630787**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España, del Cristina Mishell Farinango Cabezas, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Marco Antonio Lalama Gross  
Master Business Administration  
**C.C.: 1705328639**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Cristina Mishell Farinango Cabezas

**C.C.: 1753022605**

## **GRADECIMIENTO**

A mis padres, Myriam y Hugo, quienes me han apoyado en cada una de mis decisiones, por ser mi ejemplo y nunca dejarme rendir.

A mis hermanos, Paola y Mateo, por estar a mi lado en cada momento.

A mis profesores por todo el aprendizaje recibido durante mi proceso de formación.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, y a mis hermanos por haberme apoyado durante todo el transcurso de mi vida.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la viabilidad de un plan de negocios para la elaboración de un licor cremoso de naranjilla y su exportación hacia España. Para el cumplimiento del mismo, se procedió inicialmente a realizar un análisis del entorno externo, donde se identificaron como principales oportunidades el poder beneficiarse de una rebaja a la tarifa del ICE por el uso de alcohol de las empresas de la EPS, siendo el empleado para la elaboración del producto; el crecimiento de la economía nacional y de la industria de manufactura, así como de las exportaciones de productos no petroleros no tradicionales. Así mismo, a través de las cinco fuerzas de Porter se pudo identificar que, las tendencias de consumo de los españoles respecto a las bebidas alcohólicas, se convierten en una oportunidad para el ingreso de la crema de licor de naranjilla. Así como la existencia de varios proveedores por lo que no representan una amenaza para la organización. Luego se realizó en análisis del cliente, donde se obtuvo información respecto a la logística para la exportación del producto desde Ecuador hasta España, y se definió el perfil del consumidor y las características que debe tener el producto, las cuales fueron establecidas en el plan de marketing. En seguida se definió la estructura organización de la empresa, constituyéndola como una sociedad anónima conformada por tres socios y ocho colaboradores. Finalmente, se llevó a cabo el estudio económico evidenciándose que el negocio planteado es viable y rentable, con un VAN positivo de \$32.370,34 y una TIR del 29,65%, siendo el periodo de recuperación de los \$38.798,92 en aproximadamente 5 años, 3 meses y 3 días.



## **ABSTRACT**

The objective of the present investigation was to determine the viability of a business plan for the elaboration of a creamy orange liquor and its export to Spain. In order to comply with it, an analysis of the external environment was initially carried out, where the main opportunities were identified as being able to benefit from a reduction in the ICE rate for the use of alcohol by the EPS companies, being the employee for product development; the growth of the national economy and the manufacturing industry, as well as exports of non-traditional non-oil products. Likewise, through the five forces of Porter it was possible to identify that, the consumption trends of the Spaniards with respect to alcoholic beverages, become an opportunity for the entry of the cream of naranjilla liquor. As well as the existence of several suppliers so they do not represent a threat to the organization. Then it was carried out in customer analysis, where information was obtained regarding the logistics for the export of the product from Ecuador to Spain, and the profile of the consumer and the characteristics that the product should have were defined, which were established in the plan of marketing. Next, the organization structure of the company was defined, constituting it as a corporation formed by three partners and eight collaborators. Finally, the economic study carried out evidencing that the business proposed is viable and profitable, with a positive NPV of \$ 32,370.34 and an IRR of 29.65%, with the recovery period of \$ 38,798,92 in approximately 5 years, 3 months and 6 days.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.2. Objetivo General del trabajo .....	2
1.3. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2.ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Entorno externo .....	3
2.1.2. Análisis de la industria .....	10
2.2. Matriz EFE .....	14
2.3. Conclusiones Generales .....	15
3.ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	17
3.1. Problema de investigación .....	17
3.2. Objetivos de la investigación de mercado .....	17
3.2.1. Objetivo General.....	17
3.2.2. Objetivos Específicos .....	17
3.2.3. Hipótesis.....	17
3.3. Investigación cualitativa.....	18
3.3.1. Entrevista a expertos .....	18
3.3.2. Entrevista a clientes.....	20
3.4. Investigación cuantitativa .....	22
3.5. Conclusiones.....	24
4.OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	26
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada .....	26

5.PLAN DE MARKETING.....	29
5.1. Estrategia general de marketing.....	29
5.2. Estrategia de internacionalización.....	29
5.3. Mercado objetivo.....	30
5.4. Propuesta de valor.....	30
5.5. Mezcla de Marketing.....	31
5.5.1. Producto.....	31
5.5.2. Precio.....	34
5.5.3. Plaza.....	35
5.5.4. Promoción.....	35
6.PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1. Misión.....	36
6.1.2. Visión.....	36
6.1.3. Objetivos de la organización.....	36
6.2. Estructura Organizacional.....	37
6.2.1. Diseño organizacional.....	37
6.2.2. Funciones del personal.....	38
6.2.3. Estructura legal.....	39
6.3. Plan de Operaciones.....	40
6.3.1. Proceso de operaciones.....	40
6.3.2. Personal requerido.....	45
6.3.3. Infraestructura requerida.....	45
6.3.4. Maquinaria y equipo requerido.....	46

6.3.5. Logística exportación.....	47
<b>7.EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>49</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	50
7.3. Proyección de estados financieros .....	51
7.4. Tasa de descuento y criterios de valoración.....	54
7.5. Índices financieros.....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Tarifa ICE bebidas alcohólicas .....	4
Tabla 2.Reducción tarifa para producción bebidas alcohólicas.....	4
Tabla 3.Clasificación CIIU del negocio .....	10
Tabla 4.Matriz EFE.....	14
Tabla 5.Mercado objetivo .....	30
Tabla 6.Costos de producción.....	34
Tabla 7.Fijación del precio.....	34
Tabla 8.Gastos de publicidad .....	36
Tabla 9.Personal de la empresa.....	45
Tabla 10.Maquinaria y equipo requerido .....	46
Tabla 11.Costos exportación.....	48
Tabla 12.Proyección ingresos .....	49
Tabla 13.Proyección costos .....	50
Tabla 14.Inversión inicial.....	50
Tabla 15.Estructura de capital.....	51
Tabla 16.Estado de Resultados .....	51
Tabla 17.Estado Situación Financiera.....	52
Tabla 18.Estado de Flujo de Efectivo .....	52
Tabla 19.Estado del Flujo de Caja del Proyecto.....	53
Tabla 20.Estado del Flujo de Caja del Inversionista.....	53
Tabla 21.Tasa de descuento .....	54
Tabla 22.Criterios de Valoración .....	54
Tabla 23.Periodo de Recuperación de la Inversión.....	54
Tabla 24.Índices financieros.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Mapa mental análisis cualitativo.....	22
Figura 2.Análisis Van Westendorp .....	23
Figura 3.Infografía .....	25
Figura 4.Modelo Canvas .....	31
Figura 5.Logotipo .....	32
Figura 6.Envase .....	33
Figura 7.Caja para empaque.....	33
Figura 8.Canal de distribución.....	35
Figura 9.Organigrama de la empresa.....	37
Figura 10.Proceso recepción de insumos .....	41
Figura 11.Proceso de elaboración del producto .....	42
Figura 12.Proceso de distribución .....	43
Figura 13.Mapa de procesos.....	44
Figura 14.Cadena de Valor .....	45
Figura 15.Distribución de la planta .....	46
Figura 16.Distance Puerto de Algeciras-Andalucía .....	47
Figura 17.Distance Puerto de Guayaquil-Puerto de Algeciras .....	48

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

La naranjilla es una fruta originaria del Ecuador, la cual, gracias al uso de nuevos materiales genéticos con resistencia a varias plagas, se cultiva en el país con un reducido uso de agroquímicos, siendo beneficioso para la sostenibilidad del medio ambiente, así como para la salud de los consumidores (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), 2020). Entre las propiedades que se le atribuyen están la prevención de la gripe y la toz (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2020).

Esta fruta es ampliamente comercializada en el país, siendo destinada su producción especialmente para el consumo nacional. Se cultiva en las provincias de la Sierra como: Cotopaxi, en el cantón Sigchos; Loja, en el cantón Macará y Zapotillo; Chimborazo, en los cantones Riobamba y Guano; Pichincha, en los cantones Pedro Vicente Maldonado, Los Bancos, Mejía, Quito; Bolívar, en los cantones Guaranda; Imbabura y Tungurahua. Además, se puede sembrar en cualquier momento del año. Con respecto a sus usos, la naranjilla se emplea para jugos y como ingrediente principal de otras bebidas como la chicha, los hervidos y licores como el canelazo (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2020).

Con respecto al consumo de licores en España, esta fue la única categoría de las bebidas espirituosas que registraron crecimiento en 2018, siendo este del 4%. Dentro de este tipo de bebidas se encuentran los pacharanes, las cremas de café, frutas, y otros más novedosos licores como el de chocolate y de horchata. Los cuales ya no son consumidos únicamente en discotecas y ocio nocturno, sino que se estima que el 83% lo beben en horario diurno, esto considerando que la población es cada vez más envejecida y son menos quienes salen de fiesta por las noches, puesto que la sociedad se preocupa por su físico y salud (Monzón, 2019).

Considerando lo expuesto anteriormente, la elaboración y exportación de licor de crema de naranjilla hacia España, presenta una posible viabilidad, considerando que el Ecuador se puede encontrar esta fruta durante todo el año, la cual tiene propiedades beneficiosas para la salud y en su cultivo es reducido el uso de plaguicidas. Además, que es ampliamente usada para elaborar bebidas alcohólicas, como el licor; mismo que es el más consumido en España.

## **1.2. Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la elaboración de un licor cremoso de naranjilla y su exportación hacia España.

## **1.3. Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno externo de la elaboración de licores en Ecuador, para identificar oportunidades y amenazas a los que se podría enfrentar el producto.
- Identificar el mercado potencial, sus gustos y preferencias, a través de la investigación de mercados cualitativa y cuantitativa.
- Crear un plan de marketing que permita la atracción del mercado objetivo del producto.
- Determinar la estructura organizacional y procesos operativos que permita el correcto funcionamiento de la empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios mediante criterios de valoración e índices financieros.



## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo

Para realizar el análisis del entorno externo del presente proyecto, se emplea la herramienta PEST, la cual estudia los factores político, económico, social y tecnológico, y la cual se va a emplear tanto para el Ecuador como para España.

##### 2.1.1.1 Análisis PEST Ecuador

#### Factor Político

De acuerdo con CEDATOS (2019), el 40% de ecuatorianos encuestados manifestó que las protestas de octubre del 2019 fueron una de los hechos más importantes del año pasado, las cuales generaron la derogación de la eliminación del subsidio a los combustibles propuesta por el presidente Lenín Moreno, y tras once días de manifestación provocaron una caída en la aprobación de la gestión Mandatario, pasando esta del 23% a inicios de octubre al 12% en noviembre (CEDATOS, 2019). Acrecentando la incertidumbre en la población y empresas del país, al anunciar la emisión de un nuevo proyecto de ley económico, misma que en primera instancia no fue aprobada por la Asamblea Nacional.

Tras enviar al ejecutivo las observaciones, la noche del 9 de diciembre del 2019, la Asamblea Nacional aprobó el proyecto de ley económica urgente, entregado por el gobierno, con 83 votos a favor, 8 en contra y 37 abstenciones. En la misma se contempla la creación y eliminación de impuestos, por ejemplo, se establece una contribución única y temporal a los ingresos de las empresas privadas con ingresos mayores o iguales a un millón de dólares; se modifica la base para el cobro de impuestos a los residentes y no residentes; se disminuyen los agentes de retención, estableciéndose que las microempresas ya no serán agentes de retención de impuesto a la renta (Asamblea Nacional , 2019).

Lo antes expuesto se considera una **Amenaza**, para el presente plan de negocios, debido a que se establece la creación de nuevos impuestos para las empresas, cuyo porcentaje aún se desconoce.

Con respecto a los impuestos, las bebidas alcohólicas, categoría en la cual se encuentra el producto a elaborarse, estas gravan ICE, que para poder pagarlo, primero deben determinar la base imponible del producto, que en este caso grava una tarifa mixta, cuya base imponible se establece en función de los grados de alcohol y precios de ex fábrica (Servicio de Rentas Internas (SRI), 2020). A partir del 1ro de enero de 2019, las tarifas específicas y ad valorem para el cálculo del ICE de bebidas alcohólicas es el que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 1. Tarifa ICE bebidas alcohólicas

Bien	Tarifa específica	Tarifa ad valorem
Bebidas alcohólicas	7,25 USD por litro de alcohol puro	75,00%

Adaptado de: (SRI, 2020)

Esto se considera una **Amenaza** para el presente proyecto, considerando que son varios los impuestos que se deben cancelar en el país por la producción de bebidas alcohólicas, lo cual reduce el margen de ganancias percibidas.

Por otro lado, a partir del 1 de septiembre del 2018, las empresas productoras 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 consideradas como microempresas, la tarifa específica del ICE tendrá una rebaja en considerando la participación de dichas compras a estas organizaciones, según la siguiente tabla:

Tabla 2. Reducción tarifa para producción bebidas alcohólicas

Participación	Rebaja en tarifa ICE específico
DESDE HASTA	%
5,00% 10,00%	5%
10,01% 20,00%	10%
20,01% 30,00%	20%
30,00% 40,00%	30%
40,01% 50,00%	40%
50,01% 100,00%	50%

Adaptado de: (SRI, 2020)

Esta se considera una **Oportunidad** para la empresa a crearse, debido a que se puede beneficiar de este incentivo tributario al utilizar alcohol o aguardiente de productores nacionales.

### **Factor Económico**

De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador (BCE) (2019), en el segundo trimestre del 2019 el PIB nacional creció en un 0.3% en relación al mismo periodo del año pasado, en tanto que presentó una variación trimestral positiva del 0.4%. Con respecto, al VAB por actividad económica, la Manufactura, a la cual pertenece el presente proyecto, tuvo un crecimiento del 1,4% en el 2019, en relación al año 2017.

Con respecto a la Balanza Comercial, de enero a octubre del 2019, esta tuvo un superávit de \$132.5 millones, presentando una variación del 150.3% con respecto al mismo periodo del 2018, de donde las exportaciones no petroleras crecieron en un 4.3% y las de los productos no tradicionales en un 0.9%, dentro de la cual, los otros productos, rubro en el que se encuentran las bebidas alcohólicas crecieron en un 32.9% (BCE, 2019).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2019), en octubre del 2019 la variación mensual de la inflación fue del 0.52% y la variación interanual se ubicó en el 0.50%, de acuerdo a la división de consumo, las bebidas alcohólicas y tabacos incrementaron su valor en un 0.0003%

### **Factor Social**

De acuerdo con información presentada por el INEC (2019) en septiembre del 2019 la tasa de empleo adecuado se ubicó en el 38.5%; el subempleo en el 19.7% y el desempleo en el 4,9% mostrándose una variación trimestral del 0.6%, -0.06% y 0.05% respectivamente.

De acuerdo con datos del Termómetro de la Situación Laboral de los Jóvenes en Ecuador realizada por el Grupo Adecco, solo 28 de cada 100 jóvenes entre 18 y 30 años cuentan con empleo en el Ecuador, de los cuales la mayoría cuenta con

título de tercer nivel, el 2.4% con título de cuarto nivel y el 20% está cursando estudios de posgrado. De quienes tienen un empleo fijo el 86% recibe un salario entre los \$394 y \$800 mensuales, el 13% de \$800 a \$1200 y el 1% entre \$1200 y \$1600.

Con respecto al salario básico en el Ecuador, este se fijó el 27 de diciembre del 2019 en \$400, un incremento de \$6 siendo el mismo definido por el Ministerio de Trabajo debido a que los trabajadores y empleadores no llegaron a un acuerdo sobre su alza, el mismo fue establecido con base a la proyección de la variación de la inflación y crecimiento de la economía, de 0.84% y 0.7% respectivamente.

Lo expuesto anteriormente se considera una **oportunidad** para el presente negocio, considerando que existe en el mercado alta oferta de mano de obra, entre quienes se puede encontrar a jóvenes profesionales y con experiencia. Además, que el incremento del salario se encuentra justificado en la situación económica del país.

