



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE LICOR DE GUAYUSA CON STEVIA CON LA IMPORTACIÓN DE
ENVASES DE COLOMBIA.

AUTOR

ROMMEL ANDRÉ TIERRA AVILÉS

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
LICOR DE GUAYUSA CON STEVIA CON LA IMPORTACIÓN DE ENVASES
DE COLOMBIA.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales”

Profesor Guía

Pavón Rosero Luis Eduardo

Autor

Rommel André Tierra Avilés

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de licor de guayusa con stevia con la importación de envases de Colombia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Rommel André Tierra Avilés, en el semestre 2018, 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".

Pavón Rosero Luis Eduardo

C.I. 1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de licor de guayusa con stevia con la importación de envases de Colombia, de Rommel André Tierra Avilés, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Pazmiño Ubidia Paola Alexandra

C.I. 1710498591

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.”

Tierra Avilés Rommel André

C.I. 0603942715

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mi familia, quienes me brindaron su apoyo, motivación y aliento durante cada paso de este trayecto.

A mis profesores, por compartir su conocimiento, y formar en mí una persona capaz y preparada.

DEDICATORIA

A mi padre y madre, quienes siempre han sido un ejemplo de constancia y perseverancia en mi vida.

A mis hermanos, por los cuales busco ser un modelo de virtud, esfuerzo y empeño día a día.

A mis demás familiares, que siempre han visto en mi un futuro brillante y una persona capaz de lograr sus objetivos.

RESUMEN

El documento presentado a continuación, contiene información pertinente para determinar aspectos fundamentales dentro del análisis de viabilidad de la creación de un licor a base de guayusa y stevia con la importación de envases desde Colombia, que se comercializará en la ciudad de Quito con énfasis en el sector centro norte. El producto llevará el nombre de "OWL" que traducido de inglés significa búho, el cual será el animal que representa el logo del producto que hace referencia a un animal nocturno, debido a que el licor tiene un enfoque de brindar energía para las actividades de entretenimiento que generalmente se realizan en horas de la noche.

En el documento, se analizará la factibilidad en base a análisis externos (PEST), análisis de la industria (Porter), análisis del cliente tanto cuantitativo como cualitativo que incluye entrevista a expertos, análisis de encuestas y focus group. También se realiza un plan de marketing que engloba el producto, precio, plaza y promoción. Además, se incluye una filosofía organizacional con su respectiva estructura organizacional, cadena de valor y flujogramas de procesos.

Por último, se realiza un análisis financiero, el cual presenta datos proyectados a cinco años que aseguran que el plan de negocios es viable. Aquí se obtuvo, un VAN de \$5639,95, un Índice de rentabilidad de \$1,09, una TIR de 19,96% y un Periodo de Recuperación de 3,01. Los cuales en conjunto con todo el análisis mencionado denotan la viabilidad de este proyecto.

ABSTRACT

The document presented below contains pertinent information to determine fundamental aspects in the feasibility analysis of the creation of a liquor based on guayusa and stevia with the import of packaging from Colombia, which will be marketed in the city of Quito with emphasis on the north center sector. The product will bear the name of "OWL" which translated from English means owl, which will be the animal that represents the product logo that refers to a nocturnal animal, because the liquor has a focus of providing energy for the activities of Entertainment that usually take place at night.

In the document, feasibility is analyzed based on external analysis (PEST), industry analysis (Porter), quantitative and qualitative client analysis that includes expert interviews, survey analysis and focus group. There is also a marketing plan that includes the product, price, place and promotion. In addition, it includes an organizational philosophy with its respective organizational structure, value chain and process flowcharts.

Finally, a financial analysis is carried out, which presents projected data to five years that ensure that the business plan is viable. Here it was obtained, a NPV of \$ 5639.95, an Index of profitability of \$ 1.09, an IRR of 19.96% and a Recovery Period of 3.01. Which together with all the analysis mentioned denote the viability of this project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	2
2.1 Análisis PEST	2
2.1.1 Entorno Político	2
2.1.2 Entorno Económico	6
2.1.3 Entorno Social	8
2.1.4 Entorno Tecnológico	11
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	14
2.2.1 Poder de Negociación de Consumidores	14
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.3 Desarrollo de potenciales sustitutos	16
2.2.4 Entrada de nuevos competidores	16
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras	16
2.3 Matriz EFE	17
2.4 Conclusiones	19
3. ANALISIS DEL CLIENTE	20
3.1. Entrevista a Expertos	20
3.1.1 Entrevista 1	21
3.1.2 Entrevista 2	22
3.2 Sondeo Descriptivo (Encuestas)	23
3.3 Focus Group	26
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
5. PLAN DE MARKETING	30
5.1 Estrategia general de marketing	30
5.1.1 Mercado Objetivo	30

5.1.2 Propuesta de Valor	31
5.1.3 Estrategia de Posicionamiento.....	32
5.2 Mezcla de Marketing	33
5.2.1 Producto	33
5.2.2 Precio	39
5.2.3 Plaza	42
5.2.4 Promoción	44
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
6.1 Misión, Visión y Objetivos	48
6.1.1 Misión	48
6.1.2 Visión.....	49
6.1.3 Objetivos.....	49
6.2 Estructura Organizacional.....	50
6.2.1 Estructura legal.....	50
6.2.2 Diseño organizacional:.....	50
6.3 Cadena de Valor	52
6.4 Mapa de Procesos	52
6.5 Catálogo de procesos	53
6.6 Flujograma de Logística.....	55
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	57
7.1 Proyección de ingresos, estructura de costos y márgenes. ...	57
7.1.1 Proyección de ingresos.....	57
7.1.2 Estructura de costos y Márgenes de ganancia	58
7.2 Políticas de pago y cobro.....	58
7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	59
7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, y flujo de caja	60
7.4.1 Estados de resultados	60
7.4.2 Situación financiera	62

7.4.3 Estado de flujo de efectivo y de flujo de caja del proyecto	62
7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	63
7.5.1 Estado de flujo de caja del inversionista	63
7.5.2 Cálculo de tasas de descuento	63
7.5.3 Criterios de valoración	64
7.6 Índices Financieros	65
7.6.1 Índices de Liquidez	66
7.6.2 Índices de Endeudamiento	67
7.6.3 Índices de Actividad	67
7.6.4 Índices de Rentabilidad.....	67
8. CONCLUSIONES GENERALES	68
Referencias	70
ANEXOS	76

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Dentro del ámbito de reuniones sociales, fiestas, y salidas entre amigos, hay algo que siempre está presente. Todas estas actividades tienen en común que van acompañadas de uno o más licores de cualquier tipo.

Es así que, en el Ecuador, alrededor de 900.000 personas consumen este tipo de bebidas cada fin de semana, hasta el punto de que el país llegó a ser considerada una de las naciones que más licor consume dentro de Latinoamérica. (OMS, 2014). Más adelante, se presentarán a detalle todos estos datos, porcentajes, y patrones de consumo que demuestran que este es un sector atractivo para emprendimientos.

A partir de todo esto, se observó una oportunidad para la creación de una bebida que pueda entrar dentro de este gran mercado, que actualmente posee varios competidores, pero ninguno brinda una experiencia igual a la del licor planteado por esta investigación de mercado, donde se obtuvo que es de gran interés la idea de un licor que disminuya el cansancio, para disfrutar más de su tiempo de ocio entre amigos.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Este trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad de la creación de una empresa cuyo giro de negocio se enfoca en la elaboración y comercialización de un licor a base de guayusa y stevia en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo al cual se enfrentará la empresa con su producto "OWL", para determinar oportunidades y amenazas existentes en el mismo.
- Identificar las fuerzas que influyen dentro de la industria de bebidas alcohólicas, para que de esta forma se pueda tomar acciones o aprovechar de las ventajas pertinentes.

- Determinar patrones de consumo, preferencias, y gustos de este segmento de bebidas, a través de análisis cuantitativos y cualitativos realizados a una muestra de posibles clientes.
- Establecer un plan de marketing con acciones y estrategias que permitan que el producto se posicione dentro del mercado de licores en la ciudad de Quito.
- Definir una estructura y filosofía organizacional, acorde a las necesidades y objetivos de la empresa.
- Analizar el proyecto en números, a través de la proyección de balances y datos financieros relevantes de la industria de licores.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis PEST

2.1.1 Entorno Político

Tabla No 1: Factores del Entorno Político

Factor	Impacto	Sustento
Estabilidad de gobierno	Oportunidad Media	En la actualidad, el Ecuador paso de una desestabilidad política a finales del periodo de Rafael Correa a recuperar la confianza del pueblo ecuatoriano con Lenin Moreno. Como se muestra en el anexo 1, la aceptación del gobierno paso a tener un amplio margen positivo frente a las personas que desapruaban su gestión. (Cedatos, 2017) Esta aprobación de la gestión realizada por el presidente repercute en la confianza para realizar negocios y en sí para

		las personas que desean iniciar un nuevo emprendimiento dentro del país.
Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor	Amenaza Media	<p>El Ecuador cuenta con un Reglamento General A La Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor publicada en el suplemento del registro oficial no. 116 del 10 de julio del 2000, al cual se deben atener todas las bebidas alcohólicas. Dentro de este, el más relevantes es el capítulo 10, artículo 53 que dicta que los envases de estos productos deberán contener el siguiente mensaje: <i>"Advertencia. El Consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia". Ministerio de Salud Pública del Ecuador". "Venta prohibida a menores de 18 años".</i>" (Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor, 2000). Este es un mensaje que tiene como objetivo disminuir el consumo de este tipo de productos..</p>
		<p>Además, dentro del Art. 53 del Reglamento General A La Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor constan otros literales acerca de las bebidas alcohólicas en los cuales se establece que, en la publicidad televisiva, radial, y materiales impresos también se debe incluir estas advertencias. De igual forma, en la televisión y radio no se permite la publicidad entre las 6:00 y las 21:00, ni en</p>

<p>Restricción Publicitaria</p>	<p>Amenaza alta</p>	<p>programas dirigidos a público menor a 18, y en los cines solo se podrá incluir propagandas de este tipo para películas con censura para mayores de 18 años. Tampoco se permite publicidad exterior ubicadas a menos de 200 metros de centros educativos ni revistas o suplementos para menores de edad. (Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor, 2000) Esto restringe mucho la publicidad que se puede realizar, lo cual podría dificultar en cierta medida que el producto se dé a conocer, siendo así una amenaza para esta industria.</p>
<p>Horario de venta de Licores</p>	<p>Amenaza media</p>	<p>En cuanto a la venta de bebidas alcohólicas, los locales de abarrotes, tiendas, comercios, comisariatos, delicatessen y licorerías el horario constituye una amenaza debido a que solo se puede expender este tipo de bebidas es hasta las 22:00 según el Acuerdo Ministerial 1470 de Regulación De Venta De Bebidas Alcohólicas. (2014).</p>
		<p>Por otra parte, se encuentra la implementación por parte del SRI del Sistema de identificación, marcación, autenticación, rastreo y trazabilidad fiscal de bebidas alcohólicas, cervezas y cigarrillos de producción nacional (SIMAR). Actualmente, este sistema es obligatorio para las bebidas alcohólicas, y consiste en</p>

<p>Implementación de SIMAR por parte del SRI</p>	<p>Oportunidad alta</p>	<p>un sello que deberá llevar cada uno de estos productos. La implementación de este sistema es una oportunidad para este segmento en vista de que mejorará la participación de los competidores legítimos, eliminará el mercado ilegal que amenaza constantemente las ventas de los productos nacionales y aumentará la producción local. (SRI, 2017)</p>
<p>Acuerdos Ecuador - Colombia</p>	<p>Oportunidad alta</p>	<p>Por último, Colombia y Ecuador son países vecinos y miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), dentro del cual existe el acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo De Cartagena). Este acuerdo tiene como bases principales el crecimiento e integración de sus países miembros. De igual forma promueve el crecimiento del comercio libre, un desarrollo equilibrado, y reducir las vulnerabilidades externas mejorando la posición de sus integrantes en un ámbito internacional (CAN, 2003). Mediante este acuerdo se presenta una oportunidad, debido a que Colombia y Ecuador mantienen un sistema de preferencias arancelarias, que facilita el comercio entre ambos países donde se incluyen los frascos de vidrio.</p>

2.1.2 Entorno Económico

Se observa una oportunidad para las empresas en lo que respecta a los principales indicadores macroeconómicos del país como son el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, y la inflación. Estos factores apuntan que el entorno económico de Ecuador es favorable para el comercio, y se presentan con más detalle a continuación.

Tabla No 2: Factores del Entorno Económico

Factor	Impacto	Sustento
PIB per cápita	Oportunidad Media	El Ecuador a partir de la dolarización, empieza un periodo de estabilidad económica. Dentro de los principales indicadores tomados del Banco Mundial como el PIB per cápita demuestran un crecimiento paulatino. Como se observa en el Anexo 2, en este indicador se muestra una tendencia de positiva hasta 2014, después se puede apreciar un ligero descenso en los siguientes dos años. A pesar de ello el Banco Central del Ecuador calcula un crecimiento estimado de 1,42% para 2017. (Universo E. , 2017). Un crecimiento de dicho indicador significa una oportunidad para las empresas debido a que mide el desarrollo de un país en comparación a su población.
		Otro factor importante se muestra en el Anexo 3, donde se puede observar que la inflación de Ecuador a partir de la dolarización ha bajado a niveles relativamente normales. (BancoMundial,

Inflación Ecuador	Oportunidad media	2017) Esto es importante debido a que asegura que los precios de las materias primas nacionales se mantengan estables, y de este modo no tener problemas de cambios en el precio para una mantener una buena comercialización de productos. Además, el poder adquisitivo no varía, por lo que las personas van a poder comprar la misma cantidad de bienes con la misma cantidad de dinero.
Gasto en bebidas alcohólicas	Oportunidad alta	Por otra parte, un estudio en base a la Encuesta de Condiciones de Vida 2013-2014 del INEC, estima que Quito es una de las ciudades que más gasta en bebidas alcohólicas con un aproximado de 4.3 millones de dólares mensuales, el cual es un monto atractivo y una oportunidad para empresas de este tipo. (2015)
Plan económico presidencial	Oportunidad alta	Además, el presidente Lenin Moreno muestra oportunidades para las empresas privadas dentro de los lineamientos de su plan económico presentado en abril de 2018, donde uno de sus cuatro ejes principales está enfocado en el sector privado para una reactivación productiva. Asimismo, una de las medidas anunciadas es reducir el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), lo cual es una buena noticia para las empresas que compran insumos en el exterior. (Comercio, 2018)

2.1.3 Entorno Social

Tabla No 3: Factores del Entorno Social

Factor	Impacto	Sustento
<p>Consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador</p>	<p>Oportunidad Alta</p>	<p>El Ecuador es un país en el cual se consume grandes cantidades de alcohol. Llegó a ocupar el segundo puesto a nivel de América Latina en consumo de alcohol según la Organización Mundial de la Salud. En la actualidad, ocupa el noveno puesto con un consumo per cápita de 7,2 litros de alcohol puro al año. (OMS, 2014) A pesar que, descendió algunos puestos, todavía se encuentra dentro de los países que más consumen bebidas alcohólicas en América Latina.</p> <p>La bebida alcohólica preferida por los ecuatorianos es la cerveza con un 67%, seguida de licores fuertes con un 32% y por último se encuentra en vino con 1%. También se registró un gran aumento de mujeres que ingieren alcohol, el cual paso de 4,6% a 13% que es prácticamente el triple en tan solo cinco años. (OMS, 2014)</p>
		<p>Asimismo, datos obtenidos de la Encuesta nacional del INEC de 2013-2014 muestran que en el Ecuador la población que más licor consume se encuentra en un rango de 19 a 24 años. También se obtuvo que el 41,8% de</p>

Rango de edad y frecuencia de consumo	Oportunidad media	personas que consumen alcohol lo hacen de manera semanal, lo cual significa que este tipo de productos tiene una buena rotación en el mercado. Estos datos muestran una propensión al consumo de bebidas alcohólicas fuerte y creciente, lo cual es una oportunidad para este sector en específico.
Población que consume licores y gasto mensual.	Oportunidad alta	Este sector en específico presenta una gran oportunidad de negocios, es así que existe un desembolso de dinero alto dentro de este tipo de productos, donde Quito es una de las ciudades que más gasta en licores dentro de Ecuador. Según la redacción de diario El Telégrafo, “el organismo (INEC) estima que 900.000 ecuatorianos consumen alcohol, con un gasto mensual en hogares de \$ 12'397.109.” (2014)
Alerta por alcohol metílico en licores	Amenaza media	Por otra parte, recientemente existieron problemas serios con licores que contenían alcohol metílico. En efecto, la revista vistazo publicó un artículo relacionado al tema: “A 25 se elevó el número de muertos en el país por consumir alcohol metílico de un total de 65 casos sospechosos de intoxicación registrados desde el pasado 25 de octubre, informó hoy la ministra de Salud Pública, Verónica Espinoza.” (2017) Este incidente, podría significar un decremento en el consumo de alcohol, y a su vez, podría generar una desconfianza hacia los productos nuevos dentro de este segmento,

		convirtiéndose en una amenaza para la industria.
Incremento de popularidad de bebidas energizantes	Oportunidad Alta	<p>Se presenta una oportunidad en el mercado debido a la excelente acogida que han tenido las bebidas energizantes. Es así que, “en los últimos años, las bebidas energéticas han incrementado su popularidad y se utilizan para sobrellevar el cansancio del trabajo diario o las largas noches de fiesta”. (Telégrafo, 2014) Sin embargo, estas bebidas energizantes aparte de contener una excesiva cantidad de azúcar, tienen ingredientes perjudiciales para la salud, a tal punto que están prohibidas en países como Dinamarca, Noruega, y Uruguay. (Benites, 2013) Por otro lado, la guayusa posee propiedades energéticas que son naturales, y es una planta conocida por amazónicas como energía nocturna que no altera el sistema nervioso. (Ekos, 2016) En cuanto a la stevia, tiene altas propiedades edulcorantes que la hacen más dulce que el azúcar, con un aporte de cero calorías, que puede ser consumido habitualmente sin presentar contraindicaciones. (Stevia-Asociación, sf)</p>

2.1.4 Entorno Tecnológico

Tabla No 4: Factores del Entorno Tecnológico

Factor	Impacto	Sustento
Tecnología de materias primas	Oportunidad media	<p>En cuanto al aspecto tecnológico, existen procesos y maquinaria cada vez mejores para cada sector de la economía. Es así como se consiguen materias primas de mejor calidad con procesos más rápidos y eficaces. (Portafolio, 2017) En el país existen varios proveedores de la principal materia prima para licores, el alcohol extra neutro. Las empresas proveedoras, por medio de instrumentos y maquinaria de última tecnología, realizan un proceso de triple destilación, donde este producto obtiene propiedades cristalinas y una excelente calidad que permite que el producto final sea todavía mejor. (Soderal, s.f.)</p>
Tecnologías de comunicación y	Oportunidad Alta	<p>Ecuador cada vez va creciendo más en sus tecnologías de la información y comunicación. Esto es favorable para dar a conocer un producto en los medios de comunicación actuales. Mediante ellos se puede llegar a un público masivo de potenciales clientes. (INEC, 2016)</p> <p>Además, como se observa en la Figura No 1 obtenida del Instituto Nacional de Estadística</p>

<p>analfabetismo digital</p>		<p>y Censos (INEC), en Ecuador se ha reducido notablemente las personas consideradas como analfabetas digitales, incluso en el área rural se ha disminuido sustancialmente este porcentaje. Lo cual nos lleva cada vez más a un mundo digital para todos haciendo más fácil difundir información o introducir un producto.</p>
-------------------------------------	--	--

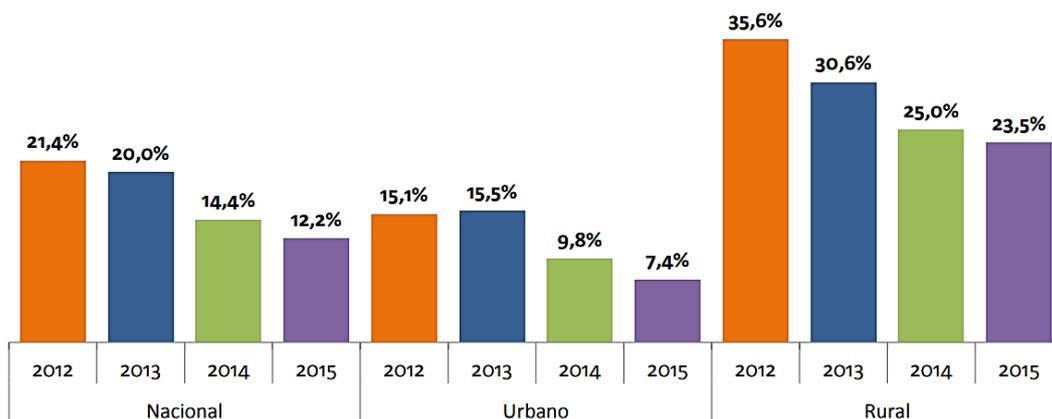


Figura No 1: Porcentaje de personas Analfabetas Digitales por área. 2012 - 2015
Tomado de: INEC

<p>Uso de Internet</p>	<p>Oportunidad alta</p>	<p>Se puede observar que el uso de internet a nivel nacional en frecuencia es alto, donde la mayoría de personas navega por lo menos una vez al día. Es decir, se tiene una gran cantidad de internautas conectados diariamente, por lo cual este es un medio de difusión de noticias y publicidad muy grande para dar a conocer un producto.</p>
-------------------------------	-------------------------	---

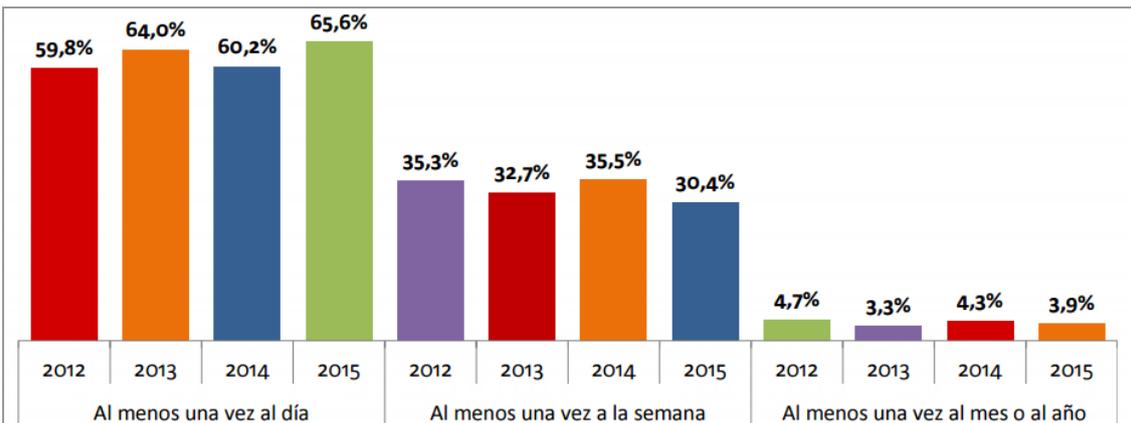


Figura No 2: Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional.

