



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
LICOR SABOR A PITAHAYA EN SANTO DOMINGO
RECURRIENDO A LA PRÁCTICA COMERCIAL
INTERNACIONAL JUST-IN-TIME MANUFACTURING.

AUTOR

RODRIGO ANGEL MENA MENDOZA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LICOR SABOR A PITAHAYA
EN SANTO DOMINGO RECURRIENDO A LA PRÁCTICA COMERCIAL
INTERNACIONAL JUST-IN-TIME MANUFACTURING.

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

Profesor Guía
María Iturralde

Autor
Rodrigo Angel Mena Mendoza

Año
2020

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de licor sabor a pitahaya en la ciudad de Santo Domingo recurriendo a la práctica comercial internacional Just-In-Time Manufacturing, del estudiante Rodrigo Angel Mena Mendoza, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Maria Belen Loor Iturralde
C.I. 1713673042

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de licor sabor a pitahaya en la ciudad de Santo Domingo recurriendo a la práctica comercial internacional Just-In-Time Manufacturing, del estudiante Rodrigo Angel Mena Mendoza, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Fernanda De La Torre

C.I. 1710125004

Declaración de Autoría del Estudiante

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Rodrigo Angel Mena Mendoza

C.I. 1311630550

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por guiarme y apoyarme en cada paso que doy.

A mi padre y madre, quienes siempre han confiado en mí y son el soporte en mi vida.

A mis maestros y compañeros, quienes impulsaron mis ganas de mejorar todos los días.

Rodrigo Mena

DEDICATORIA

“Lo que nos parecen amargas pruebas son, a menudo, bendiciones disfrazadas”.

A mi abuelo Angel, quien es mi modelo a seguir desde la infancia y lo será por toda mi vida.

RESUMEN

El trabajo de titulación presente resume información y datos precisos para la construcción de un proyecto dedicado a la elaboración y comercialización del coctel de frutas DragonBooze, el cual va a funcionar dentro del perímetro del cantón de Santo Domingo de Los Colorados. Para esto, se desarrolló un análisis profundo de la industria licorera y factores tanto propios como externos de la misma.

Con el propósito de conocer sobre el mercado a escoger, se recopilaron datos sobre la industria de la venta de licores tanto en su aspecto político, económico, social y tecnológico específicamente de la región donde la empresa va a fungir; encontrando una oportunidad al pretender formalizar la venta del popular coctel de frutas dirigido a un segmento que luego de su propio análisis fue escogido. A través de distintos métodos de recopilación de información DragonBooze estableció un precio determinado, a través de qué medios se ofrece el producto, las características que conforman principalmente al coctel, y las campañas de marketing apropiadas para los años de estudio del proyecto.

Asimismo, se consideraron todos los aspectos para llevar a cabo la estructura organizacional de la empresa, como lo es construir la filosofía empresarial a través de la misión, visión, y objetivos específicos, ambiciosos y realistas a corto y largo plazo. De la misma manera se construyó todo un análisis financiero completo que concluye resultados que determinan la validez del proyecto durante los cinco años de estudio considerados, para así ofrecer al inversionista los resultados e información clave para aceptar o rechazar el proyecto.

Por último, se ofrecen las conclusiones del proyecto y su análisis más importante sobre cada sección de este trabajo.

ABSTRACT

The titling work presents information and precise data curriculum for the construction of a project dedicated to the elaboration and distribution of the DragonBooze fruit cocktail, which will work within the perimeter of the canton of Santo Domingo de Los Colorados. For this, an in-depth analysis of the liquor industry and its own and external factors are used.

With the purpose of knowing about the market to choose, data were collected on the liquor sales industry both in its specific political, economic, social and technological aspect of the region where the company will operate; finding an opportunity for the suitor to formalize the sale of the popular fruit cocktail aimed at a segment that after his own analysis was chosen. Through different methods of collecting information, DragonBooze specifies a certain price, through what means the product is offered, the characteristics that mainly conform to the cocktail, and the specific marketing campaigns for the years of study of the project.

Similarly, consider all aspects to carry out the organizational structure of the company, such as building business philosophy through mission, vision, specific, ambitious and realistic objectives in the short and long term. In the same way, a complete financial analysis was constructed that concludes results that determine the validity of the project during the five years of study affected, in order to offer the investor the results and the key information to accept or reject the project.

Finally, the conclusions of the project and its most important analysis on each section of this work are offered.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo PEST	3
2.2 Análisis de la industria (PORTER)	7
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores	7
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	7
2.2.3 Poder de negociación de consumidores.....	7
2.2.4 Poder de negociación de proveedores	8
2.3 Matriz EFE	9
2.4 Conclusiones.....	9
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	10
3.1 Objetivos.....	11
3.1.1 Objetivo general	11
3.1.2 Objetivos específicos.....	11
3.2 Investigación cualitativa.....	11
4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	18
5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	19
5.1 Estrategia general de marketing.....	19
6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	26
6.2 Plan de Operaciones.....	27
6.3 Estructura Organizacional.....	28
7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	30
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.	30
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	31
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	32

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	35
7.5 Índices financieros.....	36
8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....	38
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS.....	42

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente Plan de Negocios expone el desarrollo de una empresa dedicada a la producción y comercialización de aguardiente mezclado con la pulpa de la fruta de pitahaya (*Selenicereus megalanthus*) en puntos de venta estratégicos dentro del cantón Santo Domingo, aplicando un sistema de organización basado en reducción de inventarios, conocido como la filosofía Just in Time (JIT).

JIT es una filosofía administrativa japonesa aplicada en procesos de manufactura, en donde se busca tener los insumos correctos en el sitio y momento correcto y justo. (Cheng & Podolsky, 1996). Para de esta manera gozar de ventajas como: Inventarios mínimos, aumento de productividad de mano de obra directa a indirecta, reducción de coste de materiales comprados, entre otros.

“Just-In-Time surgió como un medio para obtener los niveles más altos de uso de los recursos limitados disponibles. Enfrentados a limitaciones, los japoneses trabajaron para lograr la relación costo / calidad óptima en sus procesos de fabricación”. (Cheng & Podolsky, 1996)

A lo largo del cantón Santo Domingo de los Colorados es evidente la fuerte comercialización de licores de sabores tan surtidos como cacao, guanábana, mora, fresa o banano y que se han arraigado a la cultura tsáchila durante las últimas décadas. Sin embargo, su distribución dentro de Santo Domingo de los Tsáchilas todavía no ha realizado el salto a la formalización, manteniéndose dentro del mercado informal, abasteciéndose a los clientes por medio de los distribuidores artesanales en las áreas rurales del cantón, principalmente en la parroquia de Alluriquín. Es aquí donde existe la oportunidad de ofrecer un coctel con productos de calidad y ponerlo al fácil alcance de la población santodomingueña.

El presente trabajo contribuye con el desarrollo e investigación respecto al producto, generando valor añadido a la industria

1.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad de un plan de negocio de una empresa dedicada a la producción y comercialización de licor sabor a pitahaya, dentro del cantón Santo Domingo, y que aplique las mejores prácticas empresariales y de manejo de inventarios, específicamente la práctica conocida como Just in Time.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores relevantes del entorno y de qué manera podrían afectar o beneficiar al emprendimiento.
- Determinar a través de un estudio de mercado correcto los clientes potenciales.
- Analizar la oportunidad que ofrece el negocio considerando los factores internos y externos del emprendimiento.
- Implementar el plan de Marketing para el mercado santodomingueño y así efectuar la entrada y posicionamiento del producto.
- Desarrollar el plan y filosofía organizacional más acordes al giro de negocio escogido.
- Diseñar el plan financiero para valorar la factibilidad contable de la empresa proyectándose al largo plazo.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo PEST

Acorde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU REV 4.0), la industria a investigar se ubica bajo el código C1101.02, conforme la siguiente definición:

- C Industrias manufactureras
- C11 Elaboración de bebidas.
- C110 Elaboración de bebidas.
- C1101 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
- C1101.0 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
- C1101.02 Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.

Tabla 1: Análisis PEST

		ENTORNO		POLÍTICO	
	VARIABLE	FUENTE	VALORACIÓN	AMENAZA U OPORTUNIDAD	
POLÍTICO	Impuesto al consumo especial (ICE)	http://www.sri.gob.ec/web/quest/impuesto-consumos-especiales#%C2%BFqui%C3%A9n	Negativo, se aplica impuestos para bebidas alcohólicas.	Amenaza	
	Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la	http://www.sri.gob.ec/web/quest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-	Positivo, crea beneficios e incentivos tributarios.	Oportunidad	

	Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera	fortalecimiento		
	Prohibición de publicidad de contenido alcohólico	http://www.cordicom.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Ley_Organica_Comunicacion_reformada.pdf	Negativo, limita la posibilidad de dar a conocer el producto.	Amenaza
ECONÓMICO	Crédito Joven por parte del BanEcuador	https://www.banecuador.fin.ec/articulos-promocionados/banecuador-anuncio-linea-de-credito-impulso-joven/	Positivo, el banco ofrece préstamos del 10.21% para crédito productivo.	Oportunidad
	Inflación	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2019.pdf	Positivo, con una variación de la inflación acumulada del 1.98%, los precios se encuentran estables	Oportunidad
	Tasa de empleo no pleno	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/122018_Presentacion_Mercado%20Laboral.pdf	Negativo, para diciembre de 2018, el país cerró con 361 mil personas más con un empleo no pleno.	Amenaza
	Se prevén menos ventas para licores importados en el 2019	https://www.expreso.ec/economia/licores-comerciolocal-importaciones-economia-ecuador-YY2551504	Positivo, el consumidor prefiere productos de menor precio si la economía se estanca	Oportunidad
SOCI	Ecuador se ubica entre los países con	https://www.paho.	Positivo, el país se ubica dentro	Oportunidad

mayor consumo de alcohol dentro de América Latina	org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972	del rango de 7.2 litros de alcohol per cápita cada año. Revisar Anexo 1.	
Dentro de Santo Domingo de los Tsáchilas, se gastan cerca de \$3 millones en bebidas alcohólicas anualmente	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf	Positivo, la provincia representa cerca del 9.6% en gastos de bebidas alcohólicas dentro del país.	Oportunidad
Numerosas festividades dentro del cantón	http://www.santodomingo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/06/FIESTAS-2018.pdf	Positivo, dentro de Santo Domingo, se celebran cerca de 13 festividades populares durante el año.	Oportunidad
Época de la zafra limitada no afecta a precios.	https://cincae.org/wp-content/uploads/2013/04/Informe-Anual-2016.pdf	Positivo, a pesar de que la época de la zafra es limitada, se mantienen precios constantes en todas las temporadas debido a la sobreoferta.	Oportunidad
Trapiches a motor	http://manabinoticias.com/los-trapiches-	Positivo, hoy en día los trapiches de Junín son	Oportunidad

	mueven-la-economia-del-canton-junin/	equipados de maquinaria lo que facilita la destilación de la caña, abaratando costos.	
Herramientas de encomienda	https://www.transplo.com/EC/Santo-Domingo-de-los-Colorados/439000662941318/ServiMoto-Express	Positivo, a pesar de que herramientas como Uber Eats o Glovo aún no funcionan dentro del área urbana, pequeños emprendimientos como ServiMoto ya cuentan con posicionamiento dentro del cantón.	Oportunidad
Manejo de internet por parte de la población.	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf	Positivo, Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra dentro de las primeras provincias con respecto al uso del Internet (58,2%). De esta manera aprovechando la publicidad en redes sociales y medios online.	Oportunidad

2.2 Análisis de la industria (PORTER)

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La industria de bebidas alcohólicas no posee altas barreras de entrada debido a que el mercado artesanal dentro del cantón no ha sido muy desarrollado hasta el día de hoy. Además, cabe recalcar que gran parte de los consumidores de bebidas alcohólicas artesanales todavía recurren al mercado informal para su adquisición, convirtiéndolo en un potencial producto para la oferta dentro del mercado gris. Sin embargo, aquellas empresas que deseen incursionar dentro de esta industria formalmente deben obtener el Registro Único del Contribuyente, el certificado fitosanitario y acogerse a las regulaciones correspondientes de la Norma Técnica Ecuatoriana del Servicio Nacional de Normalización (INEN).

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media dentro de la industria de las bebidas alcohólicas, puesto que los competidores se diversifican en una distinta gama de licores, tales como cerveza, whisky, ron, vodka, gin. Sin embargo, dentro de la provincia, el licor con mayor consumo es la cerveza, seguido por el aguardiente. (La Hora, 2019)

2.2.3 Poder de negociación de consumidores

Debido a que el mercado de licores es una industria bastante amplia, el poder de negociación de los consumidores es potencialmente alto, puesto que no es complicado sustituir una bebida alcohólica por otra en las decenas de puntos de venta dentro del cantón. Cada segmento de clientes exige distintas cualidades principales a la hora de realizar su compra, en donde interviene el precio, calidad, sabores, diseño de la botella, presentación, entre otros.

2.2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que los proveedores de aguardiente dentro del cantón son numerosos. Solamente dentro del cantón Junín, en la provincia de Manabí, existen alrededor de 70 lugares de expendio que permanecen llenos. El galón de aguardiente ronda los USD \$4 al por menor. (Arteaga, L., 2015)

De igual manera, dentro de Santo Domingo de los Tsáchilas la producción de pitahaya amarilla y roja es abundante, por lo cual el poder de los proveedores tampoco es alto. El precio promedio del kilo es de \$2.50 anualmente. (El Diario , 2018)

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, dentro del cantón se distribuyen un sinnúmero de licores nacionales e importados, más aun considerando la eliminación del arancel a los productos europeos, lo que genera un alto nivel de competencia en la industria. (Astudillo, 2018)

La industria dedicada a la comercialización de licores cuenta con un PIB sectorial de seis millones de dólares para el año 2018, y un crecimiento de la industria de alrededor del 15% con respecto al año anterior. **Revisar Anexo 2.** Una sola empresa posee el 57% de participación en la industria, Industria de Licores Ecuatorianos Licorec es el protagonista de la industria licorera por más de 30 años en función. **Revisar Anexo 3.**

2.3 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera	0.1	3	0.3
Alto consumo de alcohol	0.05	3	0.15
Crédito 10% Banecuador	0.15	4	0.6
Festividades en el cantón	0.05	3	0.15
Herramientas de encomienda	0.1	4	0.4
Amenaza	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Impuesto al Consumo Especial	0.05	2	0.1
Prohibición de publicidad	0.15	1	0.15
Tasa de empleo no pleno	0.05	2	0.1
Época limitada de zafra	0.15	1	0.15
Alto uso de internet	0.15	1	0.15
Total	1		2.25

2.4 Conclusiones

- Gracias al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, el país no impone aranceles a la importación de licores europeos; sin embargo, el Impuesto al Consumo Especial (ICE) se grava a licores tanto

nacionales como internacionales, lo cual exige al producto ecuatoriano aumentar su calidad para competir.

- Debido a la eliminación de los aranceles cargados sobre las importaciones de licores europeos –que ha contribuido al incremento de las importaciones en un 49.2% en el 2018 respecto al 2017-, el producto ecuatoriano debe competir contra el precio y calidad europea dentro del mercado de licores.
- Conociendo que la época de la zafra de caña de azúcar dura pocos meses al año, se debe tomar en cuenta el análisis respectivo para el almacenamiento adecuado del producto por periodos.
- A pesar de que en el cantón donde se producirá y venderá el producto, no existen todas las herramientas tecnológicas a favor de la distribución y publicidad del producto, se debe tomar muy en cuenta el segmento a dirigirse principalmente, puesto que una de las mejores prácticas para dar a conocer el producto será la recomendación de los consumidores.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Tabla No 3: Segmentación del mercado (Adaptada de: INEC, 2019)

Segmentación geográfica		
País	Ecuador	17'263.472
Provincia	Santo Domingo de los Tsáchilas	410.924
Cantón	Santo Domingo de los Colorados	368.013
Segmentación demográfica		
Edad	18-35 (32% de la población) (INEC,2019)	117.764
Ingreso	Superior al salario básico unificado 37,9% de la población. (INEC,2019)	43.573
Segmentación psicográfica		
Estilo de vida	Preferencia al consumo de alcohol (15%)	5.228

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Determinar la aceptación en la ciudad de Santo Domingo del licor sabor a pitahaya.

3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el precio óptimo para el licor sabor a pitahaya.
- Determinar las características que debe tener el licor sabor a pitahaya.
- Identificar qué promociones prefieren los consumidores en Santo Domingo.
- Establecer el canal de distribución adecuado para la comercialización del licor sabor a pitahaya en Santo Domingo.

3.2 Investigación cualitativa

Focus Group

Para la investigación, se obtuvo la información a través de un grupo focal realizado con 9 personas, de edades desde los 20 hasta los 30 años, y provenientes de Santo Domingo.

Fecha: 30 de mayo de 2019

Duración: Alrededor de 40 minutos

Asistentes: 9 personas

Tabla No 4: Contenido grupo focal

Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué bebidas alcohólicas prefieren? • ¿Qué factores busca al comprar alcohol?
---------------------	--

Preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué presentación prefiere? (1 L o 750 ml) • ¿Cuáles son las razones principales para elegir una bebida alcohólica? • ¿Considera el diseño y envase importante en los licores? • ¿En qué punto de venta prefiere comprar alcohol?
Conocimiento de marca	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué busca en una bebida que salió apenas al mercado? • ¿Qué aspecto le agregarían a la bebida propuesta para que tenga éxito?
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Interviene su estilo de vida al momento de compra bebidas energizantes? ¿Por qué? (Deportista, oficinista, ama de casa, etc.). • ¿Qué bebidas (en general) prefieres para reflejar tu personalidad? • ¿Prefieres el consumo alcohol con sabores a frutas? ¿Por qué? ¿más dulces o ácidos? Pitahaya con alguna otra fruta o pura?



Figura No. 1: Infografía Focus Group

ENTREVISTAS A PROFESIONALES

1. ENTREVISTADO: José Miguel Campos Vaca – Propietario de discoteca Liquor Stop y accionista principal en empresa Campuesa S.A.

A pesar de su corta edad, José Miguel tiene un alto nivel de experiencia en cuanto a licores se trata, puesto que ha manejado muy de cerca el negocio familiar por alrededor de 5 años, contando con los conocimientos previos ejercidos dentro de Licorec (Industria de Licores Ecuatorianos). Esta empresa pionera en cuanto a uso de tecnología de punta para producción de varios licores en el país. Son los productores de renombradas marcas como Tequila El Charro, Whisky Red & Black Williams, Siberian Vodka, entre otros.

José vio una oportunidad en su ciudad natal, Santo Domingo de los Colorados, ciudad que ha visto un crecimiento poblacional exponencial durante las últimas décadas (según cifras del INEC, la población del cantón pasó de 287000 en el año 2001 a 368000 en el 2010). Aprovechó el poder de liderazgo de mercado para establecer en la ciudad la primera discoteca-bar de lujo, estratégicamente ubicada en la Av. Quito diagonal al Recinto Ferial de Santo Domingo, en donde cerca de 1500 personas asisten mensualmente a divertirse.