### **Factor Tecnológico**

En el sector de la manufactura, se han creado cuatro tendencias tecnológicas a nivel mundial:

1. La manufactura aditiva: que es la impresión 3D la cual permite la construcción de prácticamente cualquier cosa.
2. La manufactura hiperflexible: que es un conjunto de tecnologías que permiten personalizar al máximo los productos fabricados.
3. La manufactura digital: que es la adopción de máquinas y herramientas de software asistidas por computadora, permitiendo a las fábricas ser más eficientes y productivas. Siendo esta la que se aplica en el Ecuador (IT Ahora, 2018).
4. La manufactura circular: es la respuesta a la extinción de materias primas que enfrentan algunas industrias para la elaboración de ciertos bienes, siendo una de las opciones que se brinda la remanufactura, que es recuperar el producto y reingresarlo al mercado en una condición de casi nuevo (Sánchez, 2018).

En este sentido, las nuevas tendencias tecnológicas aplicadas al sector de la manufactura se consideran una **oportunidad** para la empresa a crearse, considerando que esta permite volver más eficientes y productivos los procesos de la organización.

#### 2.1.1.2 *Análisis PEST España*

##### **Factor Político**

España es un país que cuenta con una democracia constitucional, que posee la forma de monarquía parlamentaria, es decir, las Cortes Generales y la Asamblea bicameral compuesta por el Congreso de los Diputados y el Senado ejercen el poder legislativo y aprueban los presupuestos. En tanto que el poder ejecutivo lo tiene el consejo de ministros, quienes son los encargados de hacer cumplir las leyes aprobadas por el poder legislativo, así como planear y ejecutar el programa de gobierno y dirigir la administración pública. Desde 2014 hasta la actualidad, el país se encuentra bajo el reinado de Felipe VI de España y a partir de junio del 2018, su presidente es Pedro Sánchez (Legiscomex, 2020).

Ecuador y España son socios comerciales de gran nivel, las cuales gozan de excelente salud, la cual se muestra en el crecimiento de los volúmenes de exportaciones e importaciones en el año 2017, siendo la balanza comercial entre ambos países favorable para España. Además, del ámbito comercial, también tienen relaciones de cooperación la cual se efectúa a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID) la cual impulsa procesos de transferencia de tecnología y como inversor para los proyectos estratégicos ecuatorianos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador, 2017).

Esto se considera una **oportunidad** para el presente plan de negocios, considerando la existencia de una amplia relación comercial entre ambas naciones, así como una alternativa para lograr cambiar la tendencia del saldo de la balanza comercial entre las naciones.

### **Factor Económico**

En 2019, los sectores más importantes de la economía española fueron el comercio mayorista y minorista, el transporte, la hostelería y la restauración (23,9%), la administración pública, la defensa, la educación, la sanidad y los servicios sociales (18,0%), y la industria (17,7%). El comercio intracomunitario representa el 6% de las exportaciones de España (Francia 15%, Alemania 11%, Italia 8%), mientras que el extracomunitario tiene destinos como Estados Unidos (4%) y Marruecos (3%). En cuanto a las importaciones, el 58% procede de Estados miembros de la UE (Alemania 14%, Francia 12%, Italia 7%), mientras que las extracomunitarias proceden de países como China (7%) y Estados Unidos (3%) (Unión Europea, 2020).

Con respecto al comercio bilateral entre Ecuador y España, entre el 2007-2017 este ha presentado un crecimiento acumulado del 18.6% pasando de 473 millones de euros en 2007 a 1.130 millones de euros en 2017. España oferta al mercado ecuatoriano equipos, insumos industriales y tecnología, así como productos agroalimentarios y bienes de consumo, siendo estos competitivos por su calidad y precios. En el caso de Ecuador, este le vende sus productos emblemáticos, que gozan de gran aceptación por los consumidores españoles, así como los nuevos productos. Además, debido a la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, se han eliminado las salvaguardias a casi la totalidad de la oferta exportable del Ecuador o tarifas reducidas (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador, 2017).

Esta se considera una **oportunidad** para el presente negocio, considerando que los productos elaborados en el Ecuador pueden ingresar sin arancel o con tarifas reducida a España.

Con respecto a la normativa, la publicidad de alcohol en España es regulada por la Ley General de la Comunicación Audiovisual y la Ley General de Publicidad, la cual establece que se encuentra prohibida la publicidad de bebidas alcohólicas con más de 20º de graduación en la televisión y aquellos lugares en que se prohíbe su venta o consumo. La publicidad de bebestibles con menos de 20º

alcohólicos no puede ser difundida entre 6 am y 8h30 pm, a menos que la bebida sea una parte inseparable del show en ese horario. Estas bebidas además no pueden estar dirigidas a menores, no se puede fomentar su consumo sin moderación, o asociarlas con un mejor desempeño físico, éxito social o salud (Santander , 2020).

Lo antes expuesto se convierte en una **amenaza** para el negocio propuesto, considerando que no se pueden emplear diversos medios de comunicación para la publicidad del producto en el mercado.

### **Factor Social**

De acuerdo con datos del INE de España, la población en 2019 superó los 47 millones de habitantes (47.0007.367), siendo la edad media de la población de 43 años, encontrándose casi repartida a la mitad entre hombres y mujeres. Se compone de 90% de españoles y de 10% de extranjeros. De los 8.131 municipios existentes en el país, 5.002 tienen menos de 1.000 habitantes. Los municipios de mayor tamaño que cuentan con más de 100.000 pobladores se encuentran en Andalucía, Cataluña y Madrid (Dähncke, 2019).

Con respecto al consumo de bebidas alcohólicas, en 2015 los españoles gastaron en este tipo de bebidas 5.989 millones de euros, consumiendo 232 millones de litros y 3.319 millones de copas de bebidas alcohólicas, siendo el gasto per cápita de 129.08 euros, 5.01 litros y 72 copas. Por comunidades autónomas, son Andalucía y Cataluña donde más se gasta en este tipo de producto, 1.011 y 1.010 millones de euros respectivamente (Pérez M. d., 2016).

Este se considera una **oportunidad** para la empresa a crearse, debido a que el consumo de bebidas alcohólicas en España es alto, así como el gasto que destina la población para este rubro.

### **Factor Tecnológico**

Durante los últimos años, el uso de las TIC en los hogares españoles ha ido creciendo, aunque existe una brecha digital entre los usuarios y no usuarios, la cual se atribuye a la falta de infraestructura, de conocimientos de informática y

habilidad para participar en la sociedad de la información, y de interés. En el año 2019 en España, el 90,7% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los últimos tres meses, 4,6 puntos más que en 2018, generando un crecimiento de los usuarios de Internet (INE, 2019).

El uso de Internet es una práctica mayoritaria en los jóvenes de 16 a 24 años, con un 99,2% en los hombres y un 99,0% en las mujeres. Al aumentar la edad descende el uso de Internet en hombres y mujeres, siendo el porcentaje más bajo el que corresponde al grupo de edad de 65 a 74 años. Al analizar los tipos de actividades realizadas por Internet, se observa que tanto en hombres como en mujeres que son la mensajería instantánea, intercambiar mensajes, buscar información sobre bienes y servicios, recibir o enviar correos electrónicos y ver contenidos de video de sitios para compartir (INE, 2019).

Esta se convierte en una **oportunidad** para el presente proyecto, considerando que el uso de las TIC se ha incrementado en España durante los últimos años y la cual es empleada por los usuarios para buscar información sobre productos y servicios diversos.

### 2.1.2. Análisis de la industria

Para realizar el análisis de la industria se emplea las Cinco Fuerzas de Porter, iniciando por determinar la actividad a la que pertenece el presente proyecto, según la clasificación CIIU 4.0, la cual se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3. Clasificación CIIU del negocio

C	Industrias manufactureras
C11	Elaboración de bebidas
C110	Elaboración de bebidas
C1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
C1101.02	Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas

Adaptado de: (INEC, 2012)

#### 2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Medio)

**Barreras de entrada:** Para el ingreso de bebidas alcohólicas a España, se



deben pagar 7,70 euros por hectolitro en bebidas de hasta 22° de alcohol. Además, que la publicidad de bebidas alcohólicas se encuentra regulada. Además, los países que no tienen firmado un acuerdo con la Unión Europea, sus productos gravan aranceles. En el caso del Ecuador, el arancel es del 0% (Trade Helpdesk, 2020). Por tanto, este factor tiene un impacto medio.

**Valor de la marca:** Respecto a los licores de frutas, en España no existe una empresa que tenga la preferencia de los consumidores. Además, la oferta existente en el mercado no ha logrado satisfacer la demanda, esto a pesar de que se cuenta con producción nacional y de importación. A esto se suma que, los consumidores buscan nuevos tipos de bebidas alcohólicas, dejando de lado a las tradicionales como la ginebra, la cerveza y el vino (Monzón, 2019). Teniendo esto un impacto alto.

**Requisitos de capital:** Para la exportación e importación del producto hasta el mercado español se deben incurrir en costos de transporte local e internacional, publicidad, logística y para la propia elaboración del producto; los cuales no pueden llegar a ser cubiertos por todos los competidores. Razón por la que este factor tiene un impacto medio.

#### 2.1.2.2 *Amenaza de productos sustitutos (Alta)*

**Tendencia del comprador hacia productos alternativos:** En España, el consumo per cápita de alcohol es mayor al promedio de Europa, situándose en 10 litros, consumiendo los hombres cuatro veces más que las mujeres, consumiendo el 54% de los españoles cerveza, el 18% vino y el 28% alcohol fuerte (RTVE, 2018), siendo estos los principales sustitutos de los licores de crema. Por tanto, el impacto es alto.

**Costos de cambio:** En España el precio de la cerveza y el vino, es más bajo que el del licor, de 1,30 euros y 7,20 euros el mínimo, respectivamente. En tanto que, el del licor de fruta se comercializa en un mínimo de 22,90 euros. De modo que, el impacto es alto.

#### 2.1.2.3 *Poder de negociación de los clientes (Baja)*

**Concentración de clientes:** En España, existen 5.800 establecimientos industriales dedicados a la elaboración de bebidas alcohólicas, es decir existe una amplia oferta. Por otro lado, las preferidas por los consumidores son los licores como los pacharanes, las cremas de café, frutas, y otros más novedosos como el de chocolate y de horchata, los cuales han presentado un crecimiento del 4%, superando a otras bebidas como la ginebra que había sido la principal durante los últimos dos años (Monzón, 2019). Esta representa una amenaza baja.

**Volumen de compra:** De acuerdo con el INE (2020) los españoles consumen en promedio al mes 7,67 litros de licor. Las mujeres beben 6,3 y los hombres 9,09 litros, evidenciándose un mayor consumo en hombres. Además, estas cifras superan al consumo promedio mundial, siendo este de 6,2 litros anuales (Organización Panamericana de la Salud, 2020). Se considera una amenaza baja.

**Sensibilidad al precio:** En España, los licores gravan un impuesto especial en base a su tipo y graduación, siendo en el caso de los productos intermedios, como el licor de frutas, que tienen una graduación de hasta 22% grados de alcohol, por el cual se debe pagar 7,7 euros por hectolitro (100 litros) (Trade Helpdesk, 2020). A pesar del aumento en el precio que implica el pago de este impuesto, el consumo de alcohol en España no ha reducido. Esto se convierte en una amenaza baja.

**Ventaja diferencial del producto:** La diferencia que tiene el producto ofertado, es que no se comercializa un licor de naranjilla en España, de modo que tiene un sabor exótico para los españoles. A esto se suma que, estos consumidores prefieren los licores extranjeros, así como por aquellos que tienen mayor cantidad (Cárcela, 2019). Esto refleja una amenaza media, debido a que son varios los licores importados en España, aunque no del sabor de naranjilla.

#### *2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)*

**Grado de concentración del proveedor:** Los principales ingredientes para la elaboración de cremas de licor son la fruta, el alcohol y la crema de leche.

Respecto a los proveedores de naranjilla en Ecuador son varios, y se concentran especialmente en Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Cotopaxi, Napo, Pastaza, Sucumbíos, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Orellana. Registrando en 2014 una producción en toneladas métricas de 120,000, en una superficie de 6,000 hectáreas sembradas (PROEcuador, 2014).

Con respecto a la producción de leche, esta es muy alta, siendo de aproximadamente 5 millones de litros diarios, de los cuales el 50% se destina a la industria de lácteos, el 20% se queda en las fincas para el autoconsumo y el 30% se comercializa en el mercado informal (Revista EKOS, 2019). Siendo uno de los usos de la leche para la elaboración de crema la cual es elaborada por varias empresas como Productos Lácteos Gonzáles, Alimec S.A, Nutri Leche, Andina S.A., Nestlé, Pura Crema, Pasteurizadora El Ranchito, Parmalat, entre otras. En cuanto al alcohol, en el país existen varias empresas dedicadas a la producción artesanal del mismo, las cuales se encuentran agrupadas en un total de 23 asociaciones de productoras de alcohol artesanal y cañicultores, entre ellas se encuentran Producargo S.A., Soderal y Codana y otros 8 mil productores (Pérez Á. , 2019). Por tanto, la amenaza es baja.

**Costos de cambio de proveedor:** No existe una calidad marcada en los productos, debido a que los mismos se encuentran regulados por el MAGAP, así como sus precios, de modo que no pueden incrementar su valor. Por tanto, este factor tiene un impacto bajo, debido a que un cambio de proveedor no genera impactos en los costos de producción.

#### *2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores (Alta)*

**Número de competidores:** En España el sector de la elaboración de bebidas alcohólicas tiene una larga tradición, se caracteriza por una producción de 80 millones de hectolitros. La elaboración de este tipo de bebidas se lleva a cabo en 5.800 establecimientos industriales, de los cuales más del 97% tiene menos de 50 trabajadores y emplea alrededor de 65.600 personas (Antoñanzas, Martínez, & Pradas, 2018). Este factor tiene un impacto alto.

**Crecimiento de la industria:** La productividad del sector es de las más altas en

la industria, siendo su índice del 160%, superior al promedio de la industria (100%). Las ventas de este producto ascienden a 9.523 millones de euros, las cuales fueron en un 80% al mercado nacional (Antoñanzas, Martínez, & Pradas, 2018). Por tanto, el impacto es alto.

## 2.2. Matriz EFE

Para la construcción de la Matriz EFE se asignó un peso entre 0,01 a 1,00 a cada uno de los factores externos y una calificación entre 1 a 4 (1-malo, 2-regular, 3-bueno, 4-muy bueno) según su relevancia para el desarrollo del proyecto, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4. Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
	<b>Oportunidades</b>			
1	Rebajas en tarifa del ICE por uso de alcohol o aguardiente de las microempresas, artesanos y empresas de la EPS	0,06	4	0,24
2	Crecimiento de las exportaciones hacia España	0,05	3	0,15
3	Incremento del consumo de licores en España	0,07	4	0,28
4	El producto no paga aranceles para ingresar al mercado español	0,07	4	0,28
5	En España el consumo de bebidas alcohólicas es alto, especialmente en Andalucía, Cataluña y Madrid	0,07	4	0,28
6	Los productos de los proveedores tienen la misma calidad y precio, pudiendo ser fácilmente reemplazados	0,06	4	0,24
7	En España no existe una marca de licor de preferencia entre los consumidores	0,05	3	0,15
8	Los consumidores prefieren las bebidas alcohólicas extranjeras y de mayor cantidad	0,06	4	0,24
9	La sensibilidad a los consumidores al precio es baja	0,06	4	0,24
10	En España no se comercializa un licor de naranjilla	0,07	4	0,28
11	Acceso a maquinaria y equipo tecnológico para incrementar la productividad	0,05	3	0,15
	<b>Amenazas</b>			
1	Existe un alto nivel de competitividad entre los competidores actuales, los cuales son locales y extranjeros	0,05	2	0,1
2	En España y Ecuador las bebidas alcohólicas gravan un impuesto especial	0,05	2	0,1
3	El precio de los sustitutos es menor al del producto. Además, que su preferencia es mayor	0,06	1	0,06
4	En España se encuentra regulada la publicidad de bebidas alcohólicas	0,05	2	0,1
5	Inestabilidad política y económica en Ecuador, genera incertidumbre en los empresarios y emprendedores	0,06	1	0,06
6	El mercado es altamente atractivo para nuevos competidores, debido a su crecimiento y cambio en las tendencias de consumo de los clientes	0,06	1	0,06
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,01</b>

Con un puntaje de 3,01 se puede evidenciar que las oportunidades existentes para el presente proyecto son superiores a las amenazas detectadas, considerando que la calificación es mayor al promedio (2.5).

