



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE TEQUILA A BASE DE CABUYA EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Santiago Martín Rivera Márquez

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
TEQUILA A BASE DE CABUYA EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención en Administración de  
Empresas

Profesor Guía:

MSc. Diana Caamana

Autor:

Santiago Martín Rivera Márquez

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Santiago Martín Rivera Márquez, 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”

---

MSc. Diana Caamana

CI: 1718294919

## **DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES**

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

M.B.A, M.A Quint Sascha

C.I: 1723193247

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Santiago Martín Rivera Márquez.

CI: 0502733181

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todos los profesores de la carrera los cuales han dado grandes enseñanzas y conocimientos para mi futuro profesional.

Agradezco también a mis padres porque ellos han estado presentes en todas las etapas de mi vida como estudiante dando su apoyo y fuerza para continuar cada día, con todos sus ejemplos de perseverancia y constancia que caracterizan a mis padres y que me han infundado siempre.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **RESUMEN**

El objetivo general del documento es diseñar un plan de negocios que permita verificar las condiciones para implementar una empresa de elaboración de tequila. Para cumplir con esta finalidad, se procede a analizar el entorno, donde se encontró información relevante con respecto a la posición competitiva de la empresa, donde existe una alta rivalidad entre empresas del sector por captar un mercado en constante crecimiento. La investigación de mercado menciona que el tequila se encuentra entre los licores preferidos por los consumidores, especialmente cuando existe una reunión de amigos sea en karaokes o discotecas. Para captar este mercado objetivo, constituido por 35.016 personas en la ciudad de Quito, se utiliza una estrategia de penetración de mercado y la estrategia de precio escogida es fijación por costos más margen de ganancia. En base a estas consideraciones comerciales se obtiene un resultado positivo en la valoración del proyecto, con un valor actual neto superior a la inversión inicial y tasa interna de retorno de superior al costo de oportunidad.

## **ABSTRACT**

The general objective of the document is to design a business plan that allows to verify the conditions to implement a company of elaboration of tequila. To fulfill this objective, we proceed to analyze the environment, where we found relevant information regarding the competitive position of the company, where there is a high rivalry between companies in the sector to capture a market in constant growth. Market research mentions that tequila is among the liquors preferred by consumers, especially when there is a gathering of friends whether in karaoke or discos. To capture this target market, made up of 35,016 people in the city of Quito, a market penetration strategy is used and the chosen price strategy is cost fixing plus margin of profit. Based on these commercial considerations, a positive result is obtained in the valuation of the project, with a net present value higher than the initial investment and internal rate of return of more than the opportunity cost.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación .....	1
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos .....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno político .....	3
2.1.2 Entorno económico .....	4
2.1.3 Entorno social .....	5
2.1.4 Entorno tecnológico .....	6
2.2 Análisis de la industria (Porter) .....	6
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	8
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos .....	8
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes .....	9
2.2.5 Rivalidad entre competidores.....	10
2.3 Matriz EFE .....	11
2.4 Conclusiones de análisis de cliente .....	13
3. Análisis del Cliente.....	13
3.1 Investigación cualitativa .....	14
3.1.1 Entrevistas .....	14
3.1.2 Grupo Focal .....	16
3.2 Investigación cuantitativa .....	17
3.2.1 Encuestas .....	17
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	18
5. PLAN DE MARKETING .....	21
5.1 Estrategia general de marketing .....	21
5.1.1 Mercado objetivo.....	22
5.1.2 Propuesta de valor .....	23

5.2 Marketing Mix.....	24
5.2.1 Producto.....	24
5.2.2 Precio.....	27
5.2.3 Plaza.....	29
5.2.4 Promoción y publicidad.....	31
5.2.5 Proyección de costos del marketing mix.....	32
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .	33
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	33
6.1.1. Misión.....	33
6.1.2. Visión .....	33
6.1.3. Objetivos de la organización .....	33
6.2 Plan de Operaciones .....	34
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	34
6.3 Estructura Organizacional.....	39
6.3.1. Estructura legal propuesta .....	39
6.3.2 Diseño organizacional.....	41
6.3.3 Tipo de organigrama .....	41
7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	44
7.1.1 Proyección de ingresos.....	44
7.1.2 Proyección de costos.....	45
7.1.3 Proyección de gastos.....	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	46
7.2.1 Inversión inicial .....	46
7.2.2 Capital de trabajo .....	47
7.2.3 Estructura de capital .....	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	47
7.3.1 Estado de resultados .....	47
7.3.2 Estado de situación financiera .....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	49

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	50
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	50
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	50
7.4.3 Criterios de valoración .....	51
7.5 Índices financieros .....	51
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	52
REFERENCIAS .....	55
ANEXOS.....	57

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación**

La bebida alcohólica “tequila” se ha caracterizado por ser un producto de alta aceptación dentro del mercado nacional. Según un informe de la Secretaría de Economía de México, Ecuador se encuentra dentro de los 10 principales países que consume tequila, siendo que en el año 2016 se han importado 176.000 litros de esta bebida alcohólica.

La mentalidad de los consumidores ha ido evolucionando en los últimos años, es por esto que ya no solo buscan los productos similares, ahora existe mayor curiosidad por probar nuevos productos con distintas características. Por esta razón, hoy en día un tequila realizado en Ecuador es un nicho de mercado que hace poco tiempo se está expandiendo, son pocas las empresas que se dedican a la producción y comercialización de tequila.

En la ciudad de Quito, el consumo de alcohol es muy fuerte como cultura, pero el tequila artesanal y hecho en Ecuador es un nicho que no se ha desarrollado en la ciudad, de este hecho se deduce la existencia de un grupo de consumidores que están dispuestos a probar un tequila diferente con un mercado de oferta mínima. De este hecho nace la idea de crear un tequila 100% artesanal con características y atributos suficientes para hacerle atractivo para el consumidor quiteño.

En varias provincias del Ecuador se cultiva la planta cabuya especie natural de la familia agaveceae o agave, esta variedad, cabuya, es de similares características del existente en la ciudad de Jalisco, México, en donde es originaría la bebida alcohólica llamada “tequila”.

### **1.1.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios con el fin de verificar las condiciones comerciales, operativas y financieras que permitan la implementación de la empresa de elaboración de tequila en el Ecuador.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analizar el entorno externo y competitivo para verificar los factores que pueden incidir en el desarrollo del plan de negocios.
- Investigar el mercado mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar la caracterización de los consumidores que forman parte del mercado objetivo.
- Generar una estrategia de marketing que permita implementar acciones de promoción y publicidad para dar a conocer el producto tomando en cuenta su mercado objetivo y competencia.
- Desarrollar el modelo financiero que contenga las proyecciones de ingresos y egresos que permita verificar la viabilidad en base al análisis de indicadores como el valor actual neto y tasa interna de retorno.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

Para realizar el entorno externo se emplea el método PEST, según David (2008) el uso del método es una herramienta de análisis que sirve para conocer la influencia de factores externos en una situación de negocios determinada. El análisis toma en cuenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales son medidos a través de la matriz de factores externos y clasificados en oportunidades y amenazas.

### 2.1.1 Entorno político

El entorno político comprende el análisis de las acciones que llevan adelante las organizaciones públicas y los gestores políticos, que pueden afectar el desenvolvimiento de la futura empresa. En este caso se analiza las políticas públicas que ha emitido el gobierno actual para promover el emprendimiento en la sociedad.

**Apoyo emprendimiento por parte del Estado.** - el estado ecuatoriano a través de la emisión de cuerpos legales como la constitución o leyes orgánicas ha impulsado la creación de empresas, que se enfoquen principalmente en el cambio de la matriz productiva y en disminuir la dependencia de las importaciones. En el año 2008 se aprobó la Constitución vigente, la cual tiene varios artículos, que hablan del incentivo a la producción nacional, la generación de empleo y el enfoque de crear empresas que se alineen en el Buen Vivir (Asamblea Constituyente, 2008).

Posterior a la aprobación de la Constitución se aprobaron leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el cual responde a los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, el que menciona el impulso al emprendimiento, especialmente a las micro y pequeñas empresas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

El sector público ha aprobado leyes como el mencionado COPCI, desarrollado programas como el Plan Nacional del Buen Vivir y gestionado instituciones como el Consejo de la Producción y el Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional, que junto a la Corporación Financiera Nacional y Ministerio de la Producción permiten concluir que sea una oportunidad para que los emprendedores del país puedan ejecutar sus ideas de negocio, en los distintos sectores que conforman la economía nacional, especialmente en las industrias que incentivan la producción nacional y permiten reemplazar productos importados como es el caso de la industria de licores, especialmente la relacionada con el tequila.

### 2.1.2 Entorno económico

**Producto Interno Bruto.** - este indicador macroeconómico tiene una tendencia decreciente en el año 2015, el porcentaje de crecimiento del PIB fue 1,90%, en el año 2016 según las cifras provisionales oficiales se ubicará en un crecimiento de 0,5% (Banco Central del Ecuador, 2016).

Las proyecciones del Fondo Monetario Internacional prevén un decrecimiento del PIB en el año 2017 de 2%, en el caso de no realizarse los ajustes necesarios en el déficit público. Los analistas consultados, mencionan que es complicado que el año 2017 sea un año de crecimiento económico, tomando en cuenta los ajustes que realice el nuevo gobierno en el tema de las finanzas públicas (El Comercio, 2016).

Esta información referente al PIB es una amenaza para el proyecto porque genera inestabilidad entre la población y restringe su nivel de consumo, afectando a la economía en general.

**Inflación.** - este indicador financiero se ha mantenido en porcentajes bajos de crecimiento de los precios, el Banco Central informa que durante el año 2016 la tasa de inflación mensual vario entre el 3,09% en el mes de enero hasta 1,12% en el mes de diciembre (Banco Central, 2016). Esta información muestra una tendencia decreciente en la inflación, lo que permite concluir que no es una variable que afecte el desarrollo del proyecto, lo cual es una oportunidad en el análisis de entornos.

**Consumo de los hogares.** - las cifras del consumo de los hogares se han contraído en el país en el año 2016, de acuerdo a las cifras oficiales, existe 344 millones de dólares menos en el gasto de los hogares, lo cual afecta a la marcha de la economía, principalmente en los sectores de comercio, construcción y servicios donde las ventas pueden llegar a disminuirse hasta en el 60% dependiendo de la empresa (Expreso, 2016).

Esta información económica es fundamental para el proyecto, porque determina que las familias tienen menor cantidad de dinero para consumirlo o buscan efectuar sus compras con criterio debido a la recesión económica, esto es una amenaza para el proyecto.

### **2.1.3 Entorno social**

**Demografía.** – el país está compuesto mayoritariamente por una población joven, en la ciudad de Quito, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el 42% de la población son hombres y mujeres entre 18 y 45 años (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015) .

La edad promedio de los padres se ubica entre los 20 y 29 años, el número de nacidos tiene un incremento de 8,38% entre el año 2010 y 2015, aunque la tasa de natalidad se ha reducido de 19,16 a 17,6 en el mismo período, esto quiere decir que el número de hijos por madre disminuye y que la población crece con menor rapidez (Instituto Latinoamericano de la Familia, 2015).

Esta información permite concluir que las familias en el país están formadas por personas jóvenes en edad de trabajar, las cuales invierte su tiempo libre en recreación y actividades de entretenimiento, esto es una oportunidad para la empresa, porque incide en el incremento de consumo de bebidas.

**Consumo de alcohol.** - el Ecuador tiene una fuerte cultura con lo que se refiere al consumo de bebidas alcohólicas donde la población económicamente activa, es la que más consume bebidas alcohólicas y tabaco, traspasando por todos los estratos sociales. Su consumo está vinculado también con las reuniones sociales, eventos familiares, para celebrar triunfos o disipar preocupaciones, De igual manera el consumo también se ve motivado por las promociones en los estadios de fútbol, bares e influencia de los círculos sociales. (INEC, 2010)

Según el informe de la Organización Mundial de la Salud sobre el consumo de alcohol, indica que el Ecuador tiene un consumo per cápita de alcohol de 7,2 litros y en el país existe 912.576 personas que consumen alcohol regularmente, siendo de este grupo el 89% hombres y 11% mujeres. El 53% consume cerveza, el 32% bebidas fuertes como whisky, tequila o vodka y el 12% vino (Organización Mundial de la Salud, 2014). Por lo que se puede concluir que el consumo de alcohol en los ecuatorianos es una oportunidad para el proyecto.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

**Tendencias tecnológicas.** – entre el año 2012 y 2016 el uso de computadores portátiles se ha incrementado en 13% y el uso de computadores de escritorio en el 0,3%. Esto ha permitido que la tasa de uso de computador en el país se incremente de 40% en el año 2012 a 54% en el año 2016. En lo que respecta al uso de celular inteligente o smartphone el 53% de la población tiene activado un teléfono celular de estas características, siendo la provincia de Pichincha la que mayor incidencia de celulares inteligentes con el 72%.