2012 - 2015

Tomado de: INEC

<p>Uso de teléfonos inteligentes</p>	<p>Oportunidad media</p>	<p>Por último, la evolución de personas con teléfonos inteligentes ha sido sustancial. Según un estudio del INEC, más de la mitad de personas poseen un Smartphone desde 2013 y este número ha ido aumentando cada año. Esto facilita la comunicación y difusión de contenido más cerca del potencial cliente que puede considerarse como una ventaja para anuncios de todo tipo.</p>
---	--------------------------	---

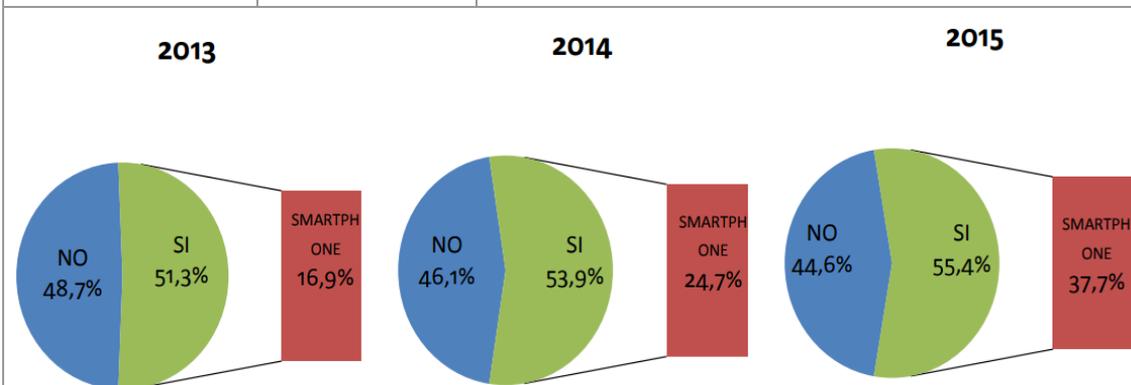


Figura No 3: Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (SMARTPHONE) a nivel nacional.

2013 - 2015

Tomado de: INEC

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

La elaboración de Licor de Guayusa y Stevia según el tipo de industria en donde se encuentra, tiene su código CIIU **C1101.02.01**, el cual abarca la Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.

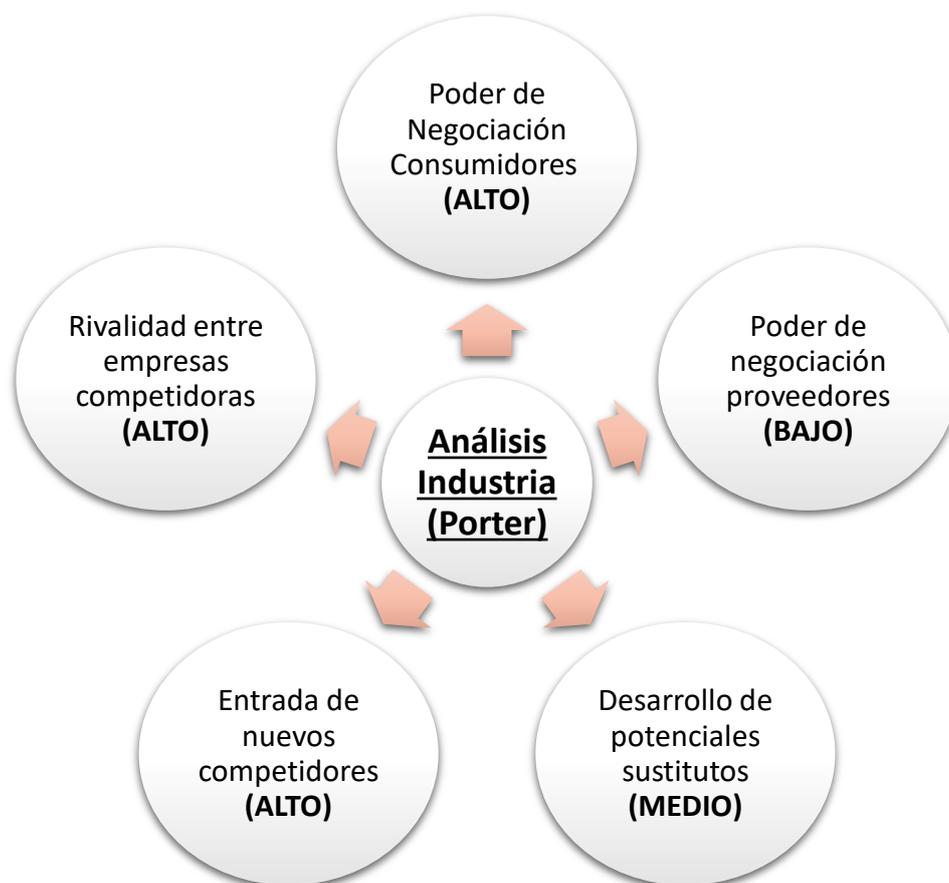


Figura No 4: Fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de Negociación de Consumidores

Dentro de la industria de bebidas alcohólicas existen varios participantes, por lo cual el nivel de poder de negociación de los consumidores es **alto**. Para ellos, es muy fácil cambiar de producto debido a la amplia variedad de licores de varios grados de alcohol, sabores, y presentaciones.

Es por este motivo que se debe tomar muy en cuenta este factor para realizar estrategias adecuadas que permitan introducir nuevos productos. Además, existen productos que se encuentran más posicionados, por lo cual resulta ser una industria muy compleja.

Por otro lado, se toma en cuenta a las licorerías debido a que son los clientes directos de la empresa. Estos poseen un poder de negociación medio-alto ya que tienen el poder de cambiar el precio del fabricante a través de cantidades de compra grandes.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Debido a que es una industria grande, existen varios proveedores de las diferentes materias primas para la elaboración de Licores por lo cual el poder de negociación de estos se vuelve **bajo**. Uno de los principales es el alcohol extra neutro, para el cual existen varias empresas con amplia experiencia en Ecuador que ofrecen este producto con una excelente calidad. Además, estos proveedores se pueden encontrar tanto dentro como fuera del país.

Por otro lado, los ingredientes como la guayusa y stevia son fáciles de encontrar en el país por lo que se infiere que tienen un bajo poder de negociación. Para la Guayusa se la puede encontrar en provincias como Napo, Pastaza y Orellana. Además, Ecuador contiene el 95% de la producción de esta planta. (Telégrafo, Desde Ecuador sale el 95% de la producción de guayusa del mundo, 2014). Asimismo, la stevia se puede encontrar en varios lugares principalmente en Santa Elena, Carchi e Imbabura, donde existen cientos de hectáreas dedicadas al cultivo de esta planta. (Líderes, 2016)

El único componente con el que no se cuenta en gran cantidad son los envases de vidrio, por ello dentro de Ecuador en su mayoría se importa estos productos. A pesar de esto, no representa un problema debido a que los países vecinos como Colombia, Perú, y Chile poseen un gran portafolio de este tipo de productos.

2.2.3 Desarrollo de potenciales sustitutos

Para la industria de bebidas alcohólicas, el desarrollo de productos sustitutos es de nivel **medio**. En algunos casos la cerveza o el vino son utilizados para acompañar comidas. Asimismo, el vino es asociado a personas de vida elevado (Lozano, 2015), por lo cual no afecta directamente al segmento de licores de mayor grado alcohólico. Mientras que, los licores con mayor grado alcohólico, por lo general son más usados en reuniones sociales o diversión nocturna. (Gestión, 2015) Es por esto que se puede inferir que no existen muchos productos que sean un sustituto directo para las bebidas alcohólicas, por ser catalogadas como bebidas de diversión y socialización.

2.2.4 Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es muy **alta** debido a que las barreras de entrada para ingresar dentro de este segmento no presentan un alto nivel de dificultad. Para la producción de bebidas alcohólicas tan solo es necesario obtener el RUC, el registro sanitario, y cumplir con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN que corresponda al tipo de licor a ser comercializado. Esta norma, básicamente regula que el agua usada sea potable, el color y sabor, y que los licores tengan los niveles máximos que se permiten de aditivos alimentarios. (INEN, 2015)

2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

La competencia dentro de la industria de bebidas alcohólicas es muy **alta**. Existe una gran variedad de licores tanto nacionales que han ido en aumento, como licores importados. Según las definiciones de bebidas alcohólicas expuestas en la norma INEN 338, el campo de aplicación de bebidas alcohólicas que se comercializan está comprendido por: aguardiente, ron, ginebra, whisky, brandy,

gin, champagne, pisco, vodka, anisado, vinos, vinos de frutas, tequila, licores de frutas, y cerveza.

Esto comprende una amplia gama de competidores a lo cual se le debe sumar la disminución de precios de licores europeos. Algunas botellas van a bajar a la mitad o menos de su precio anterior. Johnnie Walker Rojo, por ejemplo, se comercializaba en condiciones normales a USD 60 y en diciembre bajó a 48. Con el acuerdo se espera que llegue a unos USD 25. (El Comercio, 2017) Esta es una disminución de precio sustancial que va a tener repercusiones en el mercado nacional.

2.3 Matriz EFE

“La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (Fred, 2013, p. 80)

Esta matriz se construyó con los aspectos clave del análisis realizado. Se dividió en dos grupos, oportunidades y amenazas. A cada una de estas se les asignó una ponderación y una calificación. Para el caso de la ponderación, se asignan valores entre 0 que significa no importante y uno que significa muy importante. Por otro lado, la calificación se otorga de 1 a 4 puntos, en donde 1 significa deficiente y 4 superior. Las calificaciones son en base a la efectividad de la empresa, mientras que las ponderaciones son en base a la industria.

Tabla No 5: Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada.
Estabilidad de gobierno y crecimiento de la economía del país.	0,03	3	0,09
Precios al consumidor estables y con baja variación de materias primas e insumos.	0,04	3	0,12
Implementación por parte del SRI del Sistema SIMAR para disminuir el mercado ilegal .	0,05	4	0,2
Ecuador es uno de los países de mayor consumo de alcohol y posee un gasto atractivo en licores.	0,1	4	0,4
Popularidad de bebidas con efectos energizantes	0,03	4	0,12
Plan económico presidencial con incentivos para la industria nacional.	0,03	3	0,09
Alto consumo per cápita de alcohol en Ecuador según la Organización Mundial de la Salud.	0,09	4	0,36
Gran población que consume bebidas alcohólicas dentro de las cuales alrededor del 41% lo hacen semanalmente.	0,04	4	0,16
Mayor frecuencia de uso de internet y tecnologías de comunicación.	0,03	3	0,09
Preferencias arancelarias con Colombia.	0,07	4	0,28
Amenazas			

Ley Orgánica De Defensa Del Consumidor que restringen la publicidad y exige implementar advertencia de consumo en cada envase de licores.	0,04	1	0,04
Acuerdo Ministerial donde solo se puede vender licor en tiendas y licorerías hasta las 22:00.	0,04	2	0,08
Alerta por alcohol metílico en licores	0,03	2	0,06
Barreras de entrada que no representan un inconveniente grande para ingresar a este mercado	0,09	1	0,09
Alto grado de competencia en la industria de bebidas alcohólicas	0,08	1	0,08
Es fácil para los consumidores y minoristas cambiarse de marca o tipo de licor.	0,1	2	0,2
Disminución a la mitad del precio de licores europeos importados.	0,07	1	0,07
El 67% de personas prefieren cerveza.	0,04	2	0,08
Total		1	2,61

De la matriz EFE se obtuvo una puntuación ponderada total de 2.61, la cual se encuentra ligeramente por encima del promedio que es 2.5. Por este motivo, el negocio aprovecha más sus oportunidades externas, y minimiza sus amenazas, pero existe un amplio margen donde podría mejorar.

2.4 Conclusiones

- El Ecuador al ser parte activa de la CAN puede acceder al sistema de preferencias arancelarias con Colombia, facilitando así el proceso de comercio.

- Las bebidas energizantes han tenido una acogida grande para mantener un ritmo de largas jornadas o entretenimientos nocturnos, ganando cada vez más popularidad, donde la guayusa y stevia pueden reemplazar con sus propiedades esta bebida.
- Existen varios proveedores para esta industria. Esto asegura materia prima siempre a disposición y con precios casi de competencia perfecta.
- Los sustitutos casi no existen para este mercado, lo que representa una ventaja ya que solo se tendría que observar los movimientos de la competencia directa.
- Las barreras para esta industria son bajas, es por este motivo que existe una gran cantidad de competidores. Las estrategias deberán ir enfocadas en ganar participación de mercado y lealtad a la marca.
- Se debe tener especial cuidado y una estrategia que logre captar clientes en un ambiente donde fácilmente se puede cambiar de producto.
- A pesar de que existen varias regulaciones en cuanto a publicidad, venta y etiquetado, el mercado no es de difícil acceso.
- La economía ecuatoriana ha venido en un aumento pequeño pero constante, y sus precios se han mantenido relativamente estables, además de que el gasto en bebidas alcohólicas en el mercado objetivo es alto.
- El consumo de licores disminuyó levemente, pero sigue siendo uno de los países que más consume productos de este tipo semanalmente.
- El acceso a las tecnologías de la información en Ecuador es cada vez mayor, abriendo paso a una nueva era digital en donde se puede promocionar y hasta comercializar productos.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Entrevista a Expertos

Técnica de indagación en persona para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de investigación. (Hair, Bush y Ortinau, 2010). Este se realizó en base a un guion previamente estructurado. (Anexo 4)

3.1.1 Entrevista 1

La entrevista realizada a la Ing. Viviana Zumárraga tuvo como objetivo principal conocer las a fondo las características físicas del producto, así como su composición química y por ultimo una opinión acerca de este segmento de mercado. La empresa, llamada Aromcolor S.A., tiene una amplia trayectoria, la cual fue fundada en 1963. Representan a importantes y prestigiosas firmas internacionales, líderes en su ramo, y forman parte de un selecto grupo de proveedores aprobados por la industria ecuatoriana.

Cuentan con diferentes líneas de negocio dentro de los cuales ofrecen sabores, fragancias, cuidado personal y del hogar, colorantes, químicos textiles, y farmacéuticos. En cuanto a Viviana Zumárraga, es ingeniera en alimentos y desempeña el cargo de Jefe de Laboratorios SFQ-HPC y sus actividades principales consisten en diseño y desarrollo de nuevos productos, así como el control de calidad.

En el ámbito de bebidas alcohólicas la Ingeniera cuenta con dos años de experiencia en los cuales han brindado sus productos y sabores a varias empresas importantes como Licores de América S.A., Licores Dilsa, y han desarrollado sabores para marcas reconocidas como Zhumir de Corporación Azende.

Entre los principales puntos de la entrevista, se trató el tema de la composición y características de este licor, y si es factible mezclar estos elementos del licor de guayusa y stevia. En efecto la experta comentó que no existe ningún problema para la mezcla de estos ingredientes con Alcohol extra neutro, además expresó que considera atractivo este nuevo desarrollo de producto. Manifestó que las propiedades de estas plantas lograrían crear un licor muy complaciente para su público. También manifestó que el método de preparación que se piensa utilizar para este producto (método de maceración), es aceptable y no presenta inconvenientes mayores en su proceso.

Por último, manifestó que sus clientes que se encuentran en el sector de bebidas

alcohólicas mantuvieron un desempeño aceptable durante los últimos años pese a que la mayoría de sectores y el comercio en sí decayó. Asimismo, manifestó que este es uno de los sectores más atractivos por el nivel de demanda que mantiene.

3.1.2 Entrevista 2

La segunda entrevista se la realizó a Luis Andrade, Gerente General de Licores Primicias. La entrevista se enfocó directamente en analizar el mercado general de licores dentro del país a través de la experiencia y amplio conocimiento que posee de este mercado.

Esta empresa se dedica a la elaboración de bebidas alcohólicas y está ubicada en Riobamba, Chimborazo. Cuenta con productos como Ron y licor de Caña, los cuales son ampliamente aceptados y comercializados en su ciudad y otras cuantas aledañas. Dentro de la entrevista, entre otras cosas, se mencionó que el mercado de licores es muy amplio y existen muchos competidores. En los últimos años se ha visto un incremento de empresas de este tipo con diferentes productos, cada uno con una peculiaridad diferente. Por este motivo, señaló que es muy necesario tener claro el segmento de consumidores al cual se dirige el producto para que se puedan tomar las medidas y acciones necesarias y así empezar a ganar mercado.

Además, expresó que se necesita de un impulso lo suficientemente bueno en base a buenas estrategias, para que un producto nuevo pueda llegar a lograr ventas considerables en sus inicios. Otro aspecto que se mencionó fue el acuerdo comercial multipartes que se firmó con la Unión Europea. Esto preocupa mucho a esta y muchas otras empresas supo manifestar. Esto se debe a que los licores europeos ya están entrando con cero por ciento de arancel, y hace la comparación de un whisky Johnnie Walker Red Label, el cual hace algunos meses se encontraba por encima de los \$50 y ahora se lo puede conseguir tranquilamente en el supermercado en \$25. Este fabricante de licores, afirmó que esta industria se verá afectada y aconseja tomar medidas para no perder competitividad ni mercado frente a las bebidas alcohólicas extranjeras.

Por último, se le consulto acerca del lugar donde se debería situar los productos. La respuesta obtenida fue que las licorerías son el lugar propicio donde se debe enfocar todos los esfuerzos por ubicar el producto, es ahí donde se encuentra la mayor parte de la demanda de este tipo de productos. También añadió que los supermercados grandes como Supermaxi, o Mi Comisariato son más difíciles de acceder y la demanda de licor no es tan significativa en esos lugares.

3.2 Sondeo Descriptivo (Encuestas)

El método de investigación por encuestas es una de las principales herramientas dentro de la investigación de mercados. Se caracteriza por recolectar datos de muestras grandes, en donde se requiere que este conjunto de personas responda a un mismo número de preguntas estructuradas con el fin de suministrar datos y estimaciones de un mercado objetivo. (Hair, Bush y Ortinau, 2010)

Para este proceso, se realizaron 59 encuestas a personas de cualquier género que se encuentren en el distrito metropolitano de Quito en el mes de Mayo de 2017. Los resultados se presentan en el Anexo 5; de igual forma, se realizó un análisis inferencial de correlación en base a los resultados (Anexo 6), de los cuales se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- De la investigación, se obtuvo que el segmento objetivo se encuentra entre los 18 y 25 años, y se localiza en el centro-norte y norte de Quito.
- Además, se obtuvo que una de las razones principales por las que compran bebidas alcohólicas es para pasar en compañía de amigos según el 55.9% de encuestados, mientras que en segundo lugar con 25.4% dijo para socializar en ambientes con personas nuevas, y el resto dijo para enfiestarse.
- La información del punto anterior se puede utilizar para llegar a la mente y sentimientos del consumidor relacionándolo junto con las respuestas en donde el 77.6% dice que le gustaría recibir información o publicidad por

redes sociales, lo cual es información importante que se puede utilizar y así implementar estrategias eficaces de marketing únicamente mediante redes sociales, debido a que los medios tradicionales como televisión, radio, periódicos, y revistas obtuvieron porcentajes bajos de acogida.