### **2.3. Conclusiones Generales**

- La nueva empresa a crearse puede beneficiarse de las rebajas en la tarifa del ICE que graba la producción de bebidas alcohólicas al usar en la elaboración de su producto alcohol o aguardiente proveniente de los artesanos, microempresas y empresas de la EPS, el cual llegaría hasta el 50% de rebaja.
- Otra de las oportunidades existentes para la empresa es la vigencia del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, organismo al cual pertenece a España, de modo que el producto puede ingresar al país europeo sin pagar aranceles. A esto se le suma la gran relación comercial que hay entre ambas naciones, la cual ha ido creciendo durante los últimos 10 años.
- En España el consumo de bebidas alcohólicas es alto, consumiendo la población más de 7 litros al mes y gastando hasta 129 euros, siendo las comunidades de Andalucía, Cataluña y Madrid las que más alto consumo registran. Además, el consumo de licores se ha incrementado en un 4%, donde los productos extranjeros son los más demandados por los clientes, así como aquellos que tienen mayor cantidad.
- Con respecto a los proveedores se pudo identificar que estos son varios en el caso de la materia prima requerida para la elaboración del producto, razón por la que estos no pueden influenciar en los precios de sus bienes. Además, que se encuentran regulados tanto en precio como en calidad por el Ministerio de Agricultura.
- En cuanto a las amenazas, entre las principales se encuentra los impuestos que grava la producción de bebidas alcohólicas, siendo esta una tarifa mixta, que incluye el pago por el nivel de grados alcohólicos y por el valor ex fábrica. A esto se le suma la incertidumbre existente

respecto a los tributos que deben cancelar las microempresas. De igual manera en España, debe pagarse un impuesto especial.

- En cuanto al mercado español, este tiene una amplia oferta de bebidas alcohólicas entregadas por varios productores, existiendo una alta rivalidad entre los mismos. Además, de haber regulación para la publicidad de este tipo de producto en medios de comunicación como la televisión. Adicional, los sustitutos, que son varios, tienen un precio más bajo que los licores.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Problema de investigación**

En España el consumo de bebidas alcohólicas es alto, el per cápita de 7 litros mensuales, gastando un promedio de 129 euros. Los licores son los de mayor demanda en el país, los cuales son consumidos actualmente no solo en horario nocturno, sino principalmente en el diurno. Estando entre los preferidos de los consumidores los licores cremosos. De ahí que el presente análisis del cliente tiene se encuentra enfocado en conocer ¿qué características debe tener una crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador para que se adquirida por los consumidores de bebidas alcohólicas españoles?

#### **3.2. Objetivos de la investigación de mercado**

##### **3.2.1. Objetivo General**

Determinar el perfil del cliente y las características debe tener una crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador para que se adquirida por los consumidores de bebidas alcohólicas españoles.

##### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar los atributos que debe tener una crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador para que se adquirida por los consumidores de bebidas alcohólicas españoles.
- Identificar el perfil del cliente para el producto ofertado.
- Definir los puntos de venta del producto.
- Identificar los medios de comunicación por los que los consumidores buscan información sobre bebidas alcohólicas y las promociones preferidas para este producto.

##### **3.2.3. Hipótesis**

El 65% de los consumidores de bebidas alcohólicas en España se encuentra interesado en la una crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador.

### 3.3. Investigación cualitativa

Como instrumento de la investigación cualitativa se empleó la entrevista, misma que se aplicó a tres expertos y a tres consumidores de bebidas alcohólicas en España.

#### 3.3.1. Entrevista a expertos

##### **Entrevista 1:** Juan Robles, Técnico de Inteligencia Comercial

- España es uno de los mercados más atractivos de la Unión Europea, cuenta con más de 48 millones de habitantes, siendo algunos de los beneficios al entablar relaciones con este país el manejo del mismo idioma y la vigencia de un Acuerdo Comercial con la UE.
- Al exportar hacia España es importante que se tome en consideración el tipo de cambio, ya que este puede influenciar al momento de la negociación con el comprador. Además, es preciso tomar en cuenta la zona horaria, de modo que se entreguen puntualmente los pedidos, España tiene una diferencia de 6 horas adelante.
- Para exportar hacia España desde Ecuador se lo puede hacer por vía aérea, los puntos de destino son el Aeropuerto Adolfo Suárez ubicado en Madrid o el Aeropuerto de Alicante; por vía marítima, están el Puerto de Vigo, el Puerto de Barcelona y el Puerto de Algeciras
- Respecto a los costos, en el caso de bebidas alcohólicas el medio de transporte más económico es la vía marítima, donde el precio promedio de un contenedor de 20 pies de \$1.100 y el de 40 pies de alrededor de unos \$1.500. Mientras que, por vía aérea el costo por kilogramo es de aproximadamente \$3,30
- En cuanto a los procedimientos transfronterizos que se deben realizar son la nacionalización que no tienen ningún costo. Los documentos que se solicitan al importador la lista de empaque, la factura comercial, la guía de transporte y la declaración de INTRASAT. Este proceso toma alrededor de 4 horas.



**Entrevista 2:** Simón Cepeda, Gerente General de Zampro Arte & Café S.A

- La empresa lleva en el mercado aproximadamente 4 años, funciona como un negocio familiar.
- Entre las complicaciones que ha tenido que superar la empresa han sido las bajas ventas, debido a la poca publicidad que se hizo del producto provocando el cese de las actividades de la organización, y fue reabierta hace dos años, después de recibir capacitación y asesoría.
- Los clientes de la empresa son principalmente personas de 25 años en adelante que gustan de bebidas alcohólicas con pocos grados de alcohol, característica que buscan en el producto
- De la experiencia adquirida por la empresa, se puede identificar que los factores que más importancia dan los clientes es que el sabor sea el prometido, en el caso de su producto el cacao, además que se sienta el alcohol sin que este sea exagerado.
- Actualmente, el precio de una botella de 750 ml de la crema de licor de cacao es de \$14 dólares.
- Los principales competidores son los emprendedores, ya que las empresas grandes no se dedican a la producción de este tipo de licor. En las ferias se pueden identificar varios, los cuales presentan envases novedosos, algunos se arriesgan por sabores más amargos o más dulces.

**Entrevista 3:** Estefanía Raad, Gerente de Marketing de Producargo

- La empresa Producargo lleva en el país desde 1995, se dedica a la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas, específicamente aguardiente de caña de azúcar y etanol.
- Actualmente, el principal cliente de la empresa, en conjunto con otras productoras de etanol es Ecopaís. En el sector de las bebidas, están las empresas que elaboran ron, pero por motivos de seguridad no se pueden indicar nombres.
- La empresa vende sus productos por galones o barriles cuyo precio oscila entre los \$10-\$100

- Las políticas de cobro a los clientes, dependen de la cantidad del producto solicitado, que puede ir desde el pago del 100% al contado o el crédito de toda la factura a 30 días plazo.
- Lo que diferencia a Producargo del resto de competidores, es el compromiso de los trabajadores, quienes son propietarios del 30% de la organización. Además, se tiene un riguroso proceso de control de calidad en el cultivo de la caña y su destilación.

### **3.3.2. Entrevista a clientes**

**Entrevista 1:** Jefferson González, estudiante, 20 años.

- La bebida de preferencia es la cerveza, la consume con amigos cuando salen a comer por fuera o se reúnen. Cuando sale a las discotecas prefiere bebidas alcohólicas más fuertes como ginebra o ron combinados.
- Si ha probado las cremas de licor, pero no de frutas, sino de cacao, le gusta el sabor, aunque considera le faltaba más grados de alcohol.
- En alguna ocasión consumió jugo de naranjilla en un restaurante, le pareció que el sabor era agradable, un tanto cítrica.
- Las cremas de licor de frutas no son de su agrado, no las adquiere, únicamente las consume cuando algún amigo o familiar la comparte en una reunión en casa.
- Considera que para los jóvenes de su edad y menores no tanto, porque tienden a consumir cerveza o bebidas con alta graduación de alcohol.
- Tomando en cuenta el licor que probó, este era de 700 a 750 ml, el precio lo desconoce, pero considera que debe costar unos 18 euros.
- Este tipo de producto lo debería enfocar más hacia los adultos, señores de 40 años para arriba, que tienen gusto por bebidas más suaves, ya que las acompañan con las comidas, como para variar con el vino.

**Entrevista 2:** Alex Martín, empleado privado, 26 años.

- Su bebida de preferencia es la ginebra, porque tiene un sabor dulce y su contenido alcohólico es alto, además que es fácil de encontrar en las discotecas o en los bares a los que asiste, así como en los supermercados y licorerías.

- Si ha consumido cremas de licor de frutas, de cacao y de café, le gusto bastante su sabor porque se lo podía apreciar muy bien.
- No ha probado la naranjilla
- Consume crema de licor de frutas muy rara vez, tal vez una vez cada dos meses en reuniones.
- No las compra, siempre ha sido otra persona quien se la ha compartido.
- Considera que si, pero la clave debería ser que el sabor de la fruta y la cantidad del licor sean adecuada, no tan exagerado, porque esa es una bebida más bien para compartir entre familia y amigos, y no para embriagarse.
- Las veces que ha consumido ha sido de una botella de 750 ml cuyo costo fue de 18 a 20 euros.
- Este tipo de producto es más para adultos, ya no tanto los jóvenes, porque ellos tienden más a consumir cerveza, ginebra, ron, vodka o tequila. Considera las personas de su edad e incluso de mayor edad pueden tener más agrado en comprarla.

**Entrevista 3:** María Augusta Fernández, empleada privada, 32 años

- Su bebida de preferencia es el vino, la tiende a consumir con las comidas en casa y cuando sale a comer en restaurantes.
- Si ha probado la crema de licor de frutas en varias ocasiones, inclusive las ha comprado. Le gustan especialmente la de fresa, cacao y piñón.
- Ha probado la naranjilla en jugo y en un par de ocasiones en un canelazo, que le fue compartido por un conocido.
- Estas bebidas las compra en ferias y en algunos supermercados, aunque es difícil de encontrar, a través de las redes sociales ha sido más fácil conseguirlas.
- El contenido de las bebidas que compra es de 500 ml y su costo depende del sabor, pero está en alrededor de 12 a 15 euros.
- Estas bebidas son más consumidas por quienes tienen unos 30 años para arriba, para compartir en reuniones en casa o con las comidas, ya que su contenido de alcohol no es tan alto y se lo puede considerar un bajativo.



Figura 1. Mapa mental análisis cualitativo

### 3.4. Investigación cuantitativa

Como instrumento de la investigación cuantitativa se empleó la encuesta, misma que fue aplicada a 10 consumidores españoles de bebidas alcohólicas, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 40% tienen de 46 a 50 años, el 30% de 36 a 45 años, el 20% más de 50 años y el 10% de 26 a 35 años.
- El 60% son mujeres y el 40% hombres.
- El 30% son trabajadores independientes, el 20% propietarios de empresa, emprendedores y estudiantes, el 10% empleados públicos.
- El 90% consume algún tipo de licor, y el 10% no
- El 100% prefiere licor a base de frutas
- Para el 100% lo más importante es el sabor y los grados de alcohol que contiene el licor
- El 56% consume licor a base de frutas tres veces por semana, el 33% dos veces y el 11% diariamente.
- El 56% adquiere botellas de 750 ml y el 44% de 500 ml
- El 90% se encuentra interesado en adquirir una crema de licor de naranjilla elaborada en Ecuador

- 9 de cada 10 prefiere encontrar este producto en Supermercados y Restaurantes, 4 en discotecas y bares, y 2 en licorerías.
- El principal medio de comunicación donde le gustaría encontrar información es en las redes sociales, después en una página web, después en internet y televisión y por último a través de correo electrónico.
- El 70% prefiere como promoción pague 1 lleve 2, el 30% productos gratis con el principal.
- Al emplear el análisis Van Westendorp se estableció que el precio óptimo de la crema de licor de naranjilla en una presentación de 500ml es de 14 euros, el precio marginal más bajo de 13 euros y el más alto de 15,75 euros, como se muestra en la figura siguiente:

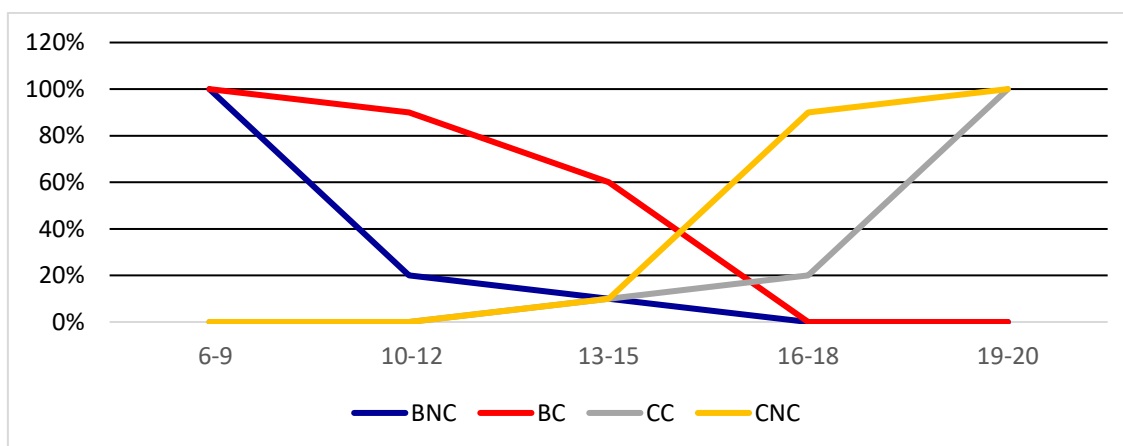


Figura 2. Análisis Van Westendorp

Al realizar las tablas de contingencia (Anexo 3) entre las variables más relevantes, se obtuvo como resultados que:

- De quienes tienen entre 36 a 45 años, el 67% consume crema de licor de frutas dos veces por semana y el 33% tres veces por semana. El 75% de las personas de 46 a 50 años lo consume tres veces por semana y el 25% diariamente; y, de aquellos con más de 50 años el 50% lo consumen tres veces por semana y el 50% dos veces por semana.
- Al 67% de personas de 36 a 45 años les atrae la promoción 2x1, al igual que al 75% de los de 46 a 50 años y al 100% de los de más de 50 años.
- El 56% de los que se encuentran interesados en el producto ofertado consumen bebidas similares en una presentación de 750 ml y el 44% en

una de 500 ml.

- Al 45% de quienes se encuentran interesados en el producto, les gustaría encontrarlo en supermercados, restaurantes, discotecas y bares; al 33% en supermercados y restaurantes y al 22% en supermercados licorerías y restaurantes.

### **3.5. Conclusiones**

- La crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador debe tener un buen sabor, es decir que sea fácil percibir a la fruta, y el nivel de alcohol debe ser bajo, pero debe sentirse, es decir, debe ser moderado. La presentación debe ser en 500 ml.
- El perfil de cliente son hombres y mujeres de 26 años en adelante que gustan de los licores a base de frutas que los consumen con una frecuencia de al menos tres veces por semana a diaria, en ocasiones como reuniones y para acompañar con las comidas.
- Los puntos de venta del producto deben ser los supermercados principalmente, en menor medida restaurantes y licorerías.
- Los medios de comunicación por los que los consumidores buscan información sobre bebidas alcohólicas son principalmente las redes sociales, página web e internet, en tanto que las promociones preferidas para el producto ofertado son 2x1 y la entrega de un producto gratis con el principal.



