



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
VODKA A BASE DE PAPAS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía  
PHD (c) Cecil Aguirre Casco

Autores  
Ana Karen Benavides Narvaéz  
Marcela Alejandra Chuquitarco Guamán

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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.”

---

Cecil Eduardo Aguirre Casco  
PHD (c)  
C.I: 170592625 - 9

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

---

Ana Karen Benavides Narvaéz  
C.I: 172140011 - 5

---

Marcela Alejandra Chuquitarco Guamán  
C.I: 172353132 - 1

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro amado señor Jehová, ya que si su bendición esto no sería posible.

A mis padres, Germán y Ximena quienes han estado siempre conmigo, siendo mi sustento y brindándome su apoyo incondicional en la realización y ejecución del presente trabajo.

Al amor de mi vida Andrés, por su amor, apoyo y comprensión.

A mis familiares y amigos, por su colaboración y cariño.

A mis profesores, quienes con su dedicación, profesionalismo y amistad formaron parte importante de mi etapa formativa y educativa en la universidad.

Att: Marcela Chuquitarco Guamán

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por protegerme y darme fortaleza para superar todos los obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mis padres, quienes en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi familia, fuente de apoyo constante e incondicional.

Gratitud a mi querida Universidad y todos mis profesores, en especial a los más exigentes que supieron buscar lo mejor de nosotros y enseñarnos lo que somos capaces de hacer, pues ellos son los maestros de vida.

Att: Ana Benavides Narvaéz

## **DEDICATORIA**

A la persona más importante en mi vida, quien fue la que me enseñó a luchar y a no darme por vencida jamás, dándome una gran lección de vida, por eso y mucho más dedico este gran logro en mi vida a mi hermana querida hoy un ángel Anahí Micaela Chuquitarco Guamán.

Quien siempre confió en mí, brindándome su apoyo y cariño incondicionalmente y se que desde allá donde se encuentra está muy orgullosa de mí y feliz por los éxitos alcanzados en mi vida.

Att: Marcela Chuquitarco Guamán

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va de dedicado a personas especiales, quienes siempre están a mi lado apoyándome para ser una mejor persona, un buen ser humano y una excelente profesional.

A Fanny Narváez Orbe y Galo Benavides Sandoval, mis padres, quienes con su apoyo y confianza plena siempre me guían hacia las metas propuestas.

A Fanny Orbe Arellano, mi abuelita, quien ha sido un pilar importante y un ejemplo de trabajo y generosidad.

Att: Ana Benavides Narvaéz

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito determinar la factibilidad de la implementación de una empresa productora y comercializadora de vodka a base de papas envasadas en botellas de vidrio de 750ml dentro la ciudad de Quito.

La constitución legal de la empresa está planteada como de Responsabilidad Limitada en la Superintendencia de Compañías, localizada en el Norte de Quito.

Esta empresa se encuentra dentro de la industria manufacturera, en el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, la cual ha tenido un crecimiento promedio del 5,3% en los últimos 5 años.

El mercado potencial de este negocio son personas entre 25 a 40 años de edad del estrato medio las cuales suman 101.706 habitantes, quienes tienen la aceptación de consumir el producto, esto se determinó a través de la investigación de mercados cuantitativa y cualitativa realizada.

La estrategia de marketing a ser usada es la del "Especialista", con la finalidad de brindar satisfacción y comodidad al segmento del mercado seleccionado. Todo esto estará apoyado con campañas publicitarias, degustaciones de producto y exposiciones en ferias.

Todo el plan de operaciones de la empresa, está diseñado en función de la demanda por parte de los consumidores, la cual será mediante lotes y distribuida a través de intermediarios; lo cual ayudará a reducir costos por stock y se logrará mayor eficiencia.

La empresa estará estructurada de forma funcional, manteniendo una relación directa con sus volúmenes de operaciones y procesos de acuerdo a su cadena productiva. Además, se realizarán capacitaciones anuales para mejorar el rendimiento de los colaboradores, logrando así productos de excelente calidad y seguros para el consumo humano.

Por otra parte, la empresa implantará valores como honestidad, respeto, integridad, compañerismo, entre todos quienes forman parte de la empresa; con el objetivo de asegurar el éxito empresarial.

En el análisis financiero, se puede observar que la empresa es rentable y la inversión inicial es recuperada en tres años y un mes.

## ABSTRACT

The purpose of the present business plan is to determine the feasibility of implementing a company engaged in the production and marketing of potatoes-based Vodka and packaged in glass bottles of 750ml in Quito.

The legal constitution of the company is planned as a Limited Liability Company in "Superintendencia de compañías", located in North of Quito.

This company belongs to the manufacturing industry, in the area of alcoholic beverages, snuff and drugs, which has had an average growth of 5.3% over the past 5 years.

The market potential of this business are people between 25 - 40 years of middle stratum which total 101.706 citizens, who are accepting to consume the product, it was determined through quantitative and qualitative research.

The marketing strategy to be used is the "specialist" with the aim of providing satisfaction and comfort to selected market segment. All this will be supported with advertising campaigns, product tastings and exhibitions at fairs.

The whole operation plan of the company is designed according to the demand from consumers, which will be by lots and distributed through intermediaries; which will help to reduce costs for stock and achieve greater efficiency.

The company is functionally structured, maintaining a direct relationship with its trading volumes and process, according to their production chain. Besides annual trainings that will be conducted to improve the performance of employees and achieve excellent quality products and safe for human consumption.

Moreover the company will implants values such as honesty, respect, integrity, friendship, among others to all those who are part of the company; in order to ensure business success.

In the financial analysis it is clear that the company is profitable and the initial investment is recovered in three years and one month.

# INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1. Entorno externo (PEST).....	2
2.1.1.1. Entorno político .....	2
2.1.1.2. Entorno económico .....	2
2.1.1.3. Entorno social .....	3
2.1.1.4. Entorno tecnológico .....	4
2.1.1.5. Conclusiones .....	4
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER) .....	4
2.1.2.1. Nuevos participantes ( <i>media</i> ):.....	4
2.1.2.2. Amenaza de los productos sustitutos y complementarios ( <i>alta</i> ): .....	5
2.1.2.3. Poder de negociación de los compradores ( <i>alta</i> ):.....	5
2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores ( <i>baja</i> ):.....	5
2.1.2.5. Intensidad de la rivalidad ( <i>media</i> ):.....	6
2.1.2.6. Conclusiones .....	6
2.2. Análisis interno.....	6
2.2.1. Fortalezas:.....	6
2.2.2. Debilidades:.....	6
2.2.3. Oportunidades: .....	7
2.2.4. Amenazas: .....	7
2.2.5. Conclusiones: .....	7
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	8
3.1. Investigación cualitativa .....	8
3.1.1. Grupos focales .....	9
3.1.2. Entrevista con experto .....	9
3.2. Investigación cuantitativa .....	11
3.2.1. Encuestas.....	11
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	13
4.1. Descripción y sustentación de la oportunidad de negocio .....	13
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....	
5.1. Estrategia general de marketing.....	
5.1.1. Mercado objetivo .....	14
5.1.2. Propuesta de valor.....	14
5.2. Mezcla de marketing .....	14

5.2.1. Producto .....	14
5.2.2. Precio .....	17
5.2.3. Plaza .....	19
5.2.4. Promoción .....	20
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>22</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	22
6.1.1. Misión .....	22
6.1.2. Visión.....	22
6.1.3. Ojetivos .....	22
6.1.3.1. Objetivos económicos .....	22
6.1.3.2. Objetivos estratégicos .....	23
6.2. Plan de operaciones.....	23
6.3. Estructura organizacional .....	25
6.3.1. Tipo de estructura.....	25
6.3.2. Organigrama.....	25
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>26</b>
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	26
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	26
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	27
7.4. Índices financieros .....	27
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>33</b>

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación

La idea de negocio a ser implementada en la ciudad de Quito consiste en la producción y comercialización de la bebida alcohólica “Vodka” a base de papas, bajo altos estándares de calidad, teniendo como finalidad brindar seguridad y confiabilidad al consumidor.

Esta idea de negocio surge ante la oportunidad de emplear la producción de papas de la región Sierra en una bebida alcohólica; por lo cual se analiza la elaboración del vodka y se determina que este tubérculo es un ingrediente óptimo para su producción, además brinda un excelente sabor y calidad.

Adicionalmente, la demanda de bebidas alcohólicas del país es evidenciada por los estudios realizados por la OMC en el año 2011; donde señala que Ecuador es el segundo país en América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita.

A partir de este análisis, llegamos a la conclusión que estos factores aseguran el éxito de la idea de negocio, puesto que es una idea óptima y rentable para la penetración e implementación en la ciudad de Quito.

### 1.1.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de vodka a base de papas dentro de la ciudad de Quito, para la empresa.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Investigar la industria de bebidas alcohólicas en Ecuador.
- Identificar y analizar dentro del Distrito Metropolitano de Quito la oferta, demanda y el grado de aceptación de las bebidas alcohólicas.
- Realizar un plan de marketing estratégico para alcanzar un óptimo posicionamiento en el mercado.
- Desarrollar un plan de producción eficiente y eficaz para la producción de vodka.
- Diseñar un esquema de funciones y responsabilidades para el equipo gerencial y de trabajo de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para determinar la rentabilidad de la idea de negocio a implementarse.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo (PEST)

##### 2.1.1.1. Entorno político

La idea de negocios cumple con las regularizaciones y protecciones ambientales impuestas por el Ministerio de Ambiente a través de su “Estudio de Potenciales Impactos Ambientales y Vulnerabilidad”, el cual está relacionado con las sustancias químicas y el tratamiento de desechos peligrosos en el sector productivo del Ecuador. Este estudio señala que el impacto final resultante de la producción de alcohol es considerado como un impacto no significativo de carácter positivo.

Las políticas de Impuestos a los Consumos Especiales (ICE) no interfieren debido a que esto aplica únicamente para productos importados. Sin embargo, en conformidad con lo señalado en el artículo 1 de la Resolución NAC-DGERCGC13-0878, publicada el 23 de Diciembre de 2013, “dispone que todos los productores e importadores de alcohol como materia prima y que realicen la venta de este producto, presenten a la Administración Tributaria la información mensual de sus ventas de alcohol por litros”.

Las regularizaciones comerciales internacionales y restricciones como las recientes medidas impositivas de la resolución N° 63 (salvaguardias y restricciones en las importaciones) impuestas por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), son aspectos positivos que representan oportunidades para la implementación del negocio.

Por otra parte, es necesario incorporar en los productos o instructivos; anexos, advertencias o indicaciones necesarias para que el consumo o comercialización se efectúe con la mayor seguridad posible; basándose al artículo 53 de la Ley de Defensa del Consumidor.

Así también, es imprescindible reírse bajo los artículos 5, 19, 42 del Código de Trabajo donde se trata acerca de los salarios, contratos, responsabilidades y obligaciones por parte de empleador.

Por lo tanto, podemos decir que las medidas mencionadas con anterioridad protegen y ayudan al desarrollo de la industria nacional; brindando mayor seguridad a la misma y de igual manera los controles efectuados por parte del gobierno ayudan a la regularización de la competencia.

##### 2.1.1.2. Entorno económico

El PIB de Ecuador para el año 2014 fue de \$100.5 mil millones con un crecimiento de 3,8% (Banco Mundial, 2015). La tendencia del PIB desde el año 2010 en el sector de bebidas alcohólicas se ha mantenido relativamente constante. Para el año 2014 este sector representó el 0,87% del PIB total (BCE, 2014). Ver Anexo 1

La Inflación promedio del país de los últimos 5 años es de 3,85% y la del sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes para Diciembre 2014 fue de 3,41% (BCE, 2015). Por lo tanto, la inflación promedio calculada en base a la inflación de los años 2010 – 2014 es de 10,12%.

