



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE UN WHISKY ECUATORIANO CON CANELA CEILÁN DE ALTA  
CALIDAD IMPORTADA DE SRI LANKA

AUTOR

KEVIN SEBASTIÁN DÍAZ GUERRERO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
UN WHISKY ECUATORIANO CON CANELA CEILÁN DE ALTA CALIDAD  
IMPORTADA DE SRI LANKA

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

Profesor Guía

M.B.A, M.A Sascha Quint

AUTOR

Kevin Sebastián Díaz Guerrero

AÑO

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de un whisky ecuatoriano con canela Ceilán de alta calidad importada de Sri Lanka, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Sebastián Díaz Guerrero, 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”.

---

M.B.A, M.A Sascha Quint

172319324-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de un whisky ecuatoriano con canela Ceilán de alta calidad importada de Sri Lanka, del estudiante Kevin Sebastián Díaz Guerrero, en el semestre 2018-01, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ingeniero Luis Eduardo Pavón, MBA

C.I 170974089-6

## DECLARACIÓN DE AUDITORIA 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”.

---

Kevin Sebastián Díaz Guerrero

172248691-5

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre Nelly Guerrero, a mi padre Williams Díaz, personas maravillosas que han brindado su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida, siendo ejemplo de perseverancia, honradez, honestidad y compromiso. Este trabajo lo realicé con mi mayor esfuerzo y dedicación, pero sobre todo con mucho amor por aquellas personas mencionadas, mi hermano y resto de familiares que de una u otra manera han estado, están y estarán siempre pendientes de mi persona.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que han estado presentes en este ciclo universitario, a mi abuelita, ser amado y lleno de luz quien hoy es mi ángel protector, y a todos aquellos emprendedores ecuatorianos que año a año colaboran con este hermoso país llamado Ecuador.

## RESUMEN

El presente plan de negocios está enfocado en demostrar la viabilidad de implementar y constituir una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de un whisky ecuatoriano con sabor a canela, en las ciudades de Quito, Ambato y Riobamba, el cual, ostentará en su producción una diferenciación en la materia prima importada desde Sri Lanka.

Para comenzar, se llevó a cabo una profunda investigación del entorno, el cual arrojó datos aparentemente favorables en lo que respecta al crecimiento del sector de bebidas alcohólicas, el consumo que existe actualmente dentro del país y distintos indicadores económicos como la inflación, riesgo país, y otros que deben ser analizados de manera previa a la implementación de cualquier negocio.

Posteriormente, se identificó gustos y preferencias de los posibles consumidores mediante una investigación de mercado, la misma que incorporó entrevistas a expertos en el área. Dichas entrevistas fueron fuente de información y recomendaciones relevantes que permitieron la buena toma de decisiones en aspectos de marketing, fuerza de ventas, publicidad y producción.

Adicional, se obtuvo el mercado meta mediante la segmentación geográfica, demográfica y conductual, la cual dio como resultado a hombres y mujeres del Ecuador ubicados en la ciudad de Quito, Ambato y Riobamba, que posean una edad entre 18 y 35 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (A, B, C+) y que tengan como conducta el consumo de licor.

Finalmente, se realizó un plan financiero en el cual, se determinó que la inversión inicial requerida será de 26.970 USD financiado en su totalidad por aportaciones de capital de los 3 socios. Los indicadores financieros arrojaron de igual manera datos positivos que confirmaron la viabilidad del proyecto, con un VAN de 19.570 USD, TIR de 38% y un periodo de recuperación de la inversión de dos años 8 meses.

## **ABSTRACT**

This business plan is focused on demonstrating the feasibility of implementing and setting up a company dedicated to the production and marketing of an Ecuadorian whiskey flavored with cinnamon, in the cities of Quito, Ambato and Riobamba, which, in its production, will have a differentiation in imported raw material from Sri Lanka.

To begin with, a thorough investigation of the environment was carried out, which produced apparently favorable data regarding the growth of the alcoholic beverages sector, the consumption that currently exists within the country and various economic indicators such as inflation, country risk, and others that must be analyzed prior to the implementation of any business.

Then, tastes and preferences of the possible consumers were identified through market research, which included interviews with experts. These interviews were a source of information and relevant recommendations that allowed good decision-making in aspects of marketing, sales force, advertising and production.

Additionally, the target market was obtained through geographic, demographic and behavioral segmentation, which resulted in Ecuadorian men and women located in the cities of Quito, Ambato and Riobamba, who are between 18 and 35 years old, belonging to socioeconomic levels (A, B, C +) and that have liquor consumption as their behavior.

Finally, a financial plan was carried out in which it was determined that the initial investment required will be USD 26,970 financed in full by capital contributions from the 3 partners. The financial indicators also showed positive data that confirmed the viability of the project, with a VAN of USD 19,570, TIR of 38% and a recovery period of 2 years 8 months.

## ÍNDICE

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUCCIÓN .....                                       | 1  |
| 1.1   | Justificación del trabajo .....                          | 1  |
| 1.1.1 | Objetivo general del trabajo .....                       | 2  |
| 1.1.2 | Objetivos específicos .....                              | 2  |
| 2     | ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....                            | 2  |
| 2.1   | Análisis del entorno externo (PEST) .....                | 2  |
| 2.1.1 | Análisis del entorno externo (Ecuador).....              | 3  |
| 2.1.2 | Análisis del entorno externo (Sri Lanka).....            | 7  |
| 2.2   | Identificación del CIU .....                             | 9  |
| 2.3   | Análisis de la industria (PORTER) .....                  | 9  |
| 2.3.1 | Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Ecuador).....       | 10 |
| 2.4   | Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....     | 12 |
| 2.5   | Conclusiones del Análisis del Entorno .....              | 14 |
| 3     | ANÁLISIS DEL CLIENTE .....                               | 15 |
| 3.1   | Investigación de mercado.....                            | 15 |
| 3.1.1 | Introducción .....                                       | 15 |
| 3.1.2 | Objetivo General.....                                    | 15 |
| 3.1.3 | Objetivos Específicos .....                              | 15 |
| 3.2   | Investigación cualitativa .....                          | 16 |
| 3.2.1 | Resultados de las entrevistas a expertos. (Anexo 1)..... | 16 |
| 3.2.2 | Resultados del Focus group. (Anexo 2).....               | 20 |
| 3.3   | Investigación cuantitativa .....                         | 22 |
| 3.3.1 | Hipótesis, hipótesis nula (H0) y alternativa (H1).....   | 22 |
| 3.3.2 | Obtención del tamaño muestral.....                       | 22 |
| 3.3.3 | Resultados de las encuestas. (Anexo 3) .....             | 22 |
| 3.4   | Conclusión general del análisis del cliente .....        | 24 |
| 4     | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....                              | 24 |
| 5     | PLAN DE MARKETING.....                                   | 27 |
| 5.1   | Estrategia general de Marketing.....                     | 27 |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.1.1    | Mercado objetivo .....  | 27        |
| 5.1.2    | Propuesta de valor.....   | 29        |
| 5.2      | Mezcla de Marketing .....   | 30        |
| 5.2.1    | Producto .....  | 30        |
| 5.2.2    | Precio .....  | 33        |
| 5.2.3    | Plaza.....  | 35        |
| 5.2.4    | Promoción .....   | 39        |
| <b>6</b> | <b>PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>   | <b>43</b> |
| 6.1      | Misión y visión .....   | 43        |
| 6.2      | Objetivos estratégicos (largo plazo) y específicos (mediano plazo) .....                                    | 44        |
| 6.2.1    | Etapa de la industria.....  | 44        |
| 6.2.2    | Objetivos de la organización.....   | 45        |
| 6.3      | Plan de operaciones.....  | 46        |
| 6.3.1    | Cadena de valor .....   | 47        |
| 6.3.2    | Régimen de internacionalización .....   | 49        |
| 6.3.3    | Flujograma de procesos .....  | 49        |
| 6.3.4    | Infraestructura.....  | 52        |
| 6.3.5    | Requerimientos de equipos y herramientas .....  | 53        |
| 6.4      | Estructura organizacional .....   | 54        |
| <b>7</b> | <b>PLAN FINANCIERO .....</b>  | <b>59</b> |
| 7.1      | Proyección de ingresos, costos y gastos. ....   | 59        |
| 7.1.1    | Proyección de ingresos .....  | 60        |
| 7.1.2    | Proyección de costos y gastos .....   | 62        |
| 7.2      | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...   | 63        |
| 7.2.1    | Inversión Inicial y capital de trabajo.....   | 63        |
| 7.2.2    | Estructura de capital .....   | 63        |
| 7.3      | Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja ..... | 64        |
| 7.3.1    | Proyección de estado de resultados (Anexo 9) .....  | 64        |
| 7.3.2    | Proyección de situación financiera (Anexo 10).....  | 64        |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 7.3.3 | Proyección de estado de flujo de efectivo y flujo de caja (Anexo 11)  | 65 |
| 7.4   | Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración ..... | 66 |
| 7.4.1 | Proyección de flujo de caja de inversionista .....  | 66 |
| 7.4.2 | Tasa de descuento .....   | 66 |
| 7.4.3 | Criterios de valoración .....   | 66 |
| 7.5   | Índices Financieros .....   | 67 |
| 8     | CONCLUSIONES GENERALES.....   | 68 |
|       | Referencias .....   | 70 |

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del trabajo**

En los últimos 10 años, Ecuador se ha visto normado por varias leyes arancelarias gubernamentales, las cuales consiguieron aumentar el precio de los distintos licores como el Whisky cuatro veces más comparado al precio de venta normal en otros países vecinos. (Rueda, 2016). Lo dicho ha tenido como consecuencia una clara reducción en la importación y venta de licores extranjeros en el país. Sin embargo, el consumo de alcohol en Ecuador no se ha logrado reducir en el mismo nivel, esto debido a la gran oferta de licores con un menor precio. En la actualidad, en países como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Noruega y otros, existe desde hace varios años una nueva tendencia que está revolucionando el mundo de las bebidas alcohólicas, se trata de un Whisky que tiene como ingrediente principal la canela, el cual fue creado originalmente para beberlo en las frías noches de invierno, noches iguales a las que se pueden apreciar en Quito y ciudades cercanas de la región sierra. En varios artículos y publicaciones se dice que dicha bebida esta destronando a la famosa marca de licor a base de hiervas Jägermeister. Según la página web de la revista de mercadotecnia Merca 2.0, “En el año 2013, dicha bebida alcohólica con sabor a canela logro recaudaciones por encima de los 61 millones de dólares, por tal motivo es considerada una de las preferidas o favoritas por los universitarios en Estados Unidos y Canadá” (Merca2.0, 2014). Por tal razón, el presente plan de negocios está enfocado en analizar la factibilidad de importar la mejor canela proveniente de Sri Lanka para la producción de un Whisky ecuatoriano elaborado con los mejores ingredientes y bajo estrictos controles de calidad, entregando así, al consumidor final, un producto innovador de excelencia, con un aroma y sabor incomparable.

### **1.1.1 Objetivo general del trabajo**

- Elaborar un plan de negocios para la importación de canela desde Sri Lanka para la producción de un Whisky ecuatoriano que revolucione la industria de bebidas alcohólicas, generando así un valor agregado en los ingredientes implementados que produzcan satisfacción, apego a la marca y fidelidad de los consumidores.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno con el fin de observar y conocer cómo está la coyuntura actual de la industria licorera en el país, de esta manera aprovechar las oportunidades y minimizar las desventajas.
- Llevar a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo para observar gustos y preferencias de los consumidores, factibilidad y aceptación del tema propuesto.
- Elaborar un plan de marketing dirigido al segmento de mercado previamente identificado, que permita crear la propuesta de valor empresarial.
- Realizar un plan financiero, donde se especifiquen todos los gastos a incurrir, así como el retorno esperado y las proyecciones de ingreso por ventas.

## **2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo (PEST)**

En el presente apartado se analizarán cuatro factores relevantes para el plan de negocios en desarrollo, estos son: Político, Económico, Social-Cultural y Tecnológico. “El análisis PEST es utilizado de manera amplia en estudios administrativos, ofreciendo un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, teniendo siempre como objetivo el identificar en cierto espacio y momento dado aquellos aspectos que permiten dar forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial”. (Quint, Pahola, & Marcela, 2014).

### 2.1.1 Análisis del entorno externo (Ecuador)

■ Muy positivo   
 ■ Positivo   
 ■ Indiferente   
 ■ Negativo   
 ■ Muy negativo

Tabla No 1: PEST Ecuador

| Aspecto                 | Variable  | Impacto |  |  |
|-------------------------|---|---------|--|--|
| <b>Político – Legal</b> | En la actualidad, el país vive en cierta incertidumbre política por el inesperado alejamiento entre el actual mandatario Lenín Moreno y su antecesor el ex presidente Rafael Correa. Sin embargo, en los últimos 10 años, se ha notado un manejo del país con un enfoque socialista. De la misma manera, la política comercial del país ha reflejado una posición proteccionista, con una clara intervención del estado ecuatoriano en la economía. |         |  |  |
|                         | Hoy en día, según los datos del Banco Central, Ecuador posee un riesgo país que oscila un valor de 600 puntos. (BCE, 2017). En los últimos 2 meses este indicador ha venido en alza, sin contar que en las pasadas elecciones de Abril del presente año, al hacerse público los resultados finales, se logró alcanzar un valor de 700 que representa la cifra más alta en lo que va del año.  |         |  |  |
|                         | Ecuador se encuentra en la posición 118 de 190 economías en el índice que representa la facilidad para hacer negocios dentro de un país. (Banco Mundial, 2017). Esta cifra representa una desfavorable posición en comparación a sus vecinos comerciales como Colombia y Perú que se encuentran en el puesto 59 y 58 respectivamente.   |         |  |  |
|                         | A partir del 11 de Julio del presente año, se aprobó una nueva ley que regula y obliga a todos los productores de bebidas alcohólicas nacionales a implementar el sello de identificación, marcación y rastreo (Simar) para que de  |         |  |  |

|                  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
|                  | esta manera se pueda comercializar sin ningún tipo de inconvenientes. (El Telegrafo, 2017).  |  |  |  |  |
|                  | Las bebidas alcohólicas importadas de todo tipo, han sufrido un aumento debido a los impuestos implantados por el gobierno ecuatoriano, llegando así a costar más del 400% según el presidente de la asociación de licoreros, Felipe Cordovez. (El Productor, 2012). Este aspecto se toma como una clara oportunidad para producir un Whisky ecuatoriano de calidad, con un precio menor a uno importado |  |  |  |  |
|                  | Un aspecto negativo es el impuesto a la salida de divisas, el cual fue de igual manera propuesto y aprobado en la administración del ex presidente Rafael Correa, se basa en la recaudación del 5% del total de la factura emitida por el país de donde se desea importar el producto.   |  |  |  |  |
|                  | Finalmente, la canela que se requiere importar, cuya partida arancelaria es (0906.11.00), tiene dentro de los tributos a pagar el IVA, FODINFA, Y ARANCEL ADVALOREM, con un porcentaje de 12%, 0.5%, 10% respectivamente. (SENAE, 2017).   |  |  |  |  |
| <b>Económico</b> | Según el Banco Central, Ecuador posee un PIB de 97.8 miles de millones de dólares para el 2016, cifra que ha caído considerablemente en comparación a los dos años posteriores. Hablando específicamente del sector de Elaboración de bebidas, se puede observar una clara tendencia a la alza desde los últimos 10 años, donde el 2015 fue el mejor en cifras. (BCE, 2017).                             |  |  |  |  |
|                  | Aunque porcentualmente, el sector de elaboración de bebidas no llega a equivaler ni el 1% del total del PIB, dentro de la industria de Manufactura (excepto refinación de petróleo), representa una de las actividades clave más   |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>importante y que son de gran aporte, únicamente superada por: Procesamiento y elaboración de camarón, Fabricación de productos textiles y Fabricación de sustancias y productos químicos.</p>   |  |  |  |  |
|  | <p>En el aspecto inflacionario, Ecuador tuvo su pico más alto en el año 2008, donde llegó casi al 9%, desde aquel año ha venido mostrando una reducción que no ha sido constante ya que en el año 2011 y 2012 volvió a crecer para caer en el 2013. (BCE, 2017). En lo que vamos del presente año, el país ha mostrado la inflación más baja en similares meses desde el 2005, llegando apenas al 0.04%. Este dato nos ofrece una gran oportunidad, ya que de seguir esta tendencia a la baja, se espera que sea mayor el número de personas que tendrán más liquidez para consumir.</p> |  |  |  |  |
|  | <p>Un aspecto a tomar en cuenta es que el principal producto que Ecuador importa de Sri Lanka es Canela "Cinnarmomum zeylanicum Blume" (exc. sin triturar ni pulverizar) con un valor de 8.300 miles de dólares en el 2016. (Trade Map, 2017).</p>   |  |  |  |  |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Social</b></p> | <p>En Ecuador los noticieros, personas y demás actores de la sociedad se han empeñado en mostrar una imagen extremista acerca del consumo de alcohol en el país. Según la encuesta de condiciones de vida realizada en el año 2015 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el consumo de alcohol en el país se ha reducido de manera importante pasando del 14,4% en el año 2006 al 6,6% en el año 2014. Sin embargo, el mercado potencial aún es muy llamativo.</p>  |  |  |  |  |
|  | <p>Otro aspecto a tomar en cuenta es la diferencia entre el ingreso de las familias y el gasto que poseen. El</p>  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>porcentaje de ahorro que tienen las familias ecuatorianas en promedio es muy bajo, esto quiere decir que gran parte de los ingresos lo destinan al consumo. (INEC, 2013).</p>   |  |  |  |  |
|  | <p>La mayor cantidad de bebidas alcohólicas son consumidas en la región Sierra, llegando al 8.4%. (INEC, 2015). Este antecedente puede ser visto de manera favorable ya que el segmento de mercado al que se pretende atender, comprende a la Ciudad de Quito, Ambato, Latacunga, y Riobamba.</p>  |  |  |  |  |
| <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tecnológico</p> | <p>Para el año 2014, el LPI (Logistics Performance Index) posicionó a Ecuador en el escalón 86 de 150 países, con una ponderación de 2,71 sobre 5. Lo dicho significa que de manera general las operaciones logísticas dentro del país no son eficientes en su totalidad, lo que puede complicar el proceso de importación de canela.</p>  |  |  |  |  |
|  | <p>El titular de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) Rene Ramírez, señaló en una conferencia que el 1.88% del Producto Interno Bruto del país se lo invierte en innovación y tecnología, esto equivale en cifras a \$1.900 millones de dólares. (El Telegrafo, 2016).</p>   |  |  |  |  |
|  | <p>En la práctica se nota la escasa industrialización que posee Ecuador, lo que desemboca en una grave amenaza para aquellas empresas que tengan procesos de producción sofisticados. Hoy en día, existen empresas que pueden elaborar o fabricar los instrumentos necesarios para la producción de licor sin embargo no son muchas. Entre ellas se encuentran Inoxecu y Dicome.</p> |  |  |  |  |

### 2.1.2 Análisis del entorno externo (Sri Lanka)

Muy positivo
  Positivo
  Indiferente
  Negativo
  Muy negativo

Tabla No 2: PEST Sri Lanka

| Aspecto                 | Variable   | Impacto |  |  |  |
|-------------------------|--|---------|--|--|--|
| <b>Político – Legal</b> | <p>“Sri Lanka”, es una nación ubicada en Asia, a 20 millas de la costa de India, su forma de gobierno es la república semipresidencialista democrática. Goza de una política comercial aperturista donde las medidas arancelarias son realmente escasas. (OMC, 2010; Porter M. E., 2008).</p>  |         |  |  |  |
|                         | <p>Actualmente, Sri Lanka no posee ningún tratado comercial con Ecuador aunque en los últimos años se ha notado un claro acercamiento entre estas dos naciones con la intención de fortalecer lazos, un ejemplo claro es la reunión que tuvo como sede Quito en el año 2015, donde el embajador de dicha nación conversó con el Vicepresidente y el Ministro de Relaciones Exteriores del Ecuador.</p> |         |  |  |  |
|                         | <p>A pesar de no compartir ningún acuerdo bilateral, las importaciones que actualmente Ecuador realiza desde el país asiático van desde “Té” hasta “Manufacturas de fundición, de hierro o acero”. La Canela "Cinnamomum zeylanicum Blume" (exc. sin triturar ni pulverizar) es actualmente el producto de más comercio. (Trade Map, 2017).</p>  |         |  |  |  |
| <b>Económico</b>        | <p>Para el año 2016, Sri Lanka se sitúa en el puesto 111 de 190 economías analizadas en el reporte de Doing Business. En el aspecto transfronterizo, el tiempo promedio de trámites necesarios para exportar es de 43 horas, estando por debajo del tiempo necesario en Ecuador y por</p>  |         |  |  |  |

|               |  |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|--|
|               | debajo también del tiempo necesario promedio en Asia Meridional. (Banco Mundial, 2017).  |  |  |  |  |
|               | En 2016, Sri Lanka exportó \$ 10,4 Miles de millones e importó \$ 19 Miles de millones, lo que dio un resultado negativo en el saldo comercial de \$ 8,57 Miles de millones. (OEC, 2017). Esto podría ser un aspecto positivo ya que el gobierno debería incentivar las exportaciones para mejorar dichas estadísticas.  |  |  |  |  |
|               | En 2016 el PIB de Sri Lanka fue de \$ 81,3 Miles de millones y su PIB per cápita fue de \$ 3.84. (OEC, 2017). Este dato brinda una idea general del bajo nivel de vida que tienen sus habitantes en relación al resto de países.   |  |  |  |  |
|               | Actualmente, Sri Lanka produce una cantidad mayor a 15.000 toneladas métricas de canela, cultivadas en casi 30.000 hectáreas de plantación. Este logro representa más de las 3/4 partes de canela en el mundo. (Peroni, 2015).   |  |  |  |  |
| <b>Social</b> | En Sri Lanka la religión es uno de los aspectos más importantes, por esta razón se debe tomar en cuenta todas las costumbres y creencias que se maneja en el país al momento de hacer negocios. Las tradiciones y costumbres de este país están arraigadas muy dentro de cada habitante, se debe quitar el sombrero y zapatos antes de entrar a un templo y no se debe tomar fotografías. Todo lo dicho es de suma importancia para no cometer errores que puedan perjudicar las negociaciones |  |  |  |  |
|               | Los días de luna llena y fin de semana suelen ser festivos, en estos días los centros de diversión se encuentran cerrados al igual que los sitios donde se ofrece licores.   |  |  |  |  |

|             |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|
|             | (UrieLain, 2014). Por este motivo se debe tratar de evitar cualquier tipo de reunión u operación logística en estos días.  |  |  |  |  |
| Tecnológico | El país asiático es uno de los pioneros en utilizar drones para diferentes actividades como el monitoreo de cultivos, mitigación de desastres y prevención de enfermedades. (ICT, 2016).   |  |  |  |  |
|             | Sri Lanka se encuentra siempre entre los países que innova e invierte en tecnología. Como sucedió hace 2 años cuando se convirtió en el primer país que utiliza los globos estratosféricos de Google con el fin de mantener conectados a todos los habitantes de la isla, sus empresas y su gobierno con el mundo entero. (La Nación, 2015). |  |  |  |  |

## 2.2 Identificación del CIU

La identificación del CIU empresarial se lo realizó mediante el uso de la versión CIU 4.0 facilitada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador.