Figura 3. Infografía

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada**

Con base en la información obtenida a través del análisis del entorno externo, se pudo evidenciar como oportunidades para el presente negocio las rebajas en la tarifa del ICE de la que puede beneficiarse la organización al utilizar alcohol o aguardiente proveniente de los artesanos, microempresas y empresas de la EPS, que puede llegar a rebajarse hasta en el 50%, si se les adquiere del 50,01% en adelante de esta materia prima. Esto permitirá que los costos en que incurra la empresa no sean tan elevados y el precio fijado pueda ser más competitivo en el mercado español.

Otra oportunidad detectada para el negocio en el Ecuador, es el mantenimiento de los índices de inflación en cifras menores al 1%, así como un comportamiento estable, es decir que no se han encarecido los precios de los bienes y servicios en los últimos dos años. A esto se le suma el incremento de solo \$6 en el salario básico, el cual es un aspecto positivo, de modo que no encarecerán sustancialmente los costos operativos y de producción. Por otro lado, se encuentra la oferta de mano de obra joven, calificada y con experiencia, la cual está en situación de desempleo o subempleo, a emplearse en el presente proyecto.

Con respecto al comportamiento de la economía ecuatoriana, esta ha comenzado a presentar una tendencia de crecimiento, mostrando una recuperación, aunque ligera, situación similar se presenta en el caso de la industria de la manufactura, a la que pertenece el presente proyecto, la cual ha evolucionado positivamente, creciendo la demanda de los bienes y servicios ofertados. A esto se le adiciona el crecimiento de las exportaciones de productos no petroleros no tradicionales, los cuales han tenido gran acogida en el mercado español.

Otra de las oportunidades existentes es la relación comercial positiva y en crecimiento que mantienen Ecuador y España, la cual se ha visto reforzada como



consecuencia de la firma del Acuerdo comercial entre el país y la Unión Europea, acuerdo al cual pertenece España. Esto permitirá que el producto, crema de licor de naranjilla de producción de modo que el producto puede ingresar al país europeo sin pagar aranceles, de modo que el precio del bien sea más competitivo en el mercado.

Hablando específicamente del mercado español, se evidencia que es uno de los países con más alto consumo de bebidas alcohólicas de toda la Unión Europea, donde el consumo per cápita es de 7 litros y el gasto de 129 euros, siendo las comunidades de Andalucía, Cataluña y Madrid quienes registran un mayor consumo. Razón por la que el proyecto se fijará inicialmente en el mercado de Andalucía, que es también una de las jurisdicciones más pobladas de España, y con una alta tasa de crecimiento.

Por otro lado, al realizar el análisis de la industria, se pudo identificar que la entrada de nuevos competidores es alta, debido a que la demanda no ha llegado a ser cubierta, a pesar de la existencia de más de 5000 empresas dedicadas a la producción de bebidas alcohólicas en España, las cuales cubren el 80% del consumo local. A esto se le suma los cambios en las tendencias de consumo de los españoles respecto a este tipo de producto, razón por la que las empresas deben ir ajustándose a las mismas, a fin de no desaparecer. Razón por la que la crema de licor de naranjilla podrá ingresar al mercado a satisfacer los nuevos gustos de los compradores quienes prefieren actualmente los licores.

Con respecto a los proveedores de la materia prima requerida para la elaboración del producto, que en este caso es la naranjilla, el alcohol y la crema de leche, se pudo identificar que son varios los oferentes en el mercado ecuatoriano, razón por la que estos no pueden influenciar en los precios de los bienes requeridos y en caso de hacerlo serán fácilmente reemplazados por un nuevo vendedor que se ajuste a los requerimientos de la empresa a crearse y se encuentre dispuesto a negociar para establecer alianzas estratégicas.

En cuanto al análisis del cliente, por medio de las entrevistas a expertos y posibles clientes, así como de la encuesta se pudo identificar que el comercio

internacional entre Ecuador y España no presenta mayores inconvenientes, además que los costos de exportación no son elevados ni la cantidad de documentos a presentarse en vista del acuerdo comercial existente. Además, se identificó que, por el tipo de mercadería, el medio de transporte comercial a elegir es el marítimo el cual es menos costoso.

Con respecto al producto, según las recomendaciones del cliente este debe tener como atributos el destaque del sabor a naranjilla, y un contenido de alcohol moderado, ya que este tipo de licor, se consume especialmente en reuniones familiares y de amigos, así como para acompañar las comidas de la tarde y noche, de lo que depende su frecuencia de consumo, aunque son más las personas de 26 años en adelante quienes tienen gusto e interés en el mismo, puesto que tienden a emplearlo no como una bebida alcohólica social, sino como de cierto modo un reemplazo al vino que tradicionalmente acompaña los alimentos.

Con base a la información recolectada a través de los capítulos anteriores del presente proyecto, se evidencia la existencia de una oportunidad de negocio para una crema de licor de naranjilla elaborada en el Ecuador, la cual debe caracterizarse por su sabor a naranjilla y su contenido moderado de alcohol, comercializarse en una presentación de 500 ml, donde la disposición a pagar de los consumidores es de 13 a 15,75 euros. En tanto que los puntos de venta deberán ser los supermercados, principalmente. Para dar a conocer el producto a los consumidores se deben emplear las redes sociales, la página web e internet.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

La estrategia general de marketing a emplearse en el presente plan de negocios es la de diferenciación, la cual según Kotler y Armstrong (2013), debe entregar un beneficio valioso para el público objetivo, superior y distintivo al de los competidores, que tenga características difíciles de ser copiadas, que los consumidores paguen por ellas. Además, estas deben ser visibles, fáciles de comunicar y generar rentabilidad a la empresa.

Las características diferenciadoras de la crema de licor de naranjilla es que se elabora con fruta natural, de gran calidad, que usa una reducida cantidad de agroquímicos, a fin de no afectar la salud del consumidor y al ecosistema. Además, tendrá un empaque de vidrio que tiene una forma particular, que puede ser empleado para adorno posteriormente. Será un producto elaborado con productos ecuatorianos, que le darán un sabor único a la bebida, difícil de imitar, y que contiene la cantidad exacta de alcohol para que pueda ser apreciado su sabor, sin opacar a la fruta o viceversa. Adicionalmente, se elabora con responsabilidad, fijándose relaciones de comercio justo con los proveedores.

### **5.2. Estrategia de internacionalización**

De acuerdo con Porter (1982), la estrategia de internacionalización tiene como objetivo que el producto se identifique en el mercado como único. La crema de licor de naranjilla es elaborada con fruta natural, que en su cosecha usa una reducida cantidad de agroquímicos, a fin de cuidar la salud de las personas y el ecosistema; la cual no ha sido explotada a nivel local ni en España para la elaboración de una crema de licor. De modo que se vuelve un producto único e innovador en el mercado español. De gran calidad y sabor. A esto se le suma, el conocimiento de los clientes, a través del estudio de mercado, que permite que se satisfagan las necesidades del público objetivo.

### 5.3. Mercado objetivo

En la siguiente tabla, se presenta la definición del mercado objetivo para la crema de licor de naranjilla, donde se emplea la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica:

Tabla 5. Mercado objetivo

Segmentación	Población
<b>Geográfica</b>	
Población de España	47'007.367 hab
Población de Andalucía	8'426.405 hab
<b>Demográfica</b>	
De 26 a 55 años (42,96%)	409.460 hab
<b>Psicográfica</b>	
Consumió bebidas alcohólicas en el último año (78,3%)	320.607 hab
Se encuentra interesada en el producto (90%)	288.547 hab

Adaptado de: (Dähncke, 2019); (Datos macro, 2018); (Rodríguez, 2017)

Con base en los resultados presentados en la tabla anterior se puede identificar que la población objetivo del proyecto se encuentra compuesta por 288.547 habitantes que son pobladores de Andalucía, tienen de 26 a 55 años, han consumido bebidas alcohólicas en el último año y se encuentran interesadas en la crema de licor de naranjilla.

### 5.4. Propuesta de valor

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), la propuesta de valor abarca el posicionamiento y la diferenciación completa de la marca. Por tanto, en el caso del producto crema de licor de naranjilla, la propuesta adecuada es la diferenciación, siendo en este caso la entrega de un producto de gran sabor y calidad, elaborado con ingredientes naturales, y por una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente y que mantiene relaciones de comercio justo con los proveedores. A esto se le suma, su sabor único difícil de imitar, que contiene la cantidad exacta de alcohol y de jugo de naranjilla, fruta que, al ser poco conocida por los consumidores españoles, se vuelve exótica para ellos; y, finalmente, se tiene su empaque único, que ayude a diferenciarse entre los otros competidores.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones Cliente	Segmentos Clientes
*Proveedores de naranjilla, alcohol y crema de leche, que se encuentren certificados por las autoridades competentes  Proveedor del envase del producto	*Estrategia de marketing digital georeferenciada *Contacto directo con el distribuidor para la negociación del pedido  *Control de calidad en la elaboración del producto	Crema de licor de naranjilla elaborada con fruta natural, que emplea reducidos agroquímicos, certificada por el MAGAP e ingredientes ecuatorianos de alta calidad; contenida en un empaque de vidrio reutilizable, que tiene una forma única en el mercado. En una presentación de 500ml. De sabor único, difícil de imitar, que tiene la cantidad exacta de licor y jugo de fruta	Comunicación permanente con el cliente desde el pedido de la mercadería hasta su llegada a Andalucía. Así como con el consumidor, a través de varios medios digitales puestos a su disposición	Los clientes del proyecto son los establecimientos que pertenecen a la cadena de Supermercados Mercadona ubicados en Andalucía (350). Y el público objetivo son los hombres y mujeres de Andalucía de de 26 a 55 años, que han consumido bebidas alcohólicas en el último año y se encuentran interesadas en la crema de licor de naranjilla.
Distribuidor mayoristas en Andalucía, España. Supermercado Mercadona	<b>Recursos Clave</b> *Ingredientes naturales, elaborados por pequeños productores. Quienes no hacen usos excesivo de agroquímicos u otros productos nocivos para la salud *Maquinaria y equipo tecnológico que permita incrementar la productividad		<b>Canales</b>  El canal de comercialización es indirecto, siendo el principal supermercado de Andalucía quien oferte el producto al consumidor final	
<b>Estructura de costes</b>		<b>Fuente de ingresos</b>		
*Inversión inicial para la elaboración y exportación de la crema de licor de naranjilla hacia Andalucía-España *Gastos fijos: sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros *Gastos variables: materiales, insumos, suministros, gastos de exportación		Venta de la crema de licor de naranjilla de 500ml		

Figura 4. Modelo Canvas

## 5.5. Mezcla de Marketing

### 5.5.1. Producto

#### 5.4.1.1 Atributos del producto

El producto a ofertar al mercado Andaluz de España, es una crema de licor de naranjilla que tiene las siguientes características:

- Elaborado con ingredientes naturales
- Ingredientes ecuatorianos y con certificado de calidad
- Buen sabor, gracias a la combinación adecuada de alcohol, jugo de la fruta, y demás ingredientes.
- Riguroso control de calidad y sanitario durante el proceso de elaboración del producto
- Cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura

- Producto elaborado con ingredientes naturales
- Contenido neto de 500 ml
- Envase único en el mercado

#### 5.4.1.2 Marca

- La marca elegida para el producto es *Solanum*, que es una parte del nombre que se le da a la naranjilla en los andes del norte del Ecuador, siendo su denominación completa *Solanum quitoense*.
- El eslogan empresarial “Sabor que te seduce”.
- El logo es de tipo imagotipo, como se muestra a continuación:



Figura 5. Logotipo

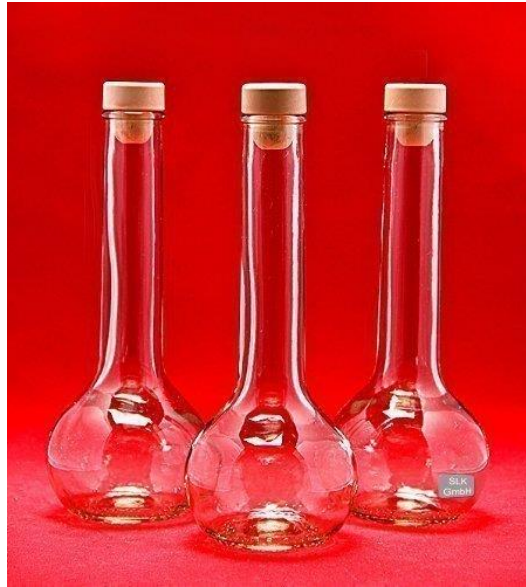
El tipo de letra elegido es Aclónica, en tamaño 16, los colores seleccionados son marrón y mostaza, siendo la cromática de color la siguiente:



Para el registro de la marca y slogan se realizará el trámite respectivo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, cuyo costo es de \$208,00.

#### 5.4.1.3 Empaque

La crema de licor de naranjilla se envasará en una botella de vidrio transparente, en una forma circular en la base y alargada en el pico, de 500 ml. Esto a fin de que se pueda apreciar la bebida.



*Figura 6.* Envase

Se empacarán 12 botellas en una caja de cartón de 24,3x31,8x31,3 cm que cuentan con celdas interiores para protegerlas de golpes y evitar su movimiento.



*Figura 7.* Caja para empaque

#### 5.4.1.4 Soporte

La atención a los consumidores sobre sus requerimientos, será receptada por la empresa a través de los siguientes medios de comunicación:

- Correo electrónico: [infoclientes@solanum.com.ec](mailto:infoclientes@solanum.com.ec)

- Contacto telefónico, mensajería instantánea, a través de la cuenta de Skype.
- Página web empresarial, donde se presenta información de la empresa.
- Redes sociales, a través de las opiniones del chat interno.

### 5.5.2. Precio

La estrategia de entrada será la de segmentación, la cual busca captar la atención de un determinado segmento del mercado (Porter, 1982), siendo en este caso las personas de 26 a 55 años, que han consumido bebidas alcohólicas en el último año y se encuentran interesadas en la crema de licor de naranjilla. Así también se consideran los costos de exportación y un margen de ganancia para la organización.

La estrategia de ajustes de precios de “*Solanum*” será la del aumento progresivo del precio o dinámica (Kotler & Armstrong, 2013), la cual fija los precios continuamente, considerándose las características y necesidades de los clientes y de situaciones específicas del mercado, como la variación en los costos de la materia prima y de exportación.

Tabla 6. Costos de producción

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	5,57
<b>COSTOS DE EXPORTACIÓN</b>	\$ 1,37
<b>COSTO TOTAL</b>	\$6,94

Tabla 7. Fijación del precio

Detalle	Valor USD	Valor EUR	Margen
Costo Producto	\$6,94		
Precio Distribuidor	\$9,25	8,33 €	25%
Precio Venta al Público	\$12,00	10,80 €	23%

El precio de venta fijado se encuentra dentro del rango de disposición a pagar de los consumidores, así como en relación a los competidores, donde el precio mínimo de una botella de 700ml de un licor de mango es de 22,90 euros. De este modo, en un mercado altamente competitivo, se fija un precio bajo tanto para el distribuidor como el consumidor final, sin sacrificar la calidad del producto.



### 5.5.3. Plaza

**Canal de distribución:** la distribución del producto se realizará por medio de un distribuidor mayorista, que serán los supermercados Mercadona, quienes lo ofertarán en sus establecimientos a los consumidores finales, es decir, el público objetivo. Por tanto, el canal de distribución es indirecto.

**Estrategia de distribución:** la estrategia de distribución empleada es la de exclusividad, donde el único comercializador del producto en Andalucía, es el supermercado Mercadona, el cual venderá la crema de licor de naranjilla a través de su página web, así como en sus tiendas físicas.



Figura 8. Canal de distribución

### 5.5.4. Promoción

**Estrategia de promoción:** La estrategia de promoción que se aplicará en *Solanum* será la *Push*, ya que se utilizarán mecanismos y estrategias para captar la atención del consumidor mediante redes sociales geo direccionadas.