- Se obtuvo datos tanto por la entrevista a experto como por las encuestas de que el lugar donde se debe vender y donde la gente desea, y generalmente compra, es en las licorerías según el 64.4% de encuestados; mientras que, el segundo grupo mayoritario con 23.7% lo prefiere en tiendas de barrio, el 6,8% dijo en el supermercado y el resto (5.1%) en centros entretenimiento nocturnos. Es por esto que se eliminó la opción de vender a estos últimos.
- En cuanto a las características propias del licor, se puede decir que a la totalidad de personas encuestadas (100%) les agradó el concepto básico del producto. Además, dijeron que en lo que respecta al producto, el atributo más importante es el sabor, seguido del precio. Por este motivo, el licor se enfocará en crear el mejor sabor a un costo asequible para todos, con un grado medio de alcohol entre 20° y 38° grados que fue lo que el 54,2% de encuestados prefiere, mientras que una menor cantidad de personas dijeron de alto grado alcohólico (20.3%) y bajo grado (25.4%).
- La mayor parte de las personas (32.2%) prefiere una botella de vidrio de 750ml. mientras que el 27,1% prefiere en botella de 1L. y una cantidad igual de personas respondieron que les es indiferente el volumen, por último, el 13,6% prefiere una botella de 500ml.
- Otro de los aspectos importantes del sondeo descriptivo fue que el 37.9% de encuestados afirmó que su consumo de bebidas alcohólicas durante un mes es de una a dos ocasiones, en segundo puesto con 29.3% dijeron que durante el mes lo consumen en cuatro ocasiones, el 20,7% consumen en tres veces, y el 12,1% cinco o más al mes. Además, alrededor del 40.7% consume de una a dos botellas en cada ocasión, y un porcentaje muy similar consume de tres a cuatro botellas, el resto adquiere cinco o más. Este es uno de los aspectos más importantes debido a que se puede

ver que el consumo de licor es relativamente alto y constante.

Dentro de la encuesta se añadió preguntas en base al modelo Van Westendorp. Este modelo se centra en la búsqueda de un precio óptimo como indicador de calidad, refiriéndose como el valor percibido. Es así, que todos los productos tendrían un precio máximo por el cual el consumidor no lo compraría y por el otro lado, un precio mínimo en donde el consumidor dudaría de la calidad como valor percibido. (Gómez, 2009). Este se realizó para una botella de 750ml. que fue la preferida dentro de las encuestas.

Se utilizan cuatro preguntas cuyas respuestas componen la figura presentada, donde las siglas BNC significan a qué precio sería muy “Barato que No Compraría” y le haría dudar de la calidad. Las siglas BC significan “Barato que Compraría”, CC es “Caro que Compraría” y CNC “Caro que No Compraría”.

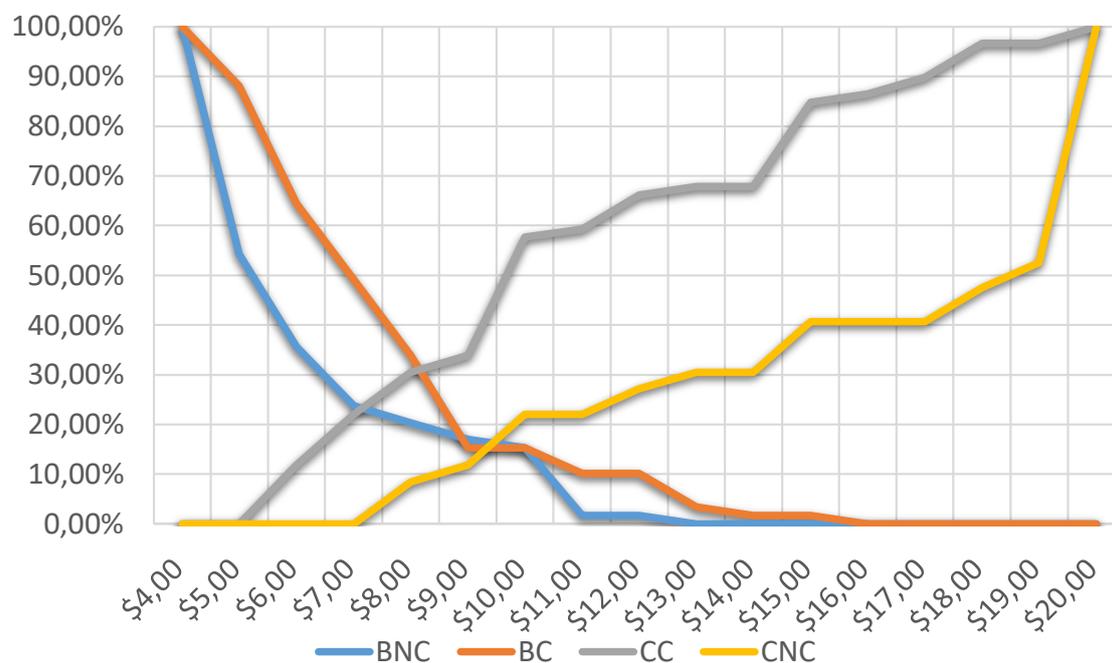


Figura No. 5: Análisis de precio Van Westendorp
Mayo 2017

Según el análisis del modelo, se obtuvo que el precio de mercado de los licores similares que consumen normalmente es de \$8.50 aproximadamente. Además, el precio óptimo para este licor se encuentra en el cruce de BNC y CNC que es

de alrededor de \$9.75.

3.3 Focus Group

“La investigación en grupos de enfoque consiste en reunir un grupo pequeño de personas para una discusión espontánea de un tema o concepto particular... La meta general de la investigación con grupos de enfoque es dar a los investigadores, y, en última instancia, a quienes toman las decisiones, toda la información posible sobre lo que piensan las personas acerca del tema de interés.” (Hair, J., Bush R. & Ortinau, D.,2010)

El grupo focal se realizó con la presencia de 9 invitados en la ciudad de Quito, acompañados de un moderador, quien se encargó de guiar este encuentro a través de temas previamente estructurados. (Ver Anexo 7) El grupo se conformó por hombres y mujeres entre 18 y 34 años que es la población que más adquiere bebidas alcohólicas (OMS, 2014), y se programó el encuentro con una duración de aproximadamente una hora. Se trató los temas estructurados para obtener información como preferencias de consumo, frecuencia, características del producto y mercado, entre otros. De este grupo de enfoque se obtuvo los siguientes resultados:

- Todos los participantes del grupo focal aseguraron que consumen bebidas alcohólicas activamente y en de varios tipos desde cerveza hasta licores con altos grados de alcohol.
- El consumo de bebidas alcohólicas es mayor en el género masculino, donde todos presentan una frecuencia de por lo menos una vez por semana, por otro lado, en el género femenino no fueron todas, pero la mayor parte aseguro ingerir bebidas alcohólicas por lo menos una vez por semana.
- A la mayor parte del grupo le atrae que los licores tengan un buen sabor, y que no sea demasiado fuerte, con una concentración de alrededor de 25° grados de alcohol.
- La presentación, aseguro la mayoría, que debe ser en botella de vidrio, y la cantidad fue un factor disparejo en los que alrededor de la mitad prefería

750 ml, y la otra parte en presentación de 1 litro.

- El lugar preferido para la compra de estos productos es en licorerías debido a su variedad y atención en horas deseadas por la mayoría del grupo.
- El grupo asegura que en las ocasiones que consumen estas bebidas, no se limitan a consumir solo una botella, sino que son varias debido a que se reúnen entre amigos.
- El grupo manifestó que, en la actualidad, la forma en la que se puede llegar de mejor manera con información es a través de los medios actuales de comunicación que más se utilizan como Facebook, y otras redes sociales.
- Mayoritariamente, el grupo comunicó que les interesa la idea de un licor que disminuya el cansancio, para disfrutar más de su tiempo de ocio entre amigos.
- El precio fue un factor en el que los valores oscilaron desde 7 hasta 12 dólares que estarían dispuestos a pagar por el producto, lo cual se encuentra en dentro del mismo rango que el resultado obtenido anteriormente en el modelo Van Westendorp.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base al análisis realizado anteriormente, la oportunidad de negocio se basa en varios factores positivos que se presentan dentro del análisis realizado acerca del mercado ecuatoriano.

En primer lugar, el consumo de bebidas alcohólicas, como se mencionó dentro del documento, es bastante bueno y regular dentro del segmento seleccionado, donde se ingiere este tipo de bebidas como mínimo una vez por semana. (INEC, 2013) Además, este tipo de productos son consumidos en un ambiente rodeado de personas que poseen características similares, motivo por el cual se consume más de una botella por cada ocasión o evento según datos obtenidos del análisis cuantitativo y cualitativo.

Al mismo tiempo, se corroboró la información mediante las encuestas y el focus group realizados, en donde se observó que los datos recolectados acerca de patrones de consumo son reales y con altas expectativas de crecimiento. También se notó que la idea del producto les resultó atractiva para la mayoría de personas consultadas, quienes se mostraron cautivados con este nuevo producto.

Es importante agregar que, de las entrevistas con expertos también se obtuvo comentarios positivos. Por una parte, la mezcla de estos ingredientes exóticos se puede realizar sin ningún problema y brindándole así un único en el mercado. Por otro lado, se comentó que este es un sector con mercado grande y dinámico dentro del país.

De igual forma, Ecuador se destaca por ser un país que consume una cantidad considerable de alcohol a nivel de América Latina, además de un gran aumento de ingesta de licores por parte el género femenino, lo cual se planea aprovechar al brindar una bebida con stevia que es un endulzante sin calorías, lo cual es muypreciado por el público femenino. (OMS, 2014). Así mismo, dentro de este territorio, el mercado objetivo que es la capital de la República, la cual se destaca como la ciudad que más dinero desembolsa a la hora de comprar bebidas alcohólicas en Ecuador.

En adición, se estima que el gasto en bebidas alcohólicas dentro del territorio nacional es de alrededor de \$12 millones de dólares mensuales, lo cual es una cifra muy atractiva que denota que este segmento es grande y representa una clara oportunidad dentro de este mercado, en el cual Quito destaca como una de las ciudades que más gasta en licores. (Telégrafo, 2014)

Además, mediante la implementación del sistema SIMAR por parte del Servicio de Rentas Internas se espera que el contrabando de licores sea controlado y disminuya. De esta forma se promueven precios justos y una competencia más sana en igualdad de condiciones para todos, dándole la oportunidad de progresar a los productos nacionales dentro de este segmento.

Se puede señalar que, pese a que existen varias restricciones para dar a conocer el producto en medios tradicionales como radio, televisión, y medios impresos, esto no representa una gran amenaza debido a que el segmento enfocado para este producto utiliza medios más actuales que van de la mano con las nuevas tecnologías. Dentro de estas, las restricciones para publicitar el producto son mínimas o nulas dependiendo del medio que se desea utilizar, facilitando así la propagación de publicidad para llegar a un público masivo de mejor manera. De igual forma, el uso de teléfonos inteligentes e internet, ha ido aumentando en los últimos años, lo cual permite transmitir información fácilmente y cada vez a un público más grande.

Por otro lado, la economía ecuatoriana se muestra estable con un crecimiento pequeño pero constante. Esto se ve reflejado a su vez en la economía de cada una de las personas, mismas que poseen una buena capacidad adquisitiva. En este aspecto también influye una estabilidad dentro de los precios (BancoMundial, 2017), manteniendo así el valor de las cosas como materia prima e insumos necesarios para la elaboración del licor, lo cual deriva en un precio final manteniéndolo así asequibles para todos.

Otro punto a favor, es el fácil acceso a los insumos, debido a que Ecuador es uno de los países con la mayor biodiversidad del mundo, los ingredientes tales como la guayusa y Stevia se la puede conseguir fácilmente y a un precio relativamente bajo. Es así, que en Ecuador contiene la mayor producción de guayusa a nivel mundial, y la producción de stevia ha tenido un gran crecimiento dentro del país durante la última década. (Telégrafo, 2014)

Sumado a esto se encuentran las propiedades y el sabor único que estas dos plantas exóticas ofrecen. Es así que, la guayusa ha sido catalogada por extranjeros como “un producto mágico” por sus propiedades, sabor y aroma únicos. (Líderes, 2016) Mientras que la Stevia es brinda un sabor más dulce que el azúcar con un contenido de cero calorías. (Stevia-Asociación, sf)

Y para complementar, dentro de los acuerdos internacionales que posee Ecuador se facilita el comercio con algunos países, es así que los envases

traídos desde Colombia tienen arancel preferencial (CAN, 2003), lo cual hace que el producto final pueda mantener un nivel de costos bajos de producción.

Por último, dentro de la matriz de evaluación de factores externos se presenta una puntuación mayor al promedio, lo cual es importante debido a que quiere decir que este negocio aprovecha las oportunidades que se presentan en el mercado y tiene un potencial de crecimiento dentro del mismo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para el caso de este licor de guayusa con stevia se considera que la estrategia propicia es la diferenciación. Principalmente debido a que este producto posee características únicas, y nuevas en este mercado. Esta bebida brinda al consumidor final un licor diferente debido a sus atributos. Cuenta con un sabor especial gracias a la mezcla de sus ingredientes exóticos y naturales, mismos que por sus propiedades brinda un factor energizante endulzado con cero calorías a través de la guayusa y stevia.

Adicionalmente, la estrategia de diferenciación ayuda en cuanto a las cinco fuerzas competitivas que se analizaron previamente. Respecto de sus competidores directos, esta estrategia permite apartarse de la alta rivalidad competitiva. Conjuntamente, se crea una lealtad de marca que provee una barrera de entrada alta para los demás. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado meta al que se estima llegar está conformado por hombres y mujeres de la zona urbana de Quito, de 18 a 34 años. Además, debido a que el licor tiene un precio asequible, se planea llegar a los cuatro principales estratos sociales. A continuación, se detalla el proceso de selección tomando las variables más relevantes para obtener el mercado objetivo:

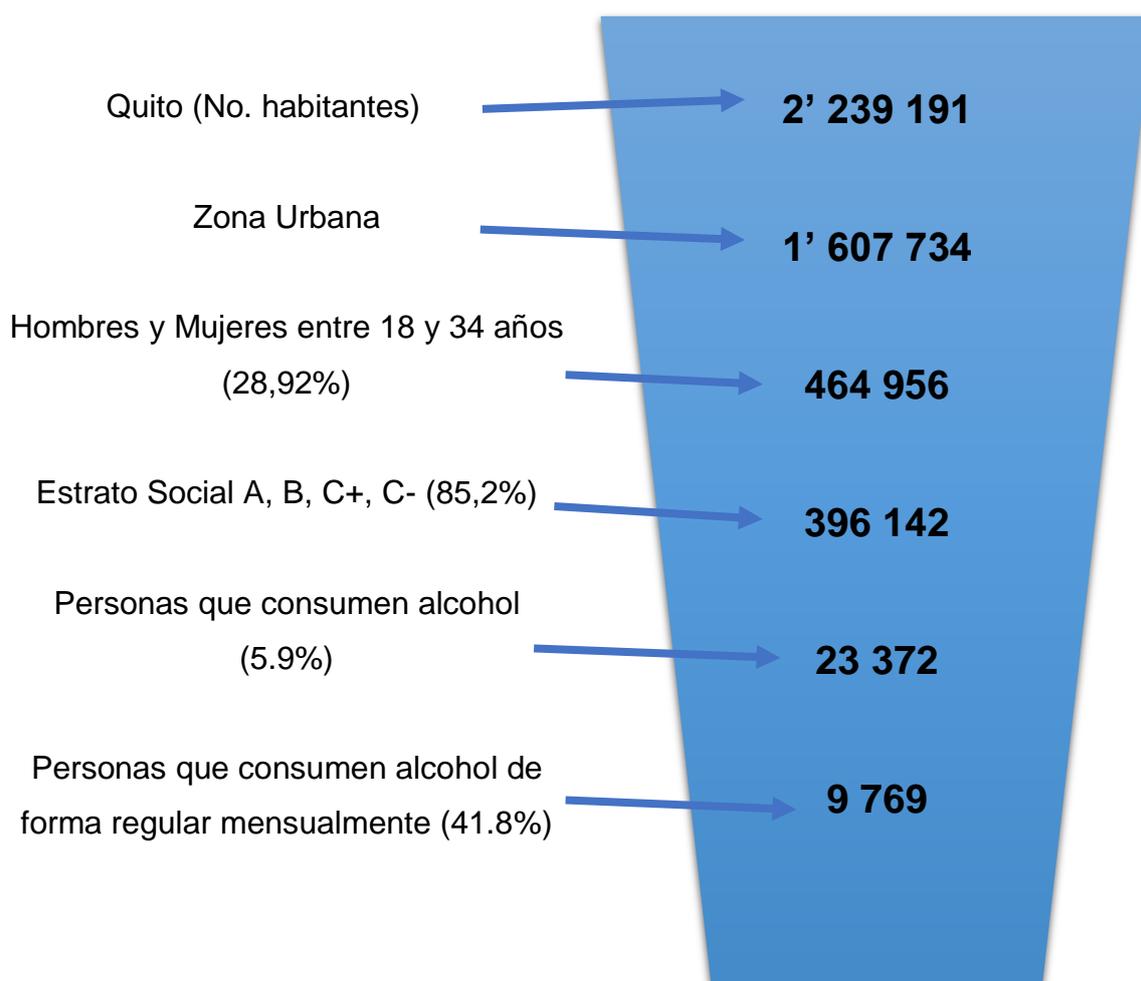


Figura No 6: Segmentación de Mercado

Una vez aplicadas las principales variables se obtuvo que existe un total de 9.769 personas que constituyen una demanda potencial. Estas personas poseen un perfil de consumo de licores de manera regular con un consumo de alcohol puro per cápita de 7,2 litros anuales y tienen preferencia por licores con un grado alcohólico mayor al de la cerveza y vino. (OMS, 2014)

5.1.2 Propuesta de Valor

Diferenciación

Basándose en las estrategias de diferenciación presentadas por Kotler y Armstrong, se utilizará la *diferenciación de productos*. Esto se debe principalmente, a las características que posee el producto, las cuales son únicas

dentro del mercado. Una de ellas tiene que ver en lo que respecta al sabor del producto, lo cual consigue a través de su exclusiva mezcla de hierbas que adicionalmente adquiere un aroma especial cautivando todos los sentidos.

De igual forma, la experiencia que brinda el producto no se compara a la de ningún otro licor, debido a las propiedades que las plantas ofrecen. “La guayusa es capaz de proporcionar energía, tanto como la cafeína. De hecho, es más eficiente. No produce el bajón luego del pico reanimante y, además, sus antioxidantes balancean la energía corporal. Durante siglos, con ella, los indígenas preparaban té como una bebida que les brindaba energía para realizar sus actividades cotidianas”. (Líderes, (s.f)). A todo esto, se suma el dulce sabor de la stevia que se caracteriza por ser mucho más dulce que el azúcar y no contiene calorías.

Todos estos atributos se unen para formar un concepto de licor diferente que permite mantenerse activo durante encuentros sociales de todo tipo. Sumado a esto, se encuentra el diseño de la botella, así como el nombre y el logo que se presentara más adelante. Los cuales se complementarán para llegar a la mente del consumidor, y transmitir las características del licor. Adicionalmente, se desarrollará de la mano una estrategia de *diferenciación de imagen* la cual no se construye de la noche a la mañana, pero con el tiempo se pretende crear una imagen fuerte en el mercado a través de los beneficios distintivos del producto, creatividad y trabajo arduo. (Armstrong & Kotler, 2013)

5.1.3 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a utilizarse se tomó en base a la figura No. 7, donde se comparan los beneficios con respecto al precio del producto. El licor de guayusa y stevia utiliza la estrategia de “más por lo mismo”. Esto se debe a que, el producto no tiene un precio exorbitante, si no que más bien es asequible para la mayoría de personas, encontrándose en un rango de precios de los licores que se consumen convencionalmente, y agregado a esto se encuentra las diferencias y beneficios que ofrece este producto con respecto a los demás.

De esta forma se puede ofrecer un licor especial por sus características, a un precio de licores convencionales. Además, se utiliza esta estrategia debido a que, como se mencionó anteriormente, la rivalidad entre competidores es alta. Por este motivo se debe destacar el producto por sus beneficios, pero manteniendo un nivel de precios asequible, para así convertirse en una gran opción al momento de compra.



Figura No. 7: Selección de una estrategia de posicionamiento. Tomado de Kotler y Armstrong 2013, pag. 186

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El producto a ser comercializado es una bebida alcohólica de Guayusa con Stevia. Será elaborado con los mejores ingredientes naturales. Se verificará que estos sean de la mejor calidad y que se encuentren en perfecto estado, para asegurar un sabor único.