El grupo demográfico con mayor uso de celular inteligente son las personas jóvenes entre 16 y 35 años, con tasas de uso de 70%. En cuanto al uso de internet, el 25% afirma ser un usuario activo en redes sociales, siendo las actividades de comunicación e información las de mayor uso en redes sociales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

El impacto del uso de la tecnología, especialmente en la población entre 18 y 24 años, es positiva porque permite mejorar y maximizar el uso de canales de comunicación entre las empresas y los consumidores, con el uso de estrategias digitales.

#### **2.2 Análisis de la industria (Porter)**

Para analizar a la industria es necesario describir el código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Unificada) a la cual pertenece la empresa que se

pretende desarrollar con el presente plan de negocios, esta se ubica en el siguiente código:

- **Sección C:** Industrias Manufactureras
- **División C11:** Elaboración de bebidas
- **Grupo C1101:** Destilación, rectificación, y mezcla de bebidas alcohólicas
- **Clase C1101.01:** Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente, etcétera.

El análisis de la industria revela información referente a la estructura competitiva, con el fin de verificar la posición de una empresa en función de sus clientes, proveedores y competencia. Para cumplir con este objetivo se emplea la metodología desarrollada por Michael Porter, la cual se define, como el uso de factores relacionados con el entorno competitivo en una industria o sector determinado (Robbins, 2012). Esta metodología emplea los siguientes factores para el análisis:

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se concentra en determinar si los vendedores de la industria inciden en la rentabilidad. En el caso de la industria de elaboración de licores, tiene varios proveedores de donde abastecer para su línea de producción. Según información de la Superintendencia de Compañías (2016) existen 265 empresas que se dedican a abastecer a la industria de elaboración de bebidas, como fabricantes de botellas de vidrio, empaques de cartón y productos para el embotellamiento como tapas. Esto determina que el poder de negociación de los proveedores es **bajo** ya que existe una diversidad de empresas que pueden abastecer sus necesidades de materias primas. Entre las que se puede mencionar las siguientes en la ciudad de Quito:

- Botellas: Navca, Vector y Frascos & Botellas

- Plásticos: Deltaplastic, Plastisax, Indutap y Valdis
- Cartonería: Cartopel, Corrucart y Procarsa

### **2.2.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores de la industria de licores corresponden a clientes individuales que adquieren el producto, en los canales de distribución en supermercados, tiendas de barrio y tiendas especializadas, especialmente licorerías, de acuerdo a la información del entorno social, en el país existe 912.576 personas que consumen alcohol regularmente, este grupo de personas no se encuentran relacionadas para presionar por el precio de los licores.

Otro factor relacionado con el poder de negociación de los compradores es el costo de cambio, en la industria analizada, existe un bajo costo de cambio para los compradores debido a que existen varias marcas que abastecen a los consumidores y diversidad de productos sustitutos. Por lo que, el poder de negociación de los compradores es **alto** debido a que pueden comprar otros productos con facilidad.

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Como productos sustitutos se conoce a los productos que compiten en el mismo mercado o satisfacen la misma necesidad de un consumidor (Dolan, 2012). En base a esta definición se puede determinar que los productos sustitutos en la industria de producción de tequila son las otras variedades de licores como whisky, ron, vodka, vino o cerveza. Según la información presentada en el análisis del entorno social existe el mayor porcentaje de consumo en la cerveza, seguido por whisky, vodka y vino.

Esta diversidad de productos sustitutos directos, inciden en que los participantes de la industria no puedan incrementar sus precios sin el temor de la acción de los productos sustitutos, esto determina una **alta** amenaza.

#### 2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en una industria depende de las dimensiones de las barreras de entrada, es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria (Hill, 2012). Entre las barreras de entrada se puede mencionar las siguientes:

Economías de escala. – este tipo de sistema de producción sucede cuando los costos unitarios de una industria disminuyen conforme aumenta la producción. En el caso de la industria de elaboración de bebidas existe un uso intensivo de materias primas y maquinaria para su destilación y posterior embotellamiento, esto determina que conforme se incremente la producción de licor existe menores costos unitarios, por lo tanto, en esta industria se emplea economía de escala.

Costo de cambio para el cliente. – los costos de cambio en una industria existen cuando el cliente invierte recursos para cambiar de una empresa establecida a un nuevo participante. En el caso de la industria de licores, no existe un costo de cambio, para que un cliente decida comprar un producto de un nuevo participante, este cambio se puede deber a factores de precio, promoción o calidad, pero no existen inversión de recursos por parte del cliente.

Regulación gubernamental. – en el país no existe una legislación o programa del gobierno central o municipal que impida la creación de empresas que se dediquen a la elaboración de licores. Lo que debe cumplir los nuevos participantes es contar con los registros sanitarios, requerimientos tributarios y laborales para inicial su labor comercial. Estos requisitos son de fácil acceso para los nuevos participantes.

En base a los factores anteriores se puede concluir que la **amenaza** de nuevos entrantes es **alta** en la industria de elaboración de licores.

### 2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad hace referencia a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado. La rivalidad más intensa implica menores precios, lo que se traduce en menor rentabilidad en las empresas (Hill, 2012). El análisis de la rivalidad entre competidores se basa en los siguientes factores:

Estructura competitiva de la industria: la estructura competitiva hace referencia al número y tamaño del mercado. En el caso de la industria de elaboración de bebidas, en la provincia de Pichincha se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías las siguientes empresas:

**Tabla 1.**  
**Principales productores de bebidas alcohólicas.**

RUC	Denominación
1792529433001	EMBOTELLADORA DE BEBIDAS MIL OCHOCIENTOS TILGOR S.A.
1792233763001	REV ECUADOR S.A.
1791810902001	LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA
1792075831001	DISTRIBUIDORA LATINA S.A. DISLATINA
1790093778001	DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA
1792729513001	IMPORTADORA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA EDCACOMPANY S.A.
1790005186001	INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA
1792358655001	NADELIC NACIONAL DE LICORES CIA. LTDA.
1792471311001	IPROCOLCEM IND. ENVASADORA, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LICORES CEVALLOS MORENO CIA. LTDA.
1791807049001	ILCA INDUSTRIA LICORERA DEL CARIBE CIA. LTDA
1890001935001	INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS SA
1792109221001	INDUSTRIAL FLODILICORES S.A.
1791997794001	LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM
1792689716001	COMERCIALIZADORA MALLORCA FLORES DE BARRIL MAFLOBCOM CIA.LTDA.
1791355792001	INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.
1792723396001	URKANQA DESTILERÍA CIA.LTDA.
1792626315001	THE DRAGON SPIRIT COMERCIALIZADORA DRAGONCOM CIA.LTDA.
1791710886001	COMPLEJO INDUSTRIAL LICORERO COINLI S.A.

La información indica que existen 18 organizaciones dedicadas a la elaboración de bebidas, lo cual muestra que es una industria fragmentada, lo que indica

que es un mercado que se fundamenta en el precio, esto provoca que las empresas participantes traten de ganar mercado en base a la reducción de precios.

Crecimiento de la industria: el crecimiento de la industria de elaboración de bebidas alcohólicas, según la información del Banco Central (2016), tiene un promedio de 3,8% anual entre el período 2007 – 2015, siendo el mejor año de la industria el 2008 con el 22% de crecimiento y el peor año fue el 2015 con un crecimiento negativo 4,1%. Esta información, muestra que la industria de licores ha sido afectada por la crisis generalizada de la economía, lo cual muestra que el mercado de consumo de licor está relacionado con el desempeño de la economía, siendo un factor que incrementa la competitividad en la industria porque las empresas buscaran ganar mercado en base a la participación de sus competidores.

Barreras de salida: las barreras de salida corresponden a factores económicos que impiden o retrasan a las empresas que quieren abandonar una industria, debido a la falta de rentabilidad. Los costos de salida económicos se refieren a la venta de activos como maquinaria o propiedades, en el caso de la industria de elaboración de bebidas alcohólicas, es necesario la inversión en infraestructura, por lo que, las barreras de salida se pueden incrementar conforme crezca la inversión de las empresas participantes del sector.

La conclusión se refiere a que existe una **alta** rivalidad entre las empresas participantes del sector, siendo esto una **amenaza** para el análisis del entorno.

### **2.3 Matriz EFE**

En base a la información del análisis de entornos se puede elaborar la siguiente matriz de factores externos en base de las principales conclusiones, a las cuales se asigna un puntaje para ponderar su peso en relación a las oportunidades y amenazas:

**Tabla 2.**  
**Matriz EFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Apoyo del sector público para la creación de empresas industriales que reemplacen productos importados por producción local	0.15	4	0.60
Inflación controlada influye en la planificación financiera de las empresas	0.10	3	0.30
Alto porcentaje de población se ubica entre 25 y 45 años	0.05	3	0.15
Cultura de consumo de alcohol en la sociedad ecuatoriana	0.10	3	0.30
Uso de la tecnología por parte de la población joven	0.10	2	0.20
Bajo poder negociación de los proveedores en la industria	0.10	2	0.20
<b>Calificación total</b>			<b>1.75</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Recesión económica frena el consumo de los hogares	0.10	4	0.40
Alto poder de negociación de los compradores	0.10	4	0.40
Alto número de productos sustitutos	0.10	3	0.30
Facilidad para el ingreso de nuevos competidores	0.05	2	0.15
Alta rivalidad de los competidores	0.05	3	0.15
<b>Calificación total</b>			<b>1.40</b>

En base a la información de la matriz EFE existe una calificación mayor de las oportunidades con un puntaje de 1,75 versus la calificación de 1,40 de las amenazas, esto indica que el análisis de entornos es concluye que la empresa debe aprovechar las oportunidades para minimizar las amenazas.

## 2.4 Conclusiones de análisis de entornos

1. En el entorno político, la vigencia de las políticas públicas son una oportunidad para que los emprendedores del país puedan ejecutar sus ideas de negocio, en sectores de la economía que permitan sustituir productos importados.
2. El entorno económico se ve influenciado por el decrecimiento del PIB, lo cual incide en el consumo de los hogares, ya que existe menor cantidad de recursos entre los ciudadanos, además cuidan sus recursos ante eventualidades negativa de la economía. En el aspecto positivo del entorno económico se ubica la inflación la cual se encuentra controlada y beneficia a las empresas en su planificación de costos.
3. El entorno social, denota que existe la población del país está compuesta por personas jóvenes, las cuales disponen de tiempo para realizar actividades de entretenimiento. Según informes de la OMS existe un consumo de alcohol de 7 litros per cápita en el país y existe 912.576 personas con consumo habitual de alcohol.
4. Las tendencias tecnológicas indican que el uso de herramientas de comunicación como el internet y el uso de celulares en la población joven facilitan la promoción de los nuevos productos.
5. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existen variedad de empresas que se dedican a la fabricación y producción de la materia necesaria para la industria de elaboración de licores.
6. El poder de negociación de los compradores es alto porque existe un bajo costo de cambio de marca y un alto número de sustitutos en el mercado.

7. La amenaza de productos sustitutos es alta porque existe varias marcas que satisfacen la necesidad del consumo de licor y varios tipos de licores que buscan los consumidores.
8. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta debido a que es una industria con bajos costos de cambio para el cliente, por lo que, las empresas participantes buscan competir por el precio del producto final.
9. La rivalidad entre competidores es alta porque es una industria fragmentada donde compiten las empresas en base a criterios de precio, lo que incide en la disminución de la rentabilidad de los participantes.

### **3. Análisis del Cliente**

#### **3.1 Investigación cualitativa**

##### **3.1.1 Entrevistas**

Se realizaron dos entrevistas a expertos en alimentos y analista de riesgos de negocios y evaluación de proyectos mercado y producto.

##### **Entrevista 1: Ing María Fernanda Rivera**

Perfil: María Fernanda Rivera es ingeniera en alimentos, encargada de las operaciones de producción en “PRONACA” en el sector de Pifo, con varios conocimientos en el área de productos alimenticios y bebidas. En su experiencia laboral anterior fue vinculante en producción y área comercial en la industria de licores por más de cinco años.