#### Promociones

- La empresa destinará el 1% de las ventas para las promociones del producto, de modo de poder entregar mercadería extra al distribuidor para que este lo entregue al consumidor en promociones como 2x1.

#### Fuerzas de ventas

- Se contratará un asesor comercial, quien se encargará del contacto con el distribuidor en Andalucía-España,

#### Relaciones públicas

- Para la creación de la imagen empresarial, la empresa participará en ferias de emprendimientos que se realizan en las plazas de Andalucía, a

fin de dar a conocer el producto ante el consumidor final.

Tabla 8. Gastos de publicidad

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Redes sociales	12	100,00	1.200,00
Descuentos	1	3.484,00	9.360,00
Página web	1	570,00	570,00
Gasto ferias	3	1.000,00	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>8.254,00</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

*Solanum* es una empresa dedicada a la elaboración y exportación hacia el mercado español de crema de licor de naranjilla que goza de gran sabor y calidad, con una graduación de alcohol moderada, para que pueda ser compartida con amigos y familiares en diferentes reuniones.

#### **6.1.2. Visión**

Ser en 2025 la empresa ecuatoriana exportadora de licores más reconocida en el mercado español, caracterizada por su responsabilidad social, ambiental y compromiso con el desarrollo económico y social del Ecuador.

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

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

- Incrementar las unidades vendidas en al menos un 13%, para el cuarto año de operaciones.
- Incrementar el margen neto de ganancias al 4% en el cuarto año.
- Reducir en al menos el 1% los costos de producción para el tercer año de funcionamiento del negocio.

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

- Lanzar al mercado una crema de licor elaborada a base de otra fruta, en el quinto año de operaciones del negocio.

- Aumentar la cartera de clientes en 2 nuevos distribuidores (supermercados) para el sexto año de funcionamiento de la organización

## 6.2. Estructura Organizacional

### 6.2.1. Diseño organizacional

El organigrama de la empresa *Solanum* tiene una estructura vertical, que permitirá a cada empleado conocer las relaciones jerárquicas existentes de acuerdo a su puesto de trabajo. Además, esto ayudara a la productiva y eficiencia organizacional, así como a la generación de una mejor comunicación entre todos los colaboradores.

En la siguiente figura se presenta el organigrama de la empresa, el cual para su elaboración se basó en uno de las organizaciones del sector (Anexo 4):

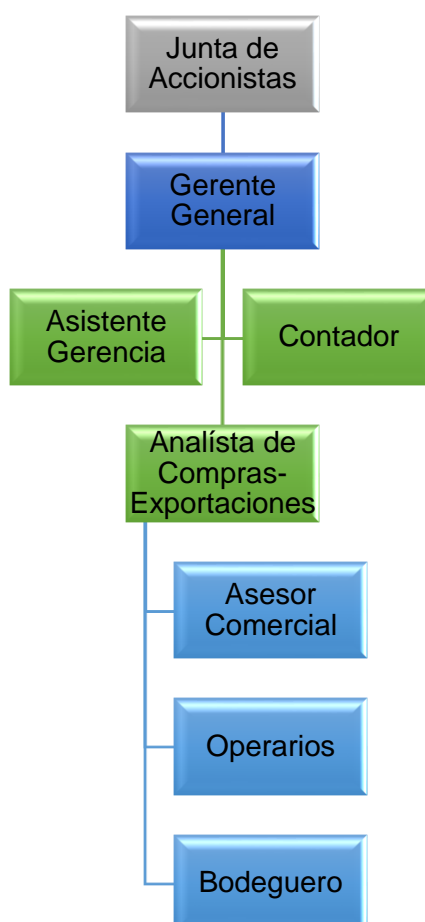


Figura 9. Organigrama de la empresa

## **6.2.2. Funciones del personal**

### **Gerente General**

- Vigila el correcto funcionamiento de la empresa
- Reporta información a la junta de accionistas
- Control y contratación del personal

### **Asistente de Gerencia**

- Realiza informes para la gerencia
- Control del archivo
- Atención al público interno y externo

### **Analista de Compras-Exportaciones**

- Contacto con proveedores
- Encargado de la logística de exportación
- Elaboración de órdenes de producción
- Reporte de información

### **Contador**

- Realiza emisión de facturas y retenciones
- Pago a proveedores
- Pago de nómina
- Cobro a clientes
- Elabora estados financieros
- Realiza declaraciones de impuestos

### **Asesor Comercial**

- Contacto y atención a los clientes
- Negociación con clientes
- Toma de pedidos
- Gestión de pedidos

### **Operarios**

- Elaboración de la crema de licor de naranjilla
- Limpieza de las instalaciones
- Embalaje de productos
- Control del proceso de producción

### **Bodeguero**

- Almacenamiento de materia prima
- Almacenamiento de productos terminados
- Embalaje de productos

### **6.2.3. Estructura legal**

La figura legal elegida para la constitución de la empresa *Solanum*, es la de una Sociedad Anónima conformada por tres accionistas cuyo capital estará dividido en acciones. Para el trámite de constitución se elevará la escritura pública en una Notaría Pública de Quito, la cual se inscribirá en el Registro Mercantil de la ciudad, a fin de adquirir su personería jurídica. Con respecto a los permisos de apertura y funcionamiento de la empresa, esta cumplirá con los siguientes:

- Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a través del Servicio de Rentas Internas.
- Registrar a la empresa como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Tramitar ante el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, la misma que contiene las siguientes autorizaciones administrativas: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.

Además, considerando que su actividad también abarca la exportación, se cumplirá con lo definido por la SENA, siendo lo siguiente:

- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación

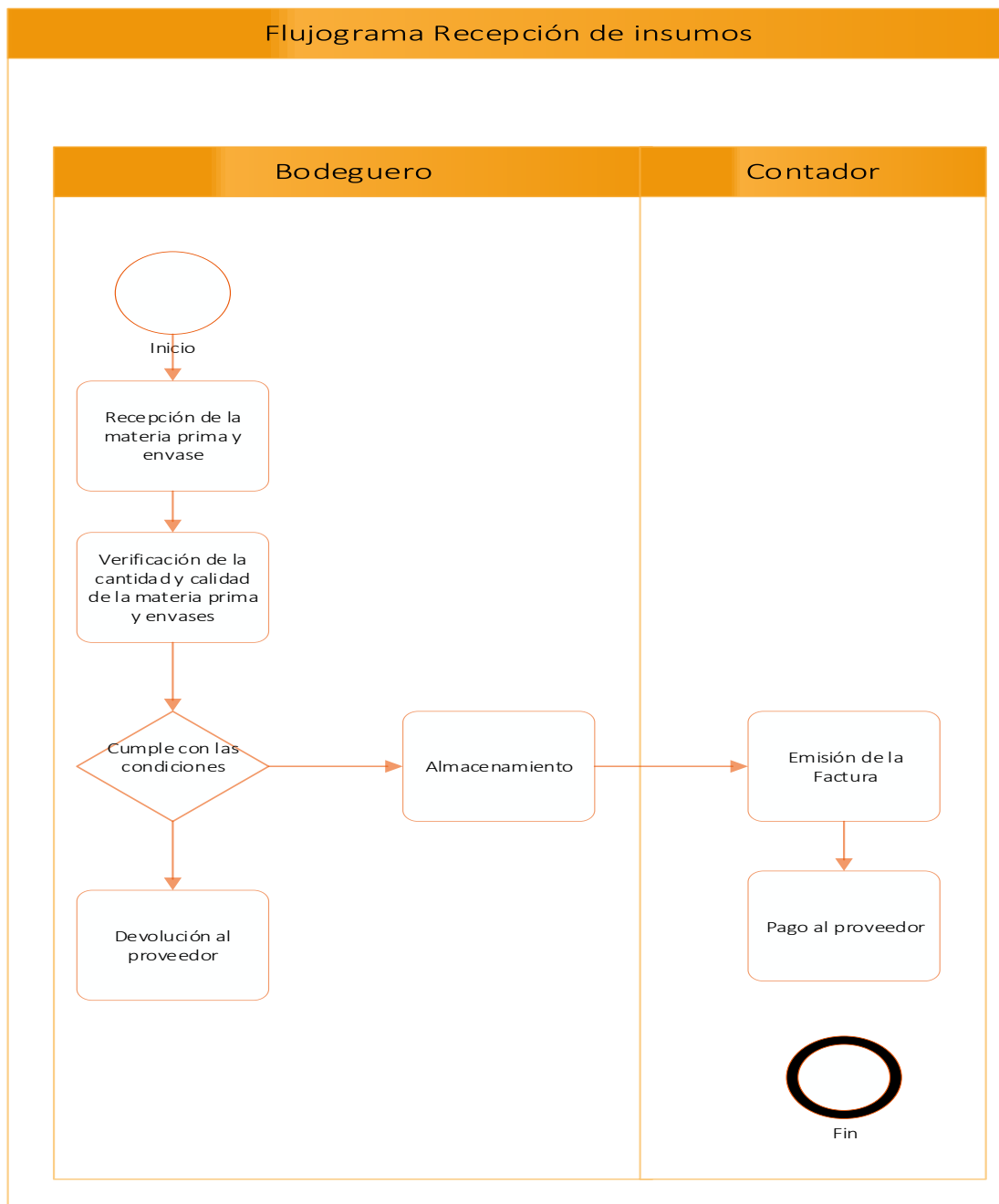
otorgado por las siguientes entidades: Banco Central del Ecuador y Security Data

- Registrarse en el portal de ECUAPASS

### **6.3. Plan de Operaciones**

#### **6.3.1. Proceso de operaciones**

El proceso de operaciones de *Solanum* inicia con la entrega de la mercadería por parte de cada uno de los proveedores de la empresa, la cual es verificada en cantidad y calidad por parte del bodeguero, de modo que se compruebe el cumplimiento de las condiciones establecidas, de no ser así se devuelve la mercadería con novedades. En caso de que todo se encuentre correcto se informa a contabilidad para la elaboración de la factura y posterior pago al proveedor, según las condiciones establecidas.



*Figura 10.* Proceso recepción de insumos

Una vez se cuentan con los insumos requeridos, el analista de compras y exportaciones emite la orden de producción, basada en el pedido de distribuidor del producto en Andalucía, España, para que los operarios inicien con la elaboración de la crema de licor de naranjilla. Esto inicia pesando la materia prima requerida, y la pelada y cortada de la fruta para incluir en la mezcla. Si esta no cumple con los controles de calidad, se vuelve a preparar la mezcla, en caso

de que todo se encuentre correcto se procede al repose de la bebida, para luego envasarla y taponarla.

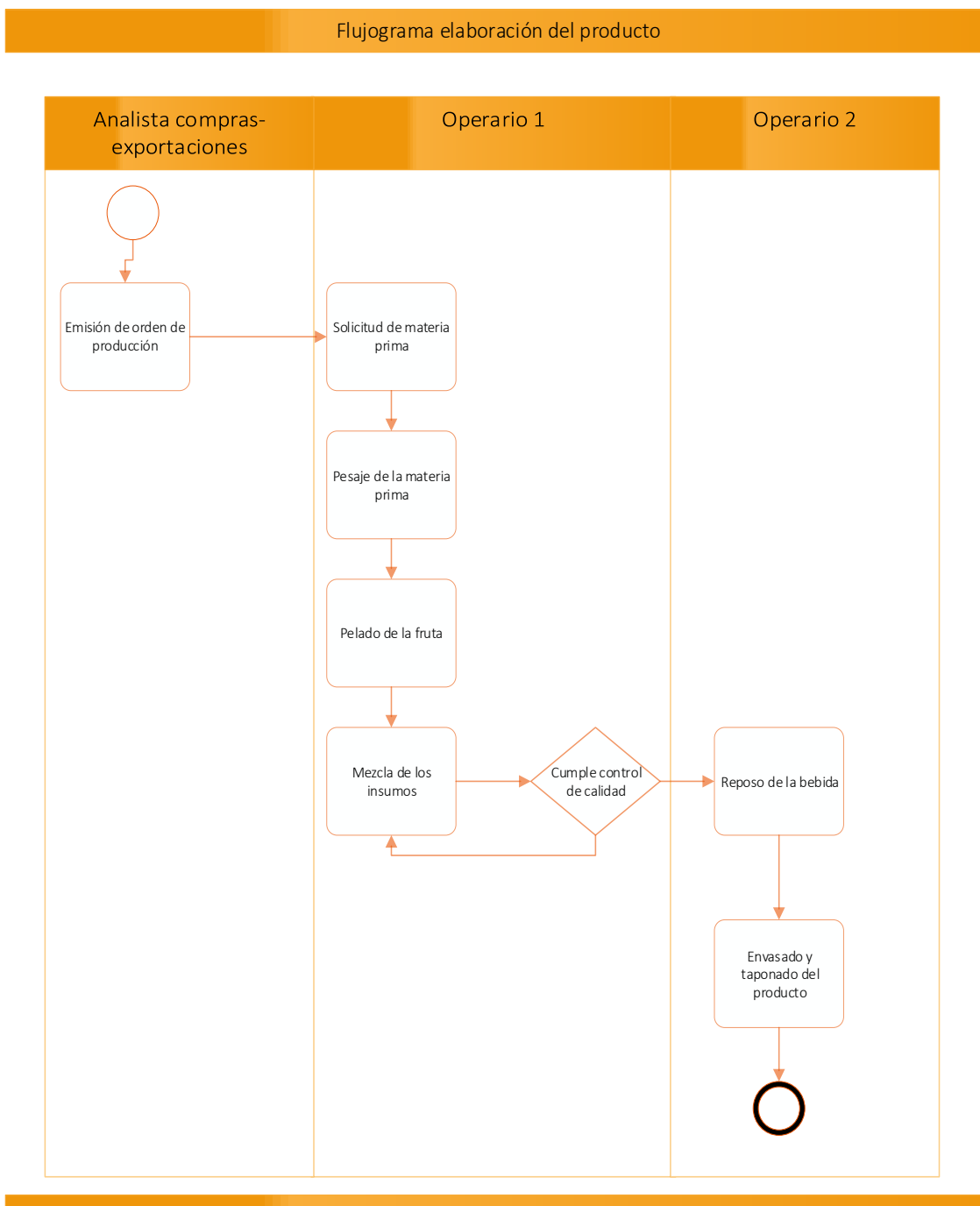


Figura 11. Proceso de elaboración del producto

Finalizado el proceso de producción, se procede a la revisión de los productos envasados por parte del analista a fin de comprobar que se encuentren en la calidad y cantidad solicitadas para pasar a ser etiquetadas y embaladas en las



cajas para su exportación. Una vez listo, se procede al embarque del producto en el camión contratado y entrega de documentos de exportación para despachar el vehículo hacia desde Quito (instalaciones de la empresa) hasta el Puerto de Guayaquil, para que luego se proceda con el trabajo del agente de aduanas contratado.

