



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DEL LICOR “TARDÓN” EN LA CIUDAD DE MIRA – PROVINCIA DEL  
CARCHI.

AUTOR

Jorge Adrián Onofre Arboleda

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL  
LICOR “TARDÓN” EN LA CIUDAD DE MIRA – PROVINCIA DEL CARCHI.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas

Profesor Guía  
MSc. Lucciana Marie Mabel Bolaños

Autor  
Jorge Adrián Onofre Arboleda

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la Producción y Comercialización del licor “Tardón” en la ciudad de Mira – Provincia del Carchi, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jorge Adrián Onofre Arboleda, en el semestre 201900, 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”.

---

Lucciana Marie Bolaños Arévalo

Magister en Mercadotecnia

CI: 171086789-4

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo Plan de Negocios para la Producción y Comercialización del licor “Tardón” en la ciudad de Mira – Provincia del Carchi, del estudiante Jorge Adrián Onofre Arboleda, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Mariela Alejandra Soto Hernández

Magister en Administración

CI: 1756384119

## **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”.

---

Jorge Adrián Onofre Arboleda

CI: 0401408091

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios y a la Virgen de la Caridad por darme la fuerza y motivación para aprovechar cada oportunidad que me da la vida.

Gracias a toda mi familia, por estar junto a mí en cada paso que doy para salir adelante con mis proyectos.

Gracias a todos por su confianza, su bondad y su respaldo, pues he llegado a culminar con gran esfuerzo y sacrificio este proyecto de vida.

**Adrián**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a mi esposa Sandy, que con su amor, dedicación y apoyo incondicional me encamino hacia el éxito y por ser mi motivación para luchar cada día.

También quisiera dedicar mi esfuerzo a mis padres, hermanos y a mis sobrinos por ser el pilar fundamental para que mi sueño se haga realidad.

**Adrián**

## RESUMEN

El presente plan de negocios se centra en plantear de manera clara un negocio que se enfoque fundamentalmente en el emprendimiento de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de Tardón tradicional de la ciudad de Mira, Provincia del Carchi. El nuevo producto llevará el nombre de “Tardón El Chinchinal”, cuyo sabor ha venido trascendiendo de generación en generación en la cultura y tradición de los mireños.

Al analizar e interpretar los datos obtenidos en el estudio de mercado, se pudo identificar claramente el grupo objetivo al cuál se dirigirá la microempresa y será a las personas jóvenes y adultas del cantón Mira.

Por otra parte, los datos brindados por el estudio de mercado permitieron saber los gustos y preferencias de las personas de la localidad dando así una pauta para poder introducir un nuevo producto en el mercado, facilitando información para proponer estrategias de comercialización y distribución que se podrían utilizar. La microempresa de licor “Tardón El Chinchinal” ingresará al mercado con una estrategia de posicionamiento que va de la mano con la estrategia de promoción y comunicación la cual brinda como resultado diferenciación ante la competencia.

A su vez, se propone el diseño de un plan de producción, considerando capacidad de la microempresa y por ende las condiciones de demanda del mercado, para de esta manera cumplir con todas necesidades requeridas para la elaboración del licor “Tardón El Chinchinal”.

Por último, se considera herramientas de financiamiento para el desarrollo del producto que ayudarán a fomentar una microempresa sólida que permita sustentarse a través del tiempo.



## **ABSTRACT**

The present business plan focuses on clearly stating a business that focuses primarily on the entrepreneurship of a microenterprise dedicated to the production and commercialization of Mira city traditional Tardon in the Carchi province. The new product will be called "Tardón El Chinchinal", whose flavor has been transcended from generation to generation in the culture and tradition of Mira people.

When analyzing and interpreting the data obtained in the market study, it was possible to clearly identify the target group to which the microenterprise will be directed and which will be to the young and adult people of the canton of Mira.

On the other hand, the data provided by the market study allowed to know the tastes and preferences of locality people, thus giving a guideline to be able to introduce a new product for the market, providing us information to propose marketing and distribution strategies that could be used. The liquor microenterprise "Tardón El Chinchinal" will enter the market with a positioning strategy that goes hand in hand with the promotion and communication strategy which results in differentiation before the competition.

At the same time, the design of a production plan is proposed, considering the capacity of the microenterprise and therefore the conditions of market demand, in order to meet all the needs required for the production of the "Tardón El Chinchinal" liquor.

Finally, financing tools for product development are proposed that will help to promote a solid microenterprise that can be sustained over time.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema .....	1
1.2 Razones para escoger el tema.....	2
1.3 Pertinencia del tema a desarrollar .....	2
1.4 Diagnóstico del entorno actual .....	4
1.5 Conclusiones del capítulo.....	5
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA .....	6
2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	6
2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	8
2.3 Conclusiones del capítulo.....	13
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA DE MERCADERO .....	14
3.1 Naturaleza y filosofía del negocio .....	14
3.2 Estilo corporativo e imagen.....	15
3.2.1 La marca .....	15
3.2.2 El logotipo.....	15
3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad .....	16
3.4 Misión y visión.....	16
3.4.1 Misión .....	16
3.4.2 Visión.....	17
3.5 Objetivos de crecimiento y financieros .....	17
3.5.1 Objetivos de crecimiento .....	17
3.5.2 Objetivos financieros .....	17
3.6 Información legal .....	18

3.7	Estructura organizacional .....	19
3.8	Ubicación.....	23
3.9	Justificación del lugar donde se ubicará la microempresa... ..	23
3.9.1	Índices de factibilidad .....	24
3.10	Subsidiarias .....	25
3.11	Análisis de la industria.....	26
3.11.1	Entorno macroeconómico y político (PEST) .....	26
3.11.1.1	Entorno político .....	26
3.11.1.2	Entorno económico .....	28
3.11.1.3	Entorno social .....	30
3.11.1.4	Entorno tecnológico .....	31
3.11.2	Análisis del sector .....	32
3.11.2.1	Tamaño de la industria.....	33
3.11.2.2	Ciclos económicos .....	34
3.11.3	Análisis del mercado .....	35
3.11.3.1	Defina el mercado objetivo.....	35
3.11.3.2	Justificación del mercado objetivo.....	35
3.11.3.3	Investigación de mercados.....	37
3.11.3.4	Cálculo de la muestra.....	37
3.11.3.5	Hallazgos obtenidos de la investigación primaria .....	39
3.11.3.6	Estimaciones del mercado potencial .....	39
3.11.3.7	Perfil del consumidor.....	40
3.11.4	Análisis de la competencia (PORTER) .....	40
3.11.4.1	Amenaza de nuevos participantes .....	41
3.11.4.2	Amenaza de los sustitutos .....	44
3.11.4.3	Poder de negociación de los compradores.....	45
3.11.4.4	Poder de negociación de los proveedores .....	46
3.11.4.5	Intensidad de la rivalidad.....	47
3.11.5	Análisis FODA.....	48
3.11.5.1	Fortalezas .....	48
3.11.5.2	Oportunidades .....	48

3.11.5.3	Debilidades .....	49
3.11.5.4	Amenazas .....	49
3.11.5.5	Matriz FODA .....	50
3.11.6	Estrategias de mercadeo.....	51
3.11.6.1	Concepto del producto .....	51
3.11.6.2	Estrategia de distribución .....	55
3.11.6.3	Estrategias de precio .....	55
3.11.6.4	Estrategias de Promoción - Comunicación.....	56
3.11.6.5	Estrategia de servicio .....	58
3.11.6.6	Presupuesto.....	58
3.11.6.7	Proyección de ventas.....	61
3.12	Conclusiones del capítulo.....	62
<b>CAPÍTULO IV. OPERACIONES .....</b>		<b>63</b>
4.1	Estado de desarrollo.....	63
4.1.1	Estrategia operativa.....	63
4.2	Descripción del proceso.....	64
4.2.1	Cadena de valor .....	64
4.2.2	Diagrama de flujo del proceso .....	66
4.2.3	Análisis de la capacidad de proceso.....	73
4.3	Necesidades y requerimientos .....	74
4.3.1	Materias Primas e Insumos .....	74
4.4	Plan de producción .....	79
4.5	Plan de compras.....	80
4.6	KPI's de desempeño del proceso productivo.....	81
4.7	Conclusiones del capítulo.....	82
<b>CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>		<b>83</b>
5.1	Supuestos para la elaboración del Plan Financiero.....	83
5.2	Estados financieros proyectados .....	83
5.2.1	Estado de Situación Financiera .....	84

5.2.2	Estado de Resultados.....	86
5.2.3	Flujos.....	88
5.2.3.1	Flujos de Efectivo del Proyecto .....	88
5.2.3.2	Flujos de Caja del Inversionista.....	89
5.2.4	Análisis de las relaciones financieras .....	89
5.2.4.1	Costo de Oportunidad .....	89
5.2.4.2	Tasas de descuento .....	89
5.2.4.3	VAN y TIR .....	91
5.2.4.4	Indicadores Financieros .....	92
5.2.4.5	Punto de equilibrio .....	93
5.2.5	Impacto económico, regional, social y ambiental .....	95
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>		<b>96</b>
5.1	Conclusiones.....	96
REFERENCIAS .....		98
ANEXOS.....		101

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo del producto.....	16
Figura 2. Organigrama de la empresa.....	19
Figura 3. Localización .....	23
Figura 4. PIB Elaboración de bebidas alcohólicas.....	28
Figura 5. Índice de confianza empresarial.....	29
Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter .....	41
Figura 7. Diseño de la etiqueta .....	53
Figura 8. Canal de distribución.....	55
Figura 9. Cadena de Valor “Tardón el Chinchinal” .....	65
Figura 10. Diagrama Proceso de Elaboración del “Tardón el Chinchinal”.....	66
Figura 11. Recepción de la Materia Prima .....	67
Figura 12. Clasificación.....	68
Figura 13. Lavado de la Naranja .....	68
Figura 14. Extracción del zumo de naranja .....	69
Figura 15. Tamizado del zumo de naranja .....	70
Figura 16. Preparación del Jarabe (Almíbar).....	70
Figura 17. Preparación del licor .....	71
Figura 18. Envasado del licor.....	72
Figura 19. Almacenamiento .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Industrial.....	14
Tabla 2. Manual de Funciones Gerente General.....	20
Tabla 3. Manual de Funciones Contador.....	20
Tabla 4. Manual de Funciones Supervisor de Producción.....	21
Tabla 5. Manual de Funciones Obreros .....	21
Tabla 6. Manual de Funciones Vendedores .....	22
Tabla 7. Manual de Funciones Chofer .....	22
Tabla 8. Factores de Viabilidad para determinar la ubicación .....	24
Tabla 9. Indicadores para determinar la micro ubicación .....	25
Tabla 10. Porcentaje Anual Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes ..	28
Tabla 11. Rango de edad.....	36
Tabla 12. Nivel de confianza z .....	38
Tabla 13. Matriz FODA .....	50
Tabla 14. Característicasdel envase .....	59
Tabla 15. Variables de segmentación .....	54
Tabla 16. Costos por lanzamiento de producto .....	59
Tabla 17. Costos en Radio.....	59
Tabla 18. Costos en medio digital .....	59
Tabla 19. Costos en medios impresos .....	60
Tabla 20. Costos en Medios BTL.....	60
Tabla 21. Presupuesto Total .....	61
Tabla 22. Escenario de proyección de ventas .....	61
Tabla 23. Capacidad Operativa.....	76
Tabla 24. Capacidad Operativa por tipo de producto .....	77
Tabla 25. Capacidad Operativa por tasa de crecimiento .....	77
Tabla 26. Materia Prima.....	78
Tabla 27. Materia prima directa.....	78
Tabla 28. Materia prima indirecta .....	79
Tabla 29. Maquinaria y equipos .....	80
Tabla 30. Equipo tecnológico .....	77

Tabla 31. Muebles y enseres .....	77
Tabla 32. Constitución del Negocio.....	78
Tabla 33. Sueldos primer año .....	78
Tabla 34. Inversión Operativa .....	79
Tabla 35. Análisis de tiempos .....	80
Tabla 36. Inversión financiera inicial .....	84
Tabla 37. Inversiones .....	84
Tabla 38. Estado de situación Financiera.....	85
Tabla 39. Estado de Resultados .....	86
Tabla 40. Flujo de efectivo del proyecto .....	88
Tabla 41. Flujo de caja del Inversionista .....	89
Tabla 42. Costo de Oportunidad .....	90
Tabla 43. Tasas de descuento .....	90
Tabla 44. WACC Y CAPM.....	91
Tabla 45. Calculo VAN y TIR .....	91
Tabla 46. Indicadores financieros.....	94
Tabla 47. Calculo punto de equilibrio .....	94
Tabla 48. Punto de equilibrio en dólares y cantidades .....	94



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El consumo de licor artesanal en el país es un campo todavía no muy bien explotado en el Ecuador, resulta posible comprender que existe un mercado interno con un potencial muy importante para la producción y comercialización de licores.

El licor artesanal “Tardón” elaborado en la ciudad de Mira, Provincia del Carchi, ocupa un lugar imprescindible dentro de los habitantes del sector, mismos que a través del tiempo han conservado su cultura y tradiciones mireñas, por tal motivo es esencial el impulso de un modelo de negocio referente a este producto, que ayude al desarrollo de la comunidad por su gran potencial a corto y largo plazo.

### **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

Los cereales fermentados, el jugo de frutas y la miel, se han utilizado durante miles de años para fabricar alcohol (alcohol etílico o etanol).

Las bebidas fermentadas se han creado desde la antigüedad egipcia, y existe evidencia de una bebida alcohólica primitiva en China alrededor del año 7000 a.C. En la India, una bebida alcohólica llamada Sura, destilada del arroz, fue utilizada entre los años 3000 y 2000 a.C.

Según reportes de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), en el Ecuador, el 71% de los ecuatorianos consumen alcohol según un estudio comparativo de patrones de consumo entre hombres y mujeres del país. Además, se puede evidenciar que es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita Salud (Organización Mundial de la Salud, 2017).

La cultura ecuatoriana en lo que respecta al consumo de alcohol va de la mano con la celebración de compromisos sociales, eventos públicos y privados que de alguna u otra forma han formado parte de la vida cotidiana de las personas.

Es por ello, que, resulta posible comprender que existe un mercado interno con un potencial muy importante para la producción y comercialización de licores.

## **1.2 Razones para escoger el tema**

El “Tardón” (bebida a base de licor y jugo de naranja) en la ciudad de Mira, Provincia del Carchi, ocupa un lugar imprescindible dentro de los habitantes del sector norte del país y por tal motivo es esencial el desarrollo de un modelo de negocio referente a este producto.

El presente plan de negocios busca crear una microempresa que produzca y comercialice el licor “Tardón”, con el objetivo de conservar las tradiciones ancestrales de los pueblos y activar el desarrollo socioeconómico de la población, para de esta manera aprovechar la oportunidad de impulsar la economía solidaria en los habitantes del cantón.

## **1.3 Pertinencia del tema a desarrollar**

El mundo globalizado en el que vivimos y sus nuevas tendencias de consumo, demuestran cada vez más exigencia al momento de adquirir algún producto en lo que respecta a los estándares de calidad del mismo y demuestra que las personas buscan asociarse con una marca que le brinde confianza al momento de consumir. Por este motivo es importante el desarrollo de negocios innovadores que permitan satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores y ayuden a incentivar la economía solidaria para de este modo ser partícipe del desarrollo de los pueblos y reactivar su progreso.

Otro factor importante es la desconfianza en las bebidas alcohólicas realizadas artesanalmente ya que en su mayoría no cumplen con las normas sanitarias ideales para el consumidor.

El plan de negocios a ser implementado en la ciudad de Mira, Provincia del Carchi, consiste en la producción y comercialización de la bebida alcohólica tradicional "Tardón" a base de naranja y aguardiente que contenga altos estándares de calidad, teniendo como objetivo ofrecer un producto seguro, confiable y que cumpla con todas las normas sanitarias, demostrando su viabilidad al ser protagonista del emprendimiento local en la zona norte del país.

Para cumplir con el desarrollo del plan de negocios, se han planteado los siguientes objetivos:

- a) Realizar un estudio de mercado, mediante la aplicación de encuestas, la cual permita conocer la oferta y la demanda del mercado.
- b) Diseñar un Plan de Marketing, que proporcione la estrategia ideal para la creación de la microempresa.
- c) Elaborar la estructura organizacional y administrativa, previo a un análisis de todas las actividades concernientes para así establecer gobiernos corporativos, organigramas o departamentalizaciones que permitan la creación de la microempresa, prestando servicios de una forma ordenada y adecuada.
- d) Desarrollar un plan económico y financiero, mediante estados financieros proyectados que determine la factibilidad de la creación de una microempresa que produzca y comercialice el licor tradicional "Tardón" en la ciudad de Mira, provincia del Carchi.

#### 1.4 Diagnóstico del entorno actual

En los últimos dos años Ecuador pasó del segundo al noveno puesto en América Latina en lo que tiene que ver al consumo de alcohol. Según el informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016), cada habitante ecuatoriano bebe 7,2 litros de licor al año. El consumo en el Ecuador esta netamente asociado, a las reuniones sociales y principalmente a las fiestas tradicionales, por ejemplo; se compra más licor para las festividades de Navidad y Fin de Año. El último estudio que realizó en (2017) el Instituto Nacional de Estadística y Censos reveló que 912 576 ecuatorianos consumen bebidas alcohólicas. De los cuales el 89.7% son hombres, el 10.3% son mujeres. El 12% son personas de 19 a 24 años. De 65 años y más son solo el 7.4%

De acuerdo a cifras publicadas por el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC, 2016), el 79.2% de las personas que consume alcohol prefiere tomar cerveza y que la tienda de barrio es el lugar donde se adquiere el 61.6% de los licores. La provincia de Galápagos registra el mayor consumo de alcohol con 12% de la población, mientras que la provincia de Bolívar es la menor con tan solo el 3.9%.

Según cifras del Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC, 2016), el consumo de whisky con un 19.8% se encuentra en segundo lugar en lo que respecta a las preferencias de los ecuatorianos, seguido en tercer lugar por una nueva generación de licores de menos costo accesibles para los jóvenes. Por otro lado, el alcohol destilado artesanalmente, se encuentra un cuarto lugar en preferencias (13,5%), solo después del Ron (14,6%).

De acuerdo con investigaciones preliminares, existe un mercado interesante para desarrollar una bebida tradicional a un precio accesible y con mayor cantidad del producto.

## **1.5 Conclusiones del capítulo**

Con este análisis e interpretación inicial con los que respecta al presente plan de negocios se puede concluir que el mercado ecuatoriano con respecto a las bebidas alcohólicas artesanales ha tenido una importante demanda en los últimos años, ligado al consumo local y más aún tradicional de los pueblos. Dicha situación incide directamente en las microempresas artesanales por captar un mercado que sigue creciendo.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA**

### **2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

De acuerdo a Valdivia (2013, pág. 7). El análisis de proyectos similares que se hayan diseñado y analizado previamente dan un punto de partida para el desarrollo de un plan de negocios bien estructurado, En la actualidad, el consumidor se ha convertido en la parte principal de un negocio, y “las empresas deben conocer a fondo sus necesidades, deseos y expectativas, para poder diseñar una oferta que permita satisfacerlo de forma adecuada”

Galarza (2016, pág. 69) propone un proyecto de investigación para la creación de un Plan de Negocios para la “Producción y comercialización de bebidas alcohólicas espirituosas con base en frutas tradicionales y exóticas del Ecuador en la ciudad de Quito”, en el que considera el proceso de producción, desde la adquisición y transformación de la materia prima, así como del refinamiento y envasado del producto final, para su futura distribución. El proyecto también busca determinar la viabilidad técnica, administrativa y financiera, para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas espirituosas en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador en la ciudad de Quito. (Galarza, 2016)

Otro aspecto fundamental es lo que menciona Abad (2013, pág. 63) en el proyecto de “Producción del licor Pájaro Azul”, es importante conocer el proceso de envasado y conservación de las bebidas alcohólicas, el cual sugiere que el “licor debe ser en envases de vidrio, debido a que ayuda a proporcionarle al producto una mayor protección, tanto en la manipulación como en los procesos de comercialización.

La botella de vidrio ayuda a preservar el producto, no puede salir dañado o contaminado. Los envases tienen suma importancia para su venta, no sólo

sirven para trasportar el producto de un sitio a otro o para aportarle una protección al contenido, sino que también pueden ser una de las mejores herramientas de venta. (Hitt, 2013).

Este tipo de proyectos tienen como finalidad impulsar la producción y exportación de este licor, fomentar el trabajo en la zona; impulsar las mejoras investigativas en el proceso productivo para producir un licor de calidad; dar realce e importancia a la producción de las bebidas, ya que son un ícono cultural de la región y por ende de los ecuatorianos; que pueden ser manejados como ideas para exportar internacionalmente. (Abad, 2013)

Otro aspecto importantes es lo que menciona Uzcátegui (2014, p. 50) en el proyecto de investigación para el desarrollo de un “Plan de Negocios para Cocoa-Nilla: Licor Cremoso de Cacao y Vainilla”, es indispensable conocer claramente la estructura del capital y financiamiento de la microempresa, el cual sintetiza que: las decisiones de estructura de capital de una empresa se refieren al porcentaje de capital proveniente de las distintas opciones existentes; estas pueden ser, capital propio, capital accionario, fuentes de capital de riesgo y financiamiento de entidades bancarias. (Uzcátegui, 2014)

Existen 3 factores que justifican el licor cremoso en el Ecuador y que sirven como dato de comportamiento para el proyecto: 1) el incremento en consumo de bebidas alcohólicas tipo liqueurs; 2) el apoyo y campañas nacionales por parte del gobierno para incrementar la producción y consumo de productos locales; 3) el incremento de impuestos a las bebidas alcohólicas importadas. (Uzcátegui, 2014)

## 2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

El emprendimiento es llegar a transformar una idea en algo real, en su incansable deseo de ser líder de su propia empresa, para de este modo alcanzar un nivel de vida que le permita satisfacer sus necesidades y genere empleo para la sociedad.