En base a las ideas más importantes que se presentaron en la entrevista se expone lo siguiente:

- El consumidor quiteño presenta un nivel de fidelidad alto en cuanto los productos que consume actualmente, por esta razón, el posicionamiento

de una nueva bebida alcohólica es bastante lento, lo cual se puede aproximar un posicionamiento medio en los tres primeros años.

- La demanda de un producto nuevo al principio puede ser importante por cuanto el consumidor siente curiosidad por nuevos sabores.
- Los consumidores de tequila son mujeres jóvenes entre 20 a 30 años de edad, se caracterizan por preferir licores fuertes, con alto contenido de alcohol. Finalmente, los consumidores de 30 años en adelante normalmente consumen tequila en pareja u ocasiones especiales.
- El consumo de tequila por parte de las mujeres es mayor frente al de los hombres.
- La fórmula y proceso deberá siempre estar estandarizado para que no exista variación en la calidad de producto de un lote a otro, al igual que la materia prima seleccionada debe ser de buena calidad.
- Hay que tener cuidado con el embotellamiento para que no exista contaminación que afecte al producto hasta ser consumido.

### **Entrevista 2: Ing. David Jiménez**

Perfil: Ingeniero Comercial con experiencia asesoramiento financiero de proyectos, modelos matemáticos para la proyección de gastos e ingresos, trabaja actualmente en Actuaría Consultores. Ha participado en la asesoría empresarial en negocios vinculados con cervecería artesanal. Según la entrevista lo más importante se detalla a continuación:

- Entre las barreras de entrada para empresas en la industria de licores, se encuentra las condiciones que ponen las grandes empresas a sus proveedores de botellas o materia prima para dificultar la expansión de pequeños productores.

- El factor más importante para un negocio de producción de bebidas alcohólicas es el know how, ya que es necesario conocer las técnicas base para su elaboración.
- El costo de inversión para tener un gran volumen de producción podría oscilar entre 20 a 50 mil dólares.
- Recomienda como parte de expansión a futuro la exportación del producto a otros países.

### **3.1.2 Grupo Focal**

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito, con 7 integrantes, los cuales han tomado tequila importado de varias calidades. Los encuestados brindaron diferentes percepciones en cuanto a producto, preferencias de consumo y también su opinión de la competencia.

- El 100% de los integrantes ha probado tequila de alta gama de México, en general el producto se percibe como muy caro y el extremo malestar del siguiente día no es muy aceptado por los consumidores.
- El consumidor distingue el valor de los productos que son elaborados artesanalmente, según el 71% de los invitados, el sabor que sienten fue de gran agrado por lo tanto justifica el precio.
- Las personas entre 25 a 30 años prefieren adquirir el producto en bares o licorerías porque en estos lugares los precios son más económicos.
- Para ellos la marca y calidad es un atributo que debería estar muy presente al momento de lanzamiento al mercado para su aceptación.
- Se determinó que los encuestados esperan que el producto mantenga su calidad, sabor, aroma, etc. También se indagó sobre el precio y estarían dispuestos a comprar en un precio entre \$25 a \$40 dólares.

## 3.2 Investigación cuantitativa

### 3.2.1 Encuestas

Para el análisis cuantitativo se procedió a realizar un sondeo de 76 encuestas, vía redes sociales y correo electrónico, la investigación de mercado se orientó principalmente en conocer los hábitos y preferencias de consumo de bebidas alcohólicas. Los resultados de las encuestas arrojaron la siguiente información:

- El porcentaje de personas del sexo femenino como del sexo masculino fue muy similar, con un porcentaje de 52% de hombres y un 48% de mujeres.
- Del 100% de encuestados admite ingerir bebidas alcohólicas de alto grado, el 28% ron, 36% whisky, 12% tequila, 24% vodka.
- La frecuencia de consumo de este tipo de bebidas en los encuestados arroja un resultado de 40% semanal, 30% quincenal, 16% mensual y 14% trimestral.
- Del total de encuestados, se observa que un 27% ingiere bebidas alcohólicas semanal, 24% cada 2 semanas, 15% una vez cada mes y un 6% cada 3 meses. Esto demuestra que si existe un consumo de bebidas alcohólicas dentro del Distrito Metropolitano de Quito.
- Según los resultados, el 42% de los encuestados prefiere ingerir bebidas alcohólicas con amigos, 35% con familia y el 23% con su pareja.
- Los lugares preferidos por los encuestados para consumir tequila son: Karaoke con 29%, bares con 26%, eventos sociales 23% y discoteca 22%
- La aceptación de bebidas alcohólicas hechas en Ecuador tiene con un 68% de encuestados que definitivamente lo compraría, 21% probablemente lo compraría, 6% probablemente no lo compraría y 5% definitivamente no lo compraría

- El 58% de los encuestados estaría dispuesto a comprar un tequila ecuatoriano.
- El precio estimado que es interesante para los consumidores para el producto es entre \$20 y \$30 dólares, y el lugar donde quisieran hacer la compra con un 48% es en licorerías, 34% en supermercados y en bares 18%.
- Como un atributo muy importante para la decisión de compra es el precio con 54% y calidad 42%, presentación al igual que marca el 2%

### **Conclusiones:**

En base a los resultados arrojados por encuestas, entrevistas, y grupo focal, se puede concluir que:

- El segmento objetivo para el producto de este proyecto son los hombres y mujeres entre 18 y 45 años. Ellos consumirán en licorerías y supermercados de la ciudad.
- Más del 50% del segmento seleccionado ha ingerido tequila de alta gama y se puede asumir que el consumidor si percibe el valor agregado de un producto artesanal y producido en Ecuador, el precio influye en la decisión de compra.
- El precio que el consumidor final estaría dispuesto a pagar por el producto podría oscilar entre 25 a 30 dólares.
- Los eventos sociales representan más propicio para tomar tequila.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La oportunidad de negocio se basa en la información del análisis de entornos y cliente, tomando en cuenta los aspectos más importantes que permiten llevar adelante el proyecto. De esa manera se toma en cuenta lo siguiente:

El sector industrial donde se encuentra la empresa es la Industria de Manufactura, específicamente la elaboración de bebidas alcohólicas. La estructura competitiva de este sector indica que el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe una diversidad de empresas que pueden abastecer sus necesidades de materias primas, esto indica que es una industria atractiva para invertir y desarrollar una oportunidad de emprendimiento.

El atractivo de esta industria se fortalece al mencionar que, en el entorno político, existe un apoyo al emprendimiento por parte del Estado, con el fin de incentivar la producción nacional y reemplazar el producto importado, esto sucede con la industria de elaboración de licores, que busca aprovechar las políticas públicas para reemplazar productos importados por producción local.

Las acciones de las políticas públicas se han enfocado en crear programas y proyectos que son llevados a cabo por organismos públicos como el Consejo de la Producción, el Ministerio Coordinador de la Producción, Ministerio de Industrias y Productividad, Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional y la Corporación Financiera Nacional.

Otro aspecto que incide en el atractivo de la industria de elaboración de licores, es la fuerte cultura que tiene la sociedad ecuatoriana por el consumo de alcohol, como lo establece el análisis del entorno social, el consumo de alcohol está vinculado también con las reuniones sociales. De igual manera el consumo también se ve motivado por las promociones en los estadios de fútbol, bares e influencia de los círculos sociales. Esto incide para que exista un alto número de consumidores habituales de alcohol y alcance un número de 912.576 personas en el país, este número representa al amplio espectro de potenciales consumidores, incentivando la oportunidad de negocio.

Este aspecto se complementa con lo establecido en la encuesta realizada, cuando el 100% de los encuestados indica que ha consumido algún tipo de licor, siendo, los de mayor preferencia el whisky, vodka, ron y tequila.

Esta información es respaldada por lo informado en el grupo focal, cuando el 100% de los participantes han consumido tequila, el principal comentario al consumo de este tipo de licor, se relaciona con el precio, ya que el tequila importado de México, ha tenido incrementos sustanciales de precio debido a la imposición de las salvaguardas por parte del gobierno nacional.

La frecuencia de consumo de alcohol, es alta en los encuestados, 27% ingiere bebidas alcohólicas semanal, 24% cada 2 semanas, 15% una vez cada mes y un 6% cada 3 meses. Con relación a la preferencia sobre la procedencia del licor, 89% de los encuestados compraría algún tipo de licor de fabricación nacional.

El atractivo de la industria de elaboración de licores se refleja en la rentabilidad de la industria, a pesar de ser años recesivos para la economía ecuatoriana, esta industria ha mantenido un promedio de 3,8% de crecimiento en los últimos años, una muestra de esta rentabilidad se puede establecer el año 2008 cuando alcanzo cifras de hasta 22% de crecimiento anual.

De acuerdo con la información de las encuestas, la población joven es la que tiene mayor tendencia al consumo de tequila, especialmente en reuniones sociales en bares, discotecas y karaokes. Al ser el Ecuador un país compuesto en su mayoría por personas jóvenes, el tamaño del mercado potencial es amplio, porque el 42% de la población se encuentra en un rango de edad entre 18 y 45 años.

Este grupo poblacional tiene características homogéneas en el uso de la tecnología, ya que se han incrementado las tasas de uso de computadores portátiles y teléfonos inteligentes, especialmente en la provincia de Pichincha, donde el 72% de la población joven tiene un teléfono con conexión a internet.

Esta conectividad de la población, permite a las empresas nacientes generar estrategias de publicidad y promoción, fundamentada en tendencias digitales como las redes sociales y el internet. La empresa debe aprovechar este acceso

a las tecnologías de la información y comunicación para promocionar su producto de tequila a un menor precio que la publicidad tradicional.

El análisis del cliente, en lo que respecta, a las entrevistas a expertos se realizaron a dos profesionales con amplia experiencia en el sector de alimentos y bebidas. Las principales conclusiones de estos expertos, se refiere al posicionamiento de una bebida alcohólica, en un lapso de tres años, para lo cual es importante que el proceso de producción este estandarizado para que no exista variación en la calidad de producto de un lote a otro, al igual que la materia prima seleccionada debe ser de buena calidad.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing sirve como guía para definir las acciones de mercadeo en base del producto, precio, plaza y promoción. En el caso de la presente empresa se planea ejecutar una estrategia en base de la matriz de expansión producto vs mercado según lo establece Kotler y Armstrong (2014). En esta matriz se expone los siguientes componentes:

**Tabla 3.**  
**Matriz Ansoff**

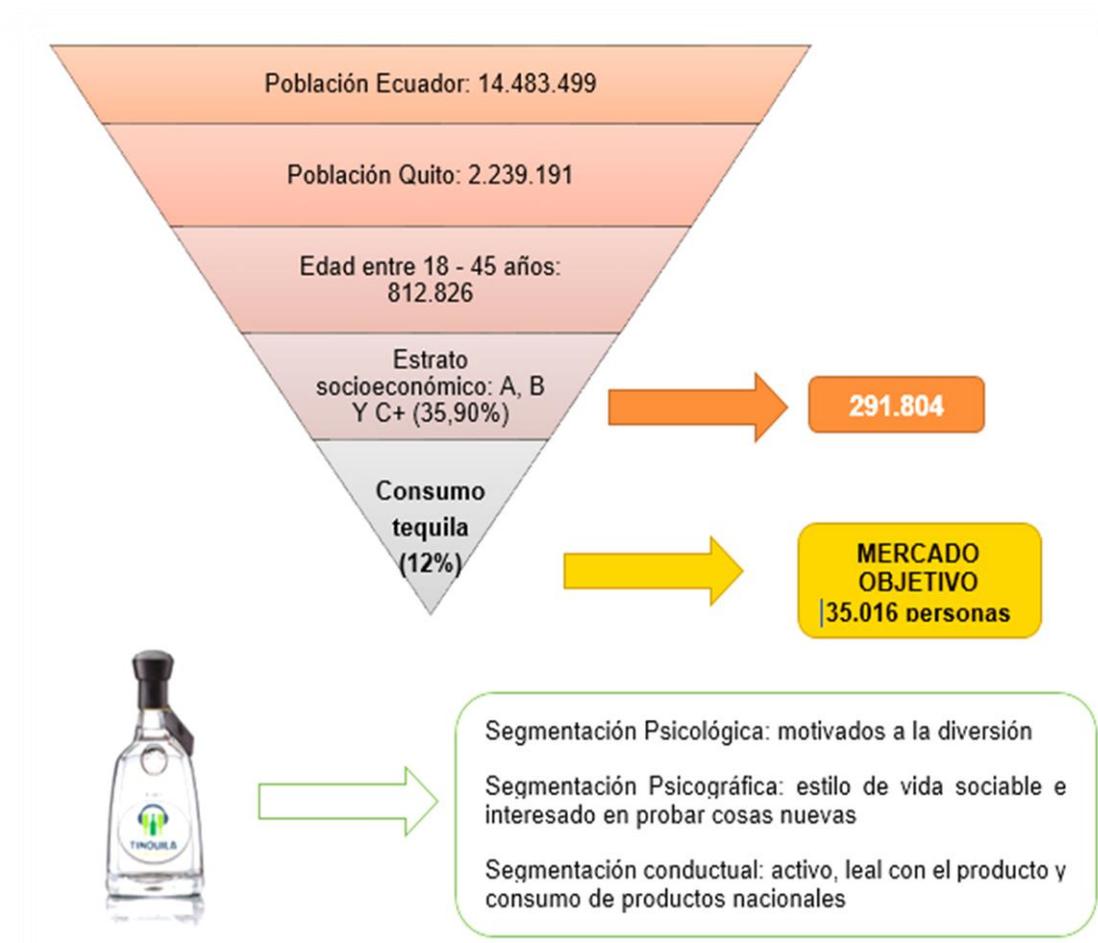
	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	<b>ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTO</b>
Mercados nuevos	<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO</b>	<b>ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN</b>

La estrategia seleccionada es la estrategia de penetración de mercado, ya que la bebida de tequila es un producto que existe en el mercado y tiene una aceptación de 12% por parte de los consumidores (según investigación de mercado), por lo tanto, la empresa debe generar venta enfocándose en este segmento de consumidores.

