



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE HIDROMIEL EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DAVID CAMILO RAMÍREZ SALAZAR

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
HIDROMIEL EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniero en Administración de
Empresas”

Profesor Guía

Fernanda de la Torre

Autor

David Camilo Ramírez Salazar

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo Plan de negocio para la elaboración y comercialización de hidromiel en la ciudad de Quito en el semestre 2018-2, través de reuniones periódicas con el estudiante Camilo Ramírez, 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”

Martha Fernanda de la Torre Collaguazo

CI: 1710125004

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo Plan de negocio para la elaboración y comercialización de hidromiel en la ciudad de Quito en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Omar Patricio Vinueza Burbano

CI: 1715501753

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”

David Camilo Ramírez Salazar

CI: 1715349666

AGRADECIMIENTOS

Ustedes son una parte muy importante de mi vida, son mi familia. Quiero agradecerles por su apoyo, paciencia y amor.

DEDICATORIA

Se la dedico a la luz de mi vida,
a mi hermosa princesita Bianca,
que me das animo de ser una
mejor persona cada día.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo principal analizar la factibilidad de implementar una empresa del sector de elaboración de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito, el producto inicial y principal de este emprendimiento será la elaboración de hidromiel, para posteriormente comercializarlo a través de dos tipos de canales de distribución, estos son, los supermercados y tiendas especializadas y los lugares de consumo masivo de licor, como son, bares, restaurantes y discotecas.

El hidromiel es un producto que una larga historia, ya que su elaboración se remonta a la antigua Grecia, incluso existen registros que colocan a la bebida como el primer licor elaborado por el hombre. El proceso de producción del hidromiel se basa en la fermentación de la miel, para producir alcohol mediante los azúcares propios de la miel y mezclarlos con otros productos como levaduras. La principal tarea de la empresa es dar a conocer el hidromiel en un amplio mercado de consumidores de licor, para concentrarse en segmento específico que lo componen las personas que tiene preferencia por licores elaborados de manera artesanal.

Es importante para las estrategias de promoción y publicidad tomar en cuenta el comportamiento del consumidor, en la investigación de mercado se determinó que el consumo de bebidas alcohólicas tiene mucha vinculación con el comportamiento social de las personas, ya que existe una alta disposición para consumir licor con amigos y familiares, especialmente el fin de semana.

En lo relacionado al aspecto financiero, la adquisición de maquinaria y equipos asciende a un valor de \$ 58.810 que sumado al capital de trabajo de \$ 10.575, forman parte de una inversión inicial de \$ 69.385. La cual se financia a través de aporte de los accionistas en el 70% y crédito bancario en el 30%. La obtención de resultados determina que el proyecto es viable debido a que se obtiene una tasa interna de retorno de 23,38%, siendo superior al costo de oportunidad de 14,13%, esto determina su viabilidad financiera.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to analyze the feasibility of implementing a company in the alcoholic beverage manufacturing sector in the city of Quito. The initial and main product of this venture will be the production of mead, to be marketed later through two types of distribution channels, these are, supermarkets and specialty stores and places of mass consumption of liquor, such as bars, restaurants and nightclubs.

The mead is a product that a long history, since its elaboration goes back to ancient Greece, there are even records that place the drink as the first liquor made by man. The process of production of the mead is based on the fermentation of honey, to produce alcohol through the sugars proper to honey and mix them with other products such as yeast. The main task of the company is to publicize the mead in a broad market of liquor consumers, to concentrate on the specific segment that is made up of people who have a preference for liqueurs made by hand.

It is important for advertising and promotion strategies to take into account the behavior of the consumer, in the market research it was determined that the consumption of alcoholic beverages has a lot of connection with the social behavior of people, since there is a high disposition to consume liquor with friends and family, especially on the weekend.

With regard to the financial aspect, the acquisition of machinery and equipment amounts to \$ 58,810, which, added to the working capital of \$ 10,575, form part of an initial investment of \$ 69,385. Which is financed through the contribution of shareholders in 70% and bank credit in 30%. The obtaining of results determines that the project is viable due to the fact that an internal rate of return of 23.38% is obtained, being higher than the opportunity cost of 14.13%, this determines its financial viability.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo Ecuador	3
2.1.2 Análisis de la industria	7
2.3 Matriz EFE	9
2.4 Conclusiones de entornos	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	12
3.1.1 Investigación cualitativa	11
3.1.2 Investigación cuantitativa	14
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y de cliente	18
5. PLAN DE MARKETING	21
5.1 Estrategia general de marketing	21
5.1.1 Mercado objetivo	20
5.1.1 Propuesta de valor	21
5.2 Mezcla de Marketing	24
5.2.1 Producto	22
5.2.2 Precio	27
5.2.3 Plaza	28
5.2.4 Promoción y publicidad	29
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	31

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	33
6.1.1 Misión	32
6.1.2 Visión	32
6.1.3 Objetivos de la organización	32
6.2 Plan de Operaciones	35
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	33
6.3 Estructura Organizacional	40
6.3.1 Estructura legal	38
6.3.2 Diseño organizacional	39
6.3.3 Organigrama	39
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1 Proyección de ingresos	42
7.1.2 Proyección de costos	43
7.1.3 Proyección de gastos	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1 Inversión inicial	44
7.2.2 Capital de trabajo	45
7.2.3 Estructura de capital	46
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	46
7.3.2 Estado de situación financiera	47
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	48
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	49
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	49
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	50
7.4.3 Criterios de valoración	51

8. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	58
ANEXOS	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Según datos del INEC, Quito tiene 2'644.145 personas y se calcula que el 22,5% de esta población consume bebidas alcohólicas de manera semanal o quincenal. Es por ello, que en los últimos años en el Ecuador ha existido una creciente oferta y demanda de bebidas alcohólicas artesanales, en la ciudad de Quito se han generado varios emprendimientos de bebidas como cervezas, whisky y gin, estos licores se han posicionado en un segmento homogéneo de consumidores que buscan bebidas que tienen un proceso de elaboración basado en materia prima de primera calidad y con un sabor distinto a los licores de producción industrial.

En este sentido, se encuentra el presente plan de negocios, que se enfoca en la elaboración de hidromiel de forma artesanal, para ser comercializado en bares y restaurantes donde se consume bebidas artesanales y en puntos de venta como supermercados y tiendas especializadas en licores.

El hidromiel es un concepto de bebida alcohólica basada en la mezcla de agua y miel, la cual se fermenta con los azúcares propios de la miel, generando un producto con un sabor dulce y amigable con las papilas gustativas de la lengua. El hidromiel no es un producto nuevo, por el contrario, es un licor que tiene una vasta tradición de consumo, incluso existe evidencia que es más antiguo que la cerveza.

La historia y la mitología atribuyen al hidromiel, el título de la primera bebida alcohólica consumida por el hombre, ya que hay registros que la ubican en etapas anteriores al consumo de otro tipo de licores como el vino y la cerveza. En varios lugares de la antigüedad se la conocía al hidromiel como la cerveza vikinga, la cual era consumida en cuernos.

Este proyecto busca rescatar esta bebida tradicional y posicionarla como un producto de primera categoría entre los consumidores de bebidas artesanales,

con el fin de no competir con el segmento de licores industriales y fabricados a gran escala.

1.1.1 Objetivo general

Analizar la factibilidad de desarrollar una empresa que se enfoque en la elaboración y comercialización de hidromiel en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

- Investigar el análisis del entorno externo a través de la evaluación de factores bajo el método PEST y PORTER con el fin de captar información clave para el plan de negocios.
- Describir el comportamiento de los consumidores de bebidas artesanales con el fin de conocer sus necesidades y determinar su proceso de decisión de compra.
- Construir la oportunidad de negocio en base de la información captada en el análisis de entornos y las necesidades del cliente.
- Determinar el plan de marketing enfocado en comunicar los atributos del hidromiel a los consumidores de bebidas artesanales, con la generación de actividades de promoción y publicidad.
- Determinar la estructura organizacional que permita la optimización de recursos con el fin de cumplir con los objetivos de mediano y largo plazo que ha trazado la administración de la empresa.
- Efectuar un análisis financiero basado en criterios de valoración para determinar la viabilidad del plan de negocios.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme CIU, la industria en la que se desenvuelve la empresa es el sector manufacturero.

Tabla 1. Código CIU

Sector	C	Manufactura
	C11	Elaboración de bebidas
	C1102	Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermouth, agua miel, entre otros

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Ecuador

Entorno político

- **Incentivo a la producción nacional**

Con la asunción del Lic. Lenin Moreno se ejecutó el Plan Nacional de Desarrollo vigente para el período 2017 – 2021, titulado Toda una Vida. En el objetivo 5 se establece como lineamiento principal el impulso a la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. Como tercera política de ese objetivo se establece impulsar la producción de alimentos suficientes y saludables, que permitan satisfacer la demanda nacional (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

La vigencia de este plan de desarrollo, articula las políticas públicas del gobierno central, lo que permite incrementar la participación de los emprendedores en nuevos proyectos en sector estratégicos que permiten incrementar la demanda de mano de obra.

- **Reglamento consumo alcohol**

En el mes de mayo de 2016 el gobierno eliminó la restricción de consumo de alcohol y comercialización de bebidas alcohólicas los días domingos, mediante un Acuerdo Interministerial No. 7231 entre el Ministerio del Interior y de Turismo, con el objetivo que el turismo se incremente y se genere mayores ingresos por las ventas de estos productos.

Esto es una oportunidad porque la reglamentación permite el consumo de alcohol el día domingo, incrementando la venta de este tipo de productos, lo cual es positivo para la industria de manufactura de bebidas alcohol.

Entorno económico

- **Aporte al PIB de la industria**

El PIB del país en el año 2017 alcanzó una cifra de 100 mil millones de dólares, esto es un 1,5% superior al PIB del año 2016, esto marca una recuperación de la economía nacional con relación al año 2015, cuando existió un decrecimiento de 1,6% (Banco Central del Ecuador, 2018).

En cuanto al PIB de la industria de elaboración de bebidas, alcanzó un valor de 1.007 millones de dólares en el año 2017 y se prevé un crecimiento hasta 1.034 millones en el año 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Estas cifras de crecimiento de la industria y de la economía son una oportunidad para el proyecto, porque existe una recuperación de la crisis del año 2016, lo cual permite incrementar el nivel de consumo en bebidas y alimentos.

- **Acceso a crédito**

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento estable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 8,10%, para el año 2017 ha variado en el 7,38% y en el mes de marzo de 2018 se ubica en 7,36% (Banco Central del Ecuador, 2018). La previsión de financiamiento por parte del proyecto es \$ 35.000, según este monto la tasa de interés que puede acceder se ubica en 7,36%.

Entidades financieras como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional (CFN) trabajan para dinamizar la economía con líneas de crédito para proyectos productivos, promoviendo una oportunidad para la industria porque facilita la inversión. De acuerdo a información de las mencionadas instituciones financieras, disponen de plazo de financiamiento de largo plazo y con periodos de gracia para el pago de capital, durante los seis primeros meses de funcionamiento del proyecto, en sectores que forman parte del cambio de la matriz productiva (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Esta estabilidad permite a los emprendedores financiar sus actividades por medio del crédito, es una oportunidad porque facilita el acceso a líneas de crédito.

Entorno social

- **Estructura demográfica y comportamiento de la población**

Según datos del INEC del 2016, Quito tiene 2'644.145 personas, el 52% de la población son mujeres y el 48% hombres, la edad promedio de la población es de 25,2 años. Adicionalmente, entre el rango de edad de 19 a 44 años que corresponde al 22,5% de la población, son personas que consumen bebidas alcohólicas de manera semanal o quincenal.

La Organización Mundial de la Salud en el año 2013 Ecuador ocupó el segundo puesto de América Latina en el ranking de litros de consumo de alcohol, obteniendo un promedio de 9,4 litros anuales.

El porcentaje de la población concentrado en personas jóvenes es una oportunidad para el proyecto, debido a que tienen una alta frecuencia de consumo.

- **Consumo bebidas artesanales**

De acuerdo a estudios generados por Euromonitor indica que los ecuatorianos destinan 104 dólares al año para consumo de bebidas alcohólicas. Desde

mediados del año 2015 se ha popularizado el consumo de bebidas alcohólicas artesanales y se ha potencializado su comercialización. El sector de bebidas artesanales ha crecido 20 veces desde el año 2011 al 2015. Este consumo de bebidas artesanales es una oportunidad para el proyecto.

Entorno tecnológico

- **Uso de la tecnología**

La estadística del Ministerio de Telecomunicaciones (2016) informa que el analfabetismo digital ha disminuido en el país, especialmente entre la población de edades comprendidas entre 15 y 49 años, en el año 2009 esta cifra se ubicaba en el 33% y en el año 2016 en el 11%. Segmentando esta información por nivel de ingresos, la población con mayores ingresos tiene un porcentaje de analfabetismo digital de 5%.

En el caso del comercio electrónico, el 36% de las empresas tienen operaciones activas y frecuentes en ese canal de comercialización, en lo relacionado a la búsqueda de información el 26% de las empresas afirman contactar proveedores por medio de internet o redes sociales.

Esta información representa una oportunidad para el acceso a información comercial de forma más eficiente y efectiva.

- **Maquinaria para el proceso de producción**

La maquinaria necesaria para el proceso de producción de alimentos y bebidas, debe cumplir con requisitos de inocuidad y calidad, el material es acero inoxidable y aluminio, ya que ofrecen mejores condiciones de limpieza. La principal maquinaria son tanques de almacenamiento, bombas aspirantes y líneas de envasado. Esta maquinaria usa tecnología concentrada en la provisión de electricidad y línea de frío (Improlac, 2016).

La maquinaria mencionada no emplea un uso intensivo de la tecnología y su acceso está vinculado con la importación y son productos que no están disponibles en el corto tiempo, ya que deben cumplir con un proceso de

importación desde el país de origen, esto es una amenaza para el proyecto porque depende de factores externos para disponer de la maquinaria.

2.1.2 Análisis de la industria

- **Poder de negociación de los proveedores: bajo**

Los principales proveedores de la industria de elaboración de licores son los sectores agrícolas de donde provienen las materias primas para la elaboración de alcohol y la industria de metalmecánica que provee de equipos y maquinaria. Adicionalmente, la industria del vidrio provee de envases y recipientes.

El principal insumo para la elaboración del licor es la miel, cuyos proveedores se encuentran bajo el código CIIU A0149.94 que corresponde las actividades de apicultura. Según la Superintendencia de Compañías (2018) existen 99 establecimientos que se encargan de producir y comercializar este insumo en la provincia de Pichincha.

En base de la presente información, el poder de negociación de los proveedores es bajo, porque existen varias empresas que abastecen a la industria.

- **Poder de negociación de los compradores: alto**

En la industria de licores existe dos tipos de compradores, las personas que consumen licor en establecimientos como restaurantes, bares y discotecas, y los consumidores que adquieren licores en puntos de venta.

En el primer caso, en la ciudad de Quito existen 3.465 establecimientos calificados para servir alcohol a sus comensales o los visitantes de bares y discotecas (Servicio de Rentas Internas, 2017).

En el caso de los compradores de licor que acceden a un punto de venta, información de la Organización de la Salud, indica que, en la ciudad de Quito, existen 139.421 personas que consumen alcohol con regularidad (Organización Mundial de la Salud, 2014).

Esta información permite concluir que existe un alto número de compradores que pueden acceder a licor, esto se relaciona con un bajo costo de cambio para el comprador y por ende un alto poder de negociación.

- **Amenaza de productos sustitutos: alta**

La amenaza de productos sustitutos en la industria de licores es alta debido a que existen varias clases de licores, extraídos de materias primas como malta, caña de azúcar, cebada, entre otros. A este grupo de licores, se debe agregar las bebidas de moderación como la cerveza y el caso de bebidas energizantes (Sojo, 2012).

En base de esta información se puede concluir que el consumidor que busca un licor no lo puede cambiar por bebidas no alcohólicas, debido a sus necesidades como consumidor, para amenizar fiestas o reuniones sociales.

- **Amenaza de nuevos entrantes: alta**

Las barreras de entrada a la industria de licores son bajas, ya que no existe barreras legales que frenen el ingreso de nuevos entrantes, los controles de las autoridades se relacionan con el consumo excesivo de alcohol, en el cual la industria no tiene incidencia (Ministerio del Interior, 2017).

Como se estableció en la amenaza de productos sustitutos, existen varios tipos de licores, por lo que el costo de cambio para el consumidor es bajo, esto incide en la entrada de nuevos participantes en la industria.

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

- **Rivalidad entre competidores: alta**

En la provincia de Pichincha existen 194 empresas registradas en el CIU de la industria de elaboración de bebidas alcohólicas, a este número se debe agregar los vendedores artesanales del licor, que no son categorizados como personas jurídicas, incidiendo que este número se incremente y aumente la rivalidad entre los participantes de la industria (Superintendencia de Compañías, 2018)

Hasta el año 2017, la tendencia del crecimiento de la industria es decreciente, posterior a un excelente año 2008, donde creció al 22,4%, la industria redujo su actividad económica hasta el -3,8% del año 2016, estas son las últimas cifras disponibles de la actividad de la industria (Banco Central del Ecuador, 2018)

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

2.3 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Incentivo a la producción nacional	0.05	4	0.20
Planteamiento Plan Nacional Desarrollo	0.03	3	0.09
Cambio en el reglamento de consumo de alcohol	0.08	4	0.32
Perspectiva de crecimiento de la industria	0.05	2	0.10
Facilidad para acceder a crédito	0.02	3	0.06
Entidades públicas prestan apoyo financiamiento emprendimientos	0.03	2	0.06
Comportamiento del consumidor con respecto al alcohol	0.05	4	0.20
Consumo de alcohol en la sociedad ecuatoriana	0.03	4	0.12
Estructura demográfica de la sociedad	0.05	2	0.10
Incremento bebidas artesanales	0.08	2	0.16
Uso tecnología en las empresas	0.03	3	0.09
Acceso a maquinaria para fabricar licor	0.05	3	0.15
Fácil acceso a proveedores	0.03	4	0.12
Calificación total	0.58		1.77
AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Bajo acceso de las empresas al comercio electrónico	0.03	4	0.12
Dependencia de maquinaria importada	0.05	3	0.15
Alto poder de negociación compradores	0.03	4	0.06
Existencia de productos sustitutos de fácil acceso	0.05	3	0.15
Facilidad de acceso a productos sustitutos	0.06	3	0.18
Amenaza de nuevos entrantes	0.05	2	0.10

Bajas barreras de entrada para competidores	0.03	4	0.12
Rivalidad entre competidores	0.04	3	0.12
Decrecimiento de la industria en el año 2017	0.03	3	0.09
Promociones y descuentos para incentivar consumo en productos de la competencia	0.05	2	0.15
Calificación total	0.42		1.24

2.4 Conclusiones de entornos

1. El entorno político es favorable para la implementación del proyecto, porque existe una apertura del gobierno para la creación de nuevas empresas. Además, la derogación del reglamento que prohibía el consumo de alcohol el domingo incentiva el consumo.
2. El entorno político es favorable porque existe perspectivas de crecimiento en la industria y facilidad para acceder a crédito en mejores condiciones financieras para el emprendedor.
3. El entorno social es positivo para el emprendimiento, porque en el país existe una cultura de consumo de alcohol, especialmente en la gente joven, que es un importante porcentaje de personas de nuestra sociedad.
4. El entorno tecnológico muestra un creciente uso de las herramientas de comunicación e información, lo cual es positivo. Sin embargo, la dependencia de maquinaria importada es una amenaza para el proyecto.
5. El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existe facilidad para acceder a los insumos, especialmente la miel en la provincia de Pichincha.
6. El poder de negociación de los compradores es alto, porque tienen facilidad para adquirir licores en diversos canales de distribución.

7. La amenaza de productos sustitutos es alta porque existen varios tipos de licores que pueden consumir los clientes y su acceso no tiene dificultad.
8. La amenaza de nuevos entrantes es alta, porque no existen restricciones legales y el sector es atractivo para nuevos inversionistas debido a la gran cantidad de compradores.
9. La rivalidad en la industria es alta, porque existe campañas continuas para ofrecer descuentos y promociones a los consumidores, con el fin de captar mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

En los últimos años, en Ecuador existe una gran demanda de bebidas alcohólicas artesanales, tales como la cerveza y el hidromiel. En el caso del hidromiel, es una bebida más antigua que la cerveza, la cual es elaborada a base de agua y miel, fermentada por los azúcares naturales de este último elemento.

En base de estos antecedentes, se plantea la metodología de investigación cualitativa que comprende entrevistas a expertos y grupo focal y la investigación cuantitativa con la aplicación de encuestas. los siguientes objetivos de investigación:

- Determinar el mercado meta de la producción de hidromiel
- Conocer las oportunidades de negocio por medio del mercado meta.
- Analizar las características expresadas por los consumidores de licor.
- Investigar el precio óptimo de venta del hidromiel tanto para clientes directos y mayoristas.
- Identificar los medios de comunicación más eficientes para publicitar el producto para el mercado meta.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

La entrevista a expertos se aplicó a dos profesionales con amplia experiencia en el campo de la elaboración de bebidas alcohólicas y en la administración de negocios.

Experto 1: Hugo Sevilla – productor de hidromiel

Hallazgos de la entrevista:

El hidromiel es una bebida artesanal, es una bebida fermentada, una bebida natural que empezaron a hacerse primero, la fermentación viene de una bacteria que es la levadura que saca lo que es el alcohol a través del azúcar de la miel, que es la mayor concentración de azúcar de la naturaleza.

El tipo de miel, la temperatura de cocción del mocho, la temperatura de la fermentación, son muchas variables que hay que ir teniendo en cuenta en todo el proceso para poder conseguir que, de ese sabor, ese olor, esa textura.

Siempre al iniciar cualquier emprendimiento tienes una o dos ideas determinadas, el hablar con otras personas, otras experiencias, otro tipo de empresas, que a lo mejor el área es diferente, pero puedes coger cosas de esa área y adaptarlas a la tuya, lo recomendaría sobre todo por la retroalimentación que te abre muchísimo la mente.

En especial en cual emprendimiento de producción te sugiero que compres maquinaria de buena calidad, y de un poco mayor de la producción que la que estarías al inicio, te darás cuenta que vas a comenzar a producir más en corto tiempo y te ayudara a reducir tus costos en el tiempo de fabricación al ser grandes volúmenes.

Experto 2: Miguel Portero – especialista en la elaboración de hidromiel

Hallazgos de la entrevista:

Empecé de manera casera, es decir la realizaba en la cocina de mi casa con videos de YouTube, realizando pruebas y errores en la producción hasta conseguir el sabor que deseaba obtener, este fue un proceso corto en el cual dije necesito conocer de un maestro y busque un experto para que me de los conocimientos, fue el primer valor mejor invertido en este proceso en el cual me ahorre y gane la experiencia en unos tres días de seminario que empezaba desde las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde.

Un punto importante es compra la maquinaria de calidad en mi caso compre equipos italianos que aseguran la calidad del producto y su duración al inicio debes saber que vas a invertir un valor razonable pero que te ayudara en el tiempo.

Inicie con ferias de cerveceros artesanales en el cual ofrecía esta nueva opción, debes dar degustaciones y en tu stand debes ofrecer algo visual que llame la atención de los clientes para que se acerquen y con la historia vikinga en conjunto con el producto. Al inicio vendía el hidromiel con un bajo precio para poder llamar la atención de los consumidores aventureros, pero solo un poco más bajo para que no sientan que es de baja calidad.

Lo importante es darse a conocer en este segmento de conocedores y ofrecer nuevas experiencias de sabor y tipos y después te buscarán por la calidad de tu producto y en especial tratar de venderlo en lugares especializados de bebidas artesanales como una alternativa a la cerveza artesanal.

Grupo focal

Para la realización del grupo focal se tomó en cuenta 8 personas desde las edades de 22 a 50 años, la localización fue en una oficina ubicada en el sector norte de Quito, después del horario laboral para garantizar la asistencia de las personas invitadas.

En el grupo focal se pudo evidenciar que los participantes consumen de manera mensual entre una o dos veces bebidas alcohólicas ligeras como cerveza para acompañar los alimentos y como forma de entretenimiento en

eventos sociales. Todos los participantes han probado bebidas alcohólicas artesanales como la cerveza en bares en la zona norte, centro norte y en los valles de Quito y les llama la atención por su mayor grado alcohólico y sabor diferente de acuerdo al tipo si es rubia, roja o negra debido que se siente la diferencia con las bebidas comerciales por su consistencia y espuma.

El consumo de bebidas alcohólicas se realiza con compañeros del trabajo y amigos después de la jornada laboral, en especial los días viernes y en eventos sociales como reuniones familiares.

La compra de bebidas alcohólicas se realiza en tiendas y bares que incluso las llevan para viajes. En los supermercados indican que no se encuentra una gran variedad de tipos y costos. El precio de las bebidas artesanales es mayor que las comerciales debido al grado alcohólico.

Existe un desconocimiento del hidromiel por parte de los participantes del grupo focal, sin embargo, les parece interesante probar y consumirla, por experiencia, efectos y precio, al momento de realizar la degustación del hidromiel percibieron el sabor de la miel, su mayor grado alcohólico, la densidad y espesura.

El principal factor para la compra del hidromiel es el precio, el valor percibido como justo para pagar en un bar o un restaurante se pagaría entre 4 a 6 dólares por un vaso de 300 mililitros, en cambio en los supermercados pagaría un valor de 3 dólares.

Respecto al envase les llama la atención que sea innovador, con una botella creativa y que la etiqueta tenga colores vivos y fuertes para llamar la atención de los clientes, se propone que en el diseño de la etiqueta se implemente un logotipo como una figura que se catalogue con el hidromiel y que el envase sea de vidrio pequeño con el fin de que se enfríe de manera rápida.

En el envase se priorizaría el tamaño pequeño, que sea de vidrio y el diseño (envase y etiqueta) incluso para que se pueda coleccionar de acuerdo a diseño específicos como para el mundial y otros eventos importantes. Adicional sería

importante el tipo de empaque que sea diferente como el three pack para dar a conocer el producto con cada tipo de hidromiel para poder degustar cada uno.

El envase se sugiere sea de material de cartón que está asociado con la cerveza artesanal y que en la presentación se destaque la procedencia de los vikingos en la creación del hidromiel apalancándose que es una bebida histórica y que se detalle cómo se creó con una breve reseña para llamar la atención de los posibles clientes.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Los principales resultados de la encuesta son los siguientes:

- El 62,5% de los hombres consume bebidas alcohólicas, mientras que las mujeres solo el 30% las consume.
- La frecuencia de consumo de alcohol, el 90% lo realiza entre el rango de 1 a 5 veces de manera mensual.
- Los hombres han probado bebidas alcohólicas artesanales en un 85,71% y las mujeres en un 72,73%
- Las personas que han probado las bebidas alcohólicas artesanales solo el 27,5% conoce el hidromiel.
- El 89,29% de los hombres consumiría hidromiel entre una y tres veces por mes y las mujeres en un 77,27%.
- Los principales atributos seleccionados por los encuestados son el precio con un 63,27%, calidad con un 24,49%, y a nivel de género para los hombres es más importante el precio con un 75% y para las mujeres son los dos aspectos importantes con el precio en un 47,62% y la calidad con un 38,10%.
- Las personas que consideran interesante consumir el hidromiel utiliza como medio de comunicación las redes sociales en un 57,69%.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que entre las personas que consideran interesante y muy interesante consumir el hidromiel tomarían dos vasos del producto por cada vez en un 57,14%.
- También, se puede determinar que de las personas encuestadas que más consumirían el producto escogerían la promoción de un 25% más de producto en cada envase en un 71,43%.
- Se observa que las personas encuestadas entre las edades de 24 a 40 años, el 88,89% les parece muy interesante probar el hidromiel.
- Se puede determinar que el 58% de las personas que viven en el sector norte de Quito les parece interesante consumir el hidromiel.
- De acuerdo a las respuestas obtenidas en el análisis Van Westendorp, el precio óptimo en el mercado para una botella de hidromiel de 500 C.C., es de \$ 5,50 y la banda de precios en el mercado estaría desde \$ 5,00 como punto marginal barato hasta los \$ 6,50 como punto marginal caro.

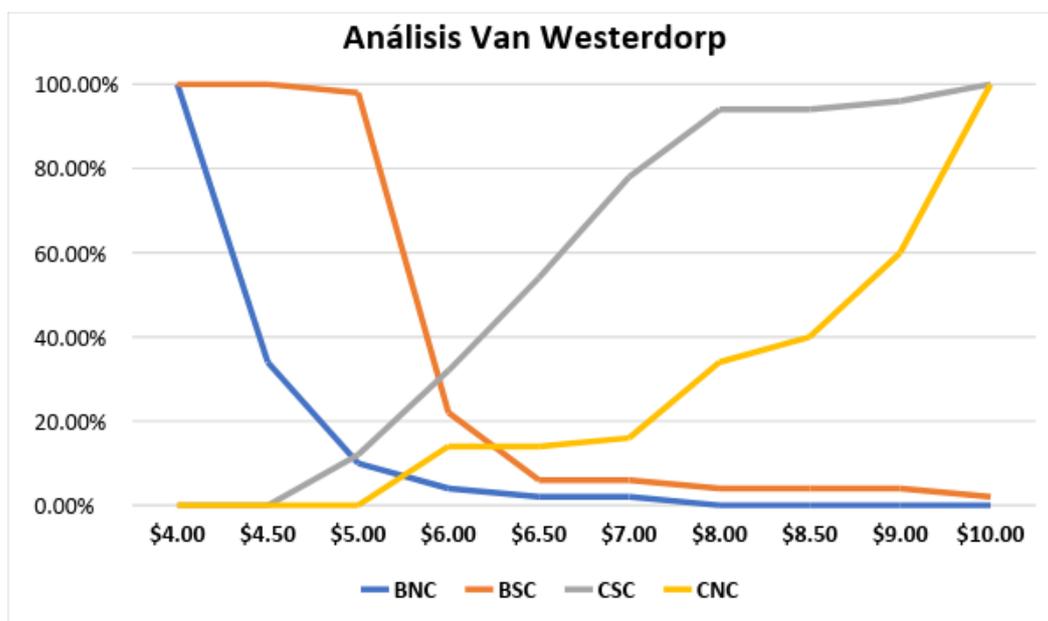


Figura No 1: Precio Van Westerdorp

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

1. De acuerdo al análisis cuantitativo, la población encuestada recomienda que se debe enfocar la venta al género masculino debido que consume bebidas alcohólicas en un 90% y lo realiza varias veces al mes lo que garantizaría una entrada continua de ingresos para la empresa.
2. El segmento de personas consumidoras de bebidas alcohólicas artesanales, el 27,5% conocen el hidromiel por lo que se debe fortalecer la publicidad y promoción del producto para poder convocar a más posibles clientes.
3. Las personas interesadas en consumir el hidromiel son más susceptibles en primera instancia al precio con el 63% de los encuestados, adicionalmente se debe generar controles en los procesos para garantizar la calidad para fidelizar a los clientes que lo ven como segundo atributo importante con el 24% de los encuestados.
4. Para la implementación de la promoción en ventas se recomienda realizar la entrega del 25% más de producto en cada una de las presentaciones debido que los consumidores lo perciben de mejor manera respecto a otras promociones.
5. Generar diferentes tipos de hidromiel con sabores frutales, con limón y hierbas que tienen una aceptación de acuerdo a lo comentado en el grupo focal para que existan más opciones que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes.
6. De acuerdo a la opinión de los expertos, el lugar ideal para ofertar el hidromiel son bares y restaurantes donde se ofrece bebidas artesanales, como la cerveza o el gin.
7. Otro aspecto que es importante como herramienta de promoción, según los expertos, es la participación en ferias de licores artesanales, estableciendo una prueba y muestras gratis del producto, para que se incremente el nivel de conocimiento sobre el hidromiel.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y de cliente

La oportunidad de negocio se construye en base a la información encontrada en el análisis de entornos, que, junto con la información receptada en el análisis del cliente, permiten construir los factores que inciden en la sustentabilidad del proyecto.

Plan Nacional de Desarrollo: Las políticas públicas del gobierno central, con la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo, denominado “Toda Una Vida” se enfoca en su tercer eje de trabajo, el incremento de la producción nacional como una estrategia para generar demanda laboral, de esta manera, el proyecto puede construir su idea de negocio, como un producto nacional, el cual se enfoca en sustituir el consumo de productos importados, tomando en cuenta que la industria de licores, tiene un alto componente de marcas importadas.

Incentivo a la producción nacional: Con la formulación del Plan Nacional de Desarrollo, las instituciones públicas se articulan hacia la consecución de programas y proyectos, donde se encuentra el incentivo a la producción nacional, con el fin de generar empleo y reducir la dependencia de las importaciones.

En este aspecto se alinea el presente proyecto elaborando hidromiel, que pertenece a un grupo de productos de licores que son importados y repercuten en el incremento de la balanza comercial negativa. Ante este aspecto, la oportunidad de negocio se genera en el incentivo de la producción nacional hacia el enfoque comercial, aprovechando incentivos especialmente en el financiamiento.

Acceso a crédito: Esto establece al proyecto como posicionado en una industria estratégica para el gobierno nacional, con lo cual puede acceder a mejores condiciones de financiamiento, en instituciones como la Corporación Financiera Nacional y BanEcuador

Financiamiento con entidades públicas: Como se mencionó anteriormente, las instituciones públicas alinean sus programas hacia el apoyo al emprendimiento, este es el caso del Programa Progresar de la Corporación Financiera Nacional, el cual establece tasas de interés preferenciales y plazos de gracia en el pago de intereses y capital, para emprendimientos que requieran el financiamiento para la compra de activos fijos y capital de trabajo.

Esto es una oportunidad de negocio porque existe mejores condiciones financieras para iniciar la operación comercial, incidiendo positivamente en los primeros meses de comercialización del hidromiel.

Perspectiva de crecimiento de la industria: La idea de negocio, puede contribuir al crecimiento de la industria de elaboración de bebidas, que alcanzó un valor de 1.007 millones de dólares en el año 2017 y se prevé un crecimiento hasta 1.034 millones en el año 2018, este crecimiento indica que es una industria con alto atractivo para nuevos inversionistas.

Estructura demográfica de la sociedad: La información recabada en las estadísticas demográficas del INEC revela que el 22% de la población se encuentra en un rango de edad entre 19 y 44 años, que representa el mercado objetivo del emprendimiento, esto es una oportunidad de negocio porque existe un mercado cautivo que se encuentra en crecimiento poblacional. Esta información es verificada por el grupo focal y encuesta, ya que los mayores porcentajes de consumo pertenecía a este grupo demográfico.

Consumo alcohol: En lo que respecta al entorno social, se establece que en el Ecuador existe una marcada tendencia al consumo de licor, según la Organización Mundial de la Salud, el país ocupó el segundo puesto de América

latina en el ranking de litros de consumo de alcohol, obteniendo un promedio de 9,4 litros anuales. Este indicador es una expresión de que existe una demanda constante por las bebidas alcohólicas.

Comportamiento del consumidor: Esta demanda de licor, ha tenido un boom especialmente en las bebidas artesanales, así lo confirman los expertos entrevistados, quienes afirman que se han incrementado las ferias de bebidas artesanales. Donde cada vez asiste mayor cantidad de personas, interesados por conocer bebidas con sabores y gustos diferentes a los licores producidos de forma industrial.

Incremento consumo bebidas artesanales: La misma línea de opinión lo establecieron los participantes del grupo focal, quienes mencionan que asisten regularmente a bares especializados en bebidas artesanales, los cuales tienen una buena acogida entre la población, especialmente entre los hombres.

Otro aspecto diferenciador del hidromiel, debe ser promocionar la versatilidad del producto junto a otros ingredientes, como hierbas aromáticas y frutas. Esto otorgaría al producto una diferenciación frente a la competencia y podría atraer al consumo femenino, el cual tiene gusto por licores frutales.

Un factor de diferenciación del hidromiel es su proceso de fermentación, la cual no tiene la presencia de químicos o conservantes para alterar el sabor final del licor. Este aspecto es valorado por el consumidor que tiene una preferencia por los productos basados en la calidad y no en el precio.

Uso tecnología en las empresas: El análisis del entorno tecnológico, se recepto información favorable, la cual menciona que el uso de herramientas tecnológicas permite incrementar la relación con el mercado objetivo, mediante el uso de estrategias de comercialización como correo electrónico, redes sociales y publicidad en línea. Esto es una oportunidad de negocio que se confirma con la información receptada en las encuestas y grupo focal, por lo que, se debe aprovechar en la gestión de mercadeo para incrementar la

demanda potencial, tomando en cuenta que el hidromiel no es un licor conocido por los consumidores.

Acceso a maquinaria para fabricar licor: El análisis del entorno competitivo determinó que el acceso a la maquinaria para elaborar el hidromiel, es fabricada en el país y no está expuesta a la imposición de aranceles, lo cual es una oportunidad de negocio que permite ejecutar el proyecto en mejores condiciones de operación. Esta información es confirmada por los expertos entrevistados, ya que expresan que pueden elaborar hidromiel de manera artesanal, conservando criterios de calidad.

Fácil acceso a proveedores: en complemento con la oportunidad anterior, el acceso a los productores de miel es un aspecto que facilita la implementación del emprendimiento, lo cual genera una oportunidad de negocio, ya que se puede seleccionar los proveedores con criterios de calidad y entrega oportuna de la materia prima, de esta manera se mejora el producto final.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para establecer la mejor estrategia de marketing que se adapte a los requerimientos del proyecto es importante tomar en cuenta el segmento de mercado al cual dirigir el producto y los recursos requeridos para atender a este mercado, es así que “cuando una empresa se constituye es conveniente que defina su accionar en función del mercado en el que quiere desenvolverse” (Barmat, 2012, p. 201), por esta razón se ha seleccionado la estrategia de nicho de mercado, la cual consiste en “llegar a uno o más segmentos de mercado que si bien no son los más grandes, están integrados por una cantidad significativa de potenciales clientes que buscan los beneficios especializados de un producto” (Barmat, 2012, p. 202).

En este sentido la empresa busca beneficiarse de ciertas ventajas con las cuales se podría ser más competitivo en un mercado altamente identificable,

ofreciendo un producto con un alto grado de diferenciación y sirviendo a una cuota del mercado con características homogéneas y necesidades similares.

Para que esta estrategia sea exitosa la empresa conocerá a fondo los requerimientos de sus clientes con el fin de satisfacerlos con un producto artesanal de buena calidad y un contacto con el cliente por encima del promedio, con el fin de generar una fidelidad del cliente respecto de la marca, posicionándola en la mente de los consumidores.

5.1.1 Mercado objetivo

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

Tabla 3. Mercado objetivo

		Número personas
Segmentación Geográfica	Población Ecuador	14.483.499
	Población Quito	2.239.191
Segmentación Demográfica	Edad entre 18 y 45 años	812.826
Segmentación socioeconómica	Población según estrato socioeconómico: Estrato A, B y C+	291.084
Segmentación Conductual	Consumo de bebidas artesanales (85%)	247.421
Segmentación Psicográfica	Personas que están dispuestas a consumir hidromiel (89%)	220.205

El mercado objetivo para negocio de elaboración de hidromiel es de 220.205 personas entre 18 y 45 años de edad de un estrato socioeconómico A, b y C+ que consumen bebidas artesanales y que están dispuestas a probar la hidromiel.

5.1.1 Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor de la empresa, se utiliza el modelo Canvas, el cual permite describir a través de sus ocho componentes la esencia del negocio en búsqueda de generar valor a sus clientes en base de la satisfacción de sus necesidades, la propuesta de valor es la siguiente:

Tabla 4. Propuesta de valor

<p>Socios clave</p>  <p>Proveedores de la materia prima para la elaboración del hidromiel</p> <p>Canales de distribución</p> <p>Empresas de transporte para la distribución del producto</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Compra de la miel</p> <p>Proceso de producción del hidromiel</p> <p>Proceso de embotellado y etiquetado</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización.</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p>Ofrecer a los consumidores una bebida alcohólica hidromiel elaborada artesanalmente a partir de la fermentación de la miel con la adhesión sabores naturales, conservando las propiedades nutritivas de la miel y enzimáticas propias de la fermentación</p>	<p>Relación con los clientes</p>  <p>Comunicación con el consumidor mediante página web, redes sociales, correo electrónico.</p> <p>Contacto directo con canales de distribución</p> <p>Se buscará generar un vínculo con los consumidores y canales de distribución mediante actividades de promoción y comunicación</p>	<p>Segmento de clientes</p>  <p>Hombres y mujeres entre 18 y 45 años de edad de estrato social A, B y C+ y que tienen preferencia por consumir bebidas artesanales.</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>Gastos administrativos Gastos de producción Gastos de mercadeo y distribución Comisión vendedores</p>		<p>Fuente de ingresos</p>  <p>Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas del hidromiel</p>		

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La hidromiel es una bebida alcohólica producto de la fermentación de la miel, agua y levaduras hasta alcanzar una concentración alcohólica de 10°, su sabor dulce se debe a la presencia de la miel y a los aditivos que cumplen la función de realizar el sabor a miel y brindan el equilibrio a la presentación de la hidromiel, el color puede variar entre amarillo pálido a un ámbar profundo dependiendo de la concentración de la miel, puede ser tomada fría o a temperatura ambiente como un aperitivo o como acompañante de una entrada, plato ligero o ensaladas.

Es una de las más antiguas, posiblemente es la primera bebida alcohólica consumida por el hombre y es la antecesora de la cerveza. Ya se conocía hace más de 2.000 años, en la Grecia clásica tenía el nombre de Melikraton y los romanos imitaron esta costumbre, a veces mezclando con vinos que endulzaban de esta manera, considerándose popularmente como una bebida de dioses (Mayorca, 2016, p. 57). Otros pueblos y culturas tan dispares como los mayas, celtas, sajones y vikingos (cerveza vikinga, que bebían en cuernos), consumían con frecuencia esta bebida, a la que incluían diferentes variaciones en su fabricación (Mayorca, 2016, p. 55).

Antiguamente existía la tradición de que los recién casados tomaran hidromiel durante todo un ciclo lunar. Con lo que se pretendía conseguir que el primer hijo fuese varón. De ahí deriva la tradición de la “luna de miel”.

El hidromiel, al no poseer lípidos, no produce resaca ni dolores de cabeza, ya que el organismo procesa el alcohol de manera rápida. Por eso era la bebida preferida de los soldados romanos que se emborrachaban en las noches para levantarse a luchar al día siguiente renovados completamente (Mayorca, 2016).

Al hidromiel se le atribuyen propiedades vigorizantes y energéticas gracias a la estructura enzimática producto de la fermentación, posee propiedades nutritivas debido a la miel de abeja, es beneficiosa para los dolores de garganta, así como para la conciliación del sueño (Mayorca, 2016) .

Atributos

En el proceso de fermentación, la calidad organoléptica de la miel se mantiene en su olor y sabor, por lo que, existe una fuerte presencia de fructosa, vitaminas, aminoácidos y minerales. El contenido del hidromiel es fuente importante de vitamina B, debido a la presencia de sales nutritivas y levaduras que se utiliza durante el proceso de fermentación del licor. Estas sales nutritivas están compuestas por: sulfato de calcio, ácido tartárico, fosfato diamónico, bromato potasio, cloruro de sodio, flor de azufre y metabisulfito de sodio (Barrios & Sanchez, 2010).

El análisis sensorial del hidromiel presenta las siguientes características en su contenido:

1. Humedad 18%
2. Azúcar de reductores 65%
3. Sacarosa 5%
4. Acidez 4%
5. Minerales 0,5%

Para obtener una fermentación de 10° grados de alcohol, el hidromiel debe cumplir un proceso de fermentación de 7 días, a partir del 8 día el grado de fermentación se reduce, debido a que existe una correlación negativa entre el tiempo de fermentación y el proceso de transformación del azúcar en alcohol (Barrios & Sanchez, 2010).

Branding

Para la bebida alcohólica a base de hidromiel se escoge el nombre de Valhalla para representar la marca. El nombre tiene su origen en la mitología nórdica, el Valhalla representa el salón donde se reúnen los dioses nórdicos en la ciudad

de Asgard, que es la ciudad donde descansaban los guerreros vikingos que morían en batalla, esta representación es similar al paraíso para las creencias cristianas.

En base de esta descripción del Valhalla, se determina el slogan de la bebida como “Hidromiel bebida de los Dioses”. En la siguiente imagen se detalla la marca de la bebida:



Figura No 2: Diseño de logotipo

La representación de la marca se detalla en color negro, que transmite elegancia, fortaleza y potencia en el isotipo, que está constituido por alas en el extremo derecho e izquierdo, para hacer referencia al viaje que realizan los guerreros vikingos hacia el Valhalla. Se complementa el logotipo en el centro con la imagen de un casco de guerrero vikingo.

Envase

El envase de 500 mililitros está constituido por una botella de vidrio de color negro, para mantener una relación con el mensaje transmitido en el diseño del branding y la gestión de marca.

El logotipo marcado en la botella se representa en la imagen frontal con una totalidad de gris para que combine con el color del envase, en la parte posterior tiene impreso la etiqueta con el detalle de la bebida, sus ingredientes y el slogan de la marca.

En la parte posterior se debe cumplir con la descripción del contenido alcohólico, de acuerdo a lo dispuesto por la reglamentación del Servicio Ecuatoriano de Normalización. En la siguiente figura se detalla el envase:



Figura No 4: Envase del producto

Etiqueta

La etiqueta descrita en la botella de hidromiel, debe cumplir con la siguiente reglamentación:

1. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 340: para medir el grado alcohólico de la hidromiel.
2. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1837: la cual detalla el contenido de grado alcohólico, levaduras y azúcares. En el caso de la hidromiel la bebida contiene una concentración de alcohol de 10%.
3. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 189: descripción del contenido de la botella, la cual debe contener la siguiente información:
 - ✘ Identificación del fabricante, envasador o distribuidor, ciudad y país de origen, identificación del lote, específicamente para el caso de las bebidas alcohólicas se deberá declarar el grado alcohólico en % de volumen de alcohol.
 - ✘ En la etiqueta obligatoriamente debe contener la advertencia sobre 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.

- ✘ Tabla del contenido del licor
- ✘ Nombre del licor
- ✘ Contenido neto de la botella de licor

Soporte

El soporte es llevado a cabo por la empresa en base de la orientación comercial con sus canales de distribución. Para sugerencias, dudas o reclamos sobre la bebida se ha dispuesto de los medios electrónicos, estos son, redes sociales, correo electrónico y página web. En el caso de reclamos en los puntos de venta, estos se canalizarán a través de la estructura organizacional de la empresa, para que se han solventados en el menor tiempo posible.

5.2.2 Precio

De acuerdo a la definición de Kotler & Armstrong (2013) el único componente del marketing mix que genera ingresos, es el precio, es por ello que se debe generar un valor acorde a la estructura de producción y comercial de la empresa.

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que la empresa utilizará es la estrategia de fijación de precios por costos, la misma que de acuerdo con Kotler y Keller (2006) mencionan que el precio se fija de acuerdo al costo más un margen de utilidad en la etapa de introducción.

Considerando esta estrategia se establecerá el precio considerando elementos que intervienen en la elaboración del hidromiel y sobre estos un margen de

ganancia, así como se tomará en cuenta los resultados del método Van Westendorp's.

Costo de producción

El costo de venta del producto está dado por la materia prima requerida para su elaboración como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5. Costo de producción

Materia prima x unidad	Costo unitario litro	Costo \$ x botella
Miel	\$ 1,63	1,06
Sales nutritivas	\$ 2,98	0,13
Levaduras	\$ 4,00	0,02
Tiamina	\$ 1,05	0,01
Agua	\$ 0,001	0,04
Botella	\$ 0,78	0,78
Etiqueta	\$ 0,35	0,35
Costo de producción		2,39

El costo de producción de una botella de 500 mililitros de hidromiel es \$ 2,39, este valor no considera los gastos por salarios, operación y distribución.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada es la penetración, que consiste en atraer mercado de consumidores en base de ofrecer un precio atractivo en relación a los productos que se encuentran en el mercado.

El precio establecido para el distribuidor es \$ 4,05 y el precio para el consumidor final en el punto de venta es de \$ 4,80. Este valor se encuentra acorde con el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una botella de hidromiel como se estableció en la investigación de mercado, en el análisis de fijación de precios, estableció un rango entre \$ 4 y \$ 6.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste empleada por la empresa, es la entrega de incentivos para el consumo, empleando la gestión de recursos de los distribuidores, con el fin de abarcar la mayor cantidad de consumidores. Esta estrategia debe

planificarse para ser implementada en épocas del año donde disminuya la demanda del producto.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se adapta la modelo de negocio de comercializar hidromiel en la ciudad de Quito, debe ser intensiva, ya que el objetivo es colocar el producto en la mayor cantidad posible de puntos de venta, especialmente en restaurantes, bares, discotecas y mayoristas de licores.

Tipo de canal de distribución

El tipo de canal de distribución para la empresa es el indirecto, ya que se ofrecerá el producto a través de intermediarios, quienes serán los encargados de la comercialización hacia el consumidor final. El esquema del canal de distribución es el siguiente:



Figura No 4: Canal de distribución

Puntos de venta

Los puntos de venta donde se dispondrá el producto, será supermercados de la ciudad de Quito, como la cadena de la Corporación La Favorita, Supermercados Coral y Santa María. En el caso de los distribuidores que colocarán el producto en restaurantes, bares, licorerías y tiendas

especializadas son las empresas de distribución de productos de consumo masivo Pydaco y Dipor.

Localización del proyecto

La empresa estará ubicada en el norte de la ciudad de Quito, se ha seleccionado el sector de Carcelén donde existe una zona industrial que cuenta con los permisos de suelo respectivos para realizar actividades industriales. El arriendo estimado por un galpón y oficina administrativa es de \$1.200,00.

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia de promoción

La estrategia promocional para la comercialización de hidromiel es empuje (push), la que consiste en canalizar los esfuerzos de mercadeo y promoción a través de los distribuidores, en este caso, los supermercados mencionados y los distribuidores Pydaco y Dipor.

Los esfuerzos de publicidad y promoción serán coordinados por los departamentos de mercadeo estos establecimientos, para establecer en conjunto acciones que tenga mayor efectividad en el mercado objetivo.

- **Publicidad:**

El objetivo central de la publicidad de la empresa, será informar al mercado objetivo la presencia comercial del hidromiel, ya que es un licor nuevo en el mercado de bebidas alcohólicas. La publicidad debe enfocarse en comunicar los atributos del producto e incentivar la compra. Para lo cual se establecen las siguientes acciones:

Redes sociales: para diagramar las acciones de publicidad es importante conocer el mercado objetivo, en este caso se concentra en personas jóvenes que buscan nuevas experiencias y están dispuestos a probar productos

innovadores como es el caso del hidromiel. Para esta publicidad digital, se empleará las redes sociales Facebook e Instagram, porque permiten generar acciones de publicidad con mayor contenido visual y enfocadas en la interactividad con el usuario.

Diseño de página web: en coordinación con las acciones de redes sociales se debe crear una página web interactiva, que permita vivir la experiencia de consumir el hidromiel. En esta página se debe incluir la historia del producto y relevar la mitología que conlleva a su consumo, narrar eventos y hechos que acontecieron en las sociedades antiguas que consumía el producto.

Promoción de Ventas

La empresa debe incentivar la compra con campañas promocionales en los puntos de venta, ofreciendo muestras gratis del hidromiel, acompañados de vasos de cristal con la marca, como producto promocional se obsequiará los vasos de cristal posterior a la apertura de la empresa.

Relaciones públicas

En la etapa de introducción del producto en el mercado objetivo, se planea ingresar a las discotecas y bares, mediante el auspicio a eventos, organizar fiestas e invitar a personajes conocidos, con el fin de atraer al público y puedan conocer el producto.

Marketing directo

En conjunto con las acciones de las redes sociales, se programará envíos de correos masivos, basados en criterios de segmentación como edad, grupo socioeconómico y aficiones, de esta manera, se accede a una base de datos de 5.000 potenciales clientes, a los cuales se les invitará a los eventos en bares y discotecas.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

En base a las estrategias y acciones empleadas en el marketing mix, la proyección de costos es la siguiente:

Tabla 6. Costeo de marketing

Descripción actividades marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño página web	1.800,00	-	-	-	-
Artículos promocionales	1.800,00	1.839,78	1.880,44	1.922,00	1.964,47
Alojamiento página web	-	199,00	203,40	207,89	212,49
Publicidad redes sociales y buscadores	3.000,00	3.066,30	3.134,07	3.203,33	3.274,12
Emailing	500,00	-	-	-	-
Imagen corporativa y diseño empaque	1.500,00	-	-	-	-
Promoción ventas	5.368,28	-	-	-	-
GASTOS DEL PLAN DE MARKETING	13.968,28	5.105,08	5.217,90	5.333,22	5.451,08

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos Valhala una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas artesanales a partir de la fermentación de la miel, nuestro objetivo es responder a las necesidades de las personas que aprecian la particularidad de tomar la hidromiel, para ello nos esforzamos por garantizar la calidad del producto gracias a la preservación de las técnicas artesanales de preparación y a la incorporación de personal capacitado y comprometido con el crecimiento de la empresa, promoviendo la responsabilidad con el medio ambiente y el compromiso con proveedores, colaboradores y accionistas aportando al desarrollo económico del país.

6.1.2 Visión

Para el 2023, Valhala será una empresa sólida y competitiva en la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas artesanales, gracias a la constante búsqueda por satisfacer los gustos de nuestros clientes con un producto de calidad, elaborado por manos ecuatorianas comprometidas con la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, sin dejar de lado el propósito social

de ayudar al progreso de colaboradores, proveedores y accionistas, siendo responsables con el medio ambiente y resaltando el compromiso con los valores de la empresa.

6.1.3 Objetivos de la organización

Para el establecimiento de los objetivos organizacionales se plantea la metodología Smart, con la finalidad de que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y deben tener un tiempo definido para lograrlo:

Objetivos estratégicos de corto y mediano plazo

- Lograr un margen de rentabilidad sobre ventas, en un 10% a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa.
- Lograr una participación en ventas, en un 30% sobre el mercado de bebidas alcohólicas para el 2021.
- Incrementar las ventas de hidromiel a un ritmo del 10% anual hasta el año 2020
- Mantener los gastos generales de la empresa hasta un 10% de las ventas hasta el año 2020.

Objetivos estratégicos de largo plazo

- Lograr una rentabilidad sobre el capital aportado por los socios en un porcentaje del 15% para el año 2023.
- Mantener el nivel de los gastos administrativos y de personal de la empresa hasta un 65% de las ventas en el año 2023.

Objetivos operativos mediano plazo

- Incrementar la presencia comercial del hidromiel mediante la expansión hacia otras provincias del país.
- Mejorar los tiempos de producción mediante la implementación de procesos que incorporen tecnología y talento humano calificado.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1 Mapa de procesos

Para el adecuado funcionamiento de la empresa se requieren los siguientes macro procesos plasmados en el mapa de procesos, como se muestran a continuación:

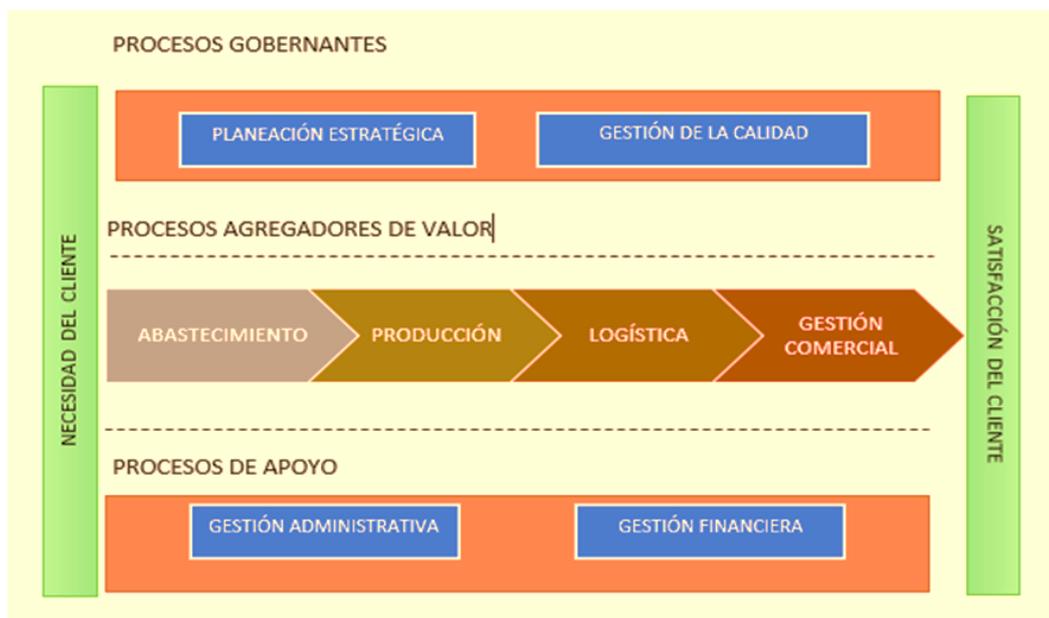


Figura No 5: Mapa de procesos

- ✓ **Macro procesos gobernantes:** Permiten planificar adecuadamente el direccionamiento de la empresa estableciendo políticas para cumplir con los objetivos propuestos, estos son planificación estratégica y gestión de calidad.
- ✓ **Macro procesos de valor:** Abarcan las principales actividades de la empresa relacionadas con la producción y comercialización de hidromiel, estos procesos son: Abastecimiento, Producción, Logística y Comercialización.

- ✓ **Macro procesos de apoyo:** Estos procesos sirven de soporte o apoyo para que las demás actividades sean realizadas adecuadas, estos son la gestión administrativa y financiera.

6.2.1.2 Cadena de valor

De acuerdo con Porter (2015), la cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar los procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 2015), en este sentido se han planteado las siguientes actividades primarias y secundarias para que la empresa genere una ventaja frente a la competencia.



Figura No 6: Cadena de valor

- **Abastecimiento:** Se refiere a la adquisición de la materia prima e insumos, recepción, verificación y control de calidad de la misma, almacenamiento del producto empacado y etiquetado para su posterior distribución.
- **Producción:** Se refiere al proceso de producción del hidromiel bajo estándares de higienización, incluye mantenimiento de maquinaria, gestión de la planta y control de calidad del hidromiel.

- Logística: Contacto y negociación con proveedores, gestión de las materias primas e insumos, distribución del producto a los canales y puntos de venta, administración del inventario y almacenaje del producto terminado.
- Comercialización: Se relaciona con toda la gestión de marketing que incluye la publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas que permitan generar la demanda del hidromiel, negociación con los canales de distribución y posterior comercialización del hidromiel.

6.2.3 Ciclo de operaciones

Para la elaboración del hidromiel se establece el siguiente ciclo de operaciones:

Recepción materia prima: Se recibe la miel de abeja, levaduras y sales nutritivas en la empresa seguidamente se procede a verificar la calidad y buen estado de la materia prima

Formulación del hidromiel: Se procede a formular la bebida para esto se coloca 30 kilogramos de miel y 70 litros de agua.

Preparación mosto: se mezcla la miel y el agua y se deja fermentar para preparar el mosto en tinas de acero inoxidable, la fermentación se iniciará y esto durará al menos dos días.

Pasteurización: Se procede a pasteurizar el mosto a una temperatura de 90 grados centígrados por el lapso de 10 a 20 minutos, para luego dejar enfriar la mezcla pasteurizada a medio ambiente.

Adición de sales: A dicha mezcla se le añaden una serie de nutrientes como son el azufre, potasio, amonio, diluyendo las mismas hasta disolverlas en el preparado anterior, comenzando así con su hervido por unos quince minutos.

Exclusión de aire: Se limpia las impurezas que son llevadas durante este proceso a la parte superior del hervido. Tras estos minutos, se vuelve a introducir agua hasta el nivel inicial de agua. Mediante este proceso se purifica el mosto que se está elaborando.

Trasiego y clarificación: Se introduce en los recipientes adecuados el mosto purificado, se airea y se le permite acrecentar el proceso fermentativo por unos dos días más, trasegando al mosto varias veces más, con la precaución de mantener siempre lleno el recipiente donde se está realizando la fermentación para que el hidromiel esté listo.

Añejamiento: Se deja reposar el hidromiel por tres días más para obtener una bebida de mayor calidad, mientras mayor envejecimiento el hidromiel adquirirá mejor sabor y mayor cuerpo.

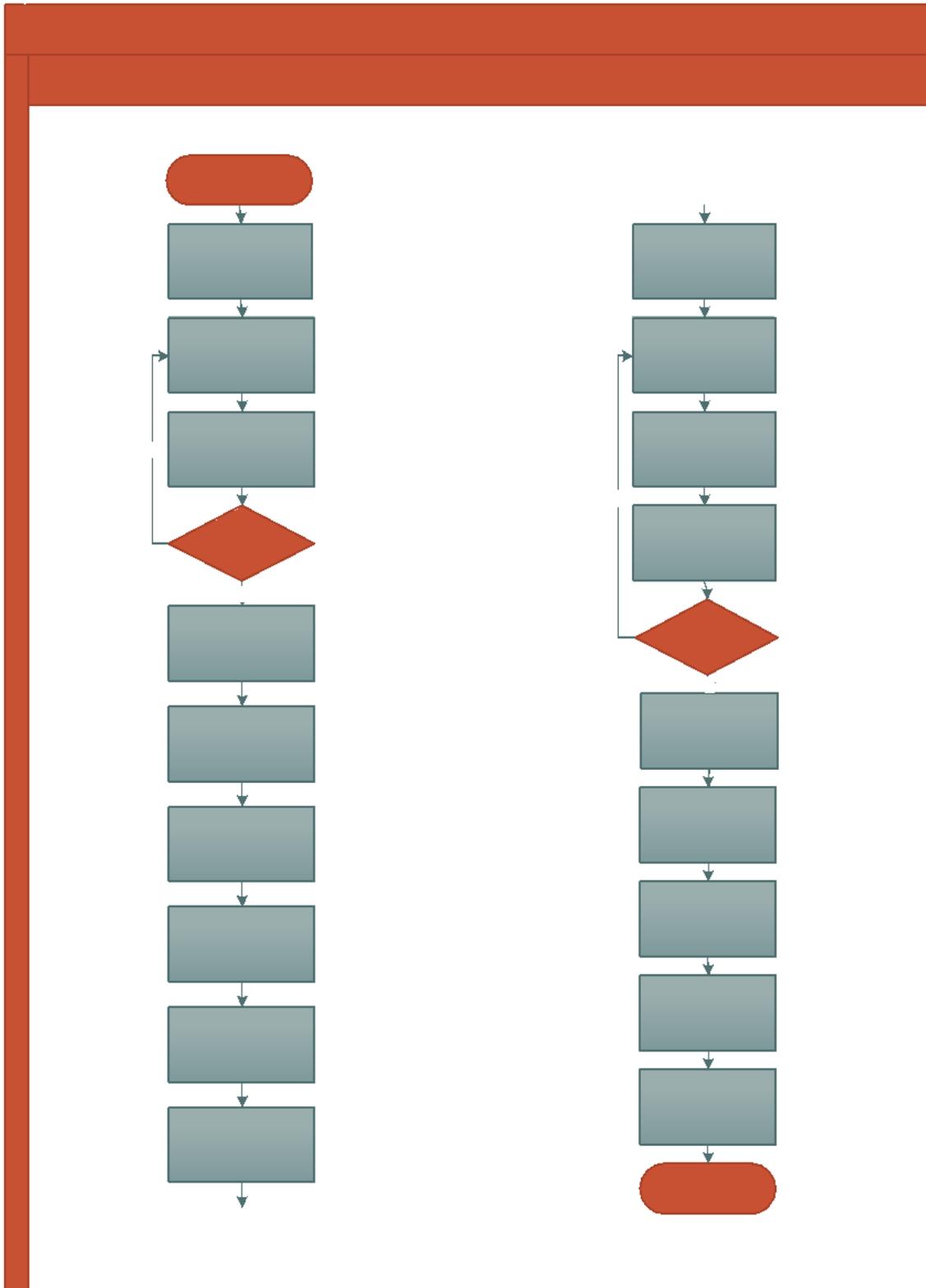


Figura No 7: Diagrama de flujo proceso de elaboración hidromiel

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La constitución de la empresa que fabricará la bebida de hidromiel se ampara bajo la figura legal de Compañía Limitada, según lo que dispone la Ley de Compañías para la creación de sociedades mercantiles. El capital inicial aportado por los partícipes de la Compañía Limitada corresponde al valor de la inversión inicial menos el financiamiento externo. El número de partícipes será tres personas que forman parte de un círculo familiar y cada uno aportará el 33.3% del capital social inicial.

En lo que respecta a la emisión de permisos de operación y comercialización del licor se debe cumplir con lo siguiente:

- I. Inscripción de la compañía limitada en la página web de la Superintendencia de Compañías.
- II. Reserva legal del nombre de la empresa: **VALHALLA CIA LTDA.**
- III. Legalización de los estatutos de la compañía mediante escritura emitida ante un Notario Público.
- IV. Inscripción en el Registro Mercantil.
- V. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas
- VI. Registro de marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual: **HIDROMIEL VALHALLA**
- VII. Solicitud de Licencia Única de Actividades Económica (LUAE) ante la Administración Zonal correspondiente.
- VIII. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura y permisos para el personal involucrado en la elaboración del licor ante el Ministerio de Salud.

- IX. Cumplimiento de normativa INEN ante el Servicio de Normalización
- X. Permiso de circulación ante la Agencia Nacional de Regulación, Control u Vigilancia Sanitaria.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional para la empresa VALHALLA CIA LTDA es de tipo funcional, ya que se crearán áreas específicas de acuerdo al cumplimiento de funciones y tareas, coordinadas bajo la administración de la Gerencia General. El tipo de organigrama es lineal, ya que no se contará con jefaturas, sino únicamente con áreas funcionales contraladas por una persona que es el representante legal de la empresa, de esta manera, se ahorran gastos por contratación de personal que no es necesario en las etapas iniciales de operación.

6.3.3 Organigrama

El organigrama de la empresa VALHALLA CIA LTDA bajo una orientación horizontal o lineal es el siguiente:

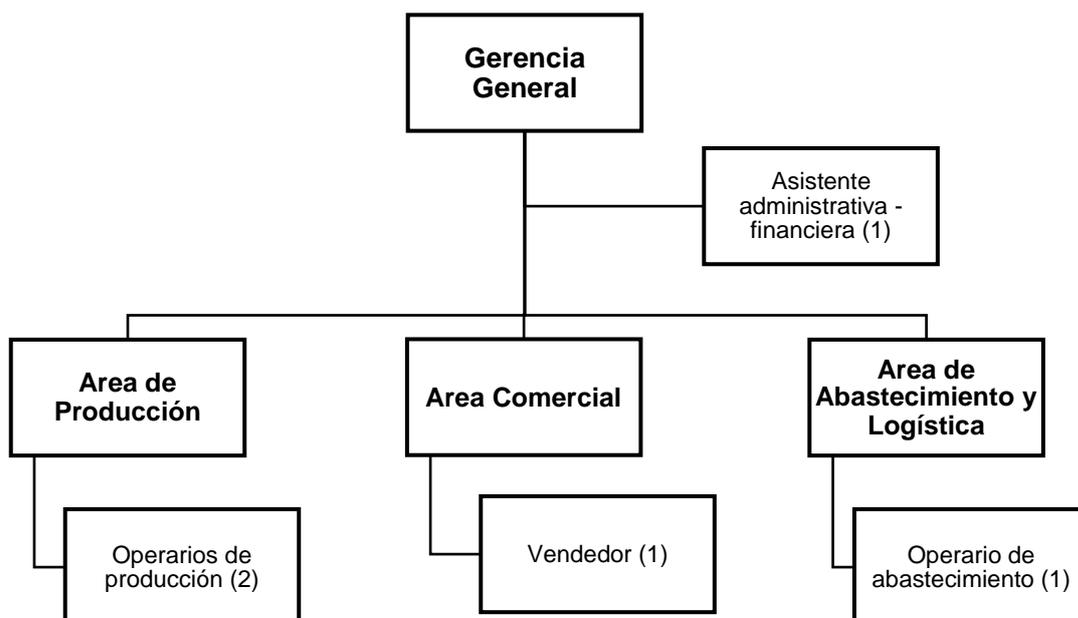


Figura No 8: Organigrama de la empresa

El tema contable de la empresa será asumido por una empresa de forma externa, lo cual será facturado mensualmente como gastos generales por un valor de \$125,00. En la siguiente tabla se describe las funciones de cada cargo en la organización:

Tabla 7. Descripción de funciones

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
Gerente General:	Supervisión de las áreas comerciales y producción. Control de calidad del hidromiel Gestión de los recursos administrativos y financieros Representación legal Negociación con proveedores y clientes	\$1.200
Asistente administrativa:	Soporte a las actividades del Gerente General Atención a clientes y proveedores Control saldos bancarios, cuentas por pagar y cobrar Administración nómina y personal	\$500
Vendedor:	Elaboración plan marketing Contacto con clientes potenciales Supervisión del uso del producto en bares y restaurantes	\$ 600
Operarios producción:	Encargado de elaboración de hidromiel Mantenimiento de equipos y maquinaria Control de calidad del producto final.	\$ 390
Operario abastecimiento de y logística:	Encargado de la adquisición de la materia prima Control de calidad a la materia prima Manejo de inventario de producto final y materia prima Entrega de producto a los clientes	\$ 390

Detalle de sueldos y salarios

El detalle de los sueldos y salarios de cada carga propuesto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8. Detalle de gastos y salarios

Cargo	Nro. personas	Sueldo mensual nominal	Costo empresa mensual (incluye beneficios de ley)
Gerente General	1	1.500,00	1345,80
Asistente administrativa	1	500,00	634,58
Vendedor	1	600,00	755,07
Operario producción	2	390,00	971,94
Operario abastecimiento	1	390,00	502,05

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Con la finalidad de desarrollar el plan financiero, fundamentalmente con el propósito de efectuar proyecciones de ventas, costos y gastos, es importante determinar el volumen de ventas esperado, para lo cual se define la capacidad instalada del negocio misma que depende de la producción, que es de 5000 botellas al mes, sin embargo, al iniciar el proyecto se va a ocupar el 60% de esta capacidad, lo que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 9. Capacidad de producción

	Producción botellas 500 ml	Producción máx. días - litros
Capacidad máxima producción por día	250	125
Uso de la capacidad máxima producción	60%	
Capacidad usada producción por semana	750	375
Número de semanas x mes	4	
Capacidad usada producción por mes	3.000	1.500
Capacidad usada producción por año	36.000	18.000

El crecimiento del sector, considerando datos de la industria de elaboración de bebidas alcohólicas y su crecimiento desde el 2013 al 2017, cuyo promedio según datos del Banco Central del Ecuador es de 1,72% anual. La inflación promedio de los últimos cinco años es del 2,21% anual, datos tomados del Banco Central del Ecuador (2017). A partir de esta información se realizan las proyecciones y estimaciones considerando un horizonte de tiempo de cinco años.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos provienen de multiplicar en número de unidades pronosticadas vender y el precio de venta de cada unidad, las proyecciones consideran la capacidad instalada y la inflación promedio anual, los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	146.318	153.683	163.329	176.902	182.885

En la siguiente figura se observa un crecimiento permanente de los ingresos, el crecimiento anual promedio es del 5,75%, lo que permite entrever que se trata de una idea de negocio factible

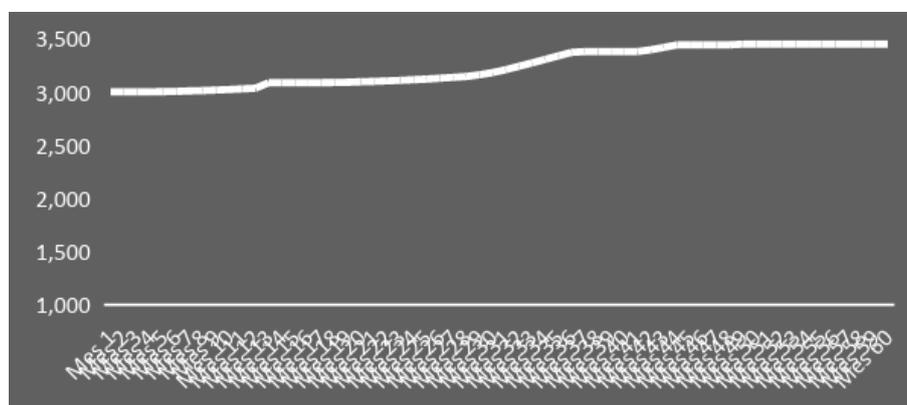


Figura No 9: Crecimiento ingresos**7.1.2 Proyección de costos**

Los costos totales de la empresa provienen de multiplicar el número de unidades pronosticadas vender por los costos de producción unitario de cada botella; por lo tanto, la proyección también considera estos elementos.

Respecto al número de unidades a comercializar, las mismas empatan con las unidades proyectadas al definir ingresos, mientras que los costos unitarios son definidos por producto y considera la estimación de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; estos costos son proyectados en base a la inflación anual esperada para los próximos cinco años que es de 2,21% anual.

Dados los antecedentes mencionados, los costos totales esperados son:

Tabla 11. Proyección de costos

Materia prima directa	Cantidad	Costo unitario	Costo x botella	Costo total de insumo
Miel	650	0,00163	\$ 1,06	\$1,06
Sales nutritivas	45	0,00298	\$ 0,13	\$0,13
Levaduras	4	0,00400	\$ 0,02	\$0,02
Tiamina	6	0,00105	\$ 0,01	\$0,01
Agua	40	0,00000	\$ 0,04	\$0,04
Botella	1	0,78000	\$ 0,78	\$0,78
Costo indirecto fabricación	Cantidad	Costo unitario	Costo x botella	Costo total de insumo
Etiqueta	1	0,35000	\$ 0,35	\$0,35
COSTO DE PRODUCCIÓN				\$ 2,39

De forma anual, el costo de venta se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 12. Costo de producción anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción y venta	60.494	64.107	66.216	69.076	69.959

En promedio los costos se cubren con el 40,18% de los ingresos y genera un margen de utilidad bruto del 59,82% en promedio.

Mientras el volumen de ventas se incrementa, los costos se reducen, lo cual se refleja en el comportamiento de los costos durante el horizonte de tiempo analizado.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa consideran el pago de sueldos y salarios, incluyendo beneficios sociales y los gastos de administración y venta, que se los toma como gastos generales, todos estos son proyectados considerando la inflación anual esperada para los próximos cinco años, que es de 2,21% anual.

Tabla 13. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	32.825	35.885	36.661	37.454	38.264
Gastos generales	39.228	30.923	31.607	32.305	33.019
Gastos de depreciación	1.748	1.748	1.748	882	882
Gastos de intereses	2.324	1.914	1.452	931	345

En cuanto a las depreciaciones, sus proyecciones consideran un tratamiento en línea recta, respetando los parámetros establecidos en la ley vigente en el Ecuador sobre activos fijos. (edificios 5% anual durante 20 años, vehículos 20% anual durante 5 años, equipos de cómputo 33,33% anual durante 3 años, y, muebles, equipos, herramientas, entre otros, un 10% anual durante 10 años)

La utilidad bruta promedio del 59,82%, permite cubrir sin complicaciones los gastos, generando una utilidad operacional promedio de 16,36%, que es una evidencia de que el proyecto es viable.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Las inversiones que requiere el proyecto se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 14. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	58.810,00
Maquinaria	49.050,00
Mobiliario	3.360,00
Equipos de Computación	3.400,00
Instalaciones	3.000,00

El 83% de la inversión en propiedad, planta y equipo se destina a la compra de maquinarias, ya estas representan la base de la producción, el 17% restante se orienta de forma equitativa a la compra de mobiliario, equipos de computación y para adecuaciones.

Además de activos fijos la empresa requiere diferidos e intangibles que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 15. Detalle de diferidos e intangibles

Ítem	Costo Total
Solicitud permiso sanitario	720,00
Pruebas iniciales de calidad del producto	1.500,00
Gastos de constitución	500,00
	2.720,00

Es importante indicar que los gastos descritos al ser de constitución se consideran gastos corrientes, por lo tanto, no influyen en el rubro de inversiones.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital que requiere la empresa para solventar sus operaciones (costos y gastos) durante el primer mes de funcionamiento es de \$10.575,80; luego de este periodo, y considerando los flujos esperados, la empresa estará en capacidad de solventar su actividad económica sin contratiempos. Incluyendo el capital de trabajo, la inversión inicial requerida por el negocio es:

Tabla 16. Capital de trabajo e inversión

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	58.810,00
Capital de trabajo inicial	10.575,80

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	69.385,80
--------------------------------	------------------

7.2.3 Estructura de capital

El proyecto considera la siguiente estructura de capital:

Tabla 17. Estructura de capital

Propio	70,00%	48.570,06
Financiamiento bancario	30,00%	20.815,74

El financiamiento considera una tasa de interés del 12% anual, según datos de la banca privada local para créditos de inversión (Banco Pichicha); este financiamiento se va a realizar a cinco años con cuotas fijas mensuales de \$463,03

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

7.3.1 Estado de resultados

La empresa presenta utilidades crecientes durante los primeros cinco años de funcionamiento, resultados que se resumen en el siguiente estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 18. Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	146.318	153.683	163.329	176.902	182.885
Costo materia prima	60.494	64.107	66.216	69.076	69.959
UTILIDAD BRUTA	85.824	89.576	97.112	107.826	112.926
Gastos sueldos	32.825	35.885	36.661	37.454	38.264
Gastos generales	39.228	30.923	31.607	32.305	33.019
Gastos de depreciación	1.748	1.748	1.748	882	882
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	12.022	21.020	27.097	37.185	40.761
Gastos de intereses	2.324	1.914	1.452	931	345
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	9.698	19.106	25.645	36.254	40.416

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.455	2.866	3.847	5.438	6.062
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.244	16.240	21.798	30.816	34.354
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.814	3.573	4.796	6.779	7.558
UTILIDAD NETA	6.430	12.667	17.003	24.036	26.796

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera considera los niveles de las cuentas de activos, pasivo y patrimonio que registrará las empresas durante los cinco primeros años de funcionamiento, lo que se condensa en la siguiente tabla.

Tabla 19. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	69.386	75.050	84.155	97.498	117.117	138.802
Corrientes	10.576	17.988	28.841	43.933	64.433	87.000
Efectivo	10.576	9.084	19.577	33.774	53.904	77.016
Cuentas por Cobrar	-	6.144	6.445	7.131	7.440	7.620
Inventarios	-	1.050	1.074	1.138	1.160	1.157
No Corrientes	58.810	57.062	55.314	53.565	52.684	51.802
Propiedad, Planta y Equipo	58.810	58.810	58.810	58.810	58.810	58.810
Depreciación acumulada	-	1.748	3.496	5.245	6.126	7.008
PASIVOS	20.816	20.050	16.487	12.828	8.411	3.300
Corrientes	-	2.466	2.547	2.992	3.199	3.300
Cuentas por pagar proveedores	-	1.424	1.462	1.577	1.616	1.620
Sueldos por pagar	-	515	515	515	515	515
Impuestos por pagar	-	528	570	900	1.068	1.166
No Corrientes	20.816	17.583	13.941	9.836	5.211	-
Deuda a largo plazo	20.816	17.583	13.941	9.836	5.211	-
PATRIMONIO	48.570	55.000	67.667	84.670	108.706	135.502
Capital	48.570	48.570	48.570	48.570	48.570	48.570
Utilidades retenidas	-	6.430	19.097	36.100	60.136	86.932

La empresa otorgará créditos a 30 días por el 50 % de las ventas, el 50% restante se cobrará al contado. Las cuentas por pagar se manejarán con crédito a 30 días por el 30% de las compras, el 70% se cancelará al contado. Por política interna las utilidades generadas no serán distribuidas entre los socios, estas se reinvertirán en el negocio y con ello se permitirá su crecimiento y expansión.

El 20% del inventario de productos terminados se canalizará para ventas del próximo mes y el 60% del inventario de materia prima se canalizará para la producción del mes siguiente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el estado donde se resumen los flujos de las operaciones, inversiones y financiamiento de la empresa.

En este caso, el proyecto presenta los siguientes flujos:

Tabla 20. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	1.740	14.135	18.302	24.755	28.323
Utilidad Neta		6.430	12.667	17.003	24.036	26.796
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.748	1.748	1.748	882	882
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(6.144)	(301)	(686)	(309)	(180)
- Δ Inventario PT	-	(1.050)	(23)	(64)	(22)	3
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		(1.710)	(35)	(144)	(39)	722
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.424	38	116	39	3
+ Δ Sueldos por pagar		515	(0)	(0)	-	-
+ Δ Impuestos		528	43	329	168	98
Actividades de Inversión	(58.810)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(58.810)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	69.386		(3.642)	(4.104)	(4.625)	(5.211)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	20.816	17.583	(3.520)	(4.104)	(4.625)	(5.211)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	48.570		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.576	(1.492)	10.493	14.198	20.130	23.112
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.576	9.084	19.577	33.774	53.904
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.576	9.084	19.577	33.774	53.904	77.016

Como podemos observar, en este estado se presentan el comportamiento del flujo respecto a las actividades de inversión, financiamiento y operación.

En lo que respecta a las actividades de inversión, estas solo generan movimientos en el año 1, cuando se efectúa la inversión inicial, respecto a las actividades de financiamiento, de la misma forma, presenta movimientos iniciales por crédito recibido, y cada año existe el pago de la amortización de la deuda, mientras que, en las actividades de operación, se generan cambios año a año respecto al desarrollo de las actividades.

Al final de cada año existe un incremento en el efectivo, esto debido a los dividendos retenidos y que permiten a la empresa contar con un flujo creciente y disponible para nuevas actividades de inversión.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto analiza las entradas y salidas del negocio sin considerar el crédito, en este caso los resultados esperados para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa son positivos y su crecimiento es marcado.

Tabla 21. Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		12.022	21.020	27.097	37.185	40.761
Gastos de depreciación		5.078	5.513	5.513	4.718	4.646
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.455	2.866	3.847	5.438	6.062
22% IMPUESTO A LA RENTA		1.814	3.573	4.796	6.779	7.558
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		13.832	20.094	23.967	29.686	31.787
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.576)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	3.232	(348)	(930)	(462)	(1.776)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	283
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(10.576)	3.232	(348)	(930)	(462)	(1.493)
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(58.810)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	4.350
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-

<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	642
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(58.810)	-	-	-	-	4.991
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(69.386)	17.065	19.746	23.037	29.224	35.285

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista analiza las entradas y salidas del negocio considerando el crédito recibido al inicio de las operaciones, en este caso los resultados esperados para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa son positivos y su crecimiento es marcado.

Tabla 22. Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(69.386)	17.065	19.746	23.037	29.224	35.285
Préstamo	20.816	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.324)	(1.914)	(1.452)	(931)	(345)
Amortización del capital	-	(3.232)	(3.642)	(4.104)	(4.625)	(5.211)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(48.570)	11.508	14.190	17.481	23.668	29.729

El flujo del inversionista presenta resultados positivos desde el año 1, lo que es favorable, y a nivel porcentual, comparado con el flujo del proyecto, genera un mayor crecimiento, el flujo del proyecto crece año a año en un 20%, mientras que el del inversionista crece un 26,87% en promedio, lo que indica que la deuda solicitada al iniciar las operaciones es recomendable.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento considerada para los inversionistas es de 14,13%, la misma representa lo mínimo que estos esperarían recibir por su inversión considerando que se solicita un crédito y se debe cancelar los respectivos intereses. Esta tasa considera los siguientes elementos para su cálculo:

Tabla 23. Datos para el cálculo

Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	10,31%
Beta	0,68
Beta Apalancada	0,64
Riesgo País	4,42%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	12,00%
Precio Dow Jones	
12/06/2018	25.320,73
Hace 5 Años	15.499,54

En base a los cuales se define la tasa CAPM y WACC, que para la idea de negocio propuesta es:

Tabla 24. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,28%
CAPM	14,13%

7.4.3 Criterios de valoración

Como criterios de evaluación se analizan al Valor Actual Neto (VAN), al Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y a la tasa Interna de Retorno (TIR), que son los principales evaluadores financieros.

Tabla 25. Criterio de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$15.912,45		VAN	\$13.462,78	
PRI	3,67	AÑOS	PRI	3,77	AÑOS
TIR	20,09%		TIR	23,38%	

En el caso del proyecto una vez recuperada la tasa de descuento, adicional el proyecto genera \$15.912,45, con un rendimiento esperado del 20,09%, superior a la tasa WACC y un periodo de recuperación de la inversión de 3,67 años, que es menor al horizonte de tiempo analizado.

En el caso del inversionista adicional a la tasa de descuento se espera recibir \$13.462,78; con un rendimiento de 23,38%, que es superior a la tasa CAPM, y un periodo de recuperación de la inversión de 3,77 años, que es menor al horizonte de tiempo analizado.

El VAN es positivo y mayor a uno, lo que indica que el proyecto es viable, una vez recuperada la tasa de descuento se generará un valor adicional, mientras que la TIR en ambos flujos es mayor a la tasa de descuento, lo que indica que se genera un mayor rendimiento que el mínimo esperado, por lo que se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en el mismo.

7.5 Índices financieros

Los indicadores financieros esperados para los próximos cinco años son:

Tabla 26. Índices financieros

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	30,00%	26,72%	19,59%	13,16%	7,18%	2,38%
Capital	70,00%	73,28%	80,41%	86,84%	92,82%	97,62%
Capital de trabajo contable		15.522	26.294	40.941	61.234	83.700

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	7,29	11,33	14,68	20,14	26,36	2,35
Prueba acida	6,17	10,22	13,67	19,17	25,65	1,28
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	36,45%	24,37%	15,15%	7,74%	2,44%	39%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,6	2,8	3,0	3,4	3,5	0,86
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	58,66%	58,29%	59,46%	60,95%	61,75%	69,95%
MARGEN OPERACIONAL	8,22%	13,68%	16,59%	21,02%	22,29%	12,12%
MARGEN NETO	4,39%	8,24%	10,41%	13,59%	14,65%	9,33%

En cuanto a la estructura de capital, en el año cero esta es 30% deuda y 70% propia, pero en 5 años al pagar la deuda está el 100% propia, por lo tanto, existe la posibilidad de acceder a nuevo financiamiento para procesos de crecimiento y expansión del negocio.

Comparado con la industria, en cada uno de los casos, los indicadores se ubican en una mejora posición, la liquidez de la empresa le permite cancelar sus deudas en el corto plazo sin problemas, y es factible con esta liquidez

incluso incrementar el nivel de endeudamiento en menos de un año, lo cual se corrobora analizando el nivel de endeudamiento de la empresa, que va disminuyendo conforme se cancela la deuda adquirida al iniciar operaciones.

En cuanto a la rotación de activos esta es mayor que la competencia y los márgenes de rentabilidad se encuentran notablemente por encima de la industria, por lo cual se concluye que el proyecto es viable y se recomienda su inversión.

De acuerdo con los datos presentados y para mejorar los indicadores se recomienda:

- Con el exceso de liquidez realizar nuevas inversiones, en actividades complementarias y suplementarias al negocio, que permita generar ingresos y flujos adicionales.
- Se recomienda considerar al crédito como una opción de crecimiento, luego del horizonte de tiempo planificado, es viable expandir los horizontes de la empresa y buscar alternativas de financiamiento, aprovechando que el sector en promedio presenta un mayor financiamiento que la empresa.
- El margen de utilidad es mayor que el del sector, lo cual ratifica la necesidad de reinvertir y con ello mejorar estos indicadores, aproximándose al promedio de la industria.

En conclusión, la idea de negocio propuesta es favorable y se recomienda su inversión.

8. CONCLUSIONES

El resultado del análisis de entornos se refleja en la matriz EFE, la cual agrupa los principales factores que afectan positiva o negativamente en la implementación de la empresa. En el aspecto positivo, se encuentran como principales factores a la facilidad para acceder proveedores de materia prima e insumos para la industria de licores. En el aspecto negativo, se concluye que la dependencia de equipamiento importado puede ser un riesgo para la empresa

debido a la tendencia que existe en el país para la imposición de aranceles, para minimizar este riesgo es necesario realizar una prospectiva del mercado, con el fin de encontrar un proveedor nacional para este tipo de equipos.

La investigación de mercado realizado por el grupo focal y las encuestas, determina que el segmento de personas de género masculino y que pertenecen al grupo demográfico entre 25 y 45 años, son aquellas que tienen mayor frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas. En el segmento de personas con apetencia por bebidas artesanales, el 27% conoce el hidromiel, por lo que existe una porción del mercado de 73% que no conoce el producto, esto permite recomendar que el plan de marketing se enfoque en la promoción y publicidad de los atributos del producto, enfocado en su tradición e historia.

La oportunidad de negocio se construye en base de cuatro aspectos encontrados en el análisis de entornos y cliente, estos son, la apetencia por el consumo de bebidas alcohólicas y el mercado creciente de las bebidas artesanales, el incentivo a la producción nacional, consumidor enfocado en un licor de precio accesible y la posibilidad de mezclar el hidromiel con otros ingredientes, para generar un sabor diferenciado.

Como se estableció en la investigación de mercado, el plan de marketing debe concentrarse en promocionar los atributos del producto, para reducir el porcentaje de personas que no han escuchado hablar del hidromiel. Para ello se enfoca en promocionar el producto, en el sitio donde el mercado objetivo se reúne para consumir bebidas, se planifica auspiciar eventos, incentivar el consumo mediante la entrega de material promocional y con el acompañamiento constante de las redes sociales.

Como objetivos organizacionales se plantea incrementar las ventas del producto en el 10% hasta el año 2020, con el fin de que la empresa mantenga un crecimiento sostenido, para asegurar su sustentabilidad en el mediano y largo plazo. Para conseguir este objetivo, se recomienda la construcción de indicadores de seguimiento, los cuales pueden basarse en el modelo de cuadro mando integral, esta tarea debe ser realizada por el gerente general.

El análisis financiero determina que la empresa tiene una estructura de ingresos y egresos acorde a su tamaño de planta y en función de su participación de mercado. Esta utilidad generada desde el año 1 representa el 4% de los ingresos por ventas, lo cual es una rentabilidad razonable para la industria de elaboración de licores. La valoración financiera del proyecto es positiva debido a que existe una tasa interna de retorno de 23,38% en el flujo de caja del inversionista, lo cual concluye que el proyecto es viable de implementarlo.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Publicaciones Generales :
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Central del Ecuador. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*.
Obtenido de Publicaciones Generales:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Barrios, C., & Sanchez, J. (2010). Caracterización físico, química y análisis sensorial de la hidromiel. *Zootecnia Tropical*, 313 - 319.

Best, R. (2012). *Marketing estratégico*. México DF: Pearson.

Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2017). *www.cfn.fin.ec*.
Obtenido de Tasas de Interés Septiembre 2017:
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/tasas-de-Inter%C3%A9s-septiembre-2017.pdf>

Improlac. (2016). *www.improlac.com*. Obtenido de *www.improlac.com*:
https://www.improlac.com/biblioteca/items/72_A/LECHE_PASTEURIZAD A.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación S.A.

Mayorca, S. (2016). *Los misterios de los Celtas*. Ireland: Editorial De Vecchi S.A.

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

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

Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021*. Quito: SENPLADES.

Servicio de Rentas Internas. (marzo de 2017). *Servicio de Rentas Internas - Contribuyentes Especiales*. Recuperado el 01 de marzo de 2017, de *www.sri.gob.ec*: <http://www.sri.gob.ec/de/334>

Sociedad Española de Nutrición Comunitaria. (2012). *Guía de alimentos funcionales*. España: Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética.

Superintendencia de Compañías. (24 de enero de 2018). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

<http://mitologias.readthedocs.io/en/latest/modules/mitologia/hidromiel.html>

ANEXOS

Anexo 1. Tablas de Contingencia

Tabla 1

Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila			
1	62.50%	30.00%	56.00%
2	37.50%	70.00%	44.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 2

Cuenta de ¿Con que frecuencia consume bebidas alcohólicas?	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila			
1	57.50%	30.00%	52.00%
2	17.50%	0.00%	14.00%
3	15.00%	0.00%	12.00%
4	7.50%	0.00%	6.00%
5	2.50%	70.00%	16.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 3

Cuenta de Género	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila			
1	85.71%	72.73%	80.00%

2	14.29%	27.27%	20.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 4

Cuenta de ¿Conoce usted la hidromiel?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila		1	2	Total general
1		27.50%	72.50%	100.00%
2		0.00%	100.00%	100.00%
Total general		22.00%	78.00%	100.00%

Tabla 4

Cuenta de ¿Con qué frecuencia consumiría usted hidromiel?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila		1	2	Total general
1		46.43%	68.18%	56.00%
2		28.57%	9.09%	20.00%
3		14.29%	0.00%	8.00%
4		3.57%	0.00%	2.00%
5		7.14%	22.73%	14.00%
Total general		100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 5

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
1	75.00%	47.62%	63.27%
2	0.00%	4.76%	2.04%
3	14.29%	38.10%	24.49%
4	10.71%	9.52%	10.20%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 6

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna					Total general
	1	2	3	4	5	
1	14.29%	57.14%	14.29%	4.76%	9.52%	100.00%
2	28.57%	57.14%	0.00%	0.00%	14.29%	100.00%
3	28.57%	28.57%	42.86%	0.00%	0.00%	100.00%
4	0.00%	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Total general	19.57%	54.35%	15.22%	2.17%	8.70%	100.00%

Tabla 7

Cuenta de ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de comprar la hidromiel?	Etiquetas de columna				Total general
	1	2	3	4	
Etiquetas de fila					
1	42.86%	64.29%	71.43%	100.00%	58.70%
2	38.10%	28.57%	28.57%	0.00%	30.43%
3	4.76%	7.14%	0.00%	0.00%	4.35%
5	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	6.52%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 8

Cuenta de ¿En qué lugares le gustaría comprar la hidromiel?	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila			
1	25.00%	33.33%	28.57%
2	14.29%	38.10%	24.49%
3	60.71%	28.57%	46.94%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 9

Cuenta de ¿En qué lugares le gustaría comprar la hidromiel?	Etiquetas de columna		Total general
	1	2	
Etiquetas de fila	1	2	general
1	25.00%	33.33%	28.57%
2	14.29%	38.10%	24.49%
3	60.71%	28.57%	46.94%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 10

Cuenta de ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?	Etiquetas de columna					Total general
	1	2	3	4	5	
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	general
1	44.44%	11.11%	0.00%	0.00%	44.44%	100.00%
2	23.08%	15.38%	0.00%	3.85%	57.69%	100.00%
3	33.33%	0.00%	0.00%	0.00%	66.67%	100.00%
4	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%
5	0.00%	25.00%	25.00%	0.00%	50.00%	100.00%
Total general	26.53%	12.24%	2.04%	2.04%	57.14%	100.00%

Tabla 11

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué tan interesante es para usted consumir hidromiel?	
1		4.00%
2		6.00%
3		2.00%
4		2.00%
5		4.00%
6		10.00%
7		6.00%
8		10.00%
9		4.00%
10		14.00%
11		10.00%
12		2.00%
13		2.00%
14		2.00%
15		4.00%
16		2.00%
17		2.00%
18		2.00%
19		2.00%
20		4.00%
21		2.00%
22		2.00%
(en blanco)		2.00%
Total general		100.00%

Tabla 12

Cuenta de ¿Qué tan interesante es para usted consumir hidromiel?	Etiquetas de columna					Total general
	1	2	3	4	5	
Etiquetas de fila						
1	20.59%	58.82%	11.76%	0.00%	8.82%	100.00%
2	20.00%	20.00%	40.00%	0.00%	20.00%	100.00%
3	9.09%	45.45%	27.27%	18.18%	0.00%	100.00%
Total general	18.00%	52.00%	18.00%	4.00%	8.00%	100.00%

Anexo 3 Grafico Van Westerdorp

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango \$4 - \$10 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
4	66.00%
5	6.00%
6	2.00%
7	2.00%
4.5	24.00%
Total general	100.00%

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango \$4 - \$10 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
4.5	2.00%
5	76.00%

6	16.00%
7	2.00%
9	2.00%
10	2.00%

Total general	100.00%
----------------------	----------------

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango \$4 - \$10 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?
--------------------------	---

5	12.00%
6	20.00%
6.5	22.00%
7	24.00%
8	16.00%
9	2.00%
10	4.00%

Total general	100.00%
----------------------	----------------

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿A qué precio dentro de este rango \$4 - \$10 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?
--------------------------	--

6	14.00%
7	2.00%
8	18.00%
8.5	6.00%
9	20.00%
10	40.00%

Total general	100.00%
----------------------	----------------

Precio	BNC	BSC	CSC	CNC
\$ 4.00	66.00%	0.00%	0.00%	0.00%
\$ 4.50	24.00%	2.00%	0.00%	0.00%
\$ 5.00	6.00%	76.00%	12.00%	0.00%
\$ 6.00	2.00%	16.00%	20.00%	14.00%
\$ 6.50	0.00%	0.00%	22.00%	0.00%
\$ 7.00	2.00%	2.00%	24.00%	2.00%
\$ 8.00	0.00%	0.00%	16.00%	18.00%
\$ 8.50	0.00%	0.00%	0.00%	6.00%
\$ 9.00	0.00%	2.00%	2.00%	20.00%
\$ 10.00	0.00%	2.00%	4.00%	40.00%
\$ 4.00	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%
\$ 4.50	34.00%	100.00%	0.00%	0.00%
\$ 5.00	10.00%	98.00%	12.00%	0.00%
\$ 6.00	4.00%	22.00%	32.00%	14.00%
\$ 6.50	2.00%	6.00%	54.00%	14.00%
\$ 7.00	2.00%	6.00%	78.00%	16.00%
\$ 8.00	0.00%	4.00%	94.00%	34.00%
\$ 8.50	0.00%	4.00%	94.00%	40.00%
\$ 9.00	0.00%	4.00%	96.00%	60.00%
\$ 10.00	0.00%	2.00%	100.00%	100.00%