Tabla 1. Inflación Anual Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes

PERIODO	%
Diciembre 2010	6,31%
Diciembre 2011	14,07%
Diciembre 2012	18,91%
Diciembre 2013	7,90%
Diciembre 2014	3,41%

Nota: Se analizan los promedios obtenidos de los años en cuestión

La tasa de interés activa desde el año 2013 ha tenido poca fluctuación, se registró el punto más alto en Junio 2015 siendo de 8,70% y en Febrero del mismo año el punto más bajo fue de 7,41% (BCE, 2014).

En el tema de impuestos Ecuador es uno de los países que más incrementos ha realizado, esto podemos evidenciar en el periodo 2000 – 2013, pasando de un 3% a un 9% del PIB.

Esto significa que se destina más dinero para el pago de impuestos, reduciendo así la capacidad de compra, ahorro e inversión de los ecuatorianos. Esta medida es tomada para solventar el gasto público y el endeudamiento que tiene el país (Manuel Gonzales, 2015).

El índice de confianza empresarial resume la situación económica del país, se puede ver que el ICE en los últimos 5 años ha sido cambiante; durante este periodo el desarrollo del PIB ha sido mayor al de este indicador. En Febrero 2014 se tuvo un ICE del 3% y un PIB del 5,6% (BCE, 2014). Ver Anexo 2

De tal manera, podemos concluir que los factores de la industria analizados en este entorno deben ser considerados antes de la toma de decisiones referentes a la idea de negocio en cuestión.

#### 2.1.1.3. Entorno social

Además de los objetivos lucrativos se debe tener fines sociales. Por esta razón el Estado Ecuatoriano ha desarrollado el Plan de Buen Vivir, en cual se destacan objetivos que ayudarán al progreso social del país como:

- Realizar una distribución válida y justificada de los ingresos entre los participantes de la empresa.
- Auspiciar la igualdad, inclusión y equidad social.
- Mejorar la calidad de vida de la población (Buen Vivir Plan Nacional, 2013).

Consecuentemente, se puede decir que el entorno social planteado refleja una oportunidad para la industria, ya que si los trabajadores se sienten a gusto en sus lugares de trabajo rendirán mucho mejor.

#### 2.1.1.4. Entorno tecnológico

El crecimiento y desarrollo de un país esta directamente relacionado a la innovación. En Ecuador para el año 2011 el gasto destinado a Investigación y Desarrollo llego a \$1.210 millones, lo que equivale al 1,58% del PIB, según una encuesta realizada por el INEC y el Senescyt (El telégrafo, 2014).

Entre el año 2009 y 2011, el sector de servicios y la industria de manufacturera son quienes han mostrado los mayores porcentajes en innovación; con el 22,70% y 20,31% respectivamente (El telégrafo, 2014).

La innovación tecnológica de la industria manufacturera influye directamente con la industria analizada, dado que esta se desglosa en Elaboración de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, hasta llegar a su descripción más específica que es Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4).

En definitiva, la innovación tecnológica en la industria manufacturera es una oportunidad, dado que esta es una fuente impulsora y aseguradora del desarrollo de productos de excelente calidad.

#### 2.1.1.5. Conclusiones

- El entorno político en el cual se desenvuelve la industria es favorable, dado que los factores analizados en la misma, resguardan e impulsan su desarrollo. Además, existen ciertas normas para la comercialización que son inquebrantables.
- Al analizar el entorno económico se observa que la tasa de crecimiento del PIB es del 3,8% en el último año. Por otra parte, la inflación del sector de bebidas alcohólicas ha fluctuado en los último cinco años, mostrando una reducción significativa en el último año. En el tema de impuestos las salvaguardas establecidas por el gobierno benefician a la industria pero no a los consumidores en general.
- Los fines sociales empresariales han ido ganando importancia por lo cual es beneficioso equilibrar los fines lucrativos y sociales en favor de todos los miembros de la empresa.
- La industria manufacturera; a la cual pertenece el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, es la segunda en invertir en nuevos procesos y productos, esto es beneficioso ya que las empresas tienen mejor tecnología lo que a su vez genera mejores productos y servicios.

#### 2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

##### 2.1.2.1. Nuevos participantes (*media*):

El los últimos años el Gobierno ha establecido medidas impositivas sobre las importaciones de productos entre los cuales están las bebidas alcohólicas, esto crea la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores nacionales en el mercado de bebidas alcohólicas.

Sin embargo, en el caso de la producción de vodka se muestra una amenaza media, debido a que los costos de maquinarias e instalaciones tienen un valor relativamente elevado.

Además, otra de las barreras de entradas para la producción de bebidas alcohólicas a considerar son las patentes y licencias especiales.

En este caso en particular, se requiere de un permiso para la distribución del producto y también un permiso de funcionamiento por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

#### 2.1.2.2. Amenaza de los productos sustitutos y complementarios (*alta*):

Los productos que usualmente pueden ser considerados como sustitutos de la bebida alcohólica vodka son: Ron, Tequila, Whisky, Cerveza y demás bebidas alcohólicas, debido a que en Ecuador existen varias compañías licoreras que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas.

Por esta razón, en la industria de bebidas alcohólicas se tiene la amenaza de varios productos sustitutos, lo que generaría una sensibilidad de precio alta.

#### 2.1.2.3. Poder de negociación de los compradores (*media*):

El número de clientes y volúmenes de compra que maneja este sector industrial es significativo, lo que hace poco atractivo a dicho sector.

Por otra parte, el poder de negociación de los clientes podría aumentar, si el nivel de estandarización de la producción es menor.

Sin embargo, otras características que vuelven atractiva a esta industria son: costos de insumos bajos, orientación hacia la calidad y precio.

#### 2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores (*baja*):

Carol Chehab subsecretaria del MAGAP argumenta que “La papa es el segundo cultivo más importante en la Sierra ecuatoriana, después del choclo por lo cual proponen incentivar la producción, comercialización y consumo de este tubérculo.

Además, la cadena productiva de la papa se ha extendido a tal punto que cerca de 80 mil agricultores se dedican a su cultivo y comercialización” (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, s.f.).

La idea de negocio muestra una amenaza baja, debido a que hay varios proveedores de la materia prima necesaria para la producción de esta bebida.

Esto es beneficioso debido que al existir más alternativas para la adquisición de estos insumos las negociaciones serán más favorables y rentables, ya que se reducen los costos y se mejora la calidad de los productos.

La papa se adquiere en las provincias de Pichincha, Carchi, Chimborazo o Imbabura, mientras que la cebada se obtiene de la provincia de Tungurahua. Además, existen gran variedad de proveedores de esencias y agua purificada.

#### 2.1.2.5. Intensidad de la rivalidad (*alta*):

Existen pocos competidores dentro de la industria de bebidas alcohólicas dedicados a la producción de vodka en el mercado nacional.

Estas empresas satisfacen la misma necesidad, compiten en los mismos canales minoristas y tienen una posición ya consolidada en el mercado.

Por otro lado, este sector tiene una tasa de crecimiento del 2,5% (BCE,2014), lo cual vuelve relativamente atractivo al mismo.

#### 2.1.2.6. Conclusiones

- La amenaza de nuevos participantes nacionales en el mercado de bebidas alcohólicas es media, ya que las nuevas regularizaciones impuestas por parte del gobierno han impulsado la aparición de estos.
- En el mercado local existen varios licores que son considerados como productos sustitutos del vodka, debido a sus características principales que son el grado alcohólico, viscosidad y añejamiento, por lo cual la amenaza de los productos sustitutos es alta.
- El número de clientes que tiene este sector es elevado y que el costo de los insumos es bajo, lo que da como resultado un poder de negociación de los compradores medio.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que hay varias empresas fabricantes de los insumos necesarios para la producción del vodka.
- El sector industrial analizado tiene una intensidad de rivalidad alta, dado que las empresas de este sector tienen una competencia directa entre sí.

## 2.2. Análisis interno

### 2.2.1. Fortalezas:

1. Idea de negocio innovadora con un producto diferenciado (vodka saborizado).
2. Buenas políticas de selección, contratación y remuneración del personal.
3. Sistemas de control de calidad en cada etapa de producción.
4. Colaboradores y personal capacitados.
5. Constante inversión en investigación y desarrollo, logrando así la mejora del producto.
6. Sistema de capacitación, motivación y evaluación de desempeño continuo.

### 2.2.2. Debilidades:

1. Poca diversidad de productos en la fase inicial de la empresa.
2. Poca experiencia en el mercado.
3. Alta inversión para dar a conocer el producto.
4. Capacidad limitada de producción.

### 2.2.3. Oportunidades:

1. Factores políticos favorables, que facilitan la implementación de la idea de negocio..
2. Impulso al desarrollo de la matriz productiva.
3. Medidas impositivas a la importación de licores.
4. Inversión en innovación y desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para pequeñas y medianas empresas.
5. Costos bajos y fácil adquisición de materia prima.
6. Alta demanda de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito (OMS,2012).

### 2.2.4. Amenazas:

1. Barreras de entrada (economías de escala, falta de experiencia) en el periodo inicial.
2. Indicadores macroeconómicos (impuestos, políticas fiscales y monetarias, etc.) frágiles y preocupantes.
3. Existencia de varios competidores en el mercado local.
4. Vulnerabilidad frente a grandes competidores.
5. Alto número de productos sustitutos.
6. Alto poder de negociación por parte de los clientes.

### 2.2.5. Conclusiones:

- La producción de la bebida alcohólica vodka saborizada a base de papas es una idea de negocio innovadora, pero en su fase inicial contará con poca experiencia en el mercado y poca diversidad en cuanto a su línea de productos.
- La “alta demanda de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito” (OMS,2012); es el factor más preocupante para la empresa.

Por esta razón es importante diseñar estrategias de producción y distribución que ayuden a cubrir toda la demanda de los consumidores y así poder aprovechar esta oportunidad de crecimiento empresarial.

- El total ponderado de la matriz EFE es de 3,1; lo que nos indica que la empresa responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas por parte de la industria.

De igual forma, esta matriz evidencia que el peso ponderado de las oportunidades es mayor al de las amenazas, lo cual prueba que el medio para implementar la empresa es favorable.

- La idea de negocio a implementarse cuenta con el apoyo de factores políticos, medidas impositivas, regularizaciones y normativas; mismas que favorecen al desarrollo del negocio.

Vea el Anexo 3 donde se muestra la matriz FODA y el Anexo 4 de la Matriz EFE

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Antes de dar inicio a la investigación de mercados, se determinó los posibles consumidores del nuevo producto que iban a ser estudiados, tomando como referencia los siguientes criterios:

Tabla 2. Parámetros de Segmentación de Mercado

Factor	Referente
Edad (años)	18 - 55
Sexo	F y M
Consume Bebidas Alcohólicas	Si
Estrato Social	Medio

Nota: Parámetros establecidos en base a fuentes secundarias

### 3.1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es la recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos “hallados” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, pág 146). Los tipos de investigación cualitativa consisten en:

- Grupos focales
- Entrevista con experto

- **Grupo Focal**

El grupo focal o más conocido como “Focus Group”, plantea un estudio exploratorio más elaborado.