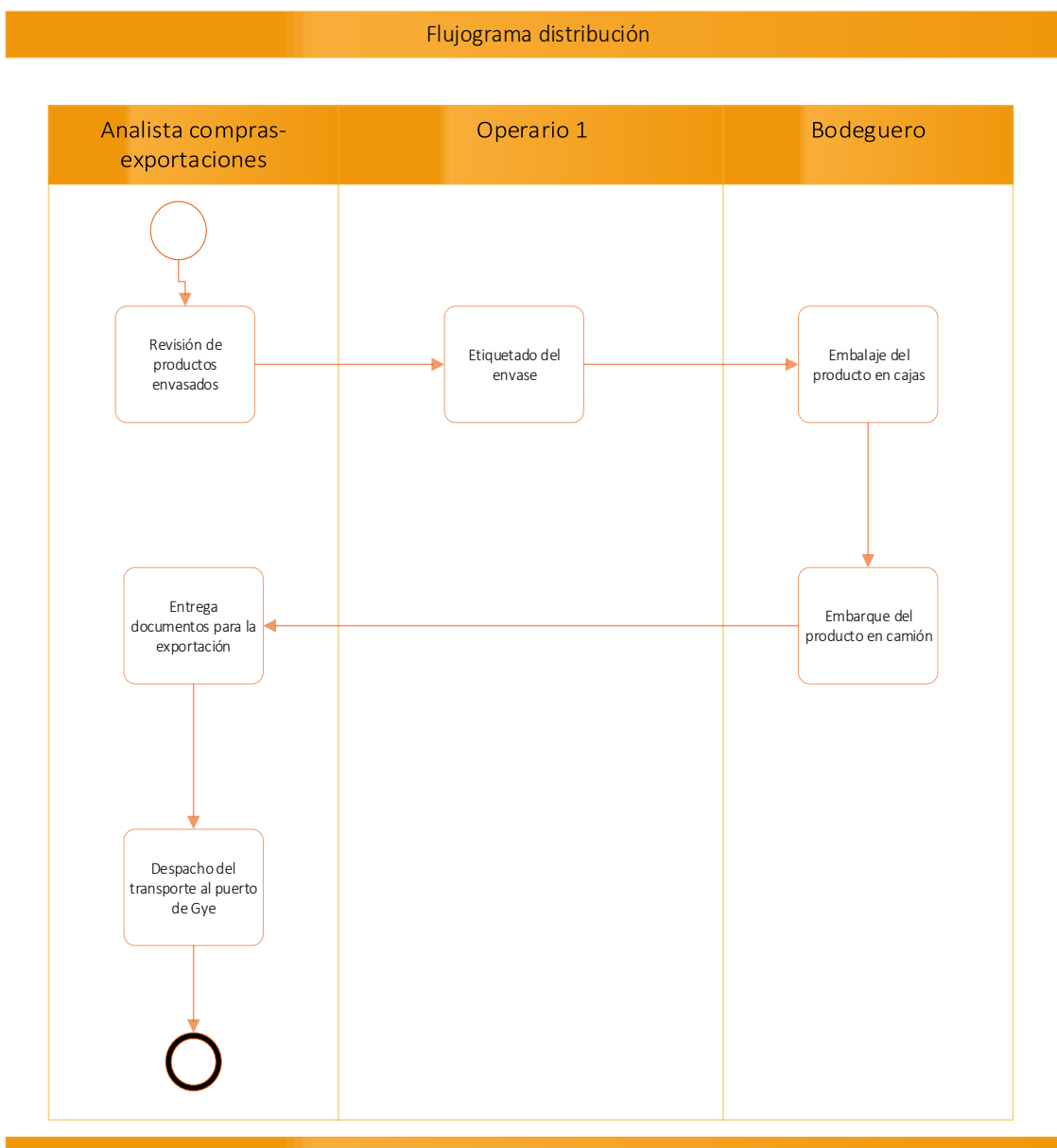


Figura 12. Proceso de distribución

Con base en el proceso de operaciones de *Solanum*, en la siguiente figura se presenta el mapa de procesos de la organización:

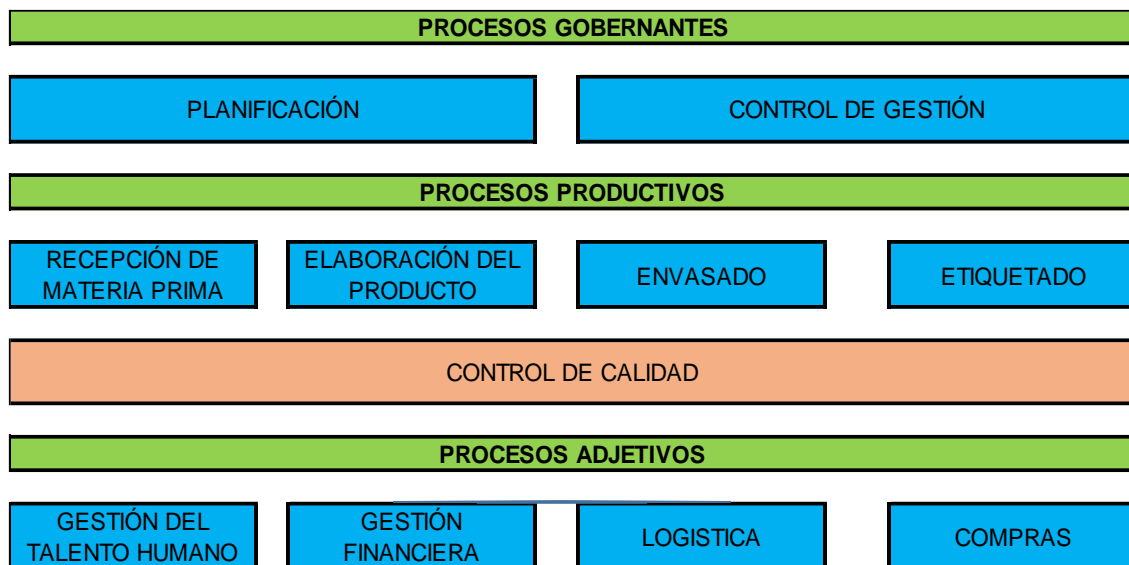


Figura 13. Mapa de procesos

En la siguiente figura se presenta la cadena de valor de la empresa Solanum, en la cual se aprecia los procesos donde la organización crea valor para sus clientes, iniciando con la adquisición de materias primas de calidad a productores nacionales, cuyo objetivo es contribuir con el desarrollo del país. Después en el proceso de operaciones, se fijan estándares de control de calidad a la elaboración de la crema de licor de naranjilla, y se aplican las buenas prácticas de manufactura de modo que se acceda fácilmente a los certificados sanitarios y de origen, y se superen sin novedad las inspecciones sanitarias en España al llegar la mercadería al puerto de Algeciras.

Además, se mantiene contacto permanente tanto con los clientes como con los consumidores finales, fijándose varios medios de comunicación para el contacto con ellos. De igual manera de cuenta con maquinaria y equipo de alta calidad y de última tecnología para incrementar la productividad, así como con personal altamente capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales.



Figura 14. Cadena de Valor

### 6.3.2. Personal requerido

El personal que requiere la empresa para el normal desarrollo de sus operaciones está conformado por ocho personas, según se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 9. Personal de la empresa

Cargo	Número de personas	Sueldo
Gerente General	1	700
Asistente Gerencia	1	400
Analista de Compras- Exportaciones	1	600
Asesor Comercial	1	500
Operarios	2	450
Contador	1	600
Bodeguero	1	400
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	

### 6.3.3. Infraestructura requerida

La empresa Solanum funcionará en un establecimiento de 250 metros cuadrados ubicados en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén Industrial, cancelándose por el arriendo del mismo \$500 mensuales e invirtiéndose 2000 en la adecuación del espacio. En la siguiente figura, se presenta la distribución del espacio arrendado:

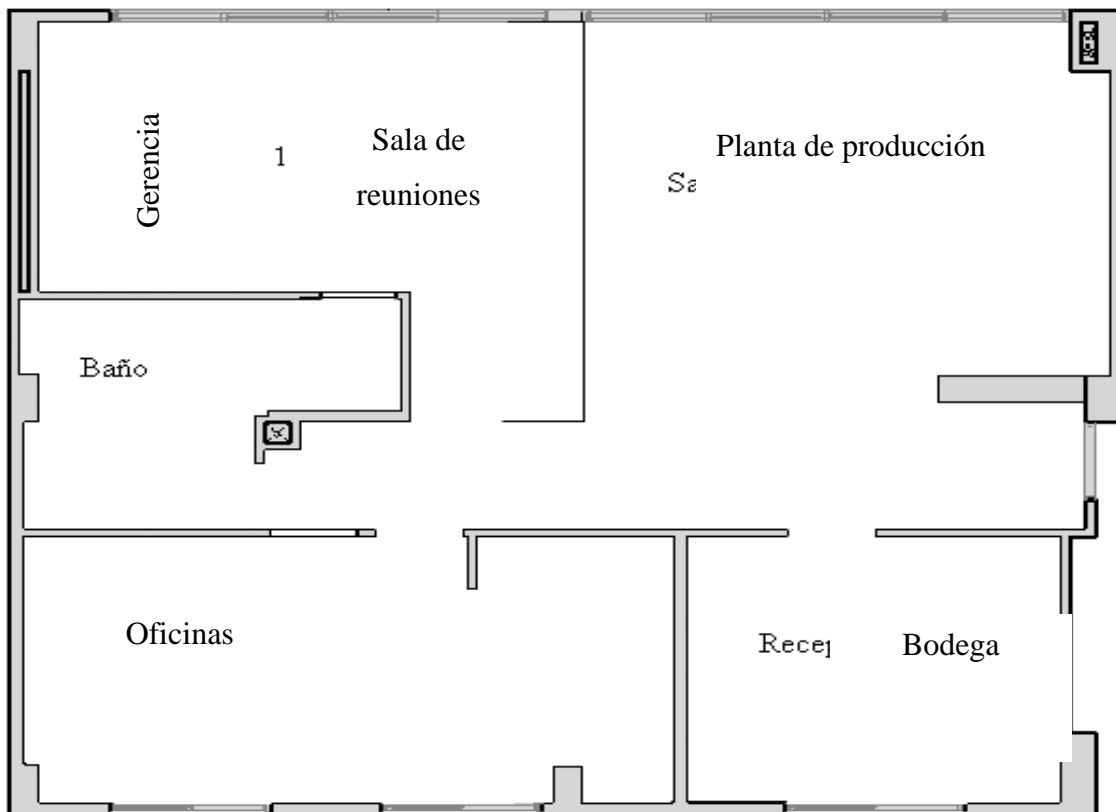


Figura 15. Distribución de la planta

#### 6.3.4. Maquinaria y equipo requerido

En la siguiente tabla se detalla la maquinaria y equipos requeridos para la elaboración de la crema de licor de naranjilla:

Tabla 10. Maquinaria y equipo requerido

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tanque de agitación	1	785,00	785,00
Tanque de reposo	1	360,00	360,00
Mezcladora	1	500,00	500,00
Maquina llenado	1	12.800,00	12.800,00
Maquina taponado	1	2.445,00	2.445,00
Maquina etiquetadora	1	8.600,00	8.600,00
Congelador	2	350,00	700,00
Balanza industrial	1	125,00	125,00
Montacarga manual	1	300,00	300,00

### 6.3.5. Logística exportación

El envío del producto hacia Andalucía-España se realizará por transporte marítimo, empleando el *incoterm* CIF (*Cost, Insurance and Freight*), bajo el cual, la empresa *Solanum* se hará cargo de:

- Entrega de la mercancía y documentos necesarios para la exportación
- Empaquetado y embalaje
- Transporte interior en el país de origen
- Despacho de aduanas en origen
- Gastos de salida (o gastos en origen)
- Flete marítimo internacional
- Seguro

Además, para la exportación del producto se cumplirán con las siguientes regulaciones sanitarias:

- Certificado sanitario por parte de la ARCSA
- Certificado de origen
- Control Sanitario en la frontera

Los productos saldrán desde el Puerto de Guayaquil, hacia el Puerto de Algeciras en España en un contenedor de 20 pies compartido, el cual se encuentra aproximadamente a 3 horas (257 km) de Andalucía. El tiempo de llegada de la mercancía en un lapso de 18 días (Searates, 2020).



**2 h 44 min** (257.9 km) por AP-7 y A-45

Figura 16. Distancia Puerto de Algeciras-Andalucía

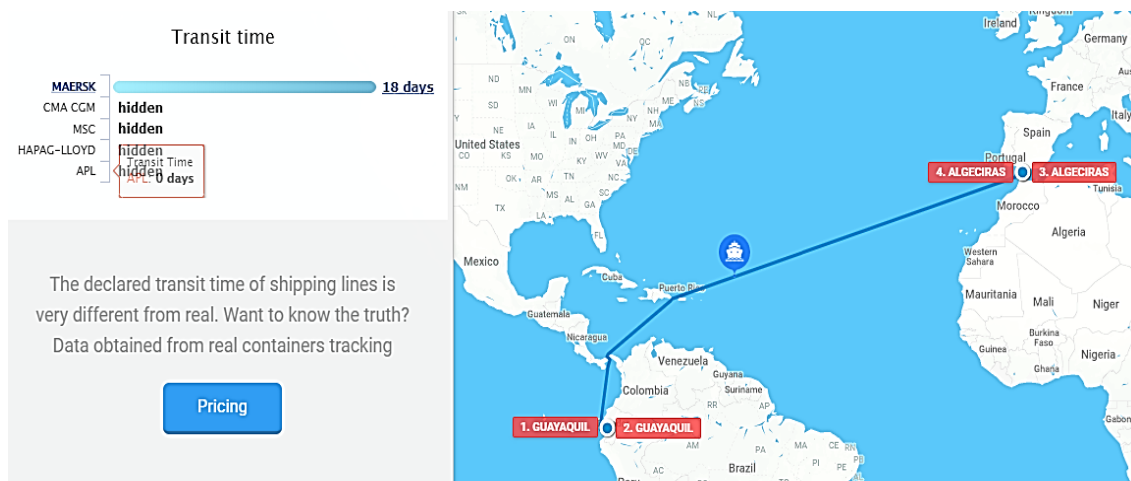


Figura 17. Distancia Puerto de Guayaquil-Puerto de Algeciras

En la tabla siguiente, se presentan los costos totales de exportación, estableciéndose el valor unitario para las cajas que se transportan en el contenedor de 20 pies hacia España, siendo la cantidad máxima 588, es decir, un total de 14.112 botellas, y a continuación, se muestran los costos de producción:

Tabla 11. Costos exportación

Rubro	Valor	Valor unitario	
Producto exportación	\$ 11.135,57	\$ 5,57	VALOR FOB
ICE	\$ 0,44	\$ 0,44	
IVA	\$ 0,67	\$ 0,67	
Manipulación (THC)	\$ 89,60	\$ 0,01	
Almacenaje +IVA	\$ 150,70	\$ 0,02	
Tramite de Aduana +IVA	\$ 237,89	\$ 0,03	
Transporte Quito-Guayaquil	\$ 300,00	\$ 0,04	
Flete internacional/contenedor compartido	\$ 500,00	\$ 0,07	GASTOS DESTINO
Poliza de seguro+IVA	\$ 556,78	\$ 0,08	GASTOS ORIGEN
B/L	\$ 56,00	\$ 0,01	
<b>Total</b>	<b>\$ 13.027,64</b>	<b>\$ 6,94</b>	

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de la empresa *Solanum* provendrán de la fabricación y exportación de crema de licor de naranjilla hacia Andalucía-España, el cual se venderá al Supermercado Mercadona. La capacidad de atención inicial del negocio será del 1,9% del segmento de mercado (288.547 personas), considerando que el consumo per cápita es de 5 botellas al año. Siendo la capacidad anual de 27.411 unidades, estimando vender 2.000 unidades mensuales en promedio durante el primer año de operaciones del negocio.

Tabla 12. Proyección ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Cantidad proyectada de ventas</b>	24.000	24.400	24.800	28.650	31.800
<b>Precio</b>	\$ 9,25	\$ 9,27	\$ 9,29	\$ 9,31	\$ 9,34
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	\$ 222.000,00	\$ 226.219,11	\$ 230.456,45	\$ 266.845,30	\$ 296.865,53

Como se puede observar en la tabla 10, el primer año se prevé vender 24.000 botellas de crema de licor de naranjilla, a un precio de venta al distribuidor de \$9,25, es decir, 8.33 euros. Las unidades vendidas se espera crezcan en los dos primeros años en un 2% anual, y en los siguientes al 10%. Tomando en cuanto, el reconocimiento que ganará el producto en el mercado español. En el caso del precio, se estima aumentará a una tasa del 0,50%, correspondiente al índice de inflación interanual, llegando al quinto año con un precio de \$9,34 y 31.800 unidades, mismas que arrojan un total de ingresos de \$296.865,53

Por otro lado, se debe indicar que la política de cuentas por pagar de la empresa será del 50% a contado, contra entrega de la materia prima y el 50% a 30 días plazo. En tanto que la política de cuentas por cobrar con el cliente será del 100% una vez se concrete el pedido por parte del cliente y se inicie el proceso de producción.