La conceptualización de la estrategia de penetración de mercado, indica que es una estrategia de crecimiento que consiste en generar ventas de productos existentes a un mercado definido, sin modificar el producto ofrecido a los consumidores (Kotler & Armstrong, 2014).

### 5.1.1 Mercado objetivo

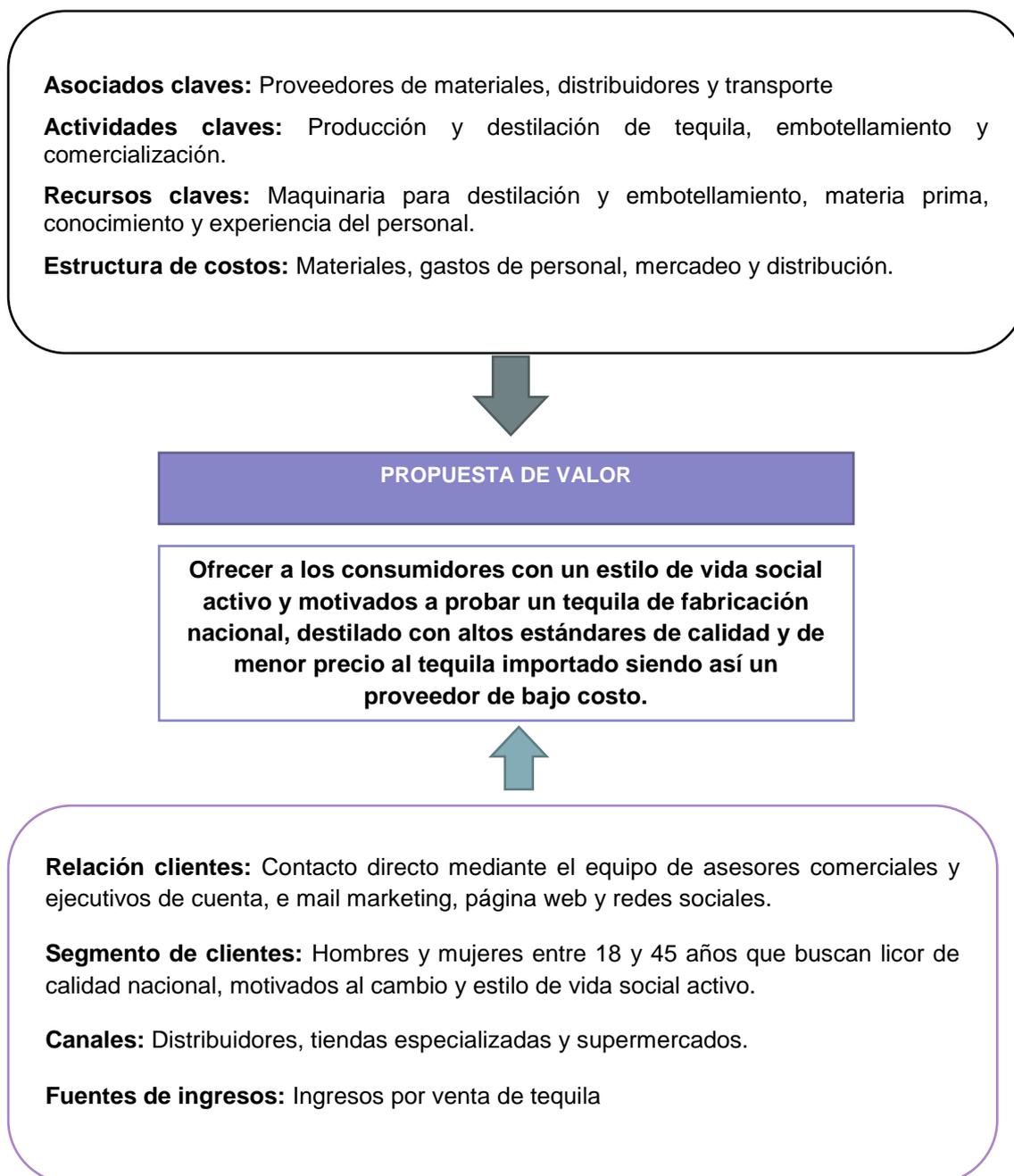
El mercado objetivo es el grupo homogéneo de consumidores que tienen necesidades de consumo específicas (Best, 2012), para determinar el mercado objetivo es necesario segmentar a los consumidores en base de los siguientes criterios:



**Figura 1. Mercado objetivo**

### 5.1.2 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se utiliza el método de lienzo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder, el método utiliza nueve bloques que incluye las principales variables que inciden en la generación de la idea de negocio, como se muestra en la siguiente ilustración:



**Figura 2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de la empresa se concentra en ofrecer un tequila elaborado con materia prima de calidad, respaldado por la selección adecuada de proveedores y la ejecución de las actividades claves en el proceso de producción. El tequila ofrecido cumple con las características y atributos del tequila importado, ya que proviene de la misma materia prima, la diferenciación se da el menor precio del tequila de fabricación nacional.

## **5.2 Marketing Mix**

### **5.2.1 Producto**

#### **Atributos**

El tipo de tequila que ofrece la empresa es tequila blanco, el cual proviene de la cabuya también conocida como agave perteneciente a la familia Agavaceae.

La cabuya o agave es sembrada, cultivada y cosechada en las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Bolívar, Azuay y Tungurahua, provincias donde existen las condiciones naturales muy similares a la zona de Jalisco en México donde se produce la mayor cantidad de agave. Esta planta es originaria de las regiones altas, soporta tanto el frío como la sequedad ya que es una planta xerófila, en sus hojas almacena el agua de las lluvias por lo que resiste las sequías. La composición del agave presenta un alto contenido de sólidos solubles 33% (celulosa, fructano y lignina) y humedad en un 67%, el porcentaje del azúcar del agave está compuesto por 75 partes de fructosa, 25 partes de glucosa y 5 partes de inulina. El aguamiel que se extrae del agave es un líquido viscoso y dulce que contiene un gran porcentaje de proteínas y una alta composición de aminoácidos esenciales como “lisina, triptófano, histidina, fenilalanina, leucina, tirosina, metionina, valina y arginina. Contiene vitaminas del complejo B, niacina, tiamina, riboflavina y vitamina C. Minerales como hierro, calcio y fósforo” (InKanatura World Perú Export SAC, 2016).

La empresa adquirirá el jarabe concentrado de agave a los productores de estas provincias, para posteriormente, dedicarse a la elaboración y destilación del tequila en sus instalaciones.

El agave es procesado mediante fermentación para que los carbohidratos de la planta puedan transformarse en alcohol etílico, posterior al proceso de destilación es almacenado en barricas para mantenerlo en reposo hasta obtener el grado alcohólico de 38% de volumen en base a los estándares internacionales de la producción de tequila.

El tequila blanco tiene un sabor fuerte y transparente, la forma ideal para su consumo es tomar un shot “derecho”, es decir, de un solo trago, es ideal mezclarlo con limón y sal para un mejor disfrute de su sabor fuerte.

## **Branding**

Con el propósito de cumplir la estrategia general de marketing de penetración de mercado, sea escogido un nombre de fácil recordación para los consumidores. el nombre escogido es TINKUILA, cambiado la primera sílaba de la palabra tequila por la sílaba TIN, que se complementa con el nombre del licor. De esta manera se desarrolla la marca del producto con el siguiente isotipo, slogan y logotipo:



**Figura 3. Logotipo de la empresa**

El isotipo representa una botella en la parte central, la cual representa el producto que se ofrece al consumidor, junto a dos copas que simbolizan el consumo del licor acompañado de amigos o familiares, de esta manera, se

conecta con el estilo de vida del consumidor de ser una persona con una vida social activa. En la parte superior se coloca un símbolo de audífonos, así se vincula al producto con la música y a la vez se da un toque juvenil al producto, tomando en cuenta el segmento de mercado en el cual quiere penetrar el tequila.

El diseño de la letra de la marca TINKUILA hace referencia a la procedencia del licor, es un tipo de letra vinculada al carácter mexicano que caracteriza al tequila y el slogan "CON SABOR ECUATORIANO" introduce la marca como un producto local, dándole un factor de diferenciación frente a la competencia de licores importados.

Los colores escogidos para el diseño del logotipo, es el azul que da un toque de frescura al producto; verde como el color que representa al agave, que es la materia prima del tequila y anaranjado para resaltar el slogan.

## **Empaque**

El empaque del tequila TINKUILA será en una botella de vidrio transparente de base cónica, con el fin de resaltar su carácter de tequila blanco, la cantidad de producto es 750 mililitros que es un estándar de la industria licorera. La tapa de la botella se ha diseñado en color negro para darle un toque de elegancia y contendrá una etiqueta con la descripción del tequila y su factor de diferencia referente a la procedencia nacional. La botella de TINKUILA se detalla en la siguiente figura:



**Figura 4. Envase del producto**

## Soporte

El soporte del producto será asumido por la empresa productora del tequila, a través de sus canales de distribución, es decir los supermercados, mayoristas y tiendas especializadas como licorerías. En el caso de suceder un reclamo con el comprador debe acercarse a los supermercados o distribuidores, quien conducirá el reclamo pertinente hacia la empresa productora de TINKUILA. Como mecanismo adicional de soporte la empresa utilizará sus redes sociales, contacto mediante formulario en su página web, línea telefónica 1-800 o por correo postal.

### 5.2.2 Precio

El precio es la “estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (Muñiz, 2010, p. 143).

### Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que la empresa utilizará es la estrategia de fijación de precios por costos y consiste en “fijar los precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio” (Kotler & Armstrong, 2013) es así que la empresa fijará su precio en base al costo de venta que incluye el costo de materia prima, botella de vidrio más tapa, etiqueta más gastos generales, sueldos y salarios y costos de producción, sobre este costo se fijará un margen de ganancia.

**Costo de venta:** El costo de venta se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla 4.**  
**Costo de venta**

Materia prima x unidad botella	Costo USD / ml	Costo USD / Botella 750 ml
Pulque (líquido de penco / miel agave)	\$ 0,01	<b>3,38</b>
Glucosa	\$ 0,01	<b>1,80</b>
Levaduras ( <i>saccharomyces cerevisiae</i> )	\$ 0,01	<b>0,41</b>
Nutrientes (vitamina complejo B)	\$ 0,06	<b>0,47</b>
Agua	\$ 0,001	<b>0,06</b>

Botella vidrio + tapa	\$ 0,71	<b>0,71</b>
Etiqueta	\$ 0,18	<b>0,18</b>
<b>Costo de materia prima:</b>		<b>6,99</b>
<b>Gastos generales:</b>		<b>2,33</b>
<b>Gastos sueldos y salarios:</b>		<b>2,37</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>		<b>11,70</b>

### **Estrategia de entrada**

Se establece como estrategia de entrada la estrategia de precios de penetración, que según Kotler & Armstrong (2013) “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” por lo tanto el precio de entrada en base al costo de venta (\$11,70) más un margen de ganancia del 12% (\$1,45) nos da un precio para la venta al canal distribuidor por botella de 750 ml de licor de tequila de \$13,15.

Se manejará un margen de utilidad para el canal de distribución del 40%, por lo que el precio de venta al público es de \$ 18,41 por una botella de 750 ml de licor de tequila, este valor está acorde con el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una botella de tequila determinado en la encuesta que es de \$20,00.

### **Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste de precios es la fijación de descuentos e incentivos que consiste en “reducir los precios para recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas (Kotler & Armstrong, 2013). A través de esta estrategia se ofrecerá a los canales de distribución descuentos en momentos en los cuales se disminuya la demanda del producto, adicionalmente se busca incentivar la compra del producto con la entrega de producto adicional gratis con el fin de apoyar a los canales de distribución en la fijación de promociones en temporadas bajas.

### 5.2.3 Plaza

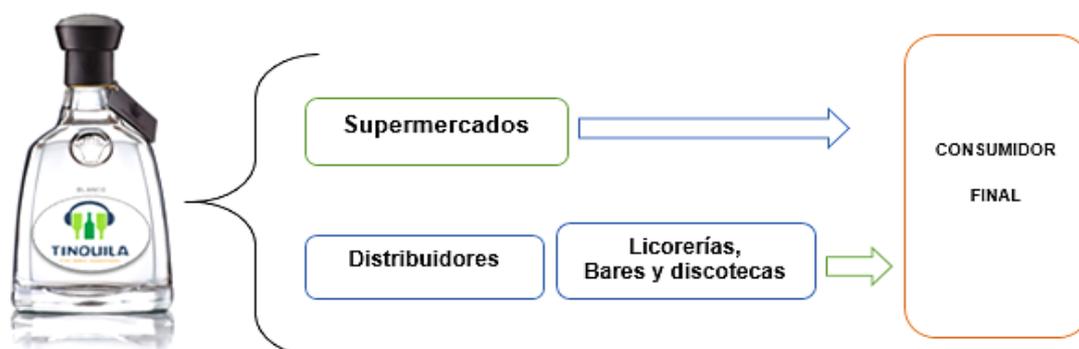
La empresa seleccionará una ubicación geográfica estratégica para la planta de procesamiento del tequila que le permita tener un fácil acceso a los proveedores, canales de distribución y clientes finales, para esto se establecen estrategias de distribución, tipos de canal y puntos de venta.

### Estrategia de distribución

La estrategia de distribución aplicada para el producto TINGUILA es intensiva, ya que busca estar presente en el mayor número de puntos de venta posibles, estos puntos de venta, son supermercados, tiendas especializadas, bares y discotecas y mayoristas de licores. Esta estrategia se ajusta con la estrategia general de marketing que es penetración de mercado, de esta manera, se cumple con dar a conocer la marca con sus principales aspectos de diferenciación de la competencia de licores importados.

### Tipo de canal

El tipo de canal de distribución escogido es indirecto, de esta manera, la empresa entrega a distribuidores y supermercados la entrega del producto al consumidor final. El diagrama del canal de distribución es el siguiente:



**Figura 5. Canal de distribución**

## **Sistema de distribución y logística**

Posterior que los pedidos son recibidos directamente por el departamento de ventas en la empresa o a través de su sitio web, se procede a enviar los productos a los minoristas por medio de una compañía transportadora subcontratada, la cual recogerá el producto en flota terrestre directamente en la fábrica y lo hará llegar a los clientes de la empresa.

El inventario se almacenará por medio de las órdenes de compra, contratos con clientes y ordenes abiertas basadas en las demandas proyectadas, sin embargo, se buscará mantener el menor nivel posible de inventario en bodega con lo cual optimizaremos el costo de almacenaje.

## **Puntos de venta**

Los puntos de venta donde se podrá adquirir TINKUILA son los supermercados, entre los que se encuentran Supermaxi, Megamaxi, AKI, Santa María, Coral Supermercados. El ingreso a estos supermercados se fundamenta en el acceso a nuevos productos que establecen las áreas de compra de los supermercados para cumplir con la cuota con emprendimientos locales que instituye la Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado

La distribución a licorerías, bares y tiendas especializadas se realizará a través de empresas como Distripacífico, Pydaco y Dipor, estas empresas se encargarán de entregar el producto a los lugares mencionados como bares y licorerías.

## **Localización del proyecto**

Para la ubicación del proyecto se ha seleccionado el norte de la ciudad de Quito, específicamente en el sector de Carcelén debido a que es una zona industrial y cuenta con el permiso de suelo para realizar actividades industriales, en este sentido se obtuvo información sobre el alquiler de locales comerciales y galpones en la página de plusvalía, donde se encuentra de alquiler un galpón y oficina pequeña de 160 m<sup>2</sup> a un valor de arriendo de

\$650,00, en este galpón se realizarán las respectivas adecuaciones para instalar la maquinaria y equipos para la producción del licor de tequila.

## **5.2.4 Promoción y publicidad**

### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional que se utilizará en el presente proyecto es la estrategia Pull, la misma que de acuerdo con Kotler & Amstrong (2013) es una “estrategia de comunicación que requiere un gran gasto en publicidad y en promociones de ventas para generar demanda”. La empresa tendrá como fin realizar una campaña publicitaria a través de una serie de actividades enfocadas en dar a conocer el licor de tequila y comunicar eficazmente el mensaje a los potenciales clientes.

- **Publicidad**

**Página web:** enfocada en promocionar los atributos del producto, la página web contará con herramientas de posicionamiento que le permita destacar de la competencia, tendrá un formato sencillo que permita navegar al usuario de forma rápida, tendrá información de la empresa, productos, puntos donde se puede obtener el licor, características del licor, recetas para preparar cocteles donde se puede utilizar tequila.

**Redes sociales:** La publicidad en redes sociales actualmente es necesaria dado que es una herramienta digital que gran cantidad de usuarios utiliza por lo cual se puede llegar con la publicidad del Tinquila a un costo más bajo que otras publicidades, para esto se creará una fanpage de la empresa a través de la cual se crearán campañas donde se envíe información y promociones del licor de tequila, estas campañas se realizarán mensualmente y tendrán la característica de que se puede segmentar al mercado al cual se desea llegar así como los horarios y días en los cuales enviar la campaña a través de Facebook.

- **Promoción de Ventas**

Por lanzamiento y para dar a conocer el producto se utilizará como promoción de ventas las degustaciones en los diferentes puntos de venta a través de la colocación de impulsadoras para que realicen las degustaciones del licor de tequila al público con el uso de impulsadoras en los mismos lugares donde se ubica el licor, las cuales hará degustar los diferentes cocteles en los bares y discotecas.

- **Relaciones Públicas**

La empresa participará en stands de eventos en los bares y discotecas, además de auspiciar la realización de fiestas temáticas o eventos donde se encuentre el mercado objetivo con la coordinación y participación de los distribuidores que ubicaran el producto en los lugares mencionados.

### 5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

El criterio para la proyección de costos de la mezcla de marketing mix es el dato de la inflación de 3,66% anual obtenida del Banco Central del Ecuador:

**Tabla 5.**  
**Proyección costos de marketing mix**

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	650				
Mantenimiento y Actualización de la web		124	128	132	136
Dominio y Hosting		114	117	121	126
Diseño de logotipo (marca)	750				
Redes Sociales	2.500	2.575	2.652	2.732	2.814
Material promocional para promoción ventas	3.500	3.605	3.713	3.825	4.940
Impulsadora	10.500	6.000	6.180	6366	6.557
Entrega de producto adicional para promoción	8.392	8.645	8.805	9.172	9.448
Relaciones públicas	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377
<b>TOTAL</b>	<b>29.292</b>	<b>24.153</b>	<b>24.879</b>	<b>25.627</b>	<b>26.398</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### **6.1.1. Misión**

Tinquila Cia. Ltda. es una empresa ubicada en la ciudad de Quito cuya principal función es la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas artesanales a base de ingredientes naturales hechos con mucho compromiso y amor por parte de manos capacitadas, enfocándose en el mercado de personas que tienen pasión por consumir licores de alta calidad y de fabricación nacional.

#### **6.1.2. Visión**

Ser la empresa líder en el mercado de bebidas alcohólicas artesanales, innovando constantemente para conseguir un buen posicionamiento en la industria, sosteniendo la mejor relación con los consumidores y proveedores y empleados.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **Objetivo de corto plazo**

Conformar en el año 2017 una empresa sostenible y sólida financieramente que genere crecimiento y rentabilidad gradual e innovar en la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas artesanales para ofrecer siempre las mejores alternativas al consumidor.

##### **Objetivo de mediano plazo**

Incrementar el personal de producción en el año tres contados a partir del primer año de funcionamiento de la empresa.

Destinar un presupuesto de \$150 mensuales a partir del año 2018 para el desarrollo e investigación de nuevos productos.

Mantener un índice de liquidez superior a 3 veces el pasivo no corriente a partir del año 2020

### **Objetivo de largo plazo**

Incrementar los ingresos por ventas anuales en el 40% para el año 2022 en relación con el primer año de funcionamiento de la empresa.

En el año cinco obtener una rentabilidad sobre patrimonio superior al 25%.

Mantener los costos de producción en un incremento no mayor al 6% anual durante los primeros cinco años.

A partir del año 2022 ampliar el portafolio de la empresa con la elaboración de diferentes presentaciones o productos asociados a las bebidas alcohólicas mejores alternativas al consumidor.

## **6.2 Plan de Operaciones**

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

La empresa ha definido tres tipos de procesos: estratégicos, primarios y de soporte, los cuales se muestran en el siguiente mapa de procesos a través del cual se diagraman los procesos que se llevaran a cabo en la empresa (ver anexo 1).

- **Procesos Estratégicos:** Son los procesos relacionados con la fijación de objetivos que sirvan para orientar la adecuada gestión de la empresa. En el caso de TINKUILA CIA. LTDA. el proceso estratégico es:

**Planificación estratégica:** gestión del negocio, administración de los recursos financieros, humanos y operativos.

- **Procesos primarios:** Son aquellos procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o su giro de negocio principal. Estos procesos son:

**Comercial:** encargada de conservar el vínculo con el mercado mediante la publicidad, fuerza de ventas, promoción, comunicación y actividades postventa que permitan crear una relación de largo plazo con el consumidor.

**Operaciones:** administra la línea de producción, mantenimiento de maquinaria, gestión de la planta, control de calidad y diseño de nuevos productos.

**Logística interna y externa:** gestión de las materias primas, entrega del producto a los mayoristas y supermercados, administración del inventario y negociación con proveedores.

- **Procesos de Soporte:** Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de soporte de la empresa son:

**Gestión Financiera:** Incluye las actividades de compras, cobranzas, facturación y contabilidad.

**Gestión Administrativa:** control de indicadores y presupuestos.

#### 6.2.1.1. Análisis de flujos de operaciones

El flujo de operaciones del principal proceso que es el de producción se muestra en el diagrama de flujo (Ver anexo 2.)

**Flujo de operaciones:** El proceso de producción del tequila inicia con la recepción de la materia prima que en este caso es el mishqui o pulque, líquido obtenido del penco o cabuya, el mismo que es verificado con el fin de que se obtenga un buen producto a partir de una materia prima óptima y de calidad.

**Formulación:** Se coloca en tinas de acero inoxidable para la formulación de la bebida, en esta etapa se mezcla en una proporción de 51:49 el pulque con mieles como la glucosa, azúcar estándar o fructosa para luego ser fermentada.

**Fermentación:** El proceso se realiza en el tanque de fermentación en acero inoxidable, esta mezcla se llama mosto a la cual se le agrega agua, levaduras (*saccharomyces cerevisiae*) y complejo B para la fermentación, el proceso toma entre 5 y 6 días para que la levadura actúe sobre los azúcares transformándolos en alcohol. El mosto es efervescente y el movimiento termina una vez que las levaduras han realizado su trabajo.

**Destilación:** En este proceso se aplica calor y presión, el líquido fermentado se traspa al alambique para la destilación, el alambique se compone de tres partes, la olla o caldera en donde se deposita el mosto listo para su calentamiento y empieza a evaporar el alcohol a una temperatura de 78 °c, en primera etapa el líquido pasa por la cabeza del alambique que funciona como refrigerante para que el alcohol se condensa y se transforme en líquido por el choque térmico.

En la segunda etapa pasan al cuello de cisne donde los valores se condensan y pasan al serpetín donde se enfrían y se transforman en líquidos como en la primera etapa. Para finalizar con el densímetro alcoholímetro se verifica el grado de alcohol 40°c.

**Rectificación:** Para una mayor obtención de riqueza obtenida se realiza dos destilaciones la segunda es la rectificación donde se elimina las impurezas a para obtener el tequila blanco.