En este tipo de grupo se realiza una entrevista, misma que debe ser desestructurada, es decir de un “libre fluir”, conformada por un pequeño grupo de 8 a 12 personas.

El cual será usado para obtener opiniones y conocimiento acerca de un tema específico (Jean-Jacques Lambin, 2009, p. 129).

- **Entrevista con expertos**

Este método es el más adecuado para conceptos complejos de productos que requieren una extensa explicación, o para los productos nuevos.

La información que se busca en este tipo de entrevistas es que sean más confiables, las cuales son desarrolladas en sesiones personales de preguntas y respuestas entre el entrevistador y el entrevistado quien será el experto.

Las entrevistas personales tienen un alto índice de respuesta, pero también son más costosas de administrar que otros formatos. (Jean-Jacques Lambin, 2009, p. 133).

### 3.1.1. Grupos focales

Se realizó un grupo focal, el cual estuvo integrado por ocho personas, seleccionados según los parámetros de segmentación establecidos y determinados con anterioridad. Además, este Focus Group fue filmado, con el consentimiento de los participantes.

Se ejecutaron preguntas sobre sus actuales hábitos de compra y de consumo de bebidas alcohólicas, tales como: frecuencia de compra, bebida alcohólica de preferencia y otras características (precio, envase, cantidad).

Finalmente, se dio a conocer sobre el producto ha elaborarse y comercializarse; así como los beneficios y debilidades del mismo. También, se investigó cuáles son los medios preferidos para recibir información sobre este tipo de productos.

Resultados:

- Las bebidas alcohólicas, deben contener un grado menor de alcohol, pero a la vez debe tener una aroma y sabor exquisito.
- Los participantes afirman buscar licores de una buena calidad para no tener reacciones contraproducentes.
- Los licores más comprados son: whisky, vodka y ron, en este orden respectivamente.
- Los elementos decisivos al momento de compra son: calidad y precio.
- Existe una tendencia alta por el consumo de bebidas alcohólicas, pero es importante mencionar que el tipo de licor a consumir depende o varía de acuerdo a la ocasión y al poder adquisitivo de los consumidores.
- Hay una gran aceptación por la bebida alcohólica vodka con sabores exóticos propios del país.
- Los medios de comunicación preferidos para publicidad son: televisión, redes sociales y publicidad en el punto de venta.

### 3.1.2. Entrevista con experto

Se ejecutó dos entrevistas a expertos del medio en cuanto a producción, comercialización y distribución.

Ambos entrevistados, dieron por inicio a la entrevista con su respectiva presentación y comentaron acerca de su experiencia en la industria.

Además, se analizó la factibilidad de la producción de la bebida alcohólica y viabilidad que esta tendría.

Dado que los expertos son de áreas diferentes el diseño de las preguntas varían y dependen de los factores que desean ser analizados con cada uno de ellos, por lo cual las entrevistas fueron desarrolladas de la siguiente manera:

1. Sra. Paola Carrillo, Ingeniera Agrónoma y docente de la Universidad de las Américas desde 2010.

A la Ing. Carrillo, se le efectuaron preguntas como: factibilidad de la producción de vodka saborizado, empleo del tubérculo como materia prima principal, características que debe tener la bebida y sabores idóneos para ser combinados con licores.

Además, se consultó sobre la viabilidad del plan de negocio, las barreras de entrada, competitividad e intensidad de la industria.

Las respuestas por parte de la experta Carrillo fueron:

- La producción del vodka es factible, ya que no se prevén mayores inconvenientes en cuanto a la obtención de materia prima y maquinaria.
  - El empleo de la papa como materia prima principal es beneficioso, debido a que su adquisición es fácil y no ocasiona ningún efecto contraproducente para la salud.
  - El licor debe tener un aroma y sabor apetecible para los consumidores.
  - Los ecuatorianos prefieren los sabores tradicionales cítricos en bebidas alcohólicas.
  - Las barreras de entrada dependen de factores externos establecidos por el mercado y la industria competente; entre las cuales están las economías de escala y la falta de experiencia.
2. Sra. Jeanethe Amaguaña, Comerciante y Distribuidora de licores al por mayor y menor; “Distribuidora Eco” Av. América N34-258 y Abelardo Moncayo (Norte de Quito).

A la Sra. Amaguaña, se le realizaron preguntas como: tipos y marcas de licores más demandados; sabores más apetecidos; precio de los licores más requeridos; rotación y volumen de ventas.

Los canales de distribución, número de proveedores y aceptación del producto fueron temas tratados de igual forma durante la entrevista.

Las respuestas por parte de la experta Amaguaña fueron:

- El vodka ocupa el tercer puesto en cuanto a demanda por parte de la población quiteña, en la marca Russkaya.
- Las bebidas alcohólicas con sabores neutros, naranja y fresa son las más vendidas en el Distrito Metropolitano de Quito.
- La distribuidora se abastece una vez al mes y sus ventas a licorerías las realiza cada 3 semanas aproximadamente.
- El volumen de abastecimiento es de 5 cajas por producto (12 c/c) y el de venta es de 6 a 8 unidades por producto
- El precio de las bebidas alcohólicas más compradas varía entre los 10 a 30 USD.

- La distribución de licores es realizada usualmente a través de centros de acopio y el número de estos en la ciudad de Quito es de 30 (los más reconocidos).
- La aceptación del nuevo producto cuenta con grandes expectativas, siempre y cuando se cumpla las normas de calidad y seguridad respectivas.

### 3.2. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es el diseño de encuestas en las que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados (Hair, Bush y Ortinau, 2010, pág 145).

- **Encuesta:**

Técnicas de investigación para recolectar grandes cantidades de datos con formato de preguntas y respuestas (Hair, Bush y Ortinau, 2010, pág 222).

#### 3.2.1. Encuestas

Las encuestas constan de 12 preguntas, de una nota explicativa y de un agradecimiento. Además, las preguntas tienen fines de investigación y están estructuradas de forma cerrada. Ver Anexo 5

Estas encuestas fueron realizadas a 66 potenciales consumidores escogidos aleatoriamente dentro del Distrito Metropolitano de Quito, el 63,6% fue de género masculino y el 36,4% femenino. La segmentación empleada fue la siguiente:

**Tabla 3. Segmentación de Mercado**

<b>VARIABLE</b>	<b>DETALLE</b>
Geográfica	Ciudad de Quito
Demográfica	Edad: 18 años en adelante.
Psicológica	Consumidor de bebidas alcohólicas.
Sociocultural	Clase social: Media

Nota: Datos estadísticos del Distrito Metropolitano de Quito al 2010  
Adaptada de INEC, 2010.

#### 3.2.2. Metodología de muestreo

Se utilizó un muestreo estratificado, en donde se eligieron personas entre los rangos de edad de 25 a 40 años de estrato medio que consuman bebidas alcohólicas.

Por lo cual se dividió la muestra para cada estrato, obteniendo así representantes de cada uno de estos.

Resultados:

- El 86,4% de encuestados han consumido algún tipo de bebida alcohólica durante el último mes (55 personas).

- La encuesta indica que la bebida alcohólica con mayor preferencia por parte de los consumidores es la cerveza 53,8%, seguido del whisky con 38,5% y del vodka con 36,9%.
- La frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas es aproximadamente cada 20 días (40,7%).
- La marca preferida por los consumidores fue Pilsener con el 39,7%; seguida de otras marcas como: Zhumir y Absolut Vodka.
- El 57,4% de los encuestados gasta de \$10 a \$20 mensuales en consumo de bebidas alcohólicas, seguido del 23% que gastan más de 30 USD.
- Los principales lugares de compra de este tipo de bebidas son supermercados y licorerías.
- El 62,9% de los encuestados señalaron los domicilios como el lugar más aptos para consumir una bebida alcohólica.
- La calidad y el sabor son los factores más importantes al momento de comprar una bebida alcohólica.

Dentro del grado de importancia:

1 = muy importante

2 = importante

3 = poco importante

4 = no muy importante

Los resultados fueron:

- Calidad obtuvo 60% muy importante (1)

- Sabor el 48,5% muy importante (1)

- Precio 42,45% importante (2)

- Tamaño 40,9% importante (2)

- El mayor número de consumidores de vodka se encuentra entre los rangos de edad de 25 a 40 años.
- Únicamente el 37,3% de los encuestados conocen el Vodka saborizado.
- Los sabores preferidos para ser combinados con el vodka fueron: limón, mora y maracuya respectivamente.
- El 88,7% de los encuestados están prestos a comprar una botella de 750ml de vodka saborizado y el 11,3% no.
- El 60,7% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre 10 a 20 USD por un Vodka saborizado de 750ml, mientras que el 21,3% están prestos a pagar más de \$15.

En conclusión, es importante que la empresa se enfoque en tener altos niveles de calidad y una producción eficiente de vodka saborizado. Por otra parte, el producto deberá tener una distribución amplia para poder llegar a todos los consumidores. Además, el producto debe mantener un rango de precio entre \$10 y \$20.

## **CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1. Descripción y sustentación de la oportunidad de negocio**

La oportunidad de negocio está determinada por factores del entorno, tanto internos como externos.

El estudio realizado por Organización Mundial de Salud (OMS), muestra que el Ecuador es el segundo país a nivel de Latinoamérica con mayor consumo de alcohol per cápita. Igualmente, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos señala que 912 576 personas en Ecuador consumen bebidas alcohólicas, siendo el 10,3% mujeres y el 89,7% hombres.

Por otra parte, las recientes medidas impositivas de la resolución N° 63 (salvaguardias y restricciones en las importaciones) impuestas por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) impulsan al desarrollo de la industria de bebidas alcohólicas en Ecuador.

Además, los resultados del crecimiento de esta industria manifiesta valores positivos, teniendo en el año 2014 con relación al 2013 un crecimiento de 63,5 %, tomando como base su PIB.

Así mismo, existe un mercado potencial en el cantón Quito que suma 137.136,47 habitantes, dentro de los cuales están personas entre 25 y 40 años que consumen bebidas alcohólicas. Los mismos que de acuerdo a la investigación de mercados realizada están prestos a consumir Vodka saborizado de mora y limón en su presentación de 750ml.

También, el resultado de las encuestas muestra que el 88,7% de los encuestados estará dispuesto a comprar una nueva bebida alcohólica, siempre y cuando este producto brinde las garantías necesarias para su consumo y su precio sea accesible.

Además, es importante mencionar que el mercado objetivo determinado para este plan de negocios pertenece al estrato social medio del Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente, la industria nacional licorera indica que en los últimos años la tendencia de los precios de los productos y sus costos de fabricación no se han incrementado; esto se debe a que las materias primas son cultivadas en territorio nacional, lo cual da como resultado que los costos de adquisición de materia prima sean menores.

Adicional a esto, no se han contemplado nuevos impuestos en la Pro forma presupuestaria del 2015 (El Comercio, 2014). Por otro lado, las remuneraciones en Ecuador se han ido incrementando de acuerdo al índice de la producción y de la productividad (Ministerio del Trabajo, 2015).

En consecuencia con todo lo antes mencionado, podemos concluir que este plan de negocios cuenta con una oportunidad favorable para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización del producto vodka saborizado en el Distrito Metropolitano de Quito.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

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

La estrategia de marketing es el enfoque general y la dirección, la cual será empleada para alcanzar las metas y objetivos del negocio (Plan de negocios, 2013).

Se utilizará la estrategia del especialista la cual consiste en enfocar todos los esfuerzos en satisfacer las necesidades del mercado objetivo y de esta manera se podrá abastecerlo más eficazmente que los competidores (Dirección de marketing, pág 287). Esta estrategia implica una diferenciación, la cual será ofrecer un vodka con sabor a mora y limón (sabores no existentes en el mercado).