Recalcó que la industria dentro de Santo Domingo poco a poco crece en distintos puntos del cantón, hace 3 años Liquor Stop era el único bar-discoteca del mercado; sin embargo, hoy en día tiene 2 competidores más, como lo son discoteca Makao y La Cava. **Revisar Anexo 4.**

El entrevistado considera que el poder de negociación de los proveedores de aguardiente dentro del cantón es escaso, debido a la abundancia de ofertantes de licor preparado para el mercado formal a nivel nacional, lo cual es beneficioso para los creadores de cocteles y bebidas fusionadas al abaratar los costos de materia prima, en este caso direccionado a la elaboración del licor de pitahaya.

Como santodomingueño, considera que la pitahaya es una fruta ampliamente consumida por la población, es por lo que existe venta informal de este

producto dentro de las carreteras del cantón, por lo que considera que esta fruta tiene alta posibilidad de éxito en el cantón, debido a su alto consumo en las familias.

En cuanto a la obtención de caña de azúcar para obtener el alcohol, no considera como impedimento las épocas de crecimiento de caña, debido a que es abundante dentro del país, e incluso comenta lo económico que resulta importar esta materia prima de Colombia.

2. Marco Jangler Intriago – Ingeniero en agroindustrias y alimentos por la Escuela Agrícola Zamorano de Honduras y cultivador de pitahaya.

Marco, nacido en Junín, conoce el potencial de la producción de pitahaya en las costas de Manabí, específicamente en San Clemente, perteneciente al cantón Sucre, al ser una zona árida y principalmente al aprovechar mayor tiempo de horas luz es ideal para el crecimiento de esta fruta a nivel industrial, indica Jangler. Además, cuenta con un terreno de 8 hectáreas en donde se cultiva pitahaya amarilla y púrpura. **Revisar Anexo 5 y 6.**

Él resalta que el periodo de cultivo normal de la pitahaya toma alrededor de 15 meses, sin embargo, la fruta suya toma alrededor de un año debido a las condiciones climáticas positivas en San Clemente. Jangler Precisamente, estudió la carrera de agroindustrias y alimentos para aprovechar las bondades de su ciudad natal y así explotar la gran capacidad de distintas frutas e incorporarlas en proyectos de gran calibre.

Considera que la pitahaya como materia prima tiene alto potencial en ser desarrollado dentro del mercado formal e industrial, e incluso conoce de cerca proyectos que involucran la pitahaya como factor principal para la realización de jabones y perfumería. Sin embargo, tiene sus dudas en cuanto a la composición de alcohol y la fruta, debido a que a nivel nacional todavía no se comercializa y no ha habido la oportunidad de realizar análisis al respecto.

Marco sabe que la pitahaya tiene alta versatilidad dentro de la costa ecuatoriana, lo que convierte a Santo Domingo en una zona apta para la

comercialización de esta, considera como aspectos más importantes la luz abundante para este tipo de frutas debido a provenir del cactus.

Como aspecto técnico, recomienda altos niveles de seguridad en cuanto al almacenamiento de la fruta, debido a su delicadeza y riesgo de contraer bacterias y gérmenes, propone que la fruta sea almacenada en contenedores fríos, con la pulpa hecha pedazos para aprovechar el volumen en donde vaya a ser contenida la misma. De igual manera considera importante la gestión de los desechos de la fruta, la cual puede incluso servir como abono orgánico.

Cabe destacar la disposición del entrevistado para llevar a cabo el proyecto en cuanto haya alcanzado cultivar 50 hectáreas de pitahaya, las cuales están principalmente destinadas a venderse al exterior por \$2.50 el kilo y venderlas a \$2.30 en el mercado nacional considerando que el producto es material de exportación para Estados Unidos. Se consideró este precio en el análisis financiero del costo de materia prima al establecer al ingeniero como proveedor principal para DragonBooze.



Figura No. 2: Visita técnica a cultivo de pitahaya en San Clemente.

3.2.1 Análisis cuantitativo

Para la investigación se ha tomado como muestra de los clientes, los posibles consumidores del producto que estén ubicados en el cantón de Santo Domingo. La información requerida es suministrada en el lugar donde está ubicado la propuesta del Plan de Negocio, se ha designado como lugar de campo la ciudad de Santo Domingo, donde se obtiene la información necesaria y verídica para alimentar este proyecto.

Para esta investigación fue necesario tomar como referencia un campo de estudio para el análisis de la problemática y poder obtener la información necesaria para el levantamiento de información.

En este caso se toma como estudio la población finita que está conformada por un total de 368.013 personas que viven en Santo Domingo.

ENCUESTA PARA EL CLIENTE

Tabla No 5: Encuesta para el cliente

No.	Indicador	Pregunta
1	Mercado	¿Cuáles son las principales cualidades al momento de comprar un licor?
2	Producto	En una escala del 1 al 5, ¿qué tan popular es el consumo de licores artesanales dentro de su círculo social?
3	Precio	¿En dónde frecuenta más el consumo de alcohol?
4	Precio	¿Cuántas veces al mes consume licores dulces?
5	Mercado	¿Estaría dispuesto a consumir licor de pitahaya?
6	Mercado	¿Cuál presentación considera la ideal para comprar el licor de pitahaya?
7	Mercado	¿Cuál considera usted que es el grado alcohólico ideal para el licor dulce de pitahaya?
8	Precio	¿A qué precio dentro de \$5 y \$7 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?
9	Precio	¿A qué precio dentro de \$5 y \$7 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
10	Precio	¿A qué precio dentro de \$7 y \$10 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

11	Precio	¿A qué precio dentro de \$7 y \$10 consideraría este producto como muy caro y no lo compraría?
12	Mercado	¿A través de cuál medio le gustaría adquirir el licor de pitahaya?
13	Mercado	¿A través de cuál medio de comunicación le gustaría conocer del producto?
14	Mercado	¿Cuál tipo de promoción le parece la más atractiva?

Resultados de la encuesta:

Producto: Las características del producto acorde a la encuesta deben ser: Botella de 750 ml. y el grado alcohólico de 10 a 20°. **Revisar Anexo 7**

Precio: El precio arrojado por el análisis a través de la metodología de precios Van Westendorp es de USD \$7.15, con un margen de aceptación que comienza desde **\$6.60** hasta \$8.40.

Plaza: La venta debe ser en supermercados y licorerías de la ciudad. **Revisar Anexo 8**

Promoción: La promoción seleccionada es 2 por 1 y debe ser comunicada a los consumidores a través de redes sociales. **Revisar Anexo 9**

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Al haber realizado el análisis del entorno, se pudo encontrar información importante acerca de la factibilidad que depende de la estructura política del país, como aspectos políticos más importantes se puede resaltar que el Impuesto al Consumo Especial (ICE) encarecería el producto a elaborar; sin embargo, la administración actual ha reducido el IVA para aquellas empresas que obtienen su materia prima de proveedores artesanales, lo cual podría reducir en un 50% este impuesto. En el ámbito económico, todavía existe cierta. En el ámbito económico todavía existe cierta incertidumbre en cuanto a las supuestas reformas laborales a plantearse por el gobierno, en donde se menciona flexibilidad de horarios, lo cual favorecería a la matriz productiva al abaratar costos de producción. A pesar del panorama económico negativo en el país, no existe una razón puntual para la cual las PYMES no puedan

desarrollarse. Como aspecto social-ambiental, todavía se debe realizar una investigación de carácter técnico para identificar aquellos proveedores que ofrezcan precios estables de alcohol y pitahaya durante todo el año, debido a que puede incurrir en altos costos de almacenamiento, los cuales precisamente se busca evitar al llevar un inventario Just-In-Time. En el aspecto tecnológico el punto más crítico es la carencia de herramientas tecnológicas para distribuir al por menor, como en Quito y Guayaquil existen Uber Eats, Glovo, entre otras. Sin embargo, en el mercado santodomingueño existen motorizados que brindan estos servicios, por lo cual es necesario formalizar las relaciones con los distribuidores.

En cuanto a las entrevistas realizadas a expertos, se pudo recabar que no existe mayor problema sobre los proveedores, debido a que existe suficiente oferta de materia prima en todo el país, más aún del alcohol y la pitahaya, los cuales se producen en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas e inclusive se exportan. En el aspecto técnico, el ingeniero agrónomo reconoce que existe una gran oportunidad para industrializar la pitahaya debido a que esta fruta llegó al país cerca del año 2000 y hoy en día existe suficiente materia prima para que se empuje hacia un cambio en la matriz productiva al pasar de fruta fresca a alimento o producto procesado. Resalta que esta fruta ya está expandiendo su potencial dentro de la industria de los cosméticos y esencias, y es cuestión de tiempo para que llegue a los supermercados de manera masiva. A través de las encuestas y focus group, los potenciales consumidores ofrecieron retroalimentación del proyecto, y se confirmó la oportunidad que existe en la industria de licores para comercializar licor dulce de un nivel alcohólico de alrededor de 20°, con una presentación de 750ml. Adicionalmente, los potenciales compradores sugirieron que la promoción debería realizarse a través de redes sociales.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La empresa dedicada a la elaboración del licor artesanal sabor a pitahaya utilizará la estrategia de diferenciación, en donde resaltan los componentes de

esta bebida, utilizando la esencia de pitahaya para acompañar el alcohol de 27° y la promoción de la localidad en donde va a ser distribuida, principalmente creando el vínculo entre la cultura tsáchila y la fruta que es muy característica dentro de la provincia de Santo Domingo, lo cual no ha sido creado hasta ahora por empresas dentro del cantón.

Basándose en la información de la encuesta realizada, el 51,9% de los encuestados comentó que el principal atributo a escoger al momento de comprar una bebida alcohólica es la calidad de la misma. Es por lo cual que la estrategia de diferenciación es la adecuada para el segmento de clientes a vender.

Por lo tanto, se debe considerar que los proveedores deben ser capaces de ofrecer materia prima en cuanto se establezca el periodo requerido para cumplir con las normas Just-In-Time del inventario, además de verificar que el proceso de destilación cumpla con altos estándares de calidad de la industria.