Según Moreno (2016, pág.16) “La importancia del emprendimiento para una persona y para el país es esencial para el desarrollo de la economía solidaria. Los altos niveles de desempleo y las reducidas remuneraciones incentivan a los trabajadores a lograr su independencia y estabilidad económica”.

En un aspecto mercantilista, se define al emprendimiento como “el inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa” (Moreno, 2016)

En un concepto con mayor amplitud se puede definir al emprendedor como una persona motivada y por ende con mucho entusiasmo y dedicación que descubre, analiza e identifica las ideas de negocio, el cual adquiere esfuerzos para iniciar su negocio y ponerlo en marcha. Con lo antes analizado, el emprendedor tiene una mentalidad de cambio y el emprendedor es “quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha” Schnarch (2014, pág. 22)

Una herramienta clave para el emprendedor es conocer al detalle el plan de negocios, el cual se define según Cipriano (2016, pág. 41) como “un documento que constituye un instrumento de la planificación del carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos generales y metas a obtener, así como las acciones para su ejecución”.



Considerando lo expuesto por Cipriano, (2016) un plan de negocios es la base fundamental para el desarrollo de nuevos proyectos para poder entender de forma clara su planificación y sus diferentes etapas.

Otro aspecto fundamental es conocer a fondo como realizar un proyecto de inversión, que según Sapag (2012, pág. 9) es “incorporar la información obtenida en un sistema que permita al preparador y evaluador de proyectos entregar el resultado de su investigación”.

Complementando lo analizado por Sapag, la clave que el estudio debe brindar al inversionista es indicar si el proyecto será capaz de lograr que recupere lo invertido y obtenga una determinada tasa de rentabilidad. De tal manera que, al ser factible, se pueda buscar fuentes de financiamiento crediticio u otras fuentes alternativas para poder hacer frente a la inversión que necesita el proyecto y por ende buscar las formas de pago.

En lo que respecta a la creación de nuevos negocios Sapag (2012, pág. 9) señala dos puntos fundamentales los cuales son la preparación y evaluación del negocio, así como la metodología a utilizar. En dicho proceso investigativo, se requiere estudiar a los mercados compuestos por: consumidores, proveedores y competencia, etc. También se debe definir el precio y su elasticidad con la demanda y como punto muy importante el tamaño óptimo de producción.

Todo lo anteriormente mencionado permitirá de manera clara establecer la rentabilidad del proyecto puro.

Precisar el mercado objetivo de forma clara es de vital importancia a la hora cuantificar el mercado.

Según Domínguez (2007, pág. 66) “un error en la definición del mercado puede traer como consecuencia una importante desviación en el cálculo de la cuota”.

Para esto se debe definir el mercado en términos de unidades vendidas por los competidores, ventas realizadas al canal, áreas geográficas donde actúan y periodos de tiempo bien acotados”.

El estudio del mercado es relevante para la empresa, en esta etapa se obtiene información destacada sobre indicadores de oferta, demanda, en forma específica de los clientes, Domínguez, (2007) afirma que “permite comprender las necesidades actuales de los clientes como su poder adquisitivo, preferencias, la satisfacción y su coste de captación para de este modo obtener un modelo cuantificable para su estudio”.

Realizar el análisis e investigación de mercado es un aspecto importante brinda información clara y precisa sobre las necesidades del cliente; el señalamiento de Prieto (2009) sobre el estudio de mercado considera que:

“El crecimiento del mercado y los asuntos relacionados con la distribución de los productos hace que las compañías se preocupen por investigar los gustos de los consumidores con el propósito de reducir los costos de la comercialización, almacenamiento y distribución y asegurar mayores ganancias”, (Prieto, 2009, pág. 3).

Analizando lo expuesto por Prieto, se considera que el éxito de una investigación de mercados es recopilar, analizar e interpretar de manera clara la información proporcionada por los consumidores, para de esta manera tener información que valide sus preferencias, experiencias y expectativas con el producto.

La estrategia de marketing para el desarrollo de nuevos productos deberá estar analizada de acuerdo a un ciclo de vida corto, debido al mundo cambiante que hoy vivimos.

La presencia de empresas activas en el mercado especialmente se caracteriza por la creación de nuevos productos, que provienen de procesos de investigación del mercado y que según Martínez (2001, pág. 179) “ se traduce por parte de los usuarios en que, de alguna manera, se está pensando en ellos desde las empresas, que se sigue investigando para satisfacer mejor sus necesidades”.

Considerando lo expuesto por Martínez, la estrategia de marketing para un nuevo producto es sinónimo de innovación y el cliente se siente identificado ya que se están satisfaciendo sus necesidades a la par con el avance de la sociedad. A su vez, el desarrollo de nuevos productos está enfocado en atraer clientes nuevos a la empresa.

Otro paso indispensable es tener una comunicación ideal, para transmitir a los clientes los atributos del producto enfocados de manera clara y por el canal ideal para los mismos, como lo define Rodríguez (2006, pág. 386) “la comunicación tiene como objetivos intermedios, principalmente, informar, persuadir y recordar los productos, así como crear una buena imagen de la organización entre los consumidores”.

Con lo anteriormente descrito el éxito de una comunicación adecuada es transmitir a nuestros consumidores un mensaje claro y fundamentalmente enfocado a nuestro público objetivo, desarrollando un canal de comunicación que esté alineado a las estrategias de marketing de la empresa.

Un valor agregado para un plan de negocios es la orientación hacia el desarrollo de una economía solidaria entre los pueblos de nuestro país. Como lo indica Arango (2015) sobre la economía solidaria.

“Se denomina economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias,

democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía, (Arango 2015, pág.163).

Con lo descrito anteriormente es fundamental ser partícipes del desarrollo de organizaciones solidarias con la finalidad de que se fortalezcan competencias, permitiendo que sigan adelante a sus pueblos con un trabajo en conjunto que beneficie a sus familias.

Una de las principales estrategias utilizadas en desarrollo de nuevos productos es el posicionamiento de marca. Según Valdivia, G. (2013, pág. 113), “el posicionamiento es la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto servicio en la mente del consumidor o usuario”.

Considerando lo expuesto el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores es una estrategia ligada estrictamente a la diferenciación del producto, la cual adapte a las tendencias y necesidades del cliente.

La estrategia competitiva busca estar un paso delante de la competencia y de esta manera producir y vender de una forma más efectiva que las demás empresas.

Como menciona Valdivia, G. (2013, pág. 113), “una estrategia competitiva constituye la forma cómo la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado”.

Al realizar un benchmarking y conocer de manera clara estrategias que están funcionando en la competencia, permitirá mejorar las estrategias del negocio y enfocarse más al cliente potencial.

Por último, una estrategia interesante para el lanzamiento de nuevos productos es la estrategia Push, que se la utiliza cuando existe mucha demanda en un sector y se necesita empuje de la nueva marca para dar a conocer en la que hay que insistir y nuevamente insistir en los puntos de venta para que adquieran un producto, y de este modo dar a conocer sus beneficios.

### **2.3 Conclusiones del capítulo**

Con todo lo antes mencionado en este capítulo, se concluye que un plan de negocios es la planificación estratégica y base fundamental para un emprendedor para poner en marcha un proyecto. El plan de negocios contempla fases para cada una de las áreas de una organización y por ende lo hace el pilar fundamental a corto, mediano y largo plazo. El control de la planificación de los planes de negocio es vital para su puesta en marcha.

Es indispensable mencionar que en lo que respecta a la creación de nuevos negocios es fundamentales la preparación y evaluación del negocio, así como la metodología a utilizar. En dicho proceso investigativo, se requiere estudiar al mercado los cuales lo pueden componer por: consumidor, proveedor, competencia, etc. También se debe definir el precio y su elasticidad con la demanda y como punto muy importante el tamaño óptimo de producción. Para de esta manera conocer de la rentabilidad del proyecto y como financiar el mismo”.

## CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA DE MERCADEO

### 3.1 Naturaleza y filosofía del negocio

El presente plan de negocios para la producción y comercialización del licor Tradicional “Tardón” está completamente inmerso a la Elaboración de bebidas alcohólicas, Según Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU), se establece la siguiente manera:

Tabla 1.  
*Clasificación Industrial*

C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS
C1101.01	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera.

Adaptado de Instituto Nacional de estadísticas y Censos, INEC (2017).

El producto que brindará la microempresa es un licor tradicional de la zona norte del país conocido como “Tardón” cuyo nombre se refiere a que cuando empiezas a tomar no “tardas” en solicitar más alcohol y luego tampoco “tardas” en embriagarte.

La microempresa tiene como su actividad principal la producción y comercialización del licor antes mencionado con su marca propia para el mercado. Dicha empresa ha determinado el factor de producción cuyo objetivo es adquirir materia prima, transformarla en el producto final, envasado y etiquetado para su comercialización final.

El plan de negocios estará fundamentado en el rescate de las tradiciones de la ciudad de Mira, es por ese motivo que se quiere activar la economía solidaria del sector utilizando el 100% de insumos locales, para de esta manera incentivar a nuestros clientes a consumir un producto hecho por manos

ecuatorianas. Son estos factores importantes que hacen consolidar la idea de negocio para innovar con un licor de sabor agradable y un valor agregado en lo que respecta a la calidad del producto.

Con los hallazgos que obtendremos mediante el análisis PESTEL, se podrá evidenciar las nuevas tendencias del mercado en los que respecta a las bebidas alcohólicas y los factores sociales que inciden en cada uno de ellos. Es por eso que la filosofía fundamental del negocio será brindar un producto de buena calidad acoplado a los gustos y preferencias de los consumidores.

## **3.2 Estilo corporativo e imagen**

### **3.2.1 La marca**

La marca comercial del licor tradicional de la ciudad de Mira será: “Tardón El Chinchinal” que surge en relatos de la Colonia cuando un empleado que visitó la ciudad de Mira por cortesía experimento esta bebida, pero se demoró en regresar mucho tiempo a Quito. Al pedir disculpas dijo: perdón por llegar “Tardón”. Por ende, desde aquel acontecimiento se viene utilizando dicha palabra al describir a este licor

### **3.2.2 El logotipo**

EL logotipo “Tardón el Chinchinal” busca fusionar el concepto de licor ancestral con la cultura Mireña, el cual ha pasado de generación en generación. El nombre “El Chinchinal” hace homenaje al himno de todos los mireños que se ha impregnado en el alma de todos sus habitantes, es por ese motivo que la microempresa buscar rescatar y preservar las tradiciones del pueblo mediante su historia. El diseño utiliza colores llamativos, con el fin brindar al cliente una percepción del sabor y la dulzura de la naranja.



Figura 1. Logotipo del producto

### 3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad

En lo que respecta al aporte a la sociedad, se medirá al generar fuentes de empleo directas e indirectas en el Cantón Mira, tanto en la producción de insumos como en la comercialización del licor, para fomentar el trabajo en equipo traducido en una economía solidaria que impulse el desarrollo sostenible del sector el cual mejore la calidad de vida de sus habitantes, e impulse la economía nacional mediante los aportes tributarios por parte de las microempresas y este sea un pilar ejemplar para las nuevas generaciones.

Otro aporte importante a la sociedad es el rescate de la cultura y tradiciones de Mira por medio de una comunicación efectiva hacia el consumidor para que de este modo no pierda con el paso del tiempo y por ende sea un referente de la comunidad emprendedora.

### 3.4 Misión y visión

#### 3.4.1 Misión

Somos una microempresa ecuatoriana, enfocada en mantener la cultura del pueblo Mireño, dedicada a la producción y comercialización del Tardón “El



Chinchinal”, como una bebida tradicional que ha perdurado a través del tiempo, para integrar talento humano y tecnológico que garanticen al consumidor un producto de calidad e innovador que sea sostenible a través del tiempo y que además contribuya con el desarrollo social por medio de una economía solidaria en el sector.

### **3.4.2 Visión**

Para el año 2023, se consolidará como una microempresa líder en la producción y comercialización del “Tardón” en la zona norte del país, enfocada en ganar reconocimiento en los clientes y aumentar en un 5% su participación en el mercado, a través de excelentes márgenes de calidad y sostenibilidad, cuya base social sea de aportar al crecimiento de la zona norte del país, con procesos amigables con el ambiente.

## **3.5 Objetivos de crecimiento y financieros**

### **3.5.1 Objetivos de crecimiento**

- Posicionar la marca en la industria de bebidas alcohólicas.
- Promocionar el producto dentro de los principales puntos de venta, supermercados y licorerías en los dos primeros años.

### **3.5.2 Objetivos financieros**

- Recuperar la inversión inicial que es necesaria para el arranque del proyecto, en un periodo de 5 años
- Generar utilidades netas con crecimiento anual sostenido del 10% a partir del segundo año de operación.

### 3.6 Información legal

La microempresa estará constituida como una Sociedad Anónima, la cual según la Sección VI de la Ley de Compañías del Ecuador, es una sociedad cuyo capital se divide en acciones, se conforma por la aportación de accionistas que solamente responden por el monto de su inversión. Dichas sociedades anónimas están sujetas a todos los reglamentos de las sociedades o compañías mercantiles anónimas (Superintendencia de compañía del Ecuador, 2015).

**Nombre de la empresa:** Tardón -Licor de Naranja- S.A.

**Composición empresarial:**

Tardón -Licor de Naranja- (Fundador) – 100%

**Representante Legal y Fundador de la Compañía:**

Jorge Adrián Onofre Arboleda

**Domicilio Fiscal:** Mira, Carchi, Ecuador

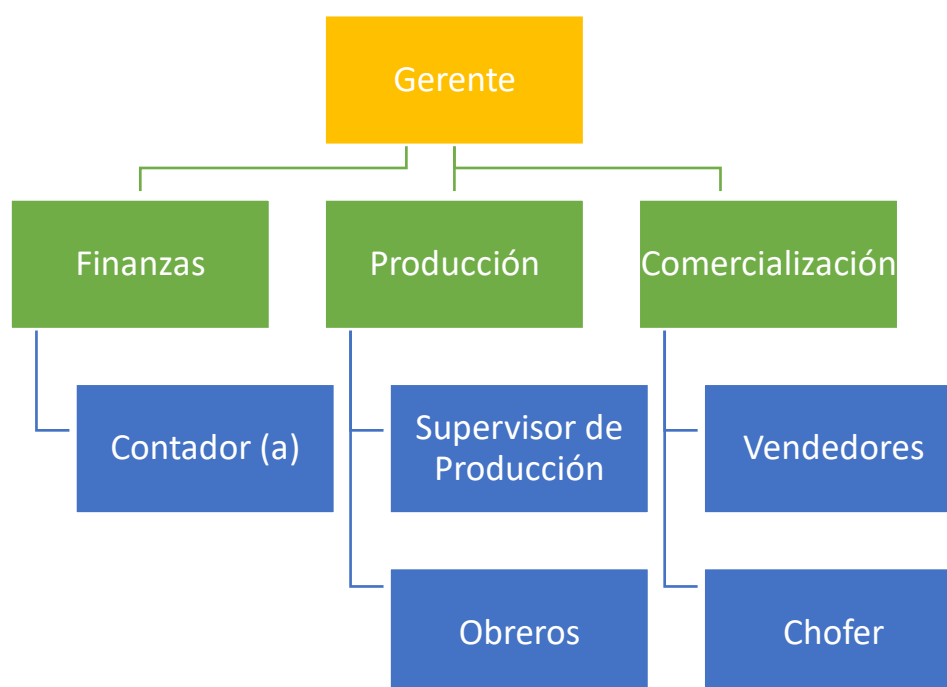
Se ha seleccionado esta figura legal ya que se adapta a las necesidades del emprendimiento debido a que este tipo de empresa no tiene un máximo de accionistas y por ende las acciones son libres para negociar.

Siguiendo la estructura legal, para que la microempresa pueda operar sin tener ningún tipo de inconvenientes, antes de iniciar con sus operaciones deberá cumplir con la: obtención de licencias de funcionamiento la misma que corresponderá a cumplir con las exigencias legales estipuladas con la ley de la Superintendencia de la economía popular y solidaria (SEPS, 2015). También se deberá cumplir con todos los requisitos estipulados en la ley para la creación de microempresas como son: SRI, Patente Municipal, Permiso de Bomberos, Permiso de funcionamiento otorgado por ARCSA (Agencia nacional de

regulación, control y vigilancia sanitaria), Registrar la marca, Obtener Código de barras.

### 3.7 Estructura organizacional

La microempresa utilizará una estructura tipo vertical, permitiendo una comunicación clara y precisa entre todas las actividades a realizarse y aprovechar de mejor manera al talento humano. En el siguiente gráfico se estructura el organigrama de la empresa:



*Figura 2.* Organigrama de la empresa

De acuerdo con la estructura organizacional y organigrama propuesto para la microempresa de producción y comercialización del licor tradicional “Tardón El Chinchinal” se presenta las funciones de cada cargo en la siguiente tabla:

Tabla 2.  
*Manual de Funciones Gerente General*

<b>MANUAL DE FUNCIONES GERENTE GENERAL</b>
<p><b>Puesto:</b> Gerente General</p> <p><b>Descripción de Cargo:</b> Coordinar, Planificar, organizar y dirigir las operaciones de la empresa Administrar los recursos de la organización.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al personal sobre el desenvolvimiento periódico de la microempresa.</li> <li>• Representar a la microempresa ante entidades gubernamentales.</li> <li>• Coordinar con el jefe de los diferentes departamentos para obtener resultados positivos.</li> <li>• Analizar el presupuesto de cada departamento.</li> <li>• Ejecutar la selección y legalización de los contratos del personal de la empresa.</li> </ul>

Tabla 3.  
*Manual de Funciones Contador*

<b>MANUAL DE FUNCIONES MICROEMPRESA “TARDÓN EL CHINCHINAL”</b>
<p><b>Puesto:</b> Contador</p> <p><b>Descripción de Cargo:</b> Consolidar administrativamente todos los recursos económicos mediante la aplicación de técnicas y estar sujeto a las normas financieras, contables y de control en la empresa, a fin de ejecutar los proyectos.</p> <p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los balances, estado de pérdidas y ganancias, los flujos de caja, etc. todo lo que tiene que ver con lo financiero.</li> <li>• Mantener actualizados los inventarios en cantidad y valores.</li> <li>• Planificar los presupuestos anuales para de este modo desarrollar el control, liquidación y evaluación de la misma.</li> <li>• Establecer claramente las condiciones de los contratos de acuerdo con las necesidades de los empleados</li> <li>• Elaborar el Plan Anual de adquisiciones</li> <li>• Coordinar los pagos de impuesto con el SRI</li> </ul>

Tabla 4.  
Manual de Funciones Supervisor de Producción

**MANUAL DE FUNCIONES MICROEMPRESA “TARDON EL CHINCHINAL”**

**Puesto:** Supervisor de Producción

**Descripción de Cargo:** Dirigir, organizar y desarrollar estrategias de trabajo y tiempo que mejoren el desempeño de los cronogramas de producción

**Funciones:**

- Controlar de la calidad de la materia prima que debe ingresar al proceso productivo.
- Planificar el mantenimiento de los materiales y equipos a su cargo.
- Coordinar las órdenes de producción de acuerdo con el cronograma de producción.
- Proponer alternativas de mejoramiento de la eficiencia de los procesos productivos.
- Supervisar la producción del licor de naranja cumpliendo con la planificación.

Tabla 5.  
Manual de Funciones Obreros

**MANUAL DE FUNCIONES MICROEMPRESA “TARDON EL CHINCHINAL”**

**Puesto:** Obreros

**Descripción de Cargo:** Encargados de todo el proceso productivo del licor de naranja, cada aporte de su mano de obra permitirá obtener un producto de calidad y con las condiciones sanitarias requeridas por los clientes.

**Funciones:**

- Realizar la elaboración del licor, bajo estándares de calidad de la microempresa
- Manejar la maquinaria de una manera adecuada, para evitar accidentes laborales.
- Envasar y etiquetar el producto
- Entregar el producto final de acuerdo con la planificación realizada y las políticas de la microempresa.
- Cargar al camión el producto con las cajas máster teniendo cuidado de romper las botellas y cumplir los tiempos establecidos.
- Optimizar tiempos de producción

Tabla 6.  
*Manual de Funciones Vendedores*

**MANUAL DE FUNCIONES MICROEMPRESA EL CHINCHINAL**

**Puesto:** Vendedores

**Descripción de Cargo:** Encargado de posicionar el producto en el mercado y proporciona al público una buena imagen corporativa del emprendimiento.

**Funciones:**

- Reporta ventas diarias, mensuales y trimestrales
  - Planificar con el área de producción las fechas de las entregas, para no quedar mal con el cliente.
  - Cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes.
  - Elaborar canales de distribución del producto.
  - Encontrar nuevos nichos de mercado.
- 

Tabla 7.  
*Manual de Funciones Chofer*

**MANUAL DE FUNCIONES MICROEMPRESA “TARDÓN EL CHINCHINAL”**

**Puesto:** Chofer

**Descripción de Cargo:** Encargado de la distribución del producto en los puntos de venta.

**Funciones:**

- Conducir el vehículo para distribuir el producto hacia su lugar de destino
  - Realizar mantenimiento del vehículo
  - Llevar un registro de kilometraje del vehículo y registro de consumo de combustible.
-

### 3.8 Ubicación



*Figura 3. Localización. Tomado de Portal digital Cantón Mira (2017).*

La microempresa estará ubicada en la ciudad de Mira – Provincia del Carchi, ubicada en la Zona 1, perteneciente al distrito 04D03 del cantón Espejo - Mira, en la vía Tulcán Km 98, como se aprecia en el grafico 2.