Así mismo, estas plantas poseen diversas propiedades. Por ejemplo, la guayusa, planta amazónica milenaria, se dice que era usada en esta zona sudamericana para varios aspectos como eliminar la flema, quitar la pesadez y estimular una correcta digestión. (El Comercio, 2017). Sin embargo, una de las principales propiedades es dar energía para todo o el día, o en el caso de esta bebida, para toda la noche, lo cual es el distintivo de este licor que se enfoca en brindar vitalidad para eventos sociales.

De la misma manera, la stevia posee propiedades únicas, por lo cual ha sido anunciado como el "edulcorante milagroso" y el "santo grial de la industria de la comida", debido a sus orígenes naturales y sus aclamados beneficios para la salud. (BBC, 2013). Este ingrediente es parte importante dentro del sabor del licor, brindándole sus propiedades edulcorantes. Además, generalmente los licores son una fuente alta de calorías, es por ello que el licor tendrá un sabor dulce y agradable, característico de la stevia, sin agregar calorías adicionales al producto final, lo cual será un atractivo para el gran aumento de mujeres que consumen bebidas alcohólicas que se mencionó en el análisis externo.

Por otro lado, de las encuestas realizadas se obtuvo que la mayor parte de las personas prefieren un licor con un grado de alcohol medio, es decir entre 20 a 30 grados, por lo que el licor se lo producirá con 28 grados de alcohol, lo cual, en comparación a los licores existentes en el mercado, es de grado medio.

5.2.1.2 Branding

“El branding puede añadir valor a la compra de los consumidores. Los clientes asocian significados a las marcas y desarrollan relaciones con la marca. Como resultado, las marcas tienen un significado que va mucho más allá de los atributos físicos de un producto.” (Armstrong & Kotler, 2013)

Se enfocarán todos los esfuerzos para que la marca, nombre, logo, y slogan tengan congruencia, sean fáciles de recordar y desarrollen significado para los clientes. Es así que, el producto llevará el nombre de “OWL” que traducido del inglés significa búho. Se tomó este nombre debido a que este animal llama

mucho la atención y generalmente son aves nocturnas, lo que hace referencia con el tipo de producto debido a que es un licor que brinda energía y diversión para reuniones sociales que normalmente son realizadas en horas de la noche. Además, el logo del producto será un búho en contraste con el nombre como se muestra en la figura 8.

Por otro lado, el slogan del producto es "Party All Night" que traducido del inglés quiere decir "Fiesta toda la noche", que son tres palabras fáciles de recordar y tiene relación con el concepto del producto de brindar vitalidad en eventos sociales.



Figura No. 8: Diseño de etiqueta delantera y logotipo. Elaboración propia.

Con todos los esfuerzos que se realizarán en branding se pretende aplicar cinco funciones de la marca en mercados de consumo mencionadas por Lambin, Gallucci, y Sicurello:

1. Función de punto de referencia.
2. Función de simplificación de la decisión.
3. Función de garantía.
4. Función de generadora de placer. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

Dentro del primer punto se pretende que el consumidor a través de la marca tenga presente lo que es y brinda el producto para así guiar su elección. En segundo lugar, se aspira que el consumidor memorice y reconozca la marca y sus atributos para lograr un comportamiento rutinario de compra. En el tercer punto, se pretende sellar un pacto en donde se entrega un nivel de calidad constante. Por último, la cuarta función se plantea después de haber saciado las necesidades básicas, y se busca brindar una experiencia nueva y diferente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

5.2.1.3 Empaque

“Tradicionalmente, la función principal del empaque era mantener y proteger el producto. En los últimos tiempos, sin embargo, el empaque también se ha convertido en una importante herramienta de marketing.” (Armstrong & Kotler, 2013)

De este modo, y basándose en los resultados obtenidos de las encuestas, se optó que el envase vidrio sería la mejor presentación. El envase a utilizarse se muestra en la figura posterior, el cual posee características sutiles con el fin de atraer al consumidor, y posee una capacidad de 750 ml. que es la cantidad preferida según el análisis del cliente. Este envase será importado de DisCordoba ubicado en la matriz de Cali, Colombia, debido a que en Ecuador no existe una industria grande de envases de vidrio, la cual no abastece la demanda nacional. Existe solamente una empresa que fabrica estos envases y abarca el 95% de participación, por lo cual la mayoría de empresas que venden envases

de vidrio en Ecuador, lo importan del extranjero. (Universo, 2004) Además, este tipo de envase mantendrá el sabor y la calidad del producto en óptimas condiciones. Este se complementará con un corcho de madera como se muestra en la imagen de la parte inferior.



Figura No. 9: Envase y corcho para el producto. Tomado de Distribuidora Córdoba S.A.S

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado hoy en día constituye una parte importante dentro del producto. Aparte de contener información básica, “la etiqueta podría ayudar a promocionar la marca, apoyar su posicionamiento y conectarse con los clientes. Para muchas empresas, las etiquetas se han convertido en un elemento importante en las campañas de marketing más amplias.” (Armstrong & Kotler, 2013)

Sin embargo, se debe tomar en cuenta lo estipulado por leyes dentro del etiquetado. Se establece que el rotulado de toda bebida alcohólica debe cumplir con lo decretado en la Norma NTE INEN 1933. Principalmente estos detallan que se debe implementar los ingredientes, grado de alcohol, advertencia de consumo excesivo de alcohol, nombre y dirección, contenido del producto. Estos deberán ser escritos en caracteres claros y visibles.

Es así que, la etiqueta como se muestra en la figura No. 8 contiene el nombre del producto, grado alcohólico y contenido en mililitros. Conjuntamente se tiene un diseño llamativo que tiene la finalidad de posicionarse en la mente del consumidor. Por otro lado, se cuenta con una etiqueta como se muestra en la figura No. 10 que se ubicará en la parte de atrás de la botella, en donde se encuentra el resto de información necesaria. Esta también tiene un diseño que hace juego con la etiqueta de la parte delantera.

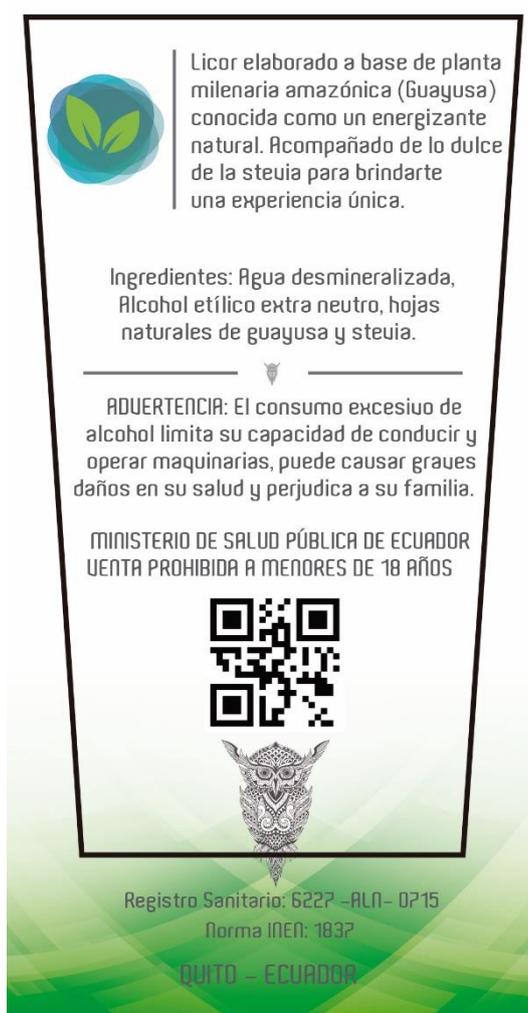


Figura No. 10: Diseño de etiqueta trasera. Elaboración propia.

5.2.1.5 Soporte

Por último, se realizará actividades de soporte postventa, en donde se enfocará en dar un seguimiento a los consumidores y obtener su experiencia con el producto. De este modo, se podrá analizar si los consumidores pudieron percibir de buena manera los atributos de diferenciación y así obtener una retroalimentación con el fin brindar una mejor experiencia al consumidor final. Esto se realizará principalmente a través de redes sociales y encuestas.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Los costos de producción del licor se presentan en la Tabla No.6, donde el rubro más alto es la materia prima, y dentro de esta el alcohol extra neutro. Es importante tomar en cuenta que la estrategia que se tomó para fijar el precio no es en base a costos si no al valor que le da el cliente como se explica más adelante. Además, el precio al consumidor final es de \$9.5 del cual se negociará el 18% para los minoristas y así su precio para las licorerías será de \$7.80.

Tabla No. 6: Costos unitarios de fabricación

	PRECIO	\$ 7,8
MATERIA PRIMA DIRECTA		Dólares (\$)
ALCOHOL EXTRA NEUTRO		1,25
GUAYUSA		0,85
STEVIA		0,7
ENVASE Y CORCHO		1,25
ETIQUETA		0,13
MANO DE OBRA DIRECTA		0,41
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		0,75
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS		68,41%

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia que se utilizó es la “Fijación de precios de valor para el cliente” debido a que para este producto se utiliza las percepciones de los compradores como la clave para fijar el precio. En vez de tomar los costos como base para la fijación del precio. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 258). Esto se realiza en base a los atributos únicos que presenta el licor, los cuales generan un aumento en sus percepciones de valor.

Dentro de esta estrategia existen dos tipos de fijación como describe Armstrong y Kotler en su libro. La que se tomará para este producto es la “Fijación de precios basada en el buen valor”, la cual otorga un precio justo junto con una mezcla de calidad y un buen producto. Este enfoque se debe a que el licor pretende brindar un precio módico en comparación a la gama de licores existentes en el mercado. (2013, pág. 259)

5.2.2.3 Estrategia de entrada

En base a la estrategia de precios mencionada anteriormente, el precio de entrada del producto se determinó mediante un análisis donde se busca que el cliente asigne un precio en base a su percepción del producto. Es así que se implementó el método Van Westendorp como se muestra en la figura 8, en donde se analiza los precios a los que los consumidores no comprarían por muy caro o muy barato y a los que, si comprarían, aunque les parezca caro o barato.

De este análisis realizado en las encuestas se obtuvo que el precio óptimo para este licor es de alrededor de \$9.50 por una botella de 750ml. Este precio será al que se lo entrega al consumidor final. Es importante mencionar que este precio cubre todos los costos en los que se infiere para la fabricación como costos fijos, variables, margen de contribución y también los costos que conllevan la distribución del producto.

Es importante mencionar que, al entregar los productos a las licorerías, se negociará un 18% de este precio para estos establecimientos que según el análisis realizado en dentro de las fuerzas competitivas, estos poseen un poder

de negociación medio-alto. Así, el precio base para ellos será de alrededor de \$7.80. Además, a este precio se le añadirán diferentes descuentos que serán descritos más adelante.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La empresa utilizará la estrategia de “Fijación de precios de descuento y de bonificación” la cual como describen en su libro Armstrong y Kotler, se basa en ajustar los precios de tal manera que los clientes, en este caso los minoristas, obtienen recompensas por ciertas respuestas como pagar con antelación sus facturas, por su volumen de compras o compras fuera de temporada. (2013, pág. 175)

Para el caso de este producto, se utilizará varios tipos de ajustes descritos a continuación:

- Descuento en efectivo: Se trabajará con un descuento “3/20, neto 45”. Esto significa que el pago tendrá una fecha de expiración de 45 días calendario, pero existe una bonificación del 3% si se realiza pago dentro de los primeros 20 días.
- Descuento por volumen: También se premia con un descuento del 5% a los minoristas que adquieran el producto en cantidades a partir de seis cajas mensuales. Este descuento se aplicará a partir del segundo mes que se haya realizado la compra de esta cantidad.
- Bonificaciones promocionales: Se realizará una bonificación del 2% para los minoristas que contribuyan con diferentes programas tanto de soporte de ventas y publicitarios.

Por otro parte, se tratará de no aumentar demasiado el precio anualmente. Es por esto que realizará un ajuste de precios a partir del tercer año y cada dos años del 2,5% adicional, con el fin de neutralizar la inflación, que a pesar de que es baja, (menos del 2% en 2016) se necesita tomar medidas. A continuación, se muestra la tabla No.7 de la proyección del precio a minoristas, los cuales son los clientes directos de la empresa.

Tabla No. 7: Precio de venta a minoristas

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio	\$ 7,80	\$ 7,80	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,19

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia que se planea implementar es la distribución intensiva, en donde la empresa busca el máximo número posible de minoristas para distribuir su producto, la mayor cantidad de puntos de ventas para asegurarse la máxima cobertura del mercado y la más alta exposición de la marca dentro de la ciudad de Quito con énfasis en el centro norte que se obtuvo del análisis del cliente. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009)

En primera instancia esto se empezará dentro del mercado objetivo seleccionado, en donde se planea llegar al mayor número posible de minoristas. Posteriormente se planea expandirse a más zonas y ciudades.

El medio de transporte a utilizarse es mediante un vehículo propio con capacidad máxima de seis cajas, en el cual se acudirá a los establecimientos del sector seleccionado. Por otro lado, el inventario de productos en stock se manejará conforme a la estimación de la demanda mensual donde se toma en cuenta fechas festivas que tienen un mayor consumo.

5.2.3.2 Puntos de venta

En base al análisis cuantitativo realizado anteriormente, se obtuvo que el producto se comercializará en las licorerías en Quito con énfasis en el centro-norte de Quito. Dentro de esta ubicación, haciendo énfasis en la estrategia mencionada anteriormente, se enfocará en llegar a una cantidad de licorerías tan grande como sea posible.

Además, en base al análisis mencionado, se obtuvo que otro de los lugares donde las personas adquieren bebidas alcohólicas es en tiendas de barrio. Por este motivo, se implementará el producto en la cadena de tiendas “Oki Doki” perteneciente a Corporación GPF, que posee un concepto similar a las tiendas de barrio. Existen 27 locales en la ciudad de Quito, los cuales se encuentran en ubicaciones estratégicas, lo cual es favorable para una mejor comercialización del producto.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Para este caso, se utilizará un sistema de distribución indirecta el cual según el libro dirección de marketing se caracteriza por tener la participación de uno o varios intermediarios hasta que llegue al consumidor final. Dentro de este, se utilizará un sistema indirecto “corto” como se observa en la figura No.11, debido a que el producto se lo entrega al minorista, que en este caso es la licorería, la misma que se encarga de entregarlo al consumidor final. Además, se eligió esta estructura de canal de distribución con solo un intermediario hasta el consumidor final, debido a que mientras más largo resulta el canal, es más difícil controlarlo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 371)



Figura No. 11: Canal de distribución del producto. Elaboración propia.

5.2.3.4 Tipos de canal

“Si la estructura del canal seleccionado es indirecta, debe alcanzarse cierto grado de cooperación y coordinación entre los participantes del canal.” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 374)

Debido a que la estructura del canal seleccionado es indirecta, se implementará en conjunto una estructura vertical coordinada, que Lambin, Gallucci y Sicurello describen en su libro como una configuración en donde las partes del proceso de intercambio coordinan una parte o el conjunto de sus funciones, comportándose como socios, con el objetivo de aumentar su poder de negociación y de alcanzar economías de explotación y máximo impacto de mercado. (2009, pág. 375). En otras palabras, la estructura buscará un crecimiento colectivo tanto del minorista como del productor causando impacto con el producto a través de los esfuerzos tanto de atributos como de publicidad.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

En este caso, se implementará una estrategia de jalar (*pull*) debido a que la empresa enfocará sus actividades de marketing directamente hacia los consumidores finales para estimular su decisión de compra. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 364). La estrategia seleccionada, orienta principalmente sus esfuerzos hacia la publicidad y promoción al consumidor utilizando varios mecanismos que serán descritos a continuación.

5.2.4.2 Mezcla de promoción

5.2.4.2.1 Publicidad

Según Arsmtrong y Kloter, “la dirección de marketing debe tomar cuatro decisiones importantes en el desarrollo de un programa de publicidad: formulación de objetivos publicitarios, establecer el presupuesto de publicidad, desarrollo de la estrategia de publicidad (decisiones de mensaje y decisiones de medios) y evaluación de campañas publicitarias.” (2013, pág. 366)

- Formulación de objetivos publicitarios: esta se realizará a través de la *publicidad Informativa*, la cual se utiliza usualmente en el caso de productos nuevos como es el caso de este licor de guayusa y stevia, con la finalidad de crear una demanda primaria. De este modo, el objetivo será comunicar al mercado acerca de esta bebida alcohólica nueva, sus

atributos energéticos y sabor únicos, para de esta forma crear una imagen de marca en los consumidores.

- Establecer el presupuesto de publicidad: se utilizará el método de *objetivo y tarea*, en donde a partir de los objetivos planteados se establece tareas necesarias para estos, y se realiza una estimación de los costos requeridos para realizar estas actividades. Para esto, se tomó en cuenta que del análisis cuantitativo se obtuvo como resultado que se debe realizar publicidad a través de redes sociales. Es así que, el licor será promocionado a través de Facebook, lo cual tiene un costo de \$3 dólares diarios, además se confinará \$1000 adicionales al año para publicitarse en centros de entretenimiento populares.
- Desarrollo de la estrategia de publicidad:
 - Estrategia de mensaje: La estrategia de mensaje se plasma en base a tres características las cuales son que sea significativo, creíble, y distintivo. Pasando todo esto al producto, el mensaje que se transmitirá es el de un licor que vitaliza las personas para que puedan seguir en dentro de sus reuniones sociales con mucha más energía, todo esto está respaldado por el conocimiento que se tiene de esta planta milenaria para brindar energía. Además, este es un producto distinto que no se encuentra en el mercado nacional. Es importante mencionar que, el logo y slogan de la marca están diseñados de tal forma que comuniquen este mensaje.
 - Ejecución de mensaje: Esto se realizará a través del estilo “estado de ánimo o imagen”, el cual instaura una imagen o estado de ánimo alrededor del producto. Es así, que se planea formar una idea de una persona agotada después de un día cotidiano, que obtiene energía para su fiesta o reunión con amigos a través de este licor, tomando en cuenta que, según las personas encuestadas, la razón por la que la mayoría consume bebidas alcohólicas es para pasar con amigos. Esto se planea asociarlo con el logotipo que es un animal nocturno. Asimismo, se realizarán mayores esfuerzos de publicidad en fechas o temporadas importantes.

- Evaluación de campañas publicitarias: Dentro de la evaluación se tomará en cuenta básicamente las personas que observan los anuncios en Facebook, y cuanto varía el porcentaje de ventas de acuerdo al aumento o disminución de importe designado a la publicidad dentro de esta red social, y de esta manera analizar su impacto y relevancia dentro de las ventas de la empresa.

5.2.4.2.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas a diferencia de la publicidad, ofrece incentivos a corto plazo y razones para adquirir el producto *ahora*. La principal herramienta que se utilizará es la de *promociones al consumidor*, la cual está enfocada directamente en los consumidores para persuadirlos a comprar el producto en ese momento. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 410)

De esta forma, como se obtuvo en los resultados de las encuestas, se utilizará ofertas de 2x1 debido a que las personas encuestadas en su mayoría manifestaron que se sienten muy atraídos a este tipo de promoción. Misma que se encuentra dentro del costeo de promoción y se la realizara en base a un análisis de que fechas o temporadas se consume menos licor, para ofrecer esta promoción durante dichos periodos y no dejar que las ventas caigan.

Otro de los métodos para hacer más conocido el producto es a través de obsequios. Es así que, se añadirá productos como pulseras, vasos, o shots. Esto se lo realizará con más frecuencia durante los primeros meses de lanzamiento del producto, para que resulte más atractivo para los consumidores. Después, se lo realizara con menos frecuencia en base a estudios del comportamiento del consumidor.

5.2.4.2.3 Relaciones públicas

“Otra herramienta importante de promoción masiva, las relaciones públicas, consisten en las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 382)

Principalmente, se buscará mantener relaciones públicas con los principales centros de entretenimiento nocturnos como bares o discotecas dentro del mercado objetivo que servirán únicamente como puntos promocionales. Dentro de los cuales se buscará acuerdos que beneficien tanto a estos establecimientos, como a este licor, con el fin de dar mayor conocimiento acerca de este producto a los potenciales clientes.

5.2.4.2.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas tiene un papel importante, aparte de estar encargada de concretar las ventas directas con los minoristas, ellos son los que vinculan la empresa con sus clientes, y para los clientes prácticamente los vendedores son la imagen de la empresa que observan.

Se utilizará una estructura territorial de la fuerza de ventas debido a que la empresa cuenta con una sola línea de productos. Los vendedores serán organizados de tal forma que cada uno tenga una zona geográfica exclusiva y sus responsabilidades dentro de esta. De esta forma al tener un solo territorio, se reducen los gastos de viaje, y el vendedor puede construir mejores relaciones con los clientes y así poder aumentar la eficacia de la venta. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 395)

Es importante mencionar que la fuerza de ventas cumplirá un papel tanto externo (o de campo) como interno. Esto quiere decir que realizaran visitas a los clientes antiguos y busquen potenciales minoristas, y a su vez llevaran a cabo negocios por medio del teléfono.