Tabla No 3: Identificación del CIU

|           |   |
|-----------|---|
| C110:     | ELABORACIÓN DE BEBIDAS.   |
| C1101:    | DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS.   |
| C1101.0:  | DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS.   |
| C1101.01: | ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS: WHISKY, COÑAC, BRANDY, GINEBRA, AGUARDIENTE DE CAÑA DE AZÚCAR, ETCÉTERA. |

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012

## 2.3 Análisis de la industria (PORTER)

En el presente apartado, se analizará 5 aspectos importantes dentro de la industria, los cuales tienen una relación directa con los proveedores, sustitutos,

clientes, nuevos competidores y el mercado. “Esta herramienta facilita el reconocimiento del grado de competencia que existe dentro de una determinada industria, además permite ejecutar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias con el fin de minimizar el impacto de las amenazas detectadas y aprovechar las oportunidades observadas.” (CreceNegocios, 2015)

### 2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Ecuador)

Tabla No 4: PORTER de Ecuador

| Fuerza   | Desarrollo  | Intensidad  |
|--|---|-------------|
| <b>Rivalidad entre competidores existentes</b> | En el país existen alrededor de 35 empresas dentro de la misma actividad económica, las cuales se dedican a la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas. (SUPERCAS, 2017). Por tal razón, la rivalidad entre competidores dentro de la industria es alta. Sin embargo, la amenaza se reduce al enfocarse directamente en las empresas que producen Whisky, ya que como se dijo en el apartado anterior, son muy pocas aquellas que se han diferenciado en un aspecto tan importante como es el sabor.  | <b>Alta</b> |
| <b>Amenaza de productos sustitutos</b>         | La gran variedad de licores que se ofrecen en el país generan una amenaza importante, esto debido a que los consumidores pueden elegir otro tipo de bebida para consumir como es el vodka, ron, aguardiente, gin y más. Además, un claro producto sustituto es la cerveza, bebida que según el INEC es preferida por el 79% del total de personas que consumen alcohol en el país. (INEC, 2013)<br><br>Nuestro producto tiene un gran diferencial y es el sabor a canela que posee, para nuestra fortuna en el país solo existen alrededor de 3 marcas que ofrecen una bebida | <b>Alta</b> |

|  |  |             |
|--|--|-------------|
|  | con características similares, estas son “Black Castle”, “Jack Daniel’s Fire” y “Black Owl Fire.”  |             |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b> | <p>Existen varios proveedores de canela en el país donde se quiere importar, cada una de estas empresas ofrece distintos tipos de beneficio, descuentos y promociones dependiendo la cantidad que se vaya a comprar, entre los cuatro principales proveedores tenemos: Rathna Ceylon Cinnamon, Diamon International Lanka, Metshu Exports y Arava Exports. Lo descrito es una clara oportunidad ya que no existe dependencia de una sola empresa o monopolio para obtener la materia prima extranjera, por lo que el poder de negociación de los proveedores en este aspecto es baja.</p> <p>En cuanto a las empresas nacionales que producen y comercializan botellas de vidrio, existen alrededor de 4 empresas que se dedican a dicha actividad, lo que puede resultar una amenaza debido a la poca cantidad de proveedores del insumo.</p> | <b>Baja</b> |
| <b>Poder de negociación de los clientes</b>    | Hoy en día en Ecuador existen varios tipos de licor en el mercado, tanto extranjeros como nacionales, la gran mayoría se pueden encontrar en cualquier licorería del país, ofreciendo al consumidor final un poder de negociación alto ya que tienen la facilidad de escoger entre varias marcas y precios. De manera específica, existen más de 80 empresas en el país que ofrecen y elaboran licores de todo tipo, cada una de estas con precios y medidas diferentes, unas enfocadas en un nicho de mercado con mayores ingresos económicos y otras en un nicho de mercado con menores ingresos.  | <b>Alta</b> |

|  |  |              |
|--|--|--------------|
| <b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b> | Las barreras de entrada en la industria licorera ecuatoriana se puede calificar con una ponderación media, esto debido a varios factores como son el capital necesario para la compra de insumos, maquinarias y gastos de constitución. También por las distintas leyes gubernamentales que se ejercen actualmente sobre la venta de licor en el país, los distintos horarios para la venta y consumo del mismo, las etiquetas necesarias en el producto, los distintos permisos, y finalmente el posible apego o fidelidad que pueden tener los consumidores actuales de licor a marcas ya reconocidas y radicadas en el país, sean estas nacionales o extranjeras. | <b>Media</b> |
|--|--|--------------|

#### 2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla No 5: Matriz EFE

| Factores determinantes del Éxito   | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--|------|--------------|----------------|
| <b>Oportunidades</b>   |      |              |                |
| Gran número de proveedores de canela de alta calidad en India.   | 0,08 | 3            | 0,24           |
| Según el INEC, el consumo de alcohol total en el país equivale alrededor de 900 mil personas.                  | 0,12 | 4            | 0,48           |
| Aranceles a pagar, según la aduana del Ecuador, la canela debe pagar únicamente 10% de impuesto Ad valorem.    | 0,06 | 2            | 0,12           |
| Gran aceptación que ha tenido el innovar el sabor de bebidas alcohólicas como lo es el Whisky en otros países. | 0,15 | 3            | 0,45           |

|   |          |   |            |
|---|----------|---|------------|
| Pocos competidores directos en el mercado ecuatoriano, únicamente existen 3 bebidas con características similares.      | 0,18     | 2 | 0,36       |
| <b>Amenazas</b>   |          |   |            |
| No existen actualmente acuerdos comerciales con el país de donde se desea traer la materia prima.                       | 0,15     | 2 | 0,3        |
| Claros indicadores no favorables en los últimos años, como es el desempleo, pobreza, riesgo país, Doing Business y más. | 0,04     | 1 | 0,04       |
| Tendencia bajista al consumo de licor por parte de los ecuatorianos según el INEC.                                      | 0,05     | 2 | 0,1        |
| Gran cantidad de productos sustitutos actualmente en el mercado.  | 0,10     | 4 | 0,4        |
| Cambios constantes en normas y regulación que rigen al sector licorero en el país.                                      | 0,07     | 3 | 0,21       |
| <b>Total</b>  | <b>1</b> |   | <b>2,7</b> |

Como podemos observar en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), existen varias oportunidades y amenazas que se deben analizar y tomar en cuenta para observar la viabilidad del proyecto. Afortunadamente, luego de haber dado las respectivas ponderaciones a cada una de estas, el resultado final fue de 2,7, el cual está dos puntos porcentuales por encima del promedio, esto significa que la empresa estaría preparada para poder aprovechar de la mejor manera las oportunidades que se encuentran en el mercado, mientras que de igual manera se reduciría o minimizaría el impacto negativo que generan las posibles amenazas encontradas.

## 2.5 Conclusiones del Análisis del Entorno

- Una de los aspectos más importantes dentro del aspecto político - legal es los distintos impuestos que ha implementado el gobierno hacia las bebidas alcohólicas extranjeras, lo cual nos otorga de cierta manera una oportunidad o ventaja en costos para aprovechar.
- Dentro del aspecto económico, el aumento gradual que ha venido mostrando el sector de elaboración de bebidas en los últimos años, nos da buenos augurios para esta industria. Además, la baja inflación del presente año nos brinda la oportunidad de llegar a más personas que posean más dinero para consumir.
- Aunque el consumo del alcohol en el Ecuador se ha reducido, este sigue siendo alto en cifras y permite que nuevos actores entren a esta industria.
- La falta de industrialización y tecnología en el país representan una amenaza alta para la producción y la innovación que se necesita en todo negocio.
- Al ser la canela un producto agrícola, existe un gran número de proveedores internacionales que ofrecen el producto a bajos precios y distintas cantidades.
- Hoy en día en el mercado ecuatoriano existen un gran número de productos sustitutos, lo cual representa una grave amenaza para entrar o posicionarse en el mercado.
- Las barreras de entrada a la industria son medias altas debido a los distintos cambios en las regulaciones que impulsa el gobierno. Además, se debe tomar muy en cuenta que estrategias usar para entrar al mercado por la posible fidelidad que exista por parte del consumidor a marcas ya posicionadas en el mercado.
- El alto poder de negociación de los clientes evidencia que se debe buscar una o varias ventajas competitivas que generen un valor agregado y permitan diferenciarnos de los competidores.
- La rivalidad entre competidores dentro de la industria licorera es sumamente alto, por tal razón, el sabor distintivo a canela que tendrá

nuestro producto permite minimizar esta amenaza y competir con un grupo selecto de bebidas.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación de mercado**

La investigación de mercado es una potente herramienta que permite a una organización obtener información necesaria de manera sistemática para una buena toma de decisiones en el campo de marketing empresarial el cual debe ir adecuado a los intereses de la misma. (González, 2012).

##### **3.1.1 Introducción**

En el presente capítulo se plasmarán los resultados hallados de una profunda investigación de mercado realizada, de la cual han sido participes 2 personas expertas en el área y varios posibles clientes de nuestro producto. La finalidad ha sido la obtención de información significativa que permita ver y aclarar varios aspectos claves que finalmente nos mostrarán que tan viable es el tema de titulación propuesto.

##### **3.1.2 Objetivo General**

- Determinar la aceptación del producto mediante la obtención de información relevante acerca de las tres fases de las cuales está compuesto el tema de tesis (importación, elaboración y comercialización).

##### **3.1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar hábitos de consumo de bebidas alcohólicas en el mercado ecuatoriano y así definir los medios de promoción que se ajusten a los requerimientos del cliente.
- Investigar sobre la forma más sencilla para la elaboración del producto y las diferentes alternativas de realizarlo.
- Identificar el mercado meta al cual se piensa llegar y lugar de venta idóneo.

- Conocer las debilidades y amenazas latentes que enfrentan actualmente nuestros competidores.
- Definir el precio ideal del producto al cual los posibles clientes estén dispuestos a pagar.

### 3.2 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es aquella que no puede ser contabilizada o tabulada, ya que se trata de preguntas abiertas donde muchas veces la intervención cuenta con anécdotas o experiencias de las personas.

la entrevista "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica" (Silva & Pelachano, 1979, pág. 13).

Dentro de la investigación cualitativa se ha empleado dos entrevistas a expertos, los cuales nos han proporcionado información valiosa en base a su experiencia dentro de la industria.

Por otro lado, el grupo focal fue elaborado con la intervención de 7 personas en la ciudad de Quito, cuyas edades van desde los 18 hasta los 25 años. A continuación se plasmarán los hallazgos más importantes encontrados al implementar estas dos técnicas de investigación.

#### 3.2.1 Resultados de las entrevistas a expertos. (Anexo 1)

- **Entrevista N° 1**

Tabla No 6: Datos de la primera entrevista a experto

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| Nombre del entrevistado:  | MBA. Gianni Paolo Suasnavas |
| Nombre del entrevistador: | Kevin Sebastián Díaz        |
| Fecha:                    | 20 de Diciembre de 2017     |
| Hora:                     | 18:00 PM                    |
| Lugar:                    | Universidad de Las Américas |

El señor Gianni Paolo Suasnavas es una persona con enorme experiencia dentro de la industria de consumo masivo con alrededor de 13 años dentro de la misma. En cuanto a la industria de los licores tiene una experiencia de 3 años y en la industria del entretenimiento más de 5 años. Uno de los cargos más importantes que ha tenido ha sido la gerencia de Trade Marketing en la empresa "Bacardi", donde manejo varias marcas Premium de licores destilados y vinos, tales como vinos argentinos, chilenos, españoles, ron Bacardi, vodka Stolichnaya, gin Bombay, whisky, Amaretto Disaronno, entre otros. Sus principales y más importantes respuestas fueron las siguientes:

- La elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas es un negocio complejo cuando se tiene que importar licor debido a los impuestos que existen actualmente. Hoy en día, en el país se debe pagar un valor de 0.25 centavos por cada grado alcohólico.
- En los últimos años, se ha notado una pequeña mejoría en la importación de bebidas alcohólicas, en específico cuando estas provienen de la Unión Europea.
- El productor local tiene gran oportunidad en esta industria, a pesar de la existencia de muchas marcas, el factor clave es poseer un producto diferenciador.
- El tema de comunicación es una traba debido a una ley que prohíbe estimular el consumo de bebidas alcohólicas en medios masivos como televisión y radio, por esta razón es necesario una buena campaña de Trade Marketing para entrar al mercado.
- Almacenes Juan el Juri es uno de los más grandes competidores ya que abarcan la mayor cantidad de marcas importadas, ya que tienen la representación de "Diageo" la cual es dueña de marcas internacionales muy importantes. Además, es dueño de varias marcas nacionales como "Cristal", y es socio de "Corporación Azende", la cual fabrica "Zhumir".
- Grupo El Juri también es uno de los principales accionistas de corporación Favorita, es decir todas sus marcas tienen un espacio garantizado en esa cadena.
- El negocio de licores importados y licor es dominado por grupo ElJuri.

- Los costos más relevantes al comienzo de las operaciones tiene que ver con toda la normativa ecuatoriana.
- En el país existen muy pocas marcas que fabrican botellas, hay que importar muchas veces.
- La importación de canela no representa ninguna preocupación o dificultad, se debe pensar en todo el resto de materia prima que también pueda que tenga que ser importado.
- Hay que pensar en un negocio consistente a largo plazo, ya que la canela podría pasar de moda.
- La matriz productiva y los incentivos del gobierno ayudan a la producción local.
- Por tradición el consumo de whisky se lo relaciona con personas adultas, en la costa ecuatoriana es donde más whisky se consume a diferencia de la sierra donde se prefiere ron.
- Sería una buena opción traer la esencia de whisky con un nivel de concentración sobre el 70% y ya una vez en el país comenzar a hidratarle con agua tratada para bajarle a 40%, de esta manera el proceso se simplifica.
- Lo mejor que se podría hacer es contratar la capacidad ociosa de empresas ecuatorianas, las cuales pueden maquilar nuestro producto y de esta manera bajar los costos de producción.
- En la industria de licores existen 2 canales, el canal On premise y Off premise, el primero se refiere a aquellos lugares donde el cliente va a consumir tales como hoteles, restaurantes, night clubs, bares y otros, mientras que el segundo se refiere a lugares donde el cliente solo va a comprar para consumir en un lugar distinto.

- **Entrevista N° 2**

Tabla No 7: Datos de la segunda entrevista a experto

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Nombre del entrevistado:  | Ing. Pablo Lazo Enderica |
| Nombre del entrevistador: | Kevin Sebastián Díaz     |
| Fecha:                    | 10 de Enero de 2018      |

|        |  |
|--------|--|
| Hora:  | 17:00 PM   |
| Lugar: | Oficina principal de Interliquors Industria de Bebidas S.A |

El Ingeniero Pablo lazo Enderica es un joven de 26 años de edad, que ha estado por más de 8 años en el mundo del entretenimiento. Desde sus 18 años comenzó a realizar un evento privado llamado "NANOS 1.0" el cual lo efectuaba con la ayuda de sus 3 mejores amigos del colegio, aquí fue cuando según el vio la oportunidad en la industria licorera y de entretenimiento, ya que él era el encargado de negociar con distintas empresas el licor a concesión. Actualmente es CEO y cofundador de "Interliquors Industria de Bebidas S.A" la cual tiene actualmente 3 tipos de licores en el mercado ecuatoriano, un Vodka, un ron y finalmente el recién lanzado "Aguardiente Ronda". Además, es accionista del centro nocturno de entremetimiento "SHOT ME Cumbayá" y administra su propia empresa de publicidad "Lazho Media". Sus principales y más importantes respuestas fueron las siguientes:

- La rentabilidad dentro de esta industria es alta debido a la demanda que existe, lo principal y más importante es saber entrar de manera efectiva al mercado ecuatoriano, pero algo mucho más importante es saber mantenerse dentro de este.
- Al igual que el primer entrevistado, el Sr. Pablo Lazo supo responder que en el país la empresa "El Juri" es una de las más grandes en toda esta industria, desde la importación de bebidas extranjeras hasta la comercialización de todo tipo de bebidas en el país.
- La inversión inicial para este tipo de negocio es alta, no se puede ni si quiera pensar en ingresar con una cantidad de 5000 o 7000 USD, la realidad es que se necesita mucho más si se desea ser rentable y consistente en el largo plazo.
- No es recomendable enfocarse en ciudades fronterizas debido a la facilidad que tienen las personas de conseguir licor de muy buena calidad y a precios sumamente cómodos, los cuales son muy difíciles de competir.

- El whisky al ser de canela, podría tener gran aceptación en los consumidores de la región sierra, esto ya que su sabor es diferente a un whisky tradicional, además las bajas temperaturas que mantienen estas ciudades permite que el consumo de este tipo de bebidas aumente, tal cual sucede en países extranjeros como Estados Unidos o Canadá.
- Hoy en día se debe aprovechar de la mejor manera el alcance que tienen las redes sociales, sería inteligente que se comience a generar publicidad usando los diferentes acontecimientos que suceden en el país y en el mundo para acoplarlos a nuestro negocio con los famosos “memes” que tienen gran llegada e impacto en los consumidores.
- Actualmente, se están llevando a cabo varios eventos con artistas nacionales o de la región, que pueden ser usados para comenzar a promocionar nuestro producto de una manera un poco más económica.
- Sería positivo buscar o contactar con alguna empresa que pueda prestar sus servicios para el procesamiento de la materia prima y la elaboración del producto, de esta manera se pueden reducir costos y se tiene la seguridad de que personal con experiencia está manejando nuestro producto.
- Es recomendable que no nos enfoquemos solo en la fabricación de un whisky con canela, se debe después de un tiempo buscar nuevas líneas de negocio, ya que las necesidades y gustos de las personas en especial de los jóvenes es muy cambiante.
- Se debe tener mucho cuidado sobre los distintos permisos, regulaciones e impuestos que se deben pagar o adquirir, por esta razón es recomendable contactar con una persona que esté al tanto de este tema para que no se cometa ningún error que pueda frenar el negocio.