Al aplicar esta estrategia, nos especializaremos en los consumidores de 25 a 40 años de estrato medio de la ciudad de Quito, esto fue determinado después de realizar la investigación de mercado.

#### 5.1.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir es al segmento medio de la población de la ciudad de Quito. El número de potenciales consumidores de este estrato es de 101.706 , quienes están entre los rangos de edad de 25 a 40 años y además son los mayores consumidores de vodka.

#### 5.1.2. Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor, se tomará como referencia la investigación de mercados realizada con anterioridad, mismas que se empatarán con las características del producto.

La propuesta de valor consiste básicamente en brindar una bebida alcohólica con sabores inexistentes en el mercado a un precio accesible para los consumidores.

El producto posee características como: sabor (mora y limón), presentación atractiva y calidad, dado que este contará con altos estándares de calidad en su producción.

Todo esto, es desarrollado con la finalidad de crear un fuerte posicionamiento del producto en el mercado.

### **5.2. Mezcla de marketing**

#### 5.2.1. Producto

Vodka a base de papas

- **Características:**

El vodka se encuentra entre los licores más consumidos en Ecuador (El comercio, 2014).

Esta bebida se obtiene a partir de papas, sin embargo el trigo, maíz y caña de azúcar también son otros elementos empleados para la producción de la misma.

La papa es el elemento más idóneo para la elaboración de vodka, dado a su alto contenido de almidón, el cual es necesario para la extracción del alcohol.

Por otra parte, el cultivo de papas en la región interandina del Ecuador es alto. Esta región ofrece más de 300 variedades de este tubérculo, los cuales son de diferente calidad y tienen distintos precios (El Productor, 2015).

Por estas razones, se ha elegido a la papa como elemento o materia prima principal para la producción de la bebida alcohólica vodka.

- **Atributos:**

- Bebida con rico sabor a limón o mora, suave pero a su vez maduro
- Licor con 96% de destilación, dejando así distinguir ciertos aromas propios de los ingredientes.
- Este licor es endulzado con los sabores naturales de cada uno de los ingredientes, es decir no contiene endulzantes adicionales.

- **Branding:**

El nombre del producto "*Latitud 0*", hace referencia al lugar de producción de la bebida (Ecuador). Esto ayudará a darle un giro moderno y atractivo a la bebida, para lograr así impregnar la marca en la mente de los consumidores.

El slogan de esta bebida será "*Diversión al máximo*", puesto que al ser un licor genera una sensación de felicidad en los consumidores. Este slogan va dirigido al mercado objetivo, ya que nos enfocamos en consumidores jóvenes.

Los costos que se incurren en esta etapa son:

- Lema comercial: \$ 208
- Marca: \$ 224

Ambos tienen una duración de 10 años (IEPI, 2014).



Figura 1. Nombre, logo y slogan del producto

- **Presentación:**

La presentación de la bebida alcohólica vodka será en botellas de vidrio, el cuerpo del mismo será de forma cilíndrica y con el cuello ligeramente alargado. Además, en la parte frontal de la botella llevará la imagen de la marca.



Figura 2. Imagen y presentación del producto

- **Contenido:**

El contenido del producto será de 750ml, el cual es similar a los de su competencia.

- **Empaque y etiquetado:**

El empaque primario del producto son botellas de vidrio, selladas herméticamente.

El etiquetado de la bebida así como la advertencia publicitaria del mismo estará en la parte detrás de la bebida.



Figura 3. Etiquetas y advertencias del producto

Esta etiqueta contiene información como:

- Contenido de alcohol
- Porcentaje de calorías y carbohidratos
- País de origen
- Contenido
- Registro sanitario
- Advertencias.

### 5.2.2. Precio

Al momento de establecer el precio es muy importante tomar en cuenta que el precio influye en el nivel de la demanda y en la rentabilidad de la empresa.

Es importante mencionar que hay varios factores que intervienen en la fijación de precios entre estos se encuentran: los objetivos de la empresa, los costos, la competencia, el valor percibido por los consumidores y la elasticidad de la demanda (Marketing XXI, 2014).

- Costo de venta

Tabla 4. Costos de Producción

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vodka Sabor mora	141240,53	151177,31	161813,18	173197,31	185382,37
Vodka Sabor limón	114920,21	123005,26	131659,12	140921,81	150836,17
<b>Total M.P.</b>	<b>256160,74</b>	<b>274182,57</b>	<b>293472,30</b>	<b>314119,13</b>	<b>336218,54</b>
<b>Mano de Obra</b>					
<b>Salarios</b>	34219	35628	37096	38625	40216
Vodka Sabor mora	18820	19596	20403	21244	22119
Vodka Sabor limón	15398	16033	16693	17381	18097
<b>Total Mano de Obra</b>	<b>34219</b>	<b>35628</b>	<b>37096</b>	<b>38625</b>	<b>40216</b>
<b>CIF</b>					
Servicios Básicos	14400	14993	15413	15845	16288
Mantenimiento	800	833	856	880	905
Arriendos	18000	18742	19514	20318	21155
Depreciación	9240	9240	9240	9240	9240
Amortización	700	700	700	700	700
<b>Total CIF</b>	<b>25140</b>	<b>25766</b>	<b>26209</b>	<b>26665</b>	<b>27133</b>
Vodka Sabor mora	13827	14171	14415	14666	14923
Vodka Sabor limón	11313	11595	11794	11999	12210
<b>COSTO TOTAL PRODUCCIÓN</b>	<b>315519,26</b>	<b>335577,14</b>	<b>356777,89</b>	<b>379408,63</b>	<b>403567,67</b>

Nota: Costos directos e indirectos proyectados del proyecto

Tabla 5. Costos Materia Prima Unitarios

<b>COSTOS UNITARIOS MATERIA PRIMA</b>						
Número	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Vodka sabor mora	5,42	5,64	5,87	6,11	6,36
2	Vodka sabor limon	5,39	5,61	5,84	6,08	6,33

Nota: Costos M.P. proyectados del proyecto

Dada esta información el costo de venta para los distribuidores por botella (750ml) es de \$ 10,00.

- Estrategia de precio:

A partir del análisis de todos los costos incurridos para la obtención del vodka, se determinó que la estrategia de precio a utilizarse es fijación de precios basados en los costos (directos e indirectos).

Esta estrategia tiene 4 tipos de fijación y la más conveniente para el plan de negocios es Precio con margen de beneficio, siendo este margen mayor al 50% del precio de equilibrio.

Sin embargo, otros factores que serán analizados al momento de fijar el precio del producto (vodka) son la demanda basada en la investigación de mercado efectuada con anterioridad y el precio de la competencia obtenido de la investigación de campo. Ver Anexo 6

- Estrategia de entrada:

La estrategia especialista es la estrategia de ingreso más adecuada, ya que consiste en centrarse en las necesidades específicas de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado.

Con esta estrategia se busca tomar un objetivo restringido y abastecerlo de manera más eficiente que los competidores, quienes se encuentran abasteciendo al mercado total (Jean-Jacques Lambin, 2009, p. 287).

La empresa ha decidido enfocarse al segmento de la población media del Distrito Metropolitano de Quito; conformado por personas de 25 a 40 años, quienes consumen bebidas alcohólicas.

- Estrategia de ajuste:

La fijación de precios promocionales, es la estrategia de ajuste aplicable más acorde con el tipo de producto a comercializarse dentro de la ciudad de Quito.

En esta estrategia se realizarán: descuentos, precios especiales por temporada especial o específica y rebajas en efectivo.

Todo esto se ejecutará con el objetivo de atraer más clientes y sobresalir frente a la competencia.

Por otra parte, esta estrategia estará supervisada, controlada y autorizada por el área financiera de la empresa, para así no afectar a la liquidez y solvencia de la misma; puesto que esta estrategia tendrá un costo del 10% sobre el precio de venta.

PVP: 11,5 USD

Precio promocional: 10,35 USD

### 5.2.3. Plaza

El lugar para la comercialización del vodka a base de papas se determina por:

- Estrategia de distribución:

Se eligió la estrategia de distribución selectiva, esta estrategia está basada en elegir los mejores puntos de venta, abarcando a los principales intermediarios dirigidos a un segmento medio de la ciudad de Quito.

Al usar esta estrategia y centrarse en un mercado específico los costos de distribución serán menores.

La distribución selectiva infiere que al renunciar a una parte del mercado la empresa se centrará en donde es más fuerte y tendrá un mayor crecimiento.

- Puntos de venta:

Según la investigación de mercados realizada a los potenciales consumidores, los principales lugares en donde ellos adquieren bebidas alcohólicas son supermercados y licorerías, por lo cual estos serán los encargados de distribuir el producto al consumidor final.

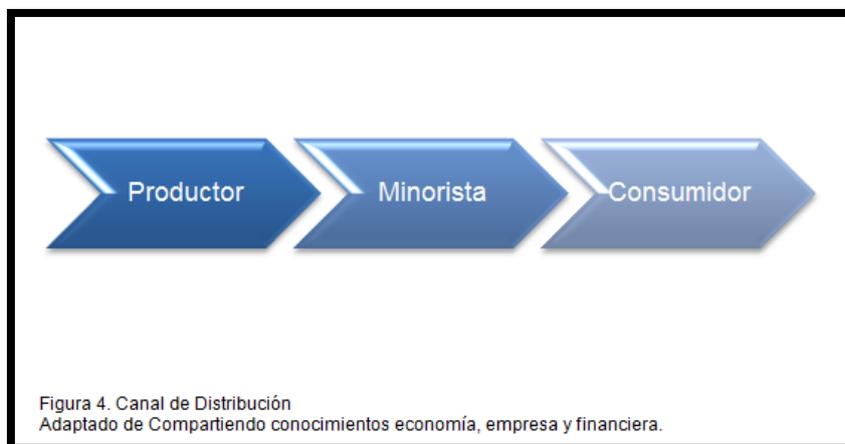
A continuación se detalla los puntos de ventas más favorables para el producto:

- Supermercados: Supermaxi y Santa María, ambos cuenta con 14 locales. Todos ellos se encuentran distribuidos dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Distribuidores: Panamericana de licores, Ambassador y Eco.

- Estructura del canal de distribución:

Se ha escogido un canal de distribución corto, lo cual quiere decir que entre el productor y el consumidor final existe un solo intermediario.

El siguiente gráfico indica el canal de distribución que va ha ser utilizado:



Se eligió este canal de distribución, ya que el mercado al cual se va a ingresar es mediano y al ser un nuevo producto, requiere que llegue a la mayor parte de consumidores en la ciudad de Quito, dentro de la segmentación mencionada anteriormente, asimismo al usar esta estructura se tiene un mayor control de los productos.

#### 5.2.4. Promoción

- Estrategia promocional:

Para promocionar el producto y entrar a la mente de los consumidores utilizaremos algunos métodos de marketing, entre estos están:

- Los concursos como los juegos en redes sociales
- Promoción en puntos de venta o centros de consumo
- Regalos promocionales de la marca
- Encuestas post-venta a los consumidores

- Publicidad:

Para ingresar un nuevo producto al mercado se necesita que la publicidad a ser usada llegue a la mayor parte de los consumidores para de esta manera dar a conocer más el producto.

Por tratarse de una bebida alcohólica queda descartada la publicidad por medios masivos, por lo cual se seleccionaron medios publicitarios que lleguen directamente al consumidor.

