



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE RON DE SABORES NO TRADICIONALES PARA SU
EXPORTACIÓN A COLOMBIA

AUTOR

Ricardo Sebastián Usuay Erazo

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE RON DE SABORES NO TRADICIONALES PARA SU EXPORTACIÓN A
COLOMBIA

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

Profesor Guía

Jorge Daniel Mancero Espinoza

Autor

Ricardo Sebastián Usuy Erazo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora de ron de sabores no tradicionales para su exportación a Colombia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ricardo Sebastián Usuy Erazo, en el semestre 2020-20, 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".

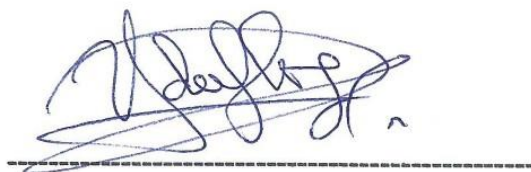


Jorge Daniel Mancero Espinoza

C.I 1801682921

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora de ron de sabores no tradicionales para su exportación a Colombia, de Ricardo Sebastián Usuay Erazo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

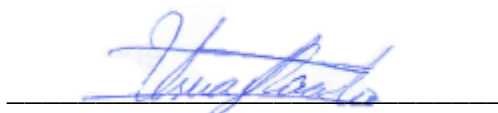
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edmundo Cortez Granda', is written over a horizontal dashed line.

Edmundo Francisco Cortez Granda

C.I 1712442399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE 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.”



Ricardo Sebastián Usuy Erazo.

C.I 1751323922

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme una buena familia y permitirme completar uno de mis objetivos personales.

A mis padres Luis y Mercedes por siempre apoyarme en todas las circunstancias y educarme en valores.

A mi hermano Enrique por inspirarme a ser mejor cada día.

Y a mis docentes, tutor guía de este trabajo y universidad por formarme y compartir sus conocimientos para poder ser un ciudadano productivo y de bien

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación
a mi finada abuela Alicia, por
su cariño incondicional y para
que su recuerdo permanezca
siempre presente, además, a
mis padres y hermano por
todo su apoyo.

RESUMEN

El siguiente trabajo pretende determinar la factibilidad de implementar una empresa productora de ron de sabores no tradicionales en Ecuador, que tenga como principal objetivo su exportación hacia el mercado colombiano, específicamente la ciudad de Medellín.

Se requirió el análisis externo e industrial de Ecuador y Colombia, mediante herramientas como análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de PORTER y Matriz EFE, permitiendo conocer las oportunidades y posibles percances en la industria. Los resultados obtenidos se presentan como alentadores para poder aprovechar una nueva oportunidad de negocio en este sector.

La investigación de mercado realizada mediante, entrevistas con expertos, clientes y encuestas a consumidores potenciales, permitió conocer detalles del producto como su presentación, tamaño, sabores y precio. El segmento determinado se centra en jóvenes adultos, que son el grupo de personas en el que se centrara el producto.

Calculado el segmento y la demanda potencial del producto, es necesario establecer los lineamientos en los que la empresa va a ser constituida, sus procesos y los colaboradores necesarios para poder completar con éxito las operaciones del negocio.

Para satisfacer la demanda se necesita de inversión en maquinaria de planta y equipo, detallados en el total de inversión inicial, dinero recaudado mediante el aporte de socios y crédito bancario. Los indicadores de evaluación del proyecto son afectados considerablemente por la situación por la que el país atraviesa actualmente, sin embargo, sus cifras pueden ser interpretadas como positivas y confirman la viabilidad de la realización del proyecto

ABSTRACT

The following work aims to determine the feasibility of implementing a company that produces rum of non-traditional flavors in Ecuador, whose main objective is to export to the Colombian market, specifically the city of Medellin.

The external and industry analysis of Ecuador and Colombia was required, using tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces and the EFE Matrix, allowing to know the opportunities and possible mishaps in the industry. The results obtained are presented as encouraging to be able to take advantage of a new business opportunity in this sector.

The market research carried out through interviews with experts, clients and surveys of potential consumers, allowed to know details of the product such as its presentation, size, flavors and price. The determined segment focuses on young adults, who are the group of people that the product will focus on.

Calculated the segment and the potential demand for the product, it is necessary to establish the guidelines in which the company is going to be incorporated, its processes and the necessary collaborators to successfully complete the business operations.

To satisfy the demand, investment in plant machinery and equipment, is required, detailed in the total initial investment, money collected through the contribution of partners and bank credit. The project evaluation indicators are considerably affected by the situation the country is currently going through, however, their figures can be interpreted as positive and confirm the viability of carrying out the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.	2
2. Análisis de Entornos.....	2
2.1. Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador.....	3
2.1.2. Análisis PESTEL Colombia.	6
2.2. Análisis de la Industria (PORTER) Colombia.	10
2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores – Media.	10
2.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos – Alta.	10
2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores - Alta.	11
2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores – Media.....	11
2.2.5. Intensidad de la Rivalidad – Media.....	12
2.2.6. Diamante de PORTER.....	13
2.3. Matriz EFE.....	13
2.4. Conclusiones.....	14
3. Análisis del cliente.....	15
3.1. Segmentación de mercado.....	16
3.2. Problema.....	16
3.2.1. Problema administrativo.....	16
3.2.2. Problema de investigación.....	16

3.3. Objetivos.	16
3.3.1. Objetivo general.	16
3.2.2. Objetivos Específicos.	16
3.4. Hipótesis.	17
3.4.1. Hipótesis Nula	17
3.4.2. Hipótesis Alternativa.....	17
3.5. Investigación Cualitativa	17
3.5.1. Resultados de las entrevistas a expertos.	17
3.5.2. Resultados de entrevistas a clientes.	20
3.5. Investigación Cuantitativa.	22
3.6. Conclusiones.	23
4. Oportunidad de negocio	24
5. Plan de marketing.	26
5.1. Estrategia general de marketing.	26
5.1.1. Estrategia de mercadeo.	26
5.1.2. Market Share.....	27
5.1.3. Propuesta de valor:	27
5.2. Mezcla de Marketing	28
5.2.1. Producto.....	28
5.2.2. Precio.....	31
5.2.3. Plaza.	33
5.2.4. Promoción.	34
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.	36

6.1. Propuesta de filosofía.	36
6.1.1. Misión.....	36
6.1.2. Visión.	36
6.1.3. Objetivos de la organización:	36
6.2. Plan de operaciones.....	37
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento.	37
6.2.2. Cadena de valor:.....	39
6.2.3. Flujograma de proceso de producción.	39
6.2.4. Tiempos estimados de producción.....	41
6.2.5. Flujograma de proceso de exportación.	42
6.2.6. Capacidad productiva.....	44
6.2.6. Activos requeridos para operación.	44
6.3 Estructura Organizacional.	45
6.3.1. Estructura legal.	45
6.3.2. Diseño organizacional.....	46
7. Evaluación Financiera.	47
7.1. Proyección de Ingresos costos y gastos.....	47
7.1.1. Proyección de Ingresos.....	47
7.1.2. Proyección de Costos.	48
7.1.3. Proyección de Gastos.	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. 50	
7.2.1. Inversión Inicial.....	51
7.2.2. Capital de trabajo.	51

7.2.3. Estructura de Capital.....	52
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	53
7.3.2. Estado de Situación Financiera.....	53
7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo.....	54
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	55
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.	55
7.4.2. Tasa de descuento.....	55
7.4.3. Criterios de valoración.....	56
7.5. Índices Financieros.	56
8. Conclusiones Generales.	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo.

Han tenido que pasar varios años para la innovación en las bebidas alcohólicas, durante mucho tiempo los licores tradicionales se mantuvieron sin cambio alguno presentando las mismas presentaciones de siempre, sin embargo, el ingreso de las nuevas generaciones al mercado ha evidenciado el cambio de tendencias en esta industria y se han podido identificar nuevas exigencias en el mercado que resultan en oportunidades de negocio.

La gran diversidad en frutas que mantiene el Ecuador es un factor determinante para la obtención de saborizantes que permitan ofrecer nuevas experiencias a los consumidores jóvenes que están en constante búsqueda de nuevas experiencias para su diversión, por esa razón es imperativo ofertar nuevos productos que satisfagan estas necesidades de los jóvenes adultos, el ron de sabores no tradicionales se enfocará en ofrecer sabores que no se encuentran en los licores, poniendo a disposición del consumidor un ron con sabores a frutas como la uvilla, guayaba, granadilla o maracuyá en un licor, sabores poco degustados y que resultarían intrigantes en un ron, las empresas a penas se están enfocando en estos segmentos y aun así ofrecen productos con sabores de frutas conocidas y degustadas habitualmente, representando una oportunidad para satisfacer nuevas necesidades que aún no han sido satisfechas.

Debido a parecidos culturales Colombia es el mercado de destino para el ron de sabores no tradicionales, específicamente la ciudad de Medellín, una ciudad cosmopolita y abierta a los nuevos productos, mediante campañas publicitarias se piensa dar a conocer el producto y ofrecer una nueva experiencia a las personas de esta ciudad al momento de consumir bebidas alcohólicas.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad del proyecto enfocado en la creación de una empresa productora de ron de sabores para su comercialización y exportación a Colombia.

1.1.2. Objetivos específicos.

- a) Investigar el entorno externo de producción y comercialización de ron de sabores para su exportación a Colombia utilizando herramientas de PESTEL y PORTER. Para poder determinar sus amenazas y oportunidades.
- b) Realizar una investigación para conocer la aceptación del ron de sabores en el mercado, identificando necesidades y preferencias mediante el uso de investigación cualitativa y cuantitativa.
- c) Identificar la oportunidad de negocio, analizando los resultados obtenidos en las investigaciones externas e internas.
- d) Diseñar un plan de marketing que permita generar la propuesta de valor de ron de sabores para su exportación al mercado colombiano.
- e) Estructurar las bases, procesos y estructura organizacional para definir los roles de cada miembro de la organización.
- f) Realizar la evaluación financiera a través de indicadores que permitan determinar la viabilidad del proyecto.

2. Análisis de Entornos.

Se pretende analizar los entornos de Ecuador y Colombia para conocer más a profundidad el funcionamiento de esta industria en cada país, se utilizará el código CIU (*Clasificación Internacional Industrial Uniforme*), además del arancel para poder determinar tributos.

Tabla 1: *Código CIIU de la industria*

Código	Descripción
C110	ELABORACIÓN DE BEBIDAS.
C1101.0	DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS.
C1101.01	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etcétera.

Tomado de: CIIU 4.0

Tabla 2: *Arancel Nacional*

Código	Descripción
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
22.08	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas.
2208.40.00	Ron y demás aguardientes procedentes de la destilación, previa fermentación, de productos de la caña de azúcar.
2208.40.00.90	Los demás

Tomado de: Nomenclatura De Designación y Codificación De Mercancías Del Ecuador 2017

2.1. Análisis del Entorno Externo.

2.1.1. Análisis PESTEL Ecuador.

2.1.1.1. Factor Político.

Tabla 3: *Factor Político.*

En el ranking Doing Business se posiciona en el puesto 123 lo cual lo presenta como un país de difícil acceso a los negocios (Banco Mundial, 2019).	Amenaza-Alta: El indicador refleja la dificultad de hacer negocios en el país.
Ecuador cuenta con varios tratados comerciales que le permite ingresar sus productos de exportación a mercados con preferencias arancelarias, uno es el acuerdo de comercio con miembros de la CAN. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2019).	Oportunidad-Alta: Gracias a este acuerdo los productos de exportación pueden ingresar con un arancel de hasta 0% dependiendo de su clasificación arancelaria

Para promover las exportaciones existen constantes capacitaciones a cargo de Pro Ecuador, de esta manera se fomenta y ayuda al exportador (Pro Ecuador, 2019).	Oportunidad-Alta: La facilidad de acceso a información puede ser de ayuda para la exportación.
En los últimos quince años Ecuador ha contado con tres presidentes constitucionales, generando una relativa estabilidad política en el país, sin embargo diez de estos años fueron gobernados por Rafael Correa, con ideológicas poco favorables para el libre mercado y centrando el poder en el estado.	Amenaza-Alta: Existen riesgos de políticas poco favorables para la industria debido a los cambios abruptos de los interés en los gobernantes.

2.1.1.2. Factor Económico.

Tabla 4: *Factor Económico.*

El sector de manufacturas en Ecuador represento más del 13% del PIB nacional en el año 2019, posicionándolo como un sector primordial en la Economía (Banco Cental del Ecuador, 2020).	Oportunidad-Baja: El sector es de los más importantes para la economía.
Ecuador mantiene registradas un total de ciento dieciséis compañías entre activas e inactivas que se identifican con el CIU C1101.01 (SUPERCIAS, 2020).	Amenaza-Alta: Representa una gran competencia por el número de empresas.
Según el Servicio de Rentas Internas SRI, desde el año 2006 hasta el 2017 el sector presentó un crecimiento de sus ingresos anual promedio de hasta el 4% (SRI, 2019).	Oportunidad-Alta: El crecimiento evidencia un mercado en potencia.
Las Exportaciones de Ecuador hacia el mundo con el código arancelario 2208.40.00.90 registran varias fluctuaciones, siendo el mejor año el 2017 con \$461 mil USD y el peor año el 2016 con solamente \$236 mil USD lo cual representa un valor bajo en exportaciones del producto (Trade MAP, 2019).	Oportunidad-Baja: Existen mercados que pueden ser explotados con los productos del sector en el mundo.
El saldo comercial de la industria con Colombia presenta déficits de hasta 630 USD en el 2018 (Trade MAP, 2019).	Oportunidad-Baja: Existe oportunidad de expansión.
En el año 2000 Ecuador adopta al Dólar Estadounidense como su moneda nacional, después de una grave crisis económica que sufrió el país, dando como resultado la pérdida de su moneda propia denominada "SUCRE".	Amenaza-Alta: Al no tener moneda propia no tiene política monetaria para afrontar shocks externos.
En el 2019 Ecuador presentó una inflación anual de 0.63%, una de las más bajas en la región lo cual puede ser interpretada de varias maneras pero en especial por la desaceleración económica por la que atraviesa el país (INEC, 2019).	Amenaza-Baja: Para la industria puede ser interpretada como una limitación de ajustar precios en el mercado.

La calificación de riesgo país se registró por sobre los 6000 puntos poniendo en evidencia la poca estabilidad de la nación (Banco Central del Ecuador, 2020)	Amenaza-Alta: Evidencia la poca estabilidad social y económica del país.
La balanza comercial en los años 2019 y 2020 presentan superávits, sin embargo esto se debe a la exportación petrolera del país. (Banco Central del Ecuador, 2020).	Oportunidad-Baja: Existe variedad de productos aún no exportados.

2.1.1.3. Factor Social.

Tabla 5: *Factor Social.*

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador presenta un consumo importante de bebidas alcohólicas y se lo demuestra en los gastos promedio de las familias ecuatorianas en donde mensualmente los hogares que presentan una mayor ingreso de recursos económicos destinan un total de más de 2 millones 130 mil USD (INEC, s.f.).	Oportunidad-Alta: Para la industria refleja la alta demanda del producto en el mercado.
Los hogares de menores recursos económicos registran un consumo mensual de alrededor de 545 mil USD en total y por tal razón se están implementando campañas para la reducción del consumo del alcohol en el país (INEC, s.f.).	Oportunidad-Alta: Se presenta que en todos los casos los productos del sector son demandados.
El 48.88% de personas cuenta con un empleo pleno, por otro lado el 51.12% de la población se encuentra en el subempleo o desempleo, esto quiere decir que más de la mitad de la población no cuenta con condiciones adecuadas de empleo. (Banco Central del Ecuador, 2020).	Amenaza-Baja: El descontento social podría acarrear crisis internas afectando a la industria y su desenvolvimiento.

2.1.1.4. Factor Tecnológico.

Tabla 6: *Factor Tecnológico.*

En infraestructura logística de Ecuador ocupa en 2018 el puesto 62 en el ranking de Logistics Performance Index (LPI) efectuado por el Banco Mundial; Se evalúan variables como aduana, infraestructura, seguimiento y rastreo (World Bank, 2019).	Oportunidad-Baja: Existen facilidades para el comercio dentro y fuera del país.
Para la fabricación de bebidas alcohólicas Ecuador debe importar la maquinaria tanto para la esterilización, preparado, embotellado y empacado (Trade Map, 2019).	Amenaza-Baja: Al importar maquinaria esta puede resultar costosa.
En Ecuador hasta el 2018 el 55.9% de la población utiliza internet, de igual forma el 41.4% de personas afirman tener un teléfono Inteligente. En los dos casos la mitad de la población cuenta con herramientas informáticas. (TIC INEC, 2018)	Oportunidad-Baja: Existen herramientas para la obtención de información.