5.1.1 Mercado Objetivo

El segmento del mercado objetivo se conforma por personas residentes en la ciudad de Santo Domingo, con edades desde los 18 a los 35 años, y de nivel socioeconómico medio.

Por lo tanto, el segmento objetivo de la empresa es de alrededor de 4987 personas, que son quienes habitan en el cantón Santo Domingo de los Colorados, que tienen gusto por el consumo de alcohol y estarían dispuestos a consumir coctel de pitahaya, que tienen una edad comprendida entre 18 y 25 años y su ingreso es superior al salario básico unificado.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla No 6: Cadena de valor DragonBooze

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Cultivador de pitahaya • Proveedores de alcohol • Transportistas • Influencers locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento • Recepción de órdenes • Transporte <hr/> <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Página web • Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre la fruta e identidad tsáchila • Servicio a domicilio • Organización de eventos • Servicio postventa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personalizada y virtual <hr/> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Licorerías • Tiendas de barrio • Mensajería instantánea 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Bares • Cobertura en áreas rurales y urbanas
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materia prima • Salario de empleados • Arriendo de local/bodega • Mantenimiento 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de licor preparado • Eventos 		

La propuesta de valor está compuesta por los atributos externos que la bebida ofrece, como lo es el vínculo entre la fruta y la identidad tsáchila, además de hacer conocer a los consumidores del licor que al comprar esta bebida también están aportando al crecimiento de la economía local, con lo cual se está incentivando al consumo a través del sentimentalismo hacia la identidad santodomingueña.

Acorde a lo recabado en la encuesta, como estrategia de posicionamiento y de manejo de inventario Just-In-Time, se realizará ofertas en los centros de distribución en donde se oferten las bebidas al 2x1, principalmente cuando exista una previsión de exceso de inventario futuro como sucede en época de sequía de la pitahaya, en donde existe mayor cosecha de la fruta.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Precio

Para la determinación del precio del licor se utilizó la metodología de precios de Van Westendorp, en donde el precio óptimo arrojado fue de \$7.15 y el rango aceptable comienza desde los \$6.60 y se dirige hasta los \$7.90.

A continuación, se presenta la gráfica que muestra la información de las encuestas dirigidas a la determinación de precios:

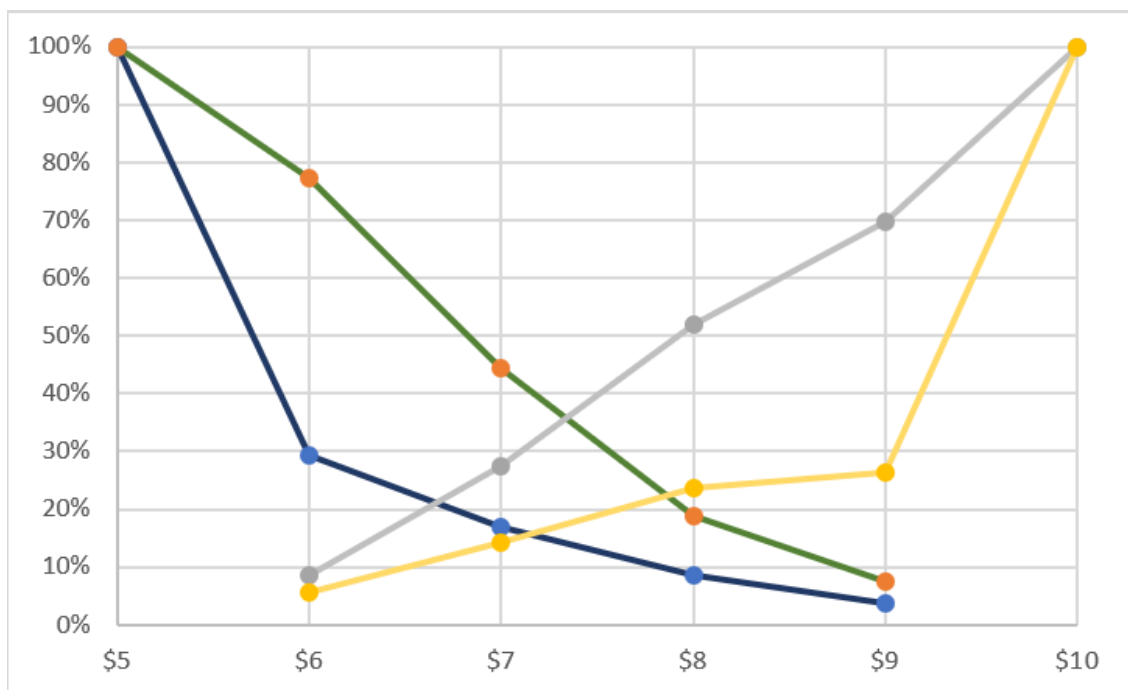


Figura No 3: Resultados Van Westendorp

5.2.2 Producto

El nombre del licor sabor a pitahaya será “DragonBooze”, esto debido a un juego de palabras sobre el nombre de la fruta en inglés *dragonfruit*.

Según las respuestas obtenidas de la encuesta, el 55.7% del segmento de población objetivo indica que el grado alcohólico de la bebida debe oscilar entre 10 y 20°, por lo cual se escoge un nivel alcohólico de 20°.

La bebida se caracteriza por presentar un color blanco crema debido a la mezcla de la pulpa de la fruta y el alcohol, y cuenta con un espesor ligero. El contenido se presenta dentro de una botella de vidrio transparente de capacidad de 750 ml. La etiqueta está compuesta por los colores blanco y

verde principalmente, representando los colores de la bandera de Santo Domingo de Los Colorados.

Dentro del diseño de la botella, la etiqueta será un adhesivo removible que resalte características propias de la cultura santodomingueña, con un ligero gravado encima con el nombre del licor para que se denote un diseño llamativo.

Cabe aclarar que el alcohol no proviene del proceso de fermentación de la pitahaya, sino ya listo para el consumo de manera destilada, conocido como proceso de infusión, se procedería a mezclar el alcohol y el extracto de la pitahaya en ollas industriales y luego almacenarlo ya embotellado el producto.

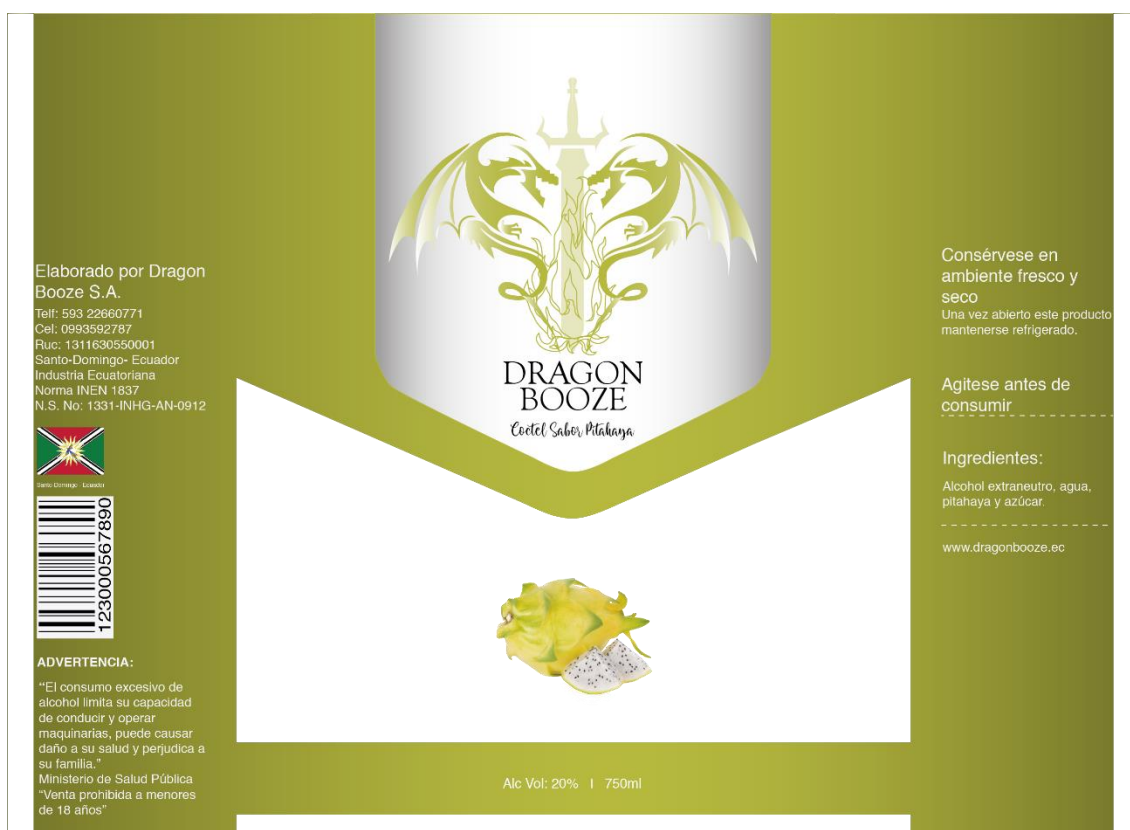


Figura No. 4: Etiquetado DragonBooze

5.2.3 Plaza

La estructura del canal de distribución se manejará a través del canal indirecto, puesto que se manejará por intermediarios, los cuales, acorde al 67% de

respuestas obtenidas de la encuesta serán los supermercados y licorerías en la ciudad.

Entre los principales puntos de venta donde se lanzará el producto en la campaña inicial, serán los supermercados populares TÍA y AKÍ, los cuales cuentan con dos locales cada uno en la ciudad. La primera licorería donde será lanzado el producto sería Liquor Stop, ubicado en la avenida Quito, diagonal al Recinto Ferial del cantón.