Específicamente en las calles Sucre y García Moreno N32-O256 en un terreno propio en el cual ya existe una edificación apta para realizar adaptaciones necesarias para el proceso de producción del licor y será considerado como parte del patrimonio de la microempresa.

### 3.9 Justificación del lugar donde se ubicará la microempresa

Para poder establecer la localización óptima del plan de negocios para la producción y comercialización del licor tradicional “Tardón El Chinchinal” se han tomado como referencia factores como la cercanía tanto como a la materia prima como a la demanda del producto con el método de ponderaciones ya que

ayuda a proporcionar datos imparciales al momento de identificar los factores del mercado. Los lugares posibles son los siguientes:

- a) Provincia del Carchi: Tulcán
- b) Provincia del Carchi: Mira
- c) Provincia de Imbabura: Ibarra

### 3.9.1 Índices de factibilidad

Para buscar la factibilidad de la ubicación con respecto al plan de negocios, se ha valorado los siguientes factores que se observan en la tabla 9.

Tabla 8.  
*Factores de Viabilidad para determinar la ubicación*

<b>FACTORES DE VIABILIDAD PARA LA UBICACIÓN</b>		
	<b>Factor</b>	<b>Valoración (0-1)</b>
<b>Proximidad a la Demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas de entrega</li> <li>• Stock de materia prima</li> </ul>	0.24
<b>Proximidad a materia prima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la Materia Prima</li> <li>• Facilidad de búsqueda de mano de obra y contratación</li> </ul>	0.22
<b>Mano de obra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo mano de obra</li> </ul>	0.22
<b>Transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte para distribución</li> <li>• Vías de acceso en buen estado</li> <li>• Movilización segura para las maquinarias</li> </ul>	0.08
<b>Instalaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de construcción</li> <li>• Proyección a crecimiento de la planta</li> <li>• Servicios Básicos</li> <li>• Tamaño de la planta de Producción</li> </ul>	1.00



Luego de tener las ponderaciones respectivas, se consideraron los 3 lugares en donde se puede ubicar el plan de negocios, como se describe en la tabla 10.

Tabla 9.  
*Indicadores para determinar la micro ubicación*

INDICADORES	PESO	TULCÁN		MIRA		IBARRA	
		CALIF	PUNT	CALIF	PUNT	CALIF	PUNT
Proximidad a la demanda	0,24	7	1,68	8	1,92	6	1,44
Proximidad materia prima	0,22	5	1,1	8	1,76	8	1,76
Mano de Obra	0,22	6	1,32	8	1,76	6	1,32
Disponibilidad de transporte	0,22	8	1,76	9	1,98	8	1,76
Instalaciones	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
<b>TOTALES</b>	1	6,56		<b>8,22</b>		6,98	

Adaptado de Sapag (2012).

Luego de utilizar la metodología de las ponderaciones, puedo concluir en que la ciudad de Mira es el lugar más adecuado para el plan de negocios, ya que la calificación que se obtuvo y que es mayor a las demás ciudades demuestra que este sector es el que va más acorde con las necesidades requeridas y es el más próximo a la demanda y a la materia prima, los cuales son factores importantes para la microempresa.

La microempresa se instalará en la zona central de la ciudad de Mira en un espacio de 300m<sup>2</sup> el cual servirá para toda la planta de producción y almacenaje del producto. También tendrá un pequeño espacio adecuado para la venta a minoristas que estén interesados en el producto.

### 3.10 Subsidiarias

En lo que respecta al plan de negocios para la producción y comercialización del licor tradicional "Tardón", no se tendrá subsidiarias debido a que se prevee comenzar con una distribución del producto directamente desde la ciudad de Mira hacia los distintos sectores de la provincia del Carchi en los cuales los más importantes son la ciudad de El Ángel, Bolívar, San Gabriel y Tulcán.

Teniendo claro el giro del negocio, se aplicará un tipo de distribución directa ya que al ser productores se dispone del canal libre para llegar con el producto a tiendas minoristas, micro mercados, distribuidores al por mayor y menor, licorerías del sector norte del país.

Con el trascurso del tiempo y expansión del negocio se determinará la viabilidad de concebir subsidiarias en otras ciudades del país.

### **3.11 Análisis de la industria**

#### **3.11.1 Entorno macroeconómico y político (PEST)**

##### **3.11.1.1 Entorno político**

En lo que respecta a lo que es el Plan de negocios para la producción y comercialización del licor tradicional “Tardón El Chinchinal”, las regulaciones que realiza el estado son a través del Ministerio de Salud, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Industrias y Comercio y la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

De tal manera se puede decir que cumple con las regularizaciones y protecciones ambientales impuestas por el Ministerio de Ambiente a través de su “Estudio de Potenciales Impactos Ambientales y Vulnerabilidad”, el cual se encuentra directamente relacionado con las sustancias químicas y el tratamiento de desechos peligrosos en el sector productivo del Ecuador. Dicho estudio señala que el impacto final resultante de la producción de alcohol es considerado como un impacto no significativo de carácter positivo.

Las políticas de Impuestos a los Consumos Especiales (ICE) no tiene mayor efecto ya que esto aplica únicamente para productos importados. Sin embargo, en conformidad con lo señalado en el artículo 1 de la Resolución NAC-DGERCGC13-0878, publicada el 23 de diciembre de 2013, “dispone que todos los productores e importadores de alcohol como materia prima y que realicen la

venta de este producto, presenten a la Administración Tributaria la información mensual de sus ventas de alcohol por litros”.

En lo concerniente a la emisión de permisos de funcionamiento, rige el documento otorgado por la ARCSA, a los establecimientos sometidos a un control de vigilancia sanitaria que cumplen con los permisos para funcionar de manera normal, establecidos en la normativa vigente, con excepción de los establecimientos de salud.

Una parte fundamental es incorporar en el etiquetado de los productos; advertencias o indicaciones necesarias para que el consumo o comercialización se efectúe con la mayor seguridad posible; basándose al artículo 53 de la Ley de Defensa del Consumidor. También, es esencial registrarse bajo los artículos 5, 19, 42 del Código de Trabajo donde se contempla: salarios, contratos, responsabilidades y obligaciones por parte de empleador y por ende amparados en él empleado.

Estar ligado a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) sería vital para el plan de negocios, para de esta manera supervisar y controlar las organizaciones de la economía popular y solidaria, buscando así el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

En conclusión, las medidas en lo que respecta al entorno legal fomentan el emprendimiento de la industria nacional, brindando así seguridad y control por parte del gobierno y ayudan a tener un lineamiento igualitario a la competencia, en el cual solamente se diferenciaría el valor agregado que dé a conocer cada empresa.

### 3.11.1.2 Entorno económico

El PIB de Ecuador para el año 2017 fue de \$91.225 mil millones con un crecimiento de 3% (Banco Mundial, 2017). La tendencia del PIB desde el año 2013 en el sector de bebidas alcohólicas ha tenido un crecimiento importante. Para el año 2016 este sector representó el 0,87% del PIB total (BCE, 2018).



*Figura 4.* PIB Elaboración de bebidas alcohólicas. Tomado de INEC (2017).

La Inflación promedio del país de los últimos 5 años es de 3,7% y la del sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes para diciembre 2016 fue de 3,19% (BCE, 2017).

Tabla 10.

*Porcentaje Anual Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes*

<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
<b>2013</b>	7.90%
<b>2014</b>	3.41%
<b>2015</b>	2.62%
<b>2016</b>	2.50%
<b>2017</b>	2.10%

En lo que respecta a la tasa de interés activa desde el 2013 ha tenido poca fluctuación. En el segundo semestre del 2015 se registró el punto más alto de

8,70% y en el primer trimestre del mismo año el punto más bajo fue de 7,41%, (BCE, 2018).

Según cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017), en lo concerniente a los impuestos en el Ecuador, se puede decir que es uno de los países que más incrementos ha realizado, esto podemos evidenciar en que la recaudación tributaria en marzo del 2018 creció en un 10% con respecto al 2017.

Ecuador destina más dinero para el pago de impuestos para el gobierno, dando un efecto negativo para la capacidad de compra, e inversión para los habitantes ecuatorianos. Esta medida es tomada para solventar el gasto público y el endeudamiento que tiene el país (González, 2015).

El índice de confianza empresarial sintetiza las expectativas de empresarios con respecto a la económica del país, se puede ver que el Índice de Confianza Empresarial (ICE, 2017) en el último año tuvo una baja de 9.4 puntos en los primeros meses del 2018 debido a la evolución negativa de la industria según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2018).

### ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE)

El ICE de enero disminuyó 9,4 puntos frente a diciembre de 2017.

#### ICE GLOBAL

Cifras en puntos

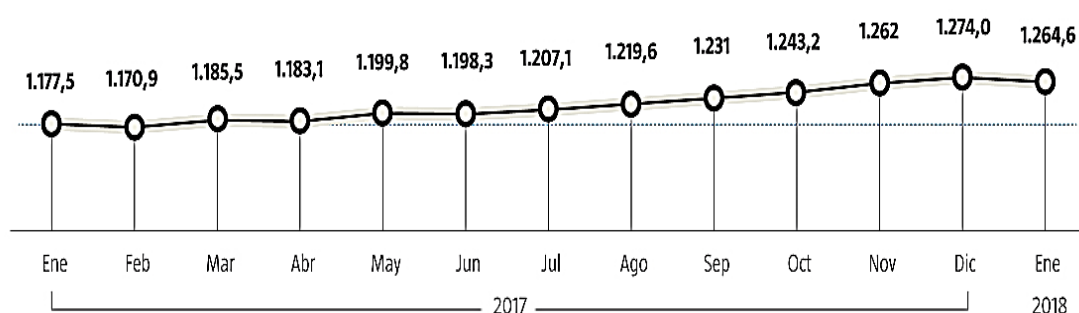


Figura 5. Índice de confianza empresarial. Tomado de El Telégrafo, (2018).

En base a toda la recopilación e interpretación de la información, se puede concluir que los diferentes factores de la industria de bebidas alcohólicas deben ser considerados antes de tomar decisiones referentes al Plan de Negocios

para la producción y comercialización del licor tradicional Tardón en la ciudad Mira, Provincia del Carchi.

### **3.11.1.3 Entorno social**

Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) sobre el consumo de alcohol en Ecuador se evidencia una sociedad sumergida en una cultura del alcohol, cuyo oficio está asumido en la vida cotidiana, atravesando todas las etapas sociales. Los hogares con poco ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan, empleando más de 2 millones 130 mil dólares para su consumo.

Los ecuatorianos, tienen el convencimiento de que no hay fiesta si no hay licor; y por ende está involucrado en los eventos familiares, sociales, para amenizar los triunfos o para ahogar los fracasos. El alcohol cumple el rol de “bebida social”. De esta manera el adolescente desde temprana edad asocia cualquier tipo de reunión como un consumo de alcohol social.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016) el Ecuador ocupa el segundo lugar en América Latina con mayores índices de consumo de alcohol. Se ingiere 7,2 litros de alcohol por habitante al año.

Se puede evidenciar que el entorno social en lo que respecta al consumo de alcohol, refleja una oportunidad para el plan de negocios, enfocado en la motivación para su consumo, la cual se refleja en la cultura de los ecuatorianos.

### **3.11.1.4 Entorno tecnológico**

En el Ecuador existe nuevas oportunidades para el desarrollo científico y es por eso que la inversión que se ve reflejado en la inversión que se realizó en dicho

campo, ya que se invierte el 1,88% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que representa alrededor de \$ 1.900 millones. (El Telégrafo, 2018)

Con el mundo globalizado en el que hoy en día vivimos, se ha incrementado la tecnología y automatización de procesos dentro de una empresa. En el caso del licor artesanal es realmente muy poco lo que se ha tecnificado debido al desconocimiento de las personas y la poca visión hacia el futuro.

La innovación de la industria manufacturera interfiere directamente con la industria dedicada a la elaboración de bebidas alcohólicas, dado que esta se desglosa en elaboración de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, hasta llegar a su descripción más específica que es destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4, 2012)

Para el plan de negocios para la producción y comercialización del licor Tardón existe nuevas tecnologías existentes en el Ecuador como son los exprimidores continuos industriales con recipientes higiénicos que evitan contaminantes. Otra tecnología que se utilizará es un Tamizador que permita filtrar el jugo de naranja. También otro aspecto muy importante para la microempresa es contar con una envasadora automática que garantice su correcto envasado y por ende brinde la mejor calidad para el consumidor.

Es importante mencionar que hoy en día las nuevas tecnologías se enfocan en la era del internet y por ende del marketing digital, y la actual tendencia para llegar de forma directa a los clientes. Por otro lado, la tecnología también ha cambiado la manera de hacer negocios y de promoverlos. El marketing digital no solo es innovador, sino que también está de moda.

Como lo menciona López (2013, pág. 25) “Las necesidades y los avances han creado páginas web y las actuales redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, entre otros que no solo sirven para comunicarse de

manera personal, sino que también sirven de manera publicitaria, promoviendo marcas y productos de forma masiva”.

Según una encuesta Tecnológica realizada por el del INEC (2017), en la provincia del Carchi el porcentaje de personas que utilizan internet en del 48.2%, de los cuales el 54,4% tiene un teléfono celular activado, dando así un punto de partida sobre cómo debemos enfocarnos al cliente.

### **3.11.2 Análisis del sector**

En enero de 2018, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,19% la inflación mensual y acumulada; -0,09% la anual; mientras que para el mismo mes en el 2017 fue de 0,09% la inflación mensual y acumulada; y 0,90% la anual.

Según el INEC (2017), este rubro registró el 18,91%, más del doble de la variación de los otros dos ítems que le siguieron: restaurantes y hoteles (6,75%) y educación (6,52%). Dentro de las doce divisiones del IPC, que mide la inflación, el rubro de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes tiene habitualmente una ponderación o peso de 0,12%.

De acuerdo al Índice de Confianza Empresarial (ICE, 2017) históricamente se ha podido evidenciar que las altas variaciones de los precios en bebidas alcohólicas en los últimos años se dieron por el incremento del 135% del ICE (Impuesto Consumos Especiales) a los licores nacionales la cual generó una subida de precios de licores del 55%. Dando así un resultado negativo en lo que respecta a las ventas en las industrias de licores en el Ecuador.

Hoy en día con los nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea y la eliminación de las salvaguardias se duplicaron las importaciones de licores, duplicando el rubro con lo que respecta al año 2016. Este nuevo crecimiento de



importaciones desde la Unión Europea subió desde 2.5 millones de dólares a 10.54 millones de dólares, según el Banco Central del Ecuador (BCE, 2018).

Según el presidente de la Asociación de Importadores de Licores de Ecuador, Felipe Cordovez, por la eliminación de los aranceles y de las salvaguardias, el precio de los licores provenientes, principalmente de Europa, bajó en cantidades significativas. (El Comercio, 2017). Por ejemplo, un whisky de 60 dólares que se compraba en años anteriores en 60 dólares hoy en día cuesta de 20 – 25 dólares, que beneficia a los importadores.

En cambio, para la producción local ha tenido un grave golpe económico debido a la integración de más competencia al mercado. Además del alza de las importaciones que afectaron a la producción nacional de gin, whisky, vino o vodka, la informalidad (licor artesanal) no se ha reducido, en el Ecuador, formando una oportunidad para las microempresas.

### **3.11.2.1 Tamaño de la industria**

En el Ecuador, la mayor concentración del mercado en lo que corresponde a bebidas alcohólicas está abarcado por la industria de la cerveza con el 80% de la demanda de ese producto, según la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador (ADILE, 2016). El 20% se encuentra dividido entre las diferentes variedades de bebidas alcohólicas. Según la ADILE, las 10 empresas que integran el gremio procesan de 5 a 6 millones de litros de alcohol cada año. Allí participan firmas como Ceilmaca (Caña Manabita), Corporación Azende (Zhimir), Licorera Nacional (Trópico), Licoram (Licores de América) entre otras. En el Ecuador, el consumo per cápita de alcohol es de 7,2 litros, según un informe de la Organización Mundial de Salud (OMS), presentado en el 2016.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) los agremiados tienen una difícil tarea para ser competitivos en el mercado, ya que en el país se procesan aproximadamente 21 millones de litros al año de licor de

manera artesanal. Otro factor importante son los altos impuestos que paga la industria legalmente constituida y esto afecta al desarrollo de la industria. Como resultado de dicho efecto, los negocios legales registraron una negativa en sus ventas entre el 30% y 40%, según los cálculos establecidos por la ADILE.

La industria de bebidas alcohólicas impacta positivamente a la economía nacional y solidaria, debido a que genera importantes plazas de trabajo para los ecuatorianos. La inversión dentro de esta industria se encuentra dirigida a desarrollo, tecnología e innovación de sus productos.

La industria de alimentos y bebidas es una de las más dinámicas del país. En 2015, el sector representó el 39% del PIB de la industria no petrolera ecuatoriana, según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), como uno de los más importantes en producción y creación de empleo debido a que la industria involucra a diversos factores como: agricultores, ingenios, embotelladoras, fabricantes de tapas y envases, y al sistema de transporte, una dinámica que emplea a 252.945 personas.

### **3.11.2.2 Ciclos económicos**

En meses pasados, el Ecuador registró una inflación mensual de 0,03%, según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación anual, de mayo de 2015 a mayo del 2016, fue de 1,63% y la acumulada, de mayo de 2015 al mes anterior, registró el 0,92%. Entre los dos principales grupos de productos que incidieron más en la inflación están las bebidas alcohólicas y el tabaco con el 0,0319% y los alimentos y las bebidas no alcohólicas, que incluyen las azucaradas, con el 0,0219%. (El Universo, 2016)

Las nuevas políticas económicas están afectando de manera directa al precio de las bebidas alcohólicas, por la entrada en vigor de la Ley de Equilibrio de las Finanzas Públicas, que incrementa el impuesto a los consumos especiales (ICE) en estos productos.

Debido a esta nueva ley, los propietarios de pequeños, medianos y grandes empresas están siendo afectados por estas nuevas políticas ya que bajaron un promedio del 40% en ventas en colas y cervezas. (El Universo, 2016)

### **3.11.3 Análisis del mercado**

#### **3.11.3.1 Defina el mercado objetivo**

El mercado Objetivo para el plan de negocios en lo que respecta a la producción y comercialización del licor tradicional “Tardón” serán Hombres y Mujeres cuyo rango de edad será a partir de los 18 años que es lo permitido por la ley, hasta los 59 años que es el promedio de edad de consumo en el Ecuador, enfocada a un grupo económicos Medio Alto (B) y medio bajo (C) de la ciudad de Mira.

#### **3.11.3.2 Justificación del mercado objetivo**

El mercado objetivo al que pretende llegar la microempresa está constituido por la población de la ciudad de Mira, segmentada por rangos de edades, se tuvo presente que al ser una bebida alcohólica la población deberá cumplir el requisito de mayor de edad. En lo que tiene que ver a los grupos socioeconómicos, el mercado estará acorde a sus nuevas tendencias estará enfocado en innovación, sabor, promoción. Para la investigación del mercado se tomará en cuenta a las personas comprendidas entre 20 a 59 años, ya que según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2015), este rango es el promedio de consumo, detallado por 3 motivos:

1. Las personas en este rango de edad han probado alguna vez una bebida que contiene alcohol.
2. Han consumido licor frecuentemente
3. Edad de consumo

Para los habitantes ecuatorianos de 20 a 59 años su prevalencia es 97.5% en hombre y 87.9% en mujeres; de los cuales la prevalencia más alta está en un grupo de edad de 30 a 39 años, según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2015),

En el Estudio Nacional a Hogares sobre el Consumo de Drogas (2016) se evidencia que el consumo de alcohol es 76.9% en la población del estudio; 84.1% en hombres y 69.8% en mujeres, de los cuales el 93.4% de los mestizos, blancos y otros declaran haber consumido alcohol alguna vez en la vida; en los indígenas la prevalencia es 80.7%.

Para la ciudad de Mira el mercado objetivo será la población del año 2017 en los rangos de edad de 20 a 59 años detallados en la siguiente tabla:

Tabla 11.  
*Rango de edad*

<b>RANGO DE EDAD</b>	<b>TOTAL</b>
20 - 24	940
25 - 29	725
30 - 34	707
35 - 39	695
40 - 44	622
45 - 49	689
50 - 54	668
55 - 59	595
<b>TOTAL</b>	<b>5641</b>

Analizando la anterior tabla, se presentó el resultado obtenido de la población del año 2017, dando un total de 5641 personas para el respectivo cálculo de la muestra.