Asimismo, se brindará capacitaciones que tendrán diferentes objetivos. En primer lugar, se formará vendedores que construyan relaciones con los clientes para lo cual necesitan saber acerca de los diferentes tipos de clientes, necesidades, motivos y hábitos de compra. En segundo lugar, se explicará que necesitan identificarse con la empresa y sus objetivos para así transmitir el mensaje de la empresa hacia los minoristas, y a su vez, deberán comunicar las

inquietudes y preocupaciones de los clientes a la empresa para así poder tomar acciones necesarias.

Por otro lado, la remuneración de la fuerza de ventas estará conformado de dos partes, una será una remuneración fija de \$400 más un bono del 10% por el cumplimiento de objetivos, lo cual servirá como un incentivo para motivar a los vendedores.

5.2.4.2.5 Marketing directo

“El marketing directo consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno. Utilizando bases de datos detalladas, las empresas adaptan sus ofertas de marketing y comunicaciones a las necesidades de segmentos o compradores individuales estrechamente definidos.” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 422)

En primer lugar, se estructurará una base de datos de clientes que incluya datos importantes como información de contacto, ubicación, y comportamiento de compra. Posteriormente, se utilizará esta lista para realizar “Telemarketing”, que consiste básicamente en vender directamente a los minoristas a través del teléfono.

En adición, se tendrá una página en Facebook e Instagram que son las redes sociales más usadas, en donde se buscará interactuar con el consumidor final, dar a conocer el producto, informar sobre promociones y obtener retroalimentación de la bebida alcohólica.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos

6.1.1 Misión

Nuestra empresa está enfocada en brindar una bebida alcohólica agradable, placentera y única, para personas mayores de edad de la ciudad de Quito. Su base se centra en la responsabilidad de sus colaboradores motivados y capacitados periódicamente que se encuentran comprometidos con una filosofía

de excelencia. Lo cual permiten a la empresa brindar no solo una bebida sino, una experiencia extraordinaria, con la aplicación de procesos y tecnologías apropiadas; obteniendo así, utilidades positivas junto con una proyección de crecimiento continuo, que a su vez se trasmite a los productores, al entregarles un precio justo, lo cual demuestra su compromiso con la sociedad.

6.1.2 Visión

Convertirse en una marca reconocida a nivel nacional en un plazo de cinco años, siendo la preferida por su sabor, experiencia de consumo, bienestar hacia el consumidor, y compromiso con la comunidad, dentro del mercado de bebidas alcohólicas.

6.1.3 Objetivos

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. (Fred R. David, 2013)

Objetivos Mediano Plazo

- Incrementar la capacidad productiva de botellas en un 6% cada dos años.
- Aumentar anualmente la cuota de mercado en un 3% a partir del tercer año.
- Incrementar un 3% el monto destinado a operaciones de marketing con el fin de tener una mayor cobertura e impacto del producto.
- Incrementar anualmente las utilidades brutas en un 10% a partir del segundo año.

Objetivos Estratégicos (Largo Plazo)

- Lograr un mayor posicionamiento del producto frente a la competencia dentro del mercado establecido en un periodo de cuatro años.
- Reinvertir el 60% de utilidades en la maquinaria con tecnología de punta para la mejora de tiempos dentro de todos los procesos en cinco años.

- Aumentar la capacidad de producción paulatinamente hasta alcanzar un 30% de crecimiento de producción dentro de cinco años.
- Para el quinto año, lograr que el producto se encuentre posicionado en la mente de los consumidores donde al menos el 40% de consumidores reconozca la marca al observar solo el logotipo.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura legal

La empresa va a ser conformada como una Compañía Limitada, debido a que se iniciara como una pequeña empresa; además, se manejara como un negocio propio sin acciones negociables de venta, y su constitución legal se estructura de una manera más simple.

Otro factor para conformar el este tipo de empresa es debido a que las decisiones se toman más fácilmente al no existir un número grande de socios, lo cual es importante puesto que es un negocio que se encuentra en su etapa inicial y debe adaptarse al entorno cambiante en el que se encuentra.

6.2.2 Diseño organizacional:

- **Tipo de estructura**

La organización tendrá una estructura mecanizada, en donde el personal se comporta de manera predecible, responsable, y cuentan con funciones claramente definidas. Además, la toma de decisiones se encuentra centralizada, donde la toma de decisión fluye verticalmente dentro de una jerarquía definida. (Jones, 2008, pág. 106)

Adicionalmente, se realizarán contratos en los cuales se describan todos los términos, condiciones, y actividades que desarrollarán los trabajadores. Cada persona dentro de la organización debe estar alineada con la misión, visión, y objetivos de la empresa con el fin de mantener un solo propósito y unificar esfuerzos para cumplir metas.

- Organigrama

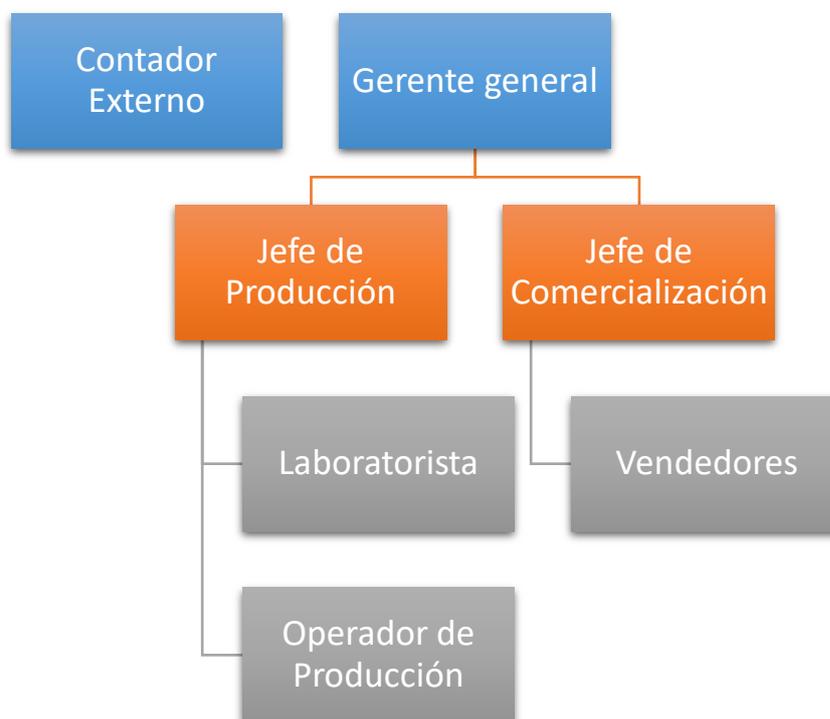


Figura No. 12: Organigrama de la empresa.

Los colaboradores de la empresa necesitan una serie de aptitudes necesarias para desempeñar cada uno de los cargos. Además, deben cumplir con algunos requisitos. El resumen de los cargos se presenta en el Anexo 8.

6.3 Cadena de Valor



Figura No. 13: Cadena de valor de la empresa.

Todas las partes de la cadena tienen actividades que están enfocadas en brindar valor para los clientes. Cada una de estas cumple roles importantes con un papel fundamental dentro del correcto desempeño de la empresa, además, se complementan mutuamente para unificar esfuerzos y conseguir mejores resultados.

6.4 Mapa de Procesos

La empresa mantiene procesos estratégicos clave que en conjunto con los procesos de soporte brindan un apoyo para que a los procesos operativos se desarrollen de la mejor manera. Estos se detallan en la figura No. 14. A través de estos procesos, se planea obtener los mejores resultados desde el inicio del proceso donde se distingue la necesidad del cliente, hasta final de los procesos donde el cliente se encuentra satisfecho. Adicionalmente, se plantea también un proceso de retroalimentación donde se buscará cada vez entregar un mejor producto y experiencia con la marca.

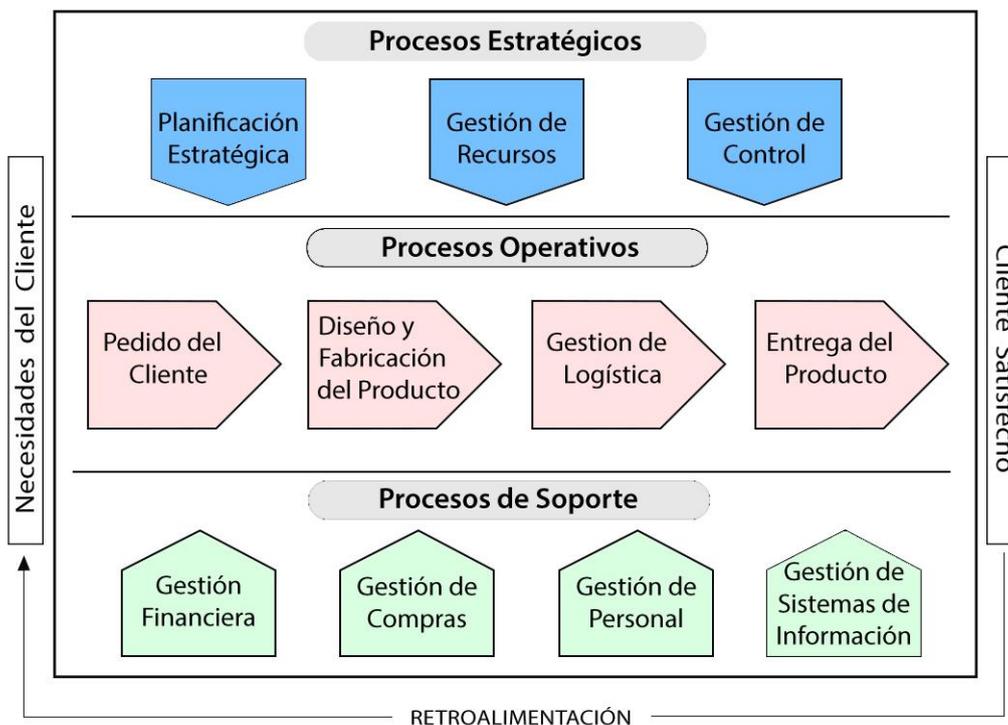


Figura No. 14: Mapa de procesos de la empresa.

6.5 Catálogo de procesos

Dentro del catálogo de procesos se detallan las actividades que se realizan dentro de cada uno de los puntos del mapa de procesos, presentada anteriormente, para la elaboración y comercialización del licor.

Tabla No. 8: Catálogo de Procesos

Catálogo de Procesos		
Procesos Estratégicos	1. Planificación Estratégica	1.1 Control Objetivos 1.2 Manejo Presupuestos
	2. Gestión de Recursos	2.1 Abastecimiento de materias primas.
	3. Gestión de Control	3.1 Control de calidad de materias primas y productos 3.2 Control de actividades de gerentes de primera línea
Procesos Operativos	4. Pedido del Cliente	4.1 Recepción de pedido
	5. Diseño y Fabricación del Producto	5.1 Elaboración del producto 5.2 Control de calidad 5.3 Envasado y etiquetado 5.4 Almacenamiento
	6. Gestión Logística	6.1 Control de salida de mercadería 6.2 Transporte y distribución
	7. Entrega del Producto	7.1 Entrega de licores a minoristas
Soporte	8. Gestión Financiera	8.1 Elaboración de presupuestos 8.2 Cobranzas 8.3 Elaboración de balances

Procesos de	9. Gestión de Compras	9.1 Abastecimiento de materia prima, e insumos 9.2 Mantener buenas relaciones con proveedores
	10. Gestión de Personal	10.1 Proceso de selección y contratación 10.2 Formar una cultura organizacional sana 10.3 Capacitación continua a personal
	11. Gestión de Sistemas de Información	11.1 Mantener una base de datos actualizada de clientes 11.2 Mantenerse pendiente de redes sociales.

6.6 Flujoograma de Producción

El flujoograma presentado a continuación contiene todos los procesos realizados dentro de la empresa para obtener un licor de calidad a base de guayusa con stevia.

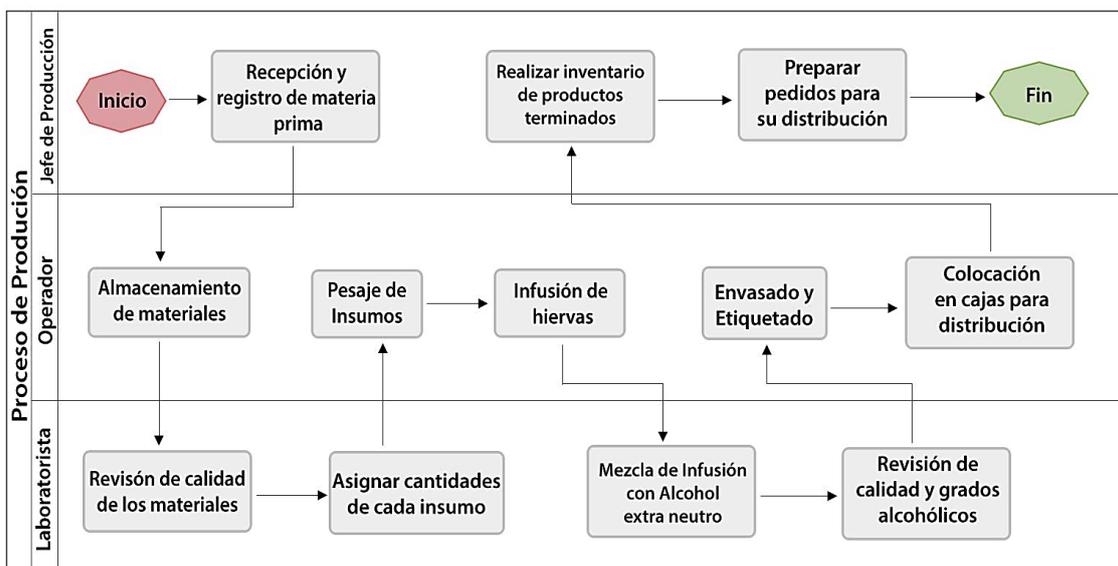


Figura No. 15: Flujoograma de procesos de producción.

6.7 Flujoograma de Logística

Como se mencionó anteriormente, los envases de vidrio para licor serán importados de Colombia, estos serán traídos vía terrestre desde Cali. En la figura No.15 que se presenta a continuación se detallan los procesos para esta importación. Es importante mencionar que la mercancía se negoció en termino DAT (Delivered At Terminal), que significa “entregado en terminal”. Esto quiere decir que la empresa colombiana se encarga de todos los procesos, transporte y riesgos hasta que los productos son entregados en la aduna. Posteriormente, a partir de los procesos de aduana de importación todo corre por cuenta del importador.

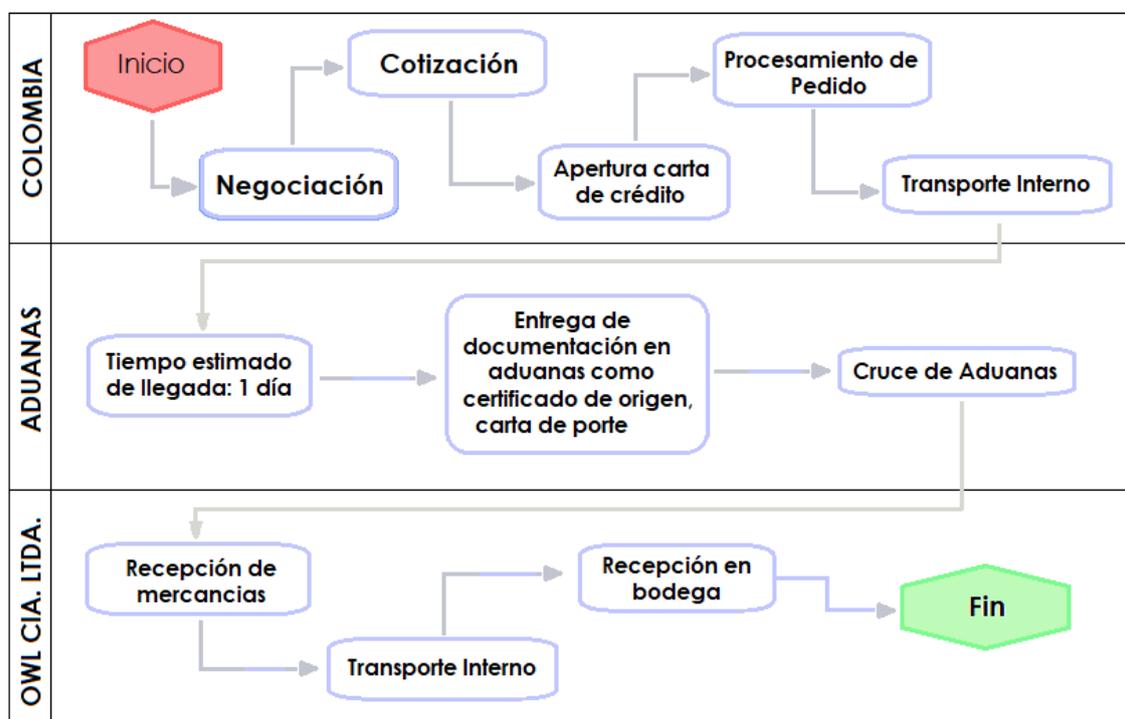


Figura No. 16: Flujoograma de procesos de importación.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Dentro de este capítulo se analizará la viabilidad del proyecto a través de un análisis financiero proyectado a cinco años, teniendo en cuentas las respectivas variables económicas dentro del mercado.

7.1 Proyección de ingresos, estructura de costos y márgenes.

7.1.1 Proyección de ingresos

Las fuentes de ingresos corresponden específicamente a las ventas que se realizan del licor a licorerías y establecimientos "Oki Doki". Dentro de estos se planea tener una participación solo dentro del mercado objetivo de 15% dentro de licorerías y del 10% en lo que respecta a las demás tiendas. En el cuadro a continuación se presenta los datos anuales. Además, el precio al que se lo entrega para estos minoristas es de \$7,80, para que ellos lo entreguen al público a un precio final de \$9.50. Además, se realizará un incremento en el precio del 2,5% cada dos años con la finalidad de contrarrestar en parte la inflación sin realizar cambios exorbitantes.

Tabla No. 9: Precio de venta y Cantidad proyectada a cinco años

AÑO	VENTA EN LICORERIAS Captación 15%		Retail Stores (Oki Doki) Captación 10%	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
1	31.651	7,80	21.101	7,80
2	31.651	7,80	21.101	7,80
3	32.601	8,00	21.734	8,00
4	33.579	8,00	22.386	8,00
5	34.586	8,19	23.058	8,19

7.1.2 Estructura de costos y Márgenes de ganancia

Los rubros dentro de la estructura de costos se especifican a continuación. Con respecto al precio, el margen de costos es del 67% tomando en cuenta también los costos indirectos de fabricación, por lo que el margen de ganancia es de aproximadamente 33%.

Tabla No. 10: Costos unitarios de fabricación

	\$ 7,8
PRECIO	
MATERIA PRIMA DIRECTA	
ALCOHOL EXTRA NEUTRO	1,25
GUAYUSA	0,85
STEVIA	0,7
ENVASE Y CORCHO	1,25
ETIQUETA	0,13
MANO DE OBRA DIRECTA	0,41
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	0,75
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	68,41%

7.2 Políticas de pago y cobro

Las políticas de pago varían de acuerdo al insumo. En el caso de los envases de vidrio el pago se realizará en dos partes, la mitad de contado al separar la orden, y la otra mitad al momento de la entrega en la aduana. Para los demás insumos, y valiéndose del bajo poder de negociación de proveedores que permite tener cierta influencia sobre estos, la empresa establece un periodo de pago de 30 días.

Por otro lado, como se mencionó dentro de la estrategia de ajuste de precio, las políticas de cobro expresan que el periodo de cobranza será de 30 días.

Adicionalmente, se establece también una estrategia donde se descontará el 3% en los casos que el cliente realice el pago dentro de los primeros 20 días, con el fin de incentivar un pago más rápido.

7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

En el cuadro presentado a continuación, se detallan los rubros que se tomaron en cuenta para que el proyecto pueda iniciar sus operaciones. Es importante resaltar que dentro del capital de trabajo se incluyó los valores de dos meses de gastos generales principalmente como arriendo, servicios básicos, mantenimiento equipo y vehículos, y gastos de publicidad y promoción, también se incluyó el primer mes de pago de nómina para tener un correcto inicio de operaciones.

Tabla No. 11: Inversión Inicial

RUBRO	VALOR USD.
EQUIPOS	5.080
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425
VEHICULOS	27.850
CAPITAL DE TRABAJO	8.053
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000
OTROS COSTOS PREINV.	1.500
INTERESES	1.274
TOTAL	52.204

Es así, que se obtuvo un total de \$52 204 dólares requeridos de inversión inicial. Dentro de los cuales se planea procesar un crédito de \$25 000 con una tasa de interés activa del segmento productivo pymes de 11,83%. (Banco Central del Ecuador, 2018). El restante de la inversión será capital propio. De esta forma, se obtiene una estructura de capital donde el 52% provendrá de capital propio y el 48% de la deuda a largo plazo.