2.1.1.5. Factor Ecológico.

Tabla 7: *Factor Ecológico.*

Para la implementación de una fábrica, el Ministerio del Ambiente realiza una evaluación del impacto ambiental que pueda generar, tanto en la población, suelo, biodiversidad, paisajes y aire, así como también en la función y estructura en el sector que se está por afectar (LEY DE GESTION AMBIENTAL, CODIFICACION, 2004).	Amenaza-Baja: Asuntos burocráticos pueden retrasar a las operaciones de la industria.
Se analizan las condiciones públicas como vibraciones, ruidos, olores, o cualquier otra afectación que sea derivada de su ejecución. Y por último la posible afectación a los patrimonios culturales, históricos y escénicos (LEY DE GESTION AMBIENTAL, CODIFICACION, 2004).	Amenaza-Baja: Burocracia que podría impedir el funcionamiento de la industria.

2.1.1.6. Factor Legal.

Tabla 8: *Factor Legal.*

Se debe seleccionar el tipo de contribuyente como personal natural o sociedades y se obtiene el RUC para poder empezar las operaciones en el país (SRI, 2019).	Oportunidad-Baja: No existe gran impedimento para la constitución de una empresa.
Para la comercialización del producto es necesaria la obtención del registro sanitario otorgada por la Autoridad Sanitaria de la nación (ARCSA, 2014).	Amenaza-Baja: Los trámites pueden entorpecer la eficacia de un proyecto.
Las bebidas alcohólicas deben tener en su etiqueta en forma entendible para el consumidor sobre su carácter nocivo para la salud y su prohibición de entrega a menores de 18 años (LEY ORGANICA DE SALUD, 2015).	Amenaza-Baja: En el tiempo puede repercutir en la demanda del producto.
Para exportar es necesario la obtención de firma electrónica, registrarse en ECUAPASS y cumplir la documentación del proceso de exportación (SENAE, 2020).	Oportunidad-Baja: Se han simplificado los procesos para ser exportador.

2.1.2. Análisis PESTEL Colombia.

2.1.2.1. Factor Político.

Tabla 9: *Factor Político.*

Colombia durante los últimos 18 años ha mantenido a tres presidentes, todos culminando sus periodos establecidos e incluso siendo reelectos para el mandato, con excepción del actual presidente, por lo general Colombia ha mantenido sus incentivos a la empresa y el libre mercado, sin embargo últimas tendencias afirman que los colombianos ya no se sienten a gustos con este modelo de gobierno (El PAÍS , 2018)	Oportunidad-Baja: Las políticas gubernamentales incentivan a los negocios y permiten que se pueda realizar negocios en el país.
Colombia viene acarreado un conflicto armado interno durante los últimos años, el gobierno ha venido concretando negociaciones con el grupo subversivo, misiones de la OEA apoyan la finalización del conflicto (OEA, 2018).	Amenaza-Baja: Conflictos internos dificultan la operación de las empresas en ese mercado.
Colombia cuenta con quince acuerdos comerciales vigentes de los cuales se destaca el Acuerdo de Integración Subregional Andino, este permite el intercambio de bienes y servicios entre los países miembros (MINCOMERCIO, 2020).	Oportunidad-Alta: Al comerciar se mantienen preferencias arancelarias para los productos.

2.1.2.2. Factor Económico.

Tabla 10: *Factor Económico.*

El ingreso por actividades ordinarias con el CIIU C1101 mantiene un promedio de crecimiento del 7% anual presentando que los ingresos del sector se encuentran en crecimiento (Superintendencia de Sociedades , 2020).	Oportunidad-Alta: El sector presenta crecimientos en sus ventas del producto.
Según el Banco Mundial su PIB per cápita se encuentra en el 2017 en un valor de \$6408.92 lo cual lo pone en un país per cápita de bajos recursos (Banco Mundial, 2019).	Amenaza-Baja: Existe poca capacidad adquisitiva de parte de la población.
Presentó un incremento anual promedio de un 20% en sus importaciones del producto con la partida 2208.40.00 (Trade Map, 2019).	Oportunidad-Alta: Las importaciones de productos del sector están en crecimiento.
La balanza comercial en el producto se ha mantenido con déficits en este producto lo que significa que Colombia importa mayoritariamente y que exporta en una menor cantidad hacia el mundo (Trade Map, 2019).	Oportunidad-Alta: La tendencia afirma el rol de los productos importados en el mercado.
Colombia maneja una moneda propia cuya denominación es "COP", su política monetaria se basa en un tipo de cambio flexible. (Banco de la República Colombia, 2020).	Amenaza-Baja: Los productos importados se vuelven más costosos en devaluación COP.

La inflación del país proyecta sus políticas monetarias a mantener una inflación de alrededor del 3% (Banco de la República Colombia, 2020).	Oportunidad-Baja: Mantiene políticas firmes y puede ser utilizada para planificación.
--	--

2.1.2.3. Factor Social.

Tabla 11: *Factor Social.*

La tasa global de participación a febrero del 2020 fue de 63.2%, por otro lado el porcentaje restante 36.8%, puede ser asumido que son personas que se encuentran en el subempleo o desempleo en Colombia. (DANE, 2020)	Amenaza-Baja: Existe una gran porción de la población que no cuenta con ingreso fijo.
Según el Estudio Nacional de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Colombia, se establece una relación directa entre el consumo de bebidas alcohólicas y el nivel económico de la población colombiana, además el estudio afirma que la mayor tasa de consumo se encuentra entre la población de edades que van de los dieciocho años hasta los veinticuatro años (Observatorio de Drogas de Colombia, 2013).	Oportunidad-Baja: La tendencia se encuentra al alza para el consumo de los productos del sector.
Existe una relación entre la urbanización o nivel de urbanización, a una mayor urbanización, el consumo de licor en la población aumenta en ciudades de mayor tamaño (Observatorio de Drogas de Colombia, 2013).	Oportunidad-Baja: La demanda se centra en las ciudades más grandes.
Los colombianos han emigrado en sus costumbres en bebidas alcohólicas, el 75% del gasto en licores se lo lleva la cerveza, el restante 25%, se destina a otros productos como el aguardiente, vodka, ron, whisky entre otras (La República, 2019).	Amenaza-Alta: Las tendencias pueden hacer caer las ventas de la industria.

2.1.2.4. Factor Tecnológico.

Tabla 12: *Factor Tecnológico.*

Hasta el año 2018 según DANE, en Colombia el 64.1% de la población utilizó internet, y el 44.9% de individuos hicieron uso de un computador en cualquier lugar. (DANE, 2018)	Oportunidad-Baja: La población cuenta con herramientas.
Colombia cuenta con un total de ocho puertos de gran importancia en su territorio continental además de controles aduaneros en la frontera; Cuentan con herramientas tecnológicas que facilitan el intercambio de bienes para la facilitación de las importaciones y exportaciones (Agencia Nacional de Infraestructura, 2020).	Oportunidad-Baja: Existen los instrumentos necesarios para el comercio entre países.

2.1.2.5. Factor Ecológico.

Tabla 13: *Factor Ecológico.*

Para los residuos de empaque y envase de productos comercializados tanto nacionales como importados, los productores deberán incorporar un mínimo de 30% de material reutilizado con respecto al peso total de empaques y envases que fueron colocados en el mercado (Minambiente, 2019).	Amenaza-Baja: Es necesaria la implementación de procesos para cumplir esta normativa.
Se establece en la Ley 9 de la INVIMA Artículo 207 que para evitar problemas sanitarios toda edificación debe mantenerse limpia y presentable (LEY 9 DE 1979, 2018).	Amenaza-Baja: Se debe mantener estrictos controles en todo momento

2.1.2.6. Factor Legal.

Existen algunas regulaciones en la Ley 9 de 1979 que establece la INVIMA (*Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*), entidad encargada de la regulación de los productos de consumo, exportación e importación en Colombia.

Tabla 14: *Factor Legal.*

Para importar se debe obtener la subpartida arancelaria otorgada por el DIAN obligatoriamente, además registro como importador, con RUT y estar inscrito en la cámara de comercio (MINCOMERCIO, 2020)	Oportunidad-Baja: Proceso simplificado.
El artículo 246 establece: “Solamente los establecimientos que tengan licencia sanitaria podrán elaborar, producir, transformar, fraccionar, manipular, almacenar, expender, importar o exportar alimentos o bebidas” (LEY 9 DE 1979, 2018).	Amenaza-Baja: Regulaciones a cumplir.
El artículo 418 que: “Las materias primas que se empleen en la elaboración de bebidas alcohólicas cumplirán además las condiciones establecidas en la presente Ley, sus reglamentaciones, y las siguientes: a) Agua potable; b) Cereales malteados o no, azúcares, levaduras, flores de lúpulo y demás materias primas exentas de contaminación” (LEY 9 DE 1979, 2018).	Amenaza-Baja: Regulaciones a cumplir.
El artículo 247 establece: “Para realizar en un mismo establecimiento actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, expendio, consumo de alimentos o bebidas y de otros productos diferentes a éstos, se requiere autorización previa del Ministerio de Salud<1> o de la autoridad delegada al efecto” (LEY 9 DE 1979, 2018).	Amenaza-Baja: Regulaciones a cumplir.

2.2. Análisis de la Industria (PORTER) Colombia.

Para poder analizar el entorno del ron en Colombia, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER. Las amenazas serán definidas con un factor numérico en donde la denominación de cinco (5) será una amenaza muy fuerte y una denominación de uno (1) será una amenaza de menor impacto.

2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores – Media.

Tabla 15: *Amenaza de Nuevos Competidores.*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	El capital para ingresar a la industria es medio-alto.	0.6	2	1.2
2	Existe una regulación que limita el PVP de licores.	0.4	1	0.4
Total:		1		1.6

Los informes de planta y equipo presentados en la Superintendencia de Sociedades por cada empresa oscilan entre los \$100.000 USD hasta los \$1'500.000 USD. (Superintendencia de Sociedades, 2019)

Existe una metodología que establece el precio unitario de venta al público a partir de los registros sanitarios otorgados por la INVIMA lo cual podría repercutir en la fijación libre de precios y el ingreso de nuevos competidores. (DANE, 2019)

2.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos – Alta.

Tabla 16: *Amenaza de Productos Sustitutos.*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Existe una gran variedad de productos sustitutos.	0.7	3	2.1
2	La variación de precios de un sustituto a otro es baja.	0.3	3	0.9
Total:		1		3

Colombia produce e importa gran variedad de licores, entre cerveza, aguardiente, whisky, gin, ginebra, vodka; Al contar con gran variedad no es posible determinar con exactitud el coste de cambio, sin embargo los sustitutos pueden encontrarse de todos los precios en el mercado. (Trade Map, 2019)

2.2.3. Poder de Negociación de los Compradores - Alta.

Tabla 17: *Poder de Negociación de los Compradores.*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Existen gran variedad de distribuidores y productores en el mercado.	0.65	4	2.6
2	El cliente se informa de precios mediante los sitios informáticos	0.35	2	0.7
Total:		1		3.3

Al contar con gran variedad de centros de distribución o distintas marcas de licores de distintas clases el cliente tiene la opción y alternativas para escoger dónde y qué producto elegir a su elección. (Superintendencia de Sociedades, 2019)

El cliente tiene la facilidad de conocer el precio máximo de comercialización sin impuestos este se encuentra regulado y publicado en fuentes oficiales del gobierno de Colombia. (DANE, 2019)

2.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores – Media.

Al ser un producto de exportación es necesario el análisis de los proveedores locales, en este caso Ecuador, ya que la producción se realizará en el país, para luego, una vez el producto esté finalizado, se pueda llevar a cabo su exportación a Colombia el país de destino.

Tabla 18: *Poder de Negociación de los Proveedores.*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Existen pocos productores de la materia prima principal	0,55	3	1,65
2	La demás materia prima es de fácil obtención	0,45	1	0,45
Total:		1		2,1

Para la elaboración de ron de sabores es necesario materias primas como caña de azúcar, agua, levaduras, y sabores naturales. Existen 88 empresas registradas que cultivan caña de azúcar en el país. Respecto a los demás ingredientes su obtención no representa problemas significantes, sin embargo, la importación de materia prima

puede ser tomada como opción en el caso de tener inconvenientes con los productores locales (SUPERCAS, 2020) .

2.2.5. Intensidad de la Rivalidad – Media.

Tabla 19: *Intensidad de la Rivalidad.*

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Existe una concentración en el mercado de las empresas líderes	0.5	3	1.5
2	Existen pocas empresas que operan en el mercado	0.35	2	0.7
3	La producción y exportaciones están en crecimiento en la industria.	0.15	3	0.45
Total:		1		2.65

Según la Superintendencia de Sociedades el mercado de producción y comercialización la mayor cantidad de ventas se encuentra concentrado en empresas de carácter grande que representan más del 60% de total de las ventas nacionales. (Superintendencia de Sociedades, 2019)

Existen únicamente doce empresas registradas con el CIU C1101. Indica la baja cantidad de empresas que están operando en el mercado colombiano. (Superintendencia de Sociedades, 2019).

Desde el año 2014 Colombia viene reduciendo su déficit con lo que respecta al comercio internacional de los licores en general, lo cual indica un mayor número de exportaciones y por ende una mayor producción interna, indicaría la posibilidad de una competencia más exhaustiva para el posicionamiento en el mercado, sin embargo no retira el hecho de que Colombia sigue importando mayoritariamente los productos de la industria desde el exterior. (Trade Map, 2019)

Existen productoras de ron que se encuentran ya posicionadas, las más destacadas son dos empresas, Industria Licorera de Caldas con su marca de ron denominada Ron Viejo de Caldas y la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia con su marca Ron Medellín, adicionalmente, existen productos de importación que mantienen espacio en las pechas de consumo de licores en Colombia como son el Ron Bacardí, Havana Club y Barceló. (Superintendencia de Sociedades, 2020)

2.2.6. Diamante de PORTER.

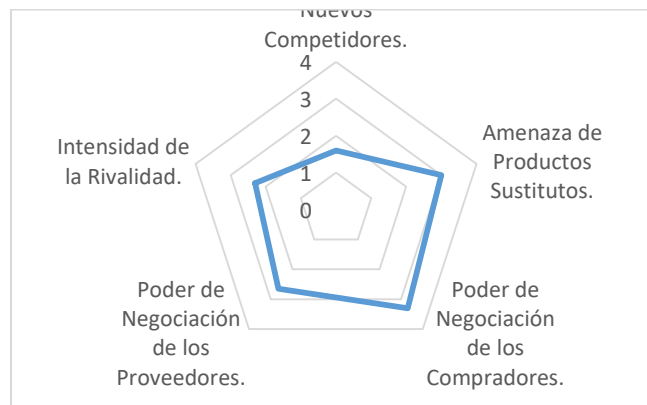


Figura 1: *Diamante de Porter de la industria.*

Como resultado vemos que el sector mantiene varias amenazas, de las cuales destaca la Amenaza de Productos Sustitutos y el Poder de Negociación de los Compradores, representando varios retos en el sector. Sin embargo, las puntuaciones del Poder de Negociación de Proveedores y Amenaza de Nuevos Competidores, representan una amenaza relativamente baja en la industria.

2.3. Matriz EFE.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, es una herramienta que permite resumir y evaluar información de carácter económico, cultural, social, legal, gubernamental. En donde la puntuación total no podrá ser superior a cuatro y la más baja uno. (David, Administración Estratégica, 2013)

Tabla 20: *Matriz EFE.*

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Ecuador cuenta con varios tratados comerciales, uno es el acuerdo de comercio con miembros de la CAN.	0.12	4	0.48
Colombia y Ecuador cuentan con infraestructura logística adecuada para promover el comercio.	0.08	3	0.24

Tendencias afirman que en Colombia el consumo de alcohol mantiene tendencias crecientes.	0.14	4	0.56
Existen facilidades de adquisición de insumos de materia prima para la industria.	0.09	3	0.27
Las importaciones del sector han ido en aumento en Colombia	0.07	3	0.21
Amenazas			
Existe gran cantidad de productos sustitutos y de fácil obtención.	0.13	1	0.13
En el mercado existen compañías posicionadas que acumulan gran parte del mercado.	0.12	1	0.12
Colombia cuenta con un ingreso per cápita bajo lo cual limita el precio de los productos.	0.10	2	0.2
Se necesita permisos y certificados para poder comercializar el producto.	0.08	2	0.16
Colombia importa mayoritariamente productos del sector desde otros países	0.07	1	0.07
Total	1.00		2.44

La puntuación total de la Matriz EFE se obtiene un resultado de 2.44, lo cual refleja la capacidad de respuesta en un nivel ligeramente por debajo del promedio.