### 3.11.3.3 Investigación de mercados

Para la investigación de mercados

- **Modelo a Utilizarse:** El modelo para llevar a cabo la encuesta será el No Probabilístico por criterio ya que en la actualidad no existe una base de datos y se utilizará como base para generar muestras intencionales que aporten aspectos relevantes a la investigación y de este modo recopilar experiencias del mercado objetivo.
- **Enfoque de la Investigación:** Para el plan de negocios el enfoque o el tipo de investigación que se utilizará será cuantitativa para poder tener indicadores que permitan medir las tendencias de las variables de la población de referencia.
- **Tiempo de recolección de datos:** Al tener un enfoque cuantitativo, la investigación será Prospectiva debido a que la recolección de datos se registrará a medida que vayan ocurriendo.
- **Diseño de la Investigación:** Para el desarrollo del plan de negocios el diseño de la investigación será Concluyente de tipo Causal, porque no solo se pretende conocer cuáles son las características de la población sino también saber su comportamiento. Para dicha investigación se llevará a cabo una encuesta dirigida a la población de Mira. (Ver Anexo 1. Modelo de encuesta)

### 3.11.3.4 Cálculo de la muestra

Para determinar la muestra necesaria para el plan de negocios, se utiliza la ecuación estadística la cual es proporcional al de la población.

$$n = \frac{(P)(Q)(z^2)(N)}{(N - 1)(e^2) + (z^2)(P)(Q)} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$n = \frac{(0,5) (0,5) (1,65^2) (5641)}{(5641-1) (0,10^2) + (1,65^2) (0,5) (0,5)} \quad (\text{Ecuación 2})$$

**n= 67 Encuestas**

En donde:

**n:** Muestra (número de encuestas a realizarse)

**N:** Tamaño de la Población

**z:** Se define como una constante del nivel de confianza que asignaremos.

Tabla 11.  
*Nivel de confianza z*

<b>z</b>	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
<b>Nivel de Confianza</b>	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	95.5%	99.0%

Tomado de Feedback Networks Technologies, (s.f.).

**P y Q:** Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**e:** Nivel de error (10%) Tomando la tabla del tamaño de la muestra por niveles de confianza se puede concluir que para un error del 10% se debe realizar los cálculos con una constante de 1.65 (z)

Realizando el cálculo se obtiene una muestra de 67 encuestas ha realizare.

### **3.11.3.5 Hallazgos obtenidos de la investigación primaria**

Luego de analizar los datos obtenidos por la encuesta, podemos concluir que las tendencias actuales en lo que respecta al consumo de bebidas alcohólicas no tiene distinción entre hombres y mujeres en la cual la edad promedio de consumo en esta zona del país oscila entre los 20 años hasta los 32 años aproximadamente, para de este modo tener un claro enfoque de la estrategia que se propondrá para el mercado objetivo. Un factor muy importante que se pudo identificar es que todas personas conocen el Tardón y lo han probado manteniéndose las tradiciones y la cultura a esta nueva generación.

A su vez deja muy en claro que un 83% correspondiente a 4682 habitantes de la población están dispuestos a probar el producto dándonos una idea clara que es un mercado interesante en el cual se puede incursionar. Otro dato importante es que hoy en día el consumidor está dispuesto a percibir los productos de manera visual pero también saborear el producto antes de adquirirlo, con los datos de la encuesta sé evidencia que los clientes buscan todavía publicidad en medios con un 28% pero también un 36% quiere degustar los productos y que sean promocionados para satisfacer sus necesidades. Los clientes potenciales de la encuesta estarían dispuestos a pagar \$8 USD por la botella de Tardón, lo que permitiría a la microempresa mantenerse con ese precio, pero destacar ante la competencia por la calidad y la innovación que tendrá el producto.

### **3.11.3.6 Estimaciones del mercado potencial**

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMG, 2016) en los últimos dos años Ecuador pasó del segundo al noveno puesto en América Latina en lo que tiene que ver al consumo de alcohol. Cada habitante ecuatoriano bebe 7,2 litros de licor al año, según el informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016). El consumo en el Ecuador esta netamente asociado, a las reuniones sociales y principalmente a las fiestas tradicionales. Por ejemplo, se compra más licor para las festividades de Navidad y Fin de

Año. El último estudio que realizó el año pasado INEC (2017) reveló que 912 576 ecuatorianos consumen bebidas alcohólicas. De los cuales el 89.7% son hombres, el 10.3% son mujeres. El 12% son personas de 19 a 24 años. De 65 años y más son solo el 7.4%.

El lugar preferido para el consumo es en las fiestas familiares o de amigos, en la casa, restaurantes, bares, discotecas o karaokes y en eventos deportivos. La cerveza es la bebida alcohólica que más se consume entre los ecuatorianos. Según el INEC, la provincia de Guayas encabeza la lista con el promedio de mayor gasto en y le siguen Pichincha, Manabí y Los Ríos.

Analizando la estimación del mercado potencial sobre el plan de negocios para la producción y comercialización del Licor “Tardón”, la población del sector de Mira con un rango de edad de edad de 20 a 59 años es de 5641 habitantes, que a su vez cumplen con todas las características demográficas de la segmentación de mercados, de los cuales el 83% de los mismos consume el licor Tardón según la investigación de mercados, dando así un cálculo de 4682 personas que son el mercado potencial de interesados en el producto.

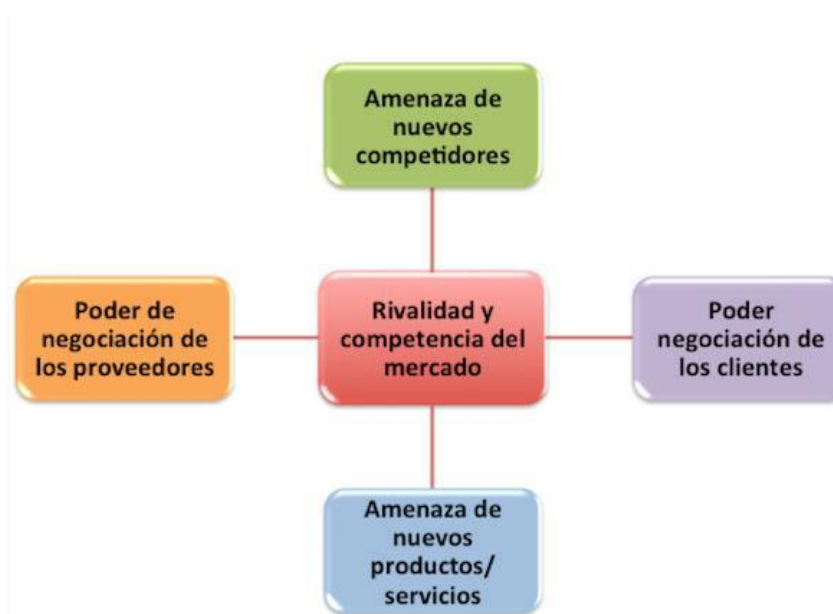
#### **3.11.3.7 Perfil del consumidor**

Analizando las necesidades a satisfacer por parte de la microempresa, la venta del licor tradicional “Tardón” se realizará en la ciudad de Mira a hombres y mujeres de un grupo socioeconómico medio alto (B) y medio bajo (C) bajo y medio alto enfocado a la generación millennials están dispuestos a probar productos nuevos y que van a la par con la innovación de los mismos, que estén dispuestos a adquirir el producto en ocasiones especiales como puede ser las festividades del cantón, una reunión de amigos o eventos especiales.



### 3.11.4 Análisis de la competencia (PORTER)

Para analizar lo que respecta a la competencia para el plan de negocios se toma en cuenta el modelo de Porter, que establece una estrategia para comprender el entorno competitivo del negocio. Dicho análisis está conformado por las siguientes fuerzas competitivas:



*Figura 6.* Las 5 Fuerzas de Porter. Tomado de Comprender la estructura de un sector, Porter, (2007).

#### 3.11.4.1 Amenaza de nuevos participantes

En este aspecto como Amenaza de nuevos participantes puede definirse como MEDIA ALTA, afectado con diferentes variables como pueden ser el capital de trabajo, gastos, infraestructura, costos de producción, capacitaciones, costos de publicidad, costos de logística, inversión en imagen de marca, costos de canales de distribución, costos por licencias de funcionamiento y demás regulaciones gubernamentales. Otra variable muy importante es el desarrollo de economías a escala que ayuden a reducir los costos de producción produciendo en más volumen y por ende que permitan estar a la par con la competencia con una estrategia de reducción de precios y además que no pueda afectar los impuestos gubernamentales como el ICE (Impuesto al Consumo Especial) y de esta manera podría romperse las barreras de entrada

ofreciendo al consumidor un producto que cumpla con todos los estándares de calidad y que sea reconocido en el mercado.

En lo que respecta a la industria ecuatoriana cada vez más está creciendo y a su vez innovando en nuevos productos, marcas locales como “Tardón La voladora” o “Tardón Mireño” ha manejado precios iguales de 5 dólares en el trascurso del tiempo. Analizando los precios de la competencia que se han mantenido constantes durante el tiempo, para el plan de negocios se ve factible penetrar al mercado con un precio más alto de 6 dólares pensando en el valor agregado que tiene el producto al ser 100% de fruta natural sin colorantes ni preservantes y a su vez en su presentación que será en una caja individual donde refleje la calidad del producto. Dentro de los factores claves de las barreras de entrada tenemos:

- **Capital de trabajo**

Hoy en día para ser competitivo en un proyecto es fundamental contar con recursos financieros que permitan dar el paso inicial para el emprendimiento, los cuales pueden ser: inversión para la infraestructura, desarrollo e innovación del producto, publicidad de la marca, canales de distribución y marketing. Sin embargo, en el Ecuador se están manejando programas que impulsan a los microempresarios brindando tasas de interés para préstamos con mayor accesibilidad que ayudan directamente a que esta barrera de entrada no tenga un efecto muy alto en los planes de negocios.

En lo que respecta al plan de negocios a desarrollarse el componente del capital de trabajo tiene una barrera de entrada principal que es el financiamiento. Pese a que se tendrá el terreno, edificación que mejora las condiciones del capital de trabajo, se financiará un margen para compra de equipos e imprevistos necesarios para la microempresa.

- **Valor agregado del producto**

Definir el factor diferenciador para un producto es una tarea muy complicada frente a la competencia, debido a que es un elemento fundamental para que los clientes recuerden la marca. Es muy complicado entrar en mercados ya maduros donde su marca ya está posicionada, por ende, la investigación y desarrollo de un nuevo producto deberá estar enfocado principalmente en la innovación para estar un paso más adelante que la competencia.

Lo aplicable para el plan de negocios para la producción y comercialización del licor "Tardón" será darle el enfoque de 100% natural sin colorantes ni preservantes, manteniendo su esencia ancestral que ha venido pasando de generación en generación.

Las nuevas tendencias apuntan a atraer a consumidores jóvenes, los cuales hoy en día no optan por bebidas tradicionales, sino que su enfoque son bebidas con sabores, con un mayor grado de alcohol y que sean de menor precio.

- **Lealtad de marca**

La Lealtad de Marca es la proporción en la que los consumidores tienden a adquirir repetidamente productos de la misma marca, en detrimento de sus competidores. Una base de clientes leal es una enorme ventaja competitiva. Actualmente, el auge de las redes sociales incrementó la posibilidad de visualizar y contabilizar el número y el flujo de clientes, seguidores, fans, etc., para poder facilitar las mediciones del Valor de Marca (Sterman, 2003).

En el Ecuador, la lealtad hacia una marca no es muy clara, este efecto se da por el poder adquisitivo que tenga en ese momento el consumidor. Hoy en día es generalizado el consumo de vodka, whisky o cerveza, pero no se basan en

una sola marca, ya que también interfieren factores como el clima, estatus, entre otros.

En lo que respecta al plan de negocios, al ser una microempresa que todavía no existe no se tiene lealtad de la marca. A un mediano plazo se pretende generar lealtad de marca mediante estrategias de marketing que se impulsarán desde el lanzamiento del licor para posicionarnos en la mente de los consumidores.

#### **3.11.4.2 Amenaza de los sustitutos**

“Los sustitutos: productos o servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta ponen un límite a la rentabilidad de la industria. Los sustitutos fijan un tope a los precios que los participantes pueden pagar sin erosionar sus ventas”. (Magretta, 2014).

Al tener una inmensa variedad de licores como una competencia directa, nace la ventaja de poder atacar a un nicho de mercado con productos tradicionales que han pasado de generación en generación de tal manera que se sientan identificados con la calidad del producto. Mediante este análisis se puede palpar que tiene un impacto **ALTO**, debido a la competencia local de producción hogareña de “Tardón” ya que su fórmula de preparación es de conocimiento popular, dando al consumidor una alternativa favorable de consumo.

Si bien es cierto, la industria de bebidas alcohólicas importadas ha venido creciendo en el mercado, al igual que los productos ecuatorianos, su diversificación es muy amplia. En lo que respecta a la elaboración del licor artesanal en la ciudad de Mira se pueden evidenciar 3 marcas que se están vendiendo actualmente que son: “Tardón Mireño”, “Tardón la Voladora, y “Tardoncito”, como se menciona anteriormente estas marcas elaboran el licor artesanal con poca preocupación en la calidad e higiene.

### 3.11.4.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes en lo que respecta a la industria de licores tiene un impacto **MEDIO**, debido a que todos los ingresos se encuentran divididos entre: pequeños y grandes distribuidores de bebidas alcohólicas, tiendas, supermercados en el cual el cliente difícilmente podrá conseguir un precio diferenciado de los demás.

Los principales clientes se los encontrará en: licorerías, tiendas de barrio, distribuidoras, discotecas y cadenas de supermercados. Para la idea de negocio el efecto del poder de negociación con los compradores radicará en el efecto del precio de nuestro producto, considerando que ellos pueden producirlo en sus hogares ya que no existe una fórmula secreta.

La ventaja en la que se podría mermar dicha variable es brindarle al cliente el concepto de evitar el trabajo y tiempo para hacer el licor manteniendo del sabor tradicional. Factores que influyen:

- **Necesidades de los clientes**

Los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte mayor del valor. (Magretta, 2014). Cada día surgen nuevas necesidades y exigencias por parte de los consumidores. Interpretando el análisis de mercado se puede palpar de manera clara que las exigencias del segmento de consumidores están dadas de acuerdo con su sabor, su cultura y tradición. Se puede evidenciar que las otras marcas de Tardón solo se enfocan a su sabor, dejando aparte el enfoque de sus costumbres y tradiciones del pueblo Mireño.

- **Una Nueva marca**

La Identidad de Marca es una “apuesta estratégica” desarrollada para crear Valor de Marca, generando Calidad Percibida, Lealtad de Marca, Notoriedad de Marca y Asociaciones de Marca. (Sterman, 2003).

Penetrar en un mercado ya maduro en lo que respecta a la industria de licores es una de las principales preocupaciones que se tiene al momento de llevar a cabo un plan de negocio, puesto que las grandes empresas han forjado su historia a través del tiempo entre sus consumidores. Por este motivo es importante el desarrollo e innovación de nuevos productos que a su vez mantengan su esencia de tradición de los pueblos para de esta manera ser competitivos y crear una nueva experiencia para los consumidores.

#### **3.11.4.4 Poder de negociación de los proveedores**

La capacidad negociadora con los diferentes proveedores es la base para disminuir precios o insistir en condiciones más favorables para la industria ya que el objetivo principal es aumentar la rentabilidad de la industria. Dentro de la industria licorera la materia prima para su producción es Única y complementaria. El impacto en este aspecto es **MEDIO**.

Materia prima Única: Se puede considerar materia prima única a la naranja y al aguardiente. En lo que tiene que ver a la naranja se la podrá conseguir en las comunidades del Cantón Mira y hay que tomar en cuenta que es un producto estacionario y su venta varía de acuerdo a los meses, en este caso de Enero a Julio el precio mínimo en el mercado es de \$26 dólares el bulto, mientras que en los meses de Agosto a Diciembre su precio se encuentra entre los \$15 dólares, de tal manera que el poder de negociación con los proveedores es medio.

En lo concerniente al aguardiente, las condiciones estarán sujetas por parte de los proveedores. Para el plan de negocios se utilizará alcohol neutro de 95°

cuya característica principal es no permitir la fermentación temprana de la naranja y garantizar la salud de los consumidores. Se utilizará aguardiente puro de caña elaborado en trapiches de las comunidades de El Cabuyal en el cantón Mira de tal manera que el poder de negociación es muy bajo al tener en el mercado un precio fijo.

Materia prima Complementaria: Para la producción de bebidas artesanales, existe una variedad de proveedores que tienen a su disposición insumos de acuerdo con su calidad. Dentro de los cuales tenemos: Azúcar, preservantes, botellas y etiquetas. Es por este motivo que el poder de negociación estará a favor del proyecto.

#### **3.11.4.5 Intensidad de la rivalidad**

Cuando la rivalidad es muy intensa, la competencia como manera defensiva destruye el valor que crean, pues bajan sus precios a los consumidores o lo agotan en costos más altos con tal de competir. (Magretta, 2014).

En este aspecto para la industria de bebidas alcohólicas el impacto de la rivalidad es MEDIA ALTA ya que hoy en día las preferencias y gustos de los consumidores hacen que se diversifiquen más los tipos de productos que hay en el mercado posicionándose de manera agresiva con sus marcas en el mercado. Teniendo otras perspectivas dicha diversificación de productos crea una ventaja competitiva para la innovación de productos que está directamente ligada a la calidad y el precio.

- **Industria en el Ecuador**

La rivalidad en una industria se da por posicionarse en el mercado utilizando estrategias como precios, publicidad, lanzamiento de nuevos productos. La intensidad de la rivalidad aumenta cuando la industria encuentra una nueva oportunidad de crecimiento.

En la industria de bebidas alcohólicas en el Ecuador cada día se observa la rivalidad con la competencia para buscar su posicionamiento en el mercado. Por ejemplo la industria LICORAM ha tenido éxito con su principal marca “Norteño” además ha venido innovando en diferentes tipos de bebidas para satisfacer las necesidades de los clientes el ron, licores de sabores, etc.

### **3.11.5 Análisis FODA**

Con investigación de mercador realizada anteriormente se puede evidenciar la situación interna y externa con las que la microempresa podrá contar para su desarrollo, y de esta manera analizar los planes de acción que permitan aprovechar los factores positivos y estudiar los negativos para poder solucionarlos de mejor manera.

#### **3.11.5.1 Fortalezas**

- Conocimientos técnicos por parte del impulsador del proyecto para la elaboración de licor tradicional “Tardón”.
- Ser un emprendimiento en crecimiento en el mercado de la Provincia del Carchi.
- Disponibilidad inmediata de materia prima en el sector.
- Capital y financiamiento directo para establecer el proyecto.
- El impulsador del proyecto cuenta con infraestructura propia para crecimiento productivo y las debidas adecuaciones.
- Capacidad de control y supervisión en la elaboración del licor.
- Adaptabilidad y reacción al momento de tomar decisiones imprevistas ante eventos externos.
- Orientación a mejorar los procesos productivos en la elaboración del Tardón “El Chinchinal”.



### **3.11.5.2 Oportunidades**

- Incentivos por parte del Gobierno para emprendimientos.
- Tasa del 11,23% en las PYMES para poder financiar el capital de trabajo.
- Alto índice de consumo en el sector en lo que respecta a las bebidas alcohólicas
- Los clientes potenciales aprecian el Tardón debido a que es una bebida de tradición y cultura del Cantón Mira.
- Nuevas tendencias por parte de los consumidores a probar licores de sabores.
- Segmento productor con poco conocimiento en planes de negocios.
- Personal de la ciudad de Mira dispuesto a trabajar en el emprendimiento.
- Desarrollo en la industria de licores artesanales en el país.

### **3.11.5.3 Debilidades**

- Microempresa nueva sin posicionamiento ni reconocimiento en el mercado.
- Carencia de gestión administrativa y operativa.
- Carencia de estructura organizativa
- Falta de capacitación al personal para la producción del licor “Tardón” de manera higiénica.
- Escasa cartera de clientes en el sector
- Falta de innovación en los licores artesanales
- Capacidad de endeudamiento de la microempresa
- Escasa publicidad sobre el licor Tardón.

### **3.11.5.4 Amenazas**

- El Tardón es una bebida que se la puede realizar de forma casera.

- Falta de iniciativa emprendedora para buscar nuevos nichos de mercados.
- Diversificación muy grande en los productos sustitutos
- Restricciones del consumo de alcohol mediante las leyes.
- Competencia Informal del Tardón
- Los precios congelados de la competencia en el sector
- Inestabilidad en los precios de la naranja y el aguardiente.
- Competidores con posicionamiento.
- Inestabilidad de los Gobiernos.

### 3.11.5.5 Matriz FODA

En la Tabla nro.13 se presenta las estrategias de FODA resultantes en base a su matriz.

Tabla 13.  
*Matriz FODA*

<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	Al evidenciar que los clientes potenciales aprecian el Tardón debido al ser una bebida de tradición y cultura del Cantón Mira se puede aprovechar esta conexión para ofrecer un producto con un sabor ancestral el cual pueda transmitir por medio de su marca el rescate de las tradiciones Mireñas.	Al ser una empresa nueva se realizará una estrategia de posicionamiento de marca para mantenernos en la mente de los consumidores y por ende atraer a nuevos consumidores potenciales, generando en diseño de marca que se adapte a la cultura y tradiciones del pueblo, y que estén enfocados claramente en el segmento de mercado estudiado.
<b>Amenazas</b>	Al tener claro el giro del negocio el cual es producción y comercialización del Tardón -	Se utilizará una estrategia Push enfocada en el lanzamiento del producto para de esta manera

	<p>licor de naranja, se aplicará la estrategia de Distribución Selectiva, ya que se quiere tener nuestro licor en un cierto número de puntos de venta, para esto deberán cumplir con estándares de calidad, volumen de compra, espacio para nuestro producto y el de la competencia.</p>	<p>poder promocionar el licor por medio de los canales de distribución hacia los clientes finales. Con dicha estrategia se pretende dar a conocer el producto en el mercado y crear una experiencia de compra al momento de adquirirlo. El objetivo es buscar posicionamiento en la mente de los consumidores, brindando un producto innovador, de buena calidad y a precio competitivo.</p>
--	--	--

### 3.11.6 Estrategias de mercadeo

Para el plan de negocios referente a la producción y comercialización del licor tradicional “Tardón” – Licor de Naranja se han seleccionado las siguientes estrategias:

#### 3.11.6.1 Concepto del producto

El Tardón -Licor de naranja- busca brindar a sus consumidores un valor agregado que satisfaga todas las necesidades de los mismos, es por este motivo que este nuevo licor tradicional de la zona norte del país se distingue por ser un licor innovador, con un diferente concepto a las demás bebidas alcohólicas.