Como estrategia de distribución, todas las solicitudes deben ser registradas en un sistema de recepción de órdenes, para poder ser entregadas con un pedido previo mínimo de 5 días de anticipación para respetar la metodología de inventarios justos Just-In-Time y así no incurrir en costos adicionales de almacenamiento.

La localización del galpón se encuentra en el barrio Liberación Popular en Santo Domingo, en el centro de la ciudad. El galpón cotizado cuenta con 220 metros cuadrados y el arriendo es de \$600 más Impuesto al Valor Agregado (IVA) mensuales.

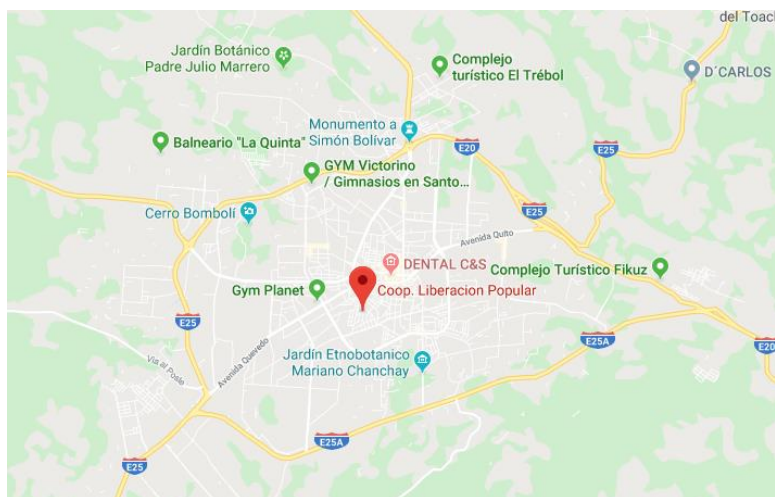


Figura No. 5: Ubicación de planta



Figura No. 6: Cotización de galpón (Tomado de: [Velacorp](#), 2019)

5.2.4 Promoción

Como estrategia promocional se utilizará el método de jale o Pull, en donde influencers regionales darán a conocer a DragonBooze a través de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas por medio de Instagram, Facebook y Whatsapp, tal como el 76.4% de los encuestados indicó en la pregunta realizada para determinar el medio de comunicación favorito.

Para que la marca llegue a ser conocida, se realizarán las siguientes operaciones publicitarias como son:

- **Publicidad dentro de locales:** Se colocará publicidad de la bebida dentro de los 3 locales bares de Liquor Stop alrededor de la ciudad.
- **Eventos:** Se realizarán eventos en la única discoteca de Liquor Stop en donde se promocionará 2x1 de la bebida en caso de previsión del exceso de inventario o de algún acuerdo que se realice con la discoteca que podría incluir botellas a menor precio para estudiantes ciertos días a la semana.
- **Marketing digital:** A través de Instagram, Facebook y WhatsApp se promocionará la marca DragonBooze.

- **Auspicios en fiestas:** Se ofrecerá el servicio de auspicio de fiestas por un costo menor al tradicional por publicar la marca en dichos espacios.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

Misión: Ofrecer a la comunidad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, un coctel de pitahaya producido localmente con altos estándares de calidad.

Visión: Para el año 2024, ser el productor local de bebidas alcohólicas de Santo Domingo de Los Tsáchilas mejor posicionado en la provincia, destacado por la calidad de sus productos y comprometido con la economía de la región.

Objetivos

A Corto Plazo:

- Dentro de los primeros seis meses capacitar a todo el personal en procesos de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Para finales del tercer año añadir a la cartera de productos la presentación de la botella de 1 litro.
- Alcanzar 3000 *likes* en la página oficial de Facebook de DragonBooze dentro de los primeros 11 meses.
- Dentro del primer año, distribuir el producto a 15 tiendas de abarrotes a lo largo del cantón.
- Vender 35 botellas semanales a través de pedidos en línea durante el segundo año.

A Largo Plazo:

- Para principios del tercer año, lanzar al mercado objetivo el licor con sabor a pitahaya roja.

- A inicios del segundo año distribuir el producto en el cantón La Concordia, segundo cantón en importancia dentro de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Para el quinto año, aumentar las ventas en un 3% en relación al año anterior.
- Al finalizar el cuarto año distribuir el producto a la cadena de supermercados Mi Comisariato.

6.2 Plan de Operaciones.

Proceso general de operaciones

El plan de operaciones de DragonBooze se enfoca de manera precisa en producir solamente la cantidad necesaria en el momento necesario, respetando así la estrategia de almacenamientos Just-In-Time, la cual reducirá costos en inventarios al provisionar la demanda semanalmente.

El proceso comienza a partir de la recepción de la orden de venta, ingresada por un empleado dentro del sistema. En el siguiente flujograma, se identifican los principales procesos de la empresa:

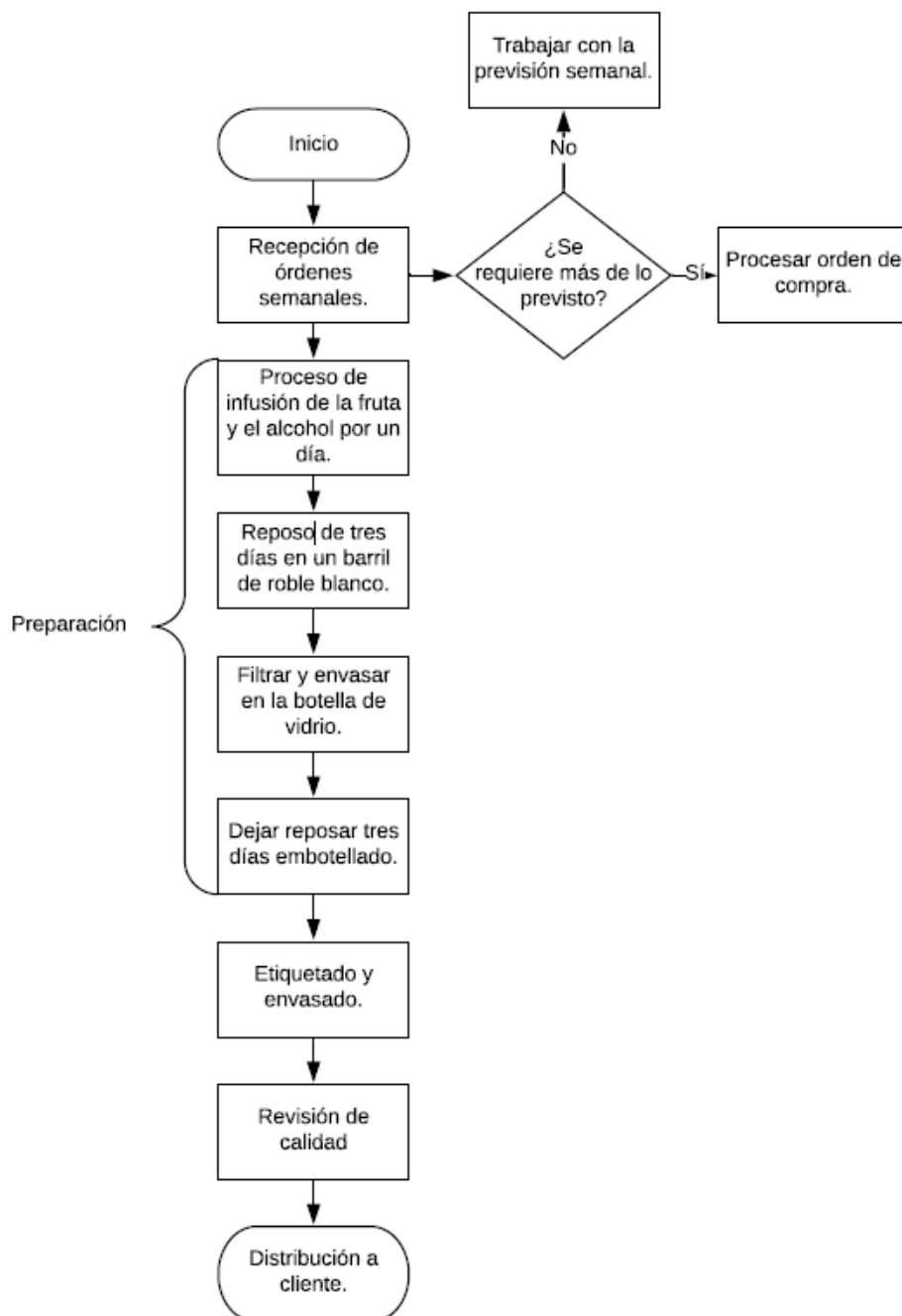


Figura No. 7: Flujograma de la empresa

6.3 Estructura Organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional de DragonBooze Cía. Ltda. se caracteriza por un ambiente profesional y responsable, en donde existe una cultura abierta a los errores, pero siendo consciente de cada uno de ellos para no volver a repetirlos. Precisamente en la filosofía Just-In-Time se busca tener la menor

probabilidad de errores al eliminar ciertos procesos en busca de ahorro en costos. La empresa está comprometida con la salud ocupacional del personal, la calidad del producto dirigido al consumidor final y la inocuidad en el proceso productivo.

La principal certificación obligatoria a utilizar es la Norma INEN 1837, la cual establece los requisitos que deben cumplir los licores para considerarse aptos para el consumo humano.