2.4. Conclusiones.

- El análisis refleja que las relaciones tanto políticas como económicas entre Ecuador y Colombia mantienen lazos estrechos que permiten con facilidad seguir aumentando el comercio entre ambos países. Además que estas relaciones de ven sustentadas en Acuerdos Comerciales por ser miembros de entidades en común.
- Colombia mantiene tendencias crecientes de consumo per cápita de alcohol y que esta se ve afectada de forma directa en la producción e importaciones que el país realiza, lo cual no limita el ingreso de nuevos productos en el mercado.
- Colombia se rige por un control en sus políticas de comercialización de licores, se requieren permisos de la entidad sanitaria e inclusive del Ministerio

de Salud, además de muchas otras normas que establecen barreras no arancelarias para la libre circulación del producto en el mercado colombiano.

- Al realizar el análisis del entorno uno de los factores que más amenaza representa es el de productos sustitutos por motivos de la gran variedad de licores como vodka, whisky, tequila, aguardiente y cerveza. Por esta razón se debe enfocar en la diferenciación en la industria.
- Los clientes tienen un alto nivel de negociación, debido a la alta cantidad de productos sustitos y competidores, puede representar una amenaza muy alta ya que se deberá sacrificar utilidad para poder llegar a la gran mayoría de canales de distribución.
- Es determinante analizar las posibles políticas monetarias que aplique Colombia para determinar la rentabilidad del producto, debido a que Ecuador cuenta con USD una moneda que puede fortalecerse en relación con el COP repercutiendo directamente sobre el precio del ron.
- El análisis de la Matriz EFE arroja un resultado que se presenta por debajo del promedio 2.44, sin embargo la diferencia no es significativa de la del promedio 2.50, lo cual no es motivo de desalentar la respuesta mediante acciones estratégicas para poder manejarse en la industria.

3. Análisis del cliente.

Para poder determinar los problemas y oportunidades es necesario un proceso de identificación, difusión, y análisis de información, esta es necesaria para poder sustentar y apoyar las decisiones que la alta gerencia vaya tomando según los datos obtenidos. (Malhotra, 2016)

3.1. Segmentación de mercado.

Tabla 21: *Segmentación de Mercados.*

Segmentación			
Factores	Descripción	Porcentaje	Número
Geográfica	Colombia	100%	49.656.917
	Medellín	6%	2.979.415
Demográfica	Edad: 20-34 años	27%	804.442
	Nivel Socio Económico: Medio bajo-Medio	45%	361.998
Psicográfica	Personas que ingieren alcohol regularmente	57%	206.339

Al realizar la segmentación se obtiene un resultado de 206339 personas como potenciales clientes para el producto de ron de sabores no tradicionales.

3.2. Problema.

3.2.1. Problema administrativo.

Determinar la aceptación del ron de sabores no tradicionales en el mercado de Medellín-Colombia.

3.2.2. Problema de investigación.

¿Cuáles son las variables determinantes para la aceptación del ron de sabores no tradicionales en el mercado colombiano?

3.3. Objetivos.

3.3.1. Objetivo general.

Evaluar el nivel de aceptación que se generará al lanzar un ron de sabores no tradicionales en la ciudad de Medellín-Colombia, investigando variables determinantes en el mercado.

3.2.2. Objetivos Específicos.

- Determinar los factores determinantes para los posibles consumidores de ron de sabores no tradicionales.
- Identificar los lugares idóneos para la compra de ron de sabores no tradicionales.

- Evaluar las mejores estrategias de promoción para dar a conocer el ron de sabores no tradicionales.
- Determinar el precio justo en el mercado que los consumidores perciben del producto de ron de sabores no tradicionales.

3.4. Hipótesis.

3.4.1. Hipótesis Nula

Ho. El 60% de los consumidores se declara dispuesto a comprar ron de sabores no tradicionales.

3.4.2. Hipótesis Alternativa.

H1. El 40% de los consumidores se declara que no estaría dispuesto a comprar ron de sabores no tradicionales.

3.5. Investigación Cualitativa.

Se selecciona el método de investigación exploratoria, lo cual involucra las entrevistas a expertos para la obtención de información.

3.5.1. Resultados de las entrevistas a expertos.

3.5.1.1. Entrevista a Experto 1.

Nombre: Econ. Ricardo Lasso

Ubicación: Quito-Ecuador

Trayectoria: Gerente de área en empresas de comercio.

- La industria de licores presenta altos niveles competitivos y de crecimiento, pudo ser testigo de que la industria mantiene un ambiente de mucha competencia, cada compañía se encontraba en posiciones que les obligaba a adaptarse al entorno el cual era muy cambiante, sin embargo con las

estrategias correctas se podía ganar una participación de mercado lo cual también hacía que la empresa ganara más dinero.

- Al hablar de los competidores se ve que el sector mantiene altos niveles de competencia además de los productos sustitutos que están presentes en el mercado, como en nuestro caso la cerveza y el principal jugador nacional en esta industria es Cervecería Nacional un competidor muy fuerte, se puede ver un ambiente que se lo puede denominar como feroz, pero el tamaño de mercado siempre ha sido determinante en la industria licorera, con productos que gusten y que estén correctamente dirigidos al público al que se quiere llegar pueden llegar a tener gran éxito pese a la competencia, el factor clave para el ingreso a la industria es un producto correctamente segmentado para poder entrar y tener éxito.
- Al ser un ron no tradicional es necesario que se investigue muy a fondo los gustos y el impacto que este podría tener en los consumidores, y más aún en el mercado colombiano, se debe realizar una correcta investigación para poder determinar el éxito del producto ya que no se cuentan con históricos muy relevantes que sustenten una gran probabilidad de éxito en el mercado.
- Para ingresar este tipo de producto, es necesario implementar canales de distribución, en primer lugar se debe enfocar en licorerías, que ayuden a que el producto gane mercado y se dé a conocer, posteriormente se debe analizar qué tan potencial o que tan grande es la demanda insatisfecha para poder ir generando nuevas estrategias de distribución y producción.
- Además que es importante segmentar correctamente el público al que se quiere dirigir el producto, al ser un ron que no es común y en un mercado desconocido, el target debe ser de una capacidad media económicamente hablando, también que se debe estar muy abierto a sugerencias que con el tiempo los clientes puedan ir dando para la mejora del producto y de implementar campañas publicitarias en redes que ayuden al posicionamiento del producto en el mercado colombiano.

- Como recomendación se plantea un estudio a profundidad del impacto de este producto en el mercado objetivo, ya que se desconoce si el producto pueda tener éxito o fracaso debido al poco conocimiento de las tendencias en el mercado colombiano las cuales suelen ser bastante cambiantes.

3.5.1.1. Entrevista a Experto 2.

Nombre: Raúl Rodríguez.

Ubicación: Quito-Ecuador

Trayectoria: Consultor de Comercio Exterior.

- La industria se encuentra en crecimiento, el licor es una de las principales industrias del país y de las que menos se ven afectadas en crisis económicas, debido a la constante demanda de productos ya que el alcohol, así sea malo es consumido diariamente en todo el país y Colombia no es la excepción.
- Cada día las empresas están en constante innovación de sus productos y tratan de añadirle algún valor para que el consumidor no pierda interés en la marca y la rentabilidad siempre se ha mantenido en los márgenes pese a la competencia existente en el mercado.
- Para la distribución es necesario la creación de alianzas estratégicas que permitan al producto estar en los mejores lugares posibles, se debería iniciar en tiendas especializadas que ayuden a que el producto se vea y se pruebe en un mercado desconocido.
- Se debe enfocar en un target que esté entre el medio-bajo y medio, debido a que se le está agregando algo más al producto y no suele ser percibido por las clases más bajas socioeconómicamente hablando, también que un target muy alto obligaría a que el producto mejore sustancialmente su calidad para que los de esta categoría sientan la diferencia y estén dispuestos a pagar un valor mayor por este producto.

- Como recomendación se plantea varias pruebas del producto para antes de lanzar al mercado, permitirá reconocer falencias y posibles mejoras que ayudarán a que el producto tenga éxito en Colombia, además de un profundo estudio de mercado para poder determinar las mejores estrategias al diseñar el plan de marketing.

3.5.2. Resultados de entrevistas a clientes.

3.5.2.1. Entrevista a cliente uno.

Mediante correo electrónico se pudo realizar un contacto con el Señor Serafín Durán, cuya residencia es en la ciudad de Medellín-Colombia, es dueño de una tienda en general y una licorería en dicha ciudad.

- Existen cantidades de proveedores en Colombia, de licores nacionales como internacionales, la gran demanda de este producto siempre ha mantenido a las ventas en constantes crecimientos en sus establecimientos.
- La clase de licor que más ventas tienen en sus establecimientos son el aguardiente la cerveza el wiski y el ron, con ese respectivo orden, y recalca que los precios que maneja son muy variantes debido a la gran cantidad de productos existentes.
- Al querer ofrecer un ron con un valor agregado de sabores se presenta una oportunidad, siempre y cuando se ofrezca sabores que aún no estén presentes en el mercado.
- Si se estaría dispuesto a comprar el producto, debido a que los licores pese a su gran variedad, los consumidores siempre están dispuestos a probar algo nuevo en el mercado, y un factor de alta importancia en la residencia de compra es la calidad, sabor y precio del producto, los sabores deberían enfocarse en ver si se puede realizar en tradicionales o no tradicionales investigando las frutas colombianas.

- Al hablar de los sustitutos es el mayor problema del producto, cualquier otro licor de cualquier clase puede cumplir la función que tiene el alcohol en el organismo.
- El producto podría tener éxito y la promoción de este es la clave para eso, es importante realizar campañas publicitarias en redes sociales, en el establecimiento para que las personas puedan degustar el producto y sientan atracción del producto, también se podría fabricar presentaciones más pequeñas que acompañen a la botella principal para que en un inicio el cliente se sienta atraído para la primera compra y que esta reincida en el futuro.
- Para considerar el precio se debería tener una muestra física de cómo es el producto, pero dado la explicación del tamaño de la botella y el valor agregado que se le está agregando además de los precios promedios de los sustitutos y de la competencia esta presentación de licor no debería superar los 45.000 COP.

3.5.2.2. Entrevista a cliente dos.

Se pudo realizar un contacto con un bróker con base en Colombia, esta empresa denominada SUNTERRA TRADING es especialista en productos alimenticios y brinda facilidades para asesoramiento en comercio internacional.

- El mercado colombiano ha sufrido grandes transformaciones en los últimos años, estos cambios han permitido que el comercio de Colombia se dinamice incrementando tanto sus exportaciones como importaciones. En el sector la balanza comercial en Colombia mantiene aún un déficit, con eso se refiere a que el mercado colombiano está mayormente importando bebidas alcohólicas que exportando licores.
- Para poder comercializar el producto es necesario que el margen disponible para la distribución sea elevado, ya que se cobra un 18% de comisión.

- Si no se presenta un producto con la suficiente diferenciación, es poco probable que este tenga éxito en el mercado, debido a la alta competencia y a la presencia de varios sustitutos.
- El producto debe estar acompañado de una correcta campaña publicitaria que facilite el acceso para que los posibles compradores conozcan el producto, esta puede ser mediante los medios tradicionales o redes sociales.
- Un producto de con esas características y al ser una marca totalmente nueva en cualquier país, no podría superar los \$20 USD por unidad, daría también una imagen de un producto de una buena categoría con una calidad moderadamente buena pudiendo despertar el interés del consumidor

3.5. Investigación Cuantitativa.

Para la recopilación de información se seleccionó el método No probabilístico con un muestreo por conveniencia con un total de veinte personas de la ciudad de Medellín Colombia, los resultados fueron analizados estadísticamente y se presenta en la siguiente infografía los resultados obtenidos.



Figura 2: Infografía resultados investigación cuantitativa.

3.6. Conclusiones.

Las encuestas presentan un nivel de aceptación del 64% entre los 20 a 32 años dando una disposición de compra del ron de sabores no tradicionales. Por esta razón se acepta la Hipótesis Nula afirmando que más del 60% estaría dispuesto a comprar el ron de sabores no tradicionales.

- Se presenta que los consumidores colombianos están dispuestos a consumir el ron de sabores no tradicionales por los resultados cuantitativos de las encuestas, por la apertura de mercado hacia nuevos productos y las tendencias crecientes de consumo de licor en el mercado. (Observatorio de Drogas de Colombia, 2013)
- Según la investigación se presenta que el producto debe ser en un envase de vidrio, otro factor determinante es el sabor el cual se recomienda ser de mora como fruta tradicional y de maracuyá como fruta no tradicional en una presentación de 750ml.
- Los lugares idóneos para la comercialización del ron de sabores no tradicionales según el análisis cualitativo y cuantitativo se debería iniciar en licorerías para posteriormente llegar a las tiendas en general como punto de comercialización.
- Debido al segmento de mercado que se encuentra entre los 20 a los 34 años, los resultados recomiendan utilizar como medio de promoción redes sociales. Para incentivar la compra del producto se debería incluir pequeñas presentaciones que acompañen el producto principal además la opción de incluir regalos sorpresa como llaveros pulseras, etc. El observatorio de ECommerce Colombia asegura que las empresas ahora tienen un enfoque más digital promocionando en redes sociales como Facebook, Instagram, y Twitter. (Observatorio eCommerce Colombia, 2018)
- Según la investigación cuantitativa el precio justo que los clientes estarían dispuestos a pagar es de 35.000 COP, se encuentra dentro del rango que

presenta la investigación cualitativa en donde el mercado oscila un promedio entre 20.000 a 50.000 COP por productos sustitutos y de competencia.

4. Oportunidad de negocio.

Mediante el estudio realizado anteriormente tanto en el análisis de entornos PEST y PORTER, además de la investigación de mercado, se presentan algunas oportunidades para el ron de sabores no tradicionales en el mercado colombiano pese a ser un mercado altamente competitivo.

Las buenas relaciones han permitido ir fortaleciendo el ámbito comercial entre ambos países; El acuerdo de libre comercio permite el intercambio de bienes y servicios con preferencias arancelarias, de esta forma el producto ron de sabores no tradicionales con la partida 2208.40.00.90 tiene un libre acceso con respecto a barreras arancelarias permitiendo ser importado con el 0% de arancel (MINCOMERCIO, 2020). Representando una oportunidad para el producto debido a que puede entrar al mercado colombiano con un precio competitivo, variable determinante poder llegar al segmento deseado.

Al hablar de la industria de licores en Ecuador, esta presenta niveles de crecimiento promedio de sus ingresos de hasta el 4%, lo cual indica el buen crecimiento que se está dando en este sector, se refleja como una oportunidad para ingresar a la industria debido a sus niveles constantes de expansión en el mercado, además que en el país no existe compañía alguna que produzca esta clase de ron con sabores no tradicionales.

Por otro lado se puede identificar una oportunidad en el mercado colombiano, este ha ido incrementando el nivel de sus importaciones de licores hasta en un 20% año tras año (Trade Map, 2019), lo cual es sinónimo de un mercado de alta demanda de variedad de licores extranjeros por parte de los consumidores colombianos en especial el ron.

Para la elaboración de producto es necesaria la importación de maquinaria especializada desde el exterior lo cual representa costos adicionales, sin embargo existen facilidades con lo que respecta al precio de estas máquinas gracias al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, favorece al proyecto permitiéndole una disposición de menor costo al momento de negociar la maquinaria.

Durante los últimos años la tendencia de consumo de alcohol en Colombia mantiene indicadores positivos, además que se asegura que el nivel de urbanización es un factor que incide en el índice de consumo de las personas, (Observatorio de Drogas de Colombia, 2013), otra oportunidad para el ron de sabores no tradicionales debido a que se ha escogido una ciudad con un nivel de urbanización alto como es Medellín, otro factor importante es la diferenciación que se está presentando en el producto por añadirle sabores una variable que es poco vista en rones.