La particularidad del Tardón -Licor de Naranja- se encuentra en la extracción pura de la naranja del sector. También la microempresa busca optimizar los procesos de fermentación y destilación que dará al licor un sabor fresco y notable a sus clientes.

### Características:

El producto que elaborará Tardón -Licor de Naranja-, contiene 17°gl, a base de aguardiente de caña, zumo de naranja, agua y jarabe de azúcar cuyo valor agregado se encuentra en no mezclar los componentes con saborizante ni perseverantes, brindando al consumidor un producto puro y de agradable sabor.

- Su textura es espesa con aroma a los componentes cítricos de la naranja.
- Peso: 1 litro.
- Su color es amarillo debido a la extracción pura de la naranja.
- Su sabor es dulce.

### Envase

El producto Tardón – Licor de naranja estará presentado en envase de vidrio oscuro de 1 litro. El objetivo de la botella oscura es proteger en un 90% los rayos ultravioletas para que de este modo no se oxide la naranja y se produzca un proceso de fermentación más rápido de lo normal.

En cuanto al entorno físico de la botella, está tendrá una forma cilíndrica conocida como “PILAR”, diseño de la empresa Bruni Glass. (Bruni Glass, s.f.)

Tabla 14.  
*Características del envase*

<b>Capacidad</b>	<b>1 litro</b>
<b>Color</b>	<b>Oscuro</b>
<b>Peso</b>	<b>410 g</b>
<b>Altua</b>	<b>289.33 mm</b>
<b>Terminado</b>	<b>28-1620</b>
<b>Tapa</b>	<b>Plástica mm</b>



### Empaque:

El empaque individual estará desarrollado en:

- Cartulina CMPC Graphics de 345g con un diseño estructural que sea innovador para el cliente.
- Impresión offset en 5 colores: CMYK+PANTONE AMARILLO 123
- Troquelado y pegado lateral con fondo manual.
- Terminados gráficos con Barniz Mate y Barniz selectivo brillante en el logotipo, dando así elegancia al licor.

La caja master estará desarrollado en:

- Cartón corrugado para 12 unidades
- Impresión del logotipo y direcciones en los laterales en un solo color: Negro
- Troquelado y pegado Lateral.

En la siguiente figura se puede observar la etiqueta que ira en la botella con toda la información legal de la microempresa



Figura 7. Diseño de la etiqueta

### • Estrategia de desarrollo de nuevos productos

La estrategia está guiada al desarrollo de nuevos productos enfocados en un mismo sector y mercado objetivo. Para el producto Tardón -Licor de Naranja- estará enfocado a la innovación ante la competencia, mejorando su sabor,

empaques y productividad de acuerdo con las nuevas tendencias de los consumidores.

- **Estrategia de segmentación y posicionamiento**

La estrategia de segmentación de mercados permite conocer claramente el mercado objetivo al cual se enfocará y por ende satisfacer sus necesidades.

La estructura del mercado objetivo se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 15.  
*Variables de Segmentación*

Variables de Segmentación	
<b>Demográficos</b>	
Edad	Personas mayores de 20 años
Género	N/E
Ciclo de vida	Solteros, casados, unión libre, divorciados
Ocupación	Indiferente
Psicográficos	Social y cultural
<b>Estilo de Vida</b>	
Grupo Socioeconómico	Grupo socioeconómico C (Medio Bajo) y B (Medio Alto)
<b>Conductual</b>	
<b>Beneficios Esperados</b>	Alta calidad del producto
<b>Lealtad de marca</b>	Baja
<b>Geográfico</b>	
País	Ecuador
Sector	Zona Norte del país

Analizando el cuadro anterior se puede decir que el target para la microempresa Tardón – Licor de Naranja- corresponde a hombres y mujeres sobre los 18 años, enfocados a las personas solteras, casados, unión libre, divorciadas de un grupo socioeconómico medio alto (B) y medio bajo (C) cuyo estilo de vida es sociocultural que busca estar a la par con las nuevas tendencias y alta calidad de los productos en lo que respecta a las bebidas

alcohólicas que busquen lealtad a una marca que viva en la zona norte del país.

- **Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento estará enfocada a ocupar por medio de la marca del producto un lugar importante en la mente de los consumidores. Para el producto estará enfocada en base a los beneficios de consumir el licor, como pueden ser la calidad y el sabor del producto.

### 3.11.6.2 Estrategia de distribución

Al tener claro el giro del negocio el cual es producción y comercialización del Tardón -licor de naranja, se aplicará un tipo de distribución directa ya que al ser productores tenemos el canal libre para llegar con el producto al cliente final generando así un beneficio al consumidor de comprar un producto directo de la fábrica.

La estrategia a utilizarse será la de Distribución Selectiva, ya que se quiere tener nuestro licor en un cierto número de puntos de venta, para esto deberán cumplir con estándares de calidad, volumen de compra, espacio para nuestro producto y el de la competencia.

El licor será transportado en un camión, desde la planta de producción, hacia los diferentes mercados minoristas del sector.



*Figura 8.* Canal de distribución. Adaptado de (Cadena de valor de Michael Porter por Recalme (2016)).

El objetivo de la estrategia de distribución es planificar, coordinar y controlar que el producto se comercialice en el punto de venta, mediante una comunicación visual adecuada para el consumidor.

### **3.11.6.3 Estrategias de precio**

Según Recalme (2016), compilador de temas relacionados con la mercadotecnia, la estrategia de precio de Kotler & Armstrong, expresa que la “estrategia de precios competitivos permite a la empresa equipararse directamente con competencia, ya sea con precios iguales, parcialmente superiores o inferiores (Recalme, 2016)

Para la bebida alcohólica Tardón -licor de naranja- la estrategia estará fijada en que el precio brinde una primera impresión positiva del producto y sea a su vez atractivo al momento de adquirirlo. Con la estrategia mencionada se busca aumentar la participación del mercado por volumen de ventas. El precio que será destinado para nuestro producto será de \$8 dólares, el cual es un precio por encima de la competencia ya que se pretende vender más cantidad de producto que en este caso es una botella de un litro, la cual de acuerdo al estudio de mercado se busca entrar en la mente de los consumidores con mayor cantidad de producto a un precio alcanzable.

A medida que el emprendimiento siga creciendo y se logre tener un alto posicionamiento en el mercado se analizará el cambio de estrategia a una competitiva.

### **3.11.6.4 Estrategias de Promoción - Comunicación**

Se utilizará una estrategia Push enfocada en el lanzamiento del producto para de esta manera poder promocionar el licor por medio de los canales de distribución hacia los clientes finales. Con dicha estrategia se pretende dar a conocer el producto en el mercado y crear una experiencia de compra al



momento de adquirirlo. El objetivo es buscar posicionamiento en la mente de los consumidores, brindando un producto innovador, de buena calidad y a precio competitivo.

Se utilizará un enfoque de percepción del producto, se quiere captar al cliente por medio de un empaque llamativo que sobresalga en las perchas de los puntos de venta. Al tener como prioridad el lanzamiento se orientará a dar presencia a la marca en medios digitales e impresos.

Con la interpretación del análisis del mercado, para el plan de negocios la estrategia de comunicación se la llevará a cabo de manera global, con la diferenciación de que su mensaje se adaptará dependiendo el género al que estará dirigida la estrategia, y de esta manera llegar con claridad al consumidor.

La estrategia de comunicación estará enfocada al target de la microempresa. Para la planificación de medios se consideraron: medios digitales por medios de las redes sociales, ATL y BTL para la colocación de materiales promocionales en los puntos de venta.

Los medios planificados se detallan a continuación.

- **Pautas publicitarias en Radios:** Para la estrategia Push se crearán pautas en las radios en horarios de la mañana y tarde ya que ahí es cuando nuestro target sintoniza la radio. Las diferentes radios en las cuales se pautarán son las siguientes:

Radio Mira (90.5 FM), Radio Canela Ibarra (92.7 FM), Radio Tulcán (94.1FM)

Horarios: 9:30 a 12:00 AM y 15:00 a 18:00 PM de lunes a viernes.

Lapso de tiempo de pauta: 2 cuñas comerciales y 2 menciones diarias.

- **Publicidad en medios impresos:** El producto se promocionará en periódicos que informe sobre los atributos del producto y permitan visitar la ciudad de Mira y degustar del licor

- **Medios Digitales:** Se desarrollará una página Web amigable en donde el usuario pueda encontrar de manera rápida información del producto, por ejemplo: precios, puntos de venta autorizados.

#### **3.11.6.5 Estrategia de servicio**

El objetivo principal de una estrategia de servicio es generar algún beneficio, cuya peculiaridad es que brinde también una percepción de servicio al consumidor. La estrategia de servicio en la cual se enfocará la microempresa será:

- Facilitar la comunicación bidireccional

Tener una comunicación bidireccional entre la microempresa de “Tardón El Chinchinal” y sus clientes brindará confianza y seguridad para mejorar continuamente y así ser un apoyo incondicional enfocado al servicio al cliente.

- Aprovechar la información del cliente

La microempresa de “Tardón El Chinchinal” aprovechará la información del cliente para conocer sus demandas, nuevas tendencias para de este modo satisfacer sus necesidades de manera correcta.

- Experiencia única del cliente

La estrategia de servicio enfocada al cliente será de brindar una nueva experiencia a los consumidores, dando confianza de tomar el licor entre amigos, compartir momentos en familia, que vivan y disfruten la tradición Mireña.

#### **3.11.6.6 Presupuesto**

El presupuesto para actividades de mercadeo estará enfocado principalmente al lanzamiento del producto y a la presencia de marca por medio de BTL, radio y medios impresos.

Tabla 16.  
*Tabla de costos por Lanzamiento de Producto*

TIPO DE MEDIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Lanzamiento del producto	Lanzamiento del producto en la ciudad de Mira por motivo de sus fiestas en el mes de febrero y agosto	• Contrato con el GAD del Cantón Mira	1000.00	2	2000.00
		• Impulsadoras	26.00	2	52.00
		• Flyers	0.11	5000	550.00
		• Licor para degustación	2.50	100	250.00
				<b>TOTAL</b>	<b>2852.00</b>

Tabla 17.  
*Tabla de costos por Medio Tradicional Radio*

TIPO DE MEDIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Radio	Realización de promociones por medios tradicionales como la radio para el posicionamiento de marca	• Cuña comercial	250,00	10 mensuales	250.00
		• Pautas Radiales		31 días	1000.00
				<b>TOTAL</b>	<b>1250.00</b>

Tabla 18.  
*Tabla de costos por Medio Digital*

TIPO DE MEDIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Digital	Desarrollar una página web Corporativa en	• Diseño y Maquetación	80.00	1	80.00
		• Página Web	250.00	1	250.00

la cual se encuentre información del Tardón “El Chinchinal” y sus contactos	• Landig Page de aterrizaje para redes sociales	25.00	1	25.00
	• Hosting y dominio	200.00	1	200.00
	• Mantenimiento Mensual	50.00	12	600
<b>TOTAL</b>				<b>1155.00</b>

Tabla 19.  
*Tabla de costos por Medios Impresos*

TIPO DE MEDIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Medios Impresos Periódico	Se Realizará publicaciones promocionales en el Periódico el Norte como en medio de recordación para los clientes.	• Publicaciones En Viernes Social en Publrreportajes y comerciales tamaño: 12 módulos x 6 columnas	111.55	4 mensuales	446.20
<b>TOTAL</b>					<b>446.20</b>

Tabla 20.  
*Tabla de costos por Medio BTL*

TIPO DE MEDIO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
BTL	Se elaborará BTL en las tiendas que comercialice el producto	• Elaboración de viseras en las puertas de las tiendas como estrategia de posicionamiento del mercado	300	10	3000.00
<b>TOTAL</b>					<b>3000.00</b>

Tabla 21.  
*Tabla de Presupuesto Total*

TIPO DE MEDIO	COSTO \$
Lanzamiento del producto	2852.00
Radio	1250.00
Página Web	1155.00
Periódico	446.20
BTL	3000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>8703.00</b>

### 3.11.6.7 Proyección de ventas

Para determinar la proyección de ventas de establecen 3 escenarios en los cuales el factor variable son las unidades vendidas. La proyección de ventas se realizó enfocado en la demanda del producto el cual dio a conocer la investigación de mercado que fue alrededor de 5641 personas de edad entre 20 a 59 años, que es el rango de edad en el Ecuador de consumo del licor. Dando así un total de 21623 botellas anualmente en el cual se considera el porcentaje de la inflación anual para partir desde el escenario esperado. De esta manera se puede observar la siguiente proyección de ventas:

Tabla 22.  
*Escenarios para la proyección de ventas*

Escenario esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades anuales</b>	21.623,00	22.596,04	23.612,86	24.675,44	25.785,83
<b>Precio</b>	8,00	8,36	8,74	9,13	9,54
<b>Ingresos</b>	172.984,00	188.902,85	206.286,64	225.270,17	46.000,65

Escenario optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades anuales</b>	21.778,69	22.758,73	23.782,87	24.853,10	25.971,49
<b>Precio</b>	8,00	8,36	8,74	9,13	9,54

<b>Escenario pesimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades anuales</b>	21.467,31	22.433,34	23.442,84	24.497,77	25.600,17
<b>Precio</b>	8,00	8,36	8,74	9,13	9,54
<b>Ingresos</b>	171.738,52	187.542,75	204.801,37	223.648,22	244.229,45

### **3.12 Conclusiones del capítulo**

El mercadeo para el plan de negocios propuesto está enfocado al desarrollo de nuevos productos innovadores que vayan a la par con el emprendimiento y el desarrollo socioeconómico del sector. Su pilar fundamental es llegar al posicionamiento en la mente de los consumidores enfocado a las nuevas tendencias de la sociedad.

## **CAPÍTULO IV. OPERACIONES**

### **4.1 Estado de desarrollo**

Lo que busca fundamentalmente el plan de negocios para la producción y comercialización del licor “Tardón El Chinchinal” es rescatar la cultura y tradición de los pueblos que han venido trascendiendo por generaciones.

Para la producción del Tardón el Chinchinal se emplearán los siguientes componentes: azúcar, jugo de naranja, alcohol, y agua. Con lo mencionado anteriormente y en base a la investigación de mercados realizada, lo que se pretende es immortalizar la esencia misma del sabor que ha venido perdurando desde tiempos ancestrales.

Al tener infraestructura propia para el desarrollo de la idea de negocios, se facilitan las adecuaciones de las áreas de trabajo para la recepción de la materia prima, lavado de la naranja, mezclado y embotellado del licor.

La materia prima se la obtendrá principalmente de las comunidades del sector del Cantón Mira, que se caracteriza por su excelente calidad.

#### **4.1.1 Estrategia operativa**

El objetivo principal de la estrategia operativa está siempre encaminada en la correcta optimización de recursos los cuales generen menos costos de producción.

En lo que respecta a la nueva microempresa dedicada a la producción y comercialización del licor “Tardón el Chinchinal”, deberá desempeñarse en un ámbito que cumpla con todas las regulaciones legales del país y también con una rigurosa calidad en los procesos de producción del licor y por ende brindar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Para proceso de producción del “Tardón el Chinchinal”, se ha diseñado un plan, en el cual su elaboración llevará a cabo en su planta de producción ubicada en la ciudad de Mira, Provincia del Carchi en las calles Sucre y García Moreno N32-O256 en un terreno propio en la cual ya existe una edificación la cual está apta para realizar adaptaciones necesarias para el proceso de producción del licor, así mismo la parte administrativa de la microempresa será adecuada en la misma edificación, con el fin de tener centralizado todas sus actividades para de esta manera tener una eficiente comercialización y por ende una adecuada logística para el producto.

Dicha estrategia permitirá un ahorro de tiempo considerable para la comunicación efectiva entre el área administrativa y productiva, dando así tiempo para gestionar las estrategias de marketing para el posicionamiento de marca, canales de distribución en puntos de venta y de ese modo llegar de mejor manera al consumidor del licor.

Otro aspecto importante para destacar en la estrategia es que se utilizarán productos de la zona norte para la elaboración del licor, activando de este modo el desarrollo económico de dicho sector y ser un sustento para sus familias.

## **4.2 Descripción del proceso**

### **4.2.1 Cadena de valor**

Para la elaboración del licor “Tardón El Chinchinal”, se realizará la cadena de valor en el cual se enlazan los sistemas a utilizarse en donde se especifican los procesos: estratégicos, operativos y de apoyo para la microempresa, como se identifican en el siguiente gráfico:



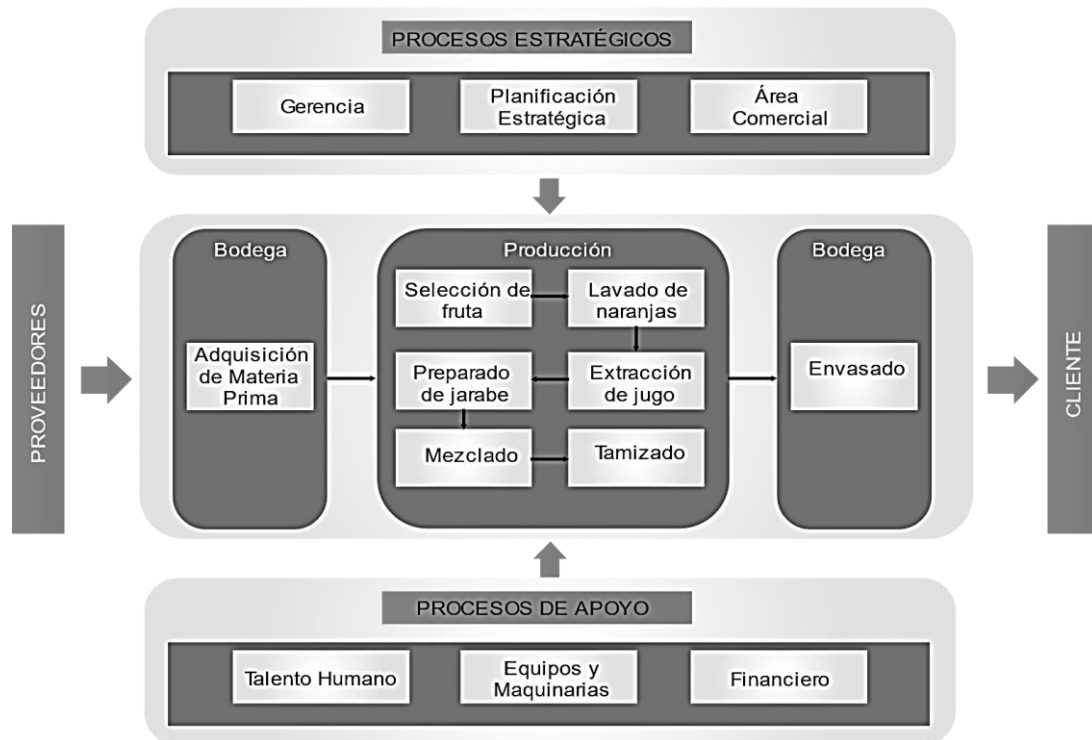


Figura 9. Cadena de Valor "Tardón el Chinchinal"

Para entender de mejor manera la cadena de valor, se detalla a continuación cada proceso que se utilizará, mediante un diagrama de flujo vertical, el cuál permita identificar de mejor manera la estructura de cada proceso, como se detalla a continuación:

#### 4.2.2 Diagrama de flujo del proceso

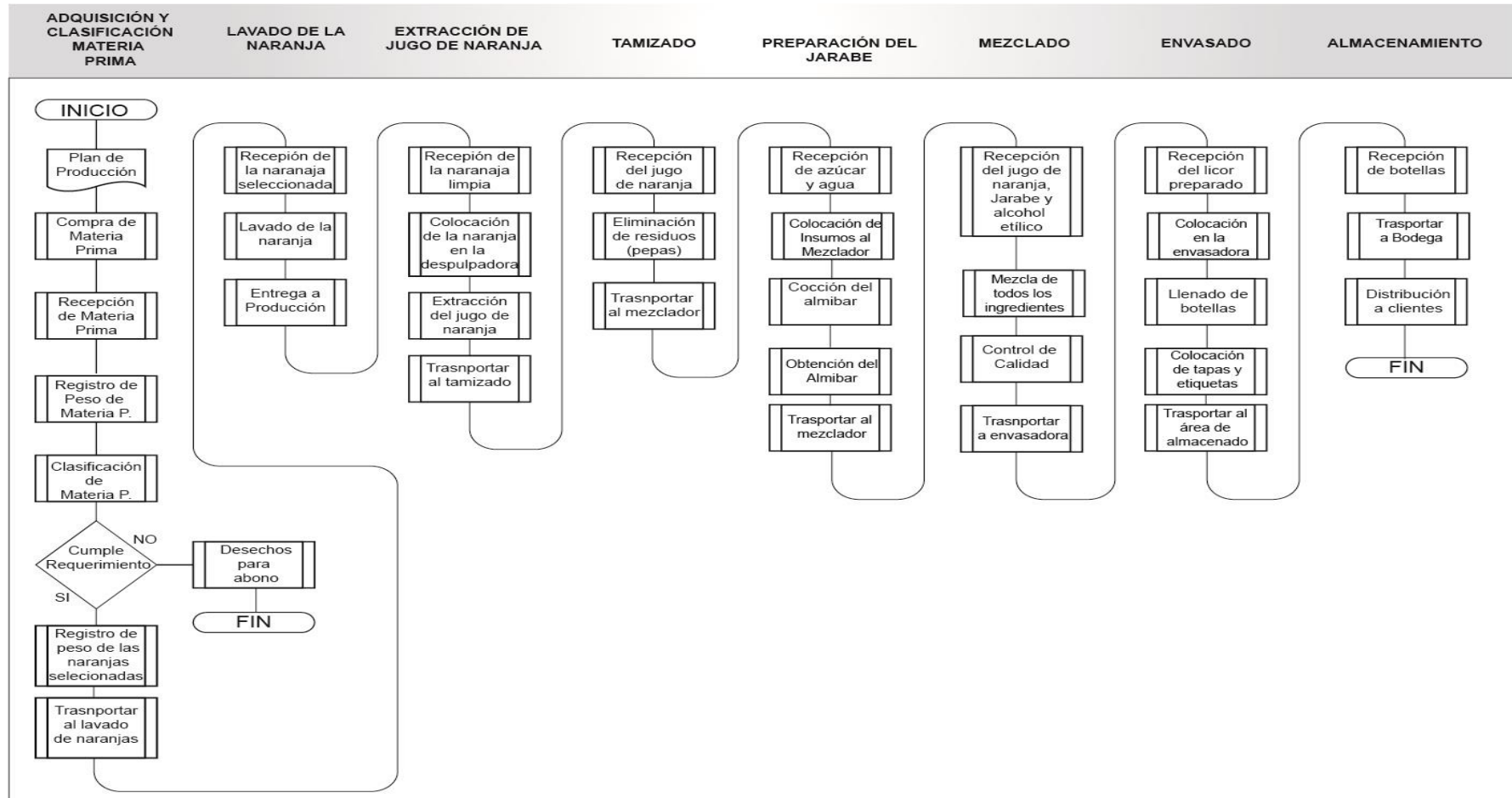
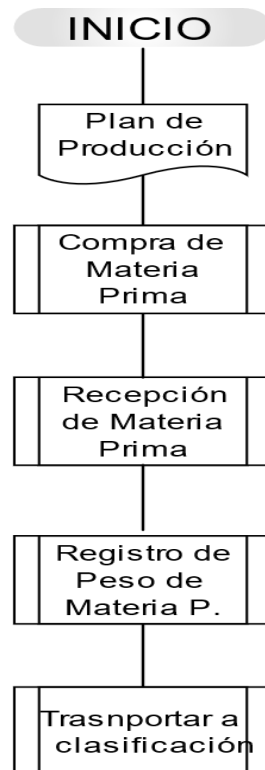


Figura 10. Diagrama Proceso de Elaboración del "Tardón el Chinchinal"

- **Adquisición de Materia Prima e Insumos**

Cada materia prima e insumos para utilizarse, estará debidamente planificada con una orden de pedido elaborada según con la capacidad diaria demandada por producción.



*Figura 11.* Recepción de la Materia Prima

- **Clasificación**

Se realizará la clasificación de la naranja mediante un estricto control de calidad en el cual se pueda medir su peso y diferenciar su color y tamaño.

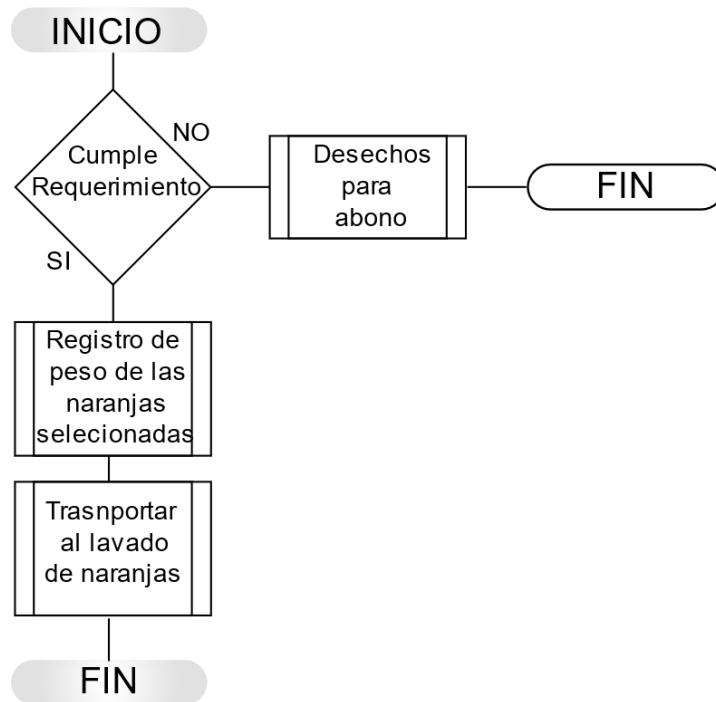


Figura 12. Clasificación

- **Lavado de la fruta**

Se eliminará bacterias que contenga el zumo de la naranja al instante de cortar y exprimir su jugo, mediante el lavado correcto de la naranja.

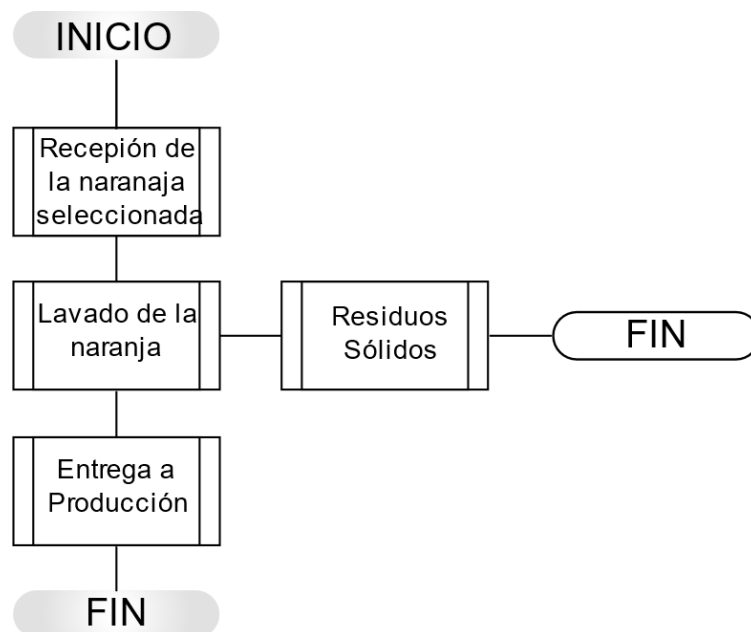
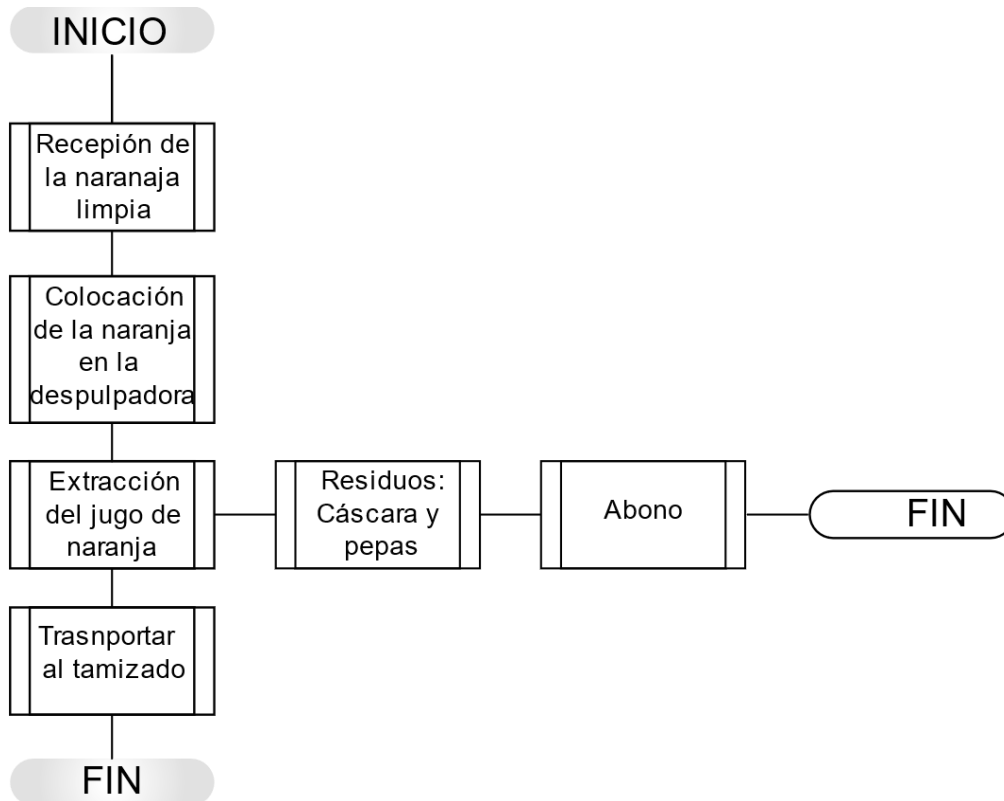


Figura 13. Lavado de la Naranja

- **Extracción del jugo de Naranja**

Mediante la utilización del extractor industrial se procederá a exprimir el zumo de naranja en un recipiente de acero inoxidable que no permita la contaminación de este.



*Figura 14.* Extracción del zumo de naranja

- **Tamizado**

Una vez exprimida la naranja, se procederá a pasar el zumo por un cedazo, el cual separe los residuos de la naranja, con el objetivo de preservar la inocuidad del licor.

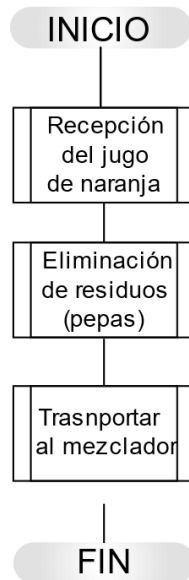


Figura 15. Tamizado del zumo de naranja

- **Preparación del Jarabe para el licor (Almíbar)**

Se procederá a preparar el almíbar del licor a partir de la mezcla y cocción del azúcar y el agua hasta llegar a tener 50° brix en el jarabe.

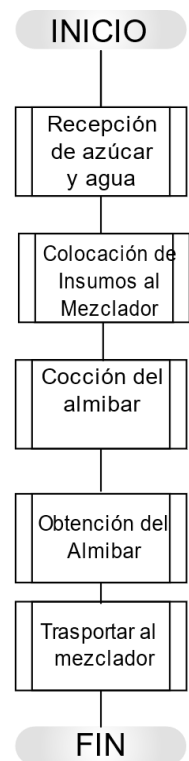


Figura 16. Preparación del Jarabe (Almíbar)

- **Mezclado**

Una vez ya obtenido el zumo de naranja y el jarabe, se procederá a mezclar con el aguardiente puro de caña. La mezcla deber ser consistente y de color anaranjado, alcanzando un licor tradicional, con un sabor suave y dulce.



*Figura 17.* Preparación del licor

- **Envasado del Licor**

Una vez ya preparado el licor “Tardón El Chinchinal”, se realizará el envasado en las botellas previamente desinfectadas, se colocará la tapa y la etiqueta de seguridad, se procederá a voltear la botella con el objetivo de esterilizar la tapa.

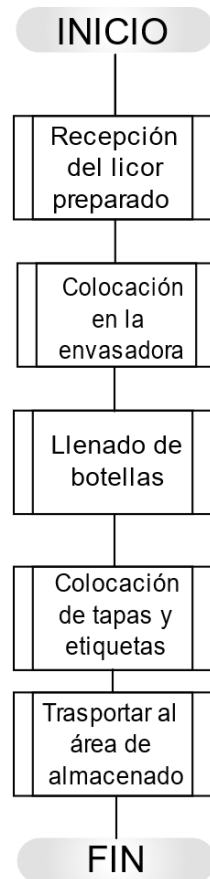


Figura 18. Envasado del licor

- **Almacenamiento del producto**

Luego del etiquetado de las botellas se procederá al almacenamiento del licor terminado.

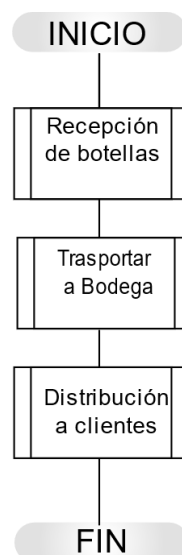


Figura 19. Almacenamiento



### 4.2.3 Análisis de la capacidad de proceso

Analizando la demanda en base a datos históricos, la producción esperada del plan de negocios será de 26350 unidades anuales correspondientes a 19762.5 litros, equivalente a 15.81 toneladas de licor artesanal para el Cantón Mira en el primer año. Teniendo en cuenta que cada habitante ecuatoriano bebe 7,2 litros de licor al año, según el informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2016) y de este porcentaje se considerará únicamente el 3% para la población del Cantón Mira, debido a que es un producto nuevo y dependerá del posicionamiento en el mercado, esto se irá acoplado de acuerdo a la disposición de la demanda y la inflación. Se estimará la capacidad productiva, tomando en cuenta los 5 días a la semana dando así un total de 20 días mensuales en un turno de 8 horas diarias.

Tabla 23.  
*Capacidad Operativa*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	
No. Días calendario	365	días
No. Días feriados y festivos	10	
No. Días fines de semana	104	
<b>No. Días laborables anuales</b>	<b>251</b>	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	
Tiempo del proceso de producción por ciclo	30	minutos
Cantidad de unidades por ciclo	9	botellas
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	
Jornada laboral diaria en horas	8	horas
Jornada laboral diaria en minutos	480	minutos
Tiempo limpieza de equipos	30	minutos
<b>Tiempo disponible de producción</b>	<b>450</b>	<b>minutos</b>
Tiempo del proceso de producción por ciclo	30	minutos
<b>Nó. De ciclos de producción diarios</b>	<b>15</b>	<b>ciclos</b>
Cantidad de unidades por ciclo	9	botellas
Cantidad de producción diaria	135	botellas
<b>Cantidad de producción anual</b>	<b>33885</b>	<b>botellas</b>

Tabla 24.  
*Capacidad Operativa por tipo de producto*

CAPACIDAD OPERATIVA						
TIPO DE PRODUCTOS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Licor Tardón El Chinchinal	33885	29988	30918	31877	32866	33885
	<b>33885</b>	<b>29988</b>	<b>30918</b>	<b>31877</b>	<b>32866</b>	<b>33885</b>
<b>TOTAL MENSUAL PROMEDIO</b>		<b>2.499,00</b>	<b>2.576,50</b>	<b>2.656,42</b>	<b>2.738,83</b>	<b>2.823,75</b>

Tabla 25.  
*Capacidad Operativa por tasa de crecimiento del sector*

TASA DE CRECIMIENTO DEL SECTOR 3,10%						
TIPO DE PRODUCTOS	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA				
		2019	2020	2021	2022	2023
Licor Tardón El Chinchinal	33885	29988	30918	31877	32866	33885
	<b>33885</b>	<b>29988</b>	<b>30918</b>	<b>31877</b>	<b>32866</b>	<b>33885</b>
<b>TOTAL MENSUAL PROMEDIO</b>		<b>2.499,00</b>	<b>2.576,50</b>	<b>2.656,42</b>	<b>2.738,83</b>	<b>2.823,75</b>

### 4.3 Necesidades y requerimientos

#### 4.3.1 Materias Primas e Insumos

Para la elaboración del licor “Tardón El Chinchinal” se necesitará materia prima e insumos y mano de obra son de fácil adquisición, lo cual no impide su producción en la capacidad instalada.

Como materia prima se utilizará: la naranja, agua destilada, aguardiente y azúcar.

Para la producción del producto se utilizará sus precios por unidad de cada materia prima que se utilizará en el proceso productivo. Cabe indicar que el precio de la naranja varía de acuerdo a su temporada por ejemplo de Enero a Junio su precio sube a 26 dólares por bulto, mientras que de Julio a Agosto su precio baja a 15 dólares.

Tabla 26.  
*Materia prima para la elaboración de una botella*

	UNIDAD DE MEDIDA	Costo de materia prima individual	UTILIZACION MP POR UNIDAD	Costo final
Naranja	bulto	20	7%	<b>1,40</b>
Azúcar	quintal	38	7%	<b>2,66</b>
Aguardiente puro de caña	litro	0,4	25%	<b>0,10</b>
Agua Tratada	litro	0,13	25%	<b>0,03</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>4,19</b>

Tabla 27.  
*Materia prima directa*

INFLACIÓN 2,13%					
PRODUCTO	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Naranja</b>	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	1,40	1,43	1,46	1,49	1,52
VALOR	<b>41.983,20</b>	<b>44.208,91</b>	<b>46.552,84</b>	<b>49.021,42</b>	<b>51.619,87</b>
<b>Azúcar</b>	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	2,66	2,72	2,77	2,83	2,89
VALOR	<b>79.768,08</b>	<b>83.996,92</b>	<b>88.450,39</b>	<b>93.140,70</b>	<b>98.077,75</b>
<b>Aguardiente puro de caña</b>	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
VALOR	<b>2.998,80</b>	<b>3.157,78</b>	<b>3.325,20</b>	<b>3.501,53</b>	<b>3.687,13</b>
<b>Agua Tratada</b>	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
VALOR	<b>937,13</b>	<b>986,81</b>	<b>1.039,13</b>	<b>1.094,23</b>	<b>1.152,23</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>125.687,21</b>	<b>132.350,41</b>	<b>139.367,56</b>	<b>146.757,88</b>	<b>154.536,98</b>

Tabla 28.  
*Materia prima indirecta*

TIPO DE PRODUCTOS	2019	2020	2021	2022	2023
Botella	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,30	0,31	0,31	0,32	0,33
<b>VALOR</b>	<b>8.996,40</b>	<b>9.473,34</b>	<b>9.975,61</b>	<b>10.504,59</b>	<b>11.061,40</b>
Caja Individual	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,17	0,17	0,18	0,18	0,18
<b>VALOR</b>	<b>5.097,96</b>	<b>5.368,22</b>	<b>5.652,84</b>	<b>5.952,60</b>	<b>6.268,13</b>
Etiquetas	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08
<b>VALOR</b>	<b>2.099,16</b>	<b>2.210,45</b>	<b>2.327,64</b>	<b>2.451,07</b>	<b>2.580,99</b>
Tapas	29988	30918	31877	32866	33885
Costo unitario	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>VALOR</b>	<b>1.499,40</b>	<b>1.578,89</b>	<b>1.662,60</b>	<b>1.750,77</b>	<b>1.843,57</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17.692,92</b>	<b>18.630,90</b>	<b>19.618,70</b>	<b>20.659,03</b>	<b>21.754,09</b>

### Equipos y Maquinaria

En la siguiente tabla se detalla los equipos y maquinaria que se utilizarán para la producción del Licor “El Chinchinal”, con sus respectivas características.

Tabla 29.  
*Maquinaria y equipos*

DETALLE	ÁREA OPERATIVA			
	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Mesa con tina de lavado de fruta	580,00	1	580,00	580,00
Despulpadora	730,50	1	730,50	730,50
Tanques de almacenamiento	1.951,50	1	1.951,50	1.951,50
Mezcladora de componentes	1.260,40	1	1.260,40	1.260,40
Cocina Industrial	250,00	1	250,00	250,00

Tamizador y Embudos	285,00	1	285,00	285,00
Tanque de Gas	4,00	1	4,00	4,00
Equipo de Esterilizado	1.210,20	1	1.210,20	1.210,20
Embotelladora Manual (6 botellas)	325,75	1	325,75	325,75
Encorchadora Manual	100,00	1	100,00	100,00
Mesa para empaquetado y etiquetado	100,00	1	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>6.797,35</b>	<b>6.797,35</b>

### Situación tecnológica de la empresa: necesidades tecnológicas.

En la siguiente tabla se detalla las necesidades tecnológicas que se utilizarán para la producción del Licor “El Chinchinal”.

Tabla 30.  
*Equipo tecnológico*

ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA OPERATIVA				
DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
COMPUTADOR HP COREI I7	800,00	1	800,00	800,00
Computadora laptop Laptop Hp Intel Quad Core +500gb	466,99	1	466,99	466,99
Computadora Laptop HP 15-F009, HD 500GB, RAM 4GB, 15"	395,99	1	395,99	395,99
Sistema contable Syco	100,00	1	100,00	100,00
Impresora I4150 Epson	250,00	1	250,00	250,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.012,98</b>	<b>2.012,98</b>

En la siguiente tabla se detalla los muebles y enseres que se utilizarán para la producción del Licor “El Chinchinal”.

Tabla 31.  
*Muebles y Enseres*

DETALLE	ÁREA ADMINISTRATIVA			ÁREA OPERATIVA
	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL ADMINISTRATIVO	VALOR TOTAL
ESCRITORIO METALICO	250,00	1	250,00	250,00
ARCHIVADOR	180,00	1	180,00	180,00
PAPELERA	15,00	2	30,00	30,00

SILLAS RECEPCION	12,50	5	62,50	62,50
SILLA GIRATORIA	35,00	1	35,00	35,00
BASURERO METALICO	10,00	2	20,00	20,00
<b>TOTAL</b>			<b>577,50</b>	<b>577,50</b>

En la siguiente tabla se detalla los gastos para constitución del negocio que se utilizarán para la producción del Licor “El Chinchinal”.

Tabla 32. *Constitución del Negocio*

DETALLE	VALOR
Creación de la Compañía	500,00
Permiso de funcionamiento	139,00
Notificaciones Sanitarias	197,82
Registro de Marca	208,00
Gasto de Adecuaciones	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.044,82</b>

### Mano de obra operativa especializada requerida.

En la siguiente tabla se detalla la mano de obra operativa que se utilizarán para la producción del Licor “El Chinchinal”.

Tabla 33.  
*Sueldos Primer año*

SALARIOS PARA EL PRIMERO AÑO			SUELDO BÁSICO = 386,00					
CARGO	N°	Sueldo base mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Mensual	AÑO 1
Gerente General	1	900,00	900,00	75,00	32,17	37,50	1.044,67	12.536,00
Jefe Operativo	1	750,00	750,00	62,50	32,17	31,25	875,92	10.511,00
<b>TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>2</b>	<b>1.650,00</b>	<b>1.650,00</b>	<b>137,50</b>	<b>64,33</b>	<b>68,75</b>	<b>1.920,58</b>	<b>23.047,00</b>
Obreros	3	386,00	1.158,00	96,50	96,50	48,25	1.399,25	16.791,00
<b>TOTAL ÁREA OPERATIVA</b>	<b>3</b>	<b>386,00</b>	<b>1.158,00</b>	<b>96,50</b>	<b>96,50</b>	<b>48,25</b>	<b>1.399,25</b>	<b>16.791,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2.036,00</b>	<b>2.808,00</b>	<b>234,00</b>	<b>160,83</b>	<b>117,00</b>	<b>3.319,83</b>	<b>39.838,00</b>

### Cuantificación del presupuesto requerido para estas adquisiciones.

En la siguiente tabla se detalla la inversión total para implementar la microempresa para la producción del Licor “El Chinchinal”.

Tabla 34.  
*Inversión*

<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	9.542,83
Capital de Trabajo	49.675,95
Activos Intangibles	4.044,82
<b>Inversión Total</b>	<b>63.263,60</b>

#### 4.4 Plan de producción

##### Política de Inventarios

La política de inventarios diseñada para la microempresa productora y comercializadora del licor “Tardón el Chinchinal” será: mantener en bodega durante un plazo corto, en el cual se almacenará 4916 botellas mensuales del licor en cajas de 12 unidades de 1000 ml, presentación en la que se entregaría al cliente; dichas cajas tendrían dimensiones de 32 cm de alto y 60 cm de largo. Debido al cubicaje de las cajas se necesitarán 75m<sup>2</sup> en bodega, con el propósito de mantener el producto en stock y planificar futuras producciones y despachos para los puntos de venta.

##### Análisis de tiempos

Analizando todos los flujos de proceso en lo que respecta a la producción, se determina el siguiente análisis de tiempo requerido:

Tabla 35.  
Análisis de tiempos

Actividad	Descripción	Tiempo
Cliente	Cliente realiza el pedido del "Tardón el Chinchinal"	Invariable
Planif. Producción	Revisa si existe stocks de inventario en la bodega del licor ya empacado y terminado	1 día
Inventario/Stock	Si existe el producto terminado se despacha al cliente. Caso contrario se genera una orden de producción	1 día
Compra	Elabora una orden de pedido	1 día
Bodega	Despacho del producto	1 día
<b>TOTAL</b>		<b>5 días</b>

La microempresa productora y comercializadora del "Tardón El Chinchinal" debe proveer la producción o el inventario con 5 días laborables de anticipación para no tener inconvenientes con las necesidades del cliente.

#### 4.5 Plan de compras

El plan de compras que realizará la microempresa se enfocará directamente con los proveedores, es decir, se efectuará solamente bajo pedido y con un rango de tiempo para el pago.

La empresa al no contar con un stock mínimo de componentes para su elaboración del plan de compras, se enfocará directamente con convenios con los proveedores, es decir, todo se efectuará bajo pedido y con un margen de tiempo para el pago.

- **Identificación de Proveedores**

Para el desarrollo del plan de negocios se proveerá de materia prima esencial para la preparación del licor como es la naranja, agua tratada, aguardiente y azúcar.



La naranja que se utilizará para la elaboración del “Tardón el Chinchinal” será adquirida en la zona de la Concepción, Mascarilla, Estación Carchi ya que se pretende activar la economía de estos sectores propios del Cantón Mira.

El aguardiente puro de caña será adquirido en las comunidades del Cantón Mira, donde su principal característica es la pureza del mismo, garantizando el sabor tradicional.

El azúcar será adquirido directamente en el Ingenio Azucarero del Norte (Azúcar Tababuela) ubicado en la Provincia de Imbabura, el cual por estar cerca geográficamente permite mejorar los tiempos de entrega del azúcar.

El agua tratada será adquirida directamente a Tesalia, la cual es libre de impurezas y debe cumplir con la norma técnica ecuatoriana INEN 1108

#### **4.6 KPI's de desempeño del proceso productivo**

KPI es el acrónimo de Key Performance Indicator o indicador clave de desempeño, son métricas utilizadas que permite identificar y cuantificar los resultados de un objetivo, para tomar decisiones y determinar acciones o estrategias para cumplir con el nivel deseado. (Corral, 2017, pág. 8).

En lo que respecta a la microempresa productora y comercializadora del licor “Tardón el Chinchinal” la determinación de las métricas se basara principalmente en tomar acciones correctivas y preventivas con forme se vaya consolidando el plan de negocios.

- Utilidad Neta del ejercicio: determinada por el resultado de la diferencia entre los ingresos totales y gastos totales de un año y deberá ser positiva e incremental periodo tras periodo, en un porcentaje igual o mayor al 5% del ejercicio anterior.

- Margen Operacional: divide la utilidad antes de impuestos para las ventas del periodo y permitirá medir el control de los costos, deberá ser igual o superior a la tasa de interés pasiva anual del Banco Central del Ecuador para el ejercicio a ser analizado
- Tasa de retención de clientes: determinada por la cantidad de clientes que mantienen relaciones permanentes con la empresa, esta no podrá ser inferior al 98%, es decir, que de cada 100 clientes se acepta un margen de abandono de máximo 2 clientes al año.
- Rentabilidad del cliente: beneficios que deja un cliente tras restar los costos del servicio prestado de lo facturado en un periodo o por actividad, y deberá ser igual o superior al 15% anual.
- Índices de calidad: comparativa con los resultados entregados y esperados por los clientes donde la evaluación de satisfacción del cliente no podrá ser en promedio inferior al 99,5% dentro de los primeros 3 años de funcionamiento y del 99,8% los siguientes 3 años.

#### **4.7 Conclusiones del capítulo**

La materia prima que se utilizará para la producción de Tardón “El Chinchinal” será exclusivamente del cantón Mira, con la iniciativa principal de incentivar la economía del sector y aportar con el desarrollo del mismo.

El aprovechamiento de la infraestructura propia que posee la microempresa reduce considerablemente los costos de operación, inversión inicial lo cual aporta positivamente al plan de negocios.

## **CAPÍTULO V. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **5.1 Supuestos para la elaboración del Plan Financiero**

Los siguientes supuestos se han tomado en cuenta para el desarrollo del plan financiero del proyecto:

Los siguientes supuestos se han tomado en cuenta para el desarrollo del plan financiero del proyecto:

- Las proyecciones se realizan para los primeros cinco años de que se haya implementado el negocio, tomando como referencia la tasa inflacionaria histórica desde el 2013 hasta el 2017 por lo que se obtiene la tasa promedio del 2,13% para que con ello se permitan estimar los valores futuros en el cálculo de los precios de materias primas, gastos y precio de venta del producto.
- Se conoce que los inversionistas disponen de las suficientes aportaciones de capital para implementar el proyecto, por lo que solamente el 15,0% de la inversión total será financiado como recursos de terceros otorgados por una entidad bancaria.
- Dado el estudio de mercado que se ha realizado previamente y considerando el análisis de la competencia, se estimó que el precio de venta para el primer año será de \$ 8,00 dólares, valor que se incrementará de acuerdo a la tasa inflacionaria promedio para cada año.

### **5.2 Estados financieros proyectados**

Previo al análisis de los estados financieros proyectados, es fundamental estimar los valores de inversión tanto en adquisición de Activos Fijos, pago en los rubros de Capital de Trabajo y de Activos Intangibles, estas cifras se especifican en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 36.  
*Inversión Inicial*

<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	9.542,83
Capital de Trabajo	47.716,32
Activos Intangibles	4.044,82
<b>Inversión Total</b>	<b>61.303,97</b>

Al establecerse el valor de la inversión total es fundamental identificar los valores que se financiarían tanto con recursos propios como con recursos de terceros, cuyos rubros se observan en la tabla siguiente:

Tabla 37.  
*Inversiones*

<b>INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>INVERSIÓN (%)</b>	<b>RECURSOS PROPIOS</b>		<b>RECURSOS TERCEROS</b>	
			<b>%</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>VALOR</b>
Activos Fijos	9.542,83	15,57%	6,5%	4.000,00	9,0%	5.542,83
Capital de Trabajo	47.716,32	77,84%	71,9%	44.092,30	5,9%	3.624,02
Activos Intangibles	4.044,82	6,60%	6,6%	4.044,82	0,0%	0,00
<b>Inversión Total</b>	<b>61.303,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>85,05%</b>	<b>52.137,12</b>	<b>15,0%</b>	<b>9.166,85</b>

Como se observa, el 85,05% serán financiados con aportaciones de capital por parte del inversionista, mientras que el 15,0% restante se solicitarán un préstamo de una entidad financiera, cuya tasa de interés para el crédito solicitado será del 15% cuyas formas de pago serán semestrales dentro de un plazo de cinco años.

### 5.2.1 Estado de Situación Financiera

Al Estado de Situación Financiera se lo conoce también como Balance General y se realiza las respectivas proyecciones para los cinco primeros años de

funcionamiento del negocio, cuyos rubros y valores se desglosan en base a los cálculos realizados:

Tabla 38.  
*Estado de Situación Financiera*

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	47.716,32	79.263,38	102.115,14	130.465,35	159.910,42	195.057,71
Caja Bancos	44.409,74	79.263,38	102.115,14	130.465,35	159.910,42	195.057,71
Útiles de Oficina	61,39					
Útiles de Aseo	110,95					
Publicidad Prepagada	2.175,80					
Arriendo Prepagado	540,00					
Seguros Prepagados	418,44					
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	13.587,65	4.557,36	2.324,42	91,47	(10,22)	(2.302,30)
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	9.542,83	1.321,50	(102,48)	(1.526,45)	(819,18)	(2.302,30)
Muebles y Enseres	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50	577,50
Equipos de Oficina	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00	155,00
Equipos de Computación	2.012,98	2.012,98	2.012,98	2.012,98	4.203,37	4.203,37
Maquinaria y Equipo	6.797,35	6.797,35	6.797,35	6.797,35	8.987,74	8.987,74
Depreciación Activos Fijos		1.423,98	2.847,96	4.271,93	5.755,05	7.238,16
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	4.044,82	3.235,86	2.426,89	1.617,93	808,96	-
Gastos de Organización	4.044,82	4.044,82	4.044,82	4.044,82	4.044,82	4.044,82
Amortización Gastos de Organización		808,96	1.617,93	2.426,89	3.235,86	4.044,82
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	61.303,97	83.820,73	104.439,56	130.556,83	159.900,20	192.755,41
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		4.402,45	4.678,24	5.413,51	6.174,76	6.983,77
Participación de Trabajadores		4.402,45	4.678,24	5.413,51	6.174,76	6.983,77
impuesto a la Renta		5.488,39	5.832,21	6.748,84	7.697,86	8.706,44
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	9.166,85	7.822,32	6.268,54	4.472,96	2.397,94	-
Préstamo a largo plazo	9.166,85	7.822,32	6.268,54	4.472,96	2.397,94	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	9.166,85	12.224,77	10.946,78	9.886,47	8.572,70	6.983,77
<b>PATRIMONIO</b>	52.137,12	71.595,96	93.492,77	120.670,36	151.327,50	185.771,64
Capital Social	52.137,12	52.137,12	52.137,12	52.137,12	52.137,12	52.137,12
Utilidad o Pérdida del Ejercicio		19.458,84	20.677,83	23.927,70	27.292,43	30.868,28
Utilidad Acumuladas			20.677,83	44.605,53	71.897,96	102.766,24
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>61.303,97</b>	<b>83.820,73</b>	<b>104.439,56</b>	<b>130.556,83</b>	<b>159.900,20</b>	<b>192.755,41</b>

Según la información contable anterior con respecto al estado de situación financiera, el activo tiene un incremento promedio anual desde el año 1 hasta el año 5 de 23.16%, este incremento se condensa en el incremento de la cuenta de efectivo que absorbe las utilidades acumuladas desde el año 2, ya que la política de la administración será no repartir utilidades a sus accionistas.

De igual manera existe incremento de la cuenta de patrimonio por efecto de la acumulación de utilidades, este incremento tiene un promedio anual de 26.83%.

En el caso del pasivo, el decrecimiento se debe a la disminución de la cuenta del pasivo no corriente por efecto del pago del crédito que financia la operación inicial de la empresa hasta el año 4 ya que se busca re-potencializar la microempresa con más maquinaria y equipos a partir del año 5.

### 5.2.2 Estado de Resultados

Para la estructuración del estado de resultados se toma en cuenta los ingresos promedios y sus respectivos costos, en conjunto con el total de gastos proyectados que la microempresa incurrirá en su operación durante los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla 39.  
*Estado de Resultados*

	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	<b>INGRESOS</b>	<b>227.904,00</b>	<b>239.990,39</b>	<b>252.714,15</b>	<b>266.110,33</b>	<b>280.222,14</b>
	Ventas	227.904,00	239.990,39	252.714,15	266.110,33	280.222,14
( - )	<b>COSTO OPERATIVOS</b>	<b>152.999,25</b>	<b>161.763,79</b>	<b>169.759,43</b>	<b>178.165,29</b>	<b>187.007,39</b>
	Materia Prima Directa	119.400,33	125.732,46	132.398,52	139.416,86	146.810,13
	Mano de Obra Directa	16.791,00	18.332,03	18.723,24	19.122,79	19.530,87
	Costos Indirectos de Fabricación	16.807,92	17.699,29	18.637,67	19.625,64	20.666,38
( = )	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>74.904,75</b>	<b>78.226,60</b>	<b>82.954,72</b>	<b>87.945,04</b>	<b>93.214,76</b>
( - )	<b>GASTOS</b>	<b>44.228,63</b>	<b>45.921,14</b>	<b>45.989,29</b>	<b>46.184,05</b>	<b>46.383,24</b>
	<b>( = ) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>8.703,20</b>	<b>8.000,03</b>	<b>7.353,68</b>	<b>6.759,55</b>	<b>6.213,42</b>
	Gastos Publicidad	8.703,20	8.000,03	7.353,68	6.759,55	6.213,42

	<b>( = ) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>35.525,43</b>	<b>37.921,10</b>	<b>38.635,61</b>	<b>39.424,50</b>	<b>40.169,83</b>
	Útiles de Oficina	245,55	250,79	256,14	261,61	267,19
	Útiles de Aseo	443,80	453,27	462,94	472,82	482,91
	Sueldos administrativos	23.047,00	25.224,03	25.762,31	26.312,08	26.873,58
	Gasto Arriendo	2.160,00	2.206,09	2.206,09	2.206,09	2.206,09
	Gastos Servicios Básicos	3.520,00	3.595,12	3.671,84	3.750,19	3.830,22
	Gastos Seguros	1.673,76	1.709,48	1.745,96	1.783,22	1.821,27
	Gastos Reparación y Mantenimiento	2.202,38	2.249,38	2.297,38	2.346,41	2.396,48
	Depreciación Activos Fijos	1.423,98	1.423,98	1.423,98	1.483,11	1.483,11
	Amortización Gastos de Organización	808,96	808,96	808,96	808,96	808,96
( = )	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>30.676,12</b>	<b>32.305,46</b>	<b>36.965,43</b>	<b>41.760,99</b>	<b>46.831,51</b>
( - )	Gastos Financieros	1.326,43	1.117,19	875,38	595,94	273,02
( = )	<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>29.349,69</b>	<b>31.188,28</b>	<b>36.090,05</b>	<b>41.165,05</b>	<b>46.558,49</b>
	- 15% de Participación Trabajadores	4.402,45	4.678,24	5.413,51	6.174,76	6.983,77
( = )	<b>UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	<b>24.947,24</b>	<b>26.510,04</b>	<b>30.676,54</b>	<b>34.990,29</b>	<b>39.574,72</b>
	- 22% Impuesto a la Renta	5.488,39	5.832,21	6.748,84	7.697,86	8.706,44
( = )	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>19.458,84</b>	<b>20.677,83</b>	<b>23.927,70</b>	<b>27.292,43</b>	<b>30.868,28</b>

Como se observa, se refleja una utilidad neta para la microempresa desde el primer año de funcionamiento de la empresa, beneficios se incrementan hasta finalizar el quinto año. Los costos que registran una mayor representatividad son las materias primas directas pues se conoce que entre más se produce, será necesario adquirir una mayor cantidad de este rubro.

Por otra parte, los gastos se han clasificado en administrativos y de ventas. El primero de ellos no mantiene una relación directa con el área operativa del negocio pero que deberán considerarse para su normal funcionamiento, dentro de estos valores se evidencian valores altos en los sueldos administrativos por lo que solamente en caso de ser indispensable se contrataría personal para la ejecución de las actividades dentro de esta área.

Los gastos de ventas son valores que se cancelan por concepto de publicidad, por lo que en los primeros años estos rubros suelen ser más altos pues se consideraría que ya para el quinto año la empresa se encontraría aún más posicionada en el mercado y por lo tanto, no sería necesario de una inversión dentro del área de ventas.

### 5.2.3 Flujos

Según Sapag (2012, pág. 136) el estado de flujo de caja corresponde a las entradas y salidas de efectivo que genera una actividad comercial, en este caso la producción y comercialización del licor Tardón “El Chinchinal”

A continuación, se refleja el estado de flujo de caja tanto del proyecto como del inversionista:

#### 5.2.3.1 Flujos de Efectivo del Proyecto

Al realizar los Flujos del Proyecto se identifican las entradas y salidas de efectivo en el que se incluye el valor de la inversión total que se conforma por Activos Fijos, Capital de Trabajo y Activos Intangibles, sin embargo, al registrarse solamente los egresos de efectivo no se tomarán en cuenta los rubros por depreciación que si bien es cierto se denominan como gastos en el Estado de Resultados pero que se deberán excluirse del Estado de Flujos de Caja:

Tabla 40.

*Flujo de Efectivo del proyecto*

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+)	<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>		<b>227.904,00</b>	<b>239.990,39</b>	<b>252.714,15</b>	<b>266.110,33</b>	<b>280.222,14</b>
	VENTAS		227.904,00	239.990,39	252.714,15	266.110,33	280.222,14
(-)	<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>		<b>198.554,31</b>	<b>208.802,11</b>	<b>216.624,10</b>	<b>224.945,28</b>	<b>233.663,65</b>
	COSTO OPERATIVOS		152.999,25	161.763,79	169.759,43	178.165,29	187.007,39
	GASTOS DE VENTAS		8.703,20	8.000,03	7.353,68	6.759,55	6.213,42
	GASTOS ADMINISTRATIVOS		35.525,43	37.921,10	38.635,61	39.424,50	40.169,83
	GASTOS FINANCIEROS		1.326,43	1.117,19	875,38	595,94	273,02
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS</b>		<b>29.349,69</b>	<b>31.188,28</b>	<b>36.090,05</b>	<b>41.165,05</b>	<b>46.558,49</b>
(-)	15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		4.402,45	4.678,24	5.413,51	6.174,76	6.983,77
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA		5.488,39	5.832,21	6.748,84	7.697,86	8.706,44
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19.458,84</b>	<b>20.677,83</b>	<b>23.927,70</b>	<b>27.292,43</b>	<b>30.868,28</b>
(+)	DEPRECIACIÓN		1.423,98	1.423,98	1.423,98	1.483,11	1.483,11
(+)	INVERSIÓN DEL PROYECTO	-61.303,97					
(=)	<b>FLUJO NETO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(61.303,97)</b>	<b>20.882,82</b>	<b>22.101,81</b>	<b>25.351,68</b>	<b>28.775,54</b>	<b>32.351,39</b>



En tabla anterior se observa que el Flujo Neto de Caja del Proyecto se obtiene cifras positivas desde el primer año de funcionamiento de la empresa, sin embargo, para determinar su factibilidad es fundamental calcularlo mediante los indicadores de evaluación financiera como el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y el PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).

### 5.2.3.2 Flujos de Caja del Inversionista

Dentro de los flujos del inversionista se toman en cuenta solamente las aportaciones de capital catalogadas como recursos propios, por lo que el préstamo y el pago de las cuotas semestrales deberán descartarse para obtener los rubros finales que se hayan proyectado:

Tabla 41.  
*Flujo de Caja del Inversionista*

	DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=)	FLUJO NETO DE CAJA DEL PROYECTO	(61.303,97)	20.882,82	22.101,81	25.351,68	28.775,54	32.351,39
	PRÉSTAMO	9.166,85					
	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		1.344,53	1.553,77	1.795,58	2.075,02	2.397,94
(=)	FLUJO NETO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(52.137,12)	19.538,29	20.548,03	23.556,10	26.700,52	29.953,45

En la tabla anterior, se observa que se tiene flujos positivos desde el primero año considerando solamente los valores del inversionista, esto realidad es una ventaja para la implementación del futuro proyecto pero que deberá confirmarse mediante el análisis de factibilidad a través de los indicadores de evaluación financiera.

### 5.2.4 Análisis de las relaciones financieras

#### 5.2.4.1 Costo de Oportunidad

Al hablar de términos de inversión, el costo de oportunidad está dado en dejar de obtener beneficios de un proyecto para invertir en otro proyecto, para el

caso actual resulta interesante evaluar dos tipos de inversiones como son las entidades financieras en comparación con el presente proyecto que busca implementarse:

Tabla 42.  
*Costo de Oportunidad*

Tipo de entidad	Tasa del nuevo proyecto	Tasa de interés Pasiva	Diferencia
Bancos	13,83%	5,98%	7,85%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	13,83%	9,00%	4,83%

Si se observa la tabla anterior, se podrían comparar sobre la rentabilidad que podría obtenerse entre el nuevo negocio con los intereses por los depósitos a plazo fijo en las instituciones financieras. Por ende, tanto en el banco como en cooperativas de ahorro y crédito sus tasas de interés son menores a la tasa del nuevo proyecto, por lo que se pretende obtener una mayor rentabilidad al implementarse la empresa que se busca crear.