Organigrama de la empresa

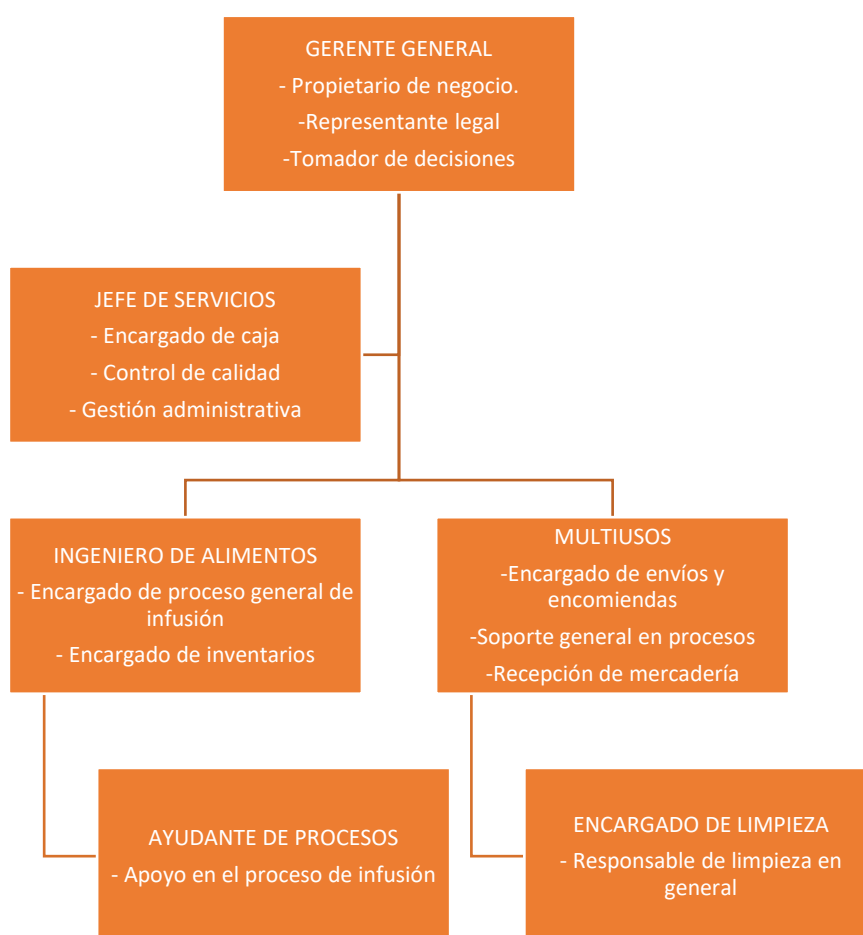


Figura No 8: Organigrama de la empresa

Estructura Legal de la empresa

Tabla No. 7: Estructura legal DragonBooze.

DRAGONBOOZE CIA. LTDA.	
TIPO	Compañía Limitada

REPRESENTANTE LEGAL	Rodrigo Mena Mendoza
SOCIOS	Jeampierre López
OBJETO SOCIAL	Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Barrio Liberación Popular, Santo Domingo.

Entre las principales razones de escoger una compañía limitada para DragonBooze se encuentra el bajo monto de constitución - USD \$400 – así como el incentivo a los inversionistas en participar de la misma puesto que participan en los beneficios.

Las licencias necesarias para que la empresa opere legalmente son:

- Patente municipal
- Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)
- Permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior. **Revisar Anexo 10**
- Permiso de Funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). **Revisar Anexo 11**

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

La proyección de ingresos pretende considerar 3000 botellas a un precio de USD \$6.60 al iniciar el proyecto, considerando una inflación anual del 0.5 % y un incremento del 7% para el último año en respecto al número de ventas totales iniciales. (Banco Central del Ecuador, 2019).

Tabla No 8: Ventas anuales

	1	2	3	4	5
Ventas anuales	\$237898	\$238196	\$238494	\$238792	\$239090

Se manejará una política de cuentas por cobrar al 50% al contado y 50% a 30 días plazo. Las cuentas por cobrar del periodo son de \$19800 y las cobranzas por \$9900, dejando un resultado de \$9900 en cuentas por cobrar finales mensuales.

En cuanto a gastos, se consideró un 4% del valor de la maquinaria para el seguro de estas, considerando las embotelladoras, ollas y cocinas industriales, etc. Además, se consideró un 5% de las ventas para gastos publicitarios, lo cual suma \$1000 mensuales aproximadamente.

Los gastos totales mensuales rondan los \$3400, a excepción del primer año en donde se incluyen \$800 por gastos de constitución.

Tabla No. 9: Gastos Generales

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	13	25	37	49
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	19,800.00	20,097.99	20,400.46	20,914.57	21,019.14
	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	13	25	37	49
Incremento Gastos			0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Gastos Suministros de Oficina		140.00	140.70	141.40	142.11	142.82
Seguros de maquinaria		1,079.60	1,079.60	1,079.60	1,079.60	1,079.60
Mantenimiento y reparaciones		80.00	80.40	80.80	81.21	81.61
Servicios básicos		500.00	502.50	505.01	507.54	510.08
Gasto arriendo		640.00	643.20	646.42	649.65	652.90
Publicidad		990.00	1,004.90	1,020.02	1,045.73	1,050.96
Gastos de Constitución		800.00	-	-	-	-
GASTOS TOTALES	-	4,229.60	3,451.30	3,473.26	3,505.83	3,517.96
Gastos operacionales		3,070.00	2,291.30	2,312.86	2,345.02	2,356.75
Costos indirectos de fabricación		1,159.60	1,160.00	1,160.40	1,160.81	1,161.21

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

La inversión inicial se divide entre activos corrientes y no corrientes, de los cuales la primera suma \$15000 considerando \$8304 efectivos. En cuanto a activos no corrientes se considera principalmente la inversión Propiedad, Planta y Equipo (PPE) sumando así \$32000.

El total de la inversión Inicial es de **\$40630**, del cual el 70% se financiará con aportación proveniente de inversionistas \$28441. El 30% restante se va a apalancar a través de un crédito para PYMES ofrecido por el BANECUADOR

con una tasa del 10.21%, dejando así \$12189 apalancados durante este proyecto. Para concluir, la cuota a pagar al banco es de \$260.24 al 0.85% mensual.

Tabla No. 10: Estructura de Capital y Deuda

Inversiones PPE	32,325.00					
Inversiones Intangibles						
Inventarios	7,305.00					
Gastos efectivos	1000.00					
Varios						
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	40,630.00	ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	70.00%	28,441.00	
			Deuda L/P	30.00%	12,189.00	
Monto	12,189.00					
Tasa de interés	10.2%		0.85%	mensual		
Plazo	5 años		60	meses		
Pagos mensuales fijos						
CUOTA	\$ 260.24					

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

DragonBooze presenta utilidades netas anuales de alrededor de \$20104 sumando los cinco años de estudio financiero. La política de la empresa contempla las cuentas por cobrar del 50% al contado y 50% a 30 días plazo. El margen bruto se ubica alrededor del 40% anual, lo cual alcanza a cubrir todos los egresos y eventualidades durante el proyecto. La política de la empresa también contempla que la utilidad anual de los accionistas se reinvertirá dentro de la compañía.

Tabla No. 11: Estado de resultados proyectado anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	237,897.99	242,483.25	245,112.60	251,079.37	254,238.11
(-) Costo de los productos vendidos	142,852.85	146,273.44	146,015.40	148,632.77	149,414.12
(=) UTILIDAD BRUTA	95,045.14	96,209.81	99,097.20	102,446.60	104,823.98
(-) Gastos sueldos	59,509.10	63,630.07	62,062.81	63,834.35	64,006.36
(-) Gastos generales	28,054.90	27,560.96	27,769.61	28,145.52	28,381.42
(-) Gastos de depreciación	2,186.02	2,186.02	2,186.02	2,174.69	2,186.02
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	5,295.12	2,832.76	7,078.75	8,292.04	10,250.18
(-) Gastos de intereses	1,154.05	943.36	710.11	451.90	166.06
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4,141.06	1,889.40	6,368.64	7,840.13	10,084.12
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	621.16	283.41	955.30	1,176.02	1,512.62
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,519.90	1,605.99	5,413.34	6,664.11	8,571.50
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	774.38	353.32	1,190.94	1,466.11	1,885.73
(=) UTILIDAD NETA	2,745.52	1,252.67	4,222.41	5,198.01	6,685.77
MARGEN BRUTO	39.95%	39.68%	40.43%	40.80%	41.23%
MARGEN OPERACIONAL	2.23%	1.17%	2.89%	3.30%	4.03%
MARGEN NETO	1.15%	0.52%	1.72%	2.07%	2.63%

El estado de situación financiera muestra el activo, pasivo y patrimonio anual de DragonBooze. Como se muestra en la Tabla 11, la comprobación del estado de situación financiera arroja un resultado de 0, lo que indica que los datos ingresados son correctos. La empresa está valorada en \$47000 para el primer año y para el último año de estudio aumenta en \$10000

Tabla No. 12: Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	47,935.00	57,169.04	56,289.82	58,467.41	61,074.66	57,592.01
<i>Corrientes</i>	15,610.00	27,030.06	28,336.87	32,700.48	37,482.42	36,185.79
Efectivo	8,305.00	9,603.02	10,684.80	14,745.12	19,371.24	25,303.63
Cuentas por Cobrar	-	10,049.00	10,200.23	10,353.75	10,509.57	10,882.16
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	3,525.00	3,560.25	3,595.85	3,668.13	3,668.13	-
Inventarios Sum. Fabricación	3,780.00	3,817.80	3,855.98	3,933.48	3,933.48	-
<i>No Corrientes</i>	32,325.00	30,138.98	27,952.95	25,766.93	23,592.24	21,406.22
Propiedad, Planta y Equipo	32,325.00	32,325.00	32,325.00	32,325.00	32,325.00	32,325.00
Depreciación acumulada	-	2,186.02	4,372.05	6,558.07	8,732.76	10,918.78
PASIVOS	19,494.00	25,982.52	23,850.62	21,805.80	19,215.04	9,046.62
<i>Corrientes</i>	7,305.00	15,762.36	15,810.01	16,177.97	16,258.21	9,046.62
Cuentas por pagar proveedores	7,305.00	14,756.10	14,903.66	15,127.96	15,203.22	7,831.95
Sueldos por pagar	-	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Impuestos por pagar	-	206.26	106.34	250.01	254.98	414.67
<i>No Corrientes</i>	12,189.00	10,220.16	8,040.61	5,627.83	2,956.83	-
Deuda a largo plazo	12,189.00	10,220.16	8,040.61	5,627.83	2,956.83	-
PATRIMONIO	28,441.00	31,186.52	32,439.20	36,661.61	41,859.62	48,545.39
Capital	28,441.00	28,441.00	28,441.00	28,441.00	28,441.00	28,441.00
Utilidades retenidas	-	2,745.52	3,998.20	8,220.61	13,418.62	20,104.39
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	47,935.00	57,169.04	56,289.82	58,467.41	61,074.66	57,592.01
Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40.67%	45.45%	42.37%	37.30%	31.46%	15.71%
Capital	59.33%	54.55%	57.63%	62.70%	68.54%	84.29%

El estado de flujo de efectivo proyectado analiza tanto las entradas como las salidas de efectiva del proyecto anualmente. El resultado final refleja el total de efectivo al final del periodo, en donde el primer año suman \$8900 para crecer a más del 110% anualmente y terminar en el quinto año con \$120000.