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

La conclusión respecto al flujo de procesos de la empresa TINKUILA, se refiere a la curva de aprendizaje en el proceso de producción, para lo cual se debe minimizar su impacto con la ejecución de pruebas antes de la comercialización definitiva del tequila, de esta manera, se puede destilar un licor de alta calidad, como se establece en la propuesta de valor.

### 6.2.1.2 Análisis de tiempos

La distribución de tiempos en el ciclo de operación de producción del tequila es el siguiente:

**Tabla 6.**  
**Distribución de tiempos ciclo de operación**

Actividades	Tiempo (mins)
Recepción de materia prima	90
Verificación de calidad de la materia prima	60
Formulación	90
Fermentación	7200
Destilación	780
Rectificación	660
Filtración	600
Posicionamiento de botellas	60
Traslado al área de embotellado	10
Embotellado y sellado	240
Etiquetado	60
Almacenamiento	60
<b>Total</b>	<b>9910</b>

El ciclo de operación que se requiere para la producción de 667 botellas de tequila es de 9910 minutos que corresponden a 166 horas, es decir la elaboración de 667 botellas de licor de tequila demora alrededor de 7 días.

### 6.2.1.3 Análisis de costos de operación

El análisis de los costos de operación de la empresa se establece de la siguiente manera: Se considera el valor del costo de bienes vendidos para el mes uno \$.11.911,71 dividido para los días laborables (22 días) y multiplicado por los días que toma el proceso de producción (7 días), en base a este cálculo se obtiene el siguiente costo de operación para el mes 1 y para el mes 60 con un crecimiento de 24%, este porcentaje indica que el proceso de producción es eficiente ya que comparado con el crecimiento de los ingresos por ventas del mes 1 y mes 60 se obtiene un 47% se demuestra que los ingresos crecen más rápido que los costos de operación.

**Tabla 7.**  
**Costos de operación mes 1 y 60**

Mes 1	Mes 60
\$ 3.790,09	\$ 4.686,31

### 6.2.1.3 Capacidad instalada de la empresa

**Tabla 8.**  
**Capacidad instalada**

Capacidad instalada maquinaria	Producción máxima 7 días - botellas 750 ml
<b>Tanque fermentación en acero inoxidable</b>	<b>667</b>
Alambiques destilación	533
Tanques de almacenamiento acero inoxidable	667
	Producción máxima 7 días - botellas 750 ml
Capacidad máxima producción por semana	667
Uso de la capacidad máxima producción	70%
Capacidad usada producción por semana	467
Número de semanas x mes	4
Capacidad usada producción por mes	1.868
Capacidad usada producción por año	22.411

### 6.2.1.4 Maquinaria y equipos requeridos en la operación

El detalle de la maquinaria y equipos que la empresa requiere para la producción del tequila es la siguiente:

**Tabla 9.**  
**Detalle de maquinaria y equipos**

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Tanques de fermentación acero inoxidable 100 litros	3	1.200,00	3.600,00
Alambiques para destilación capacidad 400 litros	1	2.350,00	2.350,00
Tanques de almacenamiento en acero inoxidable	3	2.850,00	8.550,00
Filtros	10	25,00	250,00
Posicionador de botellas	1	3.558,34	3.558,34
Enjuagadora / embotelladora y tapadora	1	12.896,00	12.896,00
Cinta transportadora de botellas 0,5 mts	4	1.800,00	7.200,00
Etiquetadora	1	3.428,00	3.428,00
Mesas de acero inoxidable	8	350,00	2.800,00
Gavetas plásticas	48	3,50	168,00
Cajas de almacenamiento	48	7,00	336,00
Densímetro alcoholímetro	2	49,00	98,00
<b>Total inversión maquinaria y equipos</b>			<b>48.234,34</b>

### 6.2.1.5 Personal requerido para la operación

Para facilitar la operación de producción del tequila a base de cabuya o agave se requiere del siguiente personal que se reparte en tres áreas: Administrativa, Comercial y Producción, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10.**  
**Personal requerido**

Personal	Área	Cantidad
Gerente General	Administrativa	1
Asistente Administrativa	Administrativa	1
Contador	Administrativa	1
Jefe de Producción	Producción	1
Operarios	Producción	2
Asistente producción	Producción	1
Jefe Comercial	Comercial	1
<b>Total personal:</b>		<b>8</b>

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1. Estructura legal propuesta

La empresa se establecerá como una compañía de Responsabilidad Limitada conforme a lo establecido en la Sección V artículo 92 y subsiguientes de La Ley de Compañías.

Se escoge este modelo de compañía ya que la empresa tiene sus bases en los socios de las mismas, los cuales serán dos, el proponente del proyecto y un socio capitalista que aporte el capital necesario para iniciar la producción de tequila.

La razón social de la compañía será TINGUILA CIA. LTDA. El objeto social de la compañía será: la fabricación, compra, venta, comisión, al por mayor y menor, la importación, exportación y distribución de todo tipo de productos de elaborados de alcohol. Todos estos productos se los puede comercializar en diferentes presentaciones.

La administración y representación legal de la compañía recaerá sobre el Gerente General, las obligaciones y atribuciones del representante legal se encuentran establecidas en los estatutos de la compañía. Las decisiones que correspondan serán tomadas en la junta de socios conforme a lo establecido en los estatutos de la compañía.

La compañía se constituirá y empezará su actividad económica mediante el proceso normal de constitución en concordancia a lo establecido en el Art. 98 y siguientes de la Ley de Compañías, mismo que consta de los siguientes pasos:

1. Reserva de nombre en la página web de la Superintendencia de Compañías.
2. Elevación de la escritura pública de constitución de la compañía en cualquier notaría de la ciudad.
3. Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
4. Designación y elaboración de los nombramientos de los administradores.
5. Inscripción de los nombramientos en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
6. Una vez inscritos los documentos anteriormente mencionados, se acercará a la Superintendencia de Compañías con el formulario de registro de dirección, para que esta institución tome nota y le asigne un número de expediente a la compañía.
7. Una vez obtenido el número de expediente, se procederá a obtener el Registro único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de rentas internas, con los formularios respectivos.
8. Adquirido el RUC, se sacará la patente municipal de la compañía una vez más con los formularios requeridos por el municipio.

9. Con toda esta documentación se procederá a obtener los permisos de funcionamiento correspondiente a la LUAE que incluye el permiso del Cuerpo de Bomberos, así como también los permisos y registros sanitarios otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario.

Una vez concluido el proceso de constitución la compañía TINKUILA CIA. LTDA. podrá empezar con sus actividades económicas. Pero así también para darle una mayor seguridad jurídica a la compañía y al giro del negocio se procederá a patentar nombres comerciales y fórmulas de los productos que planea introducir en el mercado la empresa, conforme lo establece el art. 5 de la Ley de Propiedad Intelectual y se lo realizará conforme lo establece el Capítulo II Sección I del mismo cuerpo legal, ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

### **6.3.2 Diseño organizacional**

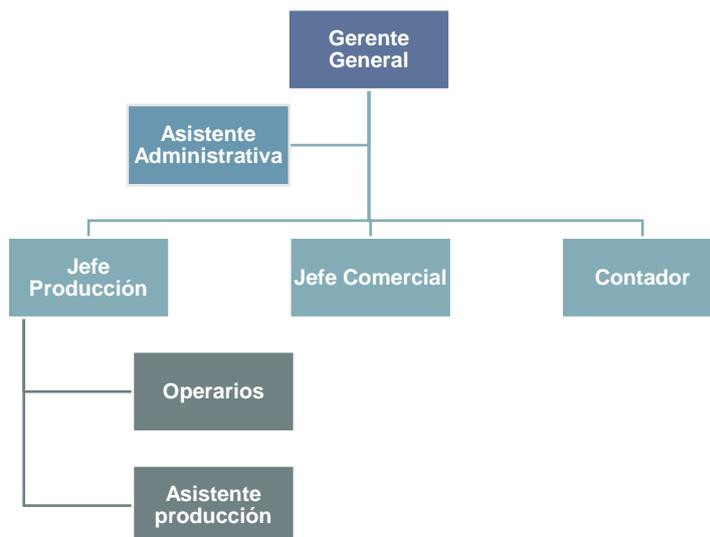
La estructura organizacional seleccionada es la funcional, esta estructura permitirá a la empresa a definir áreas de trabajo, las cuales se especializan en realizar las funciones específicas de cada área, la empresa podrá ser más eficiente dado que cada área se enfocará en realizar sus actividades y ofrecer resultados sobre el desempeño de su área.

### **6.3.3 Tipo de organigrama**

El tipo de organigrama que se ha seleccionado en base a la estructura funcional es el vertical el cual tiene mandos intermedios lo cual facilita una mejor comunicación en la empresa.

#### **6.3.3.1 Organigrama**

El organigrama de la empresa se presenta en la siguiente figura:



**Figura 6. Organigrama**

### 6.3.3.2 Descripción de funciones

En base a la diagramación de procesos se propone los siguientes cargos para la empresa:

- **Gerente General:** tiene la función de dirigir la empresa y tomar decisiones con respecto a la producción y al funcionamiento total de la empresa. Encargado de la gestión de planificación estratégica y la gestión de investigación y desarrollo. Su sueldo será de \$ 1.200 mensuales más beneficios de ley.
- **Asistente administrativa:** tiene la función ser un apoyo total del gerente general, se encargará del tema de control del talento humano y procesos relacionados con la gestión de recursos. Los procesos a su cargo serán gestión administrativa y recursos humanos. Su sueldo será de \$ 400 mensuales más beneficios de ley.
- **Contador:** su función es llevar adelante los procesos financieros, registro de cuentas contables, pagos a proveedores, el sistema de cobranza y gestionar el tema de tributos y relación con los organismos de control. Su sueldo será de \$ 600 mensuales más beneficios de ley.

- **Jefe de Producción:** encargado de los procesos de gestión de operaciones y logística interna y externa, además será responsable por el control de calidad. Sueldo mensual \$ 950 más beneficios de ley.
- **Operarios:** personal a cargo de la elaboración del producto desde la fase de recepción de materia prima hasta la entrega del producto final. Son dos personas con sueldo mensuales de \$ 390 cada uno más beneficios de ley.
- **Asistente de producción:** apoyo al Jefe de Producción en sus actividades, según lo disponga en base a la disponibilidad de tiempo. El sueldo será de \$ 390 mensuales más beneficios de ley.
- **Jefe Comercial:** encargado de la gestión comercial y servicio al cliente, además ejecutará las acciones de redes sociales y manejo de la cartera de clientes. Sueldo de \$ 950 mensuales más beneficios de ley.

### 6.3.3.3 Gastos de sueldos y salarios

El detalle de los gastos de sueldos y salarios se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 11.**  
**Sueldo y salarios**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo (mensual)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Gerente General	1.200,00	1	1.476,38	17.716,60
Asistente administrativa	400,00	1	512,52	6.150,20
Contador	500,00	1	633,00	7.596,00
Jefe producción	750,00	1	934,21	11.210,50
Operarios	390,00	2	970,35	11.644,24
Jefe Comercial	750,00	1	934,21	11.210,50
<b>TOTAL:</b>			<b>5.460,67</b>	<b>65.528,04</b>

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los supuestos con los cuales se realiza la proyección financiera son los siguientes:

**Tabla 12.**  
**Supuestos para la evaluación financiera**

Años	Porcentaje						Fuente
	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	
<b>Inflación general</b>	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	<b>3,01%</b>	<b>BCE</b>
<b>Elaboraciones bebidas alcohólicas</b>	4,00%	0,50%	4,10%	4,90%	-4,10%	<b>1,88%</b>	<b>BCE</b>

El crecimiento de la cantidad demandada de tequila se realiza en base al crecimiento del sector de elaboración de bebidas, esto es 1,88% y el incremento de los precios del tequila, así como su costo y gasto se incrementa a partir de la inflación general de 3,01%. Estos datos son tomados en base a las estadísticas del Banco Central.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos inicia con la determinación de la capacidad usada en la planta de elaboración de tequila, en base al uso de la maquinaria y el porcentaje de uso por parte de la empresa, que es 60% en el mes 1, se establece 19.210 botellas por año, esta cantidad se incrementa hasta 25.008 botellas en el año 5. En lo que respecta al precio, en el año 1 es \$ 13,15 y se incrementa hasta \$ 14,80 en el año 5, de esta manera se establece la siguiente proyección de ingresos:

**Tabla 13.**  
**Proyección de ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	260.909	292.375	327.115	356.164	370.216

El crecimiento de los ingresos tiene un porcentaje promedio de 6,31% entre el año 1 y año 5.