### **3.2.2 Resultados del Focus group. (Anexo 2)**

La investigación del grupo focal se realizó con la participación de 7 personas en la ciudad de Quito, se realizaron preguntas abiertas las cuales dieron paso a una amena conversación, además se ofreció una pequeña degustación del que podría ser el producto final, esto con el fin de observar gestos y reacciones de las personas. Los principales y más importantes hallazgos son los siguientes:

- Solo una persona del grupo no había probado nunca un whisky con sabor a canela, el resto de personas si han consumido este tipo de licor ya sea en el extranjero o dentro del país.
- La mayoría de personas creen que las bebidas alcohólicas elaboradas en el país son de mala calidad, incluso una persona del grupo recalcó que no cumplen con todos los requisitos para poder ser expandidas.
- Las personas prefieren comprar en tiendas o licorerías de barrio debido a la cercanía, aun sabiendo que el precio en un supermercado puede ser menor. La única persona que eligió supermercado es debido a su cercanía a este, ya que su vivienda está ubicada en la Gasca.
- La gran mayoría de las personas coincidieron en que no pagarían más de 20 USD por una botella de whisky ecuatoriano, esto debido a que la gran variedad de bebidas elaboradas en el país tienen un precio bajo que no supera dicho valor. (Norteño, Trópico, Caña Manabita, Zhumir, etc).
- Las personas coinciden que la presentación del producto debe estar compuesta por colores vivos. Además, una persona comentó que sería buena idea que el empaque sea con forma de figuras que representen al país, tales como la mitad del mundo, Galápagos, virgen del panecillo entre otros.
- Luego de la degustación del whisky, las personas coincidieron en que el sabor a canela permite que la acción de ingerir el licor sea más suave y placentera, omitiendo la necesidad de combinarlo con agua con gas.
- Cuando se preguntó acerca de sus preferencias, dos personas prefirieron whisky antes que ron, sin embargo todos coincidieron en que si el whisky es de canela escogerían esta bebida.
- La mayoría de las personas coincidieron que el aspecto de la importación de canela será de suma importancia para la aceptación del producto, ya que muchas personas compran productos extranjeros simplemente porque piensan que son de mejor calidad.
- Finalmente, las personas coincidieron que la propaganda del producto debe ser mayor en redes sociales, debido al alcance de estas. También concordaron que se debe hacer algún tipo de promoción al comienzo para que la gente conozca y se vaya familiarizando con el producto.

### 3.3 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es una técnica distinta de investigación, que de igual manera ayuda a la obtención de información valiosa, esta puede ser tabulada para observar las distintas correlaciones existentes entre todas las respuestas previamente recopiladas.

Las encuestas son “Entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica”. (Malhotra, 2008, pág. 183)

#### 3.3.1 Hipótesis, hipótesis nula (H0) y alternativa (H1)

Se espera que la aceptación ( $\theta$ ) de los encuestados hacia los atributos y condiciones del producto propuesto sea mayor o igual al 75%. Así, H0:  $\theta \geq 75\%$  (aceptación es mayor o igual al 75%); caso contrario, H1:  $\theta < 70\%$  (aceptación inferior del 75%).

#### 3.3.2 Obtención del tamaño muestral

Dado que  $N = 900.000$  habitantes que consumen licor,  $p = 75\%$  y  $q = 25\%$ , nivel de confianza = 95% y un error aceptable de 5%, el tamaño de muestra ideal es de  **$n = 1100$  personas**. Sin embargo, por fines académicos se utilizará un método no probabilístico, es decir los resultados de esta etapa no pueden ser usados ni aplicados en la vida real, dicho esto, la muestra usada en el presente trabajo de titulación será de 50 personas.

Del total de encuestas realizadas, se analizó los datos obtenidos en 40 de estas, esto debido a la exclusión que se efectuó con aquellas que se encontraban con respuestas incoherentes o que no seguían las respectivas aclaraciones. De esta manera, se pudo obtener información mucho más valiosa, verídica y confiable.

#### 3.3.3 Resultados de las encuestas. (Anexo 3)

Para el presente trabajo de titulación se elaboró una encuesta con 23 preguntas, la cual se la llevó a cabo a un total de 50 personas con distintas cualidades y características, el 50.9% de las encuestas fueron hechas a personas de género

masculino y el restante 49.1% a personas de género femenino. A continuación se plasmarán los hallazgos más importantes encontrados al implementar esta técnica de investigación

- Las personas de 18 a 24 años de edad fueron las que realizaron más de las tres cuartas partes del total de encuestas, al cruzar dicha variable con la frecuencia de compra de bebidas alcohólicas, pudimos observar que el 73% de este segmento de mercado compra por lo menos 1 botella de alcohol al mes, mientras que el 50% lo hace de 3 a 4 veces en el mes.
- Del 47.5% de personas que respondieron haber probado alguna vez una bebida con características similares a la propuesta, tan solo el 7% que corresponde a 3 personas dijeron que su experiencia fue negativa.
- Según los encuestados, las 2 características más importantes para tomar en cuenta a la hora de comprar un whisky son la marca y el precio con un 32% y 29% respectivamente, seguidos por el grado alcohólico y los ingredientes.
- El porcentaje de mujeres que no compra bebidas alcohólicas en el lapso de un mes es mayor en un 20% al porcentaje de hombres que no realiza dicha actividad.
- Al 50.9% de los encuestados les es indiferente la procedencia del whisky que compran, sin embargo un 45.3% muestran una clara preferencia por aquellos que son extranjeros, mientras que únicamente el 3.2% prefiere los de procedencia nacional.
- El 69,8% de las personas encuestadas acerca del lugar favorito para realizar la compra de bebidas alcohólicas eligieron los supermercados, mientras que las tiendas especializadas y las licorerías de barrio son el 2do y 3er lugar preferido para realizar esta actividad con un 15.1% y 9,4% respectivamente. Es sorprendente saber que apenas el 5,7% de las personas prefieren usar el servicio de delivery y esperar su pedido en la comodidad de su casa.
- Del 100% de las personas que respondieron afirmando que los distintos tipos de whisky extranjeros son caros o muy caros, el 57% opina que no pagaría más de 19 USD por el producto, mientras que apenas el 10.1% asevera que pagaría un precio de entre 25 USD Y 30 USD.

### **3.4 Conclusión general del análisis del cliente**

La manera más efectiva de poner en marcha la idea de negocio es utilizando los servicios de otras empresas para poder maquilar nuestro producto, de esta manera se puede reducir costos y esfuerzos que pueden ser aprovechados en otras actividades de la cadena de valor. En lo que respecta al precio de entrada del producto, se concluye que este no debe ser elevado, solo así se podrá competir de manera eficaz ante la actual competencia existente en el mercado, es así, que este no debe superar el valor de 15 dólares americanos. En el país aún es novedoso la implementación del producto propuesto, esto debido a que gran cantidad de personas no conocen ni han escuchado algo parecido, mientras que el resto de personas que si han tenido alguna experiencia con un producto similar, han afirmado que esta ha sido positiva. Las distintas alianzas estratégicas que puedan efectuarse tanto en los canales “*On premise*” como “*Off premise*” para la promoción del producto son muy importantes para el éxito dentro de la industria. Finalmente, se debe aprovechar de buena manera los distintos incentivos y facilidades que el gobierno puede otorgar a los productores ecuatorianos, además es importante sacar una ventaja competitiva que diferencia nuestro producto de la competencia.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Sin lugar a dudas uno de los negocios más lucrativos en todo el mundo es la venta de licores, que junto con la industria del entretenimiento han logrado generar una combinación ganadora que puede ser evidenciada en las noches de todas las ciudades más importantes del mundo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC), el consumo de licor en el país se ha reducido en los últimos años, sin embargo un estudio de la misma entidad asegura que más de 900.000 personas realizan esta actividad, dicha cifra es importante ya que se puede deducir que el mercado objetivo es de manera general amplio, lo que significa una oportunidad para ingresar en la industria.

Las noches frías a la que las ciudades de la región Sierra del país generalmente tienen acostumbrado a sus habitantes, permiten que una bebida alcohólica

innovadora y con un delicioso sabor a canela pueda surgir como una de las principales alternativas de jóvenes y adultos a la hora de reunirse y disfrutar un momento ameno, de la misma manera como sucedió y sucede en ciudades y países con temperaturas bajas tales como Estados Unidos y Canadá con la famosa bebida alcohólica “*Fire Ball*” la cual posee similares características a la propuesta en el presente plan de negocios.

Según la opinión del Ing. Gianni Paolo Suasnavas, la bebida alcohólica propuesta debería tener como mercado meta personas jóvenes, dicho pensamiento concuerda con los resultados de la 8va pregunta realizada en la encuesta, la cual nos arroja como dato relevante que del 100% de personas que afirmaron estar totalmente de acuerdo con su afición por probar o aventurarse por sabores no tradicionales, el 78% son jóvenes con edad entre 18 y 24 años.

Los dos expertos entrevistados en el capítulo anterior, concuerdan al decir que uno de los aspectos más importantes a tomar en cuenta es la introducción del producto al mercado y la manera en que se lo va a realizar. Como empresa se decidió que la campaña publicitaria que se va a ejecutar estará enfocada tanto en el canal “*On premise*” como en el “*Off premise*” de la industria, canales u conceptos que serán detalladamente explicados en el capítulo 5 del presente plan de negocios. De esta manera se espera obtener un mayor impacto y alcance dentro de los consumidores, se tomará en cuenta aspectos clave que surgieron del grupo focal realizado, como es, la aplicación de figuras, colores y de más aspectos que identifiquen a la marca con su país de origen Ecuador. De igual manera, se pondrá en marcha la sugerencia realizada por el Ing. Pablo Lazo, quien dijo que se debe aprovechar la oportunidad de darse a conocer en los distintos tipos de eventos que se están realizando últimamente en el país, eventos pequeños y medianos donde artistas nacionales y de la región vienen a mostrar su talento y capacidad.

Una clara oportunidad de negocio se encuentra hoy en día en la tecnología, resultados arrojados en el análisis del entorno, demostraron que en los últimos cinco años el uso del internet en las familias ecuatorianas ha aumentado en un 14%. Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (IINEC) para el

año 2016 el 36% de los hogares posee conexión a internet, esta cifra es importante ya que según la investigación de mercado realizada, las redes sociales es la principal fuente de información de los jóvenes, la cual tiene un costo relativamente bajo en lo que se refiere a publicidad y un alcance muy amplio.

La factibilidad de implementar este plan de negocios aumenta al poder usar la capacidad ociosa de varias empresas radicadas en el país para poder encargarlas de la maquila de nuestro producto final, de esta manera se aprovecha el *"Know How"* de dichas compañías y se entrega un producto de calidad, aspecto que es tomado en cuenta como el más importante por un 80% de personas según las encuestas realizadas.

Según el estudio realizado, el aspecto político - legal que vive actualmente el país es favorable para aquellas empresas de licores nacionales que compiten con las extranjeras, los distintos impuestos y trabas que se han implementado a aquellas bebidas importadas han permitido el aumento del precio en las nacionales. Según el Ing. Gianni Paolo Suasnavas, todas las empresas locales aprovecharon dicho aspecto para elevar el precio de sus bebidas, sin embargo muchas de las mismas lo hicieron sin mejorar ningún aspecto como la calidad, por esta razón nuestra empresa no cometerá el mismo error y brindará un precio accesible y un producto con ingredientes, aspecto, sabor, aroma, y procesos de excelencia.

La investigación realizada sobre la industria, determinó que la región Sierra es en la que mayor licor se consume sin tomar en cuenta la cerveza, dicho aspecto fue contradicho por el experto entrevistado, quien aseguró que en la costa ecuatoriana es donde se consume la mayor cantidad de whisky, lo cual dejó como conclusión que el whisky con sabor tradicional es aquel que se expende en mayor cantidad en la costa ecuatoriana, mientras que una bebida con sabor a canela podría ser del agrado de los habitantes de la región Sierra, esto debido al sabor y enfoque distinto al que se dirige este tipo de bebida en otras localidades con características similares a aquellas donde se pretende introducir el producto. Además, información obtenida del grupo focal nos asegura que el

sabor que brinda este licor es el adecuado para beberlo sin ningún otro tipo de bebida para mezclar, ya que el mismo permite una mejor y más suave degustación.

La oportunidad de negocio finalmente está dada por aquellos aspectos destacados en párrafos anteriores, los cuales están compuestos por distintos resultados encontrados en la investigación del cliente y en el análisis del entorno, donde se hallaron temas claramente favorables para la implementación y puesta en marcha de este proyecto.

## **5 PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo, se plasmarán las estrategias a seguir para dar cumplimiento a los distintos objetivos de la investigación. Además, se definirá el mercado objetivo y su correspondiente propuesta de valor por parte de la empresa. El plan de marketing es un instrumento que se utiliza para definir a través de estrategias específicas de marketing, los objetivos estratégicos de la organización para poder llegar al cliente. (Kotler & Armstrong, 2013)

### **5.1 Estrategia general de Marketing**

La estrategia general de Marketing que se empleará es la de “Diferenciación”, esto debido a que el producto que se ofertará cuenta con un sabor fuera de lo común, abandonando así aquel grupo conformado por tipos de whisky tradicionales para incluirse en uno moderno, innovador y de popularidad actual. La estrategia de enfoque basado en la diferenciación es usada para determinar un pequeño segmento de mercado, ofreciendo un producto final que posea características exclusivas que logren satisfacer todo tipo de necesidad por parte de los consumidores, obteniendo así una ventaja competitiva frente a la competencia. (Porter M. E., 2008)

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

Para poder obtener información del mercado objetivo se ha elaborado una tabla con los distintos tipos de segmentación, cabe recalcar que únicamente se han

tomado datos oficiales de entidades gubernamentales. Para la población total del país se hizo uso de la información obtenida en el censo nacional del año 2010, el resto de datos concuerdan con dicha fecha. Como adicional, se ha llevado toda la información al año actual (2018), esto mediante la variación porcentual anual (2.4%) encontrada en la proyección de la población que nos facilita el Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). Es así que el mercado objetivo para nuestro producto es el siguiente:

Tabla No 8: Segmentación y obtención del mercado objetivo

| SEGMENTACION                   | VARIABLE | PORCENTAJE TOTAL | CANTIDAD               | CANTIDAD PROYECTADA 2018 |
|--------------------------------|----------|------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>GEOGRÁFICA</b>              |          |                  |                        |                          |
| NACIONAL                       | Ecuador  | 100%             | 14'483.499(Censo 2010) | 17'023.038               |
| CIUDAD                         | Quito    | 100%             | 2.239.191              | 2'631.811                |
|                                | Ambato   | 100%             | 329.856                | 387.693                  |
|                                | Riobamba | 100%             | 225.741                | 265.322                  |
| TOTAL                          |          | 100%             | 2'794.788              | 2'897.520                |
| <b>DEMOGRAFICA</b>             |          |                  |                        |                          |
| EDAD                           | 18 - 35  | 35%              | 5'069.224              | 5'958.062                |
| NIVEL SOCIOECONOMICO           | A, B, C+ | 35.9%            | 5'199.576              | 6'111.270                |
| <b>CONDUCTUAL</b>              |          |                  |                        |                          |
| CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS | Ecuador  | 6.6%             | 900.000                | 1'057.806                |

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| <b>MERCADO OBJETIVO</b> | 24.029 PERSONAS |
|-------------------------|-----------------|

Finalmente, el segmento de mercado que pretendemos abarcar es el de hombres y mujeres del Ecuador ubicados en la ciudad de Quito, Ambato y Riobamba, que posean una edad entre 18 y 35 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (A, B, C+) y que tengan como conducta el consumo de licor. Mediante la segmentación de mercado se ha obtenido como resultado final la cantidad de 24.029 personas pertenecientes a dicho colectivo.

### 5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de nuestra empresa se basa en la oferta de un producto de excelencia, que brinde a los consumidores una experiencia única. Se espera generar un sentimiento de alegría, unión y amistad al momento de comprar y degustar un “**Fire Spirit**” entre amigos, conocidos o familiares. Todo lo previamente mencionado, se ratifica mediante la obtención del certificado INEN, el cual asegura procesos de calidad en la elaboración del producto. Es importante mencionar, que hasta el 30 de mayo de 2018 no se encuentra ninguna empresa que elabore bebidas alcohólicas dentro de la lista que maneja esta entidad, por lo que la bebida propuesta tendrá un valor agregado en comparación a la competencia, el proceso para la obtención del certificado se lo detalla en el punto (6.4).

La relación y las alianzas estratégicas que generamos con nuestros proveedores y distribuidores será otro aspecto clave para la propuesta de valor que queremos brindar. Se buscará implementar acuerdos de exclusividad con diferentes centros de diversión en el país tales como bares, discotecas, eventos y conciertos entre otros. Las alianzas que se desean conformar serán explicadas con mayor detalle en el capítulo 5 del presente trabajo. Finalmente, hemos decidido que la propuesta de valor empresarial este dada por “ofrecer más por un precio mayor”. Con esto se garantiza que el cliente perciba un valor agregado en el producto, invirtiendo una cantidad de dinero mayor en la compra del mismo.

El siguiente modelo de negocio “Canvas” ha sido realizado para observar e identificar de una mejor manera la propuesta de valor de la empresa, además para desagregar todos y cada uno de los “Stakeholders” que intervienen en las operaciones tanto internas como externas de la organización.

| Asociaciones clave   | Actividades Clave   | Propuesta de valor   | Relación con clientes  | Segmento de clientes  |
|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima.</li> <li>- Distribuidores del producto.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura: Gestión de planificación y control, Gestión Financiera, Contabilidad y Presupuestos.</li> <li>- Talento Humano: Reclutamiento, Selección de personal, Inducción Capacitación.</li> <li>- Adquisiciones: Gestión de inventarios, materiales, Equipo de oficina.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mejores estándares de calidad en el producto ofertado.</li> <li>- Experiencia agradable</li> <li>- Unión, amistad, alegría, emoción.</li> <li>- Mejor producto a precio similar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento mediante base de datos facilitada por distribuidores.</li> <li>- Capacitación gratuita para empleados de las cadenas donde se expenderá el producto.</li> <li>- Constante investigación de mercado para que el cliente pueda dar su opinión y se sienta parte de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres del Ecuador ubicados en la ciudad de Quito, Ambato y Riobamba.</li> <li>- Edad entre 18 y 35 años.</li> <li>- Personas que pertenecen a los niveles socio económicos (A, B, C+)</li> <li>- Personas que consuman licor.</li> </ul> |
|  | <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectivo, crédito, Flujo de caja.</li> <li>- Oficinas, bodegas.</li> <li>- Personal capacitado</li> <li>- Operador logístico</li> <li>- Materia prima</li> </ul>   |  | <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Muestras gratuitas.</li> <li>- Convenios con supermercados y licorerías especializadas del país.</li> <li>- Eventos</li> </ul>  |   |
| <b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos empleados.</li> <li>- Pago de servicios básicos.</li> </ul> |   | <b>Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de Whisky de canela "Half The World on Fire"</li> </ul>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago proveedores.</li> <li>- Pago a transportistas y distribuidores.</li> </ul>                 |   |  |  |   |

Figura No 1: Modelo CANVAS

## 5.2 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing son todos los esfuerzos realizados sobre el mercado meta para generar una respuesta deseada. (Kotler & Armstrong, 2016)

Dentro de este aspecto se tratará con mayor énfasis todo aquello relacionado con las 4 P del marketing que son: producto, precio, plaza y promoción.

### 5.2.1 Producto

“Fire Spirit” es una bebida alcohólica (Whisky) comercializada en Ecuador por la compañía “**Innovaliquors ec**” ostenta en su producción los más altos estándares de calidad, cumpliendo a cabalidad todos los requerimientos y leyes que el estado ecuatoriano y sus instituciones exigen, tales como etiquetas, permisos fitosanitarios y de funcionamiento. Posee un sabor a canela fuera de lo común con 35% de alcohol en su única presentación de 75cl. Su esquema novedoso ilustra en su presentación varios de los atractivos turísticos más importantes del país como son la “Mitad del Mundo”, las “Islas Galápagos” y la “Basílica del Voto Nacional.”

### Atributos diferenciadores

Tabla No 9: Atributos diferenciadores

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Sabor</b>               | Dentro de sus principales atributos se encuentra la facilidad y sutileza con la que esta bebida puede ser ingerida gracias a su sabor no tradicional a canela.  |
| <b>Ingredientes</b>        | También se debe recalcar la implementación de materia prima extranjera para la elaboración del producto final, ofreciendo así al cliente un producto a la altura de sus exigencias.   |
| <b>Experiencia</b>         | Al consumir el whisky de canela se puede generar una experiencia satisfactoria y memorable por parte del consumidor final. Además, dicha experiencia viene acompañada de un sentimiento de exclusividad debido a las pocas bebidas con características similares en el mercado ecuatoriano. |
| <b>Adaptación al clima</b> | Finalmente, "Fire Spirit" está enfocado y diseñado para ser degustado en aquellas frías noches a las que ciudades de la Sierra ecuatoriana tiene acostumbrado a sus habitantes.   |

### 5.2.1.1 Desarrollo de marca

**Logo y Marca:** La marca o nombre comercial elegido para la bebida propuesta es "FIRE SPIRIT", por un lado, la palabra "Fire" representa la sensación de ardor que proporciona la canela al ser ingerida en forma de bebida alcohólica, mientras que "Spirit", es para la empresa, sus ideales y valores, sinónimo de libertad, lucha y garra, cualidades que según quienes conforman la organización, son

visibles en cada uno de los ecuatorianos y ecuatorianas. Además, en el logo se empleará un isotipo con forma de ave, la cual se relaciona directamente con el cóndor, ave emblemática de Ecuador.