Respecto a la política de inventarios, se fijó en el 25% para el inventario de productos terminados, productos en proceso y de materias primas, considerando las ventas y producción del mes próximo.

Tabla 13. Proyección costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN</b>	\$ 166.533,94	\$ 171.244,19	\$ 173.509,66	\$ 207.820,96	\$ 224.451,01
UNIDADES PRODUCIDAS	24.000	24.400	24.800	28.650	31.800
<b>COSTO PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN UNITARIO</b>	\$ 6,94	\$ 7,02	\$ 7,00	\$ 7,25	\$ 7,06

El costo de venta unitario, se encuentra compuesto por los costos de producción, dentro de los cuales se incluye la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, que representan \$5,57; y, los gastos de exportación, considerando e incoterm CIF, presentados en la Tabla 10, asciendo a un total de \$1,34. Para el quinto año, se estima una reducción de \$0,19 brecha que se espera ir ampliando en base a un aumento de las unidades exportadas.

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

La inversión inicial del proyecto para la elaboración y exportación de botellas de 500ml de crema de licor de naranjilla hacia Andalucía-España, vendidas a los supermercados Mercadona, será de \$38.798,92 que contempla la compra de propiedad, planta y equipo, siendo el rubro más representativo de la inversión (86%); los gastos de constitución, un software contable y el capital de trabajo inicial, obtenido a partir de la diferencia entre activos y pasivos corrientes (Galindo, 2011).

Tabla 14. Inversión inicial

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	\$ 33.465,00
Inversiones Intangibles	\$ 2.600,00
Capital de Trabajo	\$ 2.733,92
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 38.798,92</b>

La estructura del capital del proyecto será del 20% de la inversión inicial proveniente de recursos propios (socio), y el 80% se obtendrá a través de un crédito con un banco público, a una tasa de interés anual de 11,40% a un plazo de 5 años, pagándose en cuotas mensuales de \$681,40



Tabla 15. Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	
Propio	20,00%
Deuda L/P	80,00%

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

Tabla 16. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 222.000,00	\$ 226.219,11	\$ 230.456,45	\$ 266.845,30	\$ 296.865,53
Costo de los productos vendidos	\$ 166.533,94	\$ 171.244,19	\$ 173.509,66	\$ 207.820,96	\$ 224.451,01
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 55.466,06</b>	<b>\$ 54.974,92</b>	<b>\$ 56.946,79</b>	<b>\$ 59.024,34</b>	<b>\$ 72.414,52</b>
Gastos sueldos	\$ 21.783,20	\$ 22.292,12	\$ 22.401,58	\$ 22.511,58	\$ 22.622,14
Gastos generales	\$ 18.169,20	\$ 16.784,71	\$ 16.868,63	\$ 16.952,97	\$ 17.037,74
Gastos de depreciación	\$ 876,93	\$ 876,93	\$ 876,93	\$ 808,04	\$ 876,93
Gastos de amortización	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 14.116,73</b>	<b>\$ 14.501,17</b>	<b>\$ 16.279,66</b>	<b>\$ 18.231,75</b>	<b>\$ 31.357,72</b>
Gastos de intereses	\$ 3.288,48	\$ 2.701,62	\$ 2.044,25	\$ 1.307,90	\$ 483,08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 10.828,26</b>	<b>\$ 11.799,55</b>	<b>\$ 14.235,41</b>	<b>\$ 16.923,85</b>	<b>\$ 30.874,64</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.624,24	\$ 1.769,93	\$ 2.135,31	\$ 2.538,58	\$ 4.631,20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 9.204,02</b>	<b>\$ 10.029,62</b>	<b>\$ 12.100,09</b>	<b>\$ 14.385,27</b>	<b>\$ 26.243,44</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.301,00	\$ 2.507,40	\$ 3.025,02	\$ 3.596,32	\$ 6.560,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.903,01</b>	<b>\$ 7.522,21</b>	<b>\$ 9.075,07</b>	<b>\$ 10.788,95</b>	<b>\$ 19.682,58</b>

Como se observa en la tabla 15, desde el primer año de funcionamiento del proyecto se obtendrán utilidades para los socios y colaboradores de la empresa, siendo estas de \$6.903,01; creciendo las mismas en más de 3 veces para el quinto año, ascendiendo a \$19.682,58. Esto debido al incremento de las unidades vendidas y por ende una reducción de los costos de producción.

El estado de situación financiera del proyecto muestra un incremento progresivo de los activos de la organización y del patrimonio, así como una reducción del pasivo en el quinto año, debido a la finalización de pago de la deuda contraída con el banco público.

Tabla 17. Estado Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>39.754,67</b>	<b>45.686,43</b>	<b>47.845,03</b>	<b>51.034,39</b>	<b>56.384,85</b>	<b>67.144,30</b>
<b>Corrientes</b>	<b>3.689,67</b>	<b>13.382,21</b>	<b>19.301,59</b>	<b>26.251,72</b>	<b>35.294,07</b>	<b>49.814,29</b>
Efectivo	1.778,17	1.876,25	7.472,23	13.886,39	19.972,55	41.698,67
Inventarios Prod. Terminados	-	3.469,46	3.591,95	3.831,43	4.673,16	-
Inventarios Materia Prima	380,25	380,25	389,76	418,28	503,83	-
Inventarios Sum. Fabricación	1.531,25	7.656,25	7.847,66	8.115,63	10.144,53	8.115,63
<b>No Corrientes</b>	<b>36.065,00</b>	<b>32.304,22</b>	<b>28.543,44</b>	<b>24.782,67</b>	<b>21.090,78</b>	<b>17.330,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	33.465,00	33.465,00	33.465,00	33.465,00	33.465,00	33.465,00
Depreciación acumulada	-	3.240,78	6.481,56	9.722,33	12.894,22	16.135,00
Intangibles	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Amortización acumulada	-	520,00	1.040,00	1.560,00	2.080,00	2.600,00
<b>PASIVOS</b>	<b>31.994,89</b>	<b>31.023,63</b>	<b>25.660,02</b>	<b>19.774,30</b>	<b>14.335,82</b>	<b>5.412,68</b>
<b>Corrientes</b>	<b>955,75</b>	<b>4.868,91</b>	<b>4.976,57</b>	<b>5.219,49</b>	<b>6.646,00</b>	<b>5.412,68</b>
Cuentas por pagar proveedores	955,75	3.823,00	3.918,97	4.062,34	5.065,98	3.799,49
Sueldos por pagar	-	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67
Impuestos por pagar	-	379,24	390,94	490,48	913,35	946,52
<b>No Corrientes</b>	<b>31.039,14</b>	<b>26.154,72</b>	<b>20.683,45</b>	<b>14.554,81</b>	<b>7.689,82</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	31.039,14	26.154,72	20.683,45	14.554,81	7.689,82	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>7.759,78</b>	<b>14.662,80</b>	<b>22.185,01</b>	<b>31.260,08</b>	<b>42.049,04</b>	<b>61.731,62</b>
Capital	7.759,78	7.759,78	7.759,78	7.759,78	7.759,78	7.759,78
Utilidades retenidas	-	6.903,01	14.425,23	23.500,30	34.289,25	53.971,83

Tabla 18. Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>\$ 4.982,49</b>	<b>\$ 11.067,25</b>	<b>\$ 12.542,80</b>	<b>\$ 12.951,16</b>	<b>\$ 29.415,93</b>
Utilidad Neta	\$ 6.903,01	\$ 7.522,21	\$ 9.075,07	\$ 10.788,95	\$ 19.682,58
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 3.240,78	\$ 3.240,78	\$ 3.240,78	\$ 3.171,89	\$ 3.240,78
+ Amortización	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
- Δ Inventario SF	\$ (6.125,00)	\$ (191,41)	\$ (267,97)	\$ (2.028,91)	\$ 2.028,91
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 2.867,25	\$ 95,97	\$ 143,38	\$ 1.003,64	\$ (1.266,50)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 666,67	\$ (0,00)	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 379,24	\$ 11,69	\$ 99,55	\$ 422,87	\$ 33,17
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ (4.884,41)</b>	<b>\$ (5.471,27)</b>	<b>\$ (6.128,64)</b>	<b>\$ (6.864,99)</b>	<b>\$ (7.689,82)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.884,41)	\$ (5.471,27)	\$ (6.128,64)	\$ (6.864,99)	\$ (7.689,82)
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 98,08</b>	<b>\$ 5.595,97</b>	<b>\$ 6.414,16</b>	<b>\$ 6.086,16</b>	<b>\$ 21.726,12</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 1.778,17	\$ 1.876,25	\$ 7.472,23	\$ 13.886,39	\$ 19.972,55
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$ 1.876,25</b>	<b>\$ 7.472,23</b>	<b>\$ 13.886,39</b>	<b>\$ 19.972,55</b>	<b>\$ 41.698,67</b>

Como se muestra en el estado del flujo de efectivo del proyecto desde el primer año se dispondrá del efectivo suficiente para cubrir con las obligaciones inmediatas de la empresa, razón por la que no se deben retrasar los pagos.

Además, la cantidad de efectivo disponible se incrementará en los años siguientes.

Tabla 19. Estado del Flujo de Caja del Proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ -	\$ 14.116,73	\$ 14.501,17	\$ 16.279,66	\$ 18.231,75	\$ 31.357,72
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 3.240,78	\$ 3.240,78	\$ 3.240,78	\$ 3.171,89	\$ 3.240,78
Gastos de amortización	\$ -	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.624,24	\$ 1.769,93	\$ 2.135,31	\$ 2.538,58	\$ 4.631,20
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2.301,00	\$ 2.507,40	\$ 3.025,02	\$ 3.596,32	\$ 6.560,86
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ 12.760,20	\$ 13.005,28	\$ 14.139,06	\$ 15.314,62	\$ 23.751,32
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (1.778,17)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (5.779,38)	\$ (5.811,72)	\$ (6.707,21)	\$ (7.615,84)	\$ (15.753,54)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.445,87
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (1.778,17)	\$ (5.779,38)	\$ (5.811,72)	\$ (6.707,21)	\$ (7.615,84)	\$ 27.692,32
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES	\$ (36.065,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.812,38
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (36.065,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.324,30
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (37.843,17)	\$ 6.980,82	\$ 7.193,56	\$ 7.431,85	\$ 7.698,78	\$ 80.767,95

Tabla 20. Estado del Flujo de Caja del Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (37.843,17)	\$ 6.980,82	\$ 7.193,56	\$ 7.431,85	\$ 7.698,78	\$ 80.767,95
Préstamo	\$ 31.039,14	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (3.288,48)	\$ (2.701,62)	\$ (2.044,25)	\$ (1.307,90)	\$ (483,08)
Amortización del capital	\$ -	\$ (4.884,41)	\$ (5.471,27)	\$ (6.128,64)	\$ (6.864,99)	\$ (7.689,82)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 1.192,07	\$ 979,34	\$ 741,04	\$ 474,11	\$ 175,11
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (6.804,03)	\$ -	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 72.770,17

Como se muestra en el Estado de Flujo de Caja tanto del proyecto como del Inversionista, durante el horizonte planteado de cinco años, se dispondrá del efectivo suficiente, que permita el normal funcionamiento del negocio, por tanto, no será necesario acceder a un crédito adicional o retrasar los pagos a los colaboradores y/o proveedores, ya que también se dispone de excedente de liquidez en el caso del proyecto.

#### 7.4. Tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 21. Tasa de descuento

<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
<b>WACC</b>	11,13%
<b>CAPM</b>	26,60%

El WACC obtenido fue del 11,13% y el CAPM del 26,60%, empleados para descontar los flujos del proyecto e inversionista, respectivamente.

Tabla 22. Criterios de Valoración

<b>EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO</b>		<b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	
VAN	\$32.370,34	VAN	\$15.576,51
IR	1,86	IR	3,29
TIR	29,65%	TIR	60,63%

Como se muestra en la tabla 21, el proyecto para la elaboración y exportación de botellas de 500ml de crema de licor de naranjilla hacia Andalucía-España, vendidas a los supermercados Mercadona es viable y rentable, registrando un VAN positivo de \$32.370,34 y una TIR del 29,65%. De igual manera para los inversionistas, con un VAN de \$15.576,51 y una TIR del 60,63%

Tabla 23. Periodo de Recuperación de la Inversión

<b>AÑO</b>	<b>FNC</b>	<b>FNCA</b>	<b>FNCAA</b>
0	(37.843,17)	(37.843,17)	(37.843,17)
1	6.980,82	6.281,50	(31.561,67)
2	7.193,56	5.824,48	(25.737,19)
3	7.431,85	5.414,62	(20.322,57)
4	7.698,78	5.047,19	(15.275,38)
5	80.767,95	47.645,71	32.370,34

El periodo de recuperación de la inversión realizada para el proyecto de exportación de pollo criollo orgánico enlatado hacia Alemania será de aproximadamente 5 años, 3 meses y 6 días.

## 7.5. Índices financieros

En la tabla 23 se presentan los índices financieros del proyecto para la elaboración y exportación de botellas de 500ml de crema de licor de naranjilla hacia Andalucía-España, vendidas a los supermercados Mercadona, donde se muestra que el negocio presenta buenos indicadores y, además, en general, mejores que las del promedio de la industria. Teniéndose un ROE del 47%, una liquidez de 2,75 veces, una razón deuda capital de 2,12 veces, una cobertura del efectivo de 3,56 veces, y un margen neto de 0,03%.

Tabla 24. Índices financieros

<b>Razones de liquidez</b>							<b>Industria</b>
Razón circulante	veces	2,75	3,88	5,03	5,31	9,20	0,81
<b>Razones de apalancamiento</b>							
Razón de deuda a capital	veces	2,12	1,16	0,63	0,34	0,09	1,08
Cobertura del efectivo	veces	3,56	4,69	7,39	13,56	65,73	2,76
<b>Razones de actividad</b>							
Período de cuentas por pagar	días	8,38	8,35	8,55	8,90	6,18	83,53
<b>Razones de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad	%	0,03	0,03	0,04	0,04	0,07	0,00
ROA	%	0,15	0,16	0,18	0,19	0,29	0,52
ROE	%	0,47	0,34	0,29	0,26	0,32	0,30

Para mejorar los indicadores presentados, la empresa puede incrementar el número de unidades vendidas a los distribuidores, entregándoles el producto a menor precio a medida que se incremente la cantidad del pedido. Esto permitirá que los costos del producto se reduzcan gracias a un mayor uso del espacio en el contenedor rentado, y por ende un aumento de las ganancias del negocio.

Otra acción que se puede realizar, es emplear una parte de la liquidez excedente de la empresa para pagar de manera anticipada el crédito contraído con el banco público, de modo que los intereses que se deban cancelar sean menores, demostrándose la solvencia de la empresa, que le permita acceder a un nuevo préstamo para la ampliación de la planta de producción.

Una alternativa que se tiene es dedicar una parte de la producción de la empresa al consumo local, a un precio menor al de exportación, considerando que no se deberán incurrir en los mismos gastos, y de esta manera se podría ir reduciendo los costos de producción de la organización.

## CONCLUSIONES

- Al realizar el análisis del entorno externo se evidenciaron como principales oportunidades para el negocio propuesto las rebajas en la tarifa del ICE de la que puede beneficiarse la organización al utilizar alcohol o aguardiente proveniente de los artesanos, microempresas y empresas de la EPS; el mantenimiento de los índices de inflación en cifras menores al 1%, así como un comportamiento estable; de la economía nacional y de la industria de manufactura, y el crecimiento de las exportaciones de productos no petroleros no tradicionales, los cuales han tenido gran acogida en el mercado español.
- Con respecto al mercado español, se evidenció que es España uno de los países con más alto consumo de bebidas alcohólicas de toda la Unión Europea siendo el consumo per cápita de 5 botellas y el gasto en este tipo de productos de 129 euros. A nivel interno son las comunidades de Andalucía, Cataluña y Madrid las que tienen mayor consumo de alcohol, razón por la que se eligió a la primera como destino inicial de las exportaciones del producto.
- A través del análisis de la industria, se pudo identificar que, debido a los cambios en las tendencias de consumo de los españoles respecto a las bebidas alcohólicas, el ingreso de la crema de licor de naranjilla podrá ingresar al mercado a satisfacer los nuevos gustos de los compradores quienes prefieren actualmente los licores, siendo los que registran mayor crecimiento. Además, en cuanto a los proveedores de la materia prima requerida para la elaboración del producto, se pudo identificar que son varios los oferentes en el mercado ecuatoriano, razón por la que estos no pueden influenciar en los precios de los bienes requeridos y en caso de hacerlo pueden ser fácilmente reemplazados, de modo que no representan una amenaza.