### 7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos se establece en base a los siguientes componentes:

**Tabla 14.**  
**Proyección de costos**

Materia prima x unidad botella	Costo \$ x mls	Costo \$ x botella
Pulque (líquido de penco / miel agave)	\$ 0,01	3,38
Glucosa	\$ 0,01	1,80
Levaduras ( <i>saccharomyces cerevisiae</i> )	\$ 0,01	0,41
Nutrientes (vitamina complejo B)	\$ 0,06	0,47
Agua	\$ 0,001	0,06
Botella vidrio + tapa	\$ 0,71	0,71
Etiqueta	\$ 0,18	0,18
<b>Total</b>		<b>6,99</b>

A partir del valor de costo de materia prima y materiales de empaque se realiza la proyección en base de la cantidad demanda, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 15.**  
**Costo de producción**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	154.735	169.283	187.248	196.456	197.061

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos se estructuran en base a los gastos generales y salarios, en el primer componente se encuentra los desembolsos de dinero para apoyar la producción de tequila. En el caso de los salarios comprenden el pago anual de los colaboradores de la empresa. A partir del segundo año se incluye un valor por \$ 150 mensuales para investigación y desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 16.**  
**Proyección de gastos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos sueldos	46.288	50.828	51.888	53.840	55.415
Gastos generales y comercialización	47.089	42.485	43.762	45.077	46.432
Gastos de depreciación	2.536	2.536	2.536	1.086	1.086
Gastos de amortización	730	730	730	730	730
<b>Gastos totales</b>	<b>96.643</b>	<b>96.579</b>	<b>98.916</b>	<b>100.734</b>	<b>103.663</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por inversiones en propiedad, planta y equipo (activos no corrientes), gastos de constitución y capital de trabajo. De acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 17.**  
**Inversión inicial**

Inversiones en Activos No Corrientes	62.750,34
Gastos de constitución	3.650,00
Capital de trabajo inicial	10.220,63
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>76.620,97</b>

Los gastos de constitución comprenden los gastos por registro sanitario, reserva de marca en el IEPI, permisos municipales por el uso de suelo y gastos legales para la constitución de la empresa. Las inversiones en propiedad, planta y equipo (activos no corrientes) se establecen en la siguiente tabla:

**Tabla 18.**  
**Inversión en propiedad, planta y equipos**

<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS NO CORRIENTES)</b>	
Maquinaria	44.930,34
Mobiliario de oficina	5.025,00
Equipos de Computación	5.445,00
Adecuaciones, obra civil e instalaciones de la planta alimentos	7.350,00
<b>TOTAL</b>	<b>62.750,34</b>

## 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se puede determinar en base a varios métodos de cálculo, uno de ellos corresponde a la información del estado de flujo de efectivo, en el caso de la empresa TINGUILA los saldos de efectivo son positivos. Por lo que, el monto del capital de trabajo se calcula en base a los gastos del mes 1 y 2 de operación de la empresa, esto es un valor de \$ 10.220.

## 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital inicial de \$ 76.620, está compuesta por capital propio por el valor de \$53.634, el cual corresponde al 70% de la inversión inicial y \$22.986 que corresponde al 35%. Este porcentaje es financiado por parte de un crédito bancario a cinco años plazo y tasa interés de 16%, esto indica que la empresa debe cancelar una cuota anual fija de \$ 558,98

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

### 7.3.1 Estado de resultados

En base a la información contable referente a los ingresos, egresos y utilidad se determinan a través del siguiente estado resultados:

**Tabla 19.**  
**Estado de Resultados**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	260.909	292.375	327.115	356.164	370.216
Costo materia prima	154.735	169.283	187.248	196.456	197.061
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>106.174</b>	<b>123.092</b>	<b>139.868</b>	<b>159.708</b>	<b>173.155</b>
Gastos sueldos	46.288	50.828	51.888	53.840	55.415
Gastos generales	47.089	42.485	43.762	45.077	46.432
Gastos de depreciación	2.536	2.536	2.536	1.086	1.086
Gastos de amortización	730	730	730	730	730
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>9.532</b>	<b>26.513</b>	<b>40.952</b>	<b>58.974</b>	<b>69.492</b>
Gastos de intereses	3.445	2.883	2.225	1.452	547
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>6.086</b>	<b>23.630</b>	<b>38.727</b>	<b>57.522</b>	<b>68.945</b>

15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.353	3.544	5.809	8.628	10.342
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.733</b>	<b>20.085</b>	<b>32.918</b>	<b>48.893</b>	<b>58.603</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	601	4.419	7.242	10.757	12.893
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.132</b>	<b>15.667</b>	<b>25.676</b>	<b>38.137</b>	<b>45.710</b>

La utilidad en el año 1 es \$ 2.132, esto es 0,82% de los ingresos por ventas, en el año 2 este margen se incrementa hasta 5,36%, lo cual sucede debido a la mejora en la producción y al incremento de la demanda.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera que refleja la posición de la empresa en base a las proyecciones es la siguiente:

**Tabla 20.**  
**Estado de situación financiera**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>76.621</b>	<b>81.465</b>	<b>94.027</b>	<b>115.947</b>	<b>149.199</b>	<b>189.559</b>
<b>Corrientes</b>	<b>10.221</b>	<b>18.331</b>	<b>34.159</b>	<b>59.345</b>	<b>94.413</b>	<b>136.590</b>
Efectivo	10.221	10.822	25.745	49.968	84.600	126.592
Cuentas por Cobrar	-	6.825	7.680	8.568	8.985	9.255
Inventarios	-	684	733	808	828	742
<b>No Corrientes</b>	<b>66.400</b>	<b>63.134</b>	<b>59.868</b>	<b>56.602</b>	<b>54.786</b>	<b>52.970</b>
Propiedad, Planta y Equipo	62.750	62.750	62.750	62.750	62.750	62.750
Depreciación acumulada	-	2.536	5.072	7.608	8.694	9.781
Intangibles	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
Amortización acumulada	-	730	1.460	2.190	2.920	3.650
<b>PASIVOS</b>	<b>22.986</b>	<b>23.795</b>	<b>20.691</b>	<b>16.934</b>	<b>12.049</b>	<b>6.700</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>4.071</b>	<b>4.791</b>	<b>5.518</b>	<b>5.889</b>	<b>6.700</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	3.137	3.428	3.712	3.779	3.779
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	78	507	949	1.253	2.064
<b>No Corrientes</b>	<b>22.986</b>	<b>19.724</b>	<b>15.900</b>	<b>11.416</b>	<b>6.161</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	22.986	19.724	15.900	11.416	6.161	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>53.635</b>	<b>57.670</b>	<b>73.336</b>	<b>99.013</b>	<b>137.149</b>	<b>182.860</b>
Capital	53.635	53.635	53.635	53.635	53.635	53.635
Utilidades retenidas	-	4.035	19.702	45.378	83.515	129.225

Las directrices que estable la gerencia para administrar la empresa se establecen en el estado contable anterior, las que se relacionan con las

cuentas por cobrar de 70% efectivo y 30% crédito, en el mismo plazo se ajustan las cuentas por pagar, el inventario de productos terminados es el 5% de las ventas del próximo mes.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

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

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	3.864	18.747	28.706	39.887	48.153
Utilidad Neta		4.035	15.667	25.676	38.137	45.710
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.536	2.536	2.536	1.086	1.086
+ Amortización		730	730	730	730	730
- Δ CxC		(6.825)	(855)	(888)	(417)	(270)
- Δ Inventario PT	-	(684)	(50)	(75)	(20)	86
+ Δ CxP PROVEEDORES		3.137	290	285	67	(0)
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		78	430	442	303	811
<b>Actividades de Inversión</b>	(66.400)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(66.400)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	76.621		(3.824)	(4.483)	(5.256)	(6.161)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	22.986	19.724	(3.558)	(4.483)	(5.256)	(6.161)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	53.635		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	10.221	602	14.923	24.223	34.631	41.993
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.221	10.822	25.745	49.968	84.600
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>10.221</b>	<b>10.822</b>	<b>25.745</b>	<b>49.968</b>	<b>84.600</b>	<b>126.592</b>

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se calcula en base a la información del estado de resultados y los movimientos de efectivo de la empresa en lo que respecta a la inversión inicial en los años de proyección.

**Tabla 22.**  
**Flujo de caja del proyecto**

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(76.620,97)	15.552,81	24.237,81	33.239,51	44.096,51	56.342,62

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

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta el resultado del flujo de caja del proyecto, restando los valores correspondientes al pago del crédito por financiamiento del capital inicial:

**Tabla 23.**  
*Flujo de caja del inversionista*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(53.634)	8.845	17.530	26.531	37.388	49.634

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la fórmula CAPM y WACC en base a los siguientes indicadores:

**Tabla 24.**  
*Cálculo de tasa de descuento*

Tasa libre de riesgo	3,07%	<b>Precio Dow Jones</b>			
Rendimiento del Mercado	10,25%	<b>01-juni0-2017</b>	20.981,04	<b>Hace 5 Años</b>	12.880,00
Beta	0,75				
<b>Beta Apalancada</b>	0,77				
Riesgo País	6,58%				
<b>Tasa de Impuestos Participación Trabajadores</b>	22,00%	<b>TASAS DE DESCUENTO</b>			
<b>Escudo Fiscal</b>	33,70%	<b>WACC</b>	15,03%		
Razón Deuda/Capital	43%	<b>CAPM</b>	16,93%		
Costo Deuda Actual	16,00%				

La tasa de descuento que se emplea para calcular el valor actual neto del inversionista es 16,93%

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI). De esta manera se puede conocer si la implementación del centro médico es viable desde el punto de vista financiero. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 25.**  
*Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$30.203,11		VAN	\$26.049,23	
PRI	3,92	AÑOS	PRI	3,98	AÑOS
TIR	27,46%		TIR	31,52%	

Los criterios de valoración del flujo del proyecto e inversionista son positivos, ya que el VAN es mayor a la inversión inicial y esto genera un flujo de dinero positivo para el inversionista. El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 3,92 años para el flujo de caja del proyecto y 3,98 años para el flujo del inversionista. La TIR del proyecto es 28,62% y del inversionista 35,53%, en ambos casos, es mayor a la tasa de descuento calculada en el punto anterior. Estos criterios de valoración determinan que el proyecto genera valor a sus accionistas y por lo tanto es viable su ejecución.

### 7.5 Índices financieros

**Tabla 26.**  
*Índices financieros*

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	3,02	5,46	8,79	13,44	17,54	1,31
Prueba acida	2,21	4,72	8,08	12,76	17,19	0,45
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						

Razón deuda / capital	56,80%	36,15%	20,74%	10,42%	4,45%	75%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	4,8	5,7	6,7	7,6	8,2	3,28
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	34,42%	35,96%	37,05%	39,28%	41,39%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	1,52%	9,56%	12,94%	16,76%	19,10%	5,55%
MARGEN NETO	0,12%	5,68%	8,12%	10,84%	12,56%	3,42%

Los índices financieros son positivos para el proyecto en relación a su industria, lo que determina que tiene una mejor posición para crecer sin la necesidad de financiamiento y haciendo un uso efectivo de sus activos, lo que se mide en la rotación de activos fijos.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis de entornos se refleja en la matriz EFE donde se expone las oportunidades y amenazas, la calificación de la matriz indica que la inflación en el país se encuentra en un nivel aceptable para planificar un emprendimiento en el campo de elaboración de licores, debido a que, se puede establecer proyecciones financieras bajo escenario de estabilidad. En el caso de las amenazas, en el análisis competitivo existe en la industria un uso intensivo de capital a través de economías de escala con volúmenes altos de producción, esto impide que los nuevos emprendimientos tengan un precio competitivo en el mercado. En el caso del plan de negocios piensa contrarrestar esta amenaza con el uso de proveedores que garanticen un abastecimiento de materia prima a precios competitivos en el mercado.
- El análisis del cliente se realizó en base al análisis cuantitativo y cualitativo. En el primer caso, los encuestados manifestaron su predilección por el consumo de tequila entre amigos y reuniones sociales. El caso del grupo focal permitió identificar que el grupo demográfico con mayor disposición al consumo de tequila son las personas entre 25 y 45 años, que lo adquieren en tiendas especializadas y licorerías.