Figura No 2: Logotipo empresarial

**Empaque y etiquetado:** Los colores corporativos son de gran importancia para el posicionamiento que se quiera dar a un producto, es así que marcas de licores reconocidas a nivel mundial utilizan los colores dorado, negro y blanco para crear una reacción importante entre los consumidores generando una impresión de elegancia y de concepción moderna. (Pintado & Sánchez, 2013). Por dicho motivo, los colores empleados en el empaque y etiquetado del producto serán los mismos que se usó en el logo de la marca (negro, rojo y blanco), pretendiendo cuidar así todos y cada uno de los detalles del producto a comercializar.



Figura No 3: Propuesta de etiqueta y embase

### 5.2.2 Precio

Precio es el valor monetario que percibe una empresa por la venta de un producto o servicio, es decir, es la cantidad de dinero que los consumidores desisten para obtener los beneficios del mismo. (Kotler & Armstrong, 2013)

Este aspecto es de suma importancia ya que un precio excesivo puede llegar a generar una respuesta negativa por parte del cliente, y de la misma manera un precio muy bajo, es así, que este no puede de ningún modo ser fijado sin un estudio e investigación que avale el mismo.

Dentro de esta investigación nombrada previamente, hay que recalcar los distintos costos fijos y variables a los cuales la compañía debe regirse mes a mes, además, de una pequeña comparación sobre el precio actual de nuestros competidores directos y el precio que el consumidor cree conveniente para adquirir el producto.

En la tabla que se muestra a continuación se puede observar los precios de los cuatro principales competidores directos de "Fire Spirit", los cuales pueden ser adquiridos con facilidad por los clientes dentro del territorio ecuatoriano.

Tabla No 10: Precios de la actual competencia directa al mes de mayo de 2018.

| Nombre de la bebida  | Precio de venta al público |
|----------------------|----------------------------|
| Black Castle         | 13 USD                     |
| Jack Daniel's Fire   | 69 USD                     |
| Zhumir Plug (whisky) | 7 USD                      |
| Black Owl Fire       | 13 USD                     |

Adaptado de: Lista de precios Supermaxi, 2018

Es así, que el precio de venta al público fijado para una botella de "FIRE SPIRIT" de 75cl es de **20 dólares americanos (USD)**, precio que toma en cuenta los costos de maquila y la opinión del consumidor, la cual se refleja en la pregunta 21 de la encuesta realizada en el capítulo 3 del presente trabajo, donde el 63.2% de los encuestados aseguró que el precio óptimo no tendría que superar los 24 USD. Además, dicho precio es coherente con la realidad actual del mercado

ecuatoriano, donde, como se puede observar en la tabla anterior, una botella de “Black Owl Fire” bebida similar a la propuesta, tiene un P.V.P de 13 USD.

#### **5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios**

La estrategia de fijación de precio a utilizarse es la de “**Descremado**”, la cual consiste en fijar un precio elevado o mayor al que existe en el mercado, con el fin de obtener ingresos significativos en la etapa de introducción para así, poder ir disminuyendo el precio actual conforme pase el tiempo. (Kotler & Armstrong, 2013). Esto con el fin de marcar una pequeña distancia con los competidores y ofrecer así un sentimiento de exclusividad a los clientes que tienen entre sus características el consumo de productos de calidad superior.

#### **5.2.2.2 Estrategia de entrada**

La estrategia que se usará para entrar al mercado es la de “Ataque a los costados”. Dicha estrategia de reto de mercado consiste en enfocarse en el o los puntos débiles del líder, por lo general es utilizada por los competidores nuevos o débiles. (Sandhusen, 2002). Se aplicará la estrategia mencionada ya que encaja con las características de “**Innovaliquors ec**”, al ser una empresa nueva y pequeña, aplicar la estrategia mencionada permitirá despojar y desagregar las debilidades más importantes de los competidores con el fin de mejorar dichos aspectos y no cometer los mismos errores ya identificados.

#### **5.2.2.3 Costo de venta. (Anexo 4)**

Como ya se planteó en capítulos anteriores, para la elaboración de “Fire Spirit” se utilizará la capacidad ociosa de una empresa ecuatoriana, cuyo nombre, historia y ubicación serán revelados en apartados posteriores (5.2.5.4). La negociación a la que se llegó con dicha empresa consta de la elaboración del producto junto con el empaque y etiquetado. La capacidad ociosa de esta empresa es de una producción mínima de 600 litros, el precio por litro se ha fijado en 5 USD más el respectivo impuesto a consumos especiales (ICE), el cual es de 7 USD con 22 centavos por cada litro puro de licor. (Anexo 4). Adicionalmente, se ha tomado en cuenta la cantidad de canela que se empleara en la elaboración de cada envase de la bebida, para el cálculo, se hizo una pequeña entrevista al Lcdo. Manuel Ruano, experto en Biotecnología, cuyos

cálculos con su respectivo fundamento pueden observarse en el (Anexo 5), en este, el experto expresa que el proceso que se debe realizar se llama infusión, en el cual se emplearán entre 7.04 gr hasta 70.4 gr de canela por envase de 75cl. Es así que el costo de venta de una botella de “Fire Spirit” con un 70% de sabor a canela es el siguiente:

Tabla No 11: Costo de Venta

| Costo de venta   |        |                |                               |             |
|--|--------|----------------|-------------------------------|-------------|
| Detalle  | Unidad | Costo unitario | Cantidad mínima de producción | Costo total |
| Maquila del producto (elaboración, empaque y etiquetado) | 1 LT   | \$ 5,00        | 600 LT                        | \$ 3.000,00 |
| Maquila del producto (elaboración, empaque y etiquetado) | 75cl   | \$ 3,75        | 800 botellas                  | \$ 3.000,00 |
| Cantidad de canela por botella                           | 75cl   | \$ 1,66        | 800 botellas                  | \$ 1.328,00 |
| Impuesto a consumos especiales (ICE)                     | 750 cl | \$ 1,89        | 800 botellas                  | \$ 1.512,00 |
| Costo total Unitario                                     |        | \$             | 7,30                          |             |
| Costo total 800 Botellas                                 |        | \$             | 5.840,00                      |             |

### 5.2.3 Plaza

La plaza es todo el conjunto de actividades que realiza la empresa para que su producto esté a disponibilidad del cliente meta. (Kotler & Armstrong, 2013). Es así que se ha decidido poner a la venta el whisky “Fire Spirit” en sitios clave donde los clientes puedan comprar la bebida para posteriormente ir a degustarla en otro lugar o simplemente, comprar la bebida y degustarla en el mismo sitio. A continuación se detallará con mayor énfasis lo mencionado.

### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución a aplicarse será la de “Distribución intensiva”. Esta estrategia se basa en la búsqueda del mayor número de puntos de venta, teniendo como objetivos generales tres importantes aspectos que son: lograr una gran cobertura, una cuota de mercado significativa y un número de ventas elevadas. (Lambin, 2009).

Esta estrategia ha sido elegida debido a que el producto a comercializar es un producto de consumo masivo, por tal razón, es necesario que este sea expandido en diferentes puntos del mercado previamente seleccionado y así intentar obtener una rentabilidad mayor que ayude a cubrir los gastos y costos altos que se generan siempre en todo tipo de emprendimiento.

### **5.2.3.2 Puntos de venta y cobertura**

Como ya se ha recalado, los puntos de venta establecidos incluyen tanto los canales “*On premise*” como “*Off premise*” de la industria, los cuales según el experto entrevistado el Ing. Paolo Suasnavas, son de suma importancia para el éxito dentro de la misma.

“Por un lado, el Canal “*On premise*” hace referencia a los sitios donde el cliente acude a consumir el producto como restaurantes, discotecas, bares y más, mientras que el otro canal hace referencia a aquellos lugares donde únicamente el cliente compra el producto para consumir en un lugar distinto tales como, supermercados, licorerías, tiendas especializadas y otros.” (P. Suasnavas, comunicación personal, 20 de diciembre de 2017).

Por consiguiente, se realizarán alianzas estratégicas con cinco distintas discotecas de la capital ecuatoriana, dos de Ambato y dos de Riobamba, ciudades a las cuales se pretende llegar con el producto. Además, se proyecta llegar a un acuerdo de exclusividad con la empresa “Bassic” la cual realiza conciertos y eventos de música alternativa y electrónica en la ciudad de Quito, eventos que durante un año han tenido un éxito increíble dentro de la industria del entretenimiento en el país.

También, el Ing. Pablo Lazo, experto entrevistado en el presente plan de negocios, aseguró poder incluir la bebida “FIRE SPIRIT” dentro de su menú de cocteles y licores en el famoso lugar de entretenimiento “SHOT ME Cumbayá”, esto debido a que su compañía de elaboración de bebidas alcohólicas posee entre sus productos un vodka (Nummer), un aguardiente (Ronda), por lo que un whisky sabor a canela es según el experto la bebida perfecta para ser incluida en este y más lugares de diversión nocturna. (P. Lazo, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

De igual manera se espera llegar a un acuerdo con la compañía “La Favorita”, de este modo se podrá vender el producto en su cadena de supermercados “Megamaxi”. Una vez cumplida todos los requisitos que esta compañía requiere, se espera llegar a un mayor número de personas, logrando así abarcar un porcentaje de participación mayor en el mercado, para observar los pasos y requisitos necesarios diríjase al (Anexo 6).

Finalmente, se tiene previsto realizar “Showrooms” o ferias en diferentes puntos clave de las ciudades, tales como bares, fiestas, eventos de aglomeración y lugares cercanos a universidades. Se espera que estas pequeñas ferias de promoción de cómo resultado una rentabilidad mayor.

### 5.2.3.3 Canal de distribución

Para la distribución de “Fire Spirit” se utilizará un canal corto e indirecto tanto para el consumidor “Of premise” como el consumidor “On premise”, dado que el mismo no será entregado de forma inmediata al consumidor final. Por un lado se tiene previsto emplear un intermediario minorista el cual haga llegar el producto al cliente, mientras que para el otro tipo de consumidores, se empleara de igual manera un agente externo que pueda entregar el producto al cliente para que este pueda degustarlo dentro de sus instalaciones.



Figura No 4: Canal de distribución clientes Of premise

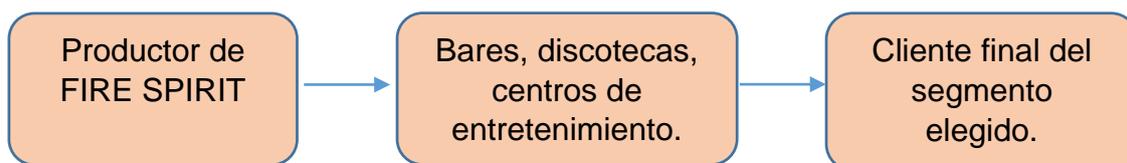


Figura No 5: Canal de distribución clientes On premise

### 5.2.3.4 Presupuesto para plaza

Tabla No 12: Presupuesto para plaza

| RESUMEN GASTOS PLAZA   |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Plaza  | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
| Transporte para venta en perchas Corporación Favorita  | \$ 600          | \$ 613          | \$ 626          | \$ 639          | \$ 653          |
| Transporte Showrooms para venta, promoción y muestra de producto   | \$ 8.640        | \$ 2.941        | \$ 3.004        | \$ 3.068        | \$ 3.133        |
| Transporte para venta en bares y discotecas  | \$ 600          | \$ 613          | \$ 626          | \$ 639          | \$ 653          |
| <b>Total</b>   | <b>\$ 9.840</b> | <b>\$ 4.167</b> | <b>\$ 4.256</b> | <b>\$ 4.346</b> | <b>\$ 4.439</b> |
| <b>Nota:</b> Los datos crecen en relación con la inflación anual promedio calculada entre el 2013- 2017 (2,13%). |                 |                 |                 |                 |                 |

Según una investigación realizada por el “Diario Expresso” en el año 2015, un alquiler de una isla es un estímulo para los emprendedores en el país, el mismo puede tener un costo entre 200 USD y 800 USD, cifra significativamente baja en comparación al costo por el alquiler de un local comercial completo. (Expresso, 2015). Sin embargo esta cifra aún es alta para una empresa en nacimiento. Por este motivo únicamente se realizarán Showrooms en fiestas, eventos y actividades similares donde no existe un cobro por el espacio y únicamente se exige que la empresa disponga de muestras del producto, promotor o promotora y su propia isla. Por este motivo en el presupuesto de constitución ya se encuentra el precio de 150\$ por cada una de las 4 islas a necesitarse, por lo que el costo mensual en plaza será únicamente el logístico de llevar, armar y desarmar dichos espacios (30 USD). Además, se ha incluido en el presupuesto un promedio de 50 USD mensuales para la venta del producto en bares,

discotecas y en las perchas de Corporación Favorita, esto debido a que las actividades mencionadas no tienen ningún costo aparte del logístico que implica llevar las cajas de “Fire Spirit” a los puntos ya mencionados.

## 5.2.4 Promoción

Promoción son los distintos tipos de técnicas que se encuentran incluidas en el plan de marketing con el fin de alcanzar aquellos objetivos específicos previamente establecidos, mediante el uso de estímulos u acciones limitadas en el espacio y en el tiempo, encaminadas a colectivos determinados (Bonta & Farber, 2002).

### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia que se empleará en el aspecto promocional será una estrategia de comunicación “Pull”. Esta se enfoca de manera completa al consumidor final, con acciones directas a comunicar sin presionar para que de esta manera el cliente meta se sienta incentivado a realizar la compra. (Kotler & Armstrong, 2013).

### 5.2.4.2 Marketing digital

Según Victor Peçanha, Co-fundador del Rock Content y profesional en el tema. Marketing Digital son todas las actividades clave que una compañía o persona realizan de manera virtual con el fin de desarrollar una identidad de marca, crear relaciones duraderas y atraer nuevos clientes para el producto o servicio que se promueve en medios digitales. (Peçanha, s.f.).

The image displays two screenshots of the Facebook page for 'Fire Spirit'. The left screenshot shows the page's settings and information, including the category 'Alimentos y bebidas', the name 'Fire Spirit', and a description in Spanish. The right screenshot shows the public view of the page, featuring the 'Fire Spirit' logo, a map of the location, and contact information.

Figura No 6: Presencia en redes sociales (Facebook).



Figura No 7: Presencia en redes sociales (Instagram).

Como se puede observar en la figura 6 y 7, Facebook e Instagram serán las redes sociales en las cuales no solo se promocionará el producto, sino también la filosofía y valores que promueve la empresa. Dichas redes sociales han sido elegidas por dos razones principales. En primer lugar, el mercado objetivo de “Fire Spirit”, en lo que a edad y nivel socioeconómico respecta, posee características acorde a aquellas personas que usan este tipo de plataformas. Además, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la región con un mayor porcentaje de personas activas en una red social es la región sierra, con el 41,4%, por encima del 38% y 34% que poseen las regiones de la costa y amazonia respectivamente. (INEC, 2015).

Por otro lado, Según una de las revistas más serias e importantes de marketing en Europa, Facebook es la red social más trascendente para todas aquellas empresas que quieran tener un impacto mayor mediante el uso de marketing digital, sin embargo, en el último año esta red social se ha visto abandonada por miles de páginas de distintas marcas u servicios, las cuales han realizado un pequeño salto a Instagram, la red social que esta destronando a Facebook debido a su sencillez, interfaz amigable, y a su mayor alcance en respuestas, llegando a superar por tres veces las cifras de *engagement* que posee Facebook. (PuroMarketing, 2018).

Tabla No 13: Presupuesto proyectado para Marketing Digital.

| <b>RESUMEN GASTO MKT DIGITAL</b>   |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Marketing digital</b>   | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    | <b>Año 5</b>    |
| Publicidad Facebook  | \$ 720          | \$ 540          | \$ 540          | \$ 540          | \$ 540          |
| Publicidad Instagram   | \$ 720          | \$ 540          | \$ 540          | \$ 540          | \$ 540          |
| Diseño de página web   | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Mantenimiento de Pagina Web  | \$ 320          | \$ 320          | \$ 320          | \$ 320          | \$ 320          |
| <b>Total</b>   | <b>\$ 1.760</b> | <b>\$ 1.400</b> | <b>\$ 1.400</b> | <b>\$ 1.400</b> | <b>\$ 1.400</b> |
| <b>Nota:</b> Los datos crecen en relación con la inflación anual promedio calculada entre el 2013- 2017 (2,13%). |                 |                 |                 |                 |                 |

### 5.2.4.3 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está enfocada y direccionada en satisfacer la necesidad del cliente llegando con el producto en el momento oportuno. Por tal razón, la fuerza de ventas estará dividido en dos aspectos, el primero, al cual ya se hizo referencia y fue tomado en cuenta para el presupuesto en el punto 5.2.4 (Plaza), estará a cargo de la cadena “La Favorita”, sus respectivos locales comerciales y centros de entretenimiento donde se pretende vender el producto, mientras que el segundo aspecto estará a cargo únicamente de la empresa fabricante de “Fire Spirit”. Se implementará personal capacitado en “*Showrooms*” o ferias que tienen previsto realizarse de manera continua durante los días viernes y sábados de los primeros 6 meses de lanzado el producto, la cifra se reducirá a la mitad durante los siguientes 6 meses del mismo periodo, mientras que en los próximos años serán realizados únicamente en fechas que la empresa considere favorables, por lo cual se ha puesto un promedio de 3 veces por mes. Estos serán llevados a cabo en la ciudad de Quito, Ambato y Riobamba en un evento a la vez los días viernes y sábados. En cada *showroom* que se realice, estará presente un/a promotor/a, cuyo propósito y labor principal es la promoción y venta del producto, esto nos da como resultado el uso de 3 personas en total, una por cada ciudad.

Tabla No 14: Presupuesto proyectado de fuerzas de ventas.

| RESUMEN FUERZA DE VENTAS   |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Fuerza de ventas   | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
| Modelo promotor/a  | \$ 4.536        | \$ 2.160        | \$ 2.161        | \$ 2.161        | \$ 2.162        |
| <b>Total</b>   | <b>\$ 4.536</b> | <b>\$ 2.160</b> | <b>\$ 2.161</b> | <b>\$ 2.161</b> | <b>\$ 2.162</b> |
| <b>Nota:</b> Los datos crecen en relación con la tasa de crecimiento salarial (2,93%). |                 |                 |                 |                 |                 |

#### 5.2.4.4 Relaciones públicas

“Las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso.” (Cutlip, Center, & Broom, 2003, pág. 33).

Las relaciones públicas que “**Innovaliquors ec**” generará y mantendrá con distintos stakeholders de la industria, serán realizadas en pro del mercado meta y la empresa. En primer lugar, se tiene previsto realizar reuniones con las distintas instituciones regulatorias gubernamentales del país, con el fin de proponer campañas a favor del consumo de alcohol responsable, la estricta venta del mismo únicamente a personas mayores de edad y la regulación de la venta y producción de licor de dudosa procedencia.

De igual manera, se realizarán reuniones mensuales con los altos mandos de la compañía “**Destilería Bonanza**”, la cual será la encargada de la maquila de nuestro producto. Esta empresa se encuentra ubicada en Portoviejo, es el primer micro-destilería en Ecuador y su dueño es el Sr. Joachim Schulze de nacionalidad alemana con ya más de 20 años erradicado en el país. Su planta actualmente está enfocada en la elaboración de cerveza artesanal, aunque en años anteriores su “Ron Portoviejo” y su “Whisky New Port” poseían una gran demanda en este sector.

Además, se realizarán eventos en pro del cuidado del medio ambiente, en donde serán participes grupos sociales, grupos medioambientales, medios de comunicación y entidades públicas, esto debido a que “**Innovaliquors ec**” incluirá en la elaboración de su producto botellas únicamente recicladas, insumo que de igual manera se encuentra a cargo de “**Destilería Bonanza**”, debido a su conocimiento y experiencia dentro de campo. Además, su local comercial

donde expenden sus productos en Portoviejo, ya emplea este tipo de material reciclable, por lo que la adquisición del mismo no es problema para la empresa mencionada.