Los resultados que se presentan en el estudio de mercado muestran datos favorables sobre la aceptación del ron de sabores no tradicionales en el mercado de Medellín Colombia, analizando los datos que se reflejan en las encuestas de la investigación cuantitativa se obtiene los siguientes resultados para el cálculo de la demanda potencial:

Tabla 22: *Segmentación.*

Segmentación			
Factores	Descripción	Porcentaje	Número
Geográfica	Colombia	100%	49.656.917
	Medellín	6%	2.979.415
Demográfica	Edad: 20-34 años	27%	804.442
	Nivel Socio Económico: Medio bajo-Medio	45%	361.998
Psicográfica	Personas que ingieren alcohol regularmente	57%	206.339
Interesados	Personas que están interesadas en adquirir el ron de sabores no tradicionales.	54.23%	111.897
Dispuestos	Personas que están dispuestas a comprar el ron de sabores no tradicionales.	64%	71.614

La segmentación es de 71614 personas en la ciudad de Medellín-Colombia.

Demanda Potencial del producto:

n= 71.614 personas

Frecuencia= Las encuestas reflejan que en promedio las personas adquieren una botella cada mes.

Consumo= 12 veces al año

$$x = 71.614 \times 1 \times 12$$

$$x = 859.368$$

Existe una demanda potencial de 859.368 botellas al año para la ciudad de Medellín-Colombia del producto de ron de sabores no tradicionales. El precio justo que refleja la investigación cuantitativa es de 35.000 COP.

$$x = 859.368 \times 35.000$$

$$x = 30.077.880.000$$

Se obtiene una cifra potencial monetaria de \$30.077.880.000COP; Al realizar el cambio a USD da un resultado de \$8.593.680 USD aproximadamente, es importante recalcar que esta cifra es dependiente del tipo de cambio.

5. Plan de marketing.

Incluye las directrices para las tácticas de la empresa que le permitan llegar a sus objetivos de marketing, también es un resumen sobre el conocimiento del mercado e indica como la empresa planea llegar a sus metas, denominado como uno de los elementos de mayor importancia del proceso de marketing. (Kotler, 2006)

5.1. Estrategia general de marketing.

5.1.1. Estrategia de mercadeo.

Se ha determinado que para que se pueda ingresar al mercado colombiano el producto ron de sabores no tradicionales se utilizará la estrategia genérica de diferenciación.

- **Estrategia de diferenciación:** Se presenta una diferenciación específicamente en los sabores que se presentan en el producto que no se encuentran comúnmente en el mercado, los sabores serán de frutas no

tradicionales permitiendo que el producto cuente con un agregado que no se encuentra en los demás productos de ron del sector en Colombia.

- **Estrategia de internacionalización:** Se ha determinado que la estrategia de internacionalización será de exportación directa, para poder llegar al consumidor colombiano, se utilizará un intermediario que se encargará de la comercialización del ron de sabores no tradicionales en Colombia. Con la ayuda del intermediario el producto podrá darse a conocer con una variedad de sabores no tradicionales que gracias a la cercanía cultural entre Ecuador y Colombia pueden resultar llamativos para los consumidores de sabores que no son típicas y que aún no han sido aprovechadas en su en la industria de licores en su totalidad.

5.1.2. Market Share.

Se establece una cuota de mercado de 4.3% en relación a las personas de la segmentación y su consumo anual del producto.

Tabla 23: *Market Share.*

Cuota de mercado:	$71614 \times 4.3\% = 3094$
Producción anual inicial:	$3094 \times 12 = 37128$
Valor COP de la producción	$37128 \times 35000 = \$1'299,480,000$

5.1.3. Propuesta de valor:

Para definir la propuesta de valor se utilizará el modelo Lean CANVAS.

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja	Segmento de cliente
Existen pocas diferenciaciones con respecto al ron tradicional que se ha presentado durante años.	Innovar en la elaboración y presentación de botellas de ron para el consumidor con nuevos sabores.	Brindar a nuestros clientes la satisfacción de disfrutar una nueva presentación de ron, con sabores a frutas no tradicionales, ofreciendo innovación y en su paso diversión para nuestros consumidores.	El producto cuenta con sabores de frutas exóticas de la región.	-Hombres y mujeres de Medellín-Colombia. -Entre 20 y 34 años. -Clase social media y media baja.
	Métrica clave Ventas del producto. Aceptación en el mercado.		Canales Página Web Licorerías Tiendas en general.	
Estructura de Costes Costos de producción, gastos administrativos, marketing logística y RRHH		Estructura de Ingresos Venta del ron de sabores no tradicionales		

Figura 3: CANVAS.

5.2. Mezcla de Marketing.

5.2.1. Producto.

5.2.1.1. Características y atributos.

El ron de sabores no tradicionales es un producto que se enfoca en la atracción de adultos jóvenes para así poder degustar diferentes sabores a los ya conocidos en el ron tradicional. Ha tomado años para que la industria del licor se diera cuenta del potencial que existe en agregar sabores a los licores de hace mucho tiempo, incluso cientos de años para poder dar al consumidor nuevas experiencias al momento de disfrutar una bebida alcohólica.

Como principal atributo del producto se basa en sus sabores a frutas no tradicionales, gracias a la riqueza agrícola de las tierras en el Ecuador se cuenta con gran diversidad para la obtención de frutos como la uvilla, guayaba, granadilla, pitahaya entre otras que facilitan e inspiran a combinar sabores poco conocidos con el del ron que es del gusto de paladar de muchos. Además que su calidad será de un rango medio debido al añejamiento con el que deberá contar el ron permitiendo que los consumidores gocen de un producto bueno además de su sabor especial.

5.2.1.1. Branding.

Se detalla a continuación el nombre, logo y slogan de la empresa. El nombre seleccionado ha sido “Ron Exotic”, representando la más clara diferenciación del producto, lo exótico y en idioma inglés para atraer al público en la categoría de jóvenes adultos, al ofrecer ron de sabores no tradicionales, se presenta una nueva experiencia de conocer la combinación del ron con sabores a frutas poco conocidas, se espera que el nombre llame la atención del cliente objetivo.

El slogan representa en su esencia la intriga y la propuesta, con esto se ha decidido por selección “Prueba lo diferente”, presentando al cliente la propuesta de probar el ron pero con algo distinto y a su vez poco conocido, con la intención de enviar un mensaje de modernidad.

La representación gráfica de la marca será en base al nombre del producto. Creando un logotipo sencillo y acorde al segmento de mercado, utilizando como único color el cian, color poco utilizado en marcas y que destaca con el nombre, producto y tipo de fuente seleccionado.



The image shows the brand logo for 'Ron Exotic'. The words 'Ron Exotic' are written in a light blue, cursive script font. Below it, the slogan 'Prueba lo diferente' is written in a smaller, black, cursive script font.

Figura 4: *Logotipo del producto*

Envase:

El envase es el que contendrá el ron de sabores no tradicionales, con los resultados de las encuestas y demás investigación de mercado, se determinó que este deberá ser de vidrio, con tapa para evitar la contaminación del producto y una capacidad de 750ml.



Figura 5: *Envase del producto.*

Empaque y embalaje.

Por motivos de seguridad debido al transporte requerido en la exportación del producto, se debe proteger el envase con separadores de cartón dentro de la caja, evitando la fractura de las botellas en su traslado, este será desechado al momento de la puesta en exhibición del producto.

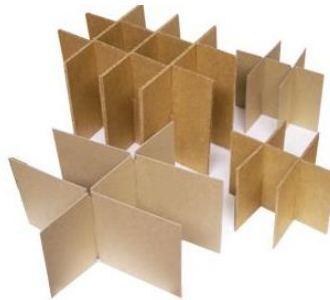


Figura 6: *Protección de la botella.*

La caja llevará la cantidad de doce botellas del producto. Es necesario colocar simbología para la manipulación correcta de la mercancía en su traslado, que permitan dar conocimiento a los transportistas del tipo de bien que están transportando, la manipulación con cuidado, el lado correcto en el que debe ser colocada la caja, la fragilidad del contenido y su sensibilidad a la humedad, estos son interpretados con los siguientes símbolos respectivamente.



Figura 7: Simbología de transporte para la mercancía.

Etiqueta.

La etiqueta del producto será en español y lleva el logo del producto, los ingredientes, grados alcohólicos, registros sanitarios de Ecuador y Colombia, el nombre del distribuidor que es la persona que realiza la importación, además de las advertencias obligatorias establecidas en la jurisdicción del país de destino.

Soporte.

El servicio post venta del producto permitirá conocer todos los reclamos que puedan presentarse; Se evaluará y tomará acciones en medida en que se presenten las quejas en el sitio web del producto, en redes sociales o en cualquier medio de contacto que el cliente utilice para comunicarse con la organización.

5.2.2. Precio.

Con el estudio de mercado realizado se utilizó la herramienta del precio justo para que los consumidores determinen mediante las encuestas cuál es el precio que a su criterio responde a los atributos y beneficios del ron de sabores no tradicionales, se obtuvo como resultado un precio de treinta y cinco mil COP, además que se fijará a la competencia como un determinante del precio lo cual se explica más adelante.

5.2.2.1. Costo de venta.

Es necesario el estudio y análisis de todos los insumos requeridos para la determinación del costo de venta del producto, se ha determinado un coste de venta unitario por botella de 750ml de 5.36 USD, detallado a continuación.

Tabla 24: *Costo de venta.*

Descripción	Cantidad para 750ml	Medida	Costo medida	Costo U
Materia prima directa				
Melaza	0,20	Kg	\$ 5,50	\$ 1,10
Azúcar procesada	0,10	Kg	\$ 0,64	\$ 0,06
Agua Destilada	1,20	L	\$ 0,50	\$ 0,60
Levaduras	0,22	Kg	\$ 2,50	\$ 0,55
Saborizantes	0,15	L	\$ 3,00	\$ 0,45
Materia prima indirecta				
Botella	1	U	\$ 0,76	\$ 0,76
Etiqueta	1	U	\$ 0,15	\$ 0,15
Empaque	1	U	\$ 0,12	\$ 0,12
Caja	0,08	u	\$ 0,19	\$ 0,02
Mano de obra directa:				\$ 0,60
Gastos Indirectos:				\$ 0,82
Gasto Uso Maquinaria:				\$ 0,13
Total:				\$ 5,36

5.2.2.2. Estrategia de precio.

Se muestra la cadena de precios de la organización en el siguiente recuadro:

Tabla 25: *Cadena de precios.*

Costo del producto:	Precio distribuidor	Precio Mayorista	PVP
5,36	7,3	9,13	10,14
Costo del producto:	Margen empresa	Margen distribuidor	Margen mayorista
5,36	26,58%	18%	10%

Para la estrategia de fijación de precio se centrará en la orientada a ventas, de esta forma la organización centrará sus esfuerzos en la comercialización por volumen del producto.

5.2.2.3. Estrategia de entrada.

Con lo que respecta a la estrategia de entrada, se ha fijado una estrategia de status quo, en donde el producto ingresará al mercado con un valor similar a los productos de la competencia o en su caso de los sustitutos.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste de precio.

En caso de que la estrategia de entrada no muestre los resultados esperados, se cambiara a la estrategia de penetración en donde se presentará un precio menor al de los de la competencia para poder ingresar al mercado hasta que el producto tenga resultados favorables.

5.2.3. Plaza.

5.2.3.1. Estrategia de distribución.

Con el objetivo de la reducción de costos al momento de la distribución, se ha seleccionado el tipo de distribución selectivo, permitirá que el productor pueda controlar qué establecimientos puedan vender el producto, facilitando el análisis de cómo se encuentra ubicado y en qué sectores se puede comprar el producto para poder mantener un mayor control de la expansión de la marca y para así conjuntamente proporcionar esfuerzos de marketing en los puntos clave.

5.2.3.2. Puntos de venta.

Con el estudio de mercado realizado con anterioridad, enfocado en lo que presenta los resultados de las encuestas respondidas, se ha determinado que el consumidor preferiría adquirir el ron de sabores no tradicionales en tiendas de conveniencia o directamente en licorerías. Se utilizará un distribuidor que conoce el mercado colombiano y facilite el ingreso a locales comerciales del tipo antes mencionados, Sunterra Trading enfocará el ingreso en primer lugar en licorerías que dispongan un espacio físico en Medellín y que sean conocidas en la localidad como La Careta, Tiendas Jumbo que dispone de sección de licores en su oferta, además se planea potenciar en locales que cuenten con tiendas online como Licores Medellín, La Licorera y Dislicores; establecidos los puntos de venta inicialmente se contará con presencia en un local de cada mayorista mencionado con anterioridad con un total de cinco puntos de venta mayoristas en la ciudad.

5.2.3.3. Estructura del canal de distribución.

Para poder distribuir el ron de sabores no tradicionales se contara con un canal de tres niveles, en primer nivel se encuentra el productor, encargado de la elaboración

y traslado hacia la frontera punto de exportación del producto y de entrega de la mercancía al segundo nivel el bróker, encargado de la ejecución del tercer nivel de distribución hacia los puntos de venta en el que el consumidor final encontrará el producto.

5.2.3.4. Tipos de canal

Con lo que respecta a la selección del tipo de canal, se ha determinado que para la distribución del producto fue seleccionado un canal indirecto corto, se ha llegado a este tipo de canal debido a los actores que se ven involucrados para que el ron de sabores no tradicionales llegue al consumidor final, el canal se representa en el gráfico a continuación.

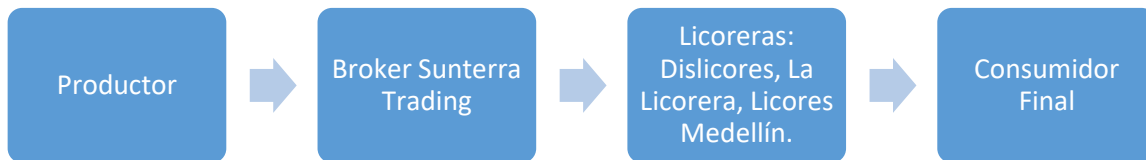


Figura 8: *Tipo de Canal.*

5.2.4. Promoción.

5.2.4.1. Estrategia Promocional.

Es necesario que para el éxito del ron de sabores no tradicionales, se utilice una estrategia de PULL, se ha tomado esta estrategia para atraer al cliente hacia el producto, por ende y debido a esta estrategia es necesaria la implantación de campañas que promuevan el consumo del producto enviando el mensaje central de innovación y diversión para nuestros consumidores.

5.2.4.2. Publicidad.

Se realizarán anuncios que promocionen el producto en redes sociales en un principio en Facebook e Instagram con anuncios diarios del producto, debido a que nuestro público objetivo son personas que generalmente utilizan con frecuencia estas aplicaciones móviles. Además se contará con una fan page en estas redes sociales para crear una comunidad de seguidores para poder mantenerlos al tanto

de promociones o novedades sobre el licor, como adicional la creación de una página web que profundice información y dudas que tengan que los consumidores en general.

5.2.4.3. Promoción de ventas.

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, han determinado que para la promoción de ventas el producto deberá contar con regalos sorpresa acorde al producto como vasos o pequeñas jarras que motiven al consumidor a efectuar la decisión de compra, en adicional se implementará una presentación más pequeña del producto que acompañe a la presentación de 750ml, motivará al cliente y permitirá distinguir al producto para su posicionamiento. Esto se lo hará por temporadas acorde a la situación del mercado

5.2.4.4. Fuerza de ventas.

Para impulsar y reforzar el posicionamiento del ron de sabores no tradicionales en Colombia, se planea la colocación de personal que se encuentre correctamente distribuido en los lugares de venta del producto, durante los días jueves, viernes y sábado de forma semanal, mediante un aforo físico que cuente con muestras para degustación y juegos con premios que faciliten el interés del mercado objetivo en el producto.

5.2.4.5. Marketing directo.

Con la creación de una fan page antes mencionada en redes sociales como Facebook e Instagram, se plena mantener una posición de suma interacción con las personas que con el pasar del tiempo vayan sumándose como seguidores, también permitirá la obtención de información de forma más cercana sobre las preferencias o quejas que los clientes tengan en el producto; También se facilitará el dar a conocer sobre ofertas o promociones estacionales del ron de sabores no tradicionales en el mercado, se espera que se motive al cliente hacia el consumo del licor. Se detalla en el siguiente recuadro los gastos esperados en marketing para los primeros cinco años en base a las estrategias expuestas anteriormente:

Tabla 26: *Gastos Anuales de Marketing.*

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
Total Anual						
Mantenimiento de plataformas	\$ -	\$ 192,00	\$ 211,20	\$ 232,32	\$ 255,55	\$ 281,11
Publicidad Facebook	\$ -	\$ 1.541,95	\$ 1.637,05	\$ 1.738,02	\$ 1.845,22	\$ 1.959,02
Publicidad Instagram	\$ -	\$ 1.541,95	\$ 1.637,05	\$ 1.738,02	\$ 1.845,22	\$ 1.959,02
Fuerza de ventas	\$ -	\$ 7.401,34	\$ 7.857,84	\$ 8.342,49	\$ 8.857,04	\$ 9.403,32
Promociones	\$ -	\$ 6.167,78	\$ 6.548,20	\$ 6.952,07	\$ 7.380,86	\$ 7.836,10
TOTAL:	\$ -	\$ 16.845,01	\$ 17.891,33	\$ 19.002,92	\$ 20.183,88	\$ 21.438,57

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

6.1. Propuesta de filosofía.

6.1.1. Misión.

Ser una empresa orgullosamente ecuatoriana dedicada a la producción de licores que se distingan por sus sabores innovadores para así poder generar nuevas experiencias en nuestros consumidores, contando con personal estrictamente capacitado para la implementación de procesos que cumplan con estándares de calidad para todos nuestros productos, sin dejar de lado la responsabilidad social enfocada en la generación de empleos y el desarrollo del país.

6.1.2. Visión.

Convertirse en la principal empresa nacional exportadora de licores con sabores no tradicionales en el año 2025, generando reconocimiento en el ámbito internacional como ícono de innovación en la industria, contando con valores de crecimiento responsable y llevando nuevas experiencias a nuestros consumidores.

6.1.3. Objetivos de la organización:

6.1.3.1. Objetivos mediano plazo:

- Expandir el monto de exportación en un mínimo de 5% a partir del segundo año hacia el mercado de destino.
- Ir incrementando mensualmente 0.5% el monto en promoción para fortalecer la estrategia de marketing.

- Disminuir gastos administrativos a partir del tercer año en un 5% a través de una revisión interna de procesos en la empresa.

6.1.3.2. Objetivos largo plazo:

- Crear para el año cinco una nueva línea de negocio con un nuevo tipo de licor distinto al ron.
- Implantar en el año cuatro negociaciones con al menos un nuevo distribuidor en otro mercado objetivo.
- Obtener mínimo un 6% de participación de mercado para el año cuatro de operaciones.

6.2. Plan de operaciones.

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento.

Es necesario la determinación de tres procesos claves que se encuentran relacionados para la creación de valor en la empresa, los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Mediante estos tres procesos la empresa puede funcionar de manera óptima y con los respectivos procesos que conlleva la operación.

6.2.1.1. Procesos Estratégicos.

Sirven de ayuda para la orientación a futuro de la organización y el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. También para la mejora continua de las estrategias a seguir para el éxito en el tiempo. Entre los procesos estratégicos se encuentra Planificación Estratégica, Control de Calidad y Mejoramiento.

6.2.1.2. Procesos Operativos.

Los Procesos Operativos se basan en todos los procesos necesarios para la elaboración del producto final son detallados a continuación:

- **Abastecimiento:** Se basa en la obtención de todas las materias primas necesarias para la elaboración del producto.

- **Producción:** En este proceso comprende todas las actividades necesarias para poder obtener el producto final en este caso el ron de sabores no tradicionales para que se encuentre en todos los estándares necesarios para su posterior comercialización.
- **Logística:** Este proceso consiste en el transporte necesario para la llegada del ron de sabores no tradicionales al punto de entrega acordado con el comprador del producto en los tiempos convenientes.
- **Comercialización:** Para entender este proceso es necesario detallar que se refiere a marketing y ventas, que completa todo el proceso para la colocación del producto y su promoción.

6.2.1.3. Procesos de Apoyo.

Ayudan a que las demás áreas tengan un mejor desempeño en la organización, y gestionan los recursos de la empresa, para el apoyo en la empresa se ha determinado tres áreas fundamentales con sus respectivos procesos estas se dividen en Procesos Financieros, Administrativos y de Recursos Humanos. La siguiente figura muestra el mapa de procesos de la organización.



Figura 9: *Mapa de Procesos de la Organización*

6.2.2. Cadena de valor:

Para poder determinar las principales actividades de generación de valor hacia el cliente y todas las demás actividades que son necesarias para el giro del negocio. Las actividades secundarias se presentan en segundo plano sin embargo, estas son de igual importancia para las operaciones del negocio. Se refiere a que todas las actividades deben trabajar en simbiosis una con otra para poder generar estrategias correctas que terminen en ventajas competitivas que permitan a la organización inmiscuirse en el mercado.

Actividades Secundarias	Infraestructura: Comprende todos los espacios físicos que se necesitan para la producción, almacenamiento y adecuación de áreas físicas para todas las demás áreas esenciales para la organización.				
	Administración: Todos los procesos financieros, como cartera y pagos, además de los procesos administrativos como inventarios e informes en general y recursos humanos encargado de todo el proceso de selección de fuerza laboral				
	Procesos Estratégicos: Aquí comprende toda la planificación estratégica como bases para el futuro de la organización además del análisis de factores a mejorar y el control de calidad de todos los procesos de la organización.				
	Abastecimiento: Compra de maquinaria, insumos de oficina y demás materiales para la operación del negocio.				
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Comercialización	Servicio al Cliente
	Recibir todo lo correspondiente a materias primas para la elaboración del ron de sabores	Etapa en la que las materias primas se combinan con los respectivos procesos para la obtención del ron de sabores no tradicionales.	Control de almacenamiento de producto final, y despacho hacia los puntos de acuerdo para su comercialización	Colocación del producto y su respectiva promoción de marketing para el aumento de las ventas del producto.	Recepción de quejas sobre el producto para su respectivo análisis y acciones correctivas correspondientes

Figura 10: *Cadena de Valor de la Organización.*

6.2.3. Flujograma de proceso de producción.

Para entender el proceso productivo es importante determinar todos los implementos y actores que deben pertenecer a este proceso para llegar a obtener

como producto final el ron de sabores no tradicionales. En primer lugar el gerente general se encargará del contacto, negociación y adquisición a los proveedores de materias primas, en conjunto con el ingeniero en alimentos para un mayor entendimiento sobre el tema; A continuación el bodeguero con el ingeniero en alimentos se encargan del control de calidad al momento de la recepción de las materias primas, en caso de obtener novedades se procederá a su devolución.

Como segundo paso el ingeniero en alimentos procederá a la elaboración del ron de sabores no tradicionales con ayuda del bodeguero para el apoyo de movimiento de insumos necesarios, en los siguientes procesos el ingeniero en alimentos con su conocimiento procederá a la elaboración del producto y posterior toma de muestras para análisis antes de la destilación en columna del ron.

Una vez culminado se procede a la destilación del líquido y colocación en barriles de roble para su añejamiento, este proceso depende de la cantidad de tiempo que se desee dar reposo al licor, una vez transcurrido el tiempo necesario se toman muestras para su control de calidad y sabores, en caso de tener problemas se revisa el proceso productivo y lamentablemente el producto debe ser desechado, si el producto no presenta ninguna novedad se procede a su embotellamiento, etiquetado y empaquetado, a cargo del bodeguero que a su vez se encargará del inventario y el almacenamiento correcto del producto terminado. Se presenta a continuación el diseño en forma gráfica del proceso de producción:

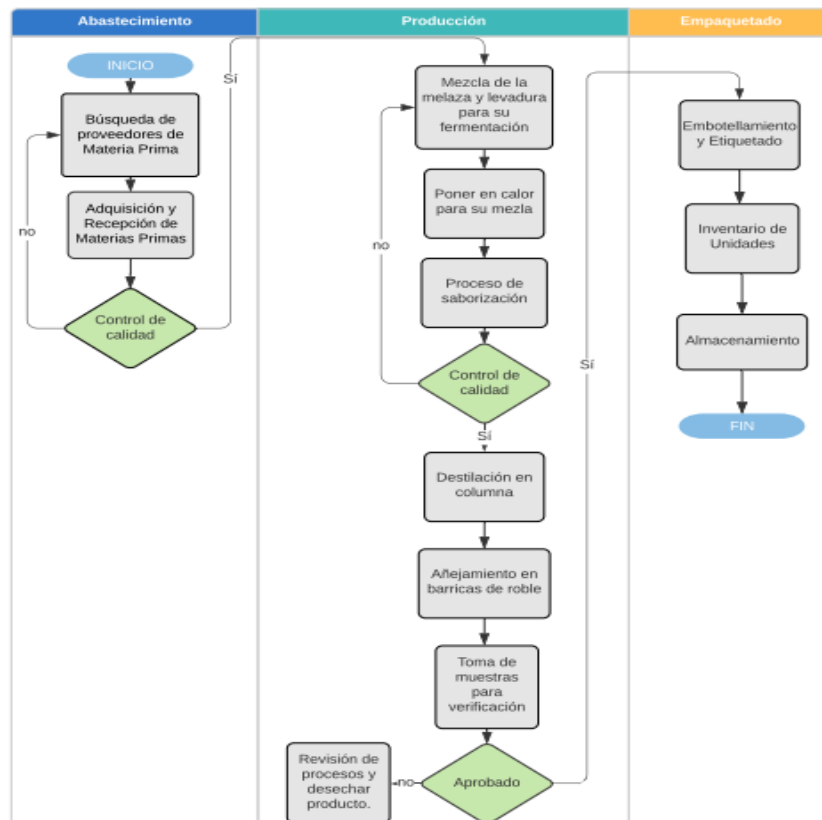


Figura 11: *Proceso Productivo.*

6.2.4. Tiempos estimados de producción.

Se presenta en el siguiente recuadro los tiempos esperados para la producción de ron de sabores no tradicionales, tomando en cuenta todos los, procesos, personas encargadas y costos indirectos de manufactura, requerido para la calidad del producto. Al inicio del proyecto se requerirá dos meses para poder exportar el primer cargamento del producto.

Tabla 27: *Tiempos y Costes Productivos por Unidad.*

Actividad	Personas requeridas	Encargado	Tiempo en minutos	Costo por Unidad
Búsqueda y adquisición materia prima	2	Gerente/ Ing. Alimentos	30	0,001
Recepción de materia prima	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	30	0,001
Control de calidad materia prima	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	60	0,002
Mezcla de melaza y lavaduras	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	60	0,002
Cocción a temperatura	1	Ing. Alimentos	360	0,012
Proceso de saborización	1	Ing. Alimentos	60	0,002
Segundo control de calidad	1	Ing. Alimentos	120	0,004
Destilación en columna	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	480	0,016
Añejamiento	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	43200	1,454
Toma de muestras aleatorias	2	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	30	0,001
Último control de calidad	1	Ing. Alimentos	120	0,004
Embotellamiento y etiquetado	1	Ing. Alimentos/ Asistente prod.	480	0,016
Empaque e inventario	1	Asistente prod.	360	0,012
Almacenamiento	1	Asistente prod.	360	0,012

6.2.5. Flujograma de proceso de exportación.

Este proceso inicial en la bodega de la empresa ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, una vez receptada la cotización para la compra del producto, inicia la negociación con respecto a precios y volúmenes de compra. Se procede a un acuerdo y se inicia el trámite de una carta de crédito en un banco de conveniencia para su posterior tramitología de todos los permisos requeridos para la exportación del producto, se estima que el tiempo requerido para estas operaciones sean de 7 días laborables, el encargado de ejecutar estos procesos será el gerente de la empresa.

Seguido, el asistente administrativo se encargará de la obtención de permisos aduaneros con los documentos de acompañamiento y la elaboración de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), se verificará su correcta elaboración y terminado se procede a la supervisión de la carga de la mercancía en el transporte asignado para su transporte a la frontera, llegando a la aduana ecuatoriana en Rumichaca, este proceso se estima que se llevará a cabo en 3 días laborables.

Es necesario la contratación en la aduna de un agente aduanero que facilite la exportación del producto y agilice los trámites correspondientes, al ser un producto recién exportado la aduna realizará aforos físicos para verificar la legalidad del producto y descartar el posible tráfico de sustancias ilegales, una vez terminado este proceso se entregará al distribuidor. Debido a trámites burocráticos se estima que el tiempo empleado pueda ser de 3 días. Entregada la mercancía al distribuidor, se encargará de su desaduanización y posterior transporte hacia la ciudad de Medellín-Colombia, donde almacenará en sus bodegas el producto para poder distribuir a los puntos de venta ya establecidos. Se muestra en la siguiente imagen la demostración gráfica del proceso de exportación del producto.

Al hablar de los costos en la logística se estima que al utilizar el INCOTERM CPT los gastos antes mencionados puedan estimarse en los seiscientos dólares estadounidenses, estos costos al ser totalmente externos de la empresa pueden variar en su estimación, sin embargo se prevé que el transporte de la mercancía se avalúe en trecientos setenta y cinco USD, en promedio un agente aduanero cobra por sus servicios un total de ciento sesenta y ocho USD, mientras cuarenta y cinco USD son el valor del seguro de mercancía.

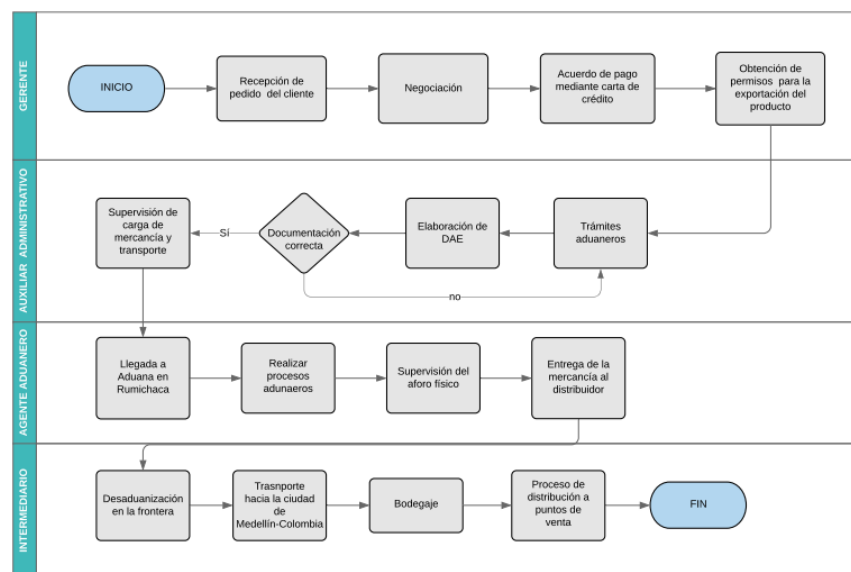


Figura 12: *Proceso de Exportación.*

6.2.6. Capacidad productiva.

Debido al proceso de producción requerido es necesario la inversión en maquinaria que permita satisfacer la demanda de exportación. Para determinar la capacidad productiva la inversión en barriles de roble de almacenamiento para el añejamiento del ron de sabores no tradicionales, es el principal determinante para la producción del producto debido a que es donde se almacena el ron para su añejamiento y posterior embotellamiento.

Se requiere la compra de ciento ochenta barriles de roble con una capacidad de veinte litros, lo cual permitirá la producción máxima de tres mil seiscientos litros de ron de sabores no tradicionales, sin embargo el proceso de añejamiento requerido para el producto es de mínimo un meses, permitiendo la producción máxima de cincuenta y siete mil seiscientas botellas anuales.

La demás maquinaria requerida como dosificadora y etiquetadora, trabajan en avance a la salida del producto del añejamiento, trabajando acorde al cumplimiento del tiempo de añejamiento.

6.2.6. Activos requeridos para operación.

Para poder poner en funcionamiento la empresa, es necesaria la compra de maquinaria y equipos que permitirán desempeñar todos los procesos requeridos para la producción del producto, además de todas las actividades administrativas correspondientes para la exportación de este.

Como inversión de maquinaria y equipo se requerirá de la compra de bienes que permitan la operación de la empresa detallada en el siguiente recuadro, lo cual también determina la capacidad máxima de producción de la empresa en número de botellas del ron de sabores no tradicionales. Para las operaciones administrativas son necesarios equipos que permitan a los colaboradores contar con las herramientas adecuadas para poder cumplir con las tareas requeridas por la organización, se detalla a continuación los bienes requeridos para contar con adecuadas instalaciones para el giro de negocio.

Tabla 28: *Inversión Maquinaria y Equipo.*

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Maquinaria y equipo			
Tanques de almacenamiento de acero 100 L	5	\$ 1.220,00	\$ 6.100,00
Barriles de roble 20 litros	180	\$ 65,00	\$ 11.700,00
Dosificadora de Líquidos 2 boquillas	1	\$ 6.540,00	\$ 6.540,00
Alambiques de destilación	2	\$ 1.299,99	\$ 2.599,98
Densímetro alcoholímetro	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Cocina Industrial	2	\$ 1.120,00	\$ 2.240,00
Tanques GLP industrial	2	\$ 99,99	\$ 199,98
Mesas de acero	7	\$ 250,00	\$ 1.750,00
Etiquetadora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Recipientes de acero para cocción	20	\$ 55,00	\$ 1.100,00
Equipo de oficina			
Computadora	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Impresora	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Escritorio	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Sillas	5	\$ 170,00	\$ 850,00
Librero	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Teléfono	5	\$ 180,00	\$ 900,00
Mesa de comedor	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Sillas de comedor	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Televisión	2	\$ 1.050,00	\$ 2.100,00
Total Inversión:			\$ 45.559,96

6.3 Estructura Organizacional.

6.3.1. Estructura legal.

Se ha decidido que la compañía se funde bajo una estructura de “Compañía de Responsabilidad Limitada”. Gracias a las herramientas implementadas por el gobierno nacional, todos los procesos de fundación de la empresa pueden ser realizados mediante la página web de la Superintendencia de Compañías. Se fundará con tres socios con un aporte inicial de mil dólares estadounidenses. (Ley de Compañías, 2017)

Además de la inscripción en la Superintendencia de Compañías, es necesaria la obtención de un Registro Único de Contribuyente (RUC), Firma electrónica, Patente Municipal para la operación de actividades económicas, Permiso de funcionamiento y obtención de registro sanitario otorgado por la ARCSA, Inscripción en el ECUAPASS para permiso de exportador. Es importante la inscripción de la marca con todos sus imágenes que la identifiquen en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual para evitar futuras complicaciones.

6.3.2. Diseño organizacional.

6.3.2.1. Tipo de estructura.

Debido al tamaño de la organización se planea un tipo de estructura organizacional de forma vertical, permitiendo a la empresa tener un control conciso de las jerarquías y responsabilidades de cada miembro del personal de la empresa, la estructura funcional permitirá la organización de las tareas y trabajo conjunto de las áreas facilitando el trabajo y generando canales eficientes de comunicación entre todos los colaboradores.

6.3.2.2. Organigrama,

Una vez determinada el tipo de estructura se detalla a continuación los cargos, funciones, requisitos y salarios de todo el personal de la organización.

Tabla 29: *Colaboradores, Funciones y Requisitos.*

Cargo	Funciones	Requisitos	Salario
Gerente General	Adquisiciones, logística, marketing, planificación estratégica, contralor, selección del personal.	Graduado en Negocios Internacionales o Comercio Exterior. Experiencia 2 años.	1300.00 USD
Asistente Administrativo	Generación de informes, facturación, elaboración de documentos, encargos del gerente.	Graduado en Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia 9 meses.	650.00 USD
Contador Externo	Elaborar documentos tributarios.	Contador. Experiencia 2 años.	175.00 USD
Jefe de Producción	Control de Materia Prima, producción.	Ingeniero en alimentos o carreras afines.	1000.00 USD
Asistente de producción	Ayuda técnica al jefe de producción.	Bachiller. Experiencia 6 meses.	450.00 USD
Bodeguero	Recepción de materia prima, almacenamiento.	Bachiller. Experiencia 6 meses	450.00 USD

En la siguiente imagen se presenta el organigrama de la organización:

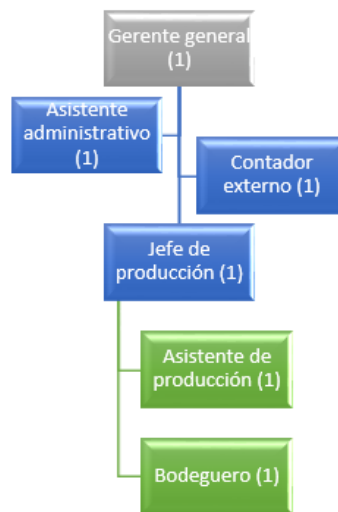


Figura 13: *Organigrama.*

7. Evaluación Financiera.

7.1. Proyección de Ingresos costos y gastos.

7.1.1. Proyección de Ingresos.

Inicialmente se plantea exportar tres mil botellas de ron de sabores no tradicionales en el primer mes de operación, se plena obtener una cuota de 4.3% del mercado potencial, para el crecimiento se espera que este sea mensual y en base al crecimiento de los ingresos de la industria colombiana que se presenta en un promedio de 7% anual descrita en el análisis PEST.

En base al estudio de mercado, se determinó que el precio justo que consideran los clientes para el producto es de 35,000.00 COP, se realizó un análisis en base a la serie histórica mensual promedio del tipo de cambio. (Banco de la República Colombia, 2020). La cual arrojó un promedio para el tipo de cambio de 3450.16 COP por 1 USD, el cual será utilizado para determinar el precio en USD del producto.

Para determinar el precio de venta del producto es necesario reconocer los márgenes de distribución necesarios para poder llegar al mercado internacional, el distribuidor tiene una comisión de 18% y los mayoristas de 10% del PVP, es el único distribuidor y es el encargado de llevar el producto a los mayoristas, en este caso licorerías. Para el incremento del precio se utilizará la inflación proyectada de Colombia.

Tabla 30: *Precio Proyectado del Producto.*

	Año				
	1	2	3	4	5
<i>Promedio (USD/COP) :</i>	\$ 3.450,16	\$ 3.450,16	\$ 3.450,16	\$ 3.450,16	\$ 3.450,16
<i>Precio Justo Colombia COP</i>	\$ 35.000,00	\$ 36.050,00	\$ 37.131,50	\$ 38.245,45	\$ 39.392,81
<i>Precio Justo Ecuador USD:</i>	\$ 10,14	\$ 10,45	\$ 10,76	\$ 11,09	\$ 11,42
<i>Margen Mayoristas 10%:</i>	\$ 1,01	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,11	\$ 1,14
<i>Margen Distribuidor 18%:</i>	\$ 1,83	\$ 1,88	\$ 1,94	\$ 2,00	\$ 2,06
<i>Precio de venta:</i>	\$ 7,30	\$ 7,52	\$ 7,75	\$ 7,98	\$ 8,22

Tabla 31: *Ingresos Totales Proyectados.*

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
Cajas		3098	3322	3562	3820	4096
Unidades		37178	39865	42747	45837	49151
Precio		\$ 7,30	\$ 7,52	\$ 7,75	\$ 7,98	\$ 8,22
Total ingresos Anuales:		\$271.546,67	\$299.912,10	\$331.240,55	\$365.841,54	\$404.056,90

7.1.1.1. Política de cobro a clientes: El negocio establece una política de cobro al distribuidor de treinta días plazo para el pago de los productos vendidos, como política general de la industria y del giro del negocio.

7.1.2. Proyección de Costos.

La empresa detalla a continuación todos los costos necesarios para la producción y comercialización del ron de sabores no tradicionales, se ha dividido estos valores en, materia prima directa e indirecta, mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, y la depreciación por el uso de la maquinaria requerida para la operación de producción, van en crecimiento en referencia a las unidades de producción que la empresa realiza en operaciones y a la inflación de Ecuador.

Tabla 32: *Costos Proyectados de la Organización.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de materiales directos	\$142.712,41	\$156.089,68	\$170.720,89	\$186.723,56	\$203.875,49
Costo Materiales directos utilizados	\$142.712,41	\$156.089,68	\$170.720,89	\$186.723,56	\$203.875,49
Inventario final de materiales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima utilizada en producción:	\$142.712,41	\$156.089,68	\$170.720,89	\$186.723,56	\$203.875,49
Jefe de Producción	\$ 14.738,00	\$ 16.210,14	\$ 16.696,44	\$ 17.197,34	\$ 17.713,26
Asistente de Producción	\$ 6.852,10	\$ 7.521,16	\$ 7.746,80	\$ 7.979,20	\$ 8.218,58
Mano de obra directa:	\$ 21.590,10	\$ 23.731,30	\$ 24.443,24	\$ 25.176,54	\$ 25.931,84
Gas Licuado de Petroleo Industrial	\$ 1.487,11	\$ 1.594,61	\$ 1.709,89	\$ 1.833,50	\$ 1.966,04
Agua	\$ 1.734,96	\$ 1.860,38	\$ 1.994,87	\$ 2.139,08	\$ 2.293,71
Luz	\$ 2.602,44	\$ 2.790,57	\$ 2.992,30	\$ 3.208,62	\$ 3.440,57
Teléfonos	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Arriendo	\$ 19.200,00	\$ 21.120,00	\$ 23.232,00	\$ 25.555,20	\$ 28.110,72
Internet	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Transporte hacia frontera	\$ 4.647,22	\$ 4.983,17	\$ 5.343,40	\$ 5.729,68	\$ 6.143,87
Seguro de mercancia	\$ 557,67	\$ 597,98	\$ 641,21	\$ 687,56	\$ 737,26
Costos Indirectos:	\$ 31.309,40	\$ 34.026,72	\$ 36.993,67	\$ 40.233,63	\$ 43.772,18
Depreciación	\$ 5.461,19	\$ 5.461,19	\$ 5.461,19	\$ 5.461,19	\$ 5.461,19
Mantenimiento Maquinaria	\$ 190,24	\$ 214,36	\$ 241,55	\$ 272,19	\$ 306,71
Gasto Maquinaria	\$ 5.651,43	\$ 5.675,56	\$ 5.702,74	\$ 5.733,38	\$ 5.767,90
Costo de Venta Anual Total:	\$201.263,34	\$219.523,26	\$237.860,54	\$257.867,11	\$279.347,40

7.1.2.1. Política de pago a proveedores: Establecidos los proveedores se llega a un acuerdo de pago de 20% de contado de todos los insumos de fabricación y el 80% restante con un plazo de 30 días para su cancelación, debido a políticas que mantienen los proveedores de los sectores industriales de los que la empresa depende para abastecerse de insumos.

7.1.2.1. Política de inventario: La empresa manejará el modelo de “justo a tiempo”, quiere decir que todos los insumos de fabricación serán utilizados al momento de la producción dejando en cero el inventario de materia prima, es posible gracias a los tiempos de producción necesarios para la fabricación del ron de sabores no tradicionales. Con lo que respecta a inventario de productos finales, la producción se realizará en base a las ventas proyectadas del siguiente mes, manteniendo este ciclo durante todo el proyecto.

7.1.3. Proyección de Gastos.

7.1.3.1. Gastos Sueldos.

Se establece la necesidad de la contratación de tres personas encargadas de la dirección, apoyo y control de las operaciones administrativas en la organización. Comprende a un Gerente General, Asistente Administrativo y Bodeguero. Se basa el crecimiento de estos valores anualmente y en razón al crecimiento promedio que

ha mantenido el Salario Básico en Ecuador, el cual se establece en 3%. Se presenta en la siguiente tabla los valores correspondientes de forma anual.

Tabla 33: *Gasto Sueldos Administrativos.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
<i>Gerente General</i>	\$ 19.039,40	\$ 20.949,58	\$ 21.578,07	\$ 22.225,41	\$ 22.892,17
<i>Asistente Administrativo</i>	\$ 9.719,70	\$ 10.680,79	\$ 11.001,21	\$ 11.331,25	\$ 11.671,19
<i>Bodeguero</i>	\$ 6.852,10	\$ 7.521,16	\$ 7.746,80	\$ 7.979,20	\$ 8.218,58
Gastos sueldos	\$ 35.611,20	\$ 39.151,54	\$ 40.326,08	\$ 41.535,86	\$ 42.781,94

7.1.3.2. Gastos Generales.

Para la operación del negocio en el área administrativa se debe detallar los honorarios del Contador y del Agente Aduanero, estos gastos son valores mensuales necesarios para apoyo de la gerencia y la exportación del producto, crecen en función del incremento de sueldos promedio 3%. Además se detalla los gastos de servicios básicos para el área administrativa así como el arriendo correspondiente a esta sección de la empresa y los suministros necesarios, los gastos administrativos que pueden ser reducidos a partir del año tres descienden debido a los objetivos del proyecto planteados inicialmente.

Tabla 34: *Gastos Generales.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Total Anual					
Contador Externo	\$ 2.100,00	\$ 2.121,00	\$ 2.142,21	\$ 2.163,63	\$ 2.185,27
Agente Aduanero	\$ 2.016,00	\$ 2.036,16	\$ 2.056,52	\$ 2.077,09	\$ 2.097,86
Honorarios:	\$ 4.116,00	\$ 4.157,16	\$ 4.198,73	\$ 4.240,72	\$ 4.283,13
Agua	\$ 180,00	\$ 181,80	\$ 176,95	\$ 168,30	\$ 160,08
Luz	\$ 540,00	\$ 545,40	\$ 530,85	\$ 504,91	\$ 480,23
Teléfonos	\$ 720,00	\$ 727,20	\$ 707,80	\$ 673,21	\$ 640,31
Arriendo	\$ 4.800,00	\$ 5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 6.388,80	\$ 7.027,68
Internet	\$ 240,00	\$ 242,40	\$ 235,93	\$ 224,40	\$ 213,44
Suministros de Oficina	\$ 660,00	\$ 666,60	\$ 648,82	\$ 617,11	\$ 586,95
Gastos generales:	\$ 7.140,00	\$ 7.643,40	\$ 8.108,36	\$ 8.576,74	\$ 9.108,70
Total Anual:	\$ 11.256,00	\$ 11.800,56	\$ 12.307,09	\$ 12.817,46	\$ 13.391,82

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

7.2.1. Inversión Inicial.

7.2.1.1. Propiedad, planta, equipos e intangibles.

Como fue mencionado en el capítulo anterior en los activos requeridos es necesario la compra de maquinaria y equipos por un valor de \$45.559,96 USD además, parte de la inversión inicial a tomarse en cuenta son intangibles, se determinan en base a los requerimientos para el inicio de operaciones como los gastos de constitución y demás operaciones necesarias detalladas a continuación.

Tabla 35: *Inversión Intangible Requerida.*

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Registro de marca (IEPI)	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Firma electrónica	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Gastos de constitución	1	\$ 1.745,00	\$ 1.745,00
Garantía lugar de arriendo	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Adecuación planta producción	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Creación de sitio web	1	\$ 1.550,00	\$ 1.550,00
		Total:	5485,00

7.2.2. Capital de trabajo.

El capital de trabajo requerido de la empresa el cual es utilizado antes del inicio de las operaciones contables, se realizó en base a los tiempos necesarios para la implementación de maquinaria, pago a colaboradores y los insumos requeridos para la obtención de un primer lote del producto, el cual permitirá satisfacer mensualmente la demanda del producto desde el primer mes de operaciones del negocio, debido al tiempo de los procesos productivos para la obtención del producto final que son de alrededor de un mes con cinco días; Por estas razones se obtuvo que el capital de trabajo necesario sea de dos meses para la implementación de las máquinas de producción, inventario inicial de producto terminado e inicio de operaciones, cabe mencionar nuevamente que este capital es utilizado en su totalidad antes del primer mes de operaciones.

Tabla 36: *Capital de Trabajo Requerido.*

Ítem	Costo Total	2 meses
Sueldos:	\$ 9.533,55	
Gas Licuado de Petroleo Industrial	\$ 120,00	
Agua	\$ 310,82	
Luz	\$ 511,23	
Teléfonos	\$ 200,00	
Arriendo	\$ 4.000,00	
Internet	\$ 140,00	
Suministros de Oficina	\$ 55,00	
Compra materia Prima (20% de contado)	\$ 2.285,90	
Total:	\$ 17.156,49	

Como resultado se ha determinado una inversión inicial detalla en la siguiente tabla, esta contiene propiedad, planta y equipo, inversiones intangibles y capital de trabajo.

Tabla 37: *Inversión Inicial.*

Detalle	Valores
Inversiones PPE	\$ 45.559,96
Inversiones Intangibles	\$ 5.485,00
Total PPE e intangibles	\$ 51.044,96
Capital de trabajo	\$ 17.156,49
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 68.201,45

7.2.3. Estructura de Capital.

Determinado el total de inversión inicial se ha determinado que el 40% de esta puede ser recaudada de los socios de la organización, el 60% restante, deberá ser obtenida mediante un préstamo bancario, escogido en el Banco del Pichincha con una tasa efectiva anual del 11.83% y con un plazo de cinco años, denominado como crédito productivo, se realizarán pagos fijos de forma mensual de \$906.75USD entre capital e intereses.

Tabla 38: *Estructura de Capital de la Organización.*

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Propio	40%	\$ 27.280,58		
Deuda	60%	\$ 40.920,87		
Razon Deuda/Capital	1,50			
Monto	\$ 40.920,87			
Tasa de interés	0,986%	Mensual	11,83%	Efectiva anual
Plazo	60	meses		5 años
Tipo de crédito	Pagos fijos			
CUOTA	\$906,75			

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

7.3.1. Estado de Resultados.

Desde el primer año de operaciones se presentan cifras aceptables con respecto a la utilidad neta de la organización y como se puede evidenciar la proyección refleja crecimiento constante de este valor en los siguientes periodos de operación llegando a obtener ganancia de hasta \$30.100,98 USD en el año cinco del proyecto.

Tabla 39: *Estado de Resultados Proyectado.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 271.546,67	\$ 299.912,10	\$ 331.240,55	\$ 365.841,54	\$ 404.056,90
Costo de bienes vendidos	\$ 200.435,68	\$ 218.618,02	\$ 236.870,45	\$ 256.784,20	\$ 278.165,03
UTILIDAD BRUTA	\$ 71.110,99	\$ 81.294,09	\$ 94.370,11	\$ 109.057,34	\$ 125.891,87
Gerente General	\$ 19.039,40	\$ 20.949,58	\$ 21.578,07	\$ 22.225,41	\$ 22.892,17
Asistente Administrativo	\$ 9.719,70	\$ 10.680,79	\$ 11.001,21	\$ 11.331,25	\$ 11.671,19
Bodeguero	\$ 6.852,10	\$ 7.521,16	\$ 7.746,80	\$ 7.979,20	\$ 8.218,58
Gastos sueldos	\$ 35.611,20	\$ 39.151,54	\$ 40.326,08	\$ 41.535,86	\$ 42.781,94
Gastos generales	\$ 11.256,00	\$ 11.800,56	\$ 12.307,09	\$ 12.817,46	\$ 13.391,82
Gastos MKT Y Promoción	\$ 16.845,01	\$ 17.891,33	\$ 19.002,92	\$ 20.183,88	\$ 21.438,57
Gastos de depreciación	\$ 2.661,00	\$ 2.661,00	\$ 2.661,00	\$ 396,00	\$ 396,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 4.737,78	\$ 9.789,66	\$ 20.073,01	\$ 34.124,13	\$ 47.883,54
Gastos de intereses	\$ 4.502,44	\$ 3.705,56	\$ 2.809,14	\$ 1.800,72	\$ 666,32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 235,34	\$ 6.084,10	\$ 17.263,88	\$ 32.323,41	\$ 47.217,22
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 35,30	\$ 912,61	\$ 2.589,58	\$ 4.848,51	\$ 7.082,58
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 200,04	\$ 5.171,48	\$ 14.674,30	\$ 27.474,90	\$ 40.134,64
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 50,01	\$ 1.292,87	\$ 3.668,57	\$ 6.868,72	\$ 10.033,66
UTILIDAD NETA	\$ 150,03	\$ 3.878,61	\$ 11.005,72	\$ 20.606,17	\$ 30.100,98

7.3.1.1. Márgenes de ganancia.

Se presenta en la siguiente tabla el margen de ganancia de la organización representado en margen bruto, operacional y neto; Manteniendo crecimientos en cada año lo cual refleja la rentabilidad a largo plazo del proyecto.

Tabla 40: *Márgenes de ganancia.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	26,19%	27,11%	28,49%	29,81%	31,16%
MARGEN OPERACIONAL	1,74%	3,26%	6,06%	9,33%	11,85%
MARGEN NETO	0,06%	1,29%	3,32%	5,63%	7,45%

7.3.2. Estado de Situación Financiera.

La proyección presenta crecimientos tanto en activos como en patrimonio de la empresa, de forma paralela los pasivos van reduciendo por el pago de la deuda contraída. Como objetivo de la organización se estableció la no repartición de dividendos durante los cinco primeros años, ayudando a que el patrimonio de la

empresa incremente en poco más de seis veces, desde el año uno al cinco. Estos valores presentan la viabilidad del proyecto en su situación financiera.

Tabla 41: *Estado de Situación Financiera.*

Descripción	Año				
	1	2	3	4	5
Activos	\$ 57.854,98	\$ 57.635,74	\$ 65.668,16	\$ 83.795,74	\$ 110.048,78
Corrientes	\$ 14.932,21	\$ 22.835,17	\$ 38.989,77	\$ 62.974,55	\$ 95.084,79
Cuentas por Cobrar	\$ 23.359,78	\$ 25.799,92	\$ 28.494,95	\$ 31.471,49	\$ 34.758,97
Efectivo	\$ -20.928,42	\$ -16.637,38	\$ -4.459,42	\$ 15.147,06	\$ 42.787,44
Inventarios Prod. Terminados	\$ 12.500,85	\$ 13.672,63	\$ 14.954,25	\$ 16.356,00	\$ 17.538,38
No Corrientes	\$ 42.922,77	\$ 34.800,57	\$ 26.678,38	\$ 20.821,19	\$ 14.964,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 45.559,96	\$ 45.559,96	\$ 45.559,96	\$ 45.559,96	\$ 45.559,96
Depreciación acumulada	\$ 8.122,19	\$ 16.244,39	\$ 24.366,58	\$ 30.223,77	\$ 36.080,96
Intangibles	\$ 5.485,00	\$ 5.485,00	\$ 5.485,00	\$ 5.485,00	\$ 5.485,00
Pasivos	\$ 45.294,96	\$ 41.197,11	\$ 38.223,80	\$ 35.745,21	\$ 31.897,28
Corrientes	\$ 10.752,66	\$ 13.830,26	\$ 18.928,82	\$ 25.530,52	\$ 31.897,28
Cuentas por pagar proveedores	\$ 10.000,68	\$ 10.938,11	\$ 11.963,40	\$ 13.084,80	\$ 14.030,70
Sueldos por pagar	\$ 666,67	\$ 686,67	\$ 707,27	\$ 728,48	\$ 750,34
Impuestos por pagar	\$ 85,31	\$ 2.205,48	\$ 6.258,16	\$ 11.717,24	\$ 17.116,24
No Corrientes	\$ 34.542,30	\$ 27.366,85	\$ 19.294,98	\$ 10.214,69	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 34.542,30	\$ 27.366,85	\$ 19.294,98	\$ 10.214,69	\$ -
Patrimonio	\$ 12.560,02	\$ 16.438,63	\$ 27.444,35	\$ 48.050,53	\$ 78.151,50
Capital	\$ 12.409,99	\$ 12.560,02	\$ 16.438,63	\$ 27.444,35	\$ 48.050,53
Utilidades retenidas	\$ 150,03	\$ 3.878,61	\$ 11.005,72	\$ 20.606,17	\$ 30.100,98
Comprobación:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo.

Pese a mantener flujos de efectivo negativos en los primeros tres años la organización presenta un pronta recuperación en el año cuatro de operaciones, reflejada en la tabla de proyección realizada.

Tabla 42: *Flujo de Efectivo del proyecto.*

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -17.156,49	\$ -14.549,85	\$ 11.466,49	\$ 20.249,83	\$ 28.686,77	\$ 37.855,08
(+) Utilidad Neta	\$ -14.870,59	\$ 150,03	\$ 3.878,61	\$ 11.005,72	\$ 20.606,17	\$ 30.100,98
(+) Depreciación	\$ -	\$ 8.122,19	\$ 8.122,19	\$ 8.122,19	\$ 5.857,19	\$ 5.857,19
(-) Cambio en Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 23.359,78	\$ 2.440,13	\$ 2.695,03	\$ 2.976,55	\$ 3.287,47
(-) Cambio en Inventario	\$ 11.429,50	\$ 1.071,35	\$ 1.171,78	\$ 1.281,62	\$ 1.401,75	\$ 1.182,38
(+) Cambio en Cuentas por Pagar	\$ 9.143,60	\$ 857,08	\$ 937,42	\$ 1.025,29	\$ 1.121,40	\$ 945,90
(+) Variación Sueldos por Pagar	\$ -	\$ 666,67	\$ 20,00	\$ 20,60	\$ 21,22	\$ 21,85
(+) Variación Impuestos	\$ -	\$ 85,31	\$ 2.120,17	\$ 4.052,67	\$ 5.459,08	\$ 5.399,00
Actividades de Inversión	\$ -51.044,96					
Adquisición PPE e intangibles	\$ -51.044,96					
Actividades de Financiamiento	\$ 68.201,45	\$ -6.378,57	\$ -7.175,45	\$ -8.071,87	\$ -9.080,29	\$ -10.214,69
(+) Emisión de Deuda	\$ 40.920,87					
(-) Amortización de Deuda		\$ 6.378,57	\$ 7.175,45	\$ 8.071,87	\$ 9.080,29	\$ 10.214,69
(+)Capital	\$ 27.280,58					
(-) Dividendos						
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ -	\$ -20.928,42	\$ 4.291,04	\$ 12.177,96	\$ 19.606,48	\$ 27.640,39
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ -	\$ -20.928,42	\$ -16.637,38	\$ -4.459,42	\$ 15.147,06
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ -	\$ -20.928,42	\$ -16.637,38	\$ -4.459,42	\$ 15.147,06	\$ 42.787,44

7.3.4. Estado de Flujo de Caja.

La proyección de flujo de caja permite medir rentabilidad a través de la liquidez del proyecto que puede tener durante su operación, estos valores son positivos en el proyecto como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 43: *Flujo de caja del inversionista.*

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -68.201,45	\$ 9.207,12	\$ 15.070,53	\$ 28.286,90	\$ 40.185,97	\$ 63.626,85

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.

Se presenta el flujo de caja del inversionista, se incluye el financiamiento recibido para apalancar el proyecto y reducir la contribución inicial del inversionista. Con excepción del primero año, con un negativo muy reducido, los siguientes años mantienen valores positivos en el proyecto.

Tabla 44: *Flujo de caja del Inversionista.*

Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -68.201,45	\$ 9.207,12	\$ 15.070,53	\$ 28.286,90	\$ 40.185,97	\$ 63.626,85
Préstamo	\$ 40.920,87					
Gastos de interés		\$ -4.502,44	\$ -3.705,56	\$ -2.809,14	\$ -1.800,72	\$ -666,32
Amortización del capital		\$ -6.378,57	\$ -7.175,45	\$ -8.071,87	\$ -9.080,29	\$ -10.214,69
Escudo Fiscal		\$ 1.632,13	\$ 1.343,27	\$ 1.018,31	\$ 652,76	\$ 241,54
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -27.280,58	\$ -41,76	\$ 5.532,79	\$ 18.424,20	\$ 29.957,72	\$ 52.987,38

7.4.2. Tasa de descuento

La tasa de descuento WACC es de 21.46%, los cuales se obtuvieron según la siguiente tabla.

Tabla 45: *Datos tasa de descuento.*

Beta	0,91		
Beta Apalancada	1,13		
Rendimiento de mercado	7,17%		
Tasa libre de riesgo	0,31%		
		CAPM	42,34%
Tasa de Impuestos	25%	TASA DE DESCUENTO	
Participación Trabajadores	15%	WACC	21,46%
Escudo Fiscal	36,25%		
Riesgo País	33,93%		
Razón Deuda/Capital	150%		
Costo Deuda Actual	11,83%		

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración obtenidos a partir del flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista.

Tabla 46: *Valoración del negocio.*

Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN:	\$7.913,61	\$20.526,33
Índice Rentabilidad:	\$1,12	\$1,75
TIR:	25,32%	39,84%
Período de Recuperación Años:	3,55	3,18

El Valor Actual Neto presenta cifras positivas pese a tener una tasa de descuento considerablemente alta afectada directamente por el riesgo país de Ecuador en estos momentos, evidenciando que pese a esto, el proyecto refleja rentabilidad durante su ejecución. Además el Índice de Rentabilidad tanto del proyecto como del inversionista presenta la rentabilidad por cada dólar invertido en el negocio el cual es de \$1.12 y \$1.75 respectivamente.

La Tasa Interna de Retorno del flujo de caja del proyecto es de 25.32% y la del flujo de caja del inversionista es de 39.84%, indicadores positivos del proyecto y estos pueden ser utilizados como comparativos en el momento de determinar la inversión en el negocio. Con respecto al periodo de recuperación, la inversión inicial del flujo de caja proyecto será en 3.55 años, por otro lado el flujo de caja del inversionista se recupera en 3.18 años, un periodo aceptable dentro de los cinco años proyectados para el funcionamiento del negocio.

7.5. Índices Financieros.

Los indicadores financieros escogidos permiten determinar liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad del proyecto, cifras importantes para el

análisis de las funciones operativas del negocio. Para poder determinar si los valores son buenos o malos se ha comparado con indicadores de la industria que son de conocimiento público en la Superintendencia de Compañías. (Superintendencia de Compañías, 2020)

La liquidez corriente y la prueba ácida presentan valores altos al final del proyecto debido a la no distribución de los dividendos de la organización, se puede interpretar como un indicador favorable para la empresa, sin embargo, se debe tener en cuenta que se puede estar manteniendo efectivo inoperativo en la empresa generando un costo de oportunidad. El endeudamiento muestra indicadores parecidos a los de la industria al finalizar el proyecto, evidenciando que los indicadores en este sector se encuentran dentro de los parámetros establecidos pudiendo esto ser interpretado de forma positiva.

Respecto a la rentabilidad la organización presenta un margen bruto inferior en todo el proyecto, ese indicador permite evidenciar que la compañía necesita realizar un análisis de sus gastos en el producto, o en su caso que las empresas del sector pueden estar obteniendo materiales a precios más económicos, no existen datos en la Superintendencia de Compañías para poder comparar los resultados del ROA y ROE, sin embargo, estos se presentan positivos y con valores favorables. La actividad de la organización comparada con la de la industria muestra que el periodo de cobranzas es mayor, por otro lado el periodo de pagos muestra un valor menor al de la industria, esto puede interpretarse de forma en que la organización no está negociando los plazos de crédito más convenientes con sus clientes y proveedores.

Tabla 47: *Indicadores Financieros del Proyecto.*

Descripción	Medida	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez							
Liquidez Corriente	veces	1,3887	1,6511	2,0598	2,4666	2,9810	0,8127
Prueba Acida	veces	0,2261	0,6625	1,2698	1,8260	2,4311	0,3685
Endeudamiento							
Endeudamiento Patrimonial	veces	3,6063	2,5061	1,3928	0,7439	0,4081	0,3032
Endeudamiento del Activo	veces	0,7829	0,7148	0,5821	0,4266	0,2898	0,3685
Apalancamiento.	veces	4,6063	3,5061	2,3928	1,7439	1,4081	1,3032
Rentabilidad							
Margen Bruto	%	26,19%	27,11%	28,49%	29,81%	31,16%	44,63%
ROA	%	0,26%	6,73%	16,76%	24,59%	27,35%	
ROE	%	1,19%	23,59%	40,10%	42,88%	38,52%	
Rentabilidad Op del Patrimonio	%	37,72%	59,55%	73,14%	71,02%	61,27%	6,81%
Actividad							
Periodo Medio de Cobranzas	días	31	31	31	31	31	21,1799
Rotación de Cartera	veces	12	12	12	12	12	1,6011
Periodo Medio de Pagos	días	13	13	13	13	13	83,5337

Adaptado de: SUPERCAS, 2020

8. Conclusiones Generales.

- Pese a mantener una tasa de descuento alta, debido a los acontecimientos recientes y situación económica que presenta el país, los indicadores de evaluación del proyecto presentan cifras positivas que permiten evidenciar la viabilidad del proyecto, además los estados de resultados y de situación financiera corroboran esto mostrando valores en crecimiento de utilidad neta, activos, patrimonio y una disminución de los pasivos de la empresa durante todos los años de operación, adicional a esto, los indicadores financieros al ser comparados con la industria se encuentran dentro de los parámetros para evidenciar la funcionalidad correcta del negocio.
- El flujo de efectivo del proyecto pone en evidencia la iliquidez en los primeros años del proyecto, debido al tiempo de cuentas por cobrar y todas las obligaciones por pagar, sin embargo, este indicador no delimita la operatividad del negocio en su totalidad, tanto el flujo de caja del proyecto como el flujo de caja del inversionista evidencian, una vez más, la viabilidad mediante la muestra de rentabilidad que tiene el proyecto.
- Al analizar las valoraciones, es conveniente para el proyecto la obtención del crédito bancario, esto mejora la eficiencia del proyecto además que, recorta el periodo de recuperación en el flujo de caja del inversionista.

- Al ser el país de destino Colombia y este contar con su moneda propia, el tipo de cambio es determinante para el precio de venta al distribuidor, pese a esto, el tipo cambiario colombiano no ha evidenciado cambios abruptos en los últimos años. Se debe negociar con el distribuidor de forma correcta para poder disminuir el impacto de este factor externo en la organización.
- Pese a que Colombia delimita los precios del licor, estos son evaluados en función a su costo de venta y los canales de distribución del producto para que este llegue al consumidor, lo cual no presentaría un problema para la fijación del precio.
- La importancia en inversión de marketing y publicidad es clave en el proyecto para el posicionamiento de la marca y el incremento de sus ventas, esto debido a los productos sustitutos que se presentan en el mercado y a la competencia existente, además que el diferenciador del producto debe ser el enfoque principal de la promoción para el ingreso al mercado.
- Los resultados de la investigación de mercado tanto cuantitativa como cualitativa, evidenciaron puntos positivos y disposición para la compra del ron de sabores no tradicionales.
- Al tener un poder de negociación de proveedores medio, es clave la búsqueda de empresas que puedan satisfacer la demanda de materias primas de la organización, no solamente en el mercado interno y optar por la opción de la importación de estas en caso de ser necesario.
- La industria en Ecuador como en Colombia han mantenido indicadores de crecimiento en los últimos años, esto se presenta como una oportunidad de inmiscuirse en el mercado y optar por una participación en este.
- Las relaciones comerciales entre los dos países facilitan el comercio entre estos, gracias a ser países fronterizos los costos de logística se disminuyen en una proporción, además que los acuerdos que mantienen para el fomento del comercio reducen las barreras arancelarias del producto para su ingreso.

REFERENCIAS.

Agencia Nacional de Infraestructura. (2020). Obtenido de <https://www.ani.gov.co/proyectos-de-infraestructura-puertos>

ARCSA. (2014). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf

Banco Central del Ecuador. (2020). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Central de Colombia. (2019). Obtenido de http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constant-ramas_2

Banco Central del Ecuador. (2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Banco de la República Colombia. (2020). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco de la República Colombia. (2020). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

Banco de la República Colombia. (2020). Obtenido de https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico123&Action=prompt&path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2F1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviemb

Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2017&locations=EC&start=2017&view=bar>

Banco Mundial. (2019). Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings?region=latin-america-and-caribbean>

Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC-CO>

Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/si.pov.gini>

BBC. (2018). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45626675>

CEDATOS. (2010). Obtenido de http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=208

DANE. (2018). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-hogares#regional>

DANE. (2019). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/bebidas-alcoholicas/graficas/Junio-2019-metodologia-de-calculo-PVPLVA.pdf>

DANE. (2020). Obtenido de <https://sitios.dane.gov.co/visor-geih/#/visor>

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* . Pearson.

El PAÍS. (2018). Obtenido de https://elpais.com/internacional/2018/02/25/colombia/1519592213_064747.html

INEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>

INEC. (2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.

La Rep. (s.f.).

La República. (2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/la-cerveza-se-lleva-75-del-total-del-gasto-en-licores-que-hacen-los-colombianos-2828909>

LEY 9 DE 1979. (2018). Obtenido de https://www.invima.gov.co/documents/20143/430795/ley_9_1979.pdf

Ley de Compañías. (2017). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

LEY DE GESTION AMBIENTAL, CODIFICACION. (2004). Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

LEY ORGANICA DE SALUD. (2015). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. Pearson.

Minambiente. (2019). Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4085->

minambiente-reglamenta-la-gestion-de-residuos-de-envases-y-empaques-en-colombia

MINCOMERCIO. (2020). Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

MINCOMERCIO. (2020). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/como-importar-a-colombia#:~:text=Para%20importar%20en%20Colombia%20se,controladas%20por%20la%20Direcci%C3%B3n%20de>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2019). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Observatorio de Drogas de Colombia. (2013). Obtenido de https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Julio/Estudio_de_Consumo_UNODC.pdf

Observatorio eCommerce Colombia. (2018). Obtenido de <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>

OEA. (2018). Obtenido de http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-050/18

Pro Ecuador. (2019). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/capacitaciones/>

Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor vigente. (2001). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>

SENAE. (2020). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/#:~:text=Ciudadano%20%3E%20Para%20Exportar,Para%20Exportar,en%20la%20normativa%20legal%20vigente.>

SRI. (2019). Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SRI. (2019). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/voy-a-iniciar-mi-negocio>

Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. (2019). Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/puertos-y-transporte-maritimo-y-fluvial/>

SUPERCIAS. (2020). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

SUPERCIAS. (2020). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

Superintendencia de Sociedades. (2019). Obtenido de <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/sectorUbicacion>

Superintendencia de Compañías. (2020). Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%

Superintendencia de Sociedades . (2020). Obtenido de <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/sectorUbicacion>

Superintendencia de Sociedades. (2019). Obtenido de http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/ReporteConsultaGS.aspx?RR=/SIEF3/RPT_ConsultaGeneralSociedades&MS=COMERCIO&Sec=G46&AE=

G4631&Reg=undefined&Depto=undefined&CM=undefined&Est=undefined&TipSoc=undefined&GRUNIIF=undefined

Superintendencia de Sociedades. (2019). Obtenido de <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/sectorUbicacion>

Superintendencia de Sociedades. (2020). Obtenido de http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/ReporteConsultaGS.aspx?RR=/SIEF3/RPT_ConsultaGeneralSociedades&MS=MANUFACTURA&Sec=C11&AE=C1101&Reg=undefined&Depto=undefined&CM=undefined&Est=undefined&TipSoc=undefined&GRUNIIF=undefined

TIC INEC. (2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf

Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c842230%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c

Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2208400000%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c218%7c%7c2208400000%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c842230%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c

7c170%7c%7c%7c%7c8422%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2019). Obtenido de [https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c2208%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Trade MAP. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c2208400090%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Transparency International . (2019). Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2018>

World Bank. (2019). Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/line/254/C/ECU/2018#chartarea>

ANEXOS

Preguntas encuesta a potenciales consumidores.

1. ¿Tiende usted a consumir ron?

- Si
- No

2. ¿Qué marca es de su preferencia al consumir ron?

- Havana Club
- Ron Abuelo
- Bacardí
- Ron Medellín
- Viejo de Caldas
- Barceló

3. De los siguientes factores, ¿Por qué usted prefiere adquirir una botella de ron?

- Precio
- Sabor
- Añejamiento
- Diseño de la botella
- Grados alcohólicos
- Marca

4. ¿En qué presentación usted acostumbra adquirir el producto?

- 350ml
- 750ml
- 1 litro

5. ¿Con qué frecuencia acostumbra consumir una botella de ron?

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Tres veces por semana
- Cuatro o más veces por semana
- Una vez cada dos meses

- Una vez al mes
- Una vez cada tres meses

6. ¿Usted en qué lugar frecuentemente adquiere ron?

- Supermercados
- Tiendas en general
- Tiendas especializadas (licorerías)
- Bares
- Restaurantes
- Hoteles
- Tiendas Duty Free

7. ¿En qué ocasiones consume bebidas alcohólicas?

- Fiestas Familiares
- Fiestas entre amigos
- Reuniones de oficina
- Fiestas en discotecas
- Reuniones en bares cerca de su universidad o trabajo

8. ¿Qué emociones le generan al consumir licor?

- Felicidad
- Satisfacción
- Tristeza
- Distracción

9. ¿Según su criterio que tan interesante le parece el producto?

- Totalmente indispuerto
- Indispuerto
- Indiferente
- Dispuesto
- Muy Dispuesto

10. De los siguientes atributos, seleccione cuál le motivaría a comprar el ron de sabores.

- Precio
- Sabor
- Añejamiento
- Diseño de la botella
- Grados alcohólicos

11. Escoja el sabor de su preferencia de las siguientes frutas tradicionales

- Mora
- Fresa
- Piña
- Sandía
- Mango
- Ninguna

12. Escoja el sabor de su preferencia de las siguientes frutas NO tradicionales

- Uchuva
- Maracuyá
- Melón
- Guanábana
- Pitahaya
- Borojó
- Ninguna

13. ¿Según su criterio que tan dispuesto estaría a comprar el producto?

- Totalmente indispuesto
- Indispuesto
- Indiferente
- Dispuesto
- Muy Dispuesto

14. ¿En qué presentación preferiría adquirir el producto?

- 350ml

- 750ml
- 1 litro

15. ¿En qué tipo de envase preferiría el producto?

- Plástico
- Cartón
- Vidrio
- Lata

16. ¿Qué precio considera justo entre \$20.000 y \$50.000 pesos colombianos, que pagaría usted por el producto?

- Pregunta Abierta

17. ¿En qué lugar preferiría usted adquirir el producto?

- Supermercados
- Tiendas en general
- Tiendas especializadas (licorerías)
- Bares
- Restaurantes
- Hoteles
- Tiendas Duty Free

18. ¿Qué tipo de promoción llamaría más su atención para la compra del producto?

- 3x2
- Pequeñas presentaciones acompañadas con el producto
- Descuentos
- Regalos sorpresa como pulseras, llaveros, etc.

19. ¿Cuál es el medio por el que le gustaría recibir información del producto?

- Televisión

- Radio
- Redes Sociales
- Vallas Publicitarias
- Anuncios en Sitios Web

20. Edad.

- Pregunta Abierta

21. Ocupación.

- Pregunta Abierta

Respuestas tablas de contingencia de la encuesta y objetivos de la investigación.

Objetivo general:

- Evaluar el nivel de aceptación que se generará al lanzar un ron de sabores no tradicionales en la ciudad de Medellín-Colombia, investigando variables determinantes en el mercado.

Cuenta de Edad	Etiquetas de columna						Totalm	
	Indispuesto	indiferente	Dispuesto	ente dispuest	Totalmente Indispuesto		Totalmente	
Etiquetas de fila							sto	Total general
20	0,00%	0,00%	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%	
21	0,00%	4,00%	12,00%	16,00%	0,00%	0,00%	32,00%	
22	4,00%	4,00%	4,00%	0,00%	4,00%	0,00%	16,00%	
23	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	4,00%	0,00%	8,00%	
24	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	4,00%	
27	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	
28	0,00%	0,00%	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,00%	
29	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	
30	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	0,00%	0,00%	4,00%	
32	0,00%	8,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,00%	
Total general	4,00%	20,00%	44,00%	20,00%	12,00%	0,00%	100,00%	

El 64% de los encuestados entre la edad de 20 a 32 años declaran estar dispuestos a comprar el ron de sabores no tradicionales

Objetivos Específicos:

Producto:

- Determinar los factores determinantes para los posibles consumidores de ron de sabores no tradicionales.

Atributo	Disposición	Totalmente					Total general
Etiquetas de fila	Indispuesto	Indiferente	Dispueto	Dispueto	Dispueto	Indispuesto	Total general
Precio	0,00%	0,00%	3,64%	4,97%	0,00%	8,61%	
Sabor	0,00%	22,52%	36,59%	13,91%	0,00%	73,01%	
Añejamiento	3,64%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,64%	
Grados alcohólicos	0,00%	0,00%	3,31%	0,00%	0,00%	3,31%	
Ninguno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%	
Total general	3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%	

El 49.9% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores, declaran que el atributo clave para la compra de ron de sabores no tradicionales es el sabor en el producto.

Frutas no tradicion: Disposición	Totalmente					Total general
Etiquetas de fila	Indispuesto	Indiferente	Dispueto	Dispueto	Dispueto	Total general
Uchuva	0,00%	4,80%	9,27%	0,00%	0,00%	14,07%
Maracuyá	3,64%	7,12%	23,68%	18,87%	0,00%	53,31%
Melón	0,00%	0,00%	3,64%	0,00%	0,00%	3,64%
Guanábana	0,00%	0,00%	6,95%	0,00%	0,00%	6,95%
Pitahaya	0,00%	5,30%	0,00%	0,00%	0,00%	5,30%
Borojó	0,00%	5,30%	0,00%	0,00%	0,00%	5,30%
Ninguno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%
Total general	3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%

El 42.55% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores, declaran que el sabor de preferencia de fruta no tradicional es la maracuyá

Frutas tradicionales: Disposición	Totalmente					Total general
Etiquetas de fila	Indispuesto	Indiferente	Dispueto	Dispueto	Dispueto	Total general
Mora	3,64%	0,00%	26,32%	8,44%	0,00%	38,41%
Fresa	0,00%	0,00%	10,60%	0,00%	0,00%	10,60%
Piña	0,00%	0,00%	0,00%	3,48%	0,00%	3,48%
Sandía	0,00%	5,30%	3,31%	0,00%	0,00%	8,61%
Mango	0,00%	17,22%	3,31%	6,95%	0,00%	27,48%
Ninguno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%
Total general	3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%

El 34.76% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores, declaran que el sabor de preferencia de fruta tradicional es la mora.

Tamaño	Disposición	Totalmente					
		Indiferente	Dispuesto	dispuesto	indispuesto	Total general	
Etiquetas de fila	Indispuesto						
350ml		3,64%	0,00%	0,00%	6,95%	0,00%	10,60%
750ml		0,00%	22,52%	36,42%	11,92%	0,00%	70,86%
1 litro		0,00%	0,00%	7,12%	0,00%	0,00%	7,12%
Ninguno		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%
Total general		3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%

El 48.34% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores en el mercado colombiano, declaran que la presentación en ml debería ser de 750ml.

Tipo de envase	Disposición	Totalmente					
		indiferente	Dispuesto	dipuesto	indispuesto	Total general	
Etiquetas de fila	Indispuesto						
Cartón		0,00%	0,00%	0,00%	4,97%	0,00%	4,97%
Vidrio		3,64%	22,52%	43,54%	13,91%	0,00%	83,61%
Ninguno		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%
Total general		3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%

El 57.45% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores en el mercado colombiano, declaran que el tipo de envase de su preferencia para el ron de sabores es el de vidrio.

Plaza:

- Identificar los lugares idóneos para la compra de ron de sabores no tradicionales.

Lugares	Disposición	Totalmente					
		Indiferente	Dispuesto	dispuesto	indispuesto	Total general	
Etiquetas de fila	Indispuesto						
Supermercados		0,00%	8,44%	10,60%	3,48%	0,00%	22,52%
Tiendas en general		0,00%	5,30%	3,48%	11,92%	0,00%	20,70%
Tiendas especializadas		3,64%	3,48%	25,99%	3,48%	0,00%	36,59%
Bares		0,00%	5,30%	3,48%	0,00%	0,00%	8,77%
Ninguno		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%
Total general		3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%

El 29.47% de los encuestados que afirman estar dispuestos a comprar el ron de sabores en el mercado colombiano, declaran que preferirían comprar el ron de

sabores en tiendas especializadas y un 15.4% de los encuestados afirman que les gustaría comprar el ron de sabores en tiendas en general.

Promoción:

- Evaluar las mejores estrategias de promoción para dar a conocer el ron de sabores no tradicionales.

Medios de publicid: Disposición		Totalm					
	Indispuesto	Indifer ente	Dispue sto	ente dispue sto	Totalmente indispuesto	Total general	
Etiquetas de fila							
Televisión	0,00%	5,30%	5,30%	0,00%	0,00%	10,60%	
Radio	0,00%	0,00%	3,48%	3,48%	0,00%	6,95%	
Redes sociales	3,64%	12,42%	34,77%	15,40%	0,00%	66,23%	
Vallas publicitarias	0,00%	4,80%	0,00%	0,00%	0,00%	4,80%	
Ninguno	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,42%	11,42%	
Total general	3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%	

El 50.17% de los encuestados que están dispuestos a comprar el ron de sabores no tradicionales, declaran que el medio por el cual les gustaría recibir información sobre el producto son mediante redes sociales.

Promociones Disposición		Totalm					
	Indispuesto	indifer ente	Dispue sto	ente dispue sto	Totalmente Indispuesto	Total general	
Etiquetas de fila							
3x2	0,00%	22,52%	11,26%	3,48%	0,00%	37,25%	
Pequeñas presentaci	0,00%	0,00%	12,75%	8,44%	0,00%	21,19%	
Descuentos	3,64%	0,00%	3,48%	3,48%	0,00%	10,60%	
Regalos sorpresa cor (en blanco)	0,00%	0,00%	16,06%	3,48%	0,00%	19,54%	
Total general	3,64%	22,52%	43,54%	18,87%	11,42%	100,00%	

El 19.54% de los encuestados que estarían dispuestos a comprar el ron de sabores no tradicionales afirman que prefieren regalos sorpresa como pulseras, llaveros, etc., además el 21.19% declaran que prefieren pequeñas presentaciones que acompañen al producto

Precio:

- Determinar el precio justo en el mercado que los consumidores perciben del producto de ron de sabores no tradicionales.



El 70.86% de los encuestados declaran estar dispuestos a pagar un precio justo de \$35.000 pesos colombianos por una botella de 750ml del ron de sabores no tradicionales.