Entre las diferentes formas de publicidad se encuentra la publicidad de imagen, la cual será utilizada para influir en el comportamiento de los consumidores hacia la marca.

Debido a que el producto cuenta con envase y logo atractivos, esto generará una diferencia de la competencia, puesto que implantará una imagen llamativa para los consumidores.

También se utilizará publicidad por redes sociales, se creará una página web y se hará degustaciones en ferias.

- **Degustación del producto:**

Uno de los métodos más efectivos en la industria de bebidas alcohólicas es la prueba del producto en los centros de consumo o puntos de venta.

Este tipo de publicidad se lo realizará cuatro veces al año en dos lugares rotativos y estratégicos.

- **Internet y redes sociales:**

Es la forma más simple de conseguir potenciales consumidores.

Además, es muy útil para dar a conocer el producto y en ciertos casos no tiene costo.

- **Ferias:**

El objetivo de participar en ferias es dar a conocer el producto y la marca.

La Feria Expo alimentar es una buena opción para realizar este tipo de publicidad.

Se estima que el 20% del target determinado asista a este tipo de eventos.

• Promoción de ventas:

En meses o temporadas en donde se registren ventas bajas se implementará regalos promocionales del producto, por medio de un empaque que venga con un vaso con el logo de la compañía.

Otra estrategia es hacer concursos a través de redes sociales mediante el registro del código del producto con los datos del comprador, de esta manera se puede obtener una base de datos por redes sociales.

• Relaciones públicas:

Mediante las relaciones públicas, se busca el posicionamiento de la marca. Hoy en día existen tendencias que afectan la compra y el consumo de alimentos y bebidas.

Por lo cual se escogieron las estrategias Supersense, Eater\_Tainment y Food Telling para crear una diferenciación y posicionamiento de la marca.

- **Supersense:**

Crea sensaciones únicas, placenteras y plenas. Con lo cual se pretende estimular todos los sentidos del consumidor a través de una experiencia sensorial intensa (Azti-Tecnalia, 2012).

- **Eater\_Tainment:**

Incluye tolerancia y autocomplacencia mediante experiencias inolvidables, las cuales se acoplan con las necesidades emocionales de las personas.

Aventura, sorpresa, diversión y entretenimiento añaden valor diferencial al producto (Azti-Tecnalia, 2012).

- **Food Telling:**

Tiene como finalidad ofrecer información clara e identidad propia a los productos, marcas y empresas, enlazando al consumidor y a lo que consume (Azti-Tecnalia, 2012).

Todas estas acciones de marketing son costeadas y proyectadas para 5 años y de esa manera poder determinar los valores requeridos para la promoción del producto. Ver Anexo 7

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### 6.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, empleando productos de alta calidad para toda la ciudad de Quito.

Teniendo como objetivo principal satisfacer la demanda de los clientes de estrato social medio.

Se contará con empleados altamente calificados en la materia para así brindar confianza, seguridad a los consumidores y crear fidelidad hacia el producto.

#### 6.1.2. Visión

Posicionar en el plazo de 3 años la marca en el mercado y consolidarse como una empresa líder, competente y rentable en cuanto a la producción y comercialización de vodka a base de papas en el Distrito Metropolitano de Quito.

#### 6.1.3. Ojetivos

##### 6.1.3.1. Objetivos económicos

- Corto plazo
  - Alcanzar una utilidad neta mínima de \$5.000 en el primer año.
  - Aumentar las ventas en un 10% para el segundo año, tomando como base la tasa de crecimiento de la industria (2,8%) y la capacidad de producción de la planta.
- Mediano plazo
  - Proporcionar capacitación a los colaboradores, con la finalidad de reducir el margen de error. El resultado de esto se verá retribuido en un aumento promedio de las cantidades vendidas aproximadamente 5% para el tercer año.
- Largo plazo
  - Aumentar las ventas en 35% para el cuarto año, mediante la publicidad en medios y la eficiente utilización de los recursos.
  - Lograr un margen de rentabilidad neta mínima del 12% para el quinto año.

### 6.1.3.2. Objetivos estratégicos

- Corto plazo
  - Establecer acuerdos con los proveedores de materias primas, principalmente de botellas y saborizantes, para obtener un mayor margen de utilidad en el primer año.
  - Tener participación de mercado del 3% el primer año, quitando participación a empresas consolidadas en el mercado como Ilsa y Azende. Ver Anexo 8
- Mediano plazo
  - Tener una participación de mercado del 8% para el segundo año.
  - Ampliación de la línea de productos en la misma línea de negocio, en un tiempo aproximado de 3 años.
- Largo plazo
  - Elaboración de una nueva bebida alcohólica en un plazo de 4 años.
  - Diseñar y poner en marcha un proceso de mejora continua al quinto año.

## 6.2. Plan de operaciones

Para dar inicio con el proceso de producción es necesario realizar los siguientes pasos con los tubérculos:

1. Recepción y clasificación
2. Limpieza y pesado

Posterior a estos pasos iniciales, se debe dar inicio a las fases consecutivas:

- **Pelado:**

Es necesario retirar la corteza de protección de los tubérculos.

- **Fermentación:**

Este proceso es realizado para la extracción de alcohol etanol.

Las papas son una fuente tradicional de alcohol, su material fermentable varía entre 15 - 18%, en promedio una tonelada de papas provee de 22 a 25 galones de etanol.

- **Destilación:**

La destilación del tubérculo será realizada mediante alambiques (aparato para destilar).

Este procedimiento puede repetirse varias veces, dado que con cada destilación se logra la producción de una bebida alcohólica de mejor calidad y pureza.

- **Filtración:**

La filtración es efectuada con la finalidad de eliminar todo tipo de impurezas producidas en la destilación.

- **Disolución:**

La disolución en agua de la bebida alcohólica es indispensable para reducir su graduación, por lo cual se requiere que el agua empleada sea de gran calidad.

- **Llenado:**

El licor resultante de todo el proceso de producción será envasado en botellas de 750ml..

El proceso antes mencionado, requiere de cierta maquinaria detallada a continuación, con sus respectivos costos y tiempo de eficiencia:

Tabla 6. Maquinaria

<b>MAQUINARIA</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>
Peladora de papas	Retirar la corteza de protección de las papas.	\$ 2.500,00	4kg/min
Equipo de fermentación	Fermentar las papas en ausencia de oxígeno (O <sub>2</sub> ), para obtener etanol (CH <sub>3</sub> -CH <sub>2</sub> -OH).	\$ 15.000,00	92kg/48hrs
Equipo de destilación	Separa el etanol de los demás elementos volátiles.	\$ 10.000,00	2300lt/9hrs
Equipo de laboratorio	Medición de las demás sustancias requeridas para el proceso.	\$ 8.500,00	-----
Embotelladora	Envasa el licor en botellas con capacidad de 750, 375 y 250 c.c.	\$ 9.500,00	40botellas/min

Nota: Listado de costos y funciones de maquinaria

Por otra parte, la capacidad instalada y utilizada de la plata se ve reflejada en el siguiente plan de producción. Ver Anexo 9

Además, para poner en ejecución el plan de operaciones es imprescindible contar con el personal adecuado.

Por lo tanto el número de personas requeridas es de dos operarios industriales y un ingeniero químico.

Para finalizar, todo este proceso de producción será desarrollado en un galpón de aproximadamente 600 m<sup>2</sup> localizado en el sector de la Panamericana Norte (Calderón), en el cual también estará localizada la oficina de administrativa.

### 6.3. Estructura organizacional

#### 6.3.1. Tipo de estructura

Después de analizar factores importantes para la constitución de una compañía hemos decidido que lo más idóneo es crear una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual va a estar formada por 3 socios.

El Art. 92 de la ley de compañías señala que: “La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”. (Superintendencia de compañías, 2014, p. 28).

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de responsabilidad limitada es de cuatrocientos dólares americanos.

Es importante mencionar que entre los socios se estableció que la compañía será constituida con un capital igual al de la inversión inicial.

Por otro lado, el domicilio fiscal que se escogería para constituir la empresa es Quito.

#### 6.3.2. Organigrama



## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

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

En la proyección de estado de resultados, se visualiza de manera ordenada, detallada y concreta el rendimiento económico del plan de negocios proyectado para 5 años.

- **Proyección de estados de resultados:**

Analizando este estado de pérdidas y ganancias, podemos observar que durante el periodo de tiempo proyectado la empresa cubre con todos los costos y gastos incurridos en las operaciones del negocio, puesto que en estos 5 años el margen neto es positivo. Ver Anexo 21

- **Balance de situación financiera:**

El balance de situación financiera o balance general de la empresa refleja que la situación económica y financiera de la misma es buena, debido a que el valor de la cuenta de activos supera al valor de la cuenta de los pasivos. Ver Anexo 22

- **Estado de flujo de efectivo:**

El estado de flujo de efectivo es importante para la toma de decisiones ya que muestra la entrada y salida de dinero del negocio.

Se ha obtenido flujos positivos desde el primer año, por consiguiente se puede decir que la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, proyectos de inversión y expansión son favorables. Ver Anexo 23

- **Flujo de caja:**

El flujo de caja de valoración, muestra flujos positivos para los 5 años proyectados. Ver Anexo 19

Con estos resultados podemos decir que la empresa tiene la capacidad de:

- Generar flujos de efectivo positivos.
- Cumplir con las obligaciones adquiridas.
- Asignar utilidades en efectivo.
- Determinar los requerimientos de financiamiento.

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

- **Inversión inicial:**

La inversión inicial propuesta para la puesta en marcha del negocio dentro del marco esperado es de \$ 252.001,00. Ver Anexo 14

Este valor comprende de la suma del total de los: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. Ver Anexo 10, 11, 12 y 13

- **Capital de trabajo:**

El capital de trabajo del negocio esta calculado para 6 meses, el cual incluye: materia prima, salarios y los costos indirectos de fabricación.

Tiene un valor de \$ 157.759,63; lo cual quiere decir que la empresa requiere de esta cantidad de dinero para para cubrir las actividades del negocio. Ver Anexo 13

- **Estructura de capital:**

El proyecto será financiado de la siguiente manera: aporte de los socios 60% y crédito bancario 40%. Ver anexo 16

El crédito bancario se lo realizará a través del Banco Procredit, debido a que está entidad bancaria apoya al surgimiento de nuevos proyectos, por lo tanto la tasa de interés es del 11,07% a 5 años.

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

- **VAN**

El VAN del proyecto es de \$127.179,88; esto evidencia que el proyecto recupera la inversión inicial tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo y además tiene un margen de ganancia. Ver anexo 19

- **TIR**

En el análisis financiero se puede ver que la tasa interna de retorno es de 31,97% , la cual es mayor a la tasa de descuento (WACC), lo que demuestra que el proyecto es rentable. Ver anexo 19

- **Periodo de recuperación**

El tiempo necesario para recuperar la inversión total es de 3 años y un mes.

### 7.4. Índices financieros

Según el análisis de los indicadores, se puede demostrar la factibilidad del proyecto.

Todos estos índices muestran liquidez, un nivel óptimo de endeudamiento y un margen de utilidad atractivo, también al comparar la empresa con otras compañías de la industria, esta muestra una situación buena; tomando en cuenta que se trata de una compañía que recién va a ingresar al mercado.

Además, al ser mayor el ROE que el ROA se tiene un efecto positivo de apalancamiento lo que nos indica que la empresa puede endeudarse para crecer.

## CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- El presente negocio forma parte de la industria manufacturera del país, en cuanto a la elaboración de bebidas alcohólicas, específicamente clasificada en la sub-industria de “bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes”. La tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años de esta parte de la industria es 5,3%, tomando como base el PIB de la misma. Por lo tanto, se puede decir que la industria a la cual pertenece el negocio es atractiva, debido a que su crecimiento es continuo.
- La situación económica del país y regularizaciones estatales, evidenciadas en los indicadores económicos (PIB, Inflación, IED, ICE) y por el COMEX, muestran que las condiciones del país son favorables para la implementación y viabilidad del proyecto.
- En el sector de la industria de bebidas alcohólicas existen algunos competidores fuertes en el mercado por lo que esta se encuentra fragmentada.
- Según el análisis de las fuerzas de Porter, podemos aducir que las barreras de entrada tienen un nivel medio, por la cual la empresa responde de manera adecuada ante ellas con un producto diferenciado y con una ventaja competitiva.
- La empresa ha analizado los productos de sus competidores en el mercado, para crear productos con valor agregado que marquen la diferencia en cuanto a calidad, sabor y precio.
- El canal de distribución idóneo para la empresa es indirecto, dado por sus volúmenes de ventas y operaciones, por lo cual se debe terciarizar este servicio con empresas nacionales – locales.
- La investigación de mercados puesta en marcha, evidencia que existe un mercado potencial para la comercialización del producto y que las expectativas de aceptación son altas. El segmento de mercado al cual se dirige es al estrato social medio, formado por hombres y mujeres de 25 a 40 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito.
- La estrategia de marketing ha implementarse es la especialista, dado que el objetivo principal es brindar satisfacción y comodidad al determinado segmento del mercado. Además, esta estrategia será apoyada por campañas publicitarias en redes sociales, degustaciones del producto en eventos públicos o ferias con alta concurrencia de personas a fines con la segmentación de mercado objetivo.
- El diseño, características y atributos del producto son promocionados con sutileza y cautela para poder aprovechar las ventajas de cada uno de ellos y lograr fidelizar al cliente.
- Las capacitaciones anuales realizadas al personal son imprescindibles, dado que estas permiten que la empresa tenga un nivel de gestión y producción eficiente.
- El tiempo estimado para la implementación y puesta en marcha del proyecto es de aproximadamente seis meses, con el riesgo que los gastos para la ejecución del mismo varíen por factores externos.
- El punto de equilibrio alcanzado en el año 4, muestra que el proyecto se desarrolla de manera adecuada en los tiempos establecidos al inicio del mismo.
- El flujo de efectivo evidencia una disponibilidad de efectivo, debido a que en los cinco años de evaluación del proyecto se generarán utilidades, mismas que son retenidas.
- Los resultados VAN y TIR son positivos, esto indica que el proyecto es atractivo y rentable.

## REFERENCIAS

- Aguiñaga, M. (2013). *Ministerio del Ambiente*. Estudio de Potenciales Impactos Ambientales y Vulnerabilidad. Recuperado el 03 Octubre de 2015, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/PART11.pdf>
- Alibaba. (2015). *Equipo de Fermentación*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <http://spanish.alibaba.com/p-detail/elaboracion-de-la-cerveza-industrial-equipos-1000l-300006158191.html>
- Alibaba. (2015). *Equipo de Destilación*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <http://spanish.alibaba.com/p-detail/Serie-ht-reciclar-el-alcohol-de-la-torre-etanol-destilador-300005441941.html>
- Alibaba. (2015). *Equipo de Filtración*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <http://spanish.alibaba.com/product-gs/water-filtration-with-filter-media-nylon-60007085894.html?s=p>
- AZTI-Tecnalia. (2012). *Tendencias Alimentarias*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.alimentatec.com/azti-desvela-en-8-tendencias-alimentarias-como-sera-el-consumidor-de-2020/?print=pdf>
- Banco Central del Ecuador. (s.f). *Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (s.f). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Crecimiento Económico de la Economía Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>
- Banco Mundial. (2015). *Ecuador PIB 2014*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Barrezueta, F. (2012). Mirador Económico. *Análisis de las Diferentes Industrias de la Economía Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.miradoreconomico.com/2012/11/analisis-de-las-diferentes-industrias-de-la-economia-ecuatoriana/>
- Buen Vivir Plan Nacional. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir*. Recuperado el 29 de Octubre de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- Calculadora - Convertidor. (s.f). *Conversión de Valores*. Recuperado el 09 de Diciembre de 2015, de <http://calculator-converter.com/>
- Decisión Empresarial. (s.f). *Análisis PEST*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- Distribuidora Ambassador. (2015). *Ubicación de Distribuidora de Licores*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://www.tuugo.ec/Companies/distribuidora-de-licores-ambassador/12600020762#>
- Distribuidora Panamericana de Licores. (2015). *Ubicación de Distribuidora de Licores*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <https://www.edina.com.ec/12273/17/31/distribuidora-panamericana-de-licores-s-a-dipanlic/licores>
- EDINA. (s.f.). *Información Telefónica*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de [http://www.edina.com.ec/guia-telefonica/guia\\_telefonica.aspx?b=Alcoholes+-+F%C3%A1bricas&c=&p=1](http://www.edina.com.ec/guia-telefonica/guia_telefonica.aspx?b=Alcoholes+-+F%C3%A1bricas&c=&p=1)
- Ekos. (2015). *Directorio de empresas*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>
- Ekos. (2015). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>
- El telégrafo. (2014). *Invención e Innovación Ganan Terreno en el Ecuador*. Recuperado el 05 de Octubre del 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>
- El Telégrafo. (2012). *Industria Nacional será Favorecida con el Aumento de Aranceles a Licores*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/industria-nacional-sera-favorecida-con-aumento-de-aranceles-a-licores.html>
- Gonzales, M. (2015). *Un Blog sobre Economía del Ecuador*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de <http://economiaenjeep.blogspot.com/2015/07/es-el-ecuador-un-pais-de-altos.html>
- Guerrero, M. (2010). *Mirador Económico. La Evolución de la Industria Manufacturera en el Ecuador*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/1692/1/Tesis%20Guerrero%20Cashabamba%20Monica.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (s.f). *Cómo Registro de Marca*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2013). *Resolución N° 001-2013 CD-IEPI*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de [http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/reformas\\_tasas\\_2013.pdf](http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/reformas_tasas_2013.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Población y Demografía*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Clasificación nacional de actividades económica (CIIU REV.4.0)*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f). *Sistema de Consulta Personalizada de los Precios de Productos Agropecuarios*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2015, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/site-map/1-precios-de-productos/informaci%C3%B3n-estad%C3%ADstica-de-precios>
- Ministerio de Industrias. (s.f). *Reglamento a la Ley de Defensa del Consumidor – Decreto Ejecutivo 1314*. Recuperado el 03 Octubre de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-REGLAMENTO-A-LA-LEY-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Informe de Coyuntura Industrial*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis\\_Coyuntura\\_Marzo\\_2013.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Informe de Análisis de Coyuntura Industrial*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-JUNIO-Final.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2012). *Código del Trabajo - Codificación 17*. Recuperado el 07 Octubre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Plusvalia. (2015). *Galpón de Alquiler*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <http://www.plusvalia.com/propiedades/galpon-industrial-mediano-impacto-norte-de-quito-50735409.html>
- Registro Mercantil. (s.f). *Solicitud de Patente*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.registromercantil.gob.ec/quito.html>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

Servicio de Rentas Internas. (s.f). *Tarifas Específicas para el Cálculo de ICE*. Recuperado el 15 Octubre de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/cupos-de-utilizacion-de-alcohol-excento>

Servicio de Rentas Internas. (s.f). *Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de compañías*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Supermaxi. (2015). *Ubicación de locales en Quito*. Recuperado el 11 de Febrero de 2015, de <http://www.supermaxi.com/locales/>

Supermercados AKI. (s.f). *Ubicación de Tiendas en Quito*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.aki.com.ec/locales/>

Supermercados Santa María. (s.f). *Ubicación de Tiendas en Quito*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.santa-maria.com.ec/>

WikiHow. (s.f). *Cómo Hacer Vodka*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de <http://es.wikihow.com/hacer-vodka>

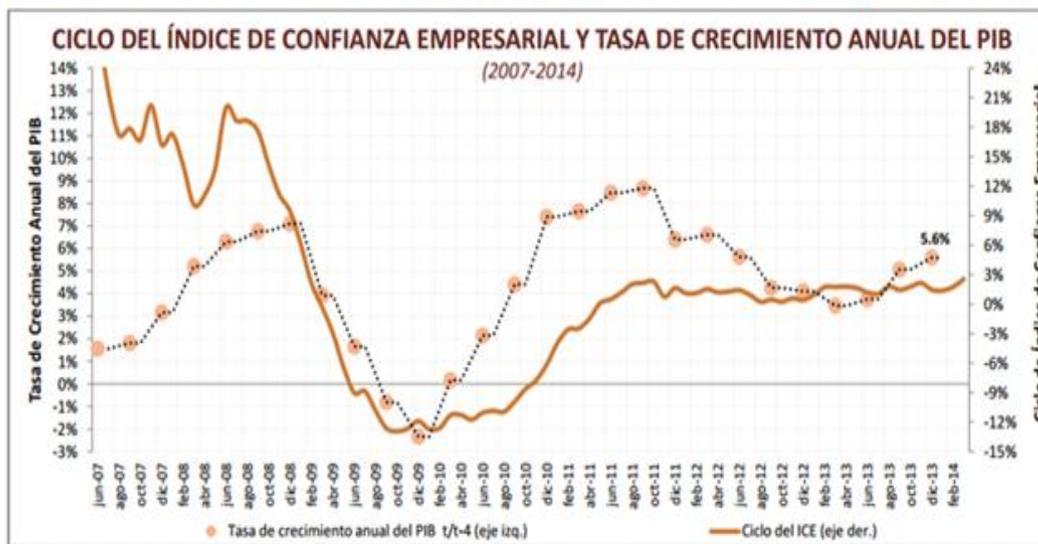
## **ANEXOS**

## Anexo 1. Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica



Adaptado de BCE, 2014.

## Anexo 2. Ciclo del Índice de Confianza Empresarial y Tasa de Crecimiento Anual del PIB



Tomada de BCE, 2014.