Tabla No. 13: Estado de flujos de efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0	1	13	25	37	49
Actividades Operacionales	-	(2,296.95)	597.12	1,118.19	1,077.86	1,195.48
Utilidad Neta	-	(274.01)	35.96	314.82	408.48	462.89
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	182.17	182.17	182.17	170.84	182.17
- Δ CxC	-	(9,900.00)	-	-	(103.54)	-
- Δ Inventario PT	(3,525.00)	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(3,780.00)	-	(17.80)	(17.98)	(18.34)	(18.34)
- Δ Inventario SF	-	-	(19.09)	(19.28)	(19.67)	(19.67)
+ Δ CxP PROVEEDORES	7,305.00	7,305.00	73.78	74.52	151.28	76.02
+ Δ Sueldos por pagar	-	529.17	530.09	530.26	531.19	532.12
+ Δ Impuestos	-	(139.28)	(187.98)	53.68	(42.38)	(19.70)
Actividades de Inversión	(32,325.00)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(32,325.00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	40,630.00	(156.53)	(173.29)	(191.83)	(212.36)	(235.08)
+ Δ Deuda Largo Plazo	12,189.00	(156.53)	(173.29)	(191.83)	(212.36)	(235.08)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	28,441.00					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	8,305.00	(2,453.48)	423.84	926.36	865.50	960.40
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	8,305.00	9,603.02	10,684.80	14,745.12	19,371.24
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	8,305.00	5,851.52	10,026.86	11,611.17	15,610.62	20,331.63

El flujo del proyecto no considera el apalancamiento, DragonBooze presenta un flujo positivo para los años estudiados. Este flujo se mantiene creciente durante todo el proyecto, se refleja cómo la inversión es recuperada durante el segundo año del proyecto.

Tabla No. 14: Flujo de caja del proyecto

Flujo de caja del proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (40630)	\$14482	\$14266	\$17244	\$17810	\$31536

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

A diferencia del flujo del proyecto, el flujo del inversionista sí considera el financiamiento, en donde le permite al inversor tomar la decisión sobre participar sobre el proyecto ofrecido. DragonBooze presenta flujos crecientes para los 5 años.

Tabla No. 15: Flujo de caja del inversionista.

Flujo de caja del inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (28441)	\$11748	\$11461	\$14361	\$14840	\$28469

La tasa de descuento se explica como el porcentaje mínimo que el inversionista debería aceptar para ingresar al proyecto.

Tabla No. 16: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
TIR	30.73%	El rendimiento del proyecto es mayor al WACC, se aprueba el proyecto.
PRI	2.64	La inversión se recupera dentro del tiempo estipulado
VAN	\$15790	Después de recuperar el WACC, el proyecto devolverá \$15790 adicionales.
EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA		
TIR	39.37%	El rendimiento del proyecto es mayor al WACC, se aprueba el proyecto.
PRI	2.33	La inversión se recupera dentro del tiempo estipulado
VAN	\$10609	Después de recuperar el WACC, el proyecto devolverá \$10609 adicionales.

7.5 Índices financieros.

Tabla No. 17: Indicadores

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	2.1	1.7	1.8	2.0	2.3
Prueba ácida	1.62	1.47	1.55	1.78	2.06
ENDEUDAMIENTO					
Razón deuda/capital	1.25	0.96	0.84	0.67	0.51
ACTIVIDAD					

Rotación inventario	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Rotación activos	41	43	49	56	54
RENTABILIDAD					
Margen Bruto	39.95%	39.68%	40.43%	40.80%	41.23%
Margen Operacional	2.23%	1.17%	2.89%	3.30%	4.03%
Margen Neto	1.15%	0.52%	1.72%	2.07%	2.63%

DragonBooze cuenta con niveles positivos de liquidez, lo que significa que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$2 para cubrir sus eventualidades para el primer año de trabajo. En cuanto a la prueba ácida, por cada dólar que la empresa debe, tiene \$1.62 para cubrir la misma aun sin inventario.

La empresa cuenta con un nivel de endeudamiento del 1.25% frente a sus activos, lo cual indica la razón de financiamiento de sus activos por parte de los accionistas.

El valor de 0.3 en la rotación de inventarios indica cómo el inventario se vende de manera semanal, de esta manera respetando los criterios de la filosofía JIT.

8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Por medio del análisis del entorno, se determina que la situación de la industria es positiva y la entrada al mercado es posible tomando en cuenta factores propios del giro de negocio como lo es el grado alcohólico.
- Las barreras de entrada a la industria no son altas, se debe tomar en cuenta el know-how y tendencias de consumidores, lo cual caracteriza principalmente a este producto.
- La mejor variedad de pitahaya se cultiva en tierras áridas, es por lo que se escogió un proveedor de la fruta proveniente de San Clemente, el cual también es exportador y así DragonBooze puede contar con materia prima de calidad de exportación.
- La filosofía JIT es beneficiosa principalmente en costos de inventario, sin embargo, se debe tomar muy en cuenta eliminar procesos improductivos y reducir el margen de error a lo más bajo posible. Es por lo cual que los empleados deben ser capacitados correctamente para familiarizarse a la filosofía.
- DragonBooze se presentará al mercado como una marca santodomingueña, destacando fuertemente rasgos propios de la región en su campaña de marketing.
- El proyecto es financieramente rentable, el resultado de VAN es mayor a 1, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento, la recuperación de la inversión inicial se toma a cabo dentro del periodo de 5 años estudiados.

REFERENCIAS

- Alegsa, L. (16 de 05 de 2018). *Definición de Factibilidad (estudio o análisis en sistemas de información)*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>
- Arteaga. (21 de 03 de 2019). *¿Qué es el software libre?* Obtenido de <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html>
- Arteaga, L. (11 de Enero de 2015). *El Telégrafo*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/la-pitahaya-un-icone-de-desarrollo-de-palora-infografia>
- Asamblea. Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008 /Última modificación: 01-ago.-2018.
- Asociación de Softwares Libres en Ecuador. (17 de 7 de 2017). *Marco Legal del Software Libre en Ecuador*. Obtenido de <https://www.asle.ec/marco-legal-del-softwarelibre-en-ecuador/>
- Astudillo, G. (24 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/licores-europeos-consolidacion-ecuador-ventas.html>
- Castillo. (2018). *Instrumento de Investigación Documental*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/instrumentos-investigacion-documental/>
- COESC. (2015). *COESC-LIBRO III: De la Gestión de los Conocimientos*. Obtenido de [http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/840a1f94-e903-4b33-a127-4122cdca4d17/Proyecto de C?digo Org?nico de la Econom?a Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovaci?n Tr. 215362.pdf](http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/840a1f94-e903-4b33-a127-4122cdca4d17/Proyecto%20de%20Organizaci%20n%20de%20la%20Econom%20a%20Social%20de%20los%20Conocimientos%20Creatividad%20e%20Innovaci%20n%20Tr.%20215362.pdf)
- Decreto 1014. (2008). *Decreto 1014: Software Libre [Internet]*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/DecretoEjecutivo1014.pdf>
- Donis. (28 de 03 de 2014). *Investigación Documental*. Obtenido de <https://prezi.com/569inqbkz7yf/investigacion-documental/>
- Ecuador 2014. (2014). *Seguridad Integral plan y agendas 2014-2017*. Obtenido de <http://www.seguridad.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2015/03/plan_nacional_seguridad_integral2014_2017v2.pdf

El Diario . (22 de Agosto de 2018). *El Diario*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/480509-nuestra-meta-siempre-fue-exportar/>.

Enciclopedia de Conceptos. (2019). *Sistemas Operativos*. Obtenido de <https://concepto.de/sistema-operativo-2/>

Formulas, U. (07 de 10 de 2018). *Población estadística*. Obtenido de <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/poblacion-estadistica/>

Galbiati. (2018). *CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTADÍSTICA*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Instituto de Estadística.

Gómez, A. (10 de 12 de 2016). *Licores Artesanales*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/edicion-impresasuplementosgastronomia/licoseresartesanales-1545079.html>

Guerrero, C. A. (23 de 08 de 2013). *Variables Dependientes e Independientes*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/35265543/Variable-Independiente-y-Dependiente>

Informática, C. C. (2019). *Definición de Servidor*. Obtenido de <https://www.ciset.es/glosario/478-servidor>

Martínez. (11 de 04 de 2019). *La empresa ante el software libre*. Obtenido de http://es.tldp.org/COMO-INSFLUG/COMOs/La_empresa_ante_el_software_libre/La_empresa_ante_el_software_libre.html#toc10

Pérez, &. (2019). *PLAN DE NEGOCIO*. Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-negocios/>

Plan Nacional de Gobierno Electrónico. (2014). Obtenido de <http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PlanGobiernoElectronicoV1.pdf>

Plan Nacional del Buen vivir 2013-2017 . (2013). Obtenido de http://documentos.senplades.gob.ec/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf

SENPLADES. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2010-2020) PROYECCIONES REFERENCIALES DE POBLACIÓN A NIVEL CANTONAL-PARROQUIAL*. Obtenido de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

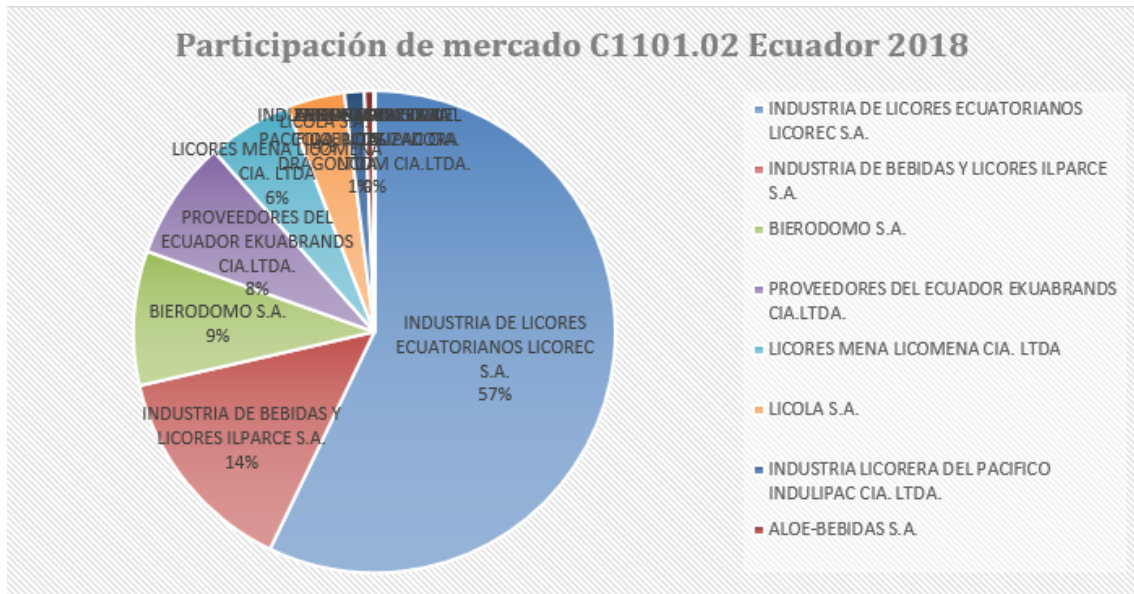
ANEXOS



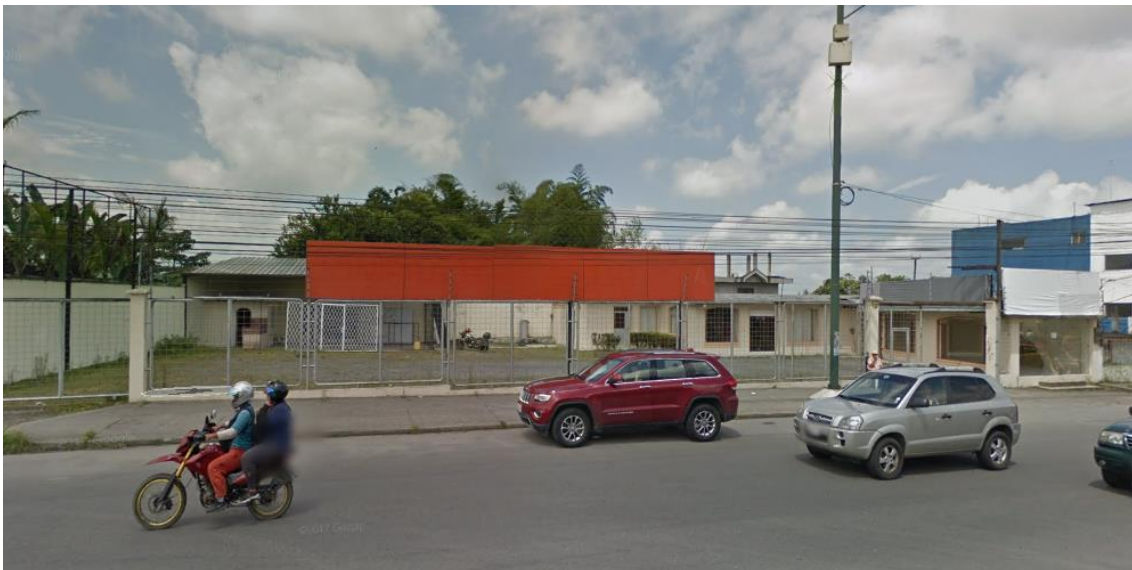
Anexo No. 1: Infografía sobre consumo de alcohol (INEC)

Denominación	CCIU	Codigo Cuenta	Nombre de Cuenta	Valor
INDUSTRIA DE LICORES ECUATORIANOS LICOREC S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	3,767,880.07
INDUSTRIA DE BEBIDAS Y LICORES ILPARCE S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	942,018.91
BIERODOMO S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	593,575.36
PROVEEDORES DEL ECUADOR EKUABRANDS CIA.LTDA.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	529,018.18
LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	373,515.50
LICOLA S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	257,771.62
INDUSTRIA LICORERA DEL PACIFICO INDULIPAC CIA. LTDA.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	87,448.55
ALOE-BEBIDAS S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	42,458.16
IDETEC CIA. LTDA.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	1,215.58
DONOREX S.A.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	0.00
THE DRAGON SPIRIT COMERCIALIZADORA DRAGONCOM CIA.LTDA.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	0.00
EMPROAL CIA.LTDA.	C1101.02	6999	TOTAL INGRESOS	0.00

Anexo No. 2: Empresas competidoras de la industria



Anexo No. 3: Participación de mercado



Anexo No. 4: Ubicación Liquor Stop



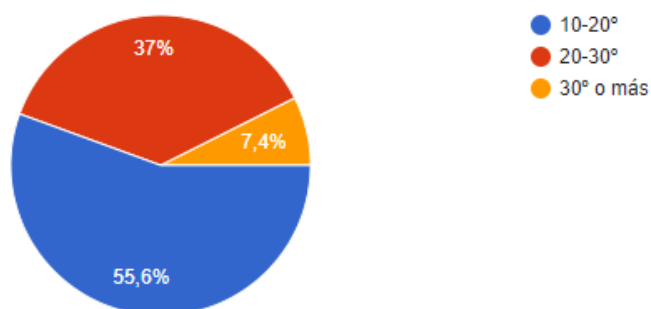
Anexo No. 5: Cultivo de pitahaya en San Clemente (1)



Anexo No. 6: Cultivo de pitahaya en San Clemente (2)

¿Cuál considera usted que es el grado alcohólico ideal para el licor dulce de pitahaya?

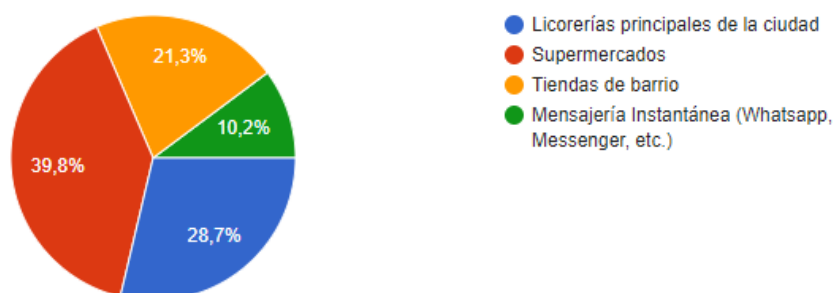
108 respuestas



Anexo No. 7: Resultados grado alcohólico.

¿A través de cuál medio le gustaría adquirir el licor de pitahaya?

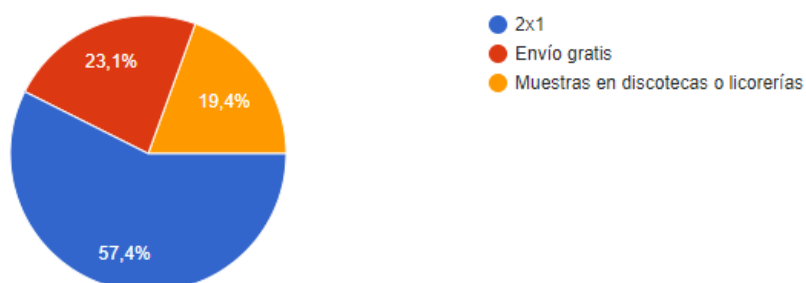
108 respuestas



Anexo No. 8: Resultados plaza.

¿Cuál tipo de promoción le parece la más atractiva?

108 respuestas



Anexo No. 9: Resultados promoción

💰 ¿Cuál es el costo del trámite?

Centro de Tolerancia USD 500

Centro de Diversión para mayores de edad USD 250

Venta de bebidas alcohólicas exclusivamente para llevar USD 20

Hospedaje USD 50

Anexo No. 10: Precio de permiso de funcionamiento Ministerio del interior.

14.1.17	ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA DESTILACION RECTIFICACION Y MEZCLAS DE BEBIDAS ALCOHOLICAS	
14.1.17.1	Industria	\$ 277,92
14.1.17.2	Mediana Industria	\$ 185,28
14.1.17.3	Pequeña Industria	\$ 138,96
14.1.17.4	Microempresa	\$ -
14.1.17.5	Artesanal	\$ -

Anexo No. 11: Precio de permisos de funcionamiento ARCSA