- Por medio del análisis del cliente, se pudo identificar la logística para la exportación del producto desde Ecuador hasta España, existiendo facilidades en el mismo, debido a la existencia de un acuerdo comercial con la Unión Europea, organización a la que pertenece el país de destino de la crema de licor de naranjilla. Además, que el perfil del cliente del producto son los pobladores de Andalucía, que tienen de 26 a 55 años, que han consumido bebidas alcohólicas en el último año y se encuentran interesadas en la crema de licor de naranjilla.
- Con base en la información recolectada se estableció una estrategia de marketing la comercialización de una crema de licor de naranjilla caracterizada por su sabor a naranjilla y contenido moderado de alcohol, comercializada en una presentación de 500 ml, a un precio de 9,50 dólares (aproximadamente 8,30 euros), siendo el cliente de la empresa el supermercado Mercadona de la ciudad de Andalucía, el cual cuenta con 350 tiendas en toda esta jurisdicción. Además, para dar a conocer el producto a los consumidores se emplean las redes sociales, la página web e internet y descuentos.
- Para el eficiente funcionamiento de la empresa se consideró oportuno constituir la como una sociedad anónima conformada por tres socios inversionistas quienes aportan el 20% de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. Teniendo inicialmente 8 colaboradores, distribuidos entre la parte logística, administrativa y de producción, con sus funciones definidas y estableciéndose un organigrama que muestra las relaciones laborales entre los mismos.
- Finalmente, al realizar el estudio económico se detectó que el proyecto para elaboración y exportación de la crema de licor de naranjilla con las características antes mencionadas es viable y rentable, demostrado a través de un VAN positivo de \$32.370,34 y una TIR del 29,65%, siendo el periodo de recuperación de los \$38.798,92 en aproximadamente 5 años, 3 meses y 6 días.

## REFERENCIAS

- Antoñanzas, F., Martínez, M., & Pradas, R. (2018). *Las bebidas alcohólicas en España: salud y economía*. La Rioja: Universidad de La Rioja. Retrieved from <http://www.gacetasanitaria.org/es-las-bebidas-alcoholicas-espana-salud-articulo-S0213911108712317>
- Asamblea Nacional . (2019). *Aprobación Ley económica urgente*. Quito: Asamblea Nacional.
- BBVA. (2015, Abril 19). *Los impuestos especiales sobre alcohol y tabaco*. Retrieved from <https://www.bbva.com/es/los-impuestos-especiales-sobre-alcohol-y-tabaco/>
- BCE. (2019, Septiembre). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador. Resultados de las variables macroeconómicas, 2019 II*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- BCE. (2019, Diciembre 12). *Evolución de la Balanza Comercial. Enero-Octubre 2019*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201912.pdf>
- Cárcela, R. (2019, Diciembre 18). «*Los españoles prefieren consumir bebidas extranjeras, de menor calidad, que las fabricadas en España*». Retrieved from <https://elcorreoweb.es/sevilla/los-espanoles-prefieren-consumir-bebidas-extranjeras-de-menor-calidad-que-las-fabricadas-en-espana-XF6142437>
- CEDATOS. (2019, Octubre 17). *La aprobación a la gestión de Lenín Moreno cayó al 12% durante las protestas, según Cedatos*. Retrieved from <https://notimundo.com.ec/la-aprobacion-a-la-gestion-de-lenin-moreno-cayo-al-12-durante-las-protestas-segun-cedatos/>
- CEDATOS. (2019, Diciembre 23). *Las protestas de octubre fueron lo más importante en 2019, según Cedatos*. Retrieved from <https://www.larepublica.ec/blog/politica/2019/12/23/protestas-violentas-el-hecho-mas-importante-de-2019-en-ecuador/>



- Dähncke, D. (2019, Noviembre 4). *España supera los 47 millones de habitantes por primera vez en cinco años*. Retrieved from [https://cadenaser.com/ser/2019/04/11/sociedad/1554975463\\_234762.html](https://cadenaser.com/ser/2019/04/11/sociedad/1554975463_234762.html)
- Datos macro. (2018). *España: Pirámide de población*. Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- Galindo. (2011). *Contabilidad básica*. Quito: Santillana.
- INE. (2019). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Retrieved from [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- INEC. (2012). *Clasificación CIIU*. Quito: INEC.
- INEC. (2019, Septiembre). *ENEMDU*. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2019/>
- INEC. (2019, Octubre). *Resultados índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Retrieved from [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_oct2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Octubre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_oct2019.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística . (2020, Febrero 3). *Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas según sexo. Población de 16 y más años*. Retrieved from <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t15/p419/a2006/p07/&file=03042.px>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). (2020, Enero 2). *Naranjillas*. Retrieved from <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/rnaranjilla>
- IT Ahora. (2018, Abril 18). *El sector industrial adopta tecnología que integra sus procesos*. Retrieved from <https://www.itahora.com/analisis-y-tendencias/el-sector-industrial-adopta-tecnologia-que-integra-sus-procesos/>

- Kotler, & Armstrong. (2013). *Estrategias de marketing*. México: Pearson Educación.
- Legiscomex. (2020, Enero 2). *Perfil Económico y Comercial de España*. Retrieved from <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-economico-comercial-espana-completo.pdf>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2020, Enero 2). *Naranjilla*. Retrieved from <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Naranjilla>
- Monzón, A. (2019, Enero 20). *Licores, los clásicos que se impusieron a la moda del gin-tonic*. Retrieved from <https://www.elindependiente.com/economia/2019/01/20/licores-clasicos-batieron-moda-gin-tonic/>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ecuador. (2017). *Ecuador y España socios comerciales de gran nivel. Análisis del comercio bilateral en el año 2017*. Retrieved from [chrome-extension://oemmndcbldboihttps://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/Articulo\\_Comercio\\_Bilateral\\_2017.pdf](chrome-extension://oemmndcbldboihttps://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/Articulo_Comercio_Bilateral_2017.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud. (2020, Febrero 3). *Informe mundial de la OMS destaca los impactos negativos del alcohol en la salud*. Retrieved from [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](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)
- Pérez, Á. (2019, Febrero 6). *Proveedores de Ecopaís comprarán alcohol a los productores artesanales*. Retrieved from <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/productores-artesanales-acuerdo-fabricantes-etanol>
- Pérez, M. d. (2016, Octubre). *El gasto en bebidas alcohólicas de alta graduación*. Retrieved from <http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/10/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-X-2016-Gasto-en-bebidas-de-alta-graduaci%C3%B3n.pdf>

- Porter. (1982). *Estrategia de marketing*. McGraw Hill.
- PROECUADOR. (2014). *Frutas exóticas*. Retrieved from <https://issuu.com/proecuador/docs/analisissectorialfrutas>
- Revista EKOS. (2019, Septiembre 2). *Producción de leche en Ecuador*. Retrieved from <https://www.ekosnegocios.com/articulo/produccion-de-leche-en-ecuador>
- Rodríguez, G. (2017, Enero 11). *¿Cómo bebemos? Gráficos que explican el consumo de alcohol en España*. Retrieved from [https://verne.elpais.com/verne/2016/12/30/articulo/1483088040\\_540568.html](https://verne.elpais.com/verne/2016/12/30/articulo/1483088040_540568.html)
- RTVE. (2018, Septiembre 21). *España tiene un consumo de alcohol 'per capita' mayor que el de la media europea*. Retrieved from <http://www.rtve.es/noticias/20180921/espana-tiene-consumo-alcohol-per-capita-mayor-media-europea/1803926.shtml>
- Sánchez, S. (2018, Febrero 8). *4 tendencias tecnológicas del sector manufacturero*. Retrieved from <https://manufactura.mx/industria/2018/02/08/4-tendencias-tecnologicas-del-sector-manufacturero>
- Santander . (2020, Enero 2). *ESPAÑA: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Retrieved from <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Searates. (2020, Enero 3). *Distancia Guayaquil-Algeciras*. Retrieved from <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (2020, Enero 2). *Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)*. Retrieved from <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-consumos-especiales>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020, Enero 2). *C1101.02 - ELABORACIÓN DE MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS Y PREPARADOS ALCOHÓLICOS COMPUESTOS: CREMAS Y OTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS AROMATIZADAS Y AZUCARADAS*. Retrieved from <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi->

bin/cognos.cgi?b\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Trade Helpdesk. (2020, Febrero 3). *De Ecuador a España. Subpartida 22 06 00 59 00*. Retrieved from <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=2206005900&partner=EC&reporter=ES>

Unión Europea. (2020, Enero 2). *España*. Retrieved from [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_es)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Entrevistas



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas y voy a presentar un Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España. El objetivo de la presente entrevista es conocer el mercado español.

**Entrevistado:** Juan Robles, Técnico de Inteligencia Comercial

1. Cuál es el panorama general de España
2. Cómo se encuentra la relación comercial entre Ecuador y España
3. Qué aspectos se deben considerar antes de exportar a España
4. Por qué medios de transporte se puede realizar el envío de las mercaderías hacia España desde Ecuador
5. Por qué medio de transporte es menos costos el envío de mercaderías hacia España.
6. Cuáles son los procedimientos para el comercio transfronterizo que se deben seguir



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas y voy a presentar un Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España. El objetivo de la presente entrevista es conocer el proceso de elaboración de bebidas alcohólicas.

**Entrevistado:** Simón Cepeda, Gerente General de Zampro Arte & Café S.A

1. Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado
2. Cuáles fueron las complicaciones que tuvo que afrontar para empezar su negocio
3. Quienes son sus principales clientes
4. Cuáles considera son los factores que tienen mayor importancia para los consumidores de bebidas alcohólicas
5. Cuál es el precio de su producto
6. Quienes son sus principales competidores



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas y voy a presentar un Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España. El objetivo de la presente entrevista es conocer a los proveedores del sector de bebidas alcohólicas.

**Entrevistada:** Estefanía Raad, Gerente de Marketing de Producargo

1. Cuánto tiempo lleva su empresa en el mercado
2. Quiénes son sus principales clientes
3. Que tipos de productos comercializan
4. Cuáles son sus precios
5. Cuáles son sus políticas de cobro
6. Qué diferente a Producargo de otros proveedores de alcohol en el país





Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas y voy a presentar un Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España. El objetivo de la presente entrevista es conocer al consumidor de bebidas alcohólicas en España.

1. Cuál es su bebida alcohólica de preferencia y cuando la consume
2. Ha probado las cremas de licor de frutas, son de su agrado
3. Ha probado la naranjilla, en que presentación, es de su agrado
4. Con qué frecuencia consume cremas de licor de frutas
5. Donde compran este tipo de bebidas
6. Considera que una crema de licor de naranjilla sería atractiva para los consumidores españoles
7. Cuál debería ser el contenido en ml y el precio de este producto
8. A qué público considera que debería estar destinado este producto

## Anexo 2. Encuesta



Buenos días, soy estudiante de la Universidad de las Américas y voy a presentar un Plan de Negocios para la elaboración de crema de licor de naranjilla y su exportación a España. El objetivo de la presente encuesta es conocer la demanda del producto ofertado en el mercado español.

### **Edad**

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46-50 años
- Más de 50 años

### **Genero**

- Femenino
- Masculino

### **Ocupación**

- Empleado privado
- Empleado público
- Trabajador independiente
- Propietario de empresa
- Emprendedor
- Estudiante
- No trabaja, ni estudia

### **CUESTIONARIO**

1. Usted consume algún tipo de licor  
Si  
No
  
2. Qué tipo de licor prefiere
  - De frutas

- De cereales
- De hierbas aromáticas
- Otro. Cuál \_\_\_\_\_

3. Cuáles son las características más importantes para usted en el tipo de licor que prefiere

Item	Nada importante	Importante	Muy importante
Sabor			
Aroma			
Precio			
Grados de alcohol			
Cantidad del contenido			

4. Con qué frecuencia lo consume

- Diaria
- Tres veces por semana
- Dos veces por semana
- Una vez a la semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Otra frecuencia. Cual \_\_\_\_\_

5. En qué presentación adquiere el licor de su preferencia

- 200 ml
- 250 ml
- 350 ml
- 500 ml
- 750 ml
- Otra. Cuál \_\_\_\_\_

6. Se encontraría interesado en adquirir una crema de licor de naranjilla elaborada en Ecuador

- Si
- No

7. Donde le gustaría encontrar este tipo de bebida

- Supermercados
- Licorerías
- Restaurantes
- Discotecas

- Otro. Cuál\_\_\_\_\_
8. A que precio consideraría de que botella de 500 ml del producto sería demasiado barata que no la compraría
    - De 6 a 9 euros
    - De 10 a 12 euros
    - De 13 a 15 euros
    - De 16 a 18 euros
  
  9. A que precio consideraría de que botella de 500 ml del producto sería barata, pero consideraría compraría
    - De 6 a 9 euros
    - De 10 a 12 euros
    - De 13 a 15 euros
    - De 16 a 18 euros
  
  10. A que precio consideraría de que botella de 500 ml del producto sería demasiada cara que no la compraría
    - De 6 a 9 euros
    - De 10 a 12 euros
    - De 13 a 15 euros
    - De 16 a 18 euros
  
  11. A que precio consideraría de que botella de 500 ml del producto sería cara, pero consideraría compraría
    - De 6 a 9 euros
    - De 10 a 12 euros
    - De 13 a 15 euros
    - De 16 a 18 euros
  
  12. De acuerdo a su preferencia. Ordene del 1 al 5 el medio de comunicación por el que le gustaría conocer sobre el producto. Siendo 1 el menor y 5 el de mayor preferencia.

	<b>Asigne del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Redes sociales					
Página web					
Internet					
Televisión					
Correo electrónico					

13. Qué promociones le resultan atractivas
  - Descuentos
  - Productos gratis con el principal

- Pague 1 lleve 2
- Otras. Cual/\_\_\_\_\_

### Anexo 3. Tablas de contingencia

Cuenta de 4. CON QUÉ FRECUENCIA LO CONSUME?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	26 a 35 años	36 a 45 años	46-50 años	Más de 50 años	
Diaria	#¡DIV/0!	0,00%	25,00%	0,00%	11,11%
Dos veces por semana	#¡DIV/0!	66,67%	0,00%	50,00%	33,33%
Tres veces por semana (en blanco)	#¡DIV/0!	33,33%	75,00%	50,00%	55,56%
<b>Total general</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 5. EN QUÉ PRESENTACIÓN ADQUIERE EL LICOR DE SU PREFERENCIA?			
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	NO	SI	
500 ml	#¡DIV/0!	44,44%	44,44%
750 ml	#¡DIV/0!	55,56%	55,56%
(en blanco)	#¡DIV/0!	0,00%	0,00%
<b>Total general</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 7. DÓNDE LE GUSTARÍA ENCONTRAR				
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general	
	NO	SI		
Ninguno		100,00%	0,00%	10,00%
Supermercados, Licorerías, Restaurantes		0,00%	22,22%	20,00%
Supermercados, Restaurantes		0,00%	33,33%	30,00%
Supermercados, Restaurantes, Discotecas y Bares		0,00%	44,44%	40,00%
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 13. QUÉ PROMOCIONES LE RESULTAN ATRACTIVAS?					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Total general
	26 a 35 años	36 a 45 años	46-50 años	Más de 50 años	
Pague 1 lleve 2	0,00%	66,67%	75,00%	100,00%	70,00%
Productos gratis con el principal	100,00%	33,33%	25,00%	0,00%	30,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Anexo 4. Organigrama empresa productora de licor artesanal