- La oportunidad de negocio identifica que los ecuatorianos tienen una fuerte relación con el tequila y asocian al producto con ocasiones especiales, especialmente con celebración entre amigos, esto permite direccionar las acciones de promoción. La frecuencia de consumo de licor es otra oportunidad de negocio, ya que, el 27% de los encuestados tiene un consumo semanal y 24% cada dos semanas.
- La estrategia de marketing se enfoca penetración de mercado, la cual busca resaltar los atributos del tequila, con un sabor fuerte y transparente en base a su consumo en porciones pequeñas y acompañado de sal y limón. La marca seleccionada es TINGUILA la cual refleja una combinación de nombre del propietario de la empresa y el producto. Este nombre es de fácil recordación y permite distinguirlo de la competencia.
- La estrategia de distribución es intensiva y la estrategia de promoción es pull, porque busca generar su gasto de publicidad para generar demanda a través de los canales de distribución.
- La estructura organizacional dispone ocho personas para laborar en la empresa, siendo el área de producción la que concentra la mayor cantidad de personal. El control de la gestión de la empresa la realiza el gerente general mediante la formulación de los objetivos organizacionales.
- En el tema financiero, la inversión inicial tiene un valor de \$ 76.620, en base a la utilización de maquinarias para el proceso de destilación del tequila, este valor es financiado por el 70% de recursos de los accionistas y 30% mediante crédito bancario. Los supuestos que sirven para construir las proyecciones financieras se basan en la capacidad de producción, crecimiento de la industria e inflación estimada.
- La valoración del proyecto es positiva porque un valor actual neto de \$ 26.049 en el flujo del inversionista, con una tasa de retorno de 31,52%

que es superior a la tasa de descuento de 16,93%, esto indica que el proyecto genera rentabilidad para los accionistas de la empresa.

## REFERENCIAS

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.

Banco Central. (diciembre de 2016). *Información Económica - Banco Central*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Banco Central: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>

Best, R. (2012). *Marketing estratégico*. México DF: Pearson.

El Comercio. (abril de 2016). *Redacción Negocios El Comercio*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com): <http://www.elcomercio.com/actualidad/proyeccion-fmi-crecimiento-ecuador-economia.html>

Expreso. (20 de agosto de 2016). *Expreso - Economía*. Recuperado el 4 de febrero de 2017, de Expreso: <http://expreso.ec/economia/ecuador-economia-hogares-demandalaboral-consumo-BN528571>

Hill, C. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.

InKanatura World Perú Export SAC. (2016). *Agave: Propiedades y usos tradicionales*. Recuperado el 08 de Mayo de 2017, de Infosalud: <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=agave>

Instituto Latinoamericano de la Familia. (2015). *Ecuador: La Familia en cifras*. Loja: UTPL.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Estadística Demográfica en el Ecuador*. Quito: INEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación 2016*. Quito: INEC.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

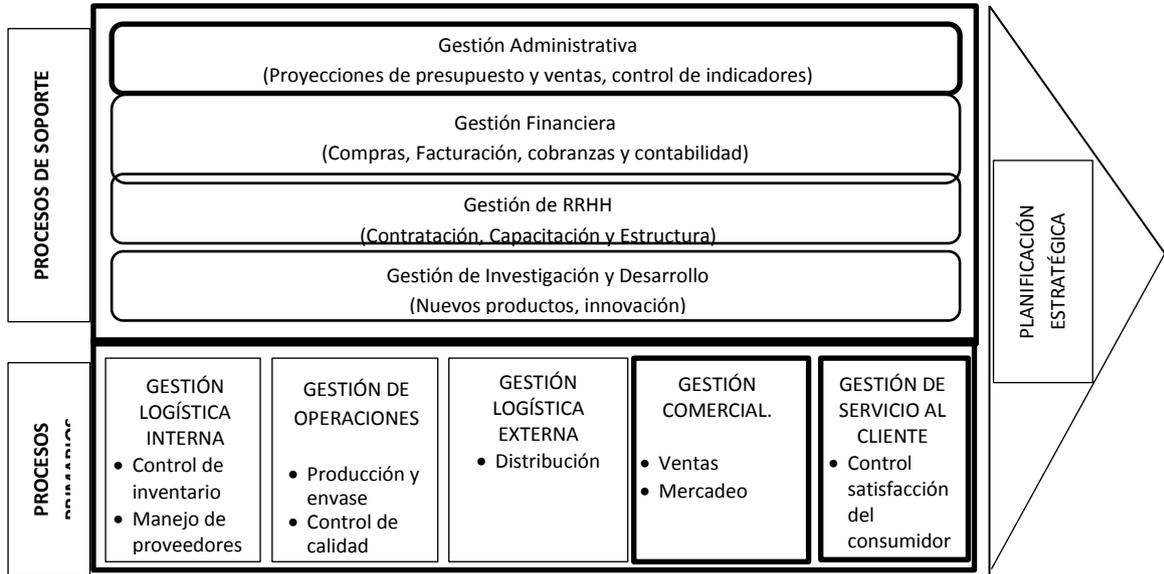
Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (Tercera ed.). Buenos Aires: Centro de Estudios Financieros.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.

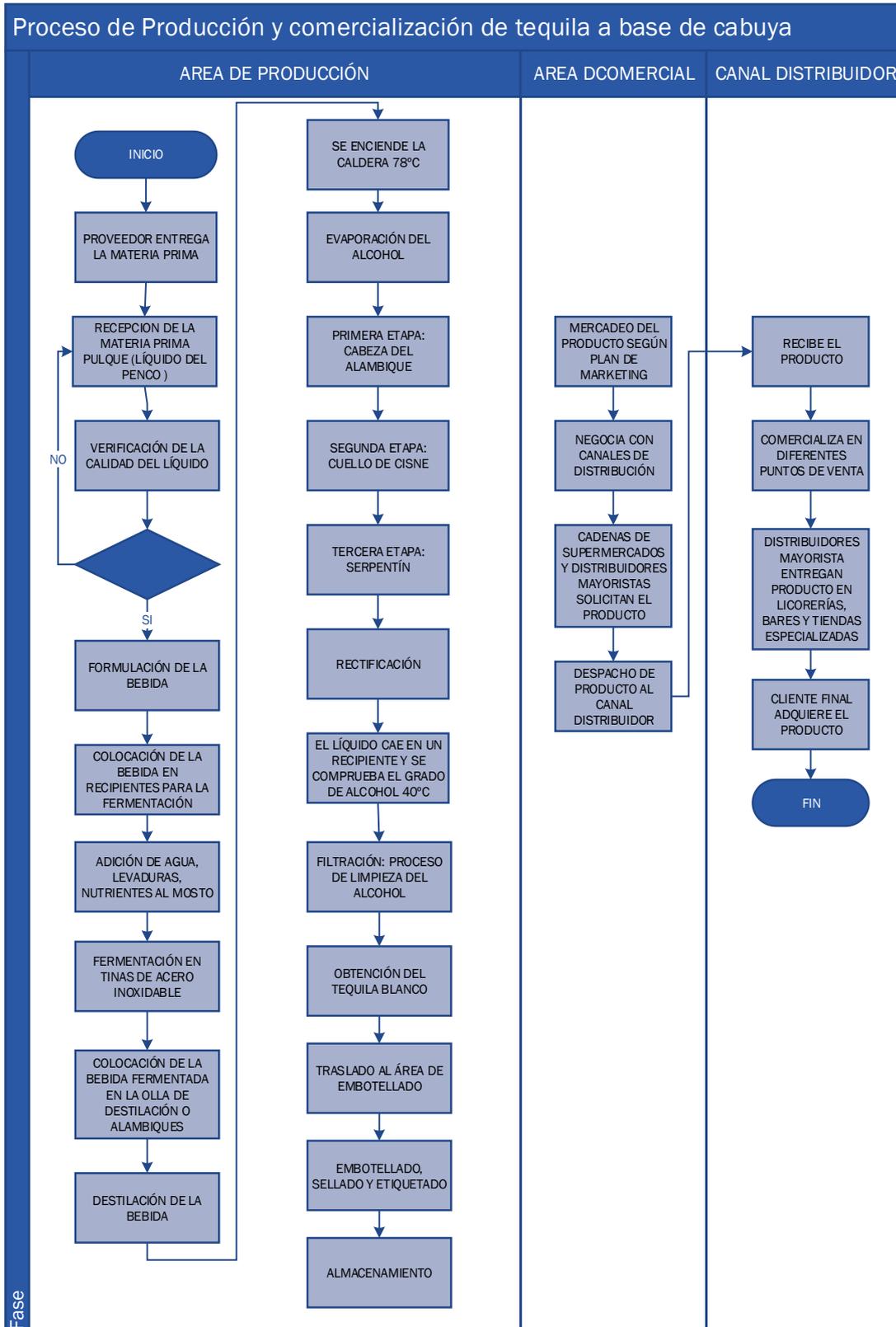
Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec): [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Mapa de procesos



## Anexo 2. Diagrama de flujo proceso de producción



### Anexo 3. Encuesta

#### TEQUILA ECUATORIANO

La finalidad de este cuestionario es de índole estrictamente académica, por lo que los resultados guardaran total confidencialidad. Le pedimos responder cada una de las preguntas con la mayor honestidad posible. Gracias.

**1. ¿Usted ingiere licores de alto grado de alcohol?**

Si	
No	

Si su respuesta es NO, se da por terminada la encuesta y le agradezco por su colaboración

**2. ¿Qué tipo de licores frecuenta tomar?**

Ron	
Whisky	
Tequila	
Vodka	
Otro	

**3. ¿Con qué frecuencia usted compra bebidas alcohólicas?**

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Cada 3 meses	

**4. ¿Con quién normalmente usted consume bebidas alcohólicas?**

Amigos	
Familia	
Pareja	
Solo	

**5. ¿Cuál es el ambiente que más le gustaría para consumir tequila?**

Bar	
Eventos Sociales	
Discoteca	
Karaoke	

Otros

--

**6. Si pudiera tomar la decisión de compra de bebidas alcohólicas hechas en Ecuador ¿Qué tan probable sería?**

Definitivamente lo compraría  
Probablemente lo compraría  
Probablemente no lo compraría  
Definitivamente no lo compraría


### Tequila Ecuatoriano

La bebida alcohólica que le presentamos es un tequila 100% natural desarrollado en Ecuador, con agave negro que es un familiar directo del agave azul de México, por tal motivo podemos decir " Inspirado en México, producido en Ecuador.

**7. Según lo indicado. ¿Compraría usted el producto?**

Si  
No


Si su respuesta es NO, se da por terminada la encuesta y le agradezco por su colaboración

**8. De los siguientes atributos ¿Cuáles son los más importantes para usted?**

Calidad  
Precio  
Presentación  
Marca  
Otro


**9. ¿A qué precio de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?**

\$ 10 - \$ 15  
\$15 - \$ 20  
\$ 20 - \$25  
\$25 - \$30  
\$30 - \$40


**10. ¿A qué precio de este rango consideraría este producto como muy barato y aun así lo compraría?**

\$ 10 - \$ 15

\$15 - \$ 20

\$ 20 - \$25

\$25 - \$30

\$30 - \$40


**11. ¿A qué precio de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?**

\$ 10 - \$ 15

\$15 - \$ 20

\$ 20 - \$25

\$25 - \$30

\$30 - \$40


**112. ¿A qué precio de este rango consideraría este producto como muy caro que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?**

\$ 10 - \$ 15

\$15 - \$ 20

\$ 20 - \$25

\$25 - \$30

\$30 - \$40


**13. ¿Dónde desearía adquirir el producto?**

Licorería

Bar

Supermercados

Otros


**14. ¿A través de que medio le gustaría recibir información, promociones, etc., del producto?**

Redes Sociales

Email

Anuncios


**Edad:**

**Genero**

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Femenino

## **Anexo 4. Guía entrevistas**

### **Entrevista: Ing. David Jiménez**

Evaluador de proyectos con experiencia en empresas de cerveza artesanal

Según su conocimiento ¿cuáles son las barreras para la Industria de bebidas alcohólicas?

Cuál cree usted que lo más importante para la creación de un negocio de producción de bebidas alcohólicas

¿Cuál cree usted que debería ser la inversión para un productor de tequila?

¿Qué recomendaciones podría dar sobre este proyecto con su conocimiento en evaluación de negocios?

¿Quiénes creería que podrá ser un segmento en el cual se pueda dirigir el proyecto?

¿Qué perspectiva tiene sobre el consumo de Tequila en la ciudad de Quito?

### **Entrevista: Ing. María Fernanda Rivera**

Gerente de producción y calidad PRONACA

Para producción de una bebida alcohólica, ¿Qué es lo que se debería enfatizar?

Con respecto a los estándares de calidad, ¿Qué es lo más importante?

¿Cuál cree usted que lo más importante para la creación de un negocio de producción de bebidas alcohólicas?

¿Qué perspectiva tiene sobre el consumo de Tequila en la ciudad de Quito?

¿Qué características tiene un cliente de bebidas fuertes?