Finalmente, se tiene previsto un gran evento para el lanzamiento de “Fire Spirit” al mercado, el mismo que se lo realizará en el sector de Cumbayá en uno de los más aclamados centros de entretenimiento nocturno “Shot me Cumbayá”, este contará con la presencia de un artista sorpresa, modelos, decoración acorde al evento y muestras gratuitas del producto.

A continuación, se puede observar el presupuesto proyectado para las actividades previamente mencionadas.

Tabla No 15: Presupuesto proyectado de Relaciones Públicas.

| <b>RESUMEN RELACIONES PÚBLICAS</b>         |                    |                   |                 |               |               |               |               |
|--|--------------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>RESUMEN RELACIONES PÚBLICAS</b>         | <b>Costo Unit.</b> | <b>Meses pago</b> | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
| Evento de lanzamiento                      | \$ 529             | 1                 | \$ 529          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| Eventos entidades gubernamentales          | \$ 400             | 1                 | \$ 400          | \$ 408,52     | \$ 417,22     | \$ 426,11     | \$ 435,18     |
| Eventos grupos sociales y medioambientales | \$ 300             | 1                 | \$ 300          | \$ 306,39     | \$ 312,92     | \$ 319,58     | \$ 326,39     |
| <b>TOTAL</b>                               |                    |                   | <b>\$ 1.229</b> | <b>\$ 715</b> | <b>\$ 730</b> | <b>\$ 746</b> | <b>\$ 762</b> |

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión y visión**

#### **Misión:**

La misión empresarial ha sido planteada en armonía y conformidad a los nueve elementos con las que según el autor del libro “Conceptos de administración Estratégica” Fred David debe estar compuesta.

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas innovadoras, nuestros insumos de producción reflejan la calidad de nuestro producto y el cuidado del medio ambiente, nuestros procesos

y relaciones internas buscan generar siempre reacciones positivas por parte de nuestros clientes, proveedores, distribuidores y colaboradores, todo con el fin de brindar una experiencia memorable al consumidor final.”

### Visión:

La visión empresarial ha sido planteada en armonía y conformidad a los cinco elementos con las que según el autor del libro “Conceptos de administración Estratégica” Fred David debe estar compuesta.

“Llegar a posicionarnos dentro de los próximos 5 años como una de las principales empresas ecuatorianas en la elaboración de bebidas alcohólicas innovadoras, con una cartera de productos diversificada con enfoque internacional.”

## 6.2 Objetivos estratégicos (largo plazo) y específicos (mediano plazo)

### 6.2.1 Etapa de la industria

Antes de formular objetivos se debe tener claro en qué etapa se encuentra la industria en este momento, por tal razón, en el siguiente gráfico se podrá observar una línea en el tiempo que representa la producción bruta de bebidas alcohólicas en comparación con la de bebidas no alcohólicas.

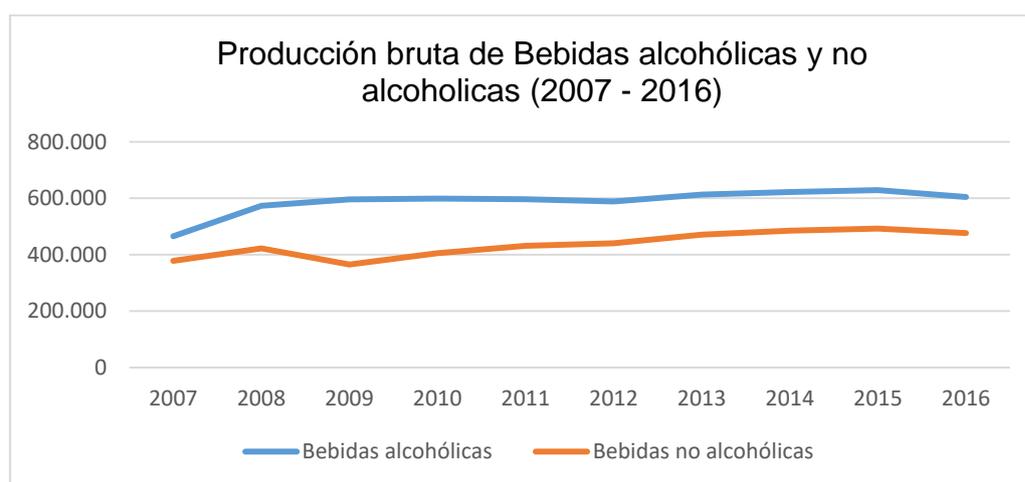


Figura No 8: Producción bruta de bebidas.  
Adaptado de: BCE, 2016

Como se puede observar, la producción de bebidas alcohólicas supera en una cantidad significativa a la de bebidas no alcohólicas. Sin tomar en cuenta el año 2016 debido a que no es el dato total si no porcentual de algunos meses, se puede decir entonces que la industria de elaboración de bebidas alcohólicas se encuentra en pleno despliegue o madurez.

### 6.2.2 Objetivos de la organización

Las siguientes dos tablas muestran los objetivos empresariales tanto de largo plazo como de mediano plazo, los mismos se encuentran identificados con su respectiva meta, indicador y perspectiva.

Tabla No 16: Objetivos estratégicos de la empresa (Largo Plazo)

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Objetivos estratégicos a largo plazo</b> | <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>                                    |  |  |
|   | <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>  |
|   | Recuperar la inversión inicial.                                  | Resultado final del (PRI) periodo de recuperación de la inversión. | Recuperar en un máximo de 3 periodos.                                  |
|   | <b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>                                   |  |  |
|   | <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>  |
|   | Aumentar cuota de mercado año tras año.                          | Porcentaje de cuota de mercado anual.                              | Llegar al 3% de participación al finalizar el quinto periodo.          |
|   | <b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>                                   |  |  |
|   | <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>  |
|   | Tener planta propia de fabricación para el 6to periodo           | Rentabilidad anual que permita la inversión                        | Obtener una rentabilidad 3 veces mayor a los costes en el 5to periodo. |
|   | <b>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>                    |  |  |
|   | <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>  |
|   | Invertir en capacitaciones para el capital humano de la empresa. | Porcentaje del total de rentabilidad invertida en capacitaciones.  | 5% de rentabilidad destinado a capacitación a partir del 2do año.      |

Tabla No 17: Objetivos específicos de la empresa. (Corto Plazo)

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>Objetivos específicos a corto plazo</b> | <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>   |  |   |
|  | <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>   |
|  | Reducir fuerza de ventas.   | Cantidad de dinero destinado para fuerza de ventas.  | 30% menos a partir del segundo semestre del primer periodo.   |
|  | <b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>  |  |   |
|  | <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>   |
|  | Mantener cuota de mercado.  | Porcentaje de participación de mercado.  | Llegar y no disminuir el 0.5% de cuota de mercado en el primer año.                                       |
|  | <b>PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>  |  |   |
|  | <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>   |
|  | Poseer pocos ciclos de producción.  | Número de ciclos de producción en el primer periodo  | Llegar a un máximo de 3 ciclos en el primer periodo.  |
|  | <b>PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>   |  |   |
|  | <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b>   | <b>Meta</b>   |
|  | Gestionar e integrar al capital humano de la empresa bajo un enfoque y visión global de compañía y trabajo en equipo. | Porcentaje anual del total de rentabilidad invertida en actividades que identifiquen al personal con los objetivos globales de la empresa y su visión estratégica. | Destinar el 3% de rentabilidad del periodo uno a actividades de integración e identificación empresarial. |

### 6.3 Plan de operaciones

En el presente apartado, se reunirán todos aquellos aspectos que poseen relación con la producción de “Fire Spirit”, de esta manera se podrá visualizar de un modo sencillo los distintos procesos que se debe manejar e implementar dentro de la empresa para la entrega del producto final deseado. Para esto, se ha realizado el siguiente mapa de procesos:

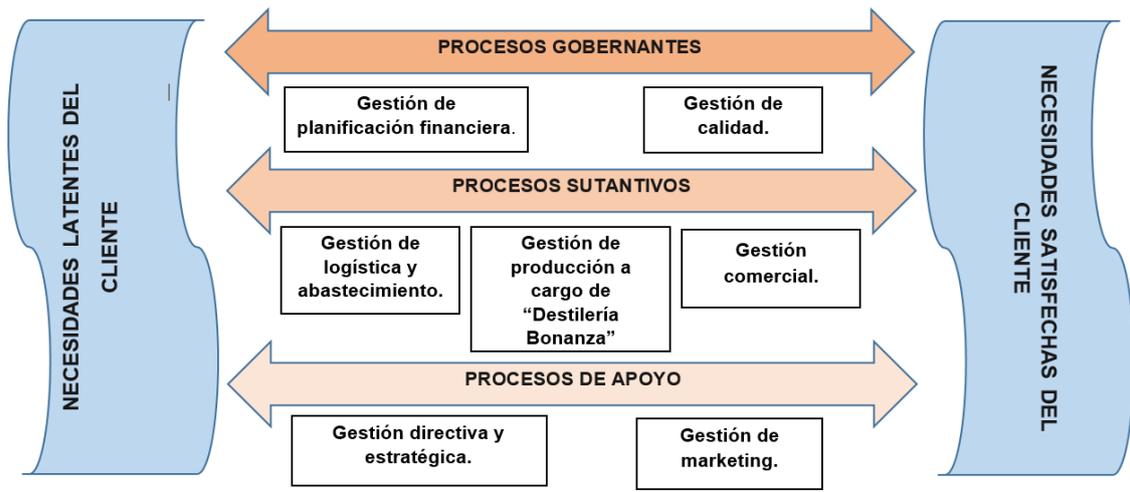


Figura No 9: Mapa de procesos

### 6.3.1 Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa son todas las labores u actividades que se realizan con el fin de crear un mayor valor al producto que se desea elaborar y posteriormente comercializar. (Porter, 2002). La misma es de gran utilidad debido a que permite desagregar cada una de las actividades, accediendo así a una mejor visualización de las fortalezas y oportunidades existentes dentro de los procesos de la empresa.

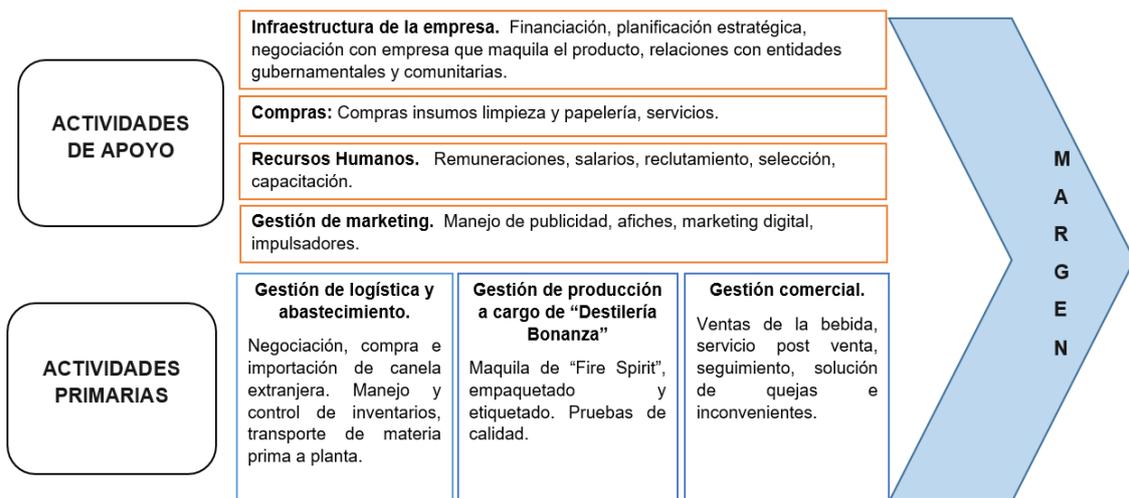


Figura No 10: Cadena de valor

### Funciones y actividades para la creación de valor

- **Infraestructura de la empresa:** En este aspecto se pretende dar valor mediante el correcto uso y generación de recursos para la empresa, las buenas relaciones que se generen con los proveedores, intermediarios y distribuidores de nuestro producto. Además, la negociación que periodo a periodo se tenga que llevar a cabo con los altos mandos de “Destilería Bonanza” para la continuidad de la correcta y profesional maquila de “Fire Spirit” que brinda esta empresa en su planta.
- **Compras:** Los esfuerzos dentro de este aspecto están enfocados en la búsqueda de mejores proveedores de insumos, los cuales puedan brindar un precio mejor sin que la calidad de los mismos disminuya. Es necesaria la cotización, comparación, selección y posterior aprobación para la compra de los mismos.
- **Recursos Humanos:** El valor percibido por el cliente se relaciona directamente con el trato y conocimiento que posean nuestros colaboradores. Es por esto, que el proceso de reclutamiento para cualquiera de las áreas será llevado a cabo con seriedad e imparcialidad alguna.
- **Gestión de marketing:** La correcta implementación de publicidad tanto en redes sociales como en medios tradicionales es clave para el éxito dentro de la industria, en esta, se pretende generar valor mediante la fácil obtención de información acerca del producto y las promociones que mes a mes la empresa sacará a flote para los clientes.
- **Gestión de logística y abastecimiento:** Negociaciones eficientes con el proveedor de canela en Sri Lanka, correcto seguimiento y cuidado del mismo hasta su llegada a la planta en Pedernales.
- **Gestión de producción:** Vigilar el proceso de producción y realizar pruebas de calidad permitirán que el valor del producto aumente al entregar el mismo sin ningún tipo de fallas e inconvenientes al consumidor final.
- **Gestión comercial:** Negociación con Corporación favorita conforme a las necesidades y beneficios de lado y lado, disponibilidad del producto en todo local comercial, atención permanente y eficiente en cada uno de las ferias a realizarse.

### **6.3.2 Régimen de internacionalización**

Como ya es de conocimiento, para la elaboración de “Fire Spirit” es necesario contar con su principal diferenciador, la “Canela Ceilán” proveniente de Sri Lanka. La misma será importada bajo el régimen aduanero de “Importación para el consumo” el cual es definido como: “El régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país”. (SENAE, 2018). La compañía que proveerá de la materia prima mencionada es “ARAVA EXPORTS”, empresa que en el presente año ha ganado el galardón bronce en los premios “Emprendedor del año” en su país. La canela que esta compañía proveerá es “Pure Ceylon Cinnamon de Sri Lanka” con su especie de más alta calidad “Alba”.

### **6.3.3 Flujograma de procesos**

- **Flujograma de procesos para la importación de canela. (Anexo 8)**

Para la importación de canela Ceilán de alta calidad desde Sri Lanka a Ecuador se empleará el Incoterm (DDP). El mismo se basa en que la empresa ubicada en el país exportador, correrá con todos los costos u obligaciones hasta que el producto final llegue a la planta localizada en Ecuador en la ciudad de Portoviejo. Entre las obligaciones a incurrir por parte del exportador se encuentran trámites de exportación, pago de seguro, flete internacional, transporte principal y secundario e impuestos, es decir, se encarga de todas las obligaciones hasta que el producto se encuentre en la planta de producción. (Comercio y Aduanas, 2014).

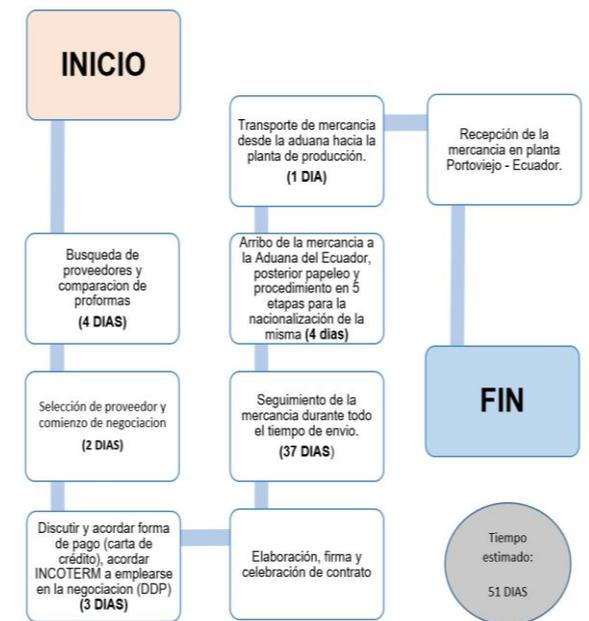


Figura No 11: Flujograma de procesos para la importación de canela

- **Calculo de costo de importación. (Anexo 8)**

El precio DDP de un kg de canela de alta calidad se ha cotizado en 26.90 USD, precio que incluye flete y seguro por parte de la empresa exportadora. Además, "Innovaliquors ec" asumirá el costo de los impuestos a pagar como son el Ad valorem, Fodinfra e IVA. Dicho esto, el precio total de un kg de canela es el siguiente:

Tabla No 18: Calculo de costo por kg de canela

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Kg de canela</b>                  | <b>\$ 25,12</b> |
| Flete(1.25*KG)                       | \$ 1,25         |
| Seguro 2%                            | \$ 0,53         |
| <b>Kg de canela + Seguro + Flete</b> | <b>\$ 26,90</b> |
| Precio DDP                           | \$ 26,90        |
| Advalorem 10%                        | \$ 2,69         |
| Fodinfra 0.5%                        | \$ 0,13         |
| ICE                                  | \$ -            |
| <b>Subtotal antes de IVA</b>         | <b>\$ 29,72</b> |
| IVA 12%                              | \$ 3,57         |
| <b>Total</b>                         | <b>\$ 33,29</b> |

Tabla No 19: Ficha técnica de importación

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>* Producto</b>  |                             |
| Cinnamomum zeylanicum Blume" (exc. sin triturar ni pulverizar) |                             |
| <b>* Subpartida arancelaria</b>                                |                             |
| 0906.11.00   |                             |
| <b>* Empresa Exportadora</b>                                   |                             |
| Arava Pvt Ltd  |                             |
| <b>* País exportador</b>                                       | Sri Lanka                   |
| <b>* País importador</b>                                       | Ecuador                     |
| Colombo - Sri Lanka  | <b>* Puerto de embarque</b> |
| Guayaquil - Ecuador  | <b>* Puerto de destino</b>  |

- **Flujograma de procesos para la elaboración de “Fire Spirit”**

En capítulos y apartados posteriores, se ha hecho referencia a la decisión tomada por parte de “Innovaliquors ec” de maquilar el producto “Fire Spirit” ocupando la capacidad ociosa que posee “Destilería Bonanza” en su planta. Esta decisión fue tomada bajo 3 aspectos principales. En primer lugar las recomendaciones realizadas por los expertos entrevistados. Segundo, por la factibilidad de usar el “*Know How*” de la empresa nombrada, la cual posee varios años de experiencia en lo que ha producción de licor se refiere, permitiendo así, implementar procesos de producción de calidad en la elaboración de la bebida. Finalmente, debido a los altos costos en los que se debe incurrir al querer tener una planta propia de producción, un claro ejemplo es el costo de una maquina destiladora de acero inoxidable de 200lt, la cual tiene un precio cerca de los 4000 USD incluyendo impuestos, tal como se puede observar en el (Anexo 7).

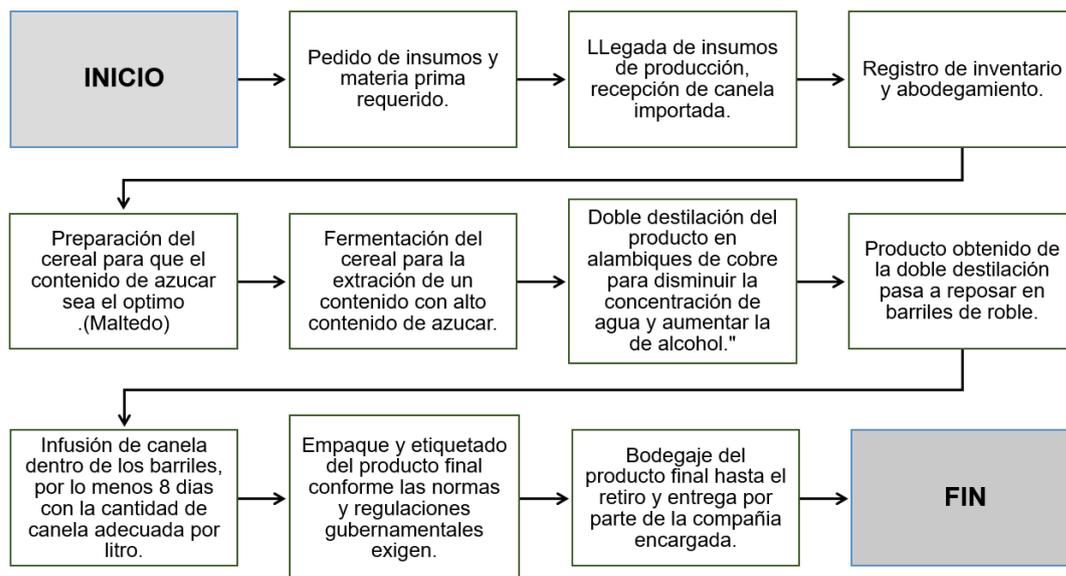


Figura No 12: Flujograma de procesos para la Elaboración de “Fire Spirit”

### 6.3.4 Infraestructura

La infraestructura de “Innovaliquors ec” es en primera instancia pequeña, esto debido a que todo su proceso de producción está a cargo de una empresa diferente. Por este motivo, únicamente se tiene previsto incurrir en el arriendo de un piso ubicado en la ciudad de Quito, en las calles Shyris e Isla floreana N41-151 en el edificio “Axios”. Este espacio contará con 3 oficinas mixtas destinadas a administración & finanzas, logística & recursos humanos y finalmente marketing & gestión comercial. Además, contará con un baño para caballeros, uno para damas, una bodega donde se almacenarán muestras del producto a comercializar, 2 parqueaderos subterráneos y una recepción en la entrada.



Figura No 13: Infraestructura de la empresa

### 6.3.5 Requerimientos de equipos y herramientas

Tabla No 20: Requerimiento de equipos y herramientas

| Equipo u Herramienta requerido            | Unidad de medida | Cantidad | Precio unitario | Precio total |
|---|------------------|----------|-----------------|--------------|
| Mesas de trabajo                          | Unidades         | 8        | 108             | 864          |
| Sillón ergonómico reclinable gerencial    | Unidades         | 3        | 98              | 294          |
| Sillas de trabajo                         | Unidades         | 8        | 27              | 216          |
| Computadoras de torre                     | Unidades         | 3        | 600             | 1800         |
| Computadoras portátiles "Lenovo" I5 500gb | Unidades         | 2        | 750             | 1500         |
| Cafetera                                  | Unidades         | 1        | 114             | 114          |
| Refrigeradora Mabe 250lt                  | Unidades         | 1        | 410             | 410          |
| Copiadora profesional Rico                | Unidades         | 1        | 900             | 900          |
| Teléfono de escritorio                    | Unidades         | 3        | 40              | 120          |
| Microondas Electrolux 28lt                | Unidades         | 1        | 108             | 108          |
| Azúcar Quintal                            | Quintal          | 1        | 40              | 40           |
| Café para pasar                           | Gramos           | 2        | 40              | 80           |
| Estantería                                | Unidades         | 8        | 75              | 600          |
| Insumos de oficina                        |                  |          |                 |              |
| Esfero BIC Punta Fina                     | Unidades         | 24       | 0,32            | 7,68         |
| Lápiz DIXON HB No 2                       | Unidades         | 24       | 0,15            | 3,6          |
| Grapadora mediana KW 5760                 | Unidades         | 6        | 3,8             | 22,8         |
| Perforadora KW 912 mediana                | Unidades         | 6        | 3,04            | 18,24        |
| Corrector tipo esfero liquido             | Unidades         | 12       | 1,66            | 19,92        |
| Sacapuntas industrial                     | Unidades         | 6        | 2,7             | 16,2         |
| Regla plástica 30 CM                      | Unidades         | 6        | 0,18            | 1,08         |
| Cuaderno espiral pequeño 100 HOJ CUADROS  | Unidades         | 15       | 0,6             | 9            |
| Grapas estándar 26/6 5000 UNDS.           | Unidades         | 5        | 0,89            | 4,45         |
| Folder plástico grande V/C                | Unidades         | 8        | 4,2             | 33,6         |
| Marcador EDDING 300 Punta Redonda         | Unidades         | 5        | 3,05            | 15,25        |
| Papel Bond 75 GRS A-4 XEROX*              | Unidades         | 12       | 2,85            | 34,2         |
| Cinta adhesiva 18X25 TRANSPARENTE         | Unidades         | 8        | 0,17            | 1,36         |
| Calculadora MX-12S 12 DIGITOS             | Unidades         | 6        | 6,7             | 40,2         |

|  |                    |    |       |       |
|--|--------------------|----|-------|-------|
| Sacagrapas   | Unidades           | 6  | 0,3   | 1,8   |
| Pizarra tz líquida 1.50 x 1.20 MTRS                | Unidades           | 2  | 48,3  | 96,6  |
| Insumos de limpieza                                |                    |    |       |       |
| Servilleta Elite Mesa 28x28cm. 300Und.             | Unidades           | 3  | 2,05  | 6,15  |
| Ambiental Tips Aerosol 400ml                       | Unidades           | 4  | 2,77  | 11,08 |
| Lavavajillas Tips Crema 1000 Gr.                   | Unidades           | 2  | 2,40  | 4,8   |
| Escoba De Fibra Coco 30Cm                          | Unidades           | 2  | 2,48  | 4,96  |
| Jabón Líquido Bio institucional Gl.                | Unidades           | 3  | 3,92  | 11,76 |
| Jumbo Elite Económico 1H.400M.                     | Unidades           | 10 | 2,53  | 25,3  |
| Funda 18x24 0.8 Micras <b>Negra paq. X 10 unid</b> | Unidades           | 10 | 0,35  | 3,5   |
| Dispensador Jabón Líquido 500ml A. Inox.           | Unidades           | 2  | 14,60 | 29,2  |
| Detergente Industrial 11% <b>20 Kilos</b>          | Unidades           | 1  | 36,86 | 36,86 |
| Cloro Ozz 5,5% Caneca <b>20 Lt.</b>                | Unidades           | 1  | 15,25 | 15,25 |
| Trapeador industrial 40 cms                        | Unidades           | 2  | 3,80  | 7,6   |
| Basurero   | Unidades           | 8  | 8,5   | 68    |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>7596,44 USD</b> |    |       |       |

#### 6.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional a implementarse en el presente plan de negocios será una estructura básica o simple. Esta se define y se caracteriza por tener poco staff de apoyo, una sencilla división del trabajo y una mínima jerarquía gerencial, la coordinación, planeación y dirección dentro de esta estructura se ejecuta en gran parte mediante supervisión directa. (Mintzberg, 2001).

Esta estructura ha sido elegida debido a la concordancia que presenta con las características de la empresa, entre las cuales destacan el pequeño tamaño tanto en infraestructura como en capacidad y además que la misma es una compañía en plena formación. Entre las principales ventajas que brinda esta estructura está el fácil manejo de personal, las buenas relaciones y comunicaciones interpersonales y la división del trabajo especializada.

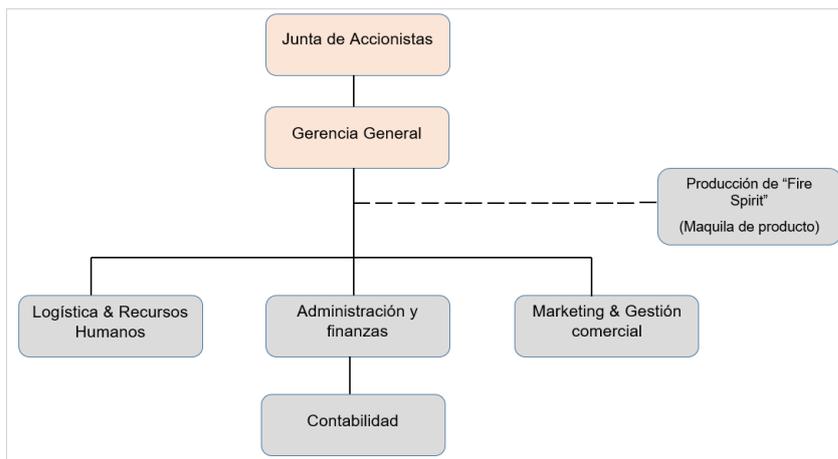


Figura No 14: Organigrama empresarial

“Innovaliquors ec” contará con una gerencia general encargada de supervisar y controlar a todo el resto de la organización, existirán 3 subdivisiones que han sido agrupadas estratégicamente con el fin de reducir gastos y eliminar procesos. Por un lado se encuentra la división de Logística & Recursos Humanos, la cual contará con una persona encargada. En la segunda división, estará una persona encargada de la Administración & Finanzas de la empresa, la misma que se encontrará altamente capacitada para llevar de manera eficiente la contabilidad de la compañía. Además, el área de Marketing & Gestión comercial estará compuesta por la persona encargada y los promotores que trabajarán los días viernes y sábado en los *showrooms* que tienen previsto realizarse. Finalmente, el área de producción será una actividad “*Outsourcing*”, es decir que será encargada a otra empresa distinta. Es importante mencionar que esta última actividad será controlada y supervisada directamente por Gerencia General.

- **Personal requerido**

Tabla No 21: Resumen de personal requerido

| RESUMEN DE PESONAL REQUERIDO          |     |                       |
|---------------------------------------|-----|-----------------------|
| Personal requerido                    | No. | Sueldo o salario      |
| Gerente General                       | 1   | De 600 USD a 1000 USD |
| Jefe de administración y Finanzas     | 1   | De 500 USD a 600 USD  |
| Jefe de logística & RRHH              | 1   | De USD 400 a 600 USD  |
| Jefe de Marketing & Gestión comercial | 1   | De 500 USD a 600 USD  |

|                                  |          |                         |
|----------------------------------|----------|-------------------------|
| Promotores y vendedores de campo | 3        | 20 USD el día (6 horas) |
| <b>Total</b>                     | <b>7</b> |                         |

- **Estructura legal**

La empresa será legalmente constituida mediante la estructura de “Compañía de responsabilidad limitada”. Esta consiste en una organización de dos o más socios, los cuales son responsables únicamente hasta el monto de su respectiva aportación inicial, se debe añadir al nombre de la misma las palabras responsabilidad limitada o su abreviatura CIA LTDA. (SUPERCIAS, 2014).

El aporte de capital a efectuarse dentro de esta estructura no tiene un techo, es por esta razón que de los 3 socios involucrados en la constitución de la empresa, uno aportara el 50% mientras que los otros dos restantes aportarán el 25% por cada uno. Finalmente, la compañía toma el nombre definitivo de: **“INNOVALIQUORS EC CIA LTDA.**

- **Proceso de constitución**

Para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se deben seguir varios pasos obligatorios para la obtención de los distintos tipos de permisos de funcionamiento. En primer lugar, se debe escoger el nombre de la empresa y acto seguido, reservarlo en la Superintendencia de compañías. Luego, se debe abrir una cuenta de integración de capital de 400 USD, monto mínimo para una empresa CIA LTDA. Después, se debe realizar un contrato con los estatutos pertinentes y elevarlo a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad, acto seguido se debe presentar la cuenta de integración de capital, cédulas y papeletas de votación de los socios y 3 copias de la escritura pública. Una vez realizadas estas actividades, se debe efectuar la publicación de la constitución de la compañía en un diario nacional. Posteriormente, se debe designar al representante legal e inscribirlo en el registro mercantil, todos los papeles realizados hasta este punto se deben presentar en la SUPERCIAS para que la misma realice la respectiva revisión y entregue el formulario del RUC, el cual deberá ser presentado junto al resto de oficios al SRI. Finalmente, se debe

obtener los permisos de funcionamiento otorgados por el Municipio de Quito y el Cuerpo de Bomberos. (EMPLEO, 2013).

- **Proceso de registro de marca**

Innovaliquors ec CIA LTDA tiene previsto registrar la marca u nombre de su actual y principal producto ofertado “Fire Spirit” en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual por sus siglas (IEPI).

- **Proceso de importador**

Para poder realizar la respectiva importación de la materia prima a utilizarse en la elaboración del producto, es necesario previamente proclamarse como empresa importadora, este paso se lo realiza una vez obtenido el RUC solicitando vía web la firma electrónica (TOKEN) al Banco Central, de esta manera, se obtendrá el certificado digital como importador el cual viene acompañado del TOKEN. Adicionalmente, es necesario crear un perfil en el ECUAPASS, donde se deberá inscribir la firma electrónica ya adquirida.

- **Proceso certificado INEN**

El certificado INEN es un sello que asegura y afirma que un producto cumple con estrictas normas de calidad, cabe recalcar que el mismo no es obligatorio, por lo que su obtención, tiene el único fin de agregar valor al producto ofertado.

Para la obtención del mismo se debe presentar de manera escrita una solicitud al director de esta entidad, luego, se realizará una inspección a la planta del producto al cual se quiere implementar el sello de calidad, una vez realizada la inspección, la entidad emitirá el informe final (Favorable) y procederá a la evaluación de los laboratorios, la empresa tendrá un plazo de 6 meses en caso de no cumplir algún requisito, el costo del certificado es de 247 USD y posee una vigencia de 3 años. (INEN, 2017).

- **Proceso SIMAR**

El Sistema de identificación, marcación, autenticación, rastreo y trazabilidad de bebidas alcohólicas, cervezas y cigarrillos de producción nacional (SIMAR) es actualmente la nueva forma de controlar y verificar los bienes ya descritos, los

mismos que se encuentran actualmente con un impuesto a consumos especiales (ICE). (SRI, 2016). Aunque al principio el costo de este nuevo sistema iba a ser asumido por parte de los productores, hoy en día se sabe que el costo lo asumirá el mismo estado, por lo que el proceso para la etiquetación de las bebidas alcohólicas se ha simplificado únicamente a realizar el pedido formal de las mismas. Todos los requisitos necesarios pueden observarse en el siguiente gráfico:

|  |  |
|--|--|
| ¿Qué es un CFS?  | Las siglas CFS son la abreviatura de Componente físico de seguridad (sello o etiqueta fiscal o impresión de código con tintas de seguridad), provisto por el SRI para etiquetar las cervezas, cigarrillos y bebidas alcohólicas de producción nacional.  |
| ¿Cómo se solicitan los Componentes físicos de seguridad CFS? | Los pedidos de CFS se realizan a través de la cuenta de correo electrónico SIMAR@sri.gob.ec, para lo cual los contribuyentes deben enviar la "Plantilla Excel para solicitud de CFS" llena según la "Ficha técnica de solicitud de componentes físicos de seguridad CFS" que consta en la página web del SRI ( <a href="http://www.sri.gob.ec/web/guest/implementacion-proyecto-simar">http://www.sri.gob.ec/web/guest/implementacion-proyecto-simar</a> ) especificando la cantidad de productos requeridos y remitiendo las respectivas notificaciones sanitarias de cada producto.  |
| ¿Cuáles son los requisitos para solicitar CFS?               | Los requisitos para solicitar CFS son los siguientes: - Que el sujeto pasivo tenga su RUC en estado activo en el cual conste la actividad económica de elaboración o fabricación (o similares) de bebidas alcohólicas, cervezas y/o cigarrillos - Que el Estado Tributario del contribuyente sea: "Al día en sus obligaciones". - Que todos los productos solicitados tengan un código de ICE asignado, caso contrario solicitar los mismos al correo <a href="mailto:aisanchez@sri.gob.ec">aisanchez@sri.gob.ec</a> - Que todos los productos solicitados dispongan de notificaciones sanitarias (registro sanitario) emitidos por el organismo competente y vigentes a la fecha de solicitud las cuáles serán contrastadas con la información proporcionada en el archivo Excel de la solicitud; así también, se verificará que el titular de la notificación sanitaria sea el sujeto pasivo solicitante de los CFS. - Que la suma total de solicitudes de CFS realizado por los contribuyentes sea en múltiplos de 1.000 unidades para aquellos que cuentan con líneas de producción manual; múltiplos de 24.000 unidades para contribuyentes con líneas de producción automática; y múltiplos de 108.000 unidades para productores de cigarrillos. - Que los pedidos sean para máximo 180 días de uso o consumo de los CFS. - Que la cantidad de CFS sea acorde a los niveles de ventas registrados en declaraciones y anexos de ventas de años anteriores, de darse el caso el SRI ajustará los valores solicitados y realizará el seguimiento de las solicitudes. - Cuando el contribuyente tenga los dos tipos de líneas de producción (automática y manual) deberá llenar 2 archivos Excel (uno para cada tipo de línea). - Cuando al contribuyente se le haya emitido una resolución de autorización y entregado sus CFS, para realizar una nueva solicitud el SRI verificará en la webapp: <a href="http://www.simar.ec">www.simar.ec</a> que los CFS hayan sido activados al menos en un 50% del total de CFS entregados. |

Figura No. 15: Requisitos para la obtención de etiquetas CFS (SIMAR). Tomado de: de SRI, 2017

- **Permiso de funcionamiento (ARCSA)**

Para la obtención del permiso de funcionamiento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria son necesarios los siguientes requerimientos:

|   |  |  |  |  |   |  |   |                                       |   |
|---|--|--|--|--|---|--|---|---------------------------------------|---|
| REQUISITOS / TIPO DE ESTABLECIMIENTO                            | Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura actualizado (1 y 2) | Título del Técnico responsable del establecimiento (3) | Categorización otorgada por el MIPRO (1) | Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto Terminado (3) | Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios (3) | Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso (3) | Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas (3) | información referente al edificio (3) | Detalle de los productos a fabricarse (3) |
| DESTINADOS A LA DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLAS DE BEBIDAS | NO   | SI   | SI                                       | SI   | SI  | SI   | SI  | SI                                    | SI  |

Figura No. 16: Requisitos para la obtención de permiso de funcionamiento (ARCSA).

Adaptado de: ARCSA, 2014.

Es importante recalcar que todos los gastos en los que se deba incurrir dentro de esta actividad serán cubiertos por la empresa maquiladora de Fire Spirit “Destilería Bonanza”.

- **Presupuesto de constitución**

Tabla No 22: Presupuesto de constitución (Estructura legal)

| Descripción                        | Año 0         | Año 1    | Año 2       | Año 3        | Año 4       |
|------------------------------------|---------------|----------|-------------|--------------|-------------|
| Gastos en constitución.            | \$400         |          |             |              |             |
| Gastos registró como importadores. | \$55          |          | \$18        |              | \$18        |
| Gasto registro en IEPI.            | \$416         |          |             |              |             |
| Gastos Certificación INEN, (USD)   | \$247         |          |             | \$247        |             |
| <b>Total</b>                       | <b>\$1118</b> | <b>-</b> | <b>\$18</b> | <b>\$247</b> | <b>\$22</b> |

## 7 PLAN FINANCIERO

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

En el presente apartado se detallaran y explicaran todos aquellos costos y gastos en los que la empresa debe incurrir, además se ilustrara la proyección de ingresos del plan de negocios propuesto.

### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para realizar una correcta proyección de ingresos, se ha tomado en cuenta los siguientes datos:

- Ventas de la empresa productora de bebidas alcohólicas nacionales “Interliquors Industria de Bebidas S.A”. La misma que nació hace 4 años como un emprendimiento y hoy en día posee 3 tipos distintos de bebidas en el mercado ecuatoriano. El Ing. Pablo Lazo, quien es el propietario y gerente general de esta empresa comentó que es de suma importancia plantearse un escenario realista, sin usar cifras extrovertidas que empañen o maquillen el plan financiero de la empresa. Además, reveló que dentro de Corporación Favorita vende actualmente de 30 a 35 cajas de su producto, mientras que en los primeros años vendía alrededor de 10 solo para Quito.
- Producción Bruta por industria, la misma que de igual manera refleja un aumento gradual año tras año. Creciendo en el año 2007 más del 30% y actualmente con un promedio ponderado del 11,2%.

Tabla No 23: Producción bruta de bebidas alcohólicas

| <b>PRODUCCIÓN BRUTA POR INDUSTRIA</b> |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>miles de dólares</b>               |             |             |             |             |             |
|                                       | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
| Elaboración<br>bebidas<br>alcohólicas | \$470.929   | \$612.831   | \$692.063   | \$730.279   | \$764.319   |
|                                       | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> |
|                                       | \$858.369   | \$983.692   | \$1.032.104 | \$1.079.333 | \$1.160.944 |

- Tamaño del mercado objetivo, el mismo que es de 25.556 hombres y mujeres ubicados en la ciudad de Quito, Ambato y Riobamba, que poseen una edad entre 18 y 35 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (A, B, C+) y finalmente que tengan como conducta el consumo de licor.
- Participación de los ingresos de la Actividad Económica C1101.01 para el año 2015, la cual fue de 52'860,000 USD.
- Cantidad promedio de cajas de “Ron Abuelo” compradas mensualmente por discotecas en el país. Según el experto entrevistado, se debe realizar una comparación de 1 a 10, es decir por cada 10 cajas de licor que una discoteca

compre a una marca ya reconocida, apenas comprará 1 de una nueva marca que quiera ingresar al mercado. Es así que se consultó a una persona relacionada con “La bipolar” popular discoteca ubicada en la ciudad de Quito, quien supo decir que se venden alrededor de 50 botellas semanales lo que da de promedio 17 cajas de licor al mes.