### Anexo 3. Matriz FODA

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
		<p>Factores políticos favorables, que facilitan la implementación de la idea de negocio.</p> <p>Impulso al desarrollo de la matriz productiva.</p> <p>Medidas impositivas a la importación de licores.</p> <p>Inversión en I+D de nuevas herramientas tecnológicas para pequeñas y medianas empresas.</p> <p>Costos bajos y fácil adquisición de materia prima.</p> <p>Alta demanda de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito (OMS,2012).</p> <p>Barreras de entrada (economías de escala, falta de experiencia) en el periodo inicial.</p> <p>Indicadores macroeconómicos frágiles y preocupantes.</p> <p>Existencia de varios competidores en el mercado local.</p> <p>Vulnerabilidad frente a grandes competidores.</p> <p>Alto número de productos sustitutos.</p> <p>Alto poder de negociación por parte de los clientes.</p>											
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS											
Idea de negocio innovadora con un producto diferenciado (vodka saborizado).	F1	(F5, F3, O2) Aprovechar las restricciones a las importaciones y los incentivos del gobierno para introducir al mercado un producto diferenciado a un buen precio.						(F1, A4, A6) Posicionar la marca como lider en el mercado centrandonos en el segmento medio y bajo de la población dando un producto de calidad a un buen precio.					
Buenas políticas de selección, contratación y remuneración del personal.	F2	(F1, F5, O5) Utilizar eficientemente las alianzas estrategicas con proveedores para obtener un precio mas bajo.						(F4,F5,F6,A4) Dar al consumidor un valor diferenciador no solo en la calidad del producto y sus atributos sino tambien en el servicio , incetivos y promociones.					
Sistemas de control de calidad en cada etapa de producción.	F3												
Colaboradores y personal capacitados.	F4												
Constante inversión en investigación y desarrollo, logrando así la mejora del producto.	F5												
Sistema de capacitación, motivación y evaluación de desempeño continuo.	F6												
DEBILIDADES													
Poca diversidad de productos en la fase inicial de la empresa.	D1	(D1, D3, O4) Desarrollo de un programa de optimizacion de gastos e inversión						(D2, A3)Ampliar la línea de negocio para abarcar mas mercado y reducir el riesgo .					
Poca experiencia en el mercado.	D2	(D2, D3 ,O2, O6) Desarrollar un plan de fidelización de clientes para poder retener y captar nuevos consumidores.						(D2, D3, A4) Publicidad directa al consumidor (degustaciones y muestras gratis) para mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.					
Alta inversión para dar a conocer el producto.	D3												
Capacidad limitada de producción.	D4												

### Anexo 4. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Factores políticos favorables, que facilitan la implementación de la idea de negocio.	0,08	3	0,24
Impulso al desarrollo de la matriz productiva.	0,07	4	0,28
Medidas impositivas a la importación de licores.	0,08	3	0,24
Inversión en I+D de nuevas herramientas tecnológicas para pequeñas y medianas empresas.	0,06	2	0,12
Costos bajos y fácil adquisición de materia prima.	0,12	3	0,36
Alta demanda de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito (OMS,2012).	0,13	4	0,52
AMENAZAS			
Barreras de entrada (economías de escala, falta de experiencia) en el periodo inicial.	0,06	2	0,12
Indicadores macroeconómicos frágiles y preocupantes.	0,07	3	0,21
Existencia de varios competidores en el mercado local.	0,1	3	0,3
Vulnerabilidad frente a grandes competidores.	0,09	4	0,36
Alto número de productos sustitutos.	0,06	2	0,12
Alto poder de negociación por parte de los clientes.	0,08	3	0,24
TOTAL	1	36	3,1

## Anexo 5. Encuesta

### Encuesta Vodka

La presente encuesta tiene fines estrictamente académicos, que serán utilizados únicamente con carácter investigativo y sus respuestas serán confidenciales, por lo que le solicitamos contestar las inquietudes con la mayor sinceridad posible. (Duración máxima 10 min).

Edad:

Sexo:

- Masculino  
 Femenino

1. ¿En el último mes usted ha consumido algún tipo de bebida alcohólica?\*

Si su respuesta es sí, continúe con la pregunta número 2, si es no le agradecemos por su tiempo.

- Sí  
 No

2. ¿Por lo regular, qué tipo de bebidas alcohólicas prefiere consumir

Seleccione una o más casillas

- Ron  
 Whisky  
 Vodka  
 Cerveza  
 Other:

3. ¿Cada cuánto tiempo consume este tipo de bebidas?

- Cada 8 días  
 Cada 15 días  
 Cada 20 días

Other:

4. ¿Cuál es la marca de licor que usted prefiere?

- Ron Bacardi  
 Russkaya  
 Zhumir  
 Absolut Vodka

Other:

5. ¿Al mes qué cantidad de dinero destina para la compra de este tipo de bebidas?

- \$10 a \$20  
 \$20 A \$30  
 \$30 o más

6. ¿En qué lugares compra estas bebidas

Seleccione una o más casillas

- Licoerías  
 Tiendas  
 Supermercados  
 Bares

Other:

7. ¿Dónde consume regularmente bebidas alcohólicas?

Seleccione una o más casillas

- Casa  
 Bares  
 Restaurantes  
 Discotecas

Other:

8. En la siguiente tabla señale cuál es el grado de importancia de cada una de las características al momento de compra de una bebida alcohólica, siendo 1 el de mayor importancia y 4 el de menor importancia?

	1	2	3	4
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Qué tipo de vodka conoce usted?

- Neutro  
 Saborizado

10. ¿Con qué sabores le gustaría que se combine el vodka?

Seleccione una o varias casillas

- Limón  
 Mora  
 Toronja  
 Maracuyá

Other:

11. ¿Estaría dispuesto a comprar una botella de VODKA de 750 ml. con sabores de limón o mora?

- Sí  
 No

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida VODKA de 750ml con sabor a limón o mora?

- \$5 a \$10  
 \$10 a \$20  
 \$15 o más

Anexo 6. Precio de Venta (vodka) - Competidores

Marca	P.V.P
Skyy Vodka	22,17
Russkaya	10,83
Bellows	7,95

Nota: P.V.P Bebidas Alcohólicas (Vodka) en el Mercado  
Tomado de Supermercados Santa María

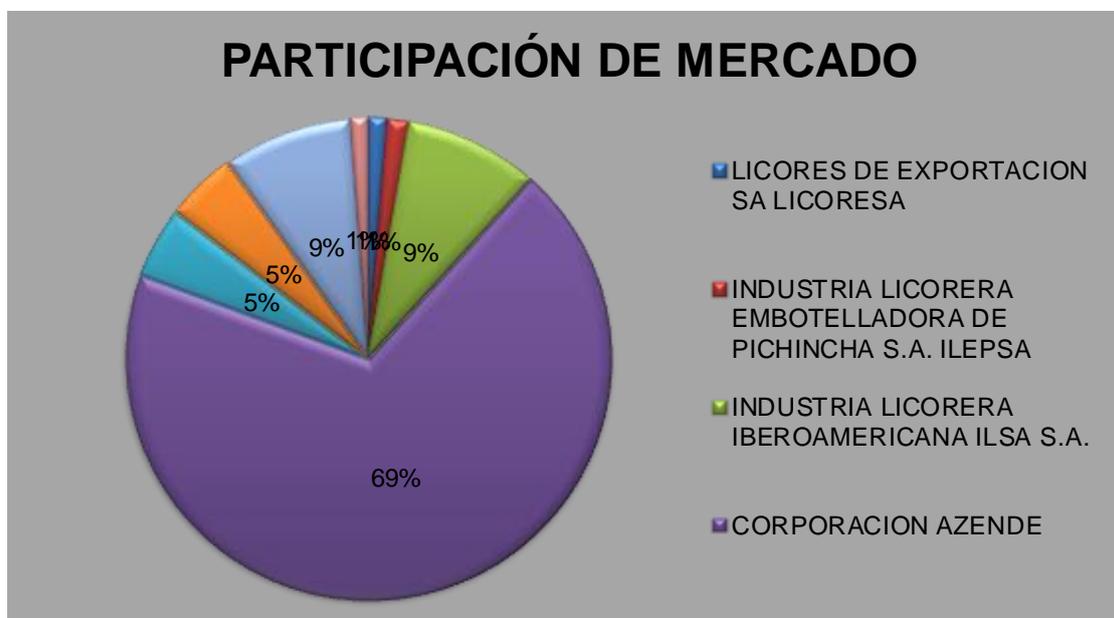
Anexo 7. Acciones de la Mezcla de Marketing Costeadas y Proyectadas

PLAN DE MEDIOS								
Medio	Nombre	Descripción	Costo mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y redes sociales	Facebook	\$0,11 por clic. 5600 clics al año	51,33	616,00	641,38	667,80	695,32	723,96
	Twitter	Pagina personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagina web	Internet	Dominio pagina web \$39,99	39,99	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88
Encuestas postventa	E-mail	Encuestas enviadas a consumidores para medir el grado de satisfacción.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Degustación del producto	Producto	4 veces al año/ 5 botellas (\$5,4 c/u) / 3 stands	27,00	324,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Personal temporal	Modelo independiente: \$30 diarios c/u	30,00	240,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Promoción de ventas	Vaso	Vaso característico de la empresa junto al producto (318)	54,17	650,00	676,78	704,66	733,70	763,92
Ferias	EXPO alimentar	Una por año	41,25	495,00	515,39	536,63	558,74	581,76
<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>\$ 243,74</b>	<b>\$ 2.804,88</b>	<b>\$ 2.313,43</b>	<b>\$ 2.388,98</b>	<b>\$ 2.467,63</b>	<b>\$ 2.549,53</b>

### Anexo 8. Participación de Mercado - Competidores

Empresas Productoras de Licores	Ventas (2014)	Participación de mercado
LICORES DE EXPORTACION SA LICORESA	\$ 868.526,46	1,2%
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA	\$ 1.030.481,90	1,5%
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.	\$ 6.289.691,00	9,0%
CORPORACION AZENDE	\$ 48.483.744,00	69,0%
COMPANIA EMBOTELLADORA IND	\$ 3.357.111,00	4,8%
INDUSTRIAL LICORERA EMBOTELLI	\$ 3.315.056,00	4,7%
EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.	\$ 6.080.902,00	8,7%
OTRAS	\$ 836.528,59	1,2%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.262.040,95</b>	<b>100,0%</b>

Nota: Participación de mercado de la empresas productores de bebidas alcohólicas a nivel nacional  
Adaptado de Superintendencia de Compañías, 2015



Anexo 9. Plan de Producción

<b>PRODUCCIÓN</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Vodka sabor mora</b>	<b>Vodka sabor limon</b>
Total tiempo en minutos	60	60
Personal requerido	1	1
<b>PRODUCCIÓN TOTAL (Q)</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

<b>CAPACIDAD INSTALADA DE LA PLANTA</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Vodka sabor mora</b>	<b>Vodka sabor limon</b>
Jornada diaria de trabajo	8	8
Tiempo de limpieza	1,5	1,5
<b>Tiempo real de producción diaria</b>	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
Días laborables anual	304	304
<b>Tiempo de trabajo anual (horas)</b>	<b>1976</b>	<b>1976</b>
Tiempo de producción por ciclo (horas)	1,00	1,00
<b>No. de ciclos de producción anual</b>	<b>1976</b>	<b>1976</b>
Producción por ciclo	22	18
<b>PRODUCCION ANUAL (CANTIDADES)</b>	<b>43472</b>	<b>35568</b>

<b>CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA</b>		
<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>	<b>AÑO 1</b>
		<b>60%</b>
Vodka sabor mora	43472	26083
Vodka sabor limon	35568	21341
<b>TOTAL</b>		<b>47424</b>

Anexo 10. Activos Tangibles

<b>ACTIVOS TANGIBLES</b>				
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
1	<b>Maquinaria</b>			
	Peladora de papas	1	2.500	2.500
	Maquina fermentadora	1	50.000	50.000
	Maquina destiladora	1	10.000	10.000
	Equipo de filtracion	1	3.500	3.500
	Maquina etiquetadora	1	5.615	5.615
	Maquina embotelladora	1	9.500	9.500
	<b>Subtotal</b>			<b>81.115</b>
2	<b>Equipo de laboratorio</b>			
	Higrometro/termometro	2	135	270
	Probeta 100ml	5	10	50
	Probeta 500ml	5	20	100
	Pipeta volumetrica 10 ml	1	20	20
	Vaso de precipitacion	3	20	60
	Potenciometro digital	2	35	70
	Alcoholimetro	3	74	222
	Balanza gramera	1	225	225
	Balanza analitica	1	230	230
	Galones de plastico	100	2	150
	<b>Subtotal</b>			<b>1.397</b>
3	<b>Equipos</b>			
	Teléfonos	2	65	130
	Computador	3	450	1350
	Impresora	3	250	750
	<b>Subtotal</b>			<b>2.230</b>
4	<b>Muebles</b>			
	Counter de recepcion	1	250	250
	Escritorios oficinas	4	180	720
	Sillas	6	30	180
	Sillon	2	240	480
	Mesa	1	50	50
	Archivador	2	240	480
	Casilleros	1	165	165
	Cafetera	1	30	30
	Utensillos de cocina	1	100	100
	<b>Subtotal</b>			<b>2455</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>87.197</b>