#### 5.2.4.2 Tasas de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha considerado en el presente proyecto utilizar el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital por sus siglas en inglés) así como también el CAPM (Modelo de Valoración de Activos Financieros) por lo que para ello es necesario utilizar las siguientes cifras:

Tabla 43.  
Tasas de Descuento

DESCRIPCIÓN	CIFRAS
Tasa libre de riesgo	3,04%
Rendimiento del Mercado	3,25%
Beta	0,99
Beta Apalancada	1,04

Riesgo País	7,40%
Tasa de Impuesto a la Renta	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	0,337
Valor de la deuda	9.166,85
Valor del capital aportado	52.137,12
Razón Deuda/Capital	0,58
Tasa de interés	11,5%

En función al análisis de esta información se calcula las tasas de descuento aplicables para la evaluación del flujo de caja del inversionista (CAPM) y para el flujo de caja del proyecto (WACC).

Tabla 44.  
WACC Y CAPM

<b>WACC</b>	11,54%
<b>CAMP</b>	13,83%

Es decir, que tanto el WACC como el CAPM se denominan como tasas de descuento por lo que se aplicarán en la actualización de los flujos de efectivo del proyecto y del inversionista respectivamente.

### 5.2.4.3 VAN y TIR

Tanto el VAN (Valor Actual Neto) como la TIR (Tasa Interna de Retorno) se califican como indicadores de evaluación financiera cuyos resultados se han obtenido de acuerdo a los flujos de efectivo del proyecto y del inversionista:

Tabla 45. *Calculo VAN y TIR*

EVALUACION FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACION FLUJO DEL INVERSIONISTA
<b>WACC</b> 11,54%	<b>CAPM</b> 13,83%

<b>VAN</b> 30.774,27	<b>VAN</b> 28.436,54
<b>TIR</b> 28,55%	<b>TIR</b> 32,92%

Tanto el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interno Retorno) requieren ser evaluados de acuerdo a los flujos del proyecto y del inversionista:

- **VAN (Valor Actual Neto).** En el VAN (Valor Actual Neto) del proyecto es de \$ 30.774,27 dólares mientras que en la evaluación del inversionista es de \$ 28.436,54 dólares, nótese que en ambos casos el VAN (Valor Actual Neto) es positivo y, por ende, se podría determinar que el proyecto a implementarse es factible.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno).** Al tener un WACC de 11,54% y una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 28,55% se estaría demostrando la factibilidad del proyecto considerando la inversión total, pues la rentabilidad que se podría obtener es mayor al costo de capital. De la misma manera, al evaluar la inversión solamente del inversionista se alcanza una TIR de 32,92% que es mayor al 13,83% del CAPM, lo que se demuestra nuevamente la factibilidad del negocio a implementar.

#### 5.2.4.4 Indicadores Financieros

Al analizar los indicadores financieros se evalúan las razones de liquidez, endeudamiento, desempeño y de rentabilidad, todos ellos proyectados a cinco años con la finalidad de determinar su evolución durante este tiempo:

Tabla 46.  
Indicadores Financieros

DETALLE	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>						
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	18,0	21,8	24,1	25,9	27,9

PRUEBA ACIDA	(Activos Corrientes - Inventarios)/ Pasivo Corriente	18,0	21,8	24,1	25,9	27,9
<b>SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO</b>						
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	Pasivo Total / Activo Total	0,15	0,10	0,08	0,05	0,04
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	Pasivo Total / Patrimonio	0,17	0,12	0,08	0,06	0,04
<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (ACTIVIDAD)</b>						
ROTACIÓN DE VENTAS	Ventas / Activo Total	2,7	2,3	1,9	1,7	1,5
IMPACTO CARGA FINANCIERA	Gastos Financieros / Ventas	0,6%	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	(Ventas - Costos Operativos) / Ventas	32,9%	32,6%	32,8%	33,0%	33,3%
MARGEN OPERACIONAL	Utilidad Operativa / Ventas	13,5%	13,5%	14,6%	15,7%	16,7%
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	Utilidad Neta / Ventas	8,5%	8,6%	9,5%	10,3%	11,0%
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL	Utilidad Neta / Patrimonio	27,2%	22,1%	19,8%	18,0%	16,6%
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN (ACTIVOS)	Utilidad Neta / Activos Totales	23,2%	19,8%	18,3%	17,1%	16,0%
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	23,2%	19,8%	18,3%	17,1%	16,0%

#### 5.2.4.5 Punto de equilibrio

En términos de inversión, el punto de equilibrio está dado por la cantidad mínima a producir para que no exista ni pérdida ni ganancia, para ello se toma en cuenta los valores de ingresos, costos fijos y costos variables, por lo que de acuerdo a estos datos se permite calcular el Costo Variable Unitario para que finalmente se considere el precio de venta:

Tabla 47.  
*Calculo punto de Equilibrio*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades Producidas Y Vendidas	28.488	29.372	30.283	31.222	32.191
Ingresos	227.904,00	239.990,39	252.714,15	266.110,33	280.222,14
Costos Fijos Totales	44.228,63	45.921,14	45.989,29	46.184,05	46.383,24
Costos Variables Totales	152.999,25	161.763,79	169.759,43	178.165,29	187.007,39
Costo Variable Unitario	5,37	5,51	5,61	5,71	5,81
Precio De Venta	8,00	8,17	8,35	8,52	8,71

Por ende, el punto de equilibrio tanto en dólares como en unidades que se proyecta a cinco años es posible visualizar en la tabla siguiente:

Tabla 48.  
*Punto de equilibrio en dólares y cantidades*

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PE DÓLARES</b>	134.569,33	140.880,87	140.102,26	139.746,97	139.437,28
<b>PE CANTIDADES</b>	5.523	5.615	5.505	5.413	5.323

El punto de equilibrio en dólares para el primer año es de \$134.569,33 dólares mientras que asciende a \$139.437,28 dólares al finalizar el quinto año, la diferencia se origina en base al incremento del precio para cada año por lo que estos rubros podrían verse afectados por la tasa inflacionaria.

El punto de equilibrio en unidades es de 5.523 botellas en el primer año y de 5.323 botellas para el quinto año, es decir que entre más se produce el punto de equilibrio será menor debido a que se reducirán sus costos fijos unitarios y esto influye directamente en los cálculos realizados.

### 5.2.5 Impacto económico, regional, social y ambiental

Al desarrollar el presente proyecto como un negocio, es necesario determinar diversos tipos de impactos que requieren ser analizados individualmente:

- **Impacto económico.** Se tendrá un impacto económico que será POSITIVO para el inversionista del presente proyecto a implementarse, pues se obtienen utilidades desde el primer año de creación del negocio, lo que genera mayores beneficios en el corto plazo, a más de ello, mediante los indicadores de evaluación financiera se demuestra que la sumatoria de los flujos actualizados.
- **Impacto regional.** Dadas las características del impacto regional se permitirá incrementar la producción en las industrias licoreras del sector, por lo que se califica como POSITIVO para este sector, de esta forma se permitiría aumentar los niveles de producción.
- **Impacto social.** Debido a que se está produciendo y comercializando alcohol, el exceso consumo de este producto se genera conflictos familiares y accidentes de tránsito por lo que el impacto social será NEGATIVO para el proyecto actual, esto en la realidad podría conllevar a sanciones por parte de las autoridades competentes y esto afectar a los niveles de funcionamiento y producción de la empresa.
- **Impacto ambiental.** En el proceso de elaboración del producto se utilizan materias primas como el azúcar, naranja y agua, por lo que al ser industrializados se podría generar una mayor contaminación y el impacto ambiental será NEGATIVO, debido a ello es indispensable que la empresa ejecute sus actividades enfocándose hacia el cuidado y la protección del medio ambiente, con ello se estaría evitando de posibles sanciones por iniciativa de las autoridades estatales.

## VI. CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusiones

- Al analizar el aspecto teórico para el plan de negocios se puede evidenciar la importancia para el emprendedor ya que permite conocer de manera clara y oportuna las posibles amenazas y oportunidades que se pueden encontrar a lo largo del desarrollo del proyecto y de este modo cumplir con la planificación comercial, operativa y financiera ideal para la microempresa. Otro factor importante del plan de negocios es proponer estrategias de marketing enfocadas al mercado ideal para de este modo posicionarse en la mente de los consumidores, y de esta manera poder ver resultados positivos en la valoración financiera.
- Cada vez más el mercado ecuatoriano en lo que respecta a las bebidas alcohólicas ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, especialmente en productos artesanales de bajo costo. Este incremento en la demanda de licor artesanal se debe a que las nuevas tendencias por parte de los consumidores se dan en función de experimentar sabores que van de la mano con la cultura y tradiciones del país.
- En lo que respecta al aspecto comercial del plan de negocios, se escogió el nombre de Tardón “El Chinchinal” con el objetivo de rescatar la cultura y tradición Mireña y de esta manera asociar al licor como un producto ancestral. El plan de comercialización se basa en el posicionamiento del producto en la mente de los consumidores, ya que al ser un producto nuevo se pretende encontrar un mercado enfocándose en dar a conocer la cultura y la tradición Mireña.
- El plan de producción se enfocará fundamentalmente en utilizar productos propios de la región, los cuales incentiven el desarrollo del Cantón Mira. Un aspecto importante es que se tiene infraestructura



propia para el proceso de producción, el cual mediante adecuaciones estará en óptimas condiciones para operar. La cadena de valor para la microempresa está dada por los procesos estratégicos y procesos de apoyo que, mediante una estructura organizacional adecuada, permite tener una acertada distribución de funciones.

- Al analizar la evaluación financiera, se concluye que el plan de negocios para la producción y comercialización del Tardón “El Chinchinal”, es viable, ya que en los criterios de valoración el resultado es positivo en el VAN (valor actual neto) y el TIR (tasa interna de retorno) es mayor al costo de oportunidad. De la misma manera, al evaluar la inversión solamente del inversionista se alcanza una TIR de 32,92% que es mayor al 13,83% del CAPM, lo que se demuestra nuevamente la factibilidad del negocio a implementar.

## REFERENCIAS

- Arango J., M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- BCE. (15 de junio de 2018). *Indicadores Financieros - Estadísticas monetarias y financieras*. (B. C. Ecuador, Productor) Recuperado el 05 de octubre de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Calderón, G., & Delgado, B. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano* (cuarta ed.). México D. F.: Mcgraw-hill - Interamericana de México.
- Cipriano, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México D. F.: Grupo editorial Palma.
- Corral, R. (2017). *KPI's Útiles*. Barcelona: LEEXONLINE.
- Domínguez, A. (2007). Métricas del Marketing. *Business Marketing School*. Recuperado el 05 de octubre de 2018, de <https://docplayer.es/842849-Metricas-del-marketing.html>
- El Comercio. (2017). Vinos europeos ganan precio en el mercado. *Diario El Comercio*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/vinoseuropeos-mercado-ecuador-acuerdoue-aranceles.html>
- El Telégrafo. (2018). *Confianza empresarial disminuyó 9,4 puntos*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/las-expectativas-mejoran-para-empresarios-y-consumidores>
- El Universo. (08 de junio de 2016). Bebidas pesan en la inflación en Ecuador. *El Universo*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/08/nota/5623026/bebidas-pesan-inflacion>
- GAD Mira. (2017). *Portal digital de Cantón Mira*. Recuperado el 16 de septiembre de 2018, de

<https://mapasamerica.dices.net/ecuador/mapa.php?nombre=Canton-Mira&id=3988>

- Galarza, R. (2016). *Sondeo nacional de pulpas, mermeladas y jaleas a base de frutales amazónicos*. Quito, Ecuador: CORPEI. Recuperado el 15 de septiembre de 2018, de <https://docplayer.es/26789803-Sondeo-nacional-de-productos-de-frutales-amazonicos.html>
- González, M. (2015). *Estrategias económicas de salida de la crisis*. Recuperado el 16 de septiembre de 2018, de [economiaenjeep.blogspot.com/2015/07/es-el-ecuador-un-pais-de-altos.html](http://economiaenjeep.blogspot.com/2015/07/es-el-ecuador-un-pais-de-altos.html)
- INEC. (marzo de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - Estadísticas sociales y financieras - datos estadísticos sobre consumo*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual)
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2017). *LOEPS*. Recuperado el 12 de octubre de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- López, L. (2013). *Whatsapp business*. Recuperado el 07 de noviembre de 2018, de <https://lauralopezlillo.com/tag/whatsapp-business/>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, S., & Jiménez, E. (2001). *Marketing*. Washington D. C, Estados Unidos: Firms Press.
- Moreno, C. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Recalme, M. (2016). *Cadena de valor de Michael Porter*. Recuperado el 02 de octubre de 2018, de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodríguez, A., Ammetller, M., & López, P. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, España: UOC.

- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2012). *Preparación y Evaluación* (quinta ed.). Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill.
- Schnarch, K. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Sterman, A. (2003). *Cómo crear marcas que funcionen en: branding, paso a paso*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Valdivia G., J. A. (2013). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid, España: IC Editorial.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Modelo Encuesta



### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información útil para una investigación de mercado de un nuevo producto. Toda la información recolectada será únicamente con fines estadísticos. Contestar la encuesta le tomará un máximo de 5 minutos. Muchas gracias por su colaboración

Género: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce acerca del producto **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia compra **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

Semanalmente \_\_\_\_\_

Mensualmente \_\_\_\_\_

Ocasionalmente (dependiendo de la fecha) \_\_\_\_\_

3. ¿En qué ocasiones consume Ud. **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

Reuniones Familiares \_\_\_\_\_

Eventos sociales \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué motivo Ud. compra **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

- 
5. Si existiera una marca de un nuevo **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”** en el mercado ¿Estaría dispuesto a probarlo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo preferiría conocer una nueva marca de **Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

Publicidad por medios \_\_\_\_\_

Promociones o eventos \_\_\_\_\_

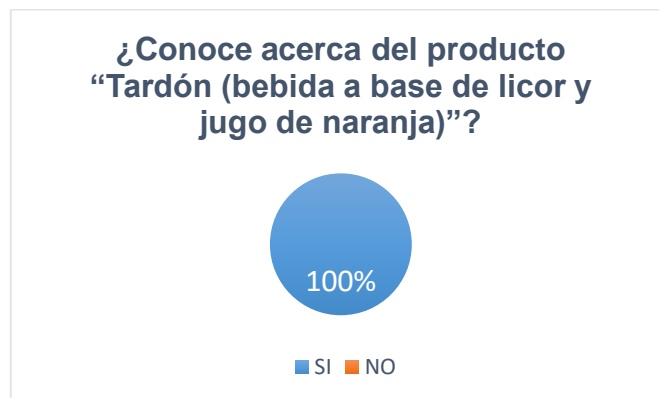
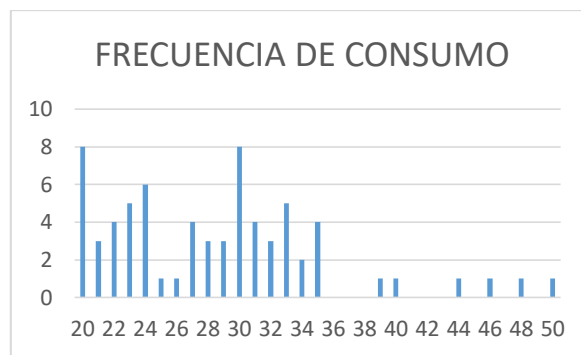
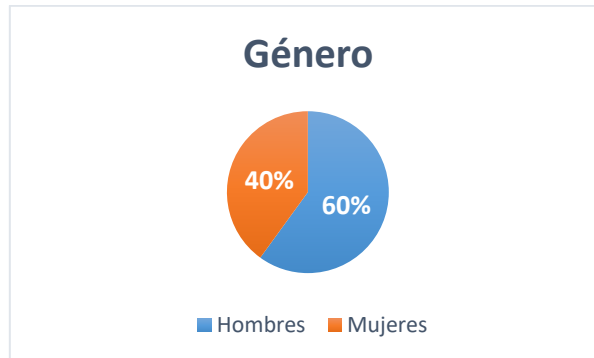
Degustaciones en puntos de venta \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál creerías que es el precio justo por una botella de 1 litro de **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”**?

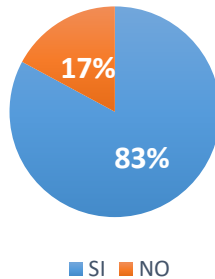
- 
8. ¿Usted cree que el **“Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”** es sinónimo de?
-

## Anexo 2. Análisis Cuantitativo Encuestas

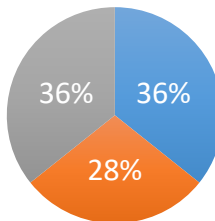
Se realizó la tabulación de las 67 encuestas realizadas a personas que consumen licor en la población mireña.



**Si existiera una marca de un nuevo “Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)” en el mercado ¿Estaría dispuesto a probarlo?**

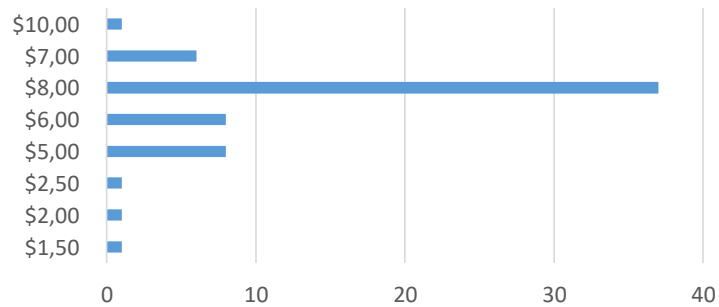


**¿Como preferiría conocer una nueva marca de Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)?**



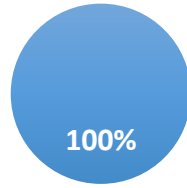
■ Degustaciones en puntos de venta ■ Promociones o eventos  
■ Publicidad en medios

**7. ¿Cuál creerías que es el precio justo por una botella de 1 litro de “Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)”?**



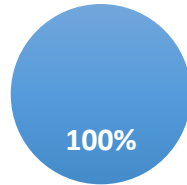


**8. ¿Usted cree que el “Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)” es sinónimo de?**



■ Tradición Mireña ■

**8. ¿Usted cree que el “Tardón (bebida a base de licor y jugo de naranja)” es sinónimo de?**



■ Tradición Mireña ■

### Anexo 3. Cotización Caja individual



Quito, 29 de octubre del 2018

Señor

Jorge Adrián Onofre Arboleda

Att. Flor Gonzaga

Presente

De mi consideración:

En atención a su petición, tenemos el agrado de presentar nuestra oferta para la caja de licor Tardón "El Chinchinal", detallando los siguientes valores:

PRODUCTO	MATERIAL/ COLORES	CATIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
<b>CAJA LICOR TARDÓN "EL CHINCHINAL"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cartulina CMPC Graphics de 345g con un diseño estructural que sea innovador para el cliente.</li><li>• Impresión offset en 2 colores: CMYK+PANTONE AMARILLO 123</li><li>• Troquelado y pegado lateral con fondo manual.</li><li>• Terminados gráficos con Barniz Mate y Barniz selectivo brillante en el logotipo, dando así elegancia al licor.</li></ul>	3000	0.047	1140.00

**FORMA DE PAGO:** Dólares Americanos

**PLAZO DE PAGO:** Contra entrega

**NUMERO DE COTIZACIÓN:** 6831

Atentamente,

Gustavo Valverde

Ingeniería de Costos de Impresos Comerciales y Empaques FESAECUADOR S.A.

PBX: 2994800 Ext. 68657

Quito Ecuador

#### **Anexo 4. Cotización Etiqueta**



. imprenta offset  
. elaboración de empastados  
y euadernos de pasta dura  
. perforados, espiralados y  
doble anillo

Quito, 7 de Agosto del 2018

Señor:

Adrián Onofre

De mis consideraciones:

De acuerdo a la conversación mantenida con usted, me es grato enviarle la siguiente cotización:

**3000** Etiquetas tamaño cerrado 10 x 15 impresos a 1 color , más 1 color metalizado en el tiro, en papel couche de 150 gr.

**A un costo unitario de: \$ 0.030 Total: \$ 90**

estos precios más IVA.

Estaremos gustosos en poder atender cualquier inquietud.

Me despido de usted.

Atentamente

Fausto Bayas

Roca E6-26 Y Juan León Mera  
Teléfono: (593)(2) 255-4514  
quito - ecuador  
email: stilo\_grafico@hotmail.com

## Anexo 5. Cotización Botella



### PROFORMA

**Fecha:** Quito, 30 de Octubre de 2018      **Forma de Pago:** Crédito  
**Cliete:** Tardón "El Chinchinal"      **Vigencia:** 30 días  
**Atención:** Adrián Onofre

Con gusto cotizamos lo siguiente:

CANT.	DETALLE	V.Unitario	V.Total
20.000	Capacidad 1 litro Color Oscuro Peso 410 g Altua 289.33 mm Terminado 28-1620 Tapa Plástica mm	0.47	9400
Atentamente, Frascos y botellas		<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$ 9400,00</b>
		12% I.V.A.	\$1128.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10528.00</b>

[ventas@frascosybotellas.com](mailto:ventas@frascosybotellas.com)

# Anexo 6. Diseño estructural de la botella