Tabla No 24: Proyección de ingresos

| <b>Market Share</b>  |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Año</b>   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
| Porcentaje (%)   | 0,13%        | 0,14%        | 0,16%        | 0,18%        | 0,20%        |
| <b>Proyección unidades anuales vendidas</b>                |              |              |              |              |              |
| <b>Año</b>   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
| Unidades   | 5904         | 6950,4476    | 7728,89768   | 9130,2452    | 10152,833    |
| <b>Evolución del precio acorde a estrategia descremado</b> |              |              |              |              |              |
| <b>Año</b>   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
| Precio Unit. Corp. Favorita & Discotecas                   | \$ 18        | \$ 17        | \$ 17        | \$ 16        | \$ 16        |
| Precio Unit. Showrooms                                     | \$ 20        | \$ 19        | \$ 19        | \$ 18        | \$ 18        |
| <b>Ingresos Totales</b>                                    |              |              |              |              |              |
| <b>Año</b>   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
| Efectivo (USD)   | \$ 106.555   | \$ 118.491   | \$ 131.762   | \$ 146.522   | \$ 162.933   |

Para realizar la proyección de ingresos se estimó el número de unidades a venderse en el primer año mediante la comparación con la cantidad de unidades que vendía “Interliquors Industria de Bebidas S.A” en sus inicios, lo cual dio un resultado de 14 cajas de 12 unidades mensuales para Quito 4 para Riobamba y 4 para Ambato. También se estimó la venta mínima de una caja mensual en las ferias a realizarse en las distintas ciudades. Además, se ha supuesto la venta mínima de 2 cajas mensuales a las 9 discotecas ubicadas en las ciudades ya mencionadas. Finalmente, se ha proyectado la venta para el resto de años usando la variación porcentual de la producción bruta de bebidas alcohólicas desde el año 2007 hasta el año 2016. Es importante recalcar que el P.V.P será de 20 USD para el primer año mientras que “Innovaliquors ec CIA LTDA” venderá al precio de 18\$ a sus distribuidores. Dicho precio se verá modificado a partir del segundo año debido a la estrategia de descremado que se implementará. La participación de mercado esperada se la plasmó mediante las ventas totales de

todas las empresas que se encuentran dentro de la misma actividad económica, dando como resultado una participación de mercado del 0.13% para el primer año, llegando al 0.20% en el quinto. Ahora, para la participación dentro de nuestro segmento de mercado objetivo, se afirma que para abarcar el 100% del mismo se deben vender 24.029 botellas mensuales, al vender 5904 se obtiene únicamente el 24,6% de participación.

### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para realizar la proyección de gastos y costos se realizó en el plan financiero una proyección de egresos totales, para lo cual se utilizó la inflación promedio de Ecuador de los años (2006 – 2017) la cual es del 2.13%. Dentro de los costos fijos se ha incluido el arriendo, servicios básicos, insumos de limpieza que serán adquiridos de forma semestral, insumos de oficina que serán adquiridos de forma anual, y nómina. Para este último aspecto se ha empleado el crecimiento salarial en el país, el cual es del 2.93%. Dentro de los costos variables se encuentra únicamente el costo de producción de Fire Spirit el cual es de 7,30 USD multiplicado por el número de unidades totales vendidas.

Tabla No 25: Proyección de costos.

| <b>Costos fijos y variables</b> |                  |                   |                   |                  |                   |
|---------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>Detalle</b>                  | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>      |
| Costos fijos                    | \$ 61.021        | \$ 56.283         | \$ 57.689         | \$ 59.134        | \$ 60.620         |
| Costos variables                | \$ 25.579        | \$ 51.819         | \$ 58.850         | \$ 71.001        | \$ 80.635         |
| Costos unitarios variables      | \$ 7,30          | \$ 7,46           | \$ 7,61           | \$ 7,78          | \$ 7,94           |
| Unidades                        | 3.504            | 6.950             | 7.729             | 9.130            | 10.153            |
| <b>Total costo de ventas</b>    | <b>\$ 86.600</b> | <b>\$ 108.102</b> | <b>\$ 116.539</b> | <b>\$130.135</b> | <b>\$ 141.255</b> |

Las primeras 2400 botellas serán pagadas de contado con la inv. Inicial, por lo que el primer año las unidades son 3.504 y no 5.904

Los gastos distintos a los ya mencionados son los gastos por depreciaciones y amortizaciones, en el primero se encuentra enseres, muebles, maquinaria y equipo, mientras que el otro rublo está compuesto por aquellos activos fijos intangibles en los que se incurrió para la constitución de la empresa.

Tabla No 26: Proyección de gastos

| <b>Gastos del proyecto</b> |                 |               |               |               |               |
|----------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Detalle</b>             | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  | <b>Año 4</b>  | <b>Año 5</b>  |
| Gasto por depreciaciones   | \$ 755          | \$ 323        | \$ 323        | \$ 323        | \$ 323        |
| Gasto por amortizaciones   | \$ 380          | \$ 434        | \$ 434        | \$ 434        | \$ 434        |
| <b>Total gastos</b>        | <b>\$ 1.135</b> | <b>\$ 757</b> | <b>\$ 757</b> | <b>\$ 757</b> | <b>\$ 757</b> |

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

### 7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo

Para la inversión inicial se sumó los costos de ventas del año uno más todos los gastos operacionales del mismo año, el total se lo resto de la recuperación del efectivo el cual es el ingreso final del mismo periodo, el resultado fue de 19.956 USD como inversión inicial, a este dato se le sumo 7.014 USD, cifra necesaria para la producción de las primeras 2400 botellas de "Fire Spirit" esto nos dio como resultado una inversión inicial total de 26.970 USD lo cual restado al total de activos fijos tangibles y activos intangibles dio un capital de trabajo de 17.520\$ cifra exacta que como ya se menciona es necesaria para la elaboración de la primera tanda de la bebida.

Tabla No 27: Resumen de inversión inicial requerida

| <b>Resumen de Inversión Inicial requerida</b>                     | <b>Total</b>     |
|---|------------------|
| Total activos intangibles, amortizables                           | \$ 1.900         |
| Total activos fijos tangibles                                     | \$ 7.550         |
|   |                  |
| Inversión inicial debido a la primera producción de "Fire Spirit" | \$ 7.014         |
| Inversión inicial   | \$ 19.956        |
| <b>Inversión Inicial Total</b>                                    | <b>\$ 26.970</b> |
| <b>Capital de trabajo</b>   | <b>\$ 17.520</b> |

### 7.2.2 Estructura de capital

Como ya se adelantó en la estructura legal del proyecto, la inversión inicial requerida será aportada por 3 socios, el primero aportará con el 50%, mientras que los otros dos socios aportarán con el 25% cada uno. Se ha decidido esta

estructura de capital debido a que el monto total necesario no sobrepasa los 27.000 USD cifra que es a nuestro parecer accesible dentro de una inversión. Cabe recalcar que al no tener deuda con bancos, no se tendrá que liderar mes a mes con las altas tasas de interés que estas entidades financieras exigen.

Tabla No 28: Estructura de capital

| <b>Estructura de capital</b>              |                  |
|---|------------------|
| <b>Inversión Inicial requerida (100%)</b> | <b>\$ 26.970</b> |
| Socio 1 (50%)                             | \$ 13.485        |
| Socio 2 (25%)                             | \$ 6.743         |
| Socio 3 (25%)                             | \$ 6.743         |

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

En el presente apartado se presentarán los principales estados financieros, los mismos que han sido elaborados con proyección a 5 años.

#### **7.3.1 Proyección de estado de resultados (Anexo 9)**

El estado de resultados muestra de manera clara si los ingresos percibidos durante un período son suficientes para cubrir los costos, gastos e impuestos en los que se deba incurrir. Afortunadamente, el resultado obtenido durante los 5 años analizados muestra una clara utilidad neta que en el primer año alcanza el valor de 11.998 USD hasta llegar al año cinco a 13.096 USD. Es importante recalcar que la utilidad del año uno es alta debido a que la primera producción de 2400 botellas fue sustentada mediante la inversión inicial. Además, la política de reinversión y dividendos se ha establecido en 20% y 80% respectivamente.

#### **7.3.2 Proyección de situación financiera (Anexo 10)**

El estado de situación financiera o Balance general como también se lo conoce muestra el estado de la empresa mediante la relación de activos, pasivos y patrimonio. Para la realización del mismo se empleó el supuesto de que el 53,7% de las ventas serán a crédito de 30 días, mientras que el restante 46,3% será al contado. Además, el total de pagos que se deba realizar a proveedores será de

contado. Por dicha razón, la primera producción de la bebida ha sido como ya se dijo cubierta por inversión inicial, asegurando ganancias inmediatas que permitirán el pago para la siguiente producción. Dentro de los activos diferidos se encuentran los gastos preoperacionales, gastos de amortización y amortización acumulada. Dentro de los pasivos no existe valor, esto debido al no uso de deuda, razón por la cual no se tiene pago de interés ni amortización de la deuda. De igual manera la política de reinversión y dividendos es la misma planteada en el estado de resultados.

### 7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo y flujo de caja (Anexo 11)

A continuación se presentará el resultado final del estado de flujo de efectivo, en el mismo se puede observar como la empresa genera capital que permite continuar con las operaciones año tras año. También, se puede observar como la variación de cuentas por cobrar aumenta de manera gradual durante los 5 años analizados.

Tabla No 29: Estado de flujo de efectivo

| Estado de Flujo de Efectivo      |          |           |          |           |           |           |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Detalle                          | Año 0    | Año 1     | Año 2    | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
| Incremento neto en efectivo      | \$10.506 | \$ 63.305 | \$15.553 | \$ 14.203 | \$15.364  | \$19.244  |
| Efectivo inicio del periodo      | \$ -     | \$ 10.506 | \$73.811 | \$ 89.364 | \$103.567 | \$118.931 |
| Total efectivo final del periodo | \$10.506 | \$ 73.811 | \$89.364 | \$103.567 | \$118.931 | \$138.175 |

En lo que respecta a los flujos de caja esperados para el proyecto, estos son positivos, lo que se traduce en una clara viabilidad del proyecto propuesto, ya que los resultados dicen que existe liquidez en la empresa debido a que los ingresos del periodo fueron mayor a los egresos. (Véase anexo 12)

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

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja de inversionista

En el presente proyecto el flujo de caja del inversionista es igual al flujo de caja del proyecto, esto debido a que la inversión total del proyecto será 100% capital de los socios, lo que representa el no uso de deuda con entidades financieras.

### 7.4.2 Tasa de descuento

Para poder calcular el coste medio ponderado de capital WACC y criterios de valoración de activos financieros CAPM, se ha utilizado el promedio de los últimos 5 años de los bonos del tesoro de USA para la tasa libre de riesgo, mientras que para el retorno del mercado se ha utilizado el retorno del índice SP500. El resto de datos se los obtuvo del BCE.

Tabla No 30: Calculo CAPM y WACC

| <b>TASA DE DESCT. WACC Y CAPM</b> |               |
|-----------------------------------|---------------|
| <b>Detalle</b>                    | <b>Valor</b>  |
| Tasa sin riesgo - Risk Free       | 2,78%         |
| Rendimiento / tasa del mercado    | 7,33%         |
| Beta                              | 1,33          |
| Riesgo país                       | 6,71%         |
| Impuesto                          | 33,70%        |
| <b>TASA CAPM</b>                  | <b>15,54%</b> |
| <b>TASA WACC</b>                  | <b>16%</b>    |

### 7.4.3 Criterios de valoración

El valor actual neto (VAN) arrojado en el plan financiero es de 19.570 USD, lo cual significa que el proyecto o la empresa generarán un beneficio adicional. La tasa interna de retorno (TIR) dio un resultado de 38.33%, este dato al ser mayor a la tasa de descuento muestra la viabilidad del proyecto. Finalmente, se calculó que el periodo de recuperación es de 2.67, lo que en otros términos se traduce a 2 años y 8 meses que se necesitarán para recuperar la totalidad de la inversión inicial requerida.

Tabla No 31: Criterios para la inversión

| <b>Calculo VAN, IR, TIR Y Periodo de recuperación</b> |  |
|---|--|
| <b>Criterios para la inversión del proyecto</b>       |  |
| VAN   | \$ 19.570,31                               |
| Índice de Rentabilidad (IR)                           | \$ 1,73                                    |
| TIR   | 38%  |
| Periodo de recuperación                               | EN 2 AÑOS 8 MESES SE RECUPERA LA INVERSIÓN |

## 7.5 Índices Financieros

Como se puede observar en la siguiente tabla, los índices financieros arrojados en el presente plan de negocio son confortables, los mismos han sido contrastados con los índices de la industria para tener un análisis objetivo. En lo que respecta a la liquidez, el valor resultante es cero debido a que la empresa no tiene deuda, es decir no tiene pasivos corrientes, lo que significa que en el corto plazo no existirán inconvenientes para cubrir los distintos tipos de obligaciones. El índice de endeudamiento de igual manera da un valor de cero ya que el 100% de la inversión inicial será capital propio, por lo que la división del total de activos para los pasivos corrientes (interese por préstamo) y pasivos a largo plazo (préstamo) no se la puede realizar. Los índices de rentabilidad ostentan un valor alto en el primer año, el mismo, es congruente con los estados financieros ya presentados debido a que los costos indirectos de fabricación del año uno están en gran parte sustentados por la inversión inicial, razón por la cual a partir del año 2 los mismos caen significativamente para comenzar a mejorar a partir del tercer periodo.

Tabla No 32: Índices financieros

| <b>INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO VERSUS INDUSTRIA</b> |                 |              |              |              |              |              |                  |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>Indicadores</b>   |                 | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> | <b>Industria</b> |
| Liquidez   | Razón corriente | -            | -            | -            | -            | -            | 1,51             |
| Rentabilidad   | ROI             | 0,44         | 0,22         | 0,33         | 0,36         | 0,49         | 0,15             |
|  | ROA             | 0,25         | 0,11         | 0,15         | 0,15         | 0,15         | 0,05             |
|  | ROE             | 0,16         | 0,07         | 0,10         | 0,09         | 0,09         | 0,12             |
| Actividad  | Rotación CXC    | 2,03         | 1,86         | 1,86         | 1,86         | 1,86         | 3,60             |

|               |                     |   |   |   |   |   |      |
|---------------|---------------------|---|---|---|---|---|------|
| Endeudamiento | Endeudamiento total | - | - | - | - | - | 0,59 |
|---------------|---------------------|---|---|---|---|---|------|

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

Sin lugar a dudas en Ecuador como en el mundo entero el consumo de licor genera una rentabilidad anual muy elevada, la misma que muchas veces es absorbida en gran parte por empresas o compañías que poseen una gran inversión e infraestructura. El plan de negocios desarrollado demostró la factibilidad de constituir una empresa de elaboración y distribución de bebidas alcohólicas, que logre generar los recursos necesarios para su funcionamiento año tras año.

Dentro del análisis de los entornos se hallaron varias oportunidades y amenazas que podrían ser causantes directos del éxito como del fracaso de la empresa. Una de las oportunidades más trascendentes encontradas fue las trabas, regulaciones y restricciones que ha implementado el gobierno ecuatoriano en los últimos años para aquellos productos importados del extranjero, siendo las bebidas alcohólicas uno de los más afectados llegando a costar 400% más que en países vecinos. Por el lado de las amenazas, la implementación de un impuesto a consumos especiales (ICE) y la regulación de horarios y sitios para la venta de licor producen desventajas a la hora de emprender dentro de esta industria.

La actividad económica C1101.01 que pertenece a la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas, muestra una rivalidad alta entre competidores existentes debido a la gran cantidad de empresas pertenecientes a la misma. Un aspecto positivo encontrado fue la diferenciación de sabor y enfoque que la bebida propuesta posee ante el resto, hallando únicamente 3 productos en el mercado ecuatoriano con características similares.

La información recolectada mediante las entrevistas a expertos fue de gran ayuda, siendo las mismas fuente de datos y recomendaciones relevantes que permitieron la buena toma de decisiones en aspectos de marketing, fuerza de

ventas, publicidad y producción. Una de las recomendaciones más importantes acogidas y que ha sido resaltada durante todo el proyecto, fue que se debería hacer uso de la capacidad ociosa de una empresa ecuatoriana para la maquila del producto.

Adicionalmente, los indicadores y estados financieros ya expuestos en el capítulo siete arrojaron resultados positivos, tanto en el índice de rentabilidad como en el valor actual neto y periodo de recuperación, revelando claramente la viabilidad del proyecto, con la seguridad de que el mismo arrojará ingresos que cubrirán los gastos y costos en los que se deba incurrir.

Finalmente, en base a toda la información recolectada en cada uno de los capítulos del presente proyecto y sintetizada en la sección actual, se concluye que existe una viabilidad, legal, técnica, financiera, económica y de gestión favorable para la constitución y puesta en marcha del plan de negocios propuesto.

## Referencias

- Banco Mundial. (2017). *Doing Business Ecuador*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business Sri Lanka*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/sri-lanka>
- BCE. (2017). *Cifras económicas del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201702.pdf>
- BCE. (Septiembre de 2017). *Reporte Mensual de Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201709.pdf>
- BCE. (2017). *Riesgo país*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Comercio y Aduanas. (2014). *Como entender sin tanto esfuerzo los Incoterms*. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterms2010/como-entender-los-inconterms/>
- CreceNegocios. (2015). *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2003). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- El Productor. (2012). *Precio de licores se incrementaron hasta en un 400%*. Obtenido de <https://elproductor.com/noticias/ecuador-precios-de-licores-se-incrementaron-hasta-un-400/>
- El Telegrafo. (2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- El Telegrafo. (2017). *Licores y cigarrillos nacionales deben llevar sello del SRI*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/licores-y-cigarrillos-nacionales-deben-llevar-sello-del-sri>

- EMPLEO. (2013). *Crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
- Expreso. (2015). Las islas un estímulo para el emprendimiento. Obtenido de [http://www.expreso.ec/actualidad/las-islas-un-estimulo-para-el-emprendimiento-YYgr\\_7754132](http://www.expreso.ec/actualidad/las-islas-un-estimulo-para-el-emprendimiento-YYgr_7754132)
- González, R. (2012). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- ICT. (2016). *Drones para la agricultura*. Obtenido de [http://ictupdate.cta.int/wp-content/uploads/sites/5/2016/11/ICT\\_82\\_SPA\\_LR.pdf](http://ictupdate.cta.int/wp-content/uploads/sites/5/2016/11/ICT_82_SPA_LR.pdf)
- INEC. (2013). *Encuesta nacional de ingresos y gastos*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (2015). *Encuesta condiciones de vida ECV*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- INEC. (2015). *Encuesta condiciones de vida ECV Sexta Ronda*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- INEN. (2017). *Costo por servicio*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/costos-por-servicios/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer edición ed.). Ciudad de México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de <http://pubhtml5.com/dizf/mlgp/basic>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos del Marketing*. México: PEARSON EDUCATION.
- La Nación. (2015). *Sri Lanka se convierte en el primer país en utilizar los globos de Google para acceder a Internet*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/1814806-sri-lanka-se-convierte-en-el-primer-pais-en-utilizar-los-globos-de-google-para-acceder-a-internet>
- Lambin, J. (2009). *Dirección de Marketing* (Segunda edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/236780417/Direccion-de-marketing-Gestion-estrategica-y-operativa-del-merc-pdf>

- Malhotra, N. (2008). *Investigación* (Quinta edición ed.). México: PEARSON EDUCATION. Obtenido de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>
- Merca2.0. (29 de 10 de 2014). *Del éxito al fracazo en unas horas*. Obtenido de <https://www.merca20.com/del-exito-al-fracaso-en-unas-horas/>
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- OEC. (2017). *Perfil de Sri Lanka*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/lka/>
- OEC. (2017). *Perfil de Sri Lanka*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/lka/>
- OMC. (2010). *Sri Lanka*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s237\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s237_sum_s.pdf)
- Peçanha, V. (s.f.). *Marketingdecontenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/marketing-digital/>
- Peroni, L. (2015). *La canela de Sri Lanka y los artesanos especializados en su preparación*. Obtenido de Ideas Online : <http://www.ideassonline.org/public/pdf/SriLanka-Cannella-ESP.pdf>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial* (2da edición ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=x98cgeMFA30C&pg=PA192&lpg=PA192&dq=color+negro+y+blanco+licors+elegancia&source=bl&ots=XC3RptKZC7&sig=dNka7vlt2\\_nKloyEPmfsBwgEOiU&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2guPF1dTaaAhWPUVMKHQSCCPIQ6AEwBnoECAAQPA#v=onepage&q=color%20n](https://books.google.com.ec/books?id=x98cgeMFA30C&pg=PA192&lpg=PA192&dq=color+negro+y+blanco+licors+elegancia&source=bl&ots=XC3RptKZC7&sig=dNka7vlt2_nKloyEPmfsBwgEOiU&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj2guPF1dTaaAhWPUVMKHQSCCPIQ6AEwBnoECAAQPA#v=onepage&q=color%20n)
- Porter. (2002). *Ventaja Competitiva*. Continental.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva* (37a. impresión ed.). Ciudad de México: Grupo editorial Patria.
- PuroMarketing. (2018). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/16/30189/instagram-esta-canibalizando-mercado-marcas-empresas-facebook.html>.
- Quint, S., Pahola, G., & Marcela, P. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio Caso del bariio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 81-94.
- Rueda, A. (19 de Junio de 2016). *Ecuador: beber para olvidar altos precios del alcohol, el más caro de América Latina*. Obtenido de <https://www.ameliarueda.com/nota/ecuador-beber-para-olvidar-los-altos-precios-del-alcohol>

- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. México D.F: Compañía Editorial Continente.
- SENAE. (2017). Obtenido de Regímenes Aduaneros:  
<https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- SENAE. (2017). *Adm de nomenclatura y características de mercancías*. Obtenido de  
[http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- SENAE. (2018). *Regímenes Aduaneros*. Obtenido de  
<https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación.
- SRI. (2016). *Directices Generales Bebidas Alcohólicas*. Obtenido de  
[file:///C:/Users/Kevin/Downloads/Directices%20Generales%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%2030NOV2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kevin/Downloads/Directices%20Generales%20Bebidas%20Alcoh%C3%B3licas%2030NOV2016%20(1).pdf)
- SUPERCIAS. (2014). *Ley de compañías*. Obtenido de  
<http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- SUPERCIAS. (2017). *Empresas por actividad económica*. Obtenido de  
[http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)
- Trade Map. (2017). *Importaciones de subpartida*. Obtenido de  
<https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||144||09|||4|1|1|1|1|1|1|1|1>
- Trade Map. (2017). *Importaciones desde Sri Lanka*. Obtenido de  
<https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||144||09|||4|1|1|1|1|1|1|1|1>
- UrieLain. (2014). *Cultura y costumbres*. Obtenido de srilankatam :  
<https://srilankatam.wordpress.com/2014/10/07/cultura-y-costumbres/>

## ANEXOS

# ANEXO 1: Análisis de la investigación al cliente (Entrevistas).

## Preguntas realizadas en la entrevista

### Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia dentro de la misma
2. ¿Diría usted que enfocarse a la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas es un negocio con una buena rentabilidad dentro del país?
3. ¿Cuáles cree usted que son los principales competidores en la industria?
4. ¿Cuál cree usted que debe ser la inversión inicial para este tipo de negocio?
5. Dentro de su experiencia en la industria, ¿Cuál cree usted que son o pueden ser los costos más relevantes en los primeros meses de operación?
6. ¿Recomendaría usted entrar a la industria?

### Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que es factible implementar una empresa que elabore y comercialice un whisky nacional en el país?
8. ¿Diría usted que la probabilidad de obtener una buena aceptación dentro del mercado meta es alta? ¿Por qué?

### Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de equipos o maquinaria se debe usar para empezar el negocio?
10. ¿Qué capacidad de producción podríamos tener con esos equipos?

### Medición de la estrategia de distribución

11. ¿Cuál cree que es la forma más eficiente para la distribución del producto final?

### Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál cree usted que es la manera adecuada de implantar o introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
13. ¿Cuál cree usted que puede ser el segmento de mercado objetivo que abarcaría esta propuesta de negocio?
14. ¿Hoy en día, cuál cree usted que es la mejor manera de promocionar y dar a conocer el producto?

### Medición de Factores regulatorios

15. ¿Coméntenos un poco sobre los trámites, permisos y regulaciones a obtener para poder entrar a la industria?
16. ¿Cree usted que dichos permisos y regulaciones podrían convertirse en un factor relevante para el fracaso de una empresa?

### Medición de Precio

17. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto seleccionado?

### Recomendaciones

18. Por favor coméntenos la o las recomendaciones que podría ofrecernos para el modelo de negocio a implementar.

## ANEXO 2: Análisis de la investigación al cliente (Focus group).

### Ficha técnica de los participantes

|                               |                            |             |   |
|-------------------------------|----------------------------|-------------|---|
| <b>Fecha y hora</b>           | 20 de Enero de 2018        |             |   |
| <b>Lugar</b>                  | Quito- Ecuador, Agua Clara |             |   |
| <b>Duración</b>               | 30 minutos                 |             |   |
| <b>Moderador</b>              | Kevin Díaz                 |             |   |
| <b>Datos de los invitados</b> |                            |             |   |
| <b>Nombres</b>                |                            | <b>Edad</b> | <b>Ocupación</b>                          |
| 1.                            | Josselyn Gavilanes         | 23 años     | Ing. Negocios Internacionales             |
| 2.                            | Esteban Vasquez            | 22 años     | Estudiante de Relaciones Públicas         |
| 3.                            | David Yopez                | 18 años     | Estudiante de Psicología.                 |
| 4.                            | Sofía Carrasco             | 21 años     | Estudiante de Relaciones Internacionales. |
| 5.                            | Sebastián Jara             | 24 años     | Estudiante de Comercio Exterior.          |
| 6.                            | Andres Salgado             | 23 años     | Arquitecto                                |
| 7.                            | Andres Molina              | 23 años     | Lcdo. Diseño Gráfico                      |

### Fotos de la actividad



# ANEXO 3: Análisis de la investigación al cliente (Encuestas).

## Preguntas de la encuesta

### Encuesta

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de información relevante sobre el "Plan de negocios para la elaboración y comercialización de un whisky ecuatoriano con canela Ceilan de alta calidad importada de Sri Lanka". Por favor, responda las siguientes preguntas con seriedad y sinceridad. Todos los datos serán confidenciales y de uso único para lo expuesto anteriormente. Le agradecemos de antemano por prestarse a llenar el siguiente cuestionario. El tiempo que le llevará realizar esta actividad será alrededor de 5 minutos.

1) ¿Cuál es su genero?

- Masculino
- Femenino
- Otro

2) ¿Cuál es su edad? \*

- Entre 18 - 24
- Entre 25 - 30
- Entre 31 - 37
- Entre 38 - 44
- Más de 45

3) ¿En el último mes ha comprado alguna botella de Whisky?

- Si
- No

4) Qué tan interesante le parece o parecería un Whisky hecho en Ecuador que tenga como sabor principal la canela? \*

- Muy interesante
- Poco interesante
- Nada interesante

...

5) Ha consumido alguna vez un Whisky o bebida alcohólica con sabor a canela? (Si su respuesta fue si continúe a la pregunta 6, caso contrario pase a la pregunta 8).

- Si
- No

6) Cuál fue su experiencia al consumir esta bebida. (Si su respuesta fue mala o muy mala continúe a la pregunta 7, caso contrario pase a la pregunta 8)

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Mala
- Muy mala

7) ¿Cuál fue la principal razón por la cual su experiencia fue mala o pésima?

- Precio alto
- Mal sabor
- Otra

Elija el número del 1 al 5 correspondiente a su opinión, siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo"

Descripción (opcional)

8) Me gusta probar o aventurarme por sabores no tradicionales. \*

- | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

9) Un whisky extranjero tiene un precio elevado. \*

- | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

10) El sabor a canela dentro de un Whisky es buena idea. \*

- | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

11) Los productos nacionales no son de buena calidad. \*

- | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

12) Con qué frecuencia compra bebidas alcohólicas en el lapso de un mes (Si su respuesta es "no compra en un mes" responda la pregunta 13, caso contrario pase a la pregunta 14) \*

- 1 vez al mes
- 2 - 3 veces al mes
- 4 veces o mas
- No compra en el mes

13) Si usted no compra bebidas alcohólicas en el lapso de un mes ¿Cada qué periodo de tiempo lo hace? \*

- Cada 2 meses
- cada 3 meses
- 1 vez por semestre
- otro

14) Cuando realiza la compra de un whisky ¿Qué características toma en cuenta? (puede elegir un máximo de 2 opciones) \*

- Precio
- Ingredientes
- Marca
- Grado alcohólico

15) Dependiendo las marcas de whisky que usted conoce. ¿Cuál de las siguientes opciones se le viene primero a la mente? (puede elegir un máximo de 2 opciones)

- Granta
- Chivas
- Red Label
- Jack Daniel's
- Johnnie Walker
- Something Special
- Buchanan's

16) Al momento de comprar whisky, ¿De qué procedencia prefiere el producto?

- Nacional
- Extranjero
- Le es indiferente

17) ¿Dónde es su preferido para realizar la compra de alguna bebida alcohólica (Whisky, Ron, Vodka, Gin, Tequila)?

- Tienditas de barrio
- Supermercados
- Delivery
- Locales especializados (La cigarra, La taberna, Laguarda)

18) Usted cree que el precio de los distintos tipos de whisky ofertados en el mercado son:

- Muy Altos
- Altos
- Bajos
- Muy bajos

19) ¿Cuál o cuales de las siguientes marcas de Whisky ha consumido? (si su respuesta es ninguna, dirijase a la pregunta 21, caso contrario responda la pregunta 20)

- Fireball
- Black Castle
- Jack Daniel's Fire
- Black Owl Fire
- Jim Beam
- Ninguno

20) ¿Cuál fue su experiencia con la marca seleccionada en la pregunta anterior?

- Excelente
- Buena
- Mala

21) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un whisky nacional elaborado con canela importada de alta calidad?

- Entre 10 USD - 14 USD
- Entre 15 USD - 19 USD
- Entre 20 USD - 24 USD
- Entre 25 USD - 30 USD

22) En general, ¿Qué atributos valoraría más en un whisky ecuatoriano con sabor a canela? Escoger un valor de la escala del 1 al 5 (1 menos importante y 5 más importante)

Descripción (opcional)

Ingredientes

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

Sabor

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

Precio

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

Calidad

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

Innovación y originalidad

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

23) Considerando todas sus respuestas anteriores, en una escala del 1 al 5, ¿Qué tan seguro/a está de consumir un Whisky ecuatoriano elaborado con canela importada de alta calidad? (siendo 5 muy seguro y 1 nada seguro)

| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |

24) Escriba su correo electrónico por favor

Texto de respuesta corta

Muchas gracias por su colaboración!

La encuesta ha terminado.

## ANEXO 4: Cotización de maquila de producto.

| PROFORMA                          |   |        |         |
|-----------------------------------|---|--------|---------|
| CLIENTE                           | SR. KEVIN DÍAZ  |        |         |
| DIRECCION                         | SHYRIS E ISLA FLOREANA                                  |        |         |
| TELEFONO                          | 995578592   |        |         |
| MAIL                              | kevindiaz10@hotmail.com                                 |        |         |
| PROYECTO                          | Maquila de bebida                                       |        |         |
| CANT                              | DETALLE   | V.UNIT | V.TOTAL |
| 1                                 | Maquila de bebida alcoholica, incluye etiqueta y envase | 3000   | 3000    |
|                                   | Precio unitario por 600 litros                          |        |         |
|                                   |   |        |         |
|                                   |   |        |         |
|                                   | NO INCLUYE IMPUESTO (ICE)                               |        |         |
|                                   | NO INCLUYE PRECO DE CANELA                              |        |         |
|                                   |   |        |         |
|                                   |   | SUBT   | 3000    |
|                                   |   | IVA    | 420,00  |
|                                   |   | TOTAL  | 3420,00 |
| <b>FORMA DE PAGO</b> Al contado   |   |        |         |
| <b>Atentamente</b>                |   |        |         |
| Administracion Destilería Bonanza |   |        |         |

## ANEXO 5: Proceso de infusión de canela en licor.

### Como Saborizar o aromatizar líquidos o sólidos.

#### Proceso para la infusión de canela en licor (Whisky)

La siguiente explicación científica, trataré de llevarla a términos que se entiendan para audiencia no química.

Los procesos relacionados son: difusión y disolución.

Difusión es el movimiento molecular de una sustancia hacia otra y disolución es el movimiento molecular de una sustancia concentrada hacia otra menos concentrada.

Entonces en este caso tenemos que dispersar y/o disolver un saborizante en un solvente.

Saborizante sería la canela y el solvente el alcohol etílico como el whisky.

Para dispersar/difundir se necesita el movimiento de las partículas que se puede hacer por varios métodos y uno es el movimiento, agitación; otro es por movimiento a través de la temperatura (calentamiento), en este caso por la volatilidad del alcohol, la temperatura no se usa ya que degrada el alcohol y no sería el objetivo que se busca.

Si el saborizante (soluto) es de las mismas características (polaridad en este caso) del solvente es muy fácil, con agitación o movimiento se conseguiría la difusión y/o disolución.

En este caso el saborizante, la canela, es básicamente aceites que están atrapados en materia vegetal o conocida como celulosa.

El alcohol (whisky) es un buen solvente para aceites (ya que los dos son "no polares" y al ser "no polares" por ende son mismas características de disolución).

La "polaridad es simplemente la carga eléctrica que tienen las moléculas.

Entonces el agua es polar, tiene más carga en un polo que el otro y el aceite es no polar, por tanto estos dos no se mezclan.

Sin embargo, gracias al alcohol del whisky entonces si podemos mezclar, por ende dispersar establemente el saborizante canela (aceite) con whiskey por su contenido de alcohol, en este caso 35% por volumen.

Entonces, con esos antecedentes sabemos que si podemos sabor izar el alcohol con un aceite.

Por regla general, los saborizantes son más concentrados o densos que otras sustancias como el agua y alcohol, de esta manera entonces podemos decir que agregaremos menos saborizante al solvente que tiene más volumen pero es menos denso o concentrado. (Desde el punto de vista de moléculas de sabor)

Esta regla general por sentido común y experimentos nos dice que para sabor izar o aromatizar solidos o líquidos la proporción que se usa es: desde 1% hasta 10% del volumen o peso del solvente.

Este número sale científicamente asumiendo que el soluto (saborizante) al ser más concentrado tiene más cantidad de partículas en menos volumen y se asume que entre un 1% a 10% equivaldría a la misma cantidad de moléculas del solvente y al mezclarlos tendríamos una sustancia homogénea.

Yendo al grano, extraer aceites de solidos como la celulosa es un proceso complicado que lleva tiempo. Ya que hay que romper la celulosa para acceder a los aceites. Y recordemos que este whisky tiene menos alcohol en proporción al agua, quiere decir que tendremos solo el 35% de agente solvente para disolver el aceite y mezclar.

El cálculo que se realiza es en base al peso molecular, pero ojo, hay que calcular en los mismos parámetros y simplificar. Ósea, vamos a llevar las dos sustancias a parámetros comunes.

Para esto recurrimos a parámetros standard o universales, usaremos entonces como referencia la densidad. Esto debido a que las unidades de densidad son gramos por volumen: g/v

Y eso es lo que vamos a hacer, disolver gramos de una sustancia en un volumen de otra.

Usaremos la densidad universal del agua que es de 1 como referencia, y aquí viene el truco, hay que traducir el peso del solvente (whisky) al peso del agua, solvente universal, para decir que vamos a disolver tantos gramos de canela en tantos gramos del solvente universal, ¿porqué?, Porque el saborizante vamos a asumir que es puro, ósea del 100% y en cambio el whisky no, ya que nos dice que es solo 35%. Entonces al componente que no es puro se lo traduce al standard que es el agua pura, que tiene densidad de 1g/cc y el whiskey es 0.94 de esa densidad

#### Y tenemos:

Cantidad de Solvente (constante y conocida), en este caso 600 litros (Whisky)

Traduzcamos a densidad de agua:

Densidad del whisky: 0.94

Entonces sería 600litros de whisky X 0.94=564"litros de solvente puro

Este es el número del volumen del whisky como si fuera universal agua.

Entonces para sabor izar esta cantidad que son 564 litros o 564.000 centímetros cúbicos o 564.000 gramos de whiskey (ósea solvente), calculamos la cantidad de canela ósea el soluto) a utilizar.

Como te explicaba la regla general es entre 1% al 10%

Y sería:

Mínimo o desde:  $564.000g \times 0.01 = 5.640$  gramos de Canela para ser añadidos a los 600L de whiskey

Máximo o hasta:  $564.000g \times 0.1 = 56.400$ gramos de =Canela para ser añadidos a los 600L de whiskey

En la práctica un procedimiento sería:

1. Añadir entre 5.640g-a-56.400g de canela, a 600Litros de whiskey(depene el gusto)

2. Tapar el recipiente para evitar evaporación y dejar reposar X días. Optional : agitar suavemente el recipient cada X tiempo
3. Al final de la extracción despues de los X dias determinados, agitar el contenedor antes de ser transferida la mezcla (whiskey con sabor a canela) a un Nuevo contenedor, removiendo los residuos sólidos del saborizante.
4. Sellar el contenedor, que estar listo para embotellar luego de tomar muestras y haya pasado el control de calidad.

Al final de este proceso nos daremos cuenta que los residuos de la canela, ósea las cascarras tendrán aproximadamente un peso mayor al iniciar ya que por la disolución, el agua y el alcohol ocuparon el espacio del aceite que tiene menos densidad que el agua. El número de días o el tiempo de la sonorización habría que estudiar cual es el tiempo mínimo para obtener un sabor reconocible en el solvente (whisky) pero otra regla general son 7 días.

Esos 7 días vienen de experimentos y cálculos que resultan de que la dispersión, disolución y extracción del soluto (saborizante) tarda ese tiempo en dispersarse, extraerse y disolverse en el solvente.

Para definir la cantidad de soluto, pues es como dirian los chefs o los barrenderos... depende el gusto, y para cálculos en términos de negocios, pues usa el promedio: 5%

Pero ya con esta información podrías decir que: un Whisky con una chispa de sabor a canela lleva el 1% de saborizante y un whisky con aroma y sabor a canela llevaría un 10%.

Otra cosa que se puede deducir en base a la información es que si la concentración de alcohol es mayor al 35% pues la extracción de los aceites se facilitaría ya que tendría más cantidad de solvente.

Esto podría traducirse a menor número de días o a menos porcentaje de soluto o canela utilizado.

Si el contenido de alcohol en el licor es menor, también podríamos decir que se tomaría más tiempo la extracción del sabor y también se podría decir que necesitaríamos más cantidad de saborizante para el solvente.

#### Elaborado y redactado por:

Manny Ruano  
Tecnico Farmaceutico Industrial  
Biotecnologo Farmaceutico

## ANEXO 6: Pasos y requisitos para proveer a Corporación Favorita.

### Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita

A continuación detallamos una breve guía de orientación, en caso de que su empresa tenga el deseo de proveer a Corporación Favorita:

1. Los productos que se quieran ofertar habrán de contar con un plan de mercado, el mismo que será considerado por Corporación Favorita C.A., en función de productos de igual categoría y que se comercialicen al momento.
2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra y/o catálogo, lista de precios y demás detalles necesarios para evaluar el posicionamiento del producto como son: nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios o Notificación Sanitaria (donde aplique), breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo. La muestra será devuelta si se solicita por escrito al momento del envío de su información. En vista de la gran cantidad de muestras que recibimos y evitar la saturación de las bodegas en oficinas, quince días después de recibida la muestra, Corporación Favorita responderá la solicitud de proveer y concederá quince días al interesado para retirar la muestra. En caso de que la muestra no sea retirada dentro de los quince días, contados a partir de la respuesta con la decisión de compra, ésta será donada.

Esta información puede ser entregada en cualquier Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí Super Akí o en nuestras Oficinas Centrales: Vía a Cotogchoa s/n y Av. General Enríquez, Sangolquí-Ecuador, en paquete cerrado a nombre del area correspondiente en los diferentes Departamentos Comerciales:

- Área Comercial Abastos, Droguería, Suministros

[gerabastos@favorita.com](mailto:gerabastos@favorita.com)

- Área Comercial Pollos, Lácteos, Congelados, Frutas, Verduras, Comida

Preparada:

[gerlacteos@favorita.com](mailto:gerlacteos@favorita.com)

- Área Comercial Pescados, Mariscos, Panadería, Embutidos y Carnes:

[germariscos@favorita.com](mailto:germariscos@favorita.com)

- Área Comercial Mercancías Generales 1 (MG1) Flores & Plantas, accesorios mascotas, deportes, patio & jardín, Lencería & Mercería, Fiesta, Escolares & Oficina, Accesorios bebes

[mg1@favorita.com](mailto:mg1@favorita.com)

- Área Comercial Mercancías Generales 2 (MG2) Perfumería, Belleza, Artículos para el Hogar (no textil), Libros y Revistas  
[mg2@favorita.com](mailto:mg2@favorita.com)

- Área Comercial Mercancías Generales 3 (MG3) Audio & Video, Electrodomésticos, Computación. Ferrería, Automotriz  
[mg3@favorita.com](mailto:mg3@favorita.com)

-Área Comercial Mercancías Generales 4 (MG4), Ropa y calzado de: Mujer, Hombre, Adolescentes, Niñ@s, Bebés.  
[mg4@favorita.com](mailto:mg4@favorita.com)

3. El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de opción para el consumidor, saturación, oportunidad de mercado, segmento al que corresponde, experiencia y otros. La aceptación o negativa le será notificada al interesado en un plazo máximