



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LICOR  
ARTESANAL HECHO A BASE DE CAÑA DE AZÚCAR TRI DESTILADA  
HACIA LA CIUDAD DE HAMBURGO, ALEMANIA

Autor

Cristóbal Doenitz Bosmediano Benalcázar

Año  
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE LICOR  
ARTESANAL HECHO A BASE DE CAÑA DE AZÚCAR TRI DESTILADA  
HACIA LA CIUDAD DE HAMBURGO, ALEMANIA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

Profesor guía  
MBA. FEDERICO ORBE

Autor  
CRISTÓBAL DOENITZ BOSMEDIANO BENALCÁZAR

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de licor artesanal hecho a base de caña de azúcar tri destilada hacia la ciudad de Hamburgo, Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Cristóbal Doenitz Bosmediano Benalcázar, en el semestre 2019-2, 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”

---

MBA. Federico Alejandro Orbe Cajiao

C.C. 1707791123

## **DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de licor artesanal hecho a base de caña de azúcar tri destilada hacia la ciudad de Hamburgo, Alemania del estudiante Cristóbal Doenitz Bosmediano Benalcázar, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Christian Diego Pérez Solórzano, MSC

C.C. 1711254423

## **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”.

Cristóbal Doenitz Bosmediano Benalcázar

C.C. 0602982878

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos aquellos que me han apoyado y guiado en la elaboración de mi plan de negocio: a la Universidad de las Américas por brindarme las herramientas necesarias para formarme como profesional, a todos los docentes que fueron parte de este proceso y a mi profesor guía y amigo Federico Orbe por su paciencia y orientación. Agradezco también a la vida, pues me puso en el lugar indicado, en el momento indicado y a pesar de muchos tropiezos, me permitió culminar este ciclo fundamental para mí y mis seres queridos.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos que han estado apoyándome desde mi etapa escolar, hasta el día de hoy. Mi abuelo Cristóbal, que con sus sabios consejos ha criado a su nieto como si fuera su hijo propio. A mi abuela Luz América, que como una madre se ha preocupado de guiarme siempre por un mejor camino. A mi madre Delly, que ha sido el pilar fundamental de este proyecto. Has sido el motivo por el cual late mi corazón, te agradezco esto y toda mi vida. A mi padre Doenitz, que me enseñó a trabajar y con eso dio la herramienta más importante que un padre puede dar a un hijo, la independencia. Persona que dejando todo a un lado, me lo ha dado todo en esta vida. Una dedicatoria muy especial va dirigida para Doménica, persona que me ayudó a levantarme nuevamente y creer en mí mismo luego de varios tropiezos. Gracias por tu apoyo, cariño y paciencia. Sin ti, esto no hubiese sido posible.

## RESUMEN

El presente documento contiene información sistemática y concentrada sobre la idea de negocio de producir y comercializar un licor tri destilado hacia el mercado alemán, específicamente la ciudad de Hamburgo. El producto será enviado a su destino por medio de transporte marítimo, en el año 1 se exportan 250 cajas mensuales de 12 botellas y en el año 5 el proyecto programa envíos mensuales de 266 cajas mensuales.

Con relación al nombre escogido para representar el licor destilado es PUROEC, que representa la esencia del licor y permite comunicar su fortaleza principal que son sus ingredientes naturales. La estructura organizacional tiene una alta concentración en las actividades que generan valor agregado a la empresa, que es la producción del licor y su logística de exportación hacia la ciudad de Hamburgo.

La propuesta de valor de PUROEC es satisfacer la necesidad que tienen los consumidores alemanes por deleitar su paladar con un licor artesanal a base de caña de azúcar y perfumado con frutas tropicales como la naranjilla y el maracuyá, esto permite diferenciarse del sabor de otros licores que se concentran en frutas como la manzana y la uva, que existen en el mercado europeo.

La recomendación principal para el proyecto es alinear los objetivos estratégicos formulados en la filosofía organizacional con la generación de indicadores de alerta temprana, bajo la condición y especificaciones del cuadro de mando integral, de esta manera, se puede alinear la obtención de resultados empresariales con la generación de información en las actividades operativas.

## **ABSTRACT**

This document contains systematic and concentrated information on the business idea of producing and marketing tri distilled liquor to the German market, specifically the city of Hamburg. The product will be sent to its destination by means of maritime transport, in year 1, 250 boxes of 12 bottles are exported monthly and in year 5 the project will send monthly shipments of 266 boxes per month.

In relation to the name chosen to represent the liqueur distilled tri is PUROEC, which represents the essence of the liquor and allows communicating its main strength that is its natural ingredients. The organizational structure has a high concentration in the activities that generate added value to the company, which is the production of the liquor and its export logistics to the city of Hamburg.

The value proposition of PUROEC is to satisfy the need of German consumers to delight their palate with an artisanal liquor made from sugar cane and perfumed with tropical, this makes it possible to differentiate from the flavor of other liqueurs that They concentrate on fruits such as apples and grapes, which exist in the European market.

The main recommendation for the project is to align the strategic objectives formulated in the organizational philosophy with the generation of early warning indicators, under the condition and specifications of the balanced scorecard, in this way; it is possible to align the obtaining of business results with the generation of information in the operational activities.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación .....	1
1.1.1. Objetivo general .....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS .....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo (PEST).....	3
2.1.1. Análisis PEST Ecuador .....	3
2.1.2. Análisis PEST Alemania .....	7
2.2. Análisis de la Industria .....	9
2.2.1. Análisis PORTER Alemania.....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	15
3.4 Análisis Cualitativo .....	17
3.5 Análisis cuantitativo .....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	22
5. PLAN DE MARKETING .....	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	27
5.1.2 Propuesta de valor .....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1 Producto .....	30
5.2.2. Precio.....	33
5.2.3. Plaza.....	36
5.2.4. Promoción.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1 Misión, visión y objetivos .....	38
6.1.1 Misión .....	38
6.1.3 Objetivos de la organización .....	39

6.2 Plan de operaciones .....	40
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización ..	40
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	43
6.2.3 Logística de exportación .....	47
6.3 Estructura Organizacional .....	49
6.3.1 Estructura legal.....	49
6.3.2 Diseño organizacional.....	50
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>51</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo .....	53
7.2.1 Inversión inicial .....	53
7.2.2 Estructura de financiamiento .....	54
7.2.3 Capital de trabajo.....	55
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	55
7.3.1 Estado de resultados .....	55
7.3.2 Estado de situación financiera .....	56
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	57
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	59
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	59
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	59
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	60
7.5 Índices financieros .....	61
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación

Las personas en la Unión Europea consumen más alcohol que en cualquier otra parte del mundo, bebiendo en promedio 8,71 litros al año. Dentro del ranking de los países que más alcohol consumen anualmente está Alemania, que tiene un consumo per cápita de 11,21 litros de alcohol (Leonard, 2015).

En consecuencia, el mercado alemán de bebidas alcohólicas presenta un crecimiento positivo, en lo que va del año 2018 se registró un ingreso de USD 26 690 millones y se proyecta una tasa de crecimiento del 1,6% para los próximos años (STATISTA, 2018).

En respuesta a esta necesidad y detectada la oportunidad de ingreso en el mercado alemán, se presenta el siguiente plan de negocios para exportar aguardiente tri destilado hacia la ciudad de Hamburgo. Proyecto que se ajusta y complementa a la calidad de vida, tendencias y preferencias del potencial cliente en Alemania

La caña de azúcar ecuatoriana es la materia prima para la elaboración del licor tri destilado, catalogándolo como un licor de clase *Premium*, lo que lo diferencia no es únicamente el proceso productivo, el cual se realiza de manera artesanal bajo buenas prácticas de trabajo y un desecho de residuos responsable con el medio ambiente. Sino que también se usa un envase de vidrio reciclado y la tinta utilizada en la etiqueta es a base de maíz, con el fin de posicionar la marca como amigable con el ambiente.

Sin añadirle ningún tipo de químico, colorante, saborizante o perseverante artificial, que puedan alterar las propiedades naturales y hasta medicinales del Puro, garantizando su frescura y exquisito sabor natural.

### 1.1.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad comercial y financiera del plan de negocios para la producción y exportación de licor de caña “PURO” tri destilado hacia la ciudad de Hamburgo, Alemania en el año 2018.

### 1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria interna y externa de bebidas alcohólicas para identificar oportunidades y amenazas que pudieran afectar al proyecto.
- Investigar la aceptación del aguardiente tri destilado en el mercado alemán para determinar la oferta inicial de producto.
- Definir el modelo de negocio y la filosofía de la empresa para establecer las estrategias a seguir.
- Definir los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero para la empresa para conocer el potencial desempeño de la empresa.
- Establecer la factibilidad financiera del proyecto para conocer si se debe emprender o no.

## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

El éxito de una empresa depende del entorno tanto interno como externo y de una serie de variables que afectarán su desempeño en la industria a competir, es por esto que los análisis PESTEL y PORTER son cruciales para proyectar tendencias y definir la estrategia a seguir.

### Clasificación CIIU

Para el análisis de la industria es necesario conocer el código CIIU 4.0 correspondiente a Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

**Sección C:** Industrias manufactureras.

**Grupo C11:** Elaboración de bebidas.

**Sección C1101:** Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas.

**Clase C1101.01:** Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera.

## **2.1. Análisis del Entorno Externo (PEST)**

En el análisis PESTEL se analizarán los entornos: Político, Económico, Social y Tecnológico de Ecuador y Alemania.

### **2.1.1. Análisis PEST Ecuador**

#### **Análisis Político/ Legal**

Actualmente, Ecuador se ubica en el puesto número 123 del ranking *Doing Business*. Los trámites para abrir un negocio se demoran alrededor de 48 días (Mundial, 2019), esto es sumamente negativo debido a la cantidad de trámites burocráticos y tiempo que se lleva a cabo.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria (en adelante ARCSA) debiéndose cumplir con requisitos establecidos por dicha entidad tales como; Título del técnico responsable del establecimiento, categorización otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad. (Agencia Nacional de Regulación, 2015)

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de la industria fabricante de bebidas alcohólicas en el 2018 fue del 1,3% que corresponde a un total de 647 millones. (BANCO MUNDIAL, 2018)

Es importante tener en cuenta que, con la suscripción del Acuerdo con la Unión Europea (UE), el Ecuador cuenta con acceso libre de aranceles para el 99,7% de la oferta agrícola (salvo el banano, que goza de un calendario de desgravación). Entre enero y octubre de 2017 las exportaciones se incrementaron en \$ 276 millones con relación al período pasado, hasta octubre las exportaciones hacia ese bloque de naciones se cifraron en \$ 2.600 millones.

De acuerdo a la información emitida por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) Las Autorizaciones de Embasamiento de Bebidas Alcohólicas exigen el registro NTE INEN 363. 2013. Esta Norma Técnica de

Referencia establece si pueden ser envasadas y entregadas a los distribuidores, con el objetivo de disminuir el consumo de licor adulterado o de contrabando. (INEN, 2013)

### **Análisis Económico**

En cuanto a la producción de caña en Ecuador, la mayor concentración de empresas se encuentra en Guayas (7 millones de toneladas) y Loja (1 millón de toneladas), abarcando entre estas dos provincias el 89% de la producción nacional anual. El porcentaje del resto de provincias representa el 5% y es aquí donde se encuentra la región de Nanegal, zona cual provee a la empresa con la materia prima requerida. El total de toneladas de caña producida en el año 2016 fueron 8.661.609 cuyas fueron plantadas en un total de 104.661 hectáreas. (CFN, 2017)

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), la industria de destilería creció un 5,5% más en lo que respecta al segundo trimestre del año 2018 en contraste al mismo periodo correspondiente al año 2017, que fue de 2,4% (BCE, 2018). Dotando de un entorno económico favorable para el desarrollo del proyecto.

Acorde a los datos adjuntos presentados por el Banco Mundial, el PIB del Ecuador ha mostrado un crecimiento positivo para el período de los años 2012 al 2018. Dentro del PIB, el sector industrial dedicado a la producción de bebidas alcohólicas ocupa un 2% del PIB total, lo que hace que aquí encontremos una oportunidad. (Véase Anexo 1, Tabla No 1: PIB Ecuador)

De acuerdo a la información de la Corporación Financiera Nacional (CFN) el sector de alimentos y bebidas durante el período de los años 2013 al 2016 exportó USD 21.095 millones, equivalente al 29,2% de las exportaciones totales (CFN, 2017). Evidenciando el potencial de exportación de productos ecuatorianos y su aceptación mundial.

La sub partida arancelaria para aguardiente de caña es 220890100. Los valores en USD correspondientes a la exportación de bebidas alcohólicas

desde Ecuador hacia Alemania (Véase Anexo 1, Tabla No 2: Valor de exportaciones ecuatorianas de aguardiente en miles de USD)

## **Análisis Social**

### **Crecimiento poblacional**

- En la encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) refleja que la capital del Ecuador, Quito, es en donde se encuentra la mayor cantidad de habitantes, dando como resultado un 26,45% total de la población (INEC, 2012)

### **Ingresos**

- Los ingresos promedios de los hogares urbanos y rurales están sobre los \$700 dólares mensuales, los mismos que son direccionados hacia: vestimenta, alimentación, bebida, vivienda, servicios básicos, entre otros. De la misma forma lo manifiestan las estadísticas gubernamentales en las que revelan que el consumidor ecuatoriano tiene tres líneas preferenciales, encabezadas con un 22% por el sector de alimentos y bebidas, seguidas con un 15% del sector de transporte y finalmente con un 10% el sector de servicios. (ENIGHUR, 2019)

### **Tendencias**

- Un dato importante revelado por el INEC es el perfil socioeconómico de los ecuatorianos en el que se asegura que las personas de menos ingresos son las que destinan mayor dinero al consumo de bebidas alcohólicas, exactamente el 56%. Este sector poblacional gasta alrededor de \$9 millones con respecto a los hogares con más de 4 salarios básicos unificados que gastan apenas \$7 millones de dólares. El ecuatoriano anualmente consume en promedio 7,2 litros por persona. (INEC, 2012)

El organismo en su último censo de bebidas alcohólicas reporta que 912.576 personas son las que consumen bebidas alcohólicas, de los cuales el 89,9% son hombres y el 10,3% son mujeres. Entre ellos, el rango de edad que lidera la tabla de consumismo está entre 19 y 24 años, representando así, el 12% del total del país.

El 56,7% de los ecuatorianos que consume bebidas alcohólicas prefiere la cerveza, versus a un 41,7% que opta por bebidas destiladas (como el aguardiente, whisky y ron) y un 1,7% que elige al vino. (Bing, 2017)

### **Análisis Tecnológico**

En los últimos años, la industria ecuatoriana dedicada a la elaboración de bebidas alcohólicas ha tenido considerables cambios y avances en cuanto a su maquinaria, debido a que en el Ecuador existen actualmente leyes, normas y organismos que son los encargados de controlar, prevenir y/o impedir el funcionamiento de lugares que no cumplan con todos los requisitos y permisos.

#### **Tecnología en industria manufacturera (bebidas alcohólicas)**

- En la antigüedad, se usaban bueyes para el proceso de moler la caña que extrae el líquido, que se almacena en un tanque. (Piura, 2002) Hoy este proceso es facilitado por el uso de un motor que mecaniza a todo esto. Además, existen maquinas etiquetadoras y selladoras que eliminan la mano de obra.
- El uso de aparatos que verifican la concentración del alcohol puro en relación al volumen que tiene la mezcla de alcohol y agua, denominados alcoholímetros, tienen un costo de alrededor de 300 dólares. (Coreptec, 2018)

#### **Tendencias**

- Ecuador está apostando por la industrialización 4,0 y el uso de tecnología de punta para la producción de bienes, es por esto que el Ministerio de Industrias y Productividad firmó un acuerdo con Alemania a fin de sacar provecho de los conocimientos digitales desarrollados para la agroindustria y producción (MIPRO, 2017). Lo que es una oportunidad ya que aportará al desarrollo, evolución y crecimiento industrial en el país. Sin embargo, debe mejorar la empresa la calidad del producto. A veces, para acelerar el proceso de entrega no se respeta el tiempo establecido para que la caña respire y esto lleva a que el producto cambie su sabor y frescura.

## 2.1.2. Análisis PEST Alemania

### Análisis Político

- Alemania, ocupa el puesto número 24 de un total de 190 países dentro del ranking *Doing Business*, convirtiendo a este país en uno de los más accesibles para hacer negocios. (BANCO MUNDIAL, 2018)
- Para la exportación de licores, tomando en cuenta cuales son los documentos o barreras que se exigen de la otra parte, se necesita primeramente una factura comercial. A parte se solicita una lista de empaque que especifica de que están hechos los materiales. Se requiere también, un certificado de origen, para verificar cual es el país desde el cual llega la embarcación.
- Las políticas arancelarias en Alemania son regidas por la Unión Europea, mientras que lo referente a la administración y control de tributos le corresponde a la Oficina de Aduanas de Alemania. En la ciudad de Hamburgo se encuentra una de las cinco oficinas de este Ministerio. En cuanto a los aranceles aplicados, el 21% de los productos manufacturados no los pagan y tienen un arancel de NMF de 2,7% (PROM PERU, 2014). Un punto favorable y a la vez una oportunidad al momento de definir el costo del producto a exportar.

### Análisis Económico

- El PIB de Alemania es de USD 3.587.160.000 mientras que el de Hamburgo es de USD 128.879.000, acorde a los datos de Statisches Bundesamt (DESTATIST) en el primer trimestre del año 2018 el PIB creció un 3,2%, mientras que en el segundo trimestre la tasa de crecimiento fue mayor de 4,25% (Destatist, 2018). Lo que demuestra una oportunidad que refleja la solidez de un mercado de primer orden a nivel mundial. El crecimiento del PIB ha sido positivo dentro del período 2012 al 2018 según datos del Banco Mundial. (Véase en el Anexo 1, Tabla No 3: PIB Alemania)

Otro indicador del crecimiento de la economía alemana es el PIB per cápita que actualmente es de USD 43.561, mientras que el de Hamburgo que es de USD 71.642,9 superior al nivel promedio (Destatist, 2018). Lo que resalta el atractivo de este mercado potencial.

Según datos de la Oficina Estadística de la Unión Europea, el salario bruto de Hamburgo es de USD 134.288. La tasa de inflación alemana del año 2017 fue de 7% similar a la cifra de la Unión Europea, pero mayor a las tasas registradas en el año 2016 que fueron de 0,4% (Eurostat, 2018). Factores que denotan el poder adquisitivo y el nivel de precios estable en el mercado de Hamburgo.

Se proyecta que la inflación anual de la zona europea sea del 2,2% para finales del año 2018, según la estimación preliminar de Eurostat (Destatist, 2018).

Alemania importa cada año montos mayores de bebidas alcohólicas, específicamente aguardiente, lo que afirma la demanda creciente del mercado. (Véase Anexo 1, Tabla No.4: Valor de importaciones alemanas de aguardiente en millones de USD)

## **Análisis Social**

### **Crecimiento poblacional**

- Para el año 2018, Alemania registra una población total de 83 millones de habitantes, dato que ha incrementado comparando con el año 2017. Este país cuenta con una de las poblaciones más altas dentro del ranking de 196 países. (Datos macro, 2018) Hamburgo con 3 millones de habitantes es la segunda ciudad más grande de toda Alemania que cuenta con uno de los puertos marítimos más grandes de toda la Unión Europea. (Santander, 2018)

### **Ingresos**

- Los ingresos promedios de los hogares están dentro de los 3.400 euros, de los cuales 2.517 euros son destinados para el consumo privado. (Statista, 2017)

### **Tendencias**

- Dentro de los 2.517 euros, los habitantes alemanes destinan un 3,1% para bebidas alcohólicas (Santander, 2018)
- Los habitantes de Alemania tienen una edad promedio de 47,1 años y un alto poder adquisitivo, que lo destinan a actividades de ocio y entretenimiento. Entre las tendencias de consumo y estilo de vida están: el acudir a bares, pubs, *lounges*, conciertos y festivales de música lo que genera una alta demanda de licor. Además, dentro del perfil de los consumidores alemanes, ellos priorizan la calidad, precio y cuidado medioambiental de los productos que adquieren (Banco Santander, 2018). Características y tendencias positivas vistas como una oportunidad para definir posteriormente el segmento de mercado que deseamos llegar.
- Alemania tiene un consumo per cápita promedio de 11.21 litros de alcohol.

### **Aspecto Tecnológico**

En Alemania el 92% de hogares con al menos un miembro de la familia entre 16 a 74 años, tienen acceso a internet de banda ancha, superior al promedio de la Unión Europea que es de tan sólo del 85% (Eurostat, 2018). Esta alta penetración de internet se puede utilizar como una oportunidad para definir las estrategias de marketing digital para la promoción del producto a producir.

El puerto marítimo de Hamburgo es el segundo más grande de toda Europa y cuenta con una estructura sistemática avanzada que lleva por nombre "AIDAprima". Este sistema permite establecer redes locales para que la mercadería recibida, llegue a su proveedor de destino en menos de 72 horas. (Hamburg, s/f)

## **2.2. Análisis de la Industria**

### **2.2.1. Análisis PORTER Alemania**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá analizar la posición de la empresa en la industria a desarrollarse.

## 1. Cinco fuerzas de Porter

### 1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (ALTO)

Alemania es uno de los destinos más cotizados por los empresarios exportadores, debido a que es la cuarta economía del mundo, solo antecedida por Estados Unidos, Japón y China, convirtiéndose así en uno de los destinos con más oportunidades para quienes deseen ingresar al mercado. Para Ecuador según Daniel Legarda, presidente de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) Alemania es uno de los principales y más importantes socios que tiene el país debido a que es un mercado que tiende al consumo. (FedEx, 2017)

#### A. Crecimiento de la Industria

- Durante los últimos 5 años Alemania ha aumentado su porcentaje de importaciones. Para el año 2018 Alemania importó 1,09 billones de dólares, lo que le sitúa en el tercer exportador más grande del mundo. (OEC, 2017)
- En Alemania existen alrededor de 18 mil destilerías y 51 plantas de producción, que ofrecen sus productos en el mercado local (PRO CHILE, 2016).
- Se ha registrado para el año 2018 un valor de 33.973,19 millones de dólares netamente en importaciones de bebidas alcohólicas. (Véase Anexo 2, Tabla No 5: Trade Map International Trade Statistics)

#### B. Barreras de entrada

- Según datos del Banco Mundial, Alemania se sitúa en el lugar 15 por sus facilidades en cuanto a la apertura de negocios.
- Varios países alrededor del mundo han sido beneficiados por la firma de Acuerdos con la Unión Europea (UE). Este Tratado implica en la mayoría de casos la reducción de tasas arancelarias, factor determinante para fomentar el interés de los exportadores. (IMF, 2017) Un ejemplo de esto son los aranceles

para bebidas alcohólicas que tengan un concentrado menor a los 80 grados, las mismas que deberán pagar a penas un 4,2% de la tarifa general para países que están fuera de la Unión Europea (Santander, 2018)

### **1.2 Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)**

Las bebidas alcohólicas más consumidas en el mercado alemán para el 2018 son: la cerveza (37,8%), vinos (24,9%), vodka y whisky (7%) y el schnaps (6,5%). (Statista, 2017) (Véase también en el Anexo 3, Tabla No 6: Tablas cruzadas)

PUROEC extrae la base de su licor de la caña de azúcar y se encuentra bajo la categoría de bebidas espirituosas, bebidas alcohólicas cuyas características son: el origen agrícola y destilación con previa fermentación de productos como remolacha, frutos o caña de azúcar, así lo afirma la Federación Española de bebidas espirituosas (FEBE). Para Alemania el único producto sustituto de esto, es el conocido “schnaps”. Esta bebida se la encuentra en varios supermercados de alta gama como el SCHECK-IN CENTER, es ofertando en restaurantes como bajativo y es tradicional que las familias alemanas tengan en sus hogares una o dos variedades de botellas para ofrecer a sus invitados. (Martin Witt, 2018) Conforme a la entrevista realizada a Witt, “los schnaps de manzana y pera son los más comunes. Hasta el momento nunca he probado uno de caña de azúcar”. (Witt, 2019)

### **1.2 Poder de negociación de los clientes (ALTO)**

En principio, es importante tener claro que, en Alemania, la industria de bebidas alcohólicas oferta una gran variedad de opciones para los consumidores, por este motivo los clientes alemanes tienen un alto poder de negociación y elección debido a la cantidad ofertada. Sin embargo, en cuanto a lo que se refiere a licores de la categoría espirituosas de tipo schnaps aún son pocos los sabores disponibles. Una de las razones por las que sucede esta

situación, de acuerdo a Witt, es debido a la falta de innovación por escasos recursos en la variedad de materia prima.

### **1.3 Poder de negociación de los proveedores (BAJO)**

De acuerdo a la información emitida por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en Ecuador existen 74 000 hectáreas de caña de azúcar. Dentro de este número, el 50% lo ocupan las grandes empresas y el otro porcentaje restante los pequeños productores. (MAG, 2018)

La mayor producción de caña de azúcar en el Ecuador se encuentra en la provincia del Guayas (7 millones de toneladas) y Loja (1 millón de toneladas), abarcando entre estas dos provincias el 89% de la producción nacional. Entre el restante 11% se encuentra la región de Nanegal, contando con más de 8 mil hectáreas de plantación. (CFN, 2017)

Uno de los datos alarmantes para los productores de caña de azúcar es que en Colombia los sacos fluctúan entre los 24 dólares, mientras que en Ecuador está sobre los 35 dólares. (MAG, 2018)

### **1.4 Rivalidad entre competidores (ALTA)**

El mercado alemán es estrechamente competitivo, ya que busca brindar a sus clientelas productos de buena y alta calidad a precios asequibles. Los distribuidores buscan productos que sean nacionales o importados, que tengan los mejores acabados, se distingan por su originalidad y presentación.

Según la información extraída del Trade Map en relación al consumo de licores extranjeros, se ha notado un aumento en las importaciones a lo largo de los últimos 4 años. Este dato refleja que cada año se facilita la comercialización. (TRADEMAP, 2017)

La rivalidad entre competidores es alta, debido a que existen varios fabricantes nacionales, así como también importadores que compiten por el mercado alemán.

### 2.3 Matriz EFE

**Tabla 1**

*Matriz EFE*

MATRIZ EFE				
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Se ha registrado para el año 2018 un valor de 33.973,19 millones de dólares netamente en importaciones de bebidas alcohólicas	0,25	4	1
2	Ecuador está apostando por la industrialización 4.0 y el uso de tecnología de punta.	0,1	1	0,1
3	Gran cantidad de proveedores debido la masiva producción de la materia prima, caña de azúcar.	0,08	2	0,16
4	Alemania tiene un consumo per cápita promedio de 11.21 litros de alcohol.	0,17	3	0,51
<b>AMENAZAS</b>				
1	En Alemania existen marcas tradicionales de schnaps ya posicionadas en el mercado.	0,07	1	0,07
2	Las empresas dentro de la UE pagan 0% de aranceles, mientras que las demás deben pagar el 4,2%	0,05	4	0,2
3	En Alemania solo el 6,5% consume bebidas schnnaps	0,08	2	0,16
4	En Ecuador, la apertura de un negocio demora alrededor de 48 días	0,2	3	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,8</b>

#### **Matriz EFE. - Evaluación de factores externos**

La calificación de la Matriz de Factores Externos (EFE) obtenida es de 2,8, que se encuentra por encima de la media, lo que es favorable. Las oportunidades que más determinantes son la gran cantidad de proveedores de materia prima y el consumo promedio per cápita de litros de alcohol en Alemania.

## 2.4 Conclusiones del entorno externo

### CONCLUSIONES

1. A lo largo de los últimos años, el gobierno ecuatoriano ha incrementado normas, leyes y regulaciones para la apertura de empresas dedicadas a la elaboración de bebidas alcohólicas, esto significa una amenaza debido al tiempo que tardan trámites burocráticos.
2. Acceder al mercado alemán resulta cada vez más fácil, debido a la fomentación de acuerdos entre naciones, que reducen el monto de pago arancelario al momento de ingresar. Esto representa una amenaza por el alto ingreso de nuevos productos al mercado.
3. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una alta producción de caña de azúcar en varias provincias del Ecuador. Incluso, desde Colombia han ingresado nuevos proveedores con una significativa reducción de precios. Esto indica una oportunidad para negociar precios asequibles.
4. Existen varias marcas tradicionales de schnaps posicionadas en el mercado alemán, sin embargo, los sabores son escasos y no se encuentra uno de sabor a caña de azúcar, dando como resultado un factor favorable para la diferenciación del producto.
5. Los consumidores tienen un poder de negociación medio, por tener varios productos de donde elegir, con varias características y diferentes precios, pero pocas ofertan sabores locales como la pera y la manzana.
6. Ecuador apuesta por nuevas técnicas de producción con inversión y capacitación tecnológica que benefician a las empresas manufactureras facilitando el desarrollo de las microempresas y fortaleciéndolas para la competencia internacional.
7. La rivalidad entre empresas de bebidas alcohólicas en Alemania es alta debido a la presencia de varias empresas y marcas tanto nacionales como internacionales lo que se consideraría una amenaza potencial para la empresa.
8. En Alemania el tipo de licor espirituoso solo es encontrado en supermercados de alta gama o en restaurantes de prestigio. Por ese motivo, solo el 6,5% lo consume.

9. Mediante el análisis realizado a Alemania, se puede concluir que es un país con un alto consumo de licor, sin embargo, sus consumidores gozan cada año de una alta variación de ofertas de productos importados. Por otro lado, las bebidas alcohólicas de sabor a caña de azúcar no tienen aún una fuerte presencia en el mercado alemán.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Metodología de investigación de mercado**

##### **3.1.1 Justificación de la investigación**

Este plan de negocio investiga las nuevas tendencias de mercado en Alemania para el uso del licor de caña de azúcar tri destilada. Busca describir los atributos de esta bebida alcohólica para una efectiva comercialización, su nivel de aceptación, los canales de distribución, su difusión en los medios de comunicación, su precio y finalmente su diseño.

##### **3.1.2 Problema de la Investigación**

¿Cuáles son las características que debería tener el producto para tener aceptación por parte de los clientes alemanes que ingieren bebidas alcohólicas, con la finalidad de atraer a los consumidores hacia el sabor de la caña de azúcar?

##### **3.1.3 Preguntas de la investigación**

1. ¿Qué precio le resulta atractivo para el cliente?  
H0: El 53,3% del segmento de mercado está dispuesto a pagar un precio de \$10 a \$12 por una botella de licor.  
H1: El 46,7% del segmento de mercado escogido considera un alto precio de \$10 a \$12 por una botella de licor.
2. ¿Qué medios de comunicación utilizaremos para comercializar el producto?

H0: El 86% prefiere encontrar información acerca de los productos en redes sociales.

H1: El 14% prefiere encontrar información acerca de los productos en otros medios.

3. ¿Qué diseño de presentación prefieren los clientes?

H0: El 66,7% desearía una botella de presentación de 750 ml.

H1: El 33,3% desearía una botella de presentación de otra medida.

4. ¿Qué canales de distribución vamos a utilizar?

H0: El 60% de encuestados afirma que le gustaría encontrar este producto en supermercados.

H1: El 40% de encuestados optaría por encontrar este producto en otros establecimientos.

5. ¿Qué le motiva al cliente a consumir bebidas alcohólicas?

H0: El 85,7% del segmento de personas es motivado a consumir bebidas alcohólicas para socializar.

H1: El 14,3% del segmento de personas se motiva por otras razones a consumir bebidas alcohólicas.

## **Desarrollo del Planteamiento del Problema**

### **Objetivos de la Investigación**

#### **3.2 Objetivo General**

Definir la aceptación del producto en el mercado seleccionado por medio de entrevistas cualitativas y cuantitativas, analizando los resultados obtenidos a fin de determinar las mejores estrategias de mercadeo para el producto.

##### **3.2.1 Objetivos Específicos**

- Establecer el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto.
- Determinar el esquema de comunicación adecuada para el producto.
- Conocer las características y la importancia del licor artesanal latinoamericano para el cliente.

- Establecer el canal de distribución de preferencia del consumidor.
- Identificar las características del perfil del cliente potencial.

### 3.3 Segmentación del cliente

**Tabla 2**

*Segmentación del cliente*

<b>MERCADO OBJETIVO</b>		
<b>Segmentación Geográfica</b>		
País	Alemania	82.521.53
Ciudad	Hamburgo	1.810.438
<b>Segmentación Demográfica</b>		
Personas por hogar, país	Alemania	805.251
Personas por hogar, ciudad	Hamburgo	216.713
Promedio de personas por hogar	Hamburgo	3.11
<b>Segmentación Psicográfica</b>		
Consumir productos importados que sean de calidad y diferentes		

### 3.4 Análisis Cualitativo

Los principales resultados obtenidos en la investigación cualitativa basándose en dos entrevistas a expertos y dos a potenciales clientes, se detallan en la siguiente codificación, seguida por un mapa mental.

Tabla 3

*Libro de codificación de investigación cualitativa*

<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Concepto</b>
<b>Atributos del producto</b>	Exótico Artesanal Novedoso Barato	Lo llamativo de este producto es su país de origen, debido a la distancia en la que se encuentra. Además, la materia prima no existe en Alemania y podría ser un nuevo sabor llamativo
<b>Producto novedoso</b>	Nuevo Distinto Bonito Moderno	Solo existen sabores tradicionales como la pera y manzana. Algunos clientes de restaurantes suelen preguntar por otras alternativas al momento de pedir un bajativo.
<b>Tamaño de presentación</b>	Caja de 6 unidades Caja de 12 unidades Botellas de 750 ml	El tamaño de presentación en Ecuador es de 6 cajas, pero para la facilitación de los proveedores se enviarán paquetes de 12.
<b>Tipo de empaque</b>	Cartón	Por su resistencia se usará el cartón Kraft
<b>Diseños</b>	Transparente Etiqueta informativa	El gobierno ecuatoriano exige cada vez más el cumplimiento de nuevas normas y estándares de calidad
<b>Punto de venta</b>	Supermercados Supermercados de élite Restaurantes	Los expertos, así como también los potenciales consumidores sugieren la venta en supermercados.
<b>Precios</b>	Accesibles Dispuestos a pagar 12 euros	En comparación a otras bebidas el precio de 12 euros se hace accesible.
<b>Medios de comunicación</b>	Redes sociales Vallas publicitarias	Mediante la enorme base de datos de Facebook o Instagram se facilita la publicidad por estos medios.
<b>Regulaciones</b>	Logotipo Fecha de caducidad	La certificación es un procedimiento largo, pero necesario para cumplir estándares de calidad europeos.
<b>Recomendación</b>	Mejorar la información de la etiqueta Usar el licor para la mezcla de cocteles Promocionar en restaurantes	Implementar mayor información sobre los agricultores y la zona donde es cultivada la caña de azúcar. Buscar agentes de aduana que faciliten el desembarque del producto hacia los distribuidores.

**Tomado de:** Entrevista a Expertos y Potenciales Clientes



Figura 1. Mapa mental resultados investigación cualitativa – entrevistas

### 3.5 Análisis cuantitativo

De una encuesta online realizada a 15 personas con un cuestionario de 25 preguntas. Hombres y mujeres de entre 18 a 32 años, domiciliadas en Hamburgo, Alemania respondieron a esta encuesta. A fin de recopilar información de variables importantes y establecer relaciones entre las mismas, se han realizado tabulaciones de cada pregunta. (Véase en el Anexo 3, Tabla No 6: Tablas cruzadas con porcentajes).

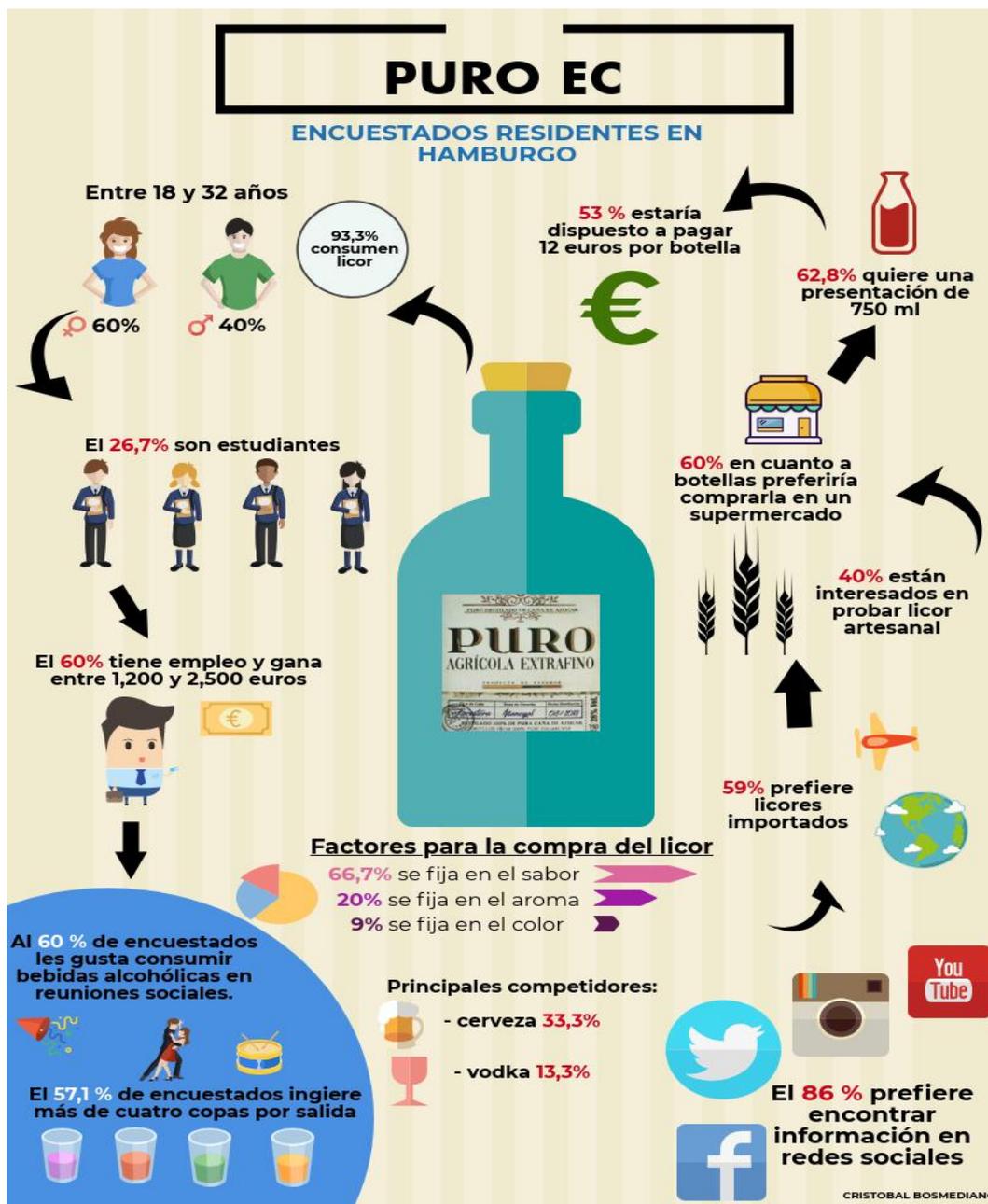


Figura 2. Infografía resultados investigación cuantitativa

## HALLAZGOS DEL CAPÍTULO

- Al momento de analizar las encuestas y correlaciones se hallaron datos importantes, que dan como resultado una oportunidad para el negocio. El 93,3% ingiere bebidas alcohólicas y el 57,1% ingiere más de cuatro copas por salida. Por lo tanto, es realizable introducir una nueva bebida alcohólica a este mercado que ingiere anual en promedio, más de 11 litros por persona.

- Mediante la información extraída de las encuestas se logró determinar que el 86% prefiere encontrar información acerca del producto en redes sociales.
- A través de la entrevista a expertos se descubrió que los alemanes ingieren menor cantidad de schnaps porque carecen de variedad de sabores en el mercado. Su principal competidor es la cerveza que con un 33,3% se convierte en la bebida más ingerida de los alemanes. Sin embargo, un dato revelador es que al 40% de los encuestados le interesaría una nueva propuesta de licor artesanal sudamericano a base de caña de azúcar. (Véase en el Anexo 3, Tabla No 6: Tablas cruzadas con porcentajes).
- Según el resultado de las entrevistas a potenciales clientes, se pudo concluir que estarían dispuestos a probar, comprar y distribuir el producto. Lo más llamativo para ellos fue el precio, factor que se complementa en el resultado de las encuestas que proyectan que un 53% estaría dispuesto a pagar 12 euros por botella.

### **3.6 Conclusiones de la investigación de mercado**

1. Los compradores buscan licores con precios accesibles tanto para su negocio como para quienes lo consumen, 53% de los consumidores estarían dispuestos a pagar un valor que este entre 10 y 12 euros por botella. De acuerdo al portal más importante de Alemania, NTV, los hogares alemanes gastan mensualmente en promedio un valor de 292 euros. (Nachrichten, 2019)
2. Los millennials reciben la mayor parte de su información mediante las redes sociales, el 86% de los consumidores prefieren encontrar información de licor en redes sociales. De acuerdo a un estudio realizado por la plataforma Brandwatch, se reveló que los usuarios jóvenes de redes sociales crecieron en 121 millones entre el segundo trimestre de 2017 y el tercer trimestre del mismo año. (Bandwatch, 2017)
3. Los consumidores buscan nuevos productos para variar las bebidas alcohólicas tradicionales, el 59% de los consumidores prefiere licores importados. Un estudio de Irene de Manuel, Becaria de la Generalidad

de Cataluña revela que los alemanes beben más vino tinto que el propio, hay un alto interés por probar nuevas marcas extranjeras. (Manuel, 2007)

4. Los clientes desearían que los nuevos productos se encuentren en los supermercados o tiendas conocidas, el 60% de los clientes opta por comprar alcohol en los supermercados. Según la Oficina Federal de Estadística de Alemania, las personas acuden a estos sitios porque encuentran que la mayoría de productos tiene un costo inferior. Además, los residentes en Suiza y en otros países que no pertenecen a la UE pueden desgravarse el IVA o directamente no abonarlo a la hora de comprar la mayoría de productos. (Destatist, 2018) (BBC, 2017)
5. Generalmente los consumidores ingieren bebidas alcohólicas en fiestas, el 85,7% de este segmento de personas es motivado a consumir alcohol para socializar. De acuerdo a un artículo publicado por el Gobierno de España junto con el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad detecta que los jóvenes beben estos productos por integrarse al grupo, diversión, pacer y para demostrar que ya son adultos. (Ministerio de Sanidad, 2019)
6. Los ciudadanos de la ciudad de Hamburgo, que consumen una variación alta de bebidas alcohólicas, desean que en cuanto a la bebida schnaps, existan más variedad de sabores y estarían dispuestos a probar sabores provenientes de otros países extranjeros.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Tabla 4.  
*Oportunidad de Negocios*

PEST	PORTER	ANÁLISIS CUALITATIVO	ANÁLISIS CUANTITATIVO
La industria de bebidas alcohólicas en el mercado alemán presenta una oportunidad de negocio debido al	Capacidad adquisitiva del mercado alemán incentiva la presencia de competidores con productos alcohólicos, principalmente Gran	El consumo de licor en Alemania tiene una tendencia de crecimiento.	El 93% de los encuestados tiene un consumo frecuente de licor. El 53% consume una cantidad

PEST	PORTER	ANÁLISIS CUALITATIVO	ANÁLISIS CUANTITATIVO
crecimiento de la misma presentada en los últimos años y a las tendencias de consumo de alcohol.	Bretaña y Estados Unidos.		mayor a 4 copas a la semana.
El crecimiento económico alemán y su capacidad adquisitiva son de los más altos del mundo, en Hamburgo existe un PIB per cápita superior al promedio alemán.	Alta demanda de productos derivados de alcohol en Alemania incentiva la presencia de productos sustitutos.	En Alemania existe una costumbre de consumir bebidas de otras regiones, especialmente en bebidas elaboradas de forma artesanal	El 60% de los consumidores prefiere el licor importado, de este grupo el 93% ha probado algún el licor proveniente de Sudamérica.
El Gobierno de Ecuador incentiva y promueve el emprendimiento de las pequeñas y medianas empresas por medio de beneficios tributarios	Los proveedores tienen un poder de negociación medio al no existir suficientes productos en el mercado que cuenten con procesos artesanales	Diferencia cultural entre Alemania y Ecuador frena el intercambio cultural	El 40% de los encuestados estaría de acuerdo en consumir un licor de caña. El sabor cítrico es preferido por el 60% de los encuestados.
Ecuador apuesta por nuevas técnicas de producción con inversión y capacitación tecnológica que benefician a las empresas manufactureras.	Los consumidores tienen un poder de negociación media al tener varios productos de donde elegir, con varias características, donde prima la decisión en base a la calidad del producto.	Consumidores más jóvenes tienen una tendencia a adquirir licores con nuevos en el mercado y que sean amigables con el medio ambiente	El lugar de compra aceptado por los encuestados son los supermercados. La frecuencia de consumo sería una vez por semana.
En Ecuador es posible deducir del pago de impuestos los gastos de capacitación y mejoramiento de	La rivalidad entre empresas de bebidas alcohólicas en Alemania es alta debido a la presencia de varias empresas y	La decisión de compra del consumidor más joven es el precio, los consumidores mayores a 35 años	El precio sugerido se encuentra en el rango entre 10 y 12 euros.

PEST	PORTER	ANÁLISIS CUALITATIVO	ANÁLISIS CUANTITATIVO
productos.	marcas tanto nacionales como internacionales lo que se consideraría una amenaza potencial para la empresa.	deciden en base a la calidad del producto	
Economía del Ecuador se encuentra en una fase de recuperación, porque indicadores del año 2018 son superiores al año anterior		El precio sugerido para el licor se encuentra en el rango de 10 euros.	El perfil del cliente corresponde a personas jóvenes de ingresos medios altos y que les gusta socializar entre amigos.

### Análisis

- En lo que respecta al mercado alemán existe una fuerte oportunidad de negocio debido que es una economía con dinamismo comercial, esto incide a su capacidad en su tendencia creciente de consumo de alcohol, lo cual es un factor positivo que incentiva la demanda interna, esto es un imán para los exportadores que buscan posicionar sus productos en el mercado alemán. Este aspecto es confirmado por los expertos y la ejecución de las encuestas que concluyen que el perfil del consumidor alemán se ajusta a las características que busca la exportación del licor ecuatoriano entre las personas jóvenes que demanda productos alcohólicos innovadores.
- En complemento a lo mencionado anteriormente, la caracterización del mercado alemán genera una oportunidad de negocio para la exportación del licor, ya que el 93% de los encuestados tiene un consumo frecuente y el 53% consume una cantidad superior a 4 copas en una semana. El 40% estaría dispuesto a consumir licor de caña, especialmente entre las personas más jóvenes que buscan sabores cítricos y productos que sean amigables con el medio ambiente y tengan promuevan el comercio justo.

- En base al análisis competitivo de Porter, se determina que el consumidor alemán de licor tiene una capacidad media, debido a que en su país existe una alta disponibilidad de productos sustitos, ya que el mercado alemán del licor es atractivo para productos de otros países como el caso del Pisco o Tequila. La entrevista con expertos confirma este aspecto cuando mencionan que el consumidor alemán es proclive a consumir licores de otras regiones, teniendo una alta valoración el licor elaborado de forma artesanal. Las cifras de la encuesta permiten confirmar esta opinión de los expertos cuando se obtiene el 60% de los consumidores habituados a comprar licor de otros países. Con relación al precio los encuestados mencionan que el rango acertado esta entre 10 y 12 euros, aspecto que concuerda con la opinión de los expertos.
- Respecto a la economía de Alemania se encuentra una oportunidad de negocio sustentada en la fortaleza de su economía y en la capacidad adquisitiva de sus habitantes, especialmente en Hamburgo donde existe un ingreso por habitante superior a la media alemana. Esto influye positivamente en la gestión comercial del proyecto porque el consumidor alemán dispone de recursos para adquirir nuevos licores, es proclive a la innovación y valora la producción artesanal.
- En cuanto a los factores que forman parte de la oportunidad de negocio a nivel nacional, se desataca la disponibilidad de proveedores que existe para la elaboración del licor, esto permite contar con materia prima de calidad y avalada en base a una producción artesanal, para que se ajuste a las necesidades del consumidor alemán, que demanda productos amigables con el ambiente y de trato justo con la cadena de abastecimiento. En el campo de las acciones del estado existe una oportunidad de negocio porque se han implementado políticas públicas para beneficiar el desarrollo de nuevos negocios con el fin de incrementar la inversión privada y permitir la mejora de procesos en el ámbito productivo.

En base a la información proporcionada en la investigación cuantitativa y en la segmentación de mercado, se determina que la demanda potencial del producto en Alemania es 328.266 botellas de 750 ml., esta demanda se calcula

en base al consumo promedio de 4 copas en el fin de semana que equivale a un consumo per cápita de 1,38 botellas anuales. Según el cálculo de estos datos hemos destinado la producción de 36.000 botellas de 750 ml. para exportar al mercado alemán.

### **Oportunidad de Negocio:**

La oportunidad de negocio encontrada en el análisis anterior refleja que el licor debe posicionarse en el mercado alemán, enfocándose en las personas que tienen predilección por licores importados, sobre todo los que buscan sabores diferentes y únicos como son los elaborados a base de la caña de azúcar

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

Una vez analizado el perfil, gustos y preferencias del cliente es necesario definir las estrategias a utilizar, para poder alinearse a los objetivos y cumplirlos de la mejor manera, es por ello que la empresa adopta una estrategia de diferenciación para ingresar al mercado alemán con el licor.

La estrategia de marketing que se ajusta a la oportunidad de negocio mencionada en el capítulo anterior es la estrategia de enfoque, porque el licor tiene un nicho de mercado, entre las personas que buscan probar nuevas variedades de licores provenientes de otros países.

La estrategia de enfoque se ajusta a empresas que no buscan alcanzar el liderazgo en el mercado, por lo que se concentran en un grupo de consumidores que aprecian un producto diferente o características particulares, como es el caso del licor.

Para ofrecer en el nicho de mercado, el licor PURO EC ofrece a sus consumidores la triple destilación de la caña para obtener un licor natural y de sabor único. Acompañado de otros factores como la etiqueta del licor de material reciclado, la tinta utilizada a base de maíz, que es biodegradable. Los procesos productivos, basados en buenas prácticas de trabajo y comercio justo con los proveedores de materias primas. En el caso de la estrategia de

internacionalización, PURO EC asume como exportación directa, la forma en la cual llegará al consumidor alemán.

La estrategia de posicionamiento que se alinea con la estrategia de enfoque es más por más, porque se oferta un licor que tiene atributos que son valorados por su mercado objetivo, los cuales están dispuestos a pagar un valor mayor por el licor. Los atributos valorados por los consumidores se recolectaron en la entrevista a expertos, y encuestas, donde se mencionó que un segmento de consumidores en Alemania, busca licores con características especiales que se diferencian de los producidos en Europa y que son destilados a partir de frutas de clima templado (manzana, pera o uva), en el caso de PUROEC es destilado junto con frutas de clima húmedo como la caña de azúcar.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

La segmentación de mercado es por conveniencia, haciendo referencia a los resultados del análisis del cliente.

#### Segmentación

Alemania tiene una población de 82.521.653 habitantes, mientras que la ciudad de Hamburgo tiene 1.810.438. De los habitantes de Hamburgo dentro del rango de edad de 25 a 40 años hay 394.551 personas. De los cuales el 51% son hombres y el 40% mujeres. (DESTATIST, 2018). El nicho de mercado que cumple con estas características específicas es de 236.730 personas. Los tipos de segmentación utilizadas y las características analizadas se sintetizan en la siguiente tabla.

**Tabla 5.**

*Segmentación de mercado*

<b>MERCADO OBJETIVO</b>		
<b>Segmentación Geográfica</b>		
País	Alemania	82.521.53
Ciudad	Hamburgo	1.810.438

<b>Segmentación Demográfica</b>		
Personas por hogar, país	Alemania	8,251
Personas por hogar, ciudad	Hamburgo	2.713
Promedio de personas por hogar	Hamburgo	3.11
<b>Segmentación Psicográfica</b>		
Consumir productos importados que sean de calidad y diferentes.		
<b>Segmentación Conductual</b>		
El 59% tiene una aceptación por los licores importados.		
Personas de ingresos medios altos visitan lugares de entretenimiento 1 vez por semana.		
<b>Psicográfica</b>		
60% ingiere bebidas alcohólicas en reuniones sociales.		
57% ingiere más de 4 copas de licor en salidas.		

### 5.1.2 Propuesta de valor

**Tabla 6**

*Canvas*

<b>Asociados claves</b> Proveedores de caña de azúcar, maracuyá y naranjilla Fabricantes de maquinaria Empresas de logística y transporte internacional	<b>Actividades claves</b> Selección de proveedores Capacitación del personal Colocación del producto en el mercado alemán	<b>Propuesta de valor</b> Satisfacer la necesidad de un licor de calidad artesanal, triple destilados a base de caña y frutas tropicales como la naranjilla y el maracuyá, llenos de un sabor natural y exquisito a los paladares más exigentes.	<b>Relación clientes</b> Redes sociales Página web	<b>Segmento de clientes</b> Hombres y mujeres que residen en Hamburgo con rango de edad entre 25 y 40 años: 236.730
	<b>Recursos claves</b> Materia prima Personal		Canales Indirecto a través de intermediarios en Alemania	
<b>Estructura de costos</b> Gastos operativos para el funcionamiento de la empresa: mercadeo y operaciones Gasto de nómina de personal			<b>Fuentes de ingreso</b> Aporte de accionistas, crédito bancario e ingresos por exportación del licor	

**Asociados clave**

Productores de caña de azúcar orgánica, ubicados en la parroquia de Nanegal y productores de naranjilla y maracuyá de la región amazónica, términos de comercio justo. Proveedores locales de etiquetas biodegradables para el producto, proveedores internacionales para la maquinaria y utensilios industriales necesarios para la producción del licor. Proveedores de transporte y logística hasta entregar el producto al cliente en el lugar convenido. Todos estos asociados serán seleccionados mediante un proceso de selección riguroso y analizando las mejores ofertas de precio.

**Actividades clave**

Las actividades claves son la selección de proveedores para proceder con la destilación del licor, la preparación del personal para lograr la triple destilación y la colocación del producto en el mercado de Alemania.

**Recursos clave**

La materia prima son los insumos principales para la elaboración del licor tanto la caña como las frutas, naranjilla y maracuyá, además de los envases, etiquetas y empaques. Contar con una planta de personal calificado y capacitado es vital para el correcto desarrollo del negocio.

**Propuesta de valor**

Satisfacer la necesidad de un licor de calidad artesanal, triple destilado a base de caña de azúcar, lleno de un sabor natural y exquisito para los paladares más exigentes. Además, el producto es amigable con el medio ambiente tanto en los procesos de producción como los materiales utilizados para su elaboración como la etiqueta hecha a base de tinta biodegradables y un empaque secundario de caja de cartón reciclada.

**Relación con los clientes**

Los clientes podrán interactuar por medio de redes sociales y conocer más de cerca la marca y todo el proceso que se realiza para producir el licor, además de atender sus dudas y sugerencias.

**Canales**

El canal corto de distribución con un intermediario, que sería los supermercados en Hamburgo y las licorerías.

**Segmento de clientes**

Hombres y mujeres domiciliadas en la ciudad de Hamburgo de entre 25 a 40 años que gusten de un licor artesanal de calidad.

**Estructura de costos**

Los costos que se incurre principalmente para la persecución y comercialización del producto son los directos de manufactura los indirectos y los gastos de exportación.

**Fuentes de ingreso**

Se necesita contar con un aporte inicial de accionistas, y realizar un crédito bancario para poder satisfacer la necesidad de capital inicial para poder emprender el proyecto. Después de cubrir lo invertido la empresa emprestará a registrar ingresos por las ventas del producto.

**5.2 Mezcla de Marketing****5.2.1 Producto**

Según Stanton, Etzel y Walker, un producto se define como: "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien o una idea" (Fundamentos de Marketing, 2007).

Según el análisis que se ha hecho en base a costo de exportación, desglosando varios factores clave para la realización de este proyecto, se ha fijado un precio de venta en \$ 4,65. A este valor hay que sumar todos los valores necesarios para enviar este producto bajo el Incoterm FOB. La idea es enviar 500 botellas por pedido. El precio de transporte es de 0.10 ctvs. por

unidad. A parte de esto se debe agregar \$ 245 para el certificado de cumplimiento fronterizo y \$ 45 para el cumplimiento documental. Si dividimos estos precios por 500 botellas nos da 0.58 ctvs. por unidad. Además, hay que incluir el precio del espacio dentro del container que permite transportar 300 kg a un precio de \$ 145. Sumando este último valor de 0.29 ctvs. por unidad, más todo el resto, llegamos a un total de un incremento de 0.97 ctvs. por unidad, cosa que nos da un valor total de \$ 5.65.

Para asumir el aumento de precio anual una vez ya posicionado el producto en el mercado alemán, se ha tomado en cuenta los datos de inflación del mercado destino. La inflación en el año 2018 mostró 1.73 %, dónde el valor para los productos de bebidas alcohólicas es de 3.3 %. Tomando en cuenta este dato, calculamos que el precio aumentará anualmente en unos 30 ctvs. Este dato hemos tomado para analizar también el análisis financiero.

### **Características**

- El producto es un licor de caña orgánica triplemente destilado.
- Posee volumen alcohólico de 80%.
- Sin químicos perjudiciales para la salud.
- La presentación es una botella de cristal transparente de 750 ml.
- El precio establecido es 11,30 euros.
- Los detalles del envase, etiqueta y logo se visualizan más adelante

### **Branding**

La marca bajo la cual se comercializará el producto es “PURO” de la empresa ecuatoriana PURO EC, la misma que será constituida por un gerente propietario, un socio accionista, destinada a producir el licor de caña y exportarlo a Alemania.

### **Slogan**

El slogan es: “De la mitad del mundo, un licor ancestral”, este slogan publicita no solo el origen del licor, sino también enmarca años de tradición plasmados en un licor de calidad.

### Envase

El envase será una botella de vidrio, material neutro con relación al producto que envasa, no permite que exista ninguna interacción química con el contenido y además almacena y conserva el producto por toda su vida útil. Repele el paso de oxígeno o gases, garantizando que no se alteren ni el color ni el sabor del producto. Es un envase impenetrable por lo que nada atraviesa el vidrio o escapa de él.



**Figura 3.** Presentación del producto

### Empaque

El empaque será en una caja de cartón reciclado con capacidad de almacenaje de 12 botellas, de canal simple. Con dimensiones máximas de las botellas: altura 30 cm y 7,5 cm.

### Logo y Etiquetado

La etiqueta será de color blanca, las letras negras con dorado que resaltan la elegancia de la caligrafía impresa con el nombre de PURO, en la etiqueta constan el tipo de caña, la procedencia y la fecha de elaboración, además del grado alcohólico en % de vol. Además de otros datos importantes que exige Alemania para la importación de bebidas alcohólicas.



**Figura 4.** Etiqueta del producto

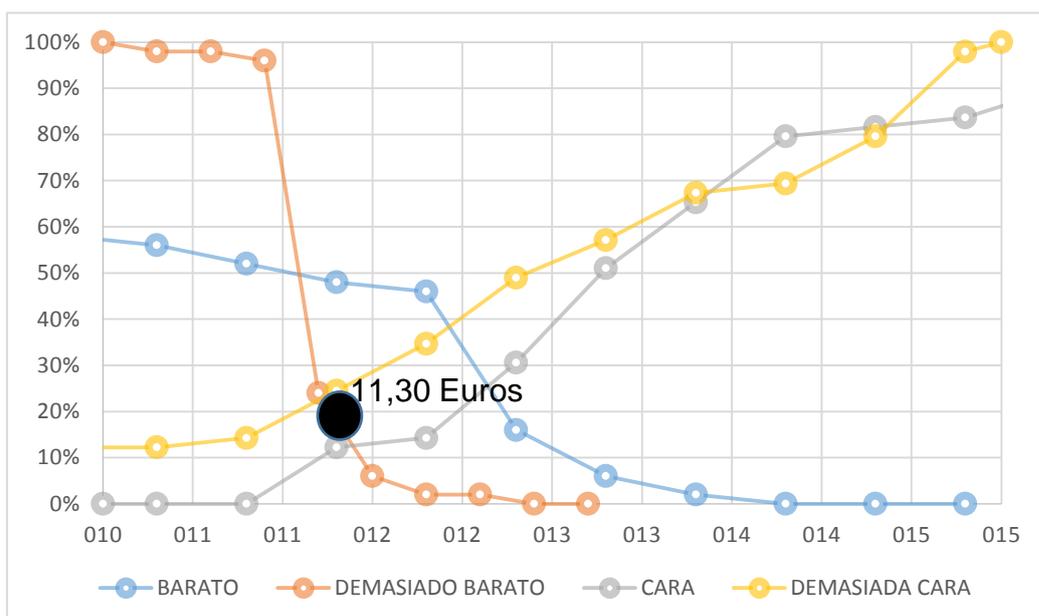
### 5.2.2. Precio

La determinación del precio en un producto de exportación está atada a varios factores como costos de producción, condiciones económicas del país de destino y precio de la competencia; por ello, se debe tomar en cuenta a las características del mercado alemán consideradas en la investigación cuantitativa.

#### **Estrategia general de precio**

En base a las características del consumidor alemán, la estrategia general de enfoque y la oportunidad de negocio encontrada, es pertinente asumir una estrategia de valor percibido.

La estrategia de valor percibido asume el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto, para ello, se utiliza el modelo de fijación de precios de Van Westendorp, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 5.** Modelo VanWestendorp

El precio aceptado por los consumidores se ubica en 11,30 euros por una botella de 750 ml.

Relacionando este rango de precio con la competencia directa de PURO EC en Alemania que son los licores tipo schnapps con sabores de frutas y aromatizantes, los cuales se encuentran en un rango promedio de precio entre 7,00 y 11,00 euros por cada botella, se puede concluir que el precio óptimo para la botella de PURO EC se encuentra en valor superior a 11 euros y por debajo del valor de 12 euros, de esta manera se cumple con lo determinado en la estrategia general de precio.

### **Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada es descremado, que consiste en colocar un precio mayor al producto, para que el consumidor valore los aspectos diferenciadores del licor en base de su competencia, de esta manera, se cumple con lo dispuesto en la estrategia de posicionamiento.

La competencia de PURO EC en Alemania son los licores tipo schnapps con sabores de frutas y aromatizantes, los cuales se encuentran en un rango

promedio de precio entre 7,00 y 10,00 euros por cada botella, PURO EC se comercializará en 11,30 euros en el punto de venta.

La estrategia de descremado se adapta a productos novedosos y diferenciados que están dirigidos a un segmento de la población que está dispuesto a pagar un precio mayor por un producto que valoran está por encima de la competencia. Adicionalmente, esta estrategia se adapta para volúmenes de producción bajos, ya que aportan un mayor margen de ganancia y permiten la sustentación financiera de la empresa.

### **Costo de venta**

El costo de venta corresponde a la sumatoria de costos de materia prima empleados en la elaboración del producto, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 7.**

#### *Costo de venta*

Costo de venta x unidad	Costo unitario	Costo \$ x botella
Caña de azúcar	\$ 1,50	0,98
Naranjilla	\$ 1,70	0,08
Levaduras	\$ 4,00	0,02
Maracuyá	\$ 1,60	0,01
Agua	\$ 0,001	0,14
Botella	\$ 0,88	0,88
Etiqueta	\$ 0,25	0,25
Caja de cartón	\$ 0,21	0,21
Gastos de transporte y logística	\$ 0,13	0,13
Total		2,69

En base a la tabla anterior el costo de materia necesaria para la elaboración del PURO EC es \$ 2,69, el cual toma en cuenta la materia prima directa que son los insumos de fabricación y la materia prima indirecta que se relaciona con los suministros necesarios para el empaque y embalaje del producto y los gastos de transporte y logística de exportación.

### **Estrategia de ajuste**

Como estrategia de ajuste, se aplicará la fijación de precios de referencia, esto quiere decir que se ajustará el precio de acuerdo a una evaluación de la situación de compra que se realizará al mercado alemán y la observación de los precios fijados por la competencia, esta evaluación se realizará a partir del segundo año de presencia del licor en el mercado de Alemania. De esta manera se puede monitorear la aceptación del producto y el precio establecido en la estrategia de descremado.

### **5.2.3. Plaza**

La Plaza hace referencia a los medios de distribución o canales óptimos mediante los cuales el cliente tendrá acceso a los productos de la empresa. Lo que incluye: Puntos de venta o almacenamiento y formas de distribución.

### **Estrategia de distribución**

La empresa utilizará la estrategia de distribución selectiva, la cual es definida por Kotler y Armstrong (2013) como la búsqueda de pocos distribuidores que coloquen el producto en los puntos de venta, ofrece una buena cobertura del mercado con mayor control que la distribución intensiva.

En base a la estrategia selectiva se ha definido buscar como intermediarios a mayoristas que se especializan en la comercialización de licores al por mayor quienes serán los encargados de comercializarlos en los puntos de venta.

### **Estructura de canal de distribución**

El canal que se utilizará para la exportación del licor es el canal indirecto de dos niveles, el cual utiliza a dos intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final, en este caso la empresa exporta el producto a Alemania donde los mayoristas colocan el producto en los puntos de venta, en este caso los supermercados y licorerías, como se presenta a continuación:



**Figura 6.** Canal de distribución

#### 5.2.4. Promoción

La promoción consiste en herramientas de marketing las cuales incentivan a los consumidores a adquirir el producto ofertado.

##### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional será de *Push* que se enfoca en los canales de distribución, orientando todos los esfuerzos de marketing, promociones y descuentos a los minoristas que serían los supermercados y licorerías ubicadas en la ciudad de Hamburgo.

##### **Publicidad**

La publicidad del producto se realizará por medio de canales digitales como son página web oficial de la empresa y redes sociales como Facebook, Instagram, Snapchat, donde se publicita a cero costos y se puede llegar masivamente a los potenciales consumidores. En estas redes sociales se cargarán fotografías del producto, videos de cómo se elabora, e infografías para que los clientes estén más familiarizados con el origen del producto que consumen. La publicidad empleada por la empresa para comunicar su mensaje en el mercado alemán es informativa, donde se expone la cualidad del licor en base a los atributos valorados por el mercado objetivo.

##### **Promoción de ventas**

En fechas especiales como Navidad se podrá realizar campañas de promoción de muestra gratis, es decir que por la compra de una botella de PURO se llevan otra gratis de 500 ml. O un descuento por la compra de dos botellas, la tercera será gratis, estas promociones propiciarán las ventas del producto.

## Relaciones Públicas

Para fomentar las relaciones publicas la empresa, creará un blog en donde se pueda interactuar con los consumidores del producto y como los potenciales consumidores, además de crear una página web, y paginas oficiales en redes sociales que permitan brindar información, promociones, solventar dudas y publicitar el producto. Además de conocer más a fondo los interés y gustos de los clientes.

El siguiente cuadro resume las actividades de marketing costeadas y proyectadas a 5 años.

**Tabla 8.**

*Actividades de marketing costeadas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	306,00	-	-	-	-
Promoción ventas	1.250,00	1.273,58	1.297,61	1.322,09	1.347,04
Promoción redes sociales	3.069,60	199,00	202,75	206,58	210,48
Publicidad en medios digitales	900,00	916,98	934,28	951,91	969,87
Campañas responsabilidad social	900,00	916,98	934,28	951,91	969,87
Imagen corporativa y diseño empaque	600,00	611,32	622,85	634,60	646,58
<b>TOTAL</b>	<b>7.025,60</b>	<b>3.917,86</b>	<b>3.991,78</b>	<b>4.067,09</b>	<b>4.143,82</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos

#### 6.1.1 Misión

Potenciar PUROEC como una empresa nacional dedicada a satisfacer los gustos y preferencias del consumidor y distribuidor, utilizando productos 100% ecuatorianos de alta calidad bajo estándares internacionales para la

elaboración de bebidas alcohólicas con sabor fino y aroma característico de la región de los Andes.

### 6.1.2 Visión

Ser la mayor empresa del mercado alemán en la distribución de bebidas alcohólicas, a través de un liderazgo comercial y de posicionamiento de la marca. Reconociendo un modelo de negocio claro y de constante desarrollo, crecimiento y rentabilidad.

### 6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la organización están relacionados a la formulación de las estrategias por perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9.**

*Objetivos de la organización mediano plazo*

Perspectiva según BSC	Objetivos de mediano plazo	Indicador	Meta
<b>Financiera</b>	Incrementar los ingresos por ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas entre el año 1 y año 3	7%
<b>Procesos internos</b>	Aumentar la productividad en el uso de la materia prima e insumos	Costo de materia prima en el año 3 / Ingresos por ventas año 3	47%
<b>Enfoque en el cliente</b>	Mantener un presupuesto para publicidad acorde a los ingresos de la empresa	Porcentaje de gasto en mercadeo en el año 3 sobre los ingresos por ventas en el año 3	2,5%
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Lograr la retención de los empleados de la empresa	Rotación de empleados entre el año 1 y año 3	5%

**Tabla 10.***Objetivos de la organización largo plazo*

Perspectiva según BSC	Objetivos de largo plazo	Indicador	Meta
<b>Financiera</b>	Generar valor agregado a los accionistas de la empresa mediante la generación de utilidades	Utilidad neta año 5	7%
<b>Procesos internos</b>	Disminuir el costo de producción en la elaboración del licor	Costo de producción año 5 / Ingresos por ventas año 5	54%
<b>Enfoque en el cliente</b>	Incrementar la demanda del licor en el canal de distribución	(Número de unidades vendidas año 5 – Número de unidades vendidas al año 3) / Número de unidades vendidas al año 3	8%

Posicionar la marca en el mercado alemán en los próximos 7 años a través de un modelo de negocio rentable que responda en función de la condición financiera, operativa y administrativa de la empresa, mediante una estructura organizacional de la Directiva o Administradores, quienes deberán confirmar el desarrollo del modelo financiero implementado y evaluando el proyecto en base a factores determinantes sobre el valor actual neto anual y la tasa interna de retorno.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa requiere de tres macro procesos clasificados en Estratégicos, Claves y Soporte con el fin de llevar de forma eficiente y adecuada las operaciones para su buen funcionamiento, estos macro procesos se evidencian a través del mapa de procesos que se muestra a continuación:



Figura 6. Mapa de procesos

- **Procesos estratégicos:** Se orientan a establecer las directrices y políticas que debe seguir la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Están conformados por la planificación estratégica y la gestión de calidad.
- **Procesos claves:** Son aquellos que tienen que ver con el proceso de transformación de la materia prima en el producto final. Este proceso lo conforman los siguientes procesos: Abastecimiento, Producción, Logística y Comercialización.
- **Procesos de soporte:** Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, en este caso se refiere a la gestión financiera y administrativa de la empresa.

### Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa permite identificar las principales actividades donde se genera valor al cliente y a la empresa, así como las actividades secundarias necesarias para generar una ventaja competitiva a la empresa frente a la competencia.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	<b>INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL:</b> Equipar el área de producción, la misma que contará con el área almacenamiento de la materia prima, insumos y producto final, área para la transformación de la caña de azúcar, área de envasado y etiquetado, equipamiento e instalación de la oficina administrativa.					MARGEN
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:</b> Gestión de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para ocupar cada cargo. Capacitación del personal en manejo de buenas prácticas de manufactura, comercialización, manejo de inventarios, gestión de calidad.					
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO:</b> Investigación de mercado para diseñar un producto con nuevos insumos y materias primas, diseño de procesos para optimizar los recursos de la empresa.					
	<b>ABASTECIMIENTO:</b> Selección y negociación con proveedores, compra de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración del producto final, compra de maquinaria y equipos para el área de producción y suministros e insumos de oficina.					
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	COMERCIALIZACIÓN	SERVICIOS POST VENTA	ACTIVIDADES PRINCIPALES	
Recepción de la materia prima, verificación de la materia prima que se encuentre en buenas condiciones, Almacenamiento de materia prima	Proceso de producción del licor artesanal a base de caña de azúcar, control de calidad, envasado, etiquetado de acuerdo a requerimientos de autoridades internacionales.	Inventario y almacenamiento producto final, procesamiento de pedidos, Despacho y distribución del producto al mercado internacional mediante la exportación	Gestión de marketing a través de publicidad, promoción, relaciones públicas para la venta del licor artesanal a base de caña de azúcar en el mercado internacional	Control de calidad del producto, seguimiento a requerimientos de los mayoristas en el mercado internacional, manejo de reclamos y sugerencias		

**Figura 7.** Cadena de valor

La descripción de las principales actividades de la cadena de valor se describe a continuación:

- **Logística de entrada:** Se refiere al proceso donde se recibe la caña de azúcar y demás insumos para la producción del licor artesanal, control y verificación del buen estado de la materia prima e insumos para obtener un óptimo producto, control de inventario de la materia prima y almacenamiento de los mismos.
- **Operaciones:** Proceso de transformación de la caña de azúcar de manera artesanal en licor cumpliendo con las normas establecidas por las autoridades locales e internacionales, control de calidad e inspección final del producto final, empacado primario y secundario de acuerdo a estándares fijados por las autoridades internacionales apto para el ingreso de la mercadería en Alemania.
- **Logística externa:** Proceso de exportación del licor hacia Alemania, actividades concernientes a la exportación del producto que comprende

contacto con los mayoristas, negociación, transporte del producto hacia el aeropuerto, seguimiento hasta la entrega del producto final en el punto acordado con el comprador.

- **Comercialización:** Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar el producto en el exterior y llegar al consumidor final.
- **Servicio Postventa:** Seguimiento frecuente y apoyo local a los mayoristas en el mercado internacional, manejo de reclamos y sugerencias, control de calidad del producto final que cumpla con todos los requerimientos internacionales.

### 6.2.2 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de producción se describe a continuación y se aprecia en el diagrama de flujo más adelante.

**Recepción:** El proceso de producción del licor a base de caña de azúcar inicia con la recepción de la materia prima que en este caso es la caña de azúcar proveniente de la cosecha de los pequeños productores, esta materia prima es verificada con el fin de revisar el buen estado de las cañas proceso importante para obtener un buen producto a partir de una materia prima óptima y de calidad.

**Almacenamiento:** La caña en buen estado es almacenada por tres días después de cosechada, donde se procede a hidratarla con agua potable para evitar que se seque además de lavarla para eliminar las impurezas.

**Picado:** La caña libre de impurezas ya lavada es cortada y picada en porciones iguales y adecuadas para ser introducidas en el extractor de jugo (trapiche).

**Molienda:** Una vez partida y cortada la caña, es introducida en el trapiche, donde se obtiene el jugo a partir de ejercer presión sobre la caña, este proceso es realizado alrededor de 30 minutos a 60 minutos dependiendo la cantidad de caña, se debe ir agregando agua caliente con el fin de reutilizar la caña y sacar el máximo jugo posible de cada unidad.

**Sedimentación:** Se realiza la limpieza del jugo separando las impurezas gruesas que se encuentren en el jugo. Este proceso permite eliminar hasta un 90% de impurezas gracias al asentamiento de las partículas gruesas por la gravedad, obteniendo un líquido resultante conocido como guarapo.

**Fermentación:** El jugo es depositado en tanques de madera cubiertos con plásticos, deben ser guardados y tapados durante un tiempo de 2 a 3 días para que se produzca la fermentación gracias a las altas temperaturas que producen las enzimas del mismo jugo de caña, se le agrega levadura para acelerar la fermentación.

**Destilación:** En este proceso se aplica calor y presión, el líquido fermentado se traspa al alambique para la destilación, el alambique se compone de tres partes, la olla o caldera en donde se deposita el jugo fermentado para su calentamiento por alrededor de 40 minutos y empieza a evaporar el alcohol a una temperatura de 80 grados centígrados, en la primera etapa el líquido pasa por la cabeza del alambique que funciona como refrigerante donde el alcohol se condensa y se transforma en líquido por el choque térmico. En la segunda etapa pasa al cuello de cisne donde los vapores se condensan y pasan al serpentín donde se enfrían y se transforman en líquidos como en la primera etapa.

**Graduación:** se disminuye el grado alcohólico permitiendo que baje bastante vapor al momento de envasarlo o se lo hidrata con agua desmineralizada para alcanzar el grado alcohólico deseado

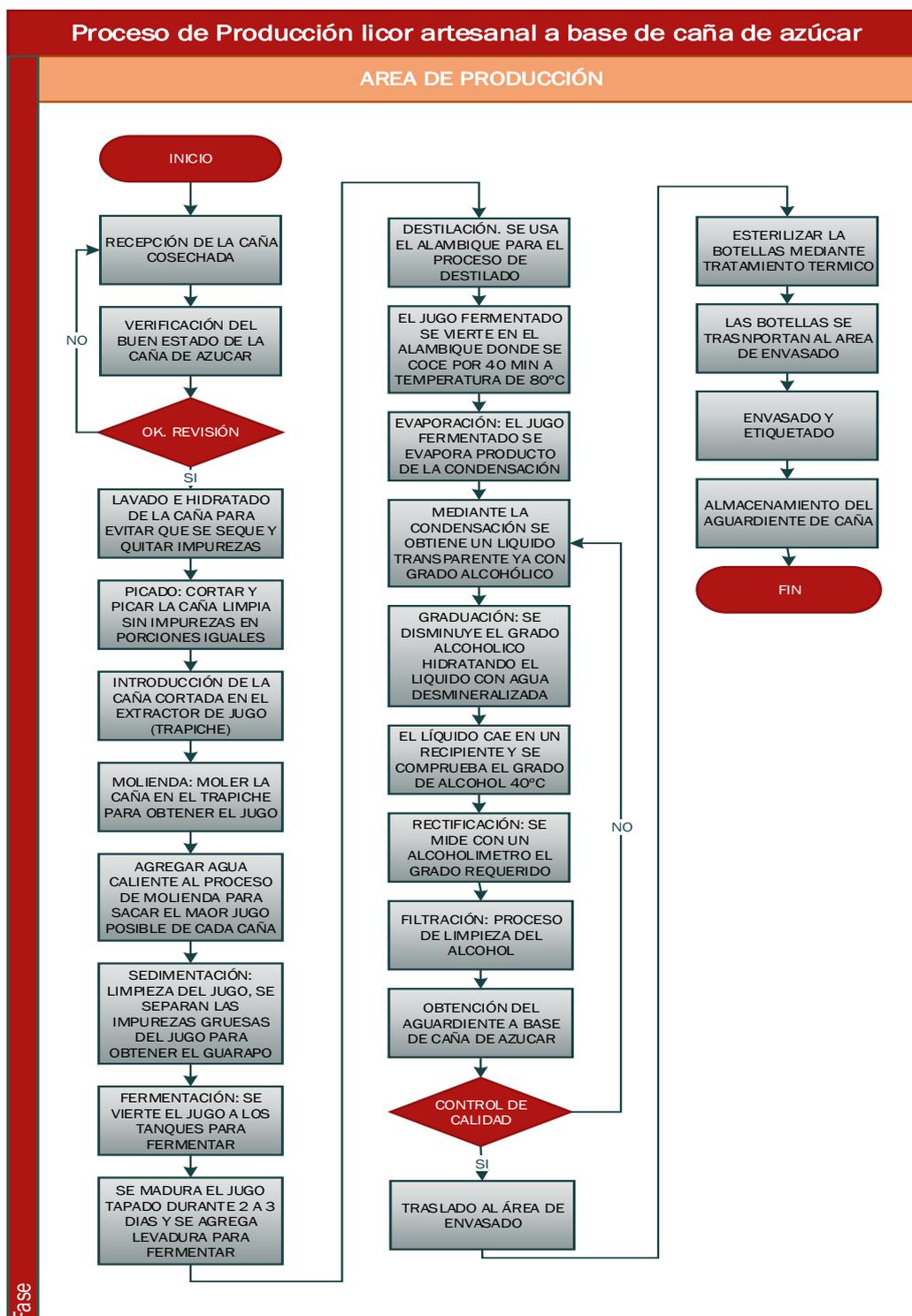
**Rectificación:** Para una mayor obtención de riqueza obtenida se realiza tres destilaciones la tercera es la rectificación donde se elimina las impurezas para obtener el aguardiente de caña y verificar el grado de alcohol 80% requerido con ayuda del alcoholímetro.

**Filtración:** Antes de ser embotellado el líquido es filtrado con un papel filtro de celulosa con el fin de retirar cualquier clase de impureza y obtener una bebida de calidad.

**Envasado y etiquetado:** Antes del envasado el producto es necesario primero limpiar y esterilizar las botellas de vidrio donde va a ser envasado el aguardiente de caña mediante un tratamiento térmico donde interviene la temperatura para dejarla libre de bacterias, una vez esterilizadas se procede a envasar, sellar y etiquetar el producto final. El lugar de embotellado deberá

estar separado del resto de las instalaciones, para proteger al producto de cualquier posible contaminante. El producto final obtenido (aguardiente de caña) se envasa en botellas de vidrio de 750 ml.

Almacenamiento: se procede almacenar las botellas de vidrio en cajas de cartón reciclado con capacidad de 12 botellas.



**Figura 8.** Diagrama de flujo proceso producción

### Análisis de tiempos

La distribución de tiempos en el ciclo de operación de producción del licor a base de caña es el siguiente:

**Tabla 11.**

*Gastos de personal*

Actividades	Tiempo (minutos)
Recepción de materia prima	90
Verificación de calidad de la materia prima	60
Lavado y picado	60
Molienda	60
Fermentación	4320
Destilación	40
Rectificación	120
Filtración	720
Posicionamiento de botellas	60
Traslado al área de embotellado	10
Embotellado y sellado	240
Etiquetado	60
Almacenamiento	60
<b>Total</b>	<b>5900</b>

El proceso de producción del licor artesanal a base de caña de azúcar es de 5900 minutos que corresponden a 98 horas, es decir la elaboración del licor de caña de azúcar demora alrededor de 4 días.

### Maquinaria y equipos requeridos en la operación

El detalle de la maquinaria y equipos que la empresa requiere para la producción del licor artesanal a base de caña de azúcar es el siguiente:

**Tabla 12.***Detalle de maquinarias y equipos*

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tanques de fermentación acero inoxidable 100 litros	2	1.200,00	3.600,00
Alambiques para destilación capacidad 400 litros	2	1.350,00	2.700,00
Tanques de almacenamiento en acero inoxidable	2	1.850,00	2.700,00
Máquina extractora de jugo (trapiche)	2	1.600,00	3.200,00
Filtros	24	25,00	600,00
Etiquetadora	1	3.428,00	3.428,00
Mesas de acero inoxidable	8	350,00	2.800,00
Gavetas plásticas	48	3,50	168,00
Cajas de almacenamiento	48	7,00	336,00
Densímetro alcoholímetro	2	60,00	120,00
<b>Total inversión de maquinaria y equipos</b>			<b>19.652,00</b>

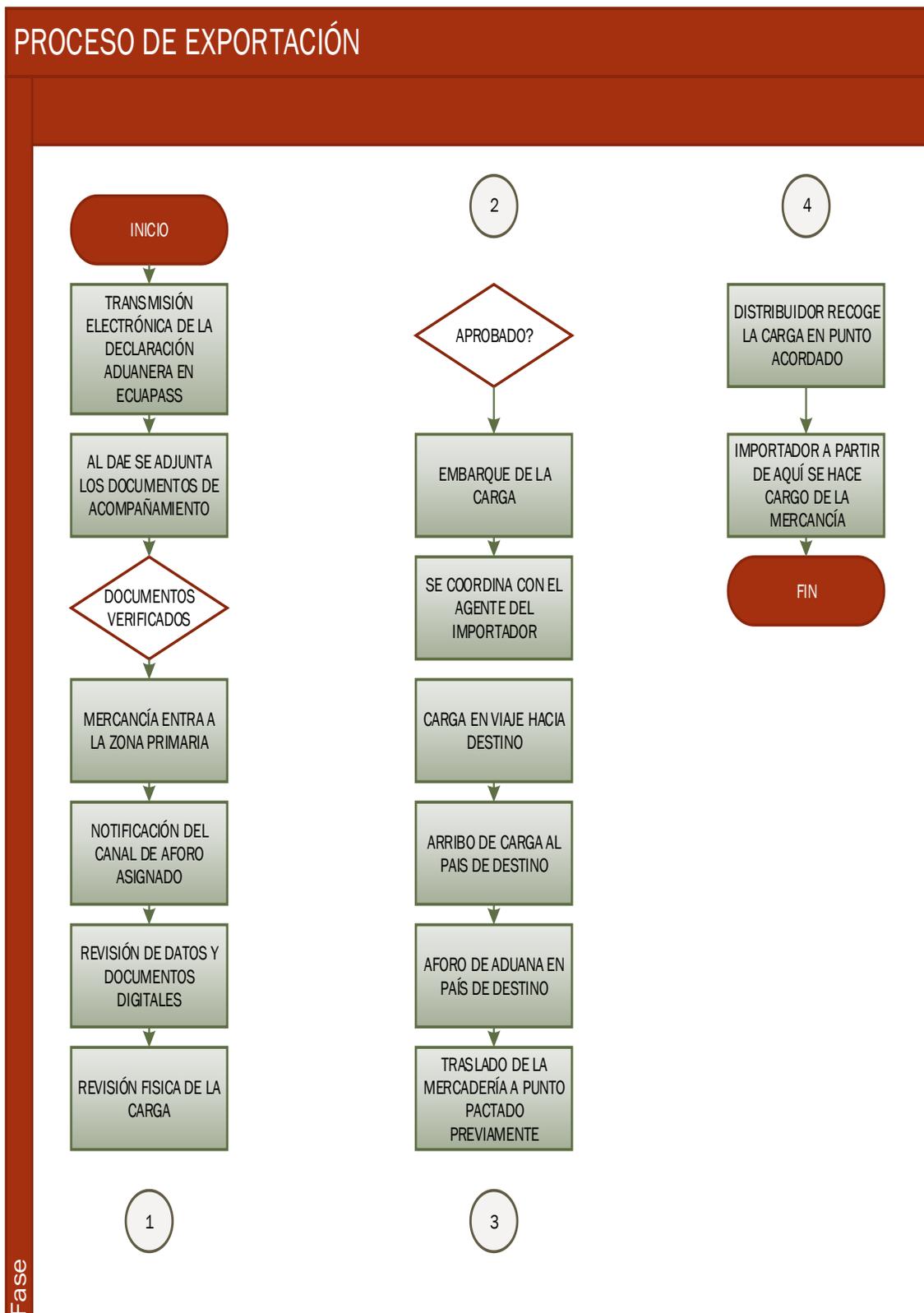
**6.2.3 Logística de exportación**

Para realizar la exportación hacia el mercado alemán se ha previsto utilizar como medio de transporte marítimo, debido a que este tipo de transporte permite manejar cargas grandes que el transporte aéreo.

El incoterm utilizado para la negociación internacional es el FOB (Free on Board) mediante el cual, “el vendedor es el responsable de entregar la mercadería a bordo del transporte marítimo designado por el comprador en el puerto de embarque acordado.” (Procuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017).

**Figura 9. Incoterm FOB**

El proceso de exportación se aprecia en el siguiente diagrama de flujo:



**Figura 10.** Diagrama de flujo de exportación

Adaptado de Pro Ecuador, 2018

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Estructura legal

La constitución de la empresa que fabricará la bebida se ampara bajo la figura legal de Compañía Limitada, según lo que dispone la Ley de Compañías para la creación de sociedades mercantiles.

El capital inicial aportado por los partícipes de la Compañía Limitada corresponde al valor de la inversión inicial menos el financiamiento externo. El número de partícipes será tres personas que forman parte de un círculo familiar y cada uno aportará el 33.3% del capital social inicial.

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

- a. Inscripción de la compañía limitada en la página web de la Superintendencia de Compañías.
- b. Reserva legal del nombre de la empresa: **PUROEC**
- c. Legalización de los estatutos de la compañía mediante escritura emitida ante un Notario Público.
- d. Inscripción en el Registro Mercantil.
- e. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas
- f. Registro de marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual: **PUROEC**
- g. Solicitud de Licencia Única de Actividades Económica (LUAE) ante la Administración Zonal correspondiente.
- h. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura y permisos para el personal involucrado en la elaboración del licor ante el Ministerio de Salud.
- i. Cumplimiento de normativa INEN ante el Servicio de Normalización
- j. Solicitud de calificación como exportador Servicio Nacional de Aduana.

### 6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa es de tipo funcional, donde se crearán áreas en función de las tareas que cumplan para llevar adelante la producción y comercialización del licor PUROEC hacia Alemania. La estructura del organigrama es vertical donde se creará un departamento de operaciones donde se centrará la producción del licor y tendrá un jefe de operaciones para dirigir el departamento, el resto de áreas de la empresa serán controladas por la gerencia general.

#### Organigrama

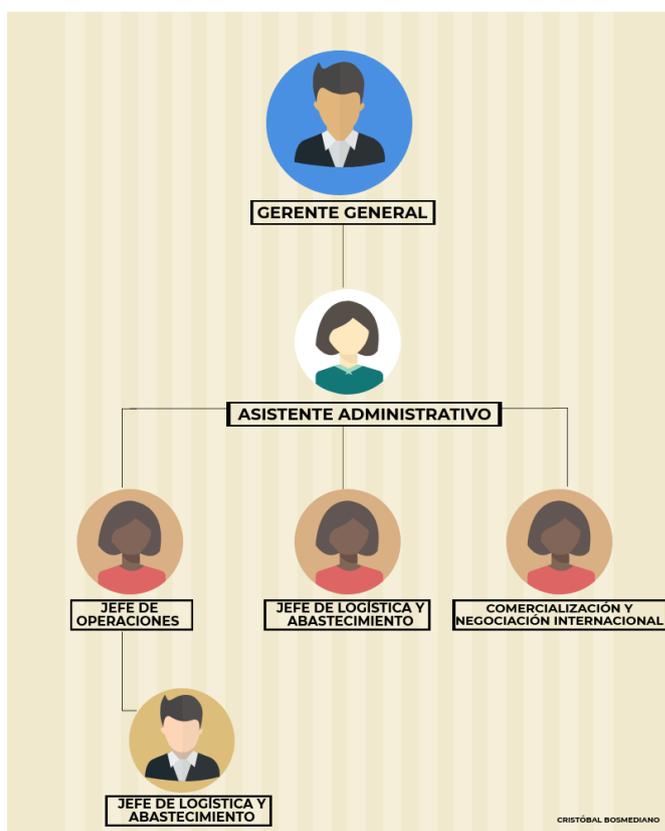


Figura 11. Organigrama

Adicional a la estructura organizacional, se requiere el apoyo de los siguientes servicios de forma externa: servicios contables la cual será contratada de forma mensual y empresa especializada en logística de exportación para llevar adelante el proceso de transporte del licor hacia Alemania.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección costos y gastos se incrementa de acuerdo a la inflación del Ecuador, que es el país donde se elabora el licor, para lo cual se toma en cuenta el período entre el 2013 y 2018, que según la información estadística del Banco Central es 1,89%, para la proyección de ingresos se emplea la inflación promedio de Alemania en el mismo período que tiene un valor de 1,22%, como se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 12.**

*Datos para las proyecciones*

	Años						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
<b>Inflación general Ecuador</b>	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	0,18%	0,27%	<b>1,89%</b>
<b>Inflación general Alemania</b>	1,83%	4,10%	1,50%	1,00%	0,70%	0,41%	<b>1,22%</b>

En base a este porcentaje se incrementa el precio de exportación de cada botella de PUROEC al mercado de Hamburgo, el cual inicia con un precio de \$ 4,05 en el año 1 y se incrementa hasta \$ 4,25 en el año 5.

Para incrementar la producción de licor se toma en cuenta el crecimiento promedio de la industria que tiene un porcentaje promedio de 1,50% en el período de 2013 y 2018. La producción exportada en el año 1 son 3.000 unidades que representan 250 cajas de 12 unidades, en el año 5 la exportación alcanza un valor de 3.192 unidades empacadas en 266 cajas.

La información que resume la proyección en unidades e ingresos se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13.***Proyección de ingresos*

<b>AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades exportadas</b>	36.000	36.576	37.152	37.728	38.304
<b>Ingresos por exportación</b>	<b>145.800</b>	<b>150.928</b>	<b>156.197</b>	<b>161.611</b>	<b>167.174</b>

Según el cálculo de la demanda potencial en Alemania, son 328.266 botellas anuales, la empresa en el año 1 el proyecto logra captar el 0,91% del mercado potencial en Alemania, este porcentaje es acorde al tamaño de producción de la planta de PURO EC y corresponde a una estrategia de enfoque, donde no se busca captar un alto porcentaje del mercado potencial, sino captar a las personas que tienen necesidades concentradas en atributos del licor.

En lo que respecta al costo de producción del licor tiene la siguiente estructura:

**Tabla 14.***Costo de producción*

<b>AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de materia prima	22.965,91	24.431,50	24.835,47	25.242,43	25.634,35
Costo de mano de obra directa	23.438,94	24.934,72	25.347,01	25.762,35	26.162,34
Costos indirectos de fabricación	22.171,47	23.586,37	23.976,37	24.369,24	24.747,61
<b>Total</b>	<b>68.576,32</b>	<b>72.952,60</b>	<b>74.158,85</b>	<b>75.374,02</b>	<b>76.544,30</b>

El 33% de los costos de producción corresponde a materia prima que incluye los insumos de caña de azúcar, naranjilla y maracuyá. El costo de mano de obra es el 34% que comprende el salario de las personas involucradas en el proceso de producción del licor y el 32% de costos indirectos de fabricación corresponde a los empaques, mantenimiento de maquinaria y seguros.

El margen de operación entre ingresos y gastos es 52 centavos por cada botella exportada en el año 1 y se incrementa hasta 54 centavos en el año 5, esto permite manejar un margen entre 52% y el 54%.

Los gastos por salarios y operación de la empresa, denominados gastos generales, se proyectan de acuerdo a la inflación de 1,89%, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 15.**

*Proyección de gastos*

<b>AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos salarios</b>	35.881	38.777	39.486	40.209	40.945
<b>Gastos generales</b>	28.506	25.636	25.949	26.266	26.587
<b>Total</b>	<b>64.387</b>	<b>64.413</b>	<b>65.435</b>	<b>66.475</b>	<b>67.532</b>

En el año 1 existe un mayor valor destinado a los gastos generales debido a que se ejecutan actividades de marketing con mayor intensidad en este período anual, a partir del año 2 existe un crecimiento conforme el crecimiento de los ingresos.

## **7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial está compuesta por los siguientes valores, de acuerdo a la necesidad de adquirir activos para la empresa:

**Tabla 16.**

*Detalle de activos no corrientes*

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	29.212
<b>Maquinaria y equipos</b>	19.452
<b>Mobiliario de oficina</b>	3.360
<b>Equipo de tecnología y comunicación</b>	3.400
<b>Obra civil en planta producción</b>	3.000

Los gastos de apertura están conformados por los siguientes detalles:

**Tabla 17.**

*Detalle de gastos de apertura*

<b>GASTOS DE APERTURA</b>	2.720
<b>Obtención Registro sanitario</b>	720
<b>Pruebas iniciales para el licor</b>	1.500
<b>Gastos de constitución</b>	500

La inversión inicial total es la siguiente:

**Tabla 18.**

*Inversión inicial*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	38.355,47
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	29.212,00
<b>GASTOS DE APERTURA</b>	2.720,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	6.423,47

El 76% de la inversión inicial corresponde a la compra de equipos y mobiliario, el 7% son los gastos de apertura y el 17% es el capital de trabajo inicial necesario para adquirir inventario de materia prima para la elaboración del licor PUROEC.

### **7.2.2 Estructura de financiamiento**

El financiamiento de la empresa establece un porcentaje de 70% como aporte de los accionistas, que corresponde a un valor de \$ 26.848 y el 30% es financiado mediante un crédito bancario por el valor de \$ 11.5060. Este crédito será solicitado en el Banco Pichincha, los términos de negociación corresponden a una tasa fija de 11,83% y plazo de cinco años. La cuota mensual resultante de este crédito es \$ 254,97.

### 7.2.3 Capital de trabajo

El valor de capital de trabajo inicial de \$ 6.423,47 permite al estado de flujo de efectivo mensual obtener un saldo final superior a cero, lo que indica que la empresa no requiere ingresos adicionales de efectivo en el plazo de cinco años, que corresponde a la evaluación del proyecto. Este valor es utilizado en la compra de materia prima inicial y en los gastos de operación de la empresa hasta recibir los primeros pagos por la exportación del licor PURO EC, ya que existe una cuenta por cobrar de \$ 6.075 en el primer mes de operación, el valor del capital de trabajo se emplea para cubrir este déficit de liquidez.

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

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

**Tabla 19.**

*Estado de resultados*

<b>AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	145.800	149.942	154.164	158.467	162.852
Costo materia prima	68.576	72.953	74.159	75.374	76.544
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>77.224</b>	<b>76.990</b>	<b>80.006</b>	<b>83.093</b>	<b>86.308</b>
Gastos sueldos	35.881	38.777	39.486	40.209	40.945
Gastos generales	28.506	25.636	25.949	26.266	26.587
Gastos de depreciación	1.250	1.250	1.250	383	383
Gastos de amortización	544	544	544	544	544
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>11.043</b>	<b>10.783</b>	<b>12.777</b>	<b>15.691</b>	<b>17.848</b>
Gastos de intereses	1.266	1.042	790	506	187
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y</b>	<b>9.777</b>	<b>9.741</b>	<b>11.987</b>	<b>15.185</b>	<b>17.661</b>

<b>AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
PARTICIPACIÓN					
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.467	1.584	1.896	2.339	2.649
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<b>8.311</b>	<b>8.158</b>	<b>10.091</b>	<b>12.846</b>	<b>15.012</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.075	2.244	2.686	3.313	3.753
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.235</b>	<b>5.914</b>	<b>7.405</b>	<b>9.533</b>	<b>11.259</b>

La **utilidad neta** en el año 1 es \$ 6.235 que indica un margen neto de rentabilidad para la empresa de 4,28%, el incremento en la utilidad tiene un comportamiento sostenido durante los cinco años de evaluación, hasta obtener una utilidad de \$ 11.259 en el año 5. Estos márgenes permiten a la empresa ser sostenible y no requerir necesidad de financiamiento externo durante los cinco años de evaluación del proyecto.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyectado y del año 0 es el siguiente:

**Tabla 20.**

*Estado de situación financiera*

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>38.355</b>	<b>45.896</b>	<b>49.851</b>	<b>55.087</b>	<b>62.197</b>	<b>70.711</b>
<i>Corrientes</i>	<b>6.423</b>	<b>15.758</b>	<b>21.506</b>	<b>28.536</b>	<b>36.572</b>	<b>46.014</b>
Efectivo	6.423	7.295	12.795	19.609	27.427	37.163
Cuentas por Cobrar	-	6.075	6.248	6.424	6.603	6.785
Inventarios	-	1.180	1.238	1.257	1.278	1.267
<i>No Corrientes</i>	<b>31.932</b>	<b>30.138</b>	<b>28.345</b>	<b>26.551</b>	<b>25.624</b>	<b>24.698</b>
Propiedad, Planta y Equipo	29.212	29.212	29.212	29.212	29.212	29.212
Depreciación acumulada	-	1.250	2.499	3.749	4.132	4.514
Intangibles	2.720	2.720	2.720	2.720	2.720	2.720
Amortización acumulada	-	544	1.088	1.632	2.176	2.720
<b>PASIVOS</b>	<b>11.507</b>	<b>12.812</b>	<b>10.853</b>	<b>8.684</b>	<b>6.261</b>	<b>3.516</b>
<i>Corrientes</i>	-	<b>3.099</b>	<b>3.158</b>	<b>3.258</b>	<b>3.388</b>	<b>3.516</b>

Cuentas por pagar proveedores	-	1.991	2.023	2.054	2.086	2.118
Sueldos por pagar	-	788	788	788	788	788
Impuestos por pagar	-	320	347	416	514	610
<i>No Corrientes</i>	<b>11.507</b>	<b>9.713</b>	<b>7.695</b>	<b>5.426</b>	<b>2.872</b>	-
Deuda a largo plazo	11.507	9.713	7.695	5.426	2.872	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>26.849</b>	<b>33.084</b>	<b>38.998</b>	<b>46.403</b>	<b>55.936</b>	<b>67.195</b>
Capital	26.849	26.849	26.849	26.849	26.849	26.849
<b>Utilidades retenidas</b>	-	<b>6.235</b>	<b>12.149</b>	<b>19.555</b>	<b>29.087</b>	<b>40.346</b>

El estado de situación muestra que existe un incremento de la cuenta de activo constante durante los cinco años de evaluación, lo mismo sucede con el patrimonio que crece entre el año 0 y año 5, como acción directa de este aspecto el pasivo disminuye debido que el proyecto no requiere financiamiento externo como resultado del aporte del capital de trabajo inicial.

#### **Políticas financieras de cuentas por cobrar y pagar**

El estado de situación financiera muestra que son estables y tienen un crecimiento conforme el crecimiento de los ingresos. La administración de la empresa ha dispuesto que el pago a proveedores sea 50% de contado y 50% a crédito 30 días, estos mismos porcentajes se aplica en el cobro del ingreso por ventas.

#### **La política de manejo de inventarios**

Se establece en mantener en el 20% de inventario de producto terminado y el 60% del inventario de materia prima, esta estructura de inventario cuida aspectos como la estacionalidad de la materia prima agrícola y para mantener mejores condiciones de compra con los proveedores.

#### **7.3.3 Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

**Tabla 21.***Estado de flujo de efectivo*

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Actividades Operacionales	-	2.665	7.517	9.085	10.371	12.608
Utilidad Neta		6.235	5.914	7.405	9.533	11.259
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.250	1.250	1.250	383	383
+ Amortización		544	544	544	544	544
- Δ CxC		(6.075 )	(173)	(176)	(179)	(183)
- Δ Inventario PT	-	(1.180 )	(57)	(19)	(21)	11
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		(1.207 )	(19)	(19)	(19)	467
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.991	32	32	32	32
+ Δ Sueldos por pagar		788	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		320	27	68	98	96
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(31.932 )		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(31.932 )		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	38.355		(2.018 )	(2.270 )	(2.553 )	(2.872 )
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	11.507	9.713	(1.953 )	(2.270 )	(2.553 )	(2.872 )
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	26.849		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>6.423</b>	<b>872</b>	<b>5.499</b>	<b>6.815</b>	<b>7.818</b>	<b>9.736</b>
<b>EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO</b>		<b>6.423</b>	<b>7.295</b>	<b>12.795</b>	<b>19.609</b>	<b>27.427</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>6.423</b>	<b>7.295</b>	<b>12.795</b>	<b>19.609</b>	<b>27.427</b>	<b>37.163</b>

El estado de flujo de efectivo indica que el **capital de trabajo inicial** de \$ 6.4233 se incrementa hasta el valor de \$ 27.427 debido a la acumulación de las utilidades anuales en el activo corrientes, específicamente en la cuenta de

efectivo, se realiza esta acumulación para mejorar los indicadores de evaluación del proyecto.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

**Tabla 22.**

*Flujo de caja del proyecto*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>FLUJOS DEL PROYECTO</u></b>	(34.652)	9.272	10.221	11.458	12.402	18.815

El flujo de caja del proyecto indica que existe una generación de efectivo para la empresa, por cuanto su valoración tendrá un resultado positivo en los indicadores financieros.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

**Tabla 23.**

*Flujo de caja del inversionista*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u></b>	(23.145)	6.639	7.513	8.665	9.513	15.818

El resultado del flujo de caja del inversionista tiene un comportamiento similar al flujo de caja del proyecto, el saldo final es mejor debido que se efectúa el pago de crédito para financiar la inversión inicial.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Como tasa de descuento se utiliza la fórmula del WACC y CAPM que comprende los siguientes indicadores del mercado de valores, riesgo país y estructura de financiamiento:

**Tabla 24.**

*Datos para cálculo de tasa de descuento*

Tasa libre de riesgo	2,03%
Rendimiento del Mercado	7,99%
Beta	0,91
<b>Beta Apalancada</b>	0,83
Riesgo País	5,63%
<b>Tasa de Impuestos</b>	25,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%
<b>Escudo Fiscal</b>	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	11,83%

**El resultado obtenido es WACC = 12,26% y CAPM = 14,28%.**

### 7.4.2 Criterios de valoración

Conforme el uso de los criterios de valoración del valor actual neto y tasa interna de retorno se obtiene los siguientes parámetros:

**Valor actual neto (VAN):** en el flujo del proyecto el resultado del VAN es \$ 8.180 y el flujo del inversionista es \$ 7.914, en ambos casos son superior a cero, por tanto, existe una recuperación de la inversión inicial en un plazo de 3,70 años para el flujo del proyecto y 4,04 años para el flujo del inversionista.

**Tasa interna de retorno (TIR):** el resultado que mide la rentabilidad del proyecto es 20,41% en el flujo del proyecto y 25,90% en el flujo del inversionista, esta rentabilidad es superior a la tasa de descuento medida en el WACC y CAPM, por tanto, los flujos permiten a la empresa y al inversionista

tener una rentabilidad superior a otro tipo de inversiones disponibles en el mercado.

## 7.5 Índices financieros

El comparativo entre los índices financieros del proyecto y la industria se establece en la siguiente tabla:

**Tabla 25.**

### *Índices financieros*

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razón corriente	5,09	6,81	8,76	10,79	13,09	1,256
Prueba acida	4,31	6,03	7,99	10,04	12,50	0,751
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	38,72%	27,83%	18,71%	11,19%	5,23%	55,47%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	4,8	5,3	5,8	6,2	6,6	1,890
<b>RENTABILIDAD</b>						
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>52,97%</b>	<b>51,35%</b>	<b>51,90%</b>	<b>52,44%</b>	<b>53,00%</b>	<b>62,00%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>7,57%</b>	<b>7,19%</b>	<b>8,29%</b>	<b>9,90%</b>	<b>10,96%</b>	<b>3,32%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>4,28%</b>	<b>3,94%</b>	<b>4,80%</b>	<b>6,02%</b>	<b>6,91%</b>	<b>2,63%</b>

El proyecto tiene una mejor posición en la liquidez con relación a su industria porque tiene una acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo. Es por ello, que la razón corriente y prueba ácida tiene un indicador superior. En cuanto al endeudamiento sucede un caso similar, porque la empresa no requiere financiamiento durante los cinco años de la evaluación financiera. En el caso de los indicadores de rentabilidad, el margen bruto obtenido por la industria es superior al proyecto, esto indica que obtiene una mejor rentabilidad entre ingreso por ventas y costo de materia prima.

## 8. CONCLUSIONES

De acuerdo a la ejecución del plan de negocios, se determina que es factible iniciar una empresa que se dedique a la producción y comercialización de licor tri destilado, que será exportado hacia el mercado alemán, específicamente hacia la ciudad de Hamburgo. Esta factibilidad se determina en base de los criterios de valoración obtenidos en el plan financiero, que indican que existe una recuperación del capital inicial y que los flujos del proyecto generan una rentabilidad mayor a otras inversiones disponibles en el mercado nacional e internacional.

El análisis del entorno externo concluye que existe mayores oportunidades obtenidas en el mercado alemán, especialmente por la fortaleza y crecimiento de su economía y por el alto índice de consumo per cápita. En el aspecto de las amenazas, el proyecto debe generar estrategias para protegerse del crecimiento de la inflación en la zona euro, aunque existen niveles de inflación similares con el Ecuador.

En base a la investigación realizada al cliente en la ciudad de Hamburgo se determina que el licor tri destilado tiene aceptación, especialmente entre el consumidor joven, con rango de edad entre 23 y 27 años, ya que tiene mayor disposición para consumir productos nuevos e importados. El canal de promoción con mayor efectividad entre este grupo de consumidores son las redes sociales y en cuanto al canal de distribución son los supermercados.

El modelo de negocio generado para la empresa se fundamenta en un área de operaciones que será la encargada de producir el licor tri destilado, observando los criterios de calidad solicitados por el mercado alemán; es importante generar contratos de largo plazo con los proveedores de materia prima, especialmente en lo que trata a los productos agrícolas para minimizar el impacto de ciclos productivos, los cuales puedan afectar a la provisión del licor en el mercado alemán.

La estrategia de marketing se enfoca en comercializar el licor PURO EC en los consumidores que aprecian los atributos que comunica el producto, que son el uso de materia primas basadas en frutas de clima tropical como la caña de azúcar. En lo que respecta al presupuesto de marketing enfocado en las redes sociales, tal como lo mencionaron los clientes potenciales en la investigación de mercado y en la generación de promoción en ventas con el canal distribuidor.

Las proyecciones financieras tienen fundamento en dos indicadores como son el crecimiento de la industria y la inflación promedio entre el año 2013 y 2018 de Ecuador y Alemania. Esto permite que los flujos permitan la recuperación del capital y generen utilidad neta desde el año 1 con un margen 4,28% sobre las ventas, el cual se incrementa hasta 6,91% en el año 5. Este porcentaje de rentabilidad permite obtener un margen superior al costo de oportunidad.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2018). Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Agencia Nacional de Regulación y Control y Vigilancia Sanitaria. *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 18 de Julio de 2019, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ARCOSA. (2015). *Inscripciones de Notificación Sanitaria*. Recuperado el 01 de Julio de 2019, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/alimentos-procesados/>
- Banco Central del Ecuador. (2018) Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial. (2018). *Doing Bussines*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Banco Santander. (2018). *Alemania: Llegar al consumidor*. Recuperado el 15 Octubre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- BCE. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Brandwatch. (2017). *116 estadísticas interesantes de las redes sociales*. Recuperado el 23 de Julio, de <https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>
- CFN. (2017). *Sector Manufacturero*. Recuperado el 19 de Enero de 2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Charls Bing. (2017) *Most Consumed Alcoholic Beverage by Country*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <http://chartsbin.com/view/1017>

- Destatist. (2018). Recuperado el 01 de Noviembre de <https://www.regionalstatistik.de/genesis/online;jsessionid=ED41CF646D9049042A98EA886BE1CE14.reg3?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=82111-01-05-4>
- Destatist. (2018). Recuperado el 01 de Noviembre de <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/CountriesRegions/RegionalStatistics/RegionalStatistics.html>
- Datos macro. (2018). *Alemania – Población*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/alemania>
- Datos macro. (2018). *Doing Business: Facilidad de hacer negocios*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>
- Deutschland. (2018). *¿En qué gastan los alemanes su dinero?*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/gasto-de-consumo-en-esto-gastan-su-dinero-los-alemanes>
- Ekos. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Recuperado el 22 de Marzo de, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- Ekos. (2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- EUROSTAT. (2018). *Eurostat*. Recuperado el 17 de 2018 de Octubre de 2018, de <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1>
- Federación Española de bebidas espirituosas. *Bebidas espirituosas*. Recuperado el 21 de Julio de 2019, de <https://lactosa.org/wp-content/uploads/2016/10/Bebidas-espirituosas.pdf>
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (s/f). *Ministerio de Salud regulará plantas de salud*. Recuperado el 18 de Julio de 2019, de [http://instituciones.msp.gob.ec/dps/cotopaxi/index.php?option=com\\_cont](http://instituciones.msp.gob.ec/dps/cotopaxi/index.php?option=com_cont)

- ent&view=article&id=358:ministerio-de-salud-regulara-plantas-productoras-de-alcohol-en-cotopaxi&catid=5:noticias&Itemid=83
- Hamburg. (s/f). Europa trifft? bersee. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://www.hamburg.de/hafen-heute/2346332/hhla-hafen/>
- Kotler, P. (2004). Marketing
- Knoema. (2018). *Alemania índice Gini*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <https://knoema.es/atlas/Alemania/topics/Pobreza/Desigualdad-del-ingreso/%C3%8Dndice-GINI>
- Irene de Manuel. (2007) Estudio de mercado del sector vinos y canvas, Recuperado el 22 de Julio de 2019, de <http://www.accio.gencat.cat/web/.content/banconeixement/documents/161281c.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior Ecuador. (s/f) *Relaciones Comerciales*. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>,
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios*. Recuperado el 09 de Abril de 2019, de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_ue.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Subsecretaría MIPYMES Y Artesanías*. Recuperado el 18 de Julio de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/subsecretaria-mipymes-y-artesantias/>
- Ministerio de Producción (2018). *Industria ecuatoriana podrá acceder a conocimientos digitales 4.0*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de <https://www.industrias.gob.ec/industria-ecuatoriana-podra-acceder-a-conocimientos-digitales-4-0/>
- PRO CHILE. (2016). Recuperado el 11 de Enero de 2019, de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/FMP\\_Alemania\\_Pisco\\_2016.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/FMP_Alemania_Pisco_2016.pdf)
- Pro Ecuador, (2015). *Precios y planes de páginas web*. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- PROM PERU. (2014). *Guía de mercado Alemania 2014*. Recuperado el 03 de Marzo de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/712713755radA1EC2.pdf>

- Santander / Trade Portal. (2019). *Alemania: Llegar al consumidor*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Statista. (2018). *Bebidas alcohólicas*. Recuperado el 22 de Octubre de 2018, de <https://www.statista.com/outlook/10000000/137/alcoholic-drinks/germany#market-volume>
- Servicios de Rentas Interna. (2019). *IMPUESTO a los Consumos Especiales (ICE)*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-consumos-especiales#declaraci%C3%B3n>
- Stiglitz, J. (2002) *El Malestar de la Globalización*. Taurus. Madrid. España.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2019). *Consulta de compañías por provincia y actividad económica*. Recuperado el 17 de Julio de 2019, de [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/parametros\\_consulta\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.jsp](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Recuperado el 18 de Julio de 2019, de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- ITS. (2018). *Trade Map – International Trade Statistics*. Recuperado el 21 de Julio de 2019, de [https://www.trademap.org/tradestat/Product\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/tradestat/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Thomson, I. (s.f). *Estrategias de Mercado*. Recuperado el 17 de Julio de 2019, de <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Thomson, I. (2007). *Estrategias de Mercado*. Recuperado el 17 de Julio de 2019, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Universidad de Piura. (2002). *La agroindustria de la caña de azúcar en ayabaca: diagnóstico y propuesta de desarrollo sectorial*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de

[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1210/ING\\_385.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1210/ING_385.pdf?sequence=1)

Universidad Casa Grande. (2011). *“Proceso de embotellamiento y comercialización del aguardiente pájaro azul en la ciudad de Guayaquil: plan de marketing y operaciones”*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de

<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/793/1/Tesis365.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

**Tabla No 1:** PIB Ecuador

PIB (MILLONES DE USD) PERÍODO 2012 - 2018						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>64.362</b>	67.546	70.105	70.174	69.314	70.955	71.932

**Tabla No 2:** Valor de exportaciones ecuatorianas de aguardiente en miles de USD.

Partida	Descripción	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
		exportado 2013	exportado 2014	exportado 2015	exportado 2016	exportado 2017	exportado 2018
<b>22089100</b>	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado menor 80%	116	11	0	11	0	0

**Adaptado de:** TRADEMAP, 2018

**Tabla No 3:** PIB Alemania

PIB (BILLONES DE USD) PERÍODO 2012 - 2018						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>3,544</b>	3,753	3,891	3,376	3,478	3,677	3,693

**Adaptado de:** Banco Mundial, 2018.

**Tabla No 4:** Valor de importaciones alemanas de aguardiente en millones de USD.

Partida	Descripción	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
		exportado 2013	exportado 2014	exportado 2015	exportado 2016	exportado 2017	exportado 2018
<b>22089100</b>	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado menor 80%	244.231	253.483	239.874	267.585	295.332	323.305

**Adaptado de:** TRADEMAP, 2018

## Anexo 2

Tabla No 5: Trade Map – International Trade Statistics

 **TRADE MAP - INTERNATIONAL TRADE STATISTICS**  
Trade statistics for international business development  
Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc.

Home & Search | Data Availability | Reference Material | Other ITC Tools | More | Login | English

Product: ... 2208 - Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic stre  
World | Country: All | Country Group: None  
Partner: All | Partner Group: None  
other criteria: Imports | Yearly time series | by product | At the same level (4 digits) | Values | US Dollar

List of imported products for the selected product  
Product: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous ...

Table | Graph | Map | Companies

Download: | Time Period (number of columns): 5 per page | Rows per page: Default (25 per page)

HS6	Product code	Product label	imported value in 2014, US Dollar thousand	imported value in 2015, US Dollar thousand	imported value in 2016, US Dollar thousand	imported value in 2017, US Dollar thousand	imported value in 2018, US Dollar thousand
2204	2204	Wine of fresh grapes, incl. fortified wines; grape must, partly fermented and of an actual ...	35,881,483	32,710,205	32,958,149	35,753,766	38,050,583
2208	2208	Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous ...	30,135,422	27,199,670	27,799,805	29,992,300	33,973,197
2202	2202	Waters, incl. mineral waters and aerated waters, containing added sugar or other sweetening ...	17,967,710	17,541,751	18,292,491	19,165,851	21,276,288
2203	2203	Beer made from malt	13,824,744	13,467,005	14,272,907	15,027,314	16,306,808
2207	2207	Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of >= 80%; ethyl alcohol and other spirits, ...	7,267,849	7,095,447	7,219,996	8,175,624	8,807,077
2201	2201	Waters, incl. natural or artificial mineral waters and aerated waters, not containing added ...	3,773,932	3,694,900	3,777,663	3,871,159	4,168,829
2206	2206	Cider, perry, mead and other fermented beverages and mixtures of fermented beverages and non-alcoholic ...	1,535,466	1,418,692	1,373,147	1,463,613	1,518,516
2209	2209	Vinegar, fermented vinegar and substitutes for vinegar obtained from acetic acid	688,411	629,374	644,429	692,696	766,666
2205	2205	Vermouth and other wine of fresh grapes, flavoured with plants or aromatic substances	646,279	521,488	538,542	554,114	583,769

Sources: ITC calculations based on UN COMTRADE and ITC statistics.  
The data aggregated are mirror and direct data; the values are shown in purple.

## Anexo 3

Tablas No 6: Tablas cruzadas con porcentajes

¿Cómo le gustaría mezclar el

	1000 ml	500 ml	550 ml	650 ml	750 ml	Total general
Agua mineral	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
Agua tónica	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%	20,00%	33,33%
Gaseosa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
Jugo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%	13,33%
No le gustaría mezclarlo	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	26,67%	40,00%
<b>Total general</b>	<b>13,33%</b>	<b>6,67%</b>	<b>6,67%</b>	<b>6,67%</b>	<b>66,67%</b>	<b>100,00%</b>

¿Qué tipo de licor prefiere co

	Aguardiente	Cerveza	Ron	Tequila	Vodka	Total general
€1.201-€2.500	20,00%	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%	40,00%
€400-€600	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	20,00%
€601-€1.200	6,67%	26,67%	0,00%	0,00%	6,67%	40,00%
<b>Total general</b>	<b>40,00%</b>	<b>33,33%</b>	<b>6,67%</b>	<b>6,67%</b>	<b>13,33%</b>	<b>100,00%</b>

¿Cuántas veces a la semana visita lugares donde se vendan bebidas alcohólicas?				
	Dos veces	Más de cuatro veces	Una vez	Total general
Cinco veces al mes	0,00%	6,67%	6,67%	6,67%
Dos veces a la semana	0,00%	6,67%	6,67%	13,33%
Una vez a la semana	13,33%	0,00%	46,67%	60,00%
Una vez al mes	6,67%	0,00%	13,33%	20,00%
<b>Total general</b>	<b>20,00%</b>	<b>13,33%</b>	<b>66,67%</b>	<b>100,00%</b>

¿Dónde le gusta comprar licor?					
	En línea	Licorería	Minimercados	Supermer	Total general
€10-€12	13,33%	6,67%	6,67%	26,67%	53,33%
€4-€6	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
€7-€9	0,00%	6,67%	0,00%	13,33%	20,00%
Más de €13	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%
<b>Total general</b>	<b>13,33%</b>	<b>13,33%</b>	<b>13,33%</b>	<b>60,00%</b>	<b>100,00%</b>

¿Qué le motiva a consumir licor?			
	No	Sí	Total general
Acompañar un aperitivo	6,67%	0,00%	6,67%
Agilizar la digestión	0,00%	6,67%	6,67%
Festear un logro	0,00%	6,67%	6,67%
Socializar	0,00%	80,00%	80,00%
<b>Total general</b>	<b>6,67%</b>	<b>93,33%</b>	<b>100,00%</b>

¿Le interesaría la nueva propuesta de comprar licor artesanal sudamericano a base de caña?				
	En acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
<b>Marca</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Color	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
<b>Precio</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,67%</b>	<b>33,33%</b>
Aroma	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
Sabor	6,67%	0,00%	20,00%	26,67%
<b>Presentación</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Aroma	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Sabor</b>	<b>20,00%</b>	<b>13,33%</b>	<b>13,33%</b>	<b>46,67%</b>
Aroma	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
Sabor	13,33%	13,33%	13,33%	40,00%
<b>Textura</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Frescura	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Total general</b>	<b>33,33%</b>	<b>26,67%</b>	<b>40,00%</b>	<b>100,00%</b>

¿Qué le motiva a consumir licor?			
	No	Sí	Total general
Acompañar un aperitivo	6,67%	0,00%	6,67%
Agilizar la digestión	0,00%	6,67%	6,67%
Festear un logro	0,00%	6,67%	6,67%
Socializar	0,00%	80,00%	80,00%
<b>Total general</b>	<b>6,67%</b>	<b>93,33%</b>	<b>100,00%</b>

¿Le interesaría la nueva propuesta de comprar licor artesanal sudamericano a base de caña?				
	En acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totalmente de acuerdo	Total general
<b>Marca</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Color	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
<b>Precio</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>26,67%</b>	<b>33,33%</b>
Aroma	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
Sabor	6,67%	0,00%	20,00%	26,67%
<b>Presentación</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Aroma	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Sabor</b>	<b>20,00%</b>	<b>13,33%</b>	<b>13,33%</b>	<b>46,67%</b>
Aroma	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
Sabor	13,33%	13,33%	13,33%	40,00%
<b>Textura</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
Frescura	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Total general</b>	<b>33,33%</b>	<b>26,67%</b>	<b>40,00%</b>	<b>100,00%</b>

Femenino			
	Masculino	Total general	
<b>23-27</b>	<b>53,33%</b>	<b>40,00%</b>	<b>93,33%</b>
€1.201-€2.500	33,33%	6,67%	40,00%
€400-€600	0,00%	20,00%	20,00%
€601-€1.200	20,00%	13,33%	33,33%
<b>28-37</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
€601-€1.200	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Total general</b>	<b>60,00%</b>	<b>40,00%</b>	<b>100,00%</b>

¿Consumen licor? Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	No	Sí	Total general
<b>23-27</b>	<b>0,00%</b>	<b>93,33%</b>	<b>93,33%</b>
1 copa	0,00%	20,00%	20,00%
1/2 copa	0,00%	6,67%	6,67%
2 copas	0,00%	13,33%	13,33%
Más de 4 copas	0,00%	53,33%	53,33%
<b>28-37</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,00%</b>	<b>6,67%</b>
1/2 copa	6,67%	0,00%	6,67%
<b>Total general</b>	<b>6,67%</b>	<b>93,33%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 4

<https://www.youtube.com/watch?v=G8cGqde9fhw>

[https://www.youtube.com/watch?v=xu1-7IB77\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=xu1-7IB77_E)

<https://www.youtube.com/watch?v=WmZ7X8Mhi48>

<https://www.youtube.com/watch?v=2M5VdpLzRpY>

- Transcripción de entrevistas

### ENTREVISTAS EXPERTOS:

1. **ENTREVISTADO:** Tobias Rieder – Ex propietario del bar KING KARL en la ciudad de Hamburgo, Alemania. Fecha: sábado 03 de noviembre del 2018.

Tobias Rieder ha sido propietario y accionista de varios bares en la zona roja de Hamburgo y además fue fundador del restaurante italiano GUCCINA. Rieder se considera una persona con gran experiencia al momento de comprar bebidas alcohólicas. Por ese motivo, él asegura que sus bares han tenido éxito, en especial en los últimos 6 años. Un factor determinante es la variedad de bebidas importadas con precios accesibles para él y sus clientes. Este experto comenta que se debe a la alta competencia entre rivales del mercado.

Durante su experiencia como gastrónomo en su antiguo restaurante notó que 8 de cada 10 clientes, los cuales tenía una edad de entre 25 a 60 años, ordenaban un bajativo. Al momento de ofertar los tradicionales sabores de pera o manzana, muchos de ellos preguntaron por la disponibilidad de otro sabor. Debido a esto él implementó la compra de un schnaps de sabor durazno, por falta de variedades exóticas inexistentes en Alemania. Tobias Rieder explica que sus compras para todos sus negocios las ha realizado en supermercados de élite, ya que en los comunes como: ALDI o REWE este tipo de bebidas no son ofertadas. Por último, comenta estaría interesado en la idea de probar un sabor exótico como lo es la caña de azúcar proveniente del Ecuador.

2. **ENTREVISTADO:** Martin Witt – Ingeniero Químico graduado de la Universidad San Francisco de Quito, propietario de licores Witt.EC. Fecha: miércoles 14 de noviembre del 2018.

Martin Witt ha sido trabajador de varias empresas que se encargan de la elaboración de bebidas alcohólicas como lo fue la cervecería Java. Witt se encargaba de supervisar el proceso de destilación. Actualmente, ha lanzado su propia marca en la cual vende licores con sabores a rosa y limón. Durante este proceso cuenta que ha tenido varios tropiezos en la obtención de permisos y registros de funcionamiento, incluso afirma que todo eso es una “mafia” porque le han puesto “trabas innecesarias”. Por ejemplo, los funcionarios se toman más tiempo de lo debido, en los ministerios no existe la información adecuada y clara. “Realmente ha sido un infierno poder producir mi producto legalmente”. A pesar de toda esta molestia Witt argumenta que está satisfecho con la tecnología que oferta el Ecuador en cuanto a maquinaria de destilería. Relata que los alambiques son de primera a comparación de los que existieron cuando él empezó su carrera universitaria. A parte los precios de los medidores se han vuelto más asequibles. Finalmente recomienda que se continúe con este proyecto de exportación a Alemania debido a que es un nicho de mercado no tan explotado. Recuerda que sus padres en Alemania solían tener solo schnaps de pera.

## **ENTREVISTAS A POTENCIALES CLIENTES:**

1. **ENTREVISTADO:** Rebecca Kerschbaum – Ingeniera en Marketing, Distribuidora de licores importados para varios supermercados. Fecha: viernes 16 de noviembre del 2018.

En la actualidad, la economía alemana se ha consolidado como una de las más fuertes a nivel mundial, dotando de recursos y oportunidades de una mejor calidad de vida a sus habitantes. El estilo de vida de sus habitantes es alto, son exigentes en calidad y no temen a pagar un precio elevado por productos que superen sus expectativas. Es por esto que la Ingeniera Kerschbaum ha decidido dedicar sus últimos 15 años de vida laboral a la venta de licores de

orígenes extranjeros para posicionarlos en supermercados de élite dentro de Alemania. A parte posee otro proyecto que tiene como característica distribuir a bares locales. Esto se debe a que gracias a su estudio de mercado pudo determinar que la frecuencia de consumo de licor es semanalmente en visitas a bares, discotecas, reuniones con amigos y principalmente en fiestas. También destaca que una de las características más importantes del consumidor Hamburgués al momento de decidir cuál licor comprar es el precio. Otro de los factores es el sabor y finalmente buscan nuevas marcas extranjeras, denominadas “exóticas”.

Kerschbaum argumenta, que entre las personas que consumen licor, existe desconocimiento sobre los daños que puede causar el consumir licor adulterado o que contenga químicos como los presentes en colorantes y conservantes que generalmente las grandes empresas licoreras utilizan en sus productos. Es por esto, que ella recomienda mencionar en la etiqueta, que el origen de este licor a base de caña de azúcar proviene de orígenes artesanales y complementar con información acerca del Ecuador.

En conclusión, la ingeniera en marketing presenta un cierto grado de interés por la distribución de PURO EC, pero se desvincula de los temas aduaneros, puesto que no le corresponde a su profesión.

**2. ENTREVISTADO:** Frank Lehmann – Ingeniero Comercial, Propietario actual de KING KARL BAR. Fecha: lunes 19 de noviembre del 2018.

Frank Lehmann, actual propietario del bar KING KARL muestra interés en la compra de un producto hecho a base de caña de azúcar, no obstante, menciona que la mayoría de sus clientes suelen comprarle cocteles a base de gin, ron o vodka. La venta de schnaps en su bar es casi nula, pero sugiere que la venta del Puro sea utilizada para la mezcla de nuevos cocteles de origen Sudamericano como: la caipiriña o el pisco sour. Esta idea nace por el bajo costo que representaría para él, la adquisición del licor de caña de azúcar.

Lehmann estaría dispuesto a comprar cajas de PURO EC con la condición de que sea a tres meses de acuerdo a la aceptación de esta nueva categoría en el

menú. Los jóvenes que asisten a su bar son el nicho de mercado perfecto para la propuesta de licor de caña artesanal, ya que están abiertos a probar nuevas experiencias en sabores. Argumenta que, con la reducción de precios en ciertos cocteles, estos jóvenes podrían inclinarse a la compra de estas bebidas.

## Anexo 5

Tabla No 7: Matriz encuestas

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES GENERALES	VARIABLES ESPECÍFICAS	ESCALA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA
Definir la aceptación del producto en el mercado seleccionado por medio de entrevistas cualitativas y cuantitativas, analizando los resultados obtenidos al fin de determinar las mejores estrategias de mercado para el producto.	Identificar las características del perfil del cliente potencial.	La edad está relacionada positivamente con el nivel de ingresos de los consumidores de licor en Alemania.	Perfil del cliente	Edad	Intervalo	1. Seleccione su rango de edad	18-22/ 23-27/ 28-32/ Más de 32
				Sexo	Nominal	2. Seleccione su género	Femenino/Masculino
				Actividad	Nominal	3. Seleccione su ocupación	Estudiante/Empleado/Independiente
				Nivel de Ingresos	Intervalo	4. Seleccione su ingreso mensual promedio	€400-€600/ €601-€1.200/ €1.201-€2.500/Más de €2.501
	Conocer las características y la importancia del licor artesanal sudamericano para el cliente.	El consumidor Alemán aprecia un 80% tanto el consumir un licor proveniente de Sudamérica.	Producto	Consumo del producto	Nominal	5. ¿Consumen usted licor?	Si/No
				Atributos del producto	Nominal	8. ¿Qué atributo principal toma en cuenta al momento de comprar licor?	Precio/ Sabor/ Textura/ Presentación/Marca
				Cantidad de consumo por persona	Ordinal	6. ¿Cuánta cantidad consume de licor?	1/2 copa/ 1 copa/ 2 copas/ 3 copas/ Más de 4 copas
				Oportunidad de mercado	Nominal	15. ¿Ha consumido licor sudamericano?	Si/No
				Importancia del producto	Likert	6. ¿Apreciaría usted el consumir licor artesanal proveniente de Sudamérica?	Me agrada totalmente/Me agrada poco/Me agrada/No me agrada/ No me agrada totalmente
				Tipo de envase	Nominal	21. ¿Qué color de botella le gustaría para este producto?	Transparente/ Verde oscuro/ Ambar/ Azul/ Celeste
				Sabor del producto	Nominal	19. ¿Qué sabor preferiría que tenga este producto?	Dulce/Anisado/Cítrico/Amargo/Frutal
				Presentación del producto	Ordinal	20. ¿Cuál sería la mejor presentación de contenido líquido para usted?	500 ml/650 ml/750 ml/1000 ml
				Valor agregado	Nominal	18. ¿Qué características le gustaría que tuviera este producto?	Frescura/ Cuerpo/ Sabor/Color/ Aroma
				Preferencia de consumo	Nominal	22. ¿Cómo le gustaría mezclar el producto?	Agua mineral/ Gaseosa/ Agua tónica/Jugo/ No le gustaría mezclarlo
	Fijar los canales de distribución del producto.	Al 70% de personas les gustaría que el producto sea ofertado en supermercados.	Plaza	Frecuencia de visita al lugar de expendio	Nominal	10. ¿Cuántas veces a la semana visita lugares donde se vendan bebidas alcohólicas?	Ninguna vez/ Una vez/ Dos veces/ Tres veces/ Más de tres veces
				Tipo de distribución del producto	Nominal	23. ¿Dónde le gustaría que este producto sea ofertado?	Supermercados/ En línea/ Licorería/ Autoservicios/ Minimercados
	Puntualizar la aceptación e importancia del producto.	El lugar de consumo del producto se relaciona positivamente con la frecuencia de consumo del producto.	Clientes	Frecuencia de consumo	Ordinal	11. ¿Con qué frecuencia compra bebidas alcohólicas?	Ninguna vez/ Una vez a la semana/ Dos veces a la semana/ Una vez al mes/ Cinco veces al mes
				Gasto mensual	Intervalo	16. ¿Cuánto dinero gasta en promedio al mes en bebidas alcohólicas?	€10-€20/ €21-€30/ €31-€40/ €41-€50/ Más de €51
				Motivación de consumo	Nominal	7. ¿Qué le motiva a consumir licor?	Festejar un logro/ Socializar/ Acompañar un aperitivo/ Agilitar la digestión/ Marcar su estatus
				Lugar de consumo	Nominal	9. ¿En qué ocasiones consume bebidas alcohólicas?	Fiestas/ Reuniones sociales/ Bares/ Restaurantes/ Reunión de negocios
				Aceptación del producto	Nominal	17. ¿Le interesaría la nueva propuesta de comprar licor artesanal sudamericano a base de caña?	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Ni de acuerdo ni desacuerdo/ En acuerdo/ Totalmente de acuerdo
	Conocer los competidores principales en el mercado de licor alemán.	El consumidor Alemán prefiere un 65% consumir una marca de licor extranjera que una local.	Competencia	Competidores principales	Nominal	13. ¿Cuál es la marca de licor que más consume?	Echte Kroatzbeere/ Jägermeister/ Killepitsch/ Friesengeist/ Pisco Peruano
				Preferencia de nacionalidad de licor	Nominal	14. ¿Prefiere consumir licor Nacional o Importado?	Nacional/ Importado
				Preferencia de tipo de licor	Nominal	12. ¿Qué tipo de licor prefiere consumir?	Cerveza/ Vodka/ Ron/ Tequila/ Aguardiente
	Determinar el mejor medio de publicidad para el producto.	Las redes sociales son el medio adecuado para promocionar el producto al consumidor Alemán.	Promoción del producto	Medio publicitario	Nominal	24. ¿Dónde le gustaría obtener información y promociones de este producto?	En las redes sociales/ Fiestas/ Página web oficial/ Prensa escrita/ Vallas publicitarias
Establecer el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto.	El precio promedio determinado por la mayoría de personas es de €7.	Precio	Precio pagado	Intervalo	25. ¿Cuánto dinero en promedio estaría dispuesto a pagar por el producto?	€4-€6/ €7-€9/ €10-€12/ Más de €13	

Figura No 13: Matriz encuestas

## Anexo 6

**Tabla No 8: Correlaciones entre variables**

	1. Seleccione r	2. Seleccione s	3. Selecc	4. Selecc	5. ¿Consum	6. ¿Cuánt	7. ¿Qué le	8. ¿Qué añ	9. ¿En qu	10. ¿Cuánt	11. ¿Con	12. ¿Qué i	13. ¿Cuál	14. ¿Prele	15. ¿Há	16. ¿Cuánt	17. ¿Le in	18. ¿Qué	19. ¿Qué	20. ¿Cuál	21. ¿Qué c	22. ¿Cóm	23. ¿Dón	24. ¿Dón	25. ¿Cuánt		
1. Seleccione su ran	1																										
2. Seleccione su gén	-0,21821789	1																									
3. Seleccione su cov	0,067638042	0,396202908	1																								
4. Seleccione su ing	-0,071426571	-0,581914374	-0,518175138	1																							
5. ¿Consumo usted b	1	-0,21821789	0,05763804	-0,071426571	1																						
6. ¿Cuánta cantidad c	-0,491630147	0,490251425	-0,17916354	0,063436148	-0,491630147	1																					
7. ¿Qué le motiva a c	0,374653772	-0,176930161	-0,12790698	0,230556167	0,374653772	0,08918307	1																				
8. ¿Qué atributo princ	0,687797628	-0,049450158	-0,08316307	-0,253744532	0,687797628	-0,47887324	0,08316307	1																			
9. ¿En qué ocasion	-0,341753371	0,142373699	0,08747174	-0,10841093	-0,341753371	0,13106254	-0,08747174	0,027582113	1																		
10. ¿Cuántas veces é	-0,157242726	0,053370051	-0,139320372	0,541813832	-0,157242726	0,31420849	0,007549582	-0,442219361	-0,06803411	1																	
11. ¿Con qué frecuen	-0,112938488	0,17251639	-0,04566766	0,338815464	-0,112938488	0,35105475	0,18227065	-0,32567941	-0,24561797	0,746887737	1																
12. ¿Qué tipo de loca	-0,1611614593	0,046159309	0,31238574	0,040655083	-0,1611614593	0,43386661	0,28667934	-0,471885651	-0,24534887	0,384353057	0,46186777	1															
13. ¿Cuál es la matr	0,131094705	0,275344366	0,48626221	-0,360510439	0,131094705	0,0291065	0,30413597	0,06388119	-0,2280832	0,048096607	0,20727893	0,57306225	1														
14. ¿Preliere consum	-0,327326835	0,111111111	-0,176930161	0,21821789	-0,327326835	-0,07267524	-0,04402255	-0,193800633	0,04949158	0,348944333	0,17251639	-0,2002267	0,10012623	1													
15. ¿Ha consumido li	-0,071426571	-0,21821789	0,05763804	-0,071426571	-0,071426571	0,22202652	-0,05763804	-0,015686907	0,12427395	-0,15724273	0,22867698	0,28211082	0,13109471	-0,327326835	1												
16. ¿Cuánto dinero g	-0,341753371	0,142373699	-0,28831202	0,201945174	-0,341753371	0,54494423	0,19429723	-0,438024795	-0,21821622	0,330571546	0,19494937	0,41183729	-0,1211682	0,04949158	-0,10874	1											
17. ¿Le interesaría la	-0,044237396	-0,30481812	0,03669722	0,287543071	-0,044237396	0,06394219	0,08916734	-0,525470307	-0,21165591	0,388536484	0,45464551	0,5084226	0,23342135	0,135147478	0,287543	-0,067345061	1										
18. ¿Qué característ	0,176228844	-5,2308E-17	-0,35551413	0,440367111	0,176228844	0,03781758	0,03555141	0,16650813	-0,42163283	0,323287875	0,38223084	0,02485134	-0,08085942	-0,194585478	-0,088113	-0,076651423	0,10914143	1									
19. ¿Qué sabor prele	-0,40883816	-0,059103877	-0,117951016	0,072147811	-0,40883816	0,06944459	0,10672577	-0,17066666	0,31904394	-0,01764736	-0,41827816	-0,21026737	0,04689695	0,330622091	-0,408838	-0,151678627	-0,14148595	-0,14833465	1								
20. ¿Cuál sería la me	0,071426571	-0,21821789	0,15860736	-0,071857143	0,071426571	0,43115876	0,38165665	-0,162555129	-0,47379445	0,091724923	0,11238349	0,42557525	0,2391639	-0,490390253	0,071426	0,22524654	-0,03807072	0,35245368	0,00300616	1							
21. ¿Qué color de bo	-0,116109865	0,177391726	0,44487585	-0,23218173	-0,116109865	-0,06438113	-0,16269847	-0,180429754	-0,02504737	-0,29815582	-0,45988944	-0,08004061	0,05326614	0,177391726	-0,230227	0,19233695	-0,34151457	-0,57283315	0,24429164	0,07256679	1						
22. ¿Cómo le gustarí	-0,374653772	0,50628271	0,04069767	-0,230556167	-0,374653772	0,63667044	0,13372093	-0,467104944	-0,00626785	0,338363948	-0,4328628	0,37389725	0,03255612	-0,176930161	0,273786	0,389791536	0,23849405	0,17775706	-0,17951016	0,48272697	-0,327876945	1					
23. ¿Dónde le gustarí	-0,179603302	0,333141266	0,37786813	-0,56447806	-0,179603302	0,17375039	0,16560644	-0,28620101	-0,18972222	-0,11296951	-0,16227481	0,43599836	0,50822404	-0,236158541	-0,179603	0,228782674	0,00794527	-0,31651276	0,26780171	0,48225668	0,27156953	0,37786813	1				
24. ¿Dónde le gustarí	-0,127411798	0,194624736	0,41123806	-0,127411798	-0,127411798	0,16665776	-0,10281452	-0,282897978	0,22167555	-0,3739515	-0,20145574	0,08983743	-0,11682108	-0,388249472	-0,127412	-0,277094437	0,15781825	0,22014311	0,17158324	0,31622948	-0,020707894	0,33414717	0,22863834	1			
25. ¿Cuánto dinero e	-0,287543071	-0,202721214	-0,03566722	0,378017862	-0,287543071	0,00882187	-0,36586646	-0,21117031	-0,07866578	0,178537555	0,39470065	0,08981303	-0,23342135	0,202721214	0,378018	0,211655907	0,02738726	-0,02726536	-0,41774038	-0,23807275	0,125821159	-0,16588177	-0,48468152	-0,384546527	1		

**Imagen No 14: Correlaciones entre variables**