7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo, y flujo de caja

7.4.1 Estados de resultados

“El estado de resultados mide el desempeño durante cierto periodo, por lo común un trimestre o un año.” (Ross, Westerfield, & Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, 2010, pág. 24). En este caso, el estado de resultados muestra una proyección anual a cinco años para el plan de negocios de “OWL”. Dentro de este, en gastos comerciales y ventas se incluyen los gastos de porcentajes de “descuento de contado” y “descuento por cantidad” que se especifican en el análisis de precio anteriormente. Se tomó en cuenta que alrededor de la mitad de los clientes (minoristas), logran acceder a estos descuentos.

Tabla No. 12: Estado de Resultados

AÑOS	1	2	3	4	5
VENTAS	367.380,00	367.380,00	387.861,44	399.497,28	421.769,25
COSTO DE VENTAS	(255.447,19)	(254.987,97)	(269.203,54)	(277.279,65)	(292.737,99)
UTILIDAD BRUTA	111.932,81	112.392,03	118.657,89	122.217,63	129.031,26
GASTOS NOMINA	49.185,01	55.145,13	61.881,65	67.841,78	67.841,78
GASTOS ADMINISTRATIV.	23.724,90	23.724,90	23.724,90	23.724,90	23.724,90
GASTOS FINANCIEROS (INTERÉS)	1.366,11	2.367,26	1.831,50	1.230,47	556,24
GASTO DEPRECIACIÓN	6.844,66	6.844,66	6.844,66	6.844,66	6.844,66
GASTOS COMERCIAL. Y VENTAS	14.695,20	14.695,20	15.514,46	15.979,89	16.870,77
OTROS GASTOS	3.283,57	3.338,58	3.548,10	3.688,46	3.843,05
GASTOS DE AMORTIZ.	795,75	795,75	795,75	795,75	795,75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.	12.037,61	5.480,55	4.516,88	2.111,72	8.554,11
15% PARTICIP. TRABAJAD.	1.805,64	822,08	677,53	316,76	1.283,12

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.231,97	4.658,47	3.839,34	1.794,96	7.271,00
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.251,03	1.024,86	844,66	394,89	1.599,62
UTILIDAD NETA	7.980,94	3.633,60	2.994,69	1.400,07	5.671,38

7.4.2 Situación financiera

“El balance es una instantánea de la empresa. Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado del tiempo.” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 20). El estado de situación se presenta en el Anexo 9.

7.4.3 Estado de flujo de efectivo y de flujo de caja del proyecto

El estado de flujo de efectivo se define como el “estado financiero de una empresa que resume sus orígenes y aplicaciones de efectivo durante un periodo especificado.” (Ross, Westerfield, & Jordan, Fundamentos de finanzas corporativas, 2010, pág. 49). En el Anexo 10 se puede observar el flujo de efectivo, el cual se presenta negativo para el primer y segundo año, y posteriormente, muestra que la empresa cada vez adquiere más liquidez.

De este flujo de efectivo, se desarrolló el flujo de caja del proyecto que se presenta a continuación. El cual muestra una proyección de los valores positivos y negativos proyectados a cinco años.

Tabla No. 13: Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (63.136,64)	\$ 20.725,00	\$ 21.349,16	\$ 20.870,24	\$ 19.366,51	\$ 23.811,80
\$ (63.136,64)	\$ 42.411,64)	\$ (21.062,48)	\$ (192,24)	\$ 19.174,27	\$ 42.986,07

7.5 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

7.5.1 Estado de flujo de caja del inversionista

Para el flujo de efectivo del inversionista, se tomó en cuenta la deuda a largo plazo, además de los pagos de interés y capital, y el escudo fiscal. Los flujos proyectados a cinco años se presentan a continuación.

Tabla No. 14: Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (38.136,64)	\$ 14.917,65	\$ 15.380,86	\$ 14.721,39	\$ 13.015,11	\$ 17.233,19
\$ (38.136,64)	\$ (23.218,99)	\$ (7.838,13)	\$ 6.883,26	\$ 19.898,37	\$ 37.131,56

7.5.2 Cálculo de tasas de descuento

Para un correcto análisis de los criterios de valoración, es necesario calcular primero las tasas de CAPM y WACC. El “Costo Promedio Ponderado de Capital” también conocido como WACC es el costo de las fuentes de capital propio o de terceros que se utilizó para financiar activos estructurales de la empresa. Por otro lado, el “Capital Asset Pricing Model” (CAPM) mide la rentabilidad con respecto al riesgo de mercado; en otras palabras, mide lo mínimo que un

empresario debe ganar en un sector y país específico. (Damodaran, 2018) En la tabla presentada a continuación se especifican los rubros necesarios para el cálculo de estas tasas, así como la fuente de la cual se obtuvieron.

Tabla No. 15: Cálculo de tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,77%	Bonos del Tesoro - Yahoo Finance
Rendimiento de Mercado	12,06%	S&P 500 - Yahoo Finance
Beta proyectada	1,545	Betas por Industria 2018 - Damodaran
Riesgo país	4,59%	Banco Central del Ecuador
Tasa de impuesto proyectada	33,70%	Cálculo Propio
CAPM	21,71%	Cálculo Propio
WACC	16,22%	Cálculo Propio

7.5.3 Criterios de valoración

A continuación, se presentan los criterios de valoración, los cuales se centran en el proceso de toma de decisiones con el fin de aceptar o rechazar proyectos. Estos muestran los criterios tanto del proyecto como para el inversionista.

Tabla No. 16: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión			
Criterios de inversión Proyecto		Criterio de Inversión Inversionista	
VAN	\$5.639,95	VAN	\$5.049,03
IR	\$1,09	IR	\$1,13
TIR	19,96%	TIR	27,72%
PER. RECUP.	3,01	PER. RECUP.	2,53

VAN (Valor Actual Neto): Este indicador descuenta todos los flujos de efectivo y los trae a valor presente. Para el cálculo del proyecto se lo realizó con la tasa

WACC calculada anteriormente, y para el caso del inversionista se tomó la tasa CAPM. Basándose en la regla del VAN, el proyecto es viable debido a que presentan valores positivos.

IR (Índice de Rentabilidad): Este criterio muestra el monto ganado en el proyecto por cada dólar invertido. En este caso, para el proyecto se obtuvo que por cada dólar invertido se obtiene 0,09 centavos de ganancia, mientras que el inversionista obtiene 0,13 centavos.

TIR (Tasa Interna de Retorno): Esta tasa proporciona una sola cifra que resume los méritos de un proyecto, la no depende de las tasas de interés del mercado de capitales. La cifra es interna o intrínseca al proyecto y depende únicamente de los flujos de efectivo del proyecto.” (Ross, Westerfield, & Jaffe, Finanzas corporativas, 2009) (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2009). Según el criterio de la TIR se acepta el proyecto debido a que presenta un valor mayor al WACC, es mayor al CAPM en el caso del inversionista.

Periodo de Recuperación: Este criterio muestra el periodo de tiempo que lleva recuperar la inversión. En el caso de este proyecto, el periodo es de 3 años, mientras que para el inversionista es de 2,5 años.

7.6 Índices Financieros

Los índices financieros se agruparon en cuatro clases: liquidez, endeudamiento, actividad, y rentabilidad. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla No. 17: Índices Financieros

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
<i>LIQUIDEZ GENERAL</i>	4,66	6,26	7,37	8,12	22,15
<i>PRUEBA DE ACIDO</i>	3,31	4,99	6,17	6,94	19,40

ENDEUDAMIENTO					
GRADO DE OBLIGACIÓN	0,33	0,24	0,17	0,11	0,04
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,49	0,32	0,21	0,12	0,04
ACTIVIDAD					
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	8,00	8,00	8,00	8,24	8,70
VELOCIDAD DE ROTACIÓN DEL ACTIVO	4,81	4,29	4,12	3,97	3,81
RENTABILIDAD					
RENDIMIENTO DE VENTAS	31,63%	31,76%	31,76%	31,76%	31,76%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)	34,31%	26,76%	20,38%	15,00%	17,99%

7.6.1 Índices de Liquidez

“Las razones de liquidez muestran la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo” (Franklin, 2007, pág. 207). En el caso de esta empresa los indicadores de liquidez son positivos, y tienen un aumento anual, lo cual demuestra una compañía que tiene buena capacidad de pago.

Así lo demuestra la prueba de ácido que “es utilizada para determinar la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.” (Franklin, 2007, pág. 817). En el primer año, la empresa cuenta con \$3.31 por cada dólar de deudas lo cual quiere decir que la empresa es capaz de cubrir completamente sus deudas, y para el quinto año por cada dólar de endeudamiento posee \$19.40, lo cual muestra cada vez una mayor holgura para cubrir deudas o adquirir nuevas, sin que la empresa se vea afectada.

7.6.2 Índices de Endeudamiento

Los índices presentados a continuación, muestran la capacidad que tiene la empresa para endeudarse u obtener financiamiento. El grado de obligación muestra la parte de los activos totales financiada por los acreedores, esta tiende a ser más baja cada año lo que demuestra que es alta la probabilidad de obtener fondos adicionales prestados. Por otro lado, el nivel de apalancamiento financiero es relativamente bajo, y tiende a disminuir anualmente. Esto quiere decir que la empresa posee un grado de endeudamiento bajo, y no necesita invertir en activos para cubrir sus obligaciones o apoyar sus ventas. (Franklin, 2007)

7.6.3 Índices de Actividad

Dentro de este, uno de los indicadores que se tomó es la velocidad de rotación del activo, la cual muestra que la utilización de los activos es de cuatro veces más, lo cual significa que la utilización de activos está siendo altamente eficaz para generar ingresos. Por otro lado, se tomó el indicador de rotación de cuentas por cobrar, el cual indica que el promedio de cobranza es de 8 días, lo cual es bueno debido a que es un periodo corto.

7.6.4 Índices de Rentabilidad

“Las razones de rentabilidad miden el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto de las inversiones o de las ventas de esta empresa.” (Franklin, 2007). Se tomó el índice de rendimiento de ventas, el cual muestra un valor de 31,63%, lo cual muestra el porcentaje de ganancia tomando en cuenta solo ventas y costos. También se muestra la Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE), el cual presenta un valor de 34,31% para el primer año y de 17,99% para el quinto año, lo cual es relativamente bueno y demuestra que se obtiene 0,34 y 0,18 centavos respectivamente, por cada dólar que se tiene de capital.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Finalmente, luego de haber realizado el análisis pertinente, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

- Dentro del análisis externo se presentan claras oportunidades, como políticas que incentivan la producción nacional, acuerdos bilaterales con el país que se planea hacer negocios (Colombia). Lo cual, se contrasta con factores económicos favorables para realizar negocios, que acompañan a los factores sociales que presentan oportunidades y tendencias de consumo favorables para el giro del negocio. Por último, dentro de este análisis de fuerzas externas en el aspecto tecnológico se observa oportunidades para dar a conocer el producto e ingresar al mercado objetivo de mejor manera.
- Por otro lado, se obtuvo altos y bajos dentro del análisis de la industria. Una de las mayores amenazas dentro del análisis es el alto poder de negociación de los consumidores, la gran rivalidad entre competidores y la facilidad de entrada de nuevos competidores. En contraste, uno de los puntos a favor es el gran poder de negociación que se tiene con los proveedores, lo cual facilita la negociación de las materias primas.
- En lo que respecta al análisis inferencial del cliente, se obtuvo resultados alentadores. En primera instancia, las entrevistas a expertos aseguraron que el producto tiene potencial y se encuentra sobre un sector atractivo para negocios. En adición, el sondeo descriptivo junto con el focus group confirmaron las tendencias de consumo, y el gran mercado que representa este segmento. Además, mediante esto se obtuvo varios datos relevantes para su correcta comercialización y acogida en el mercado.
- Dentro del plan de marketing se plantearon varias estrategias para que el producto logre tener éxito, así como para minimizar las amenazas que se encontraron anteriormente. Aquí también, se mostró que la empresa posee un gran mercado objetivo.
- Por otro lado, se planteó una propuesta de valor y estrategia de posicionamiento, que prometen el éxito para el proyecto. Sumado a todo

esto, se encuentran las características únicas que posee el producto que, junto con la apariencia dada, forman una excelente opción a la hora de escoger un licor.

- Dentro del plan de marketing también se incluyeron estrategias propicias de precios, entrada y ajustes del mismo, complementando con estrategias eficaces de distribución y una promoción que abarca varios aspectos de publicidad, promoción relaciones públicas, fuerza de ventas, y marketing directo, que en conjunto forman una campaña prometedora para complementar el plan de negocios.
- Todo esto, se encuentra alineado con la misión, visión y objetivos de la empresa que, a través de una clara y correctamente planteada estructura organizacional y cadena de valor, establecen puntos claros para formar una empresa en auge.
- Por último, dentro del análisis financiero realizado, se obtuvieron resultados en base a las proyecciones que muestran los diferentes balances en crecimiento, así como flujos positivos, criterios de valoración aceptables e índices financieros que, en conjunto, denotan que el proyecto es viable.

Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. (18 de 06 de 2018). Recuperado el 19 de Junio de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BancoMundial. (2017). *Indicadores de desarrollo mundial*. Obtenido de <http://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators#>
- BCE. (2018). *Riesgo País*. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises
- Benites, E. (2013). Bebidas energéticas. *El Universo*. Recuperado el Julio de 2018, de <https://www.eluniverso.com/opinion/2013/05/12/nota/919531/bebidas-energeticas>
- CAN. (2003). *Comunidad Andina de Naciones*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx>
- Cedatos. (2017). *Aprobación Gestión Presidente Lenin Moreno 73.6% Y Credibilidad 65.4%*. Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=349
- Comercio. (02 de Abril de 2018). Cuatro ejes y 14 medidas abarca el plan económico de Lenín Moreno. *El Comercio*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-plan-economico-leninmoreno-ecuador.html>
- Córdoba. (s.f.). *Envases de vidrio para licores*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://www.discordoba.com/index.php/envases-vidrio-licores/els4201be-detail>
- Damodaran. (2018). *Betas Damodaran*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de <http://www.betasdamodaran.com/>

- Ekos. (2016). Guayusa, un producto de exportación. *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7467>
- Enríquez, Carolina. (5 de enero de 2017). Licor europeo bajó de precio hace un mes en Ecuador. *El Comercio*. Sección Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/licor-acuerdo-union europea-precio-ecuador.html>, en abril de 2017.
- Ehlers Zurita, Freddy y Jalkh Roben, Gustavo. Regulación de venta de bebidas alcohólicas. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ACUERDO-1470-EXPENDIO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-EN-ESTABLECIMIENTOS-TURISTICOS-Y-NO-TURISTICOS.pdf> en abril de 2017.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa* (Segunda ed.). Pearson Educación.
- Gestión. (2015). ¿Qué licor elegir según su tipo de evento? *Gestión*. Recuperado el Marzo de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/licor-elegir-tipo-evento-76970>
- Gómez, José Ignacio. Pricing Sensitivity Metter: van Westendorp. Marzo de 2009. Recuperado de http://www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2009_07_Pricing_Sensitive_Meter_Gomez_J.pdf en Diciembre de 2017.
- Hair, J., Bush R. & Ortinau, D. Investigación de mercados. En un ambiente de información digital. McGraw-Hill Cuarta Edición 2010. Cap. 6
- Hair, J., Bush R. & Ortinau, D. Investigación de mercados. En un ambiente de información digital. McGraw-Hill Cuarta Edición 2010. Cap. 8
- INEC. (2010). *Población y Demografía*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicación: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- INEN. 2015. Bebidas alcohólicas. Licores. Requisitos. Recuperado de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/nte_inen_1837.pdf en abril de 2017.
- INEN. 1998. Bebidas alcohólicas definiciones. Recuperado de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/338.pdf> en noviembre de 2017.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (Quinta ed.). Pearson Educación.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. Cap. 10.
- Líderes. ((s.f)). La energía de la guayusa quiere conquistar europa. *Revista Líderes*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/energia-guayusa-quiere-conquistar-europa.html>
- Líderes. (2016). La guayusa verde quiere expandir sus mercados. *Revista Líderes*. Recuperado el Abril de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/waykana-guayusa-emprendimiento-energizante-ecuador.html>

- Líderes. (2016). La stevia local pretende ganar mercado externo. *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/stevia-ecuador-mercado-produccion-endulzantenatural.html>
- Lozano, M. (2015). El vino como estilo de vida. *Granada Hoy*. Obtenido de https://www.granadahoy.com/granada/vino-estilo-vida_0_950905230.html
- OMS. (2014). *Global status report on alcohol and health 2014*. Recuperado el Noviembre de 2017, de World Health Organization: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/112736/9789240692763_eng.pdf;jsessionid=73CB71830390F42EFCFD584E74C5EF3F?sequence=1
- OMS. (12 de Mayo de 2014). *Siete órganos se afectan con frecuencia por el alcohol*. Recuperado el 06 de 10 de 2017, de Organización Mundial de la Salud: http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972
- OMS. (2014). *Siete órganos se afectan con frecuencia por el alcohol*. Recuperado el Febrero de 2018, de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972
- Portafolio. (2017). *Portafolio*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.portafolio.co/economia/los-efectos-de-invertir-en-ciencia-y-tecnologia-509293>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas corporativas* (Octava ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Soderal. (s.f.). *Soderal (Sociedad de destilación de alcoholes S.A.)*. Recuperado el Marzo de 2018, de <http://www.soderal.com.ec/alcohole.htm>
- SRI. Clasificador de actividades CIU. Recuperado de

www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f.../CIU.xls en abril de 2017.

SRI. SRI IMPLEMENTA SELLO DE SEGURIDAD SIMAR PARA CIGARRILLOS, CERVEZAS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Julio de 2017.

Recuperado de

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/detalle?idnoticia=452&marquesina=1> en Diciembre de 2017.

Stevia-Asociación. (sf). *Asociación Española de Stevia Rebaudiana*.

Recuperado el Julio de 2018, de <http://www.stevia-asociacion.com/index.php/beneficios>

TradeMap. Comercio bilateral entre Ecuador y Colombia Producto: 70109020.

Recuperado de

http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3|218||170||70109020||8|1|1|1|2|1|1|1|1 en abril de 2017.

Telégrafo. (2014). Cafeína en energizantes, riesgo para la salud. *El Telégrafo*.

Recuperado el Julio de 2018, de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cafeina-en-energizantes-riesgo-para-la-salud>

Telégrafo. (20 de Abril de 2014). Desde Ecuador sale el 95% de la producción de guayusa del mundo. *El Telégrafo*. Recuperado el Abril de 2018, de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/desde-ecuador-sale-el-95-de-la-produccion-de-guayusa-del-mundo>

Telégrafo. (03 de Septiembre de 2014). En Ecuador se gastan \$ 12 millones al mes en bebidas alcohólicas. *El Telégrafo*. Recuperado el Noviembre de

2017, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/en-ecuador-se-gastan-12-millones-al-mes-en-bebidas-alcoholicas-infografia>

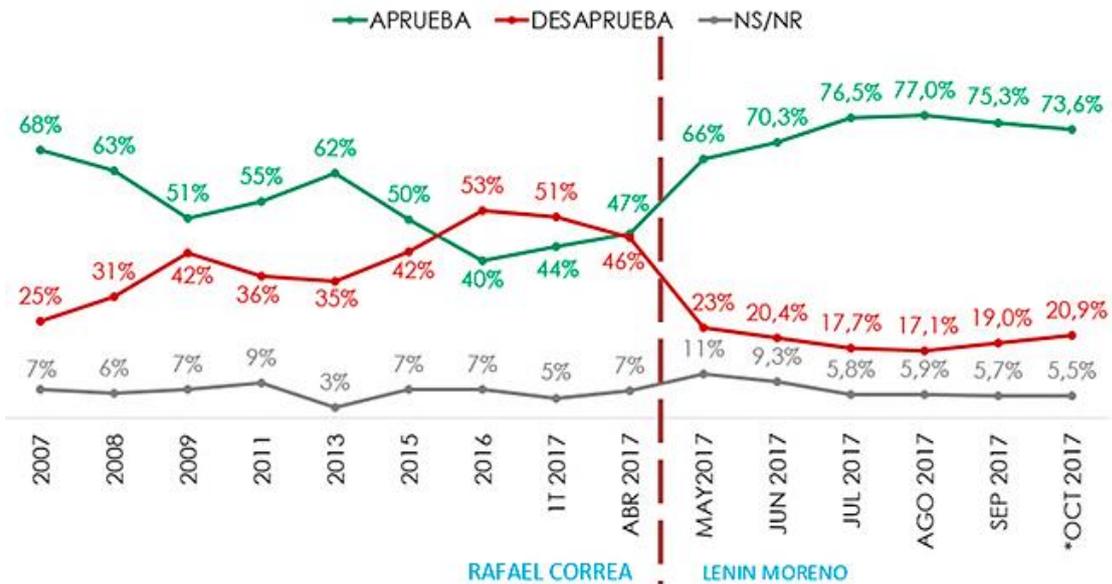
Universo. (2004). Cridesa fabrica los envases para las dos cerveceras en disputa legal. *El Universo*. Recuperado el Julio de 2018, de

<https://www.eluniverso.com/2004/09/19/0001/9/0B8C755827F7428FA9206413E8C1A13D.html>

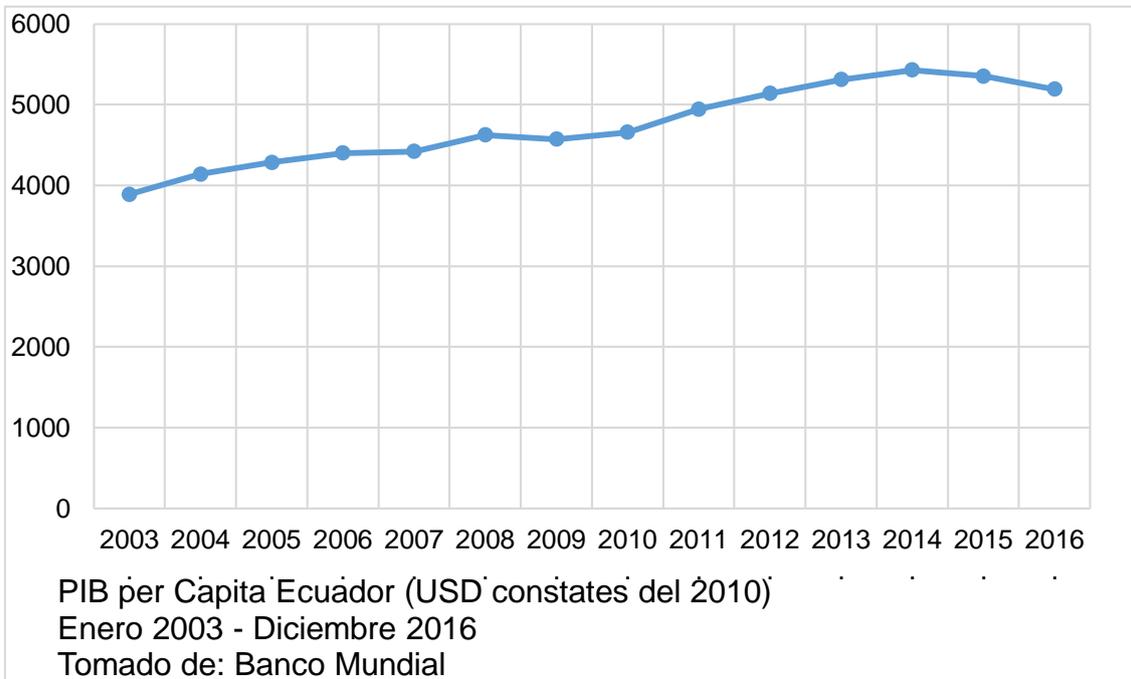
Universo. (2017). *El Universo*. Obtenido de Aceptación de Lenín Moreno sobrepasa los 80 puntos, según encuestadoras:

ANEXOS

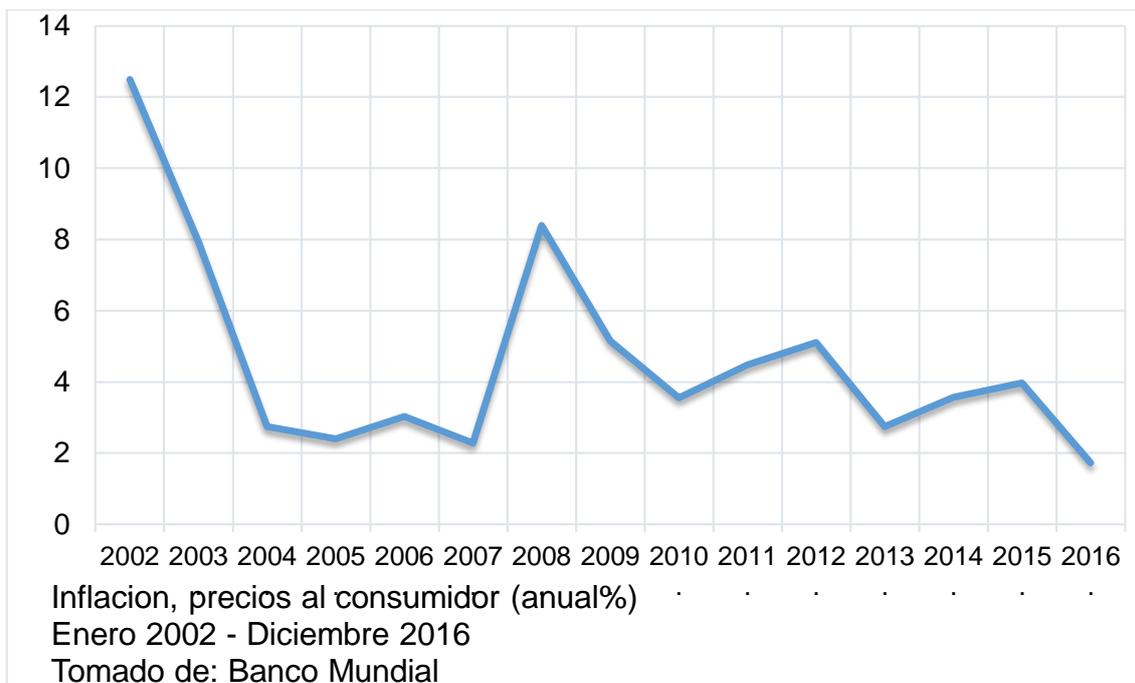
Anexo 1: Aprobación/Desaprobación de la gestión del presidente de la Republica



Anexo 2: PIB per Capita Ecuador



Anexo 3: Inflación, precios al consumidor

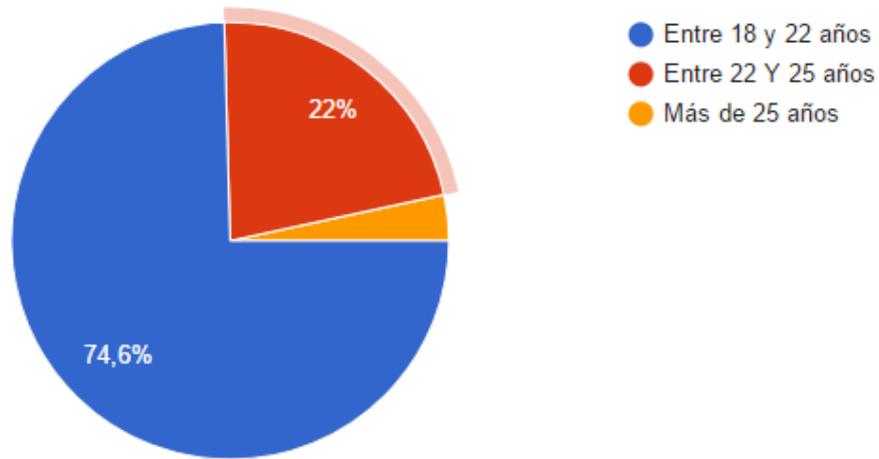


Anexo 4: Guion de Entrevista a Expertos

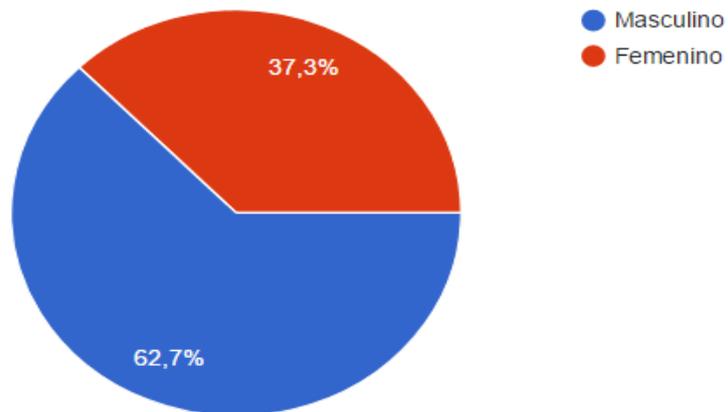
TEMA	SUBTEMA	TIEMP.
Información laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo que desempeña • Giro de negocio de la empresa 	10 Min.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el ámbito de bebidas alcohólicas 	10 Min.
Mercado de licores	<ul style="list-style-type: none"> • Su punto de vista del mercado actual de licores en el país. 	15 Min.
Presentación de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios sobre la idea de un licor de Guayusa y Stevia 	10 Min.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones de producto • Recomendaciones acerca del mercado 	10 Min.

Anexo 5: Resultados de encuestas

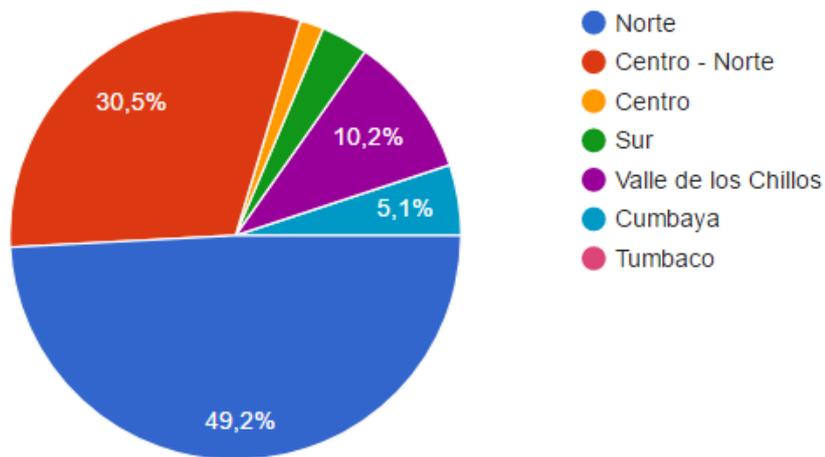
- **Edad**



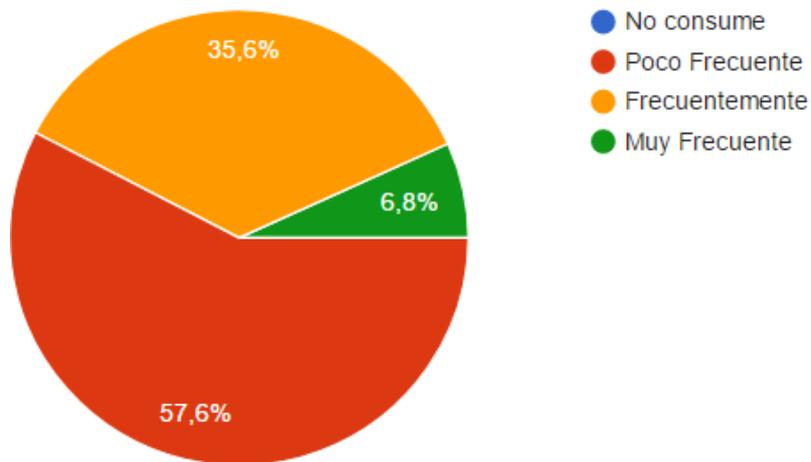
- **Genero**



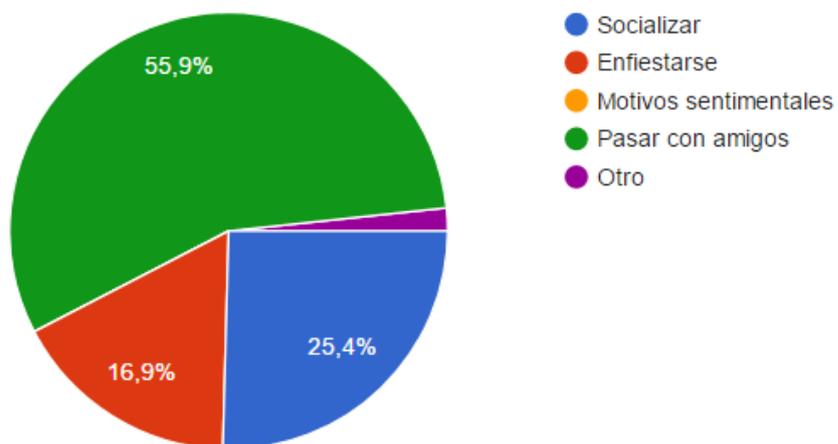
- **Lugar de residencia**



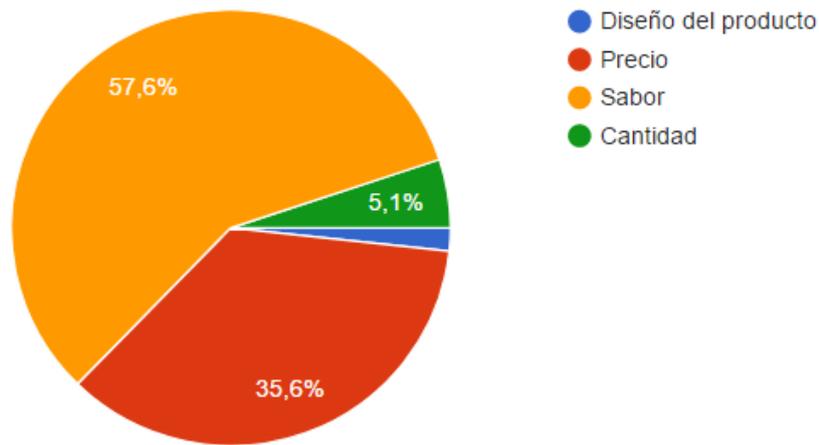
- **Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas**



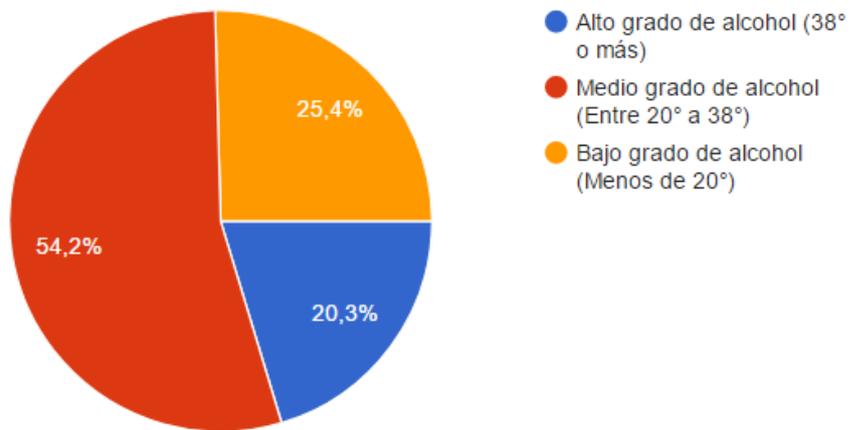
- **Razones por las que compra bebidas alcohólicas**



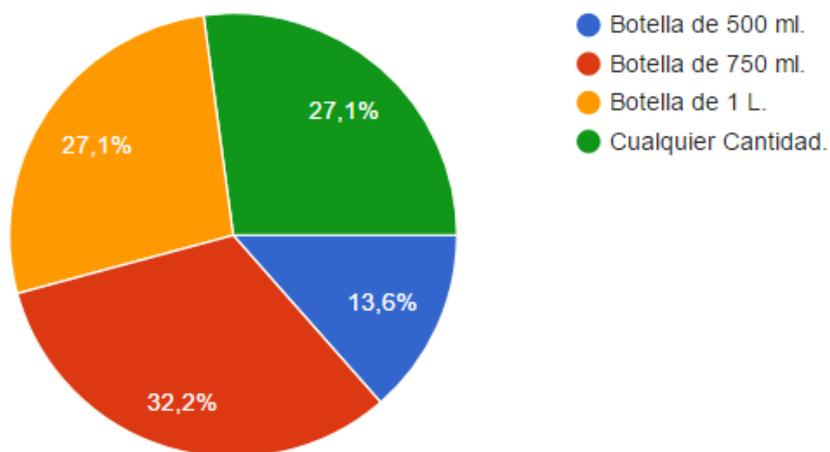
- **Características que le atraen para comprar Licor**



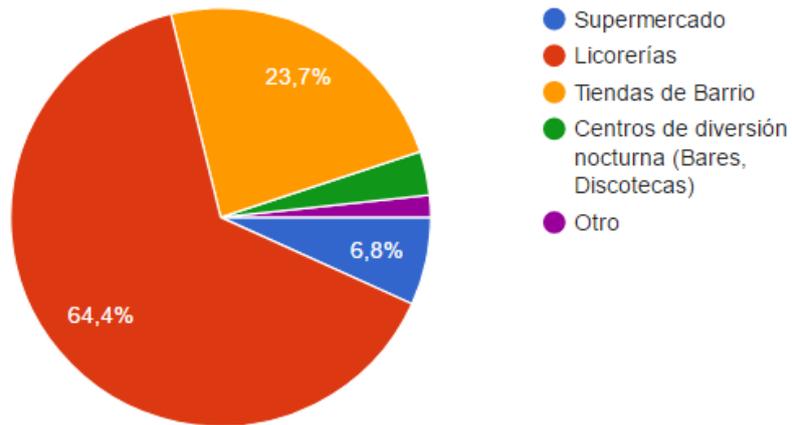
- **Cuantos grados de alcohol prefiere**



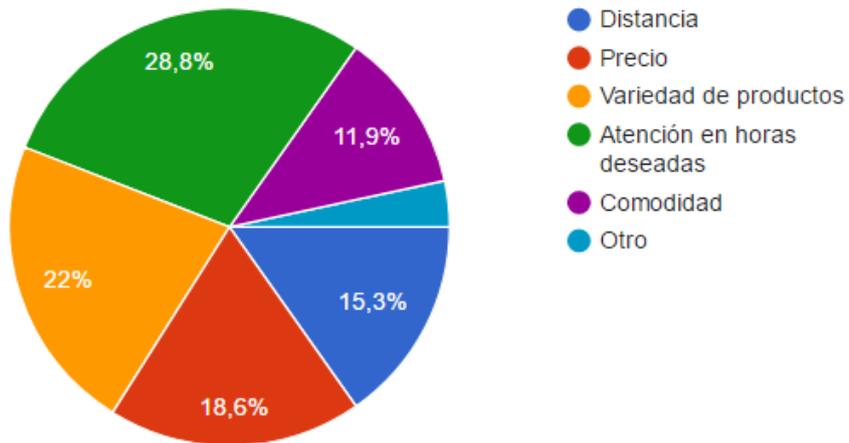
- **Cantidad de licor que quiere adquirir**



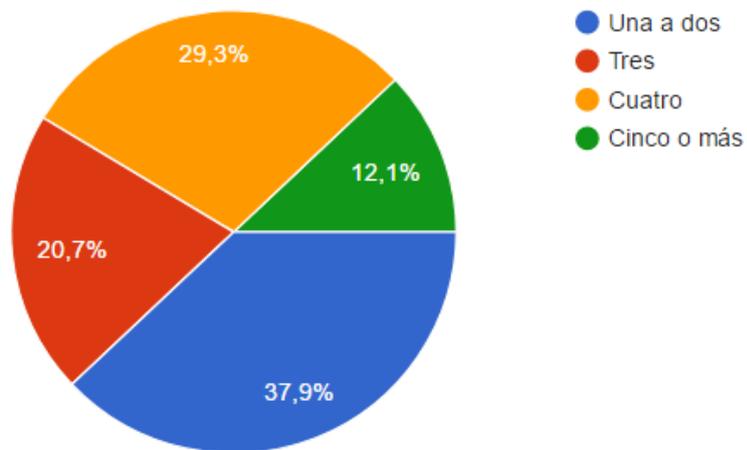
- **Lugar de compra de bebidas alcohólicas**



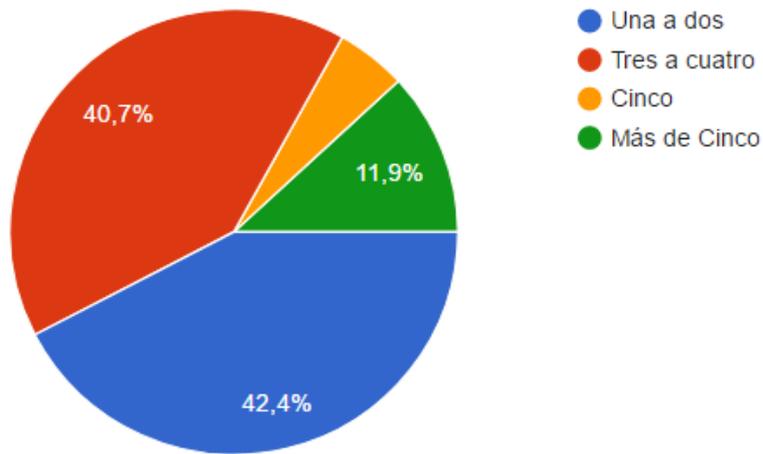
- **Razones para adquirir el producto en el lugar seleccionado**



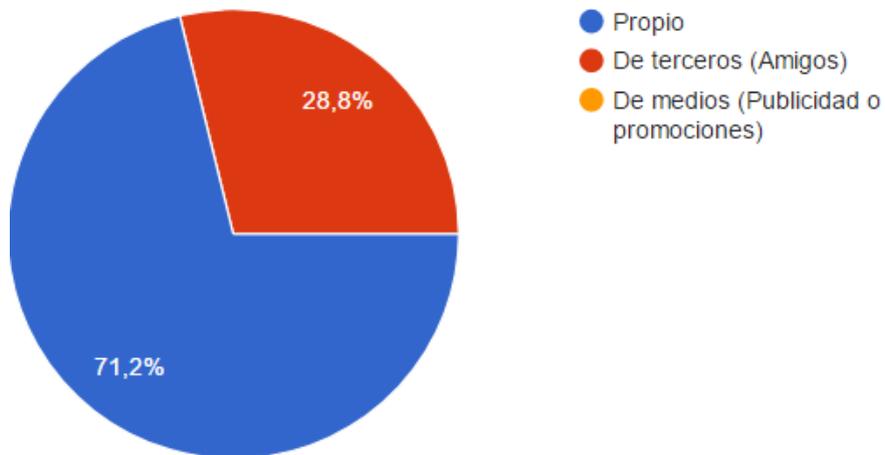
- **Consumo de licor durante el mes**



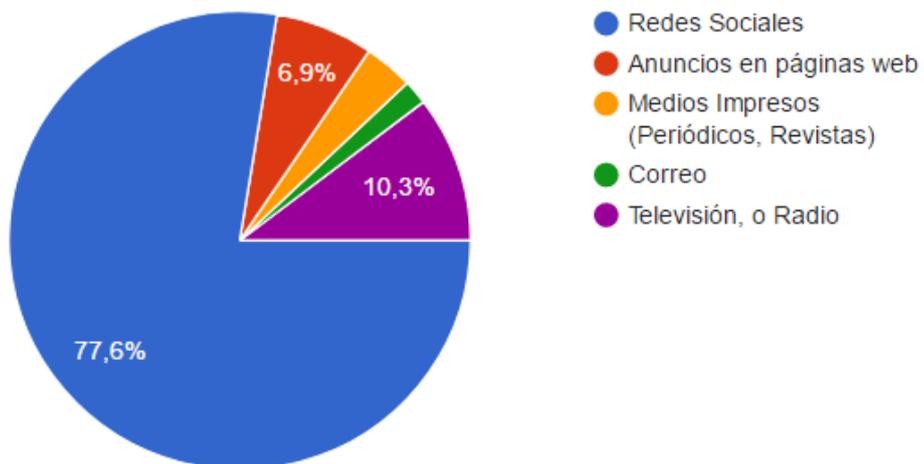
- **Consumo de licor en un evento/ocasión**



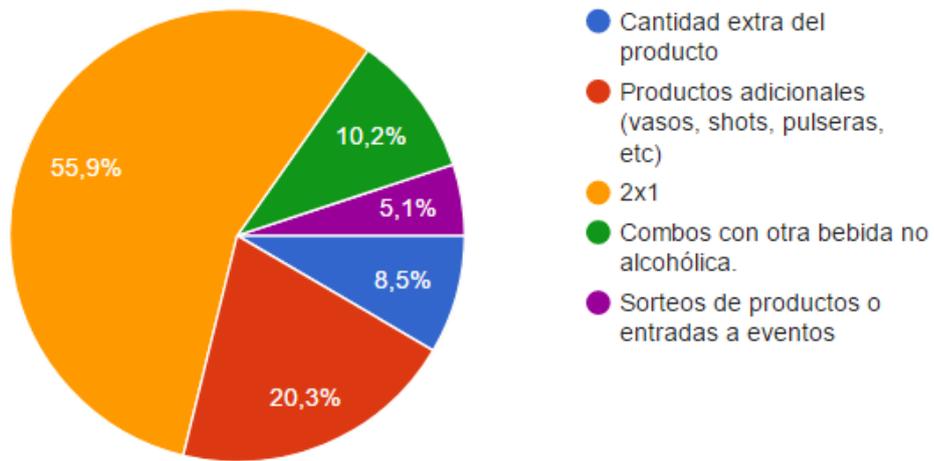
- **Estímulo para comprar licor**



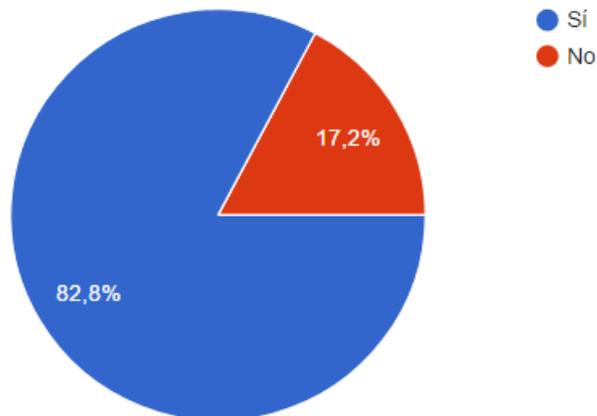
- **Medio por el cual le gustaría recibir información sobre bebidas alcohólicas**



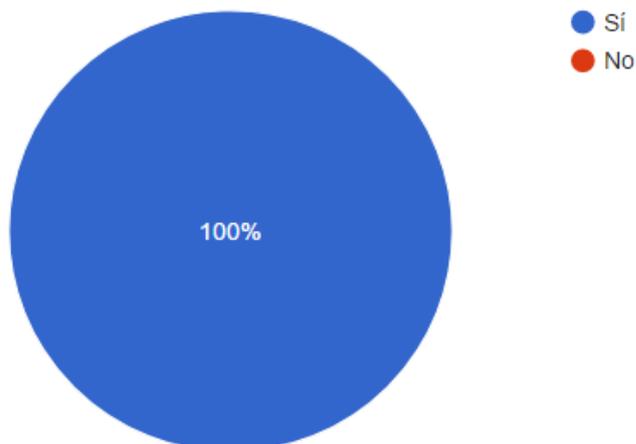
- **Tipo de promoción que les resulta atractiva**



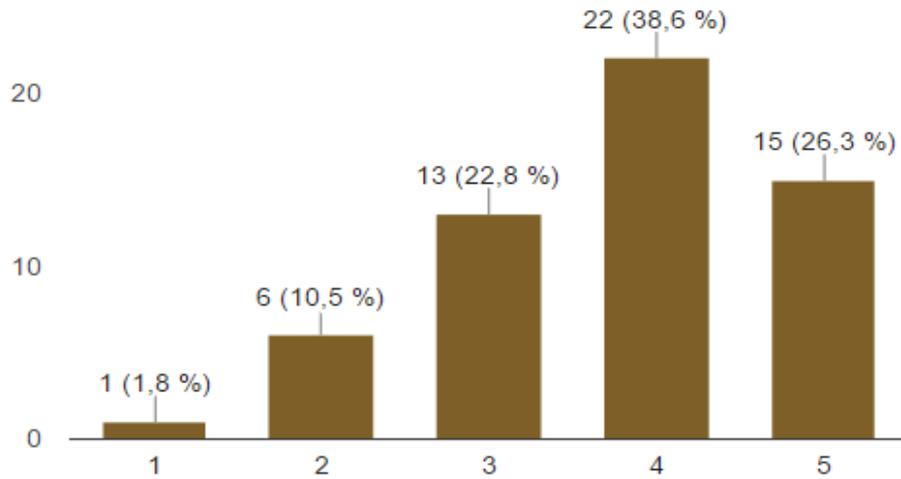
- **Si existe alguna promoción u oferta en un producto nuevo lo compra**



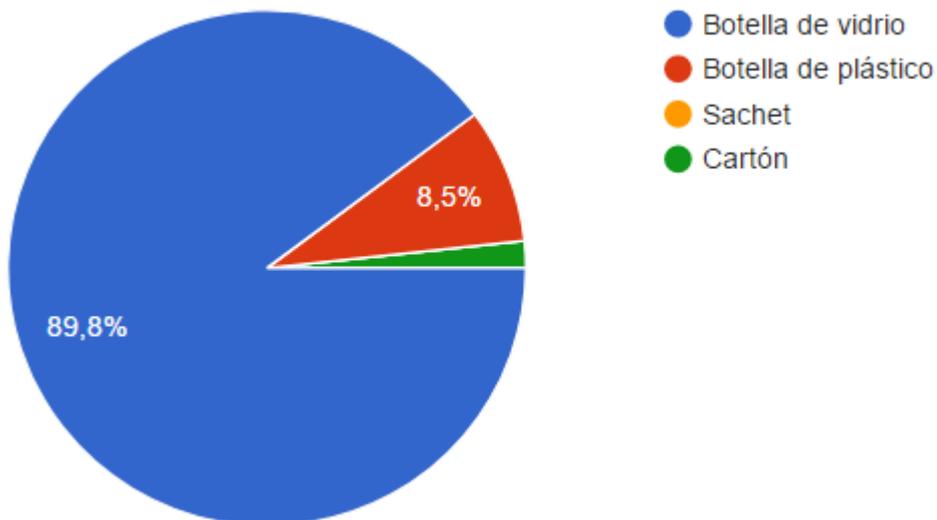
- **¿Le gustaría un licor que disminuya el cansancio/fatiga?**



- En una escala del uno al cinco cuánto le atrae la idea de este licor de Guayusa con Stevia (1 = Poco ; 5 = Mucho)



- Presentación del producto



Anexo 6: Análisis Inferencial (Correlación de Pearson)

	Edad	Género	Lugar de residencia	¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas?	¿Cuales son las razones por las que compra bebidas alcohólicas?	¿Que le atrae más al momento de comprar Licor?	El licor lo prefiere con:	¿Que cantidad de licor le gustaría adquirir en un envase?	¿En donde compra bebidas alcohólicas con mayor frecuencia?	Explique la razón por la que adquiere el producto donde respondió previamente	¿Cuántas veces consume bebidas alcohólicas durante el mes?	¿Cuantas botellas de licor compra normalmente en una ocasión/evento con amigos?	Cuando ha consumido licor, ha sido por estímulo:	¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre bebidas	¿Qué tipo de promoción le resulta atractiva?	Si en el punto de venta existe alguna promoción u oferta de un tipo de licor nuevo	En una escala del uno al cinco cuánto le atrae la idea de este licor de guayusa con stevia?	¿En qué presentación le gustaría adquirir el producto?
Edad	1																	
Género	0,157	1																
Lugar de residencia	0,306	0,2343	1															
¿Con qué frecuencia consume bebidas	0,147	-0,1921	0,15729915	1														
¿Cuales son las razones por las que	0,093	0,031	0,14028213	0,09022388	1													
¿Que le atrae más al momento de comprar	0,094	-0,2713	-0,003221	-0,0223334	0,15354316	1												
El licor lo prefiere con:	-0,195	-0,2005	-0,2751547	-0,0092343	-0,0732818	0,16284052	1											
¿Que cantidad de licor le gustaría adquirir en	-0,284	-0,0898	-0,2803897	0,28634881	-0,0458517	0,09571367	0,1507621	1										
¿En donde compra bebidas alcohólicas	0,007	0,1097	0,0380136	0,05614048	0,01994248	-0,2112007	0,06201402	0,08987493	1									
Explique la razón por la que adquiere el	0,093	0,081	0,19153159	0,26799701	0,11623726	-0,0365955	-0,0232177	-0,0338811	0,09985782	1								
¿Cuántas veces consume bebidas	0,04	-0,2298	0,17655888	0,48696764	-0,0702698	0,07603696	-0,0658866	-0,0035137	-0,2491476	0,11162367	1							
¿Cuantas botellas de licor compra	0,33	-0,0219	0,1686954	0,4373102	-0,0123841	0,17152623	0,15083136	0,10314219	0,07231142	0,11966729	0,18255744	1						
Cuando ha consumido licor, ha sido por	-0,079	-0,1036	0,23186269	0,02969001	0,27172343	0,23343155	-0,0111805	0,03525315	-0,3139709	0,13090335	0,05956105	-0,0241847	1					
¿A través de qué medio o medios le	0,058	0,1031	-0,1660744	-0,241157	0,11105614	0,15063074	0,00120768	-0,1910304	0,06004287	-0,1664049	-0,1278992	-0,0262867	0,01694373	1				
¿Qué tipo de promoción le resulta	-0,04	0,1324	0,00809266	0,06084191	0,07587382	-0,0757189	-0,0620937	0,17455238	0,10299418	0,07189769	-0,1054624	0,21529959	-0,0073208	-0,0283687	1			
Si en el punto de venta existe alguna	-0,097	0,1188	-0,0615989	0,15394678	-0,1185687	-0,0249805	-0,0915818	0,07580082	-0,0656414	0,13242495	0,02732102	0,00182462	-0,1876618	-0,1269799	-0,0320344	1		
En una escala del uno al cinco cuánto le atrae	-0,045	0,0351	-0,218947	-0,1010561	-0,1663975	-0,138661	-0,079486	-0,0334368	-0,0630526	0,05092047	0,02265357	-0,3045668	-0,3733602	-0,020032	-0,1599841	0,215735	1	
¿En qué presentación le gustaría adquirir el	0,12	0,1697	0,00432043	0,16672373	0,11607679	-0,012031	-0,1810715	0,01761292	-0,0094089	0,01760737	0,12552236	-0,012083	-0,1384208	0,1446797	-0,2586891	0,33663881	0,11459229	1

Anexo 7: Guión de Grupo Focal - Licor de Guayusa con Stevia

TEMAS	SUBTEMAS	INFORMACIÓN REQUERIDA	(Min.)
Consumo Bebidas Alcohólicas	<ol style="list-style-type: none"> Tipos de Bebidas Frecuencia 	<ol style="list-style-type: none"> Qué tipos de bebidas alcohólicas consume. Con qué frecuencia son consumidos este tipo de bebidas. Cuál es la cantidad en cada ocasión. Razones para consumir licores. 	15-20
Lugares de Venta	<ol style="list-style-type: none"> Plaza 	<ol style="list-style-type: none"> Dónde le gustaría encontrar el producto Razones para adquirir en ese lugar el producto. 	8
Atributos	<ol style="list-style-type: none"> Características 	<ol style="list-style-type: none"> Qué le atrae de las bebidas alcohólicas. Qué presentación es más atrayente. 	10
Preferencias del consumidor al momento de elegir	<ol style="list-style-type: none"> Sabor Presentación 	<ol style="list-style-type: none"> Que características prefiere al momento de realizar su compra. 	6-7
Precio	<ol style="list-style-type: none"> Accesibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> Precio más atractivo para posibles consumidores. 	7-8

	2. Publicidad	2. A través de que medios le gustaría recibir información del producto.	
Introducción producto	1. Presentación idea de producto	Que tanto le atrae la idea de un licor de Guayusa con Stevia.	8

Anexo 8: Resumen de los diferentes cargos del organigrama.



Anexo 9: Estado de Situación Financiera

AÑO 0

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	18.781	PORCION CTE. L. PLAZO	3.921
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	3.921
TOTAL CIRCULANTE FIJO	18.781		
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000		
		TOTAL PASIVO L. PLAZO	21.079
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	21.079
DEPRECIACION ACUMULADA			
ACTIVO FIJO NETO	38.877	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA			
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	5.479	TOTAL PATRIMONIO	38.137
TOTAL ACTIVOS	63.137	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63.137

AÑO 1

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	(17.751)	PORCION CTE. L. PLAZO	4.399
INVENTARIOS	11.528	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	45.923	IVA RETENIDO	4.115
TOTAL CIRCULANTE FIJO	39.699	PASIVO CORRIENTE	8.513
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	TOTAL PASIVO L. PLAZO	16.680
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	16.680
DEPRECIACION ACUMULADA	(6.845)	TOTAL PASIVO	25.193
ACTIVO FIJO NETO	32.032	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA		AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL. DEL EJERCICIO	13.085
AMORTIZACION ACUMULADA	(796)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	4.683	TOTAL PATRIMONIO	51.221
TOTAL ACTIVOS	76.415	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	76.415

AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	(801)	PORCION CTE. L. PLAZO	4.935
INVENTARIOS	11.528	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	45.923	IVA - RETENIDO Y NO PAGADO	4.115
TOTAL CIRCULANTE FIJO	56.650	PASIVO CORRIENTE	9.049
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	TOTAL PASIVO L. PLAZO	11.745
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	11.745
DEPRECIACION ACUMULADA	(13.689)	TOTAL PASIVO	20.795
ACTIVO FIJO NETO	25.188	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA		AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	13.085
Amortización acumulada	(1.592)	UTIL. DEL EJERCICIO	13.709
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.887	TOTAL PATRIMONIO	64.930
TOTAL ACTIVOS	89.256	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	85.725

AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	12.439	PORCION CTE. L. PL.	5.536
INVENTARIOS	11.893	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	48.483	IVA - RETENIDO Y NO PAGADO	4.344
TOTAL CIRCULANTE FIJO	72.815	PASIVO CORRIENTE	9.880
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	TOTAL PASIVO L. PL	6.210
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	6.210
DEPRECIACION ACUMULADA	(20.534)	TOTAL PASIVO	16.089
ACTIVO FIJO NETO	18.343	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA		AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	26.793
Amortización acumulada	(2.387)	UTIL. DEL EJERCICIO	13.230
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.092	TOTAL PATRIMONIO	78.160
TOTAL ACTIVOS	94.249	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	94.249

AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	25.701	PORCION CTE. L. PL.	6.210
INVENTARIOS	12.592	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	48.483	IVA - RETENIDO Y NO PAGADO	4.474
TOTAL CIRCULANTE FIJO	86.776	PASIVO CORRIENTE	10.684
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	TOTAL PASIVO L. PL	0
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	0
DEPRECIACION ACUMULADA	(27.379)	TOTAL PASIVO	10.684
ACTIVO FIJO NETO	11.498	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA		AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	40.023
Amortización acumulada	(3.183)	UTIL. DEL EJERCICIO	11.726
TOTAL OTROS ACTIVOS	2.296	TOTAL PATRIMONIO	89.886
TOTAL ACTIVOS	100.570	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.570

ACTIVO		PASIVO	
EFFECTIVO	43.156	PORCION CTE. L. PL.	-
INVENTARIOS	12.989	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	48.483	IVA - RETENIDO Y NO PAGADO	4.724
TOTAL CIRCULANTE FIJO	104.628	PASIVO CORRIENTE	4.724
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	5.080		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1.522		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	1.425		
VEHICULOS	27.850		
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	TOTAL PASIVO L. PL	0
TOTAL ACTIVO FIJO	38.877	DEUDA L. PLAZO	0
DEPRECIACION ACUMULADA	(34.223)	TOTAL PASIVO	4.724
ACTIVO FIJO NETO	4.654	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	38.137
INVERSION PUBLICITARIA		AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	4.000		
INTERESES	1.479	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	51.749
Amortización acumulada	(3.979)	UTIL. DEL EJERCICIO	16.171
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.500	TOTAL PATRIMONIO	106.057
TOTAL ACTIVOS	110.781	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	110.781

Anexo 10: Cálculo Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES						
CAP.PROPIO	38.137					
CREDITO DE LARGO PLAZO	25.000					
ING. POR VTAS	-	367.380	367.380	387.861	399.497	421.769
ING. CUENTAS POR COBRAR			45.923	45.923	48.483	48.483
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-
IVA - RETENIDO Y NO PAGADO		4.115	4.115	4.344	4.474	4.724
SALDO ANTERIOR		18.781	(17.751)	(801)	12.439	25.701
TOTAL FUENTES	63.137	390.276	399.666	437.327	464.893	500.677
USOS						
INVERSIONES	44.356					
GASTOS DE NOMINA		49.185	49.185	55.922	61.882	61.882
COSTOS DIRECTOS		247.028	247.028	260.800	268.624	283.600
VARIACION DE INVENTARIOS		11.528		365	699	397
COSTOS INDIRECTOS		4.133	3.674	3.879	3.995	4.218
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		18.925	18.925	18.925	18.925	18.925
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO						
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO						
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		3.921	4.399	4.935	5.536	6.210
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		2.845	2.367	1.831	1.230	556
CUENTAS POR COBRAR		45.923	45.923	48.483	48.483	48.483
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS		14.695	14.695	15.514	15.980	16.871
IMPREVISTOS	-	3.193	3.188	3.395	3.534	3.686
PAGO IVA RETENIDO		-	4.115	4.115	4.344	4.474
TOTAL USOS	44.356	401.376	393.499	418.164	433.232	449.302
SALDO FUENTES - USOS	18.781	(11.100)	6.167	19.164	31.662	51.376
SALDO ANTERIOR		18.781	(17.751)	(801)	12.439	25.701
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		3.921	4.399	4.935	5.536	6.210
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	-	-	-

Depreciación Activos Fijos		6.845	6.845	6.845	6.845	6.845
Amortizaciones		796	796	796	796	796
UTILIDAD	-	19.735	20.677	19.954	17.686	24.391
Participación Trabajador (15%)		2.960	3.102	2.993	2.653	3.659
UTLIDAD DESPUES DE PART	-	16.775	17.575	16.961	15.033	20.733
Impuesto a la Renta (22%)		3.691	3.867	3.731	3.307	4.561
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	13.085	13.709	13.230	11.726	16.171
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO	18.781	(17.751)	(801)	12.439	25.701	43.156