Anexo 11. Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES					AMORTIZACIÓN		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR AÑO	VALOR RESIDUAL
1	Software	1	2000	2.000	5	400	0
2	Código de barras	1	1.500	1.500	5	300	0
3	Gastos de puesta en marcha			1.295	0	0	0
				<b>7.045</b>		<b>700,00</b>	<b>0</b>

Anexo 12. Gastos Puesta en Marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CONCEPTO	VALOR
<b>Constitución de la empresa:</b>	
Notario	150
Patente municipal	112
Registro mercantil	50
Registro sanitario	340,34
Permiso de funcionamiento	127,44
Licencia ambiental/ bomberos	83
Lema comercial	224
Marca	208
<b>TOTAL</b>	<b>1.295</b>

Anexo 13. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
<b>Materia Prima</b>	
Vodka sabor mora	141240,53
Vodka sabor limon	114920,21
<b>Total M.P.</b>	<b>256160,74</b>
<b>Mano de Obra</b>	
Salarios	34219
<b>Total Mano de Obra</b>	<b>34219</b>
<b>CIF</b>	
Servicios Básicos	14400
Mantenimiento	800
Arriendos	18000
Depreciación	9240
Amortización	700
<b>Total CIF</b>	<b>25140</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>157759,63</b>

Anexo 14. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Capital de trabajo	157759,63
Activos Fijos	87196,95
Activos intangibles	7044,78
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 252.001,36</b>

Anexo 15. Gastos

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>Administrativos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos	45396	47265,79	49213,15	51240,73	53351,84
Capacitación	1500	1561,80	1626,15	1693,14	1762,90
Distribución	5760	5997,31	6244,40	6501,67	6769,54
Arriendos	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Teléfono, luz, agua	300	312,36	325,23	338,63	352,58
Útiles de oficina	250	260,30	271,02	282,19	293,82
Guardianía	4320	4497,98	4683,30	4876,25	5077,15
Seguro (Incendio, robo y desastres naturales)	2550	2655,06	2764,45	2878,34	2996,93
Patente municipal, aporte Super. Cías.	112	116,61	121,42	126,42	131,63
<b>Total Administrativos</b>	<b>60187,50</b>	<b>62667,23</b>	<b>65249,11</b>	<b>67937,38</b>	<b>70736,40</b>
<b>Ventas</b>					
Publicidad	2804,88	2359,25	2436,68	2517,30	2601,24
<b>Total Ventas</b>	<b>2804,88</b>	<b>2359,25</b>	<b>2436,68</b>	<b>2517,30</b>	<b>2601,24</b>
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>62992,38</b>	<b>65026,47</b>	<b>67685,79</b>	<b>70454,67</b>	<b>73337,64</b>

Anexo 16. Financiamiento

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	151201	60%
Crédito bancario	100801	40%
<b>TOTAL</b>	<b>252001</b>	<b>100%</b>

Anexo 17. Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U = pq -vq -F q = F/p-v P= v= F= q=					
	20,00	21,0	22,1	23,2	24,3
	6,67	4,80	4,91	5,02	5,13
	60188	62667	65249	67937	70736
	4516,460	3869,27	3806,39	3746,31	3688,80
<b>VENTAS MÍNIMAS</b>	<b>4516</b>	<b>3869</b>	<b>3806</b>	<b>3746</b>	<b>3689</b>

Anexo 18. Costos Unitarios, Precio Distribución y Precio de Venta

<b>COSTOS UNITARIOS MATERIA PRIMA</b>						
Número	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Vodka sabor mora	5,42	5,64	5,87	6,11	6,36
2	Vodka sabor limon	5,39	5,61	5,84	6,08	6,33

<b>PRECIO DE VENTA DISTRIBUCIÓN</b>						
Número	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Vodka sabor mora	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16
2	Vodka sabor limon	10,00	10,50	11,03	11,58	12,16

<b>PRECIO DE VENTA AL MERCADO</b>	<b>11,50</b>
-----------------------------------	--------------

Anexo 19. Flujo de Caja

CAPM

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Tasa libre de riesgo	1,71
Rendimiento del Mercado	11,07
Beta	0,71
Riesgo País	12,32
CAPM	20,68%
WACC	15,20%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - ANUAL							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas		474.240,00	511.894,66	552.539,09	596.410,70	643.765,70
(-)	Costo de Ventas		315.519,26	335.577,14	356.777,89	379.408,63	403.567,67
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>158.720,74</b>	<b>176.317,52</b>	<b>195.761,20</b>	<b>217.002,07</b>	<b>240.198,04</b>
(-)	Gastos Generales		62.992,38	65.026,47	67.685,79	70.454,67	73.337,64
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPANTES</b>		<b>95.728,36</b>	<b>111.291,05</b>	<b>128.075,41</b>	<b>146.547,40</b>	<b>166.860,40</b>
(-)	Gastos de Intereses		11.158,62	9.369,37	7.382,05	5.174,73	2.723,07
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>84.569,74</b>	<b>101.921,68</b>	<b>120.693,36</b>	<b>141.372,66</b>	<b>164.137,34</b>
(+)	Depreciación		9.240,03	9.240,03	9.240,03	9.240,03	9.240,03
(+)	Amortización		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(-)	Pago Préstamo		16.163,06	17.952,31	19.939,63	22.146,94	24.598,61
(+)	Valor de Salvamento						<b>42.483,48</b>
	Inversión Inicial	(252.001,36)					
(=)	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(252.001,36)</b>	<b>78346,71</b>	<b>93909,40</b>	<b>110693,76</b>	<b>129165,75</b>	<b>191962,23</b>

EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
Flujo Descontado	\$ 604.077,85
VAN	\$ 352.076,49
TIR	31,97%

Anexo 20. Periodo de Recuperación de la Inversión

Inversión	(252.001,36)					
Flujo de caja		78.346,71	93.909,40	110.693,76	129.165,75	191.962,23
Flujo acumulado		68.012,25	138.781,04	211.195,00	<b>284.547,15</b>	379.181,24

<b>Periodo de Recuperación</b>	284.547,15
	32.545,79
	0,129
	<b>3 años</b>
	<b>1,55 meses</b>

Anexo 21. Estado de Resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>						
	<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	Ventas	\$ 474.240,00	\$ 511.894,66	\$ 552.539,09	\$ 596.410,70	\$ 643.765,70
(-)	Costo de Ventas	\$ 315.519,26	\$ 335.577,14	\$ 356.777,89	\$ 379.408,63	\$ 403.567,67
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 158.720,74</b>	<b>\$ 176.317,52</b>	<b>\$ 195.761,20</b>	<b>\$ 217.002,07</b>	<b>\$ 240.198,04</b>
(-)	Gastos Generales	\$ 62.992,38	\$ 65.026,47	\$ 67.685,79	\$ 70.454,67	\$ 73.337,64
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPANTES</b>	<b>\$ 95.728,36</b>	<b>\$ 111.291,05</b>	<b>\$ 128.075,41</b>	<b>\$ 146.547,40</b>	<b>\$ 166.860,40</b>
(-)	Gastos de Intereses	\$ 11.158,62	\$ 9.369,37	\$ 7.382,05	\$ 5.174,73	\$ 2.723,07
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 84.569,74</b>	<b>\$ 101.921,68</b>	<b>\$ 120.693,36</b>	<b>\$ 141.372,66</b>	<b>\$ 164.137,34</b>
(-)	15% Participación Trabajadores	\$ 12.685,46	\$ 15.288,25	\$ 18.104,00	\$ 21.205,90	\$ 24.620,60
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 71.884,28</b>	<b>\$ 86.633,43</b>	<b>\$ 102.589,36</b>	<b>\$ 120.166,76</b>	<b>\$ 139.516,74</b>
(-)	22% Impuesto a la Renta	\$ 15.814,54	\$ 19.059,35	\$ 22.569,66	\$ 26.436,69	\$ 30.693,68
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 56.069,73</b>	<b>\$ 67.574,07</b>	<b>\$ 80.019,70</b>	<b>\$ 93.730,08</b>	<b>\$ 108.823,05</b>
(-)	Pago Dividendos	\$ 16.820,92	\$ 20.272,22	\$ 24.005,91	\$ 28.119,02	\$ 32.646,92
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 39.248,81</b>	<b>\$ 47.301,85</b>	<b>\$ 56.013,79</b>	<b>\$ 65.611,05</b>	<b>\$ 76.176,14</b>



Anexo 23. Flujo de Efectivo

<b>FLUJO DE EFECTIVO MÉTODO INDIRECTO</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidades del Ejercicio	\$ 56.069,73	\$ 67.574,07	\$ 80.019,70	\$ 93.730,08	\$ 108.823,05
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 203.080,55	\$ 19.327,84	\$ 20.660,12	\$ 22.397,41	\$ 24.279,11
15% Trabajadores por Pagar	\$ 12.685,46	\$ 2.602,79	\$ 2.815,75	\$ 3.101,89	\$ 3.414,70
22% Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 15.814,54	\$ 3.244,81	\$ 3.510,31	\$ 3.867,03	\$ 4.256,99
Cuentas por Cobrar	\$ -94.848,00	\$ -7.530,93	\$ -8.128,89	\$ -8.774,32	\$ -9.471,00
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 9.940,03	\$ 9.940,03	\$ 9.940,03	\$ 9.196,70	\$ 9.196,70
Pago de Dividendos		\$ -16.820,92	\$ -20.272,22	\$ -24.005,91	\$ -28.119,02
Inventarios Prod. Terminados	\$ -813,00	\$ -23,00	\$ -23,00	\$ -24,00	\$ 883,00
Inventarios Materia Prima	\$ -39.245,26	\$ -1.098,87	\$ -1.129,64	\$ -1.161,27	\$ 42.635,02
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -9.136,71	\$ -255,83	\$ -262,99	\$ -270,35	\$ 4.894,42
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</b>	<b>\$ 153.547,35</b>	<b>\$ 76.960,00</b>	<b>\$ 87.129,17</b>	<b>\$ 98.057,25</b>	<b>\$ 160.792,97</b>
Flujo de Inversión					
Propiedad Planta y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE EFECTIVO INVERSION</b>	<b>\$ -</b>				
Flujo de Financiamiento					
Deuda a Largo Plazo	\$ -16.163,06	\$ -17.952,31	\$ -19.939,63	\$ -22.146,94	\$ -24.598,61
<b>FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ -16.163,06</b>	<b>\$ -17.952,31</b>	<b>\$ -19.939,63</b>	<b>\$ -22.146,94</b>	<b>\$ -24.598,61</b>
Variación de Efectivo	\$ 137.384,30	\$ 59.007,70	\$ 67.189,55	\$ 75.910,30	\$ 136.194,36
Efectivo Inicial	\$ 157.759,63	\$ 295.143,93	\$ 354.151,62	\$ 421.341,17	\$ 497.251,47
<b>EFFECTIVO FINAL</b>	<b>\$ 295.143,93</b>	<b>\$ 354.151,62</b>	<b>\$ 421.341,17</b>	<b>\$ 497.251,47</b>	<b>\$ 633.445,84</b>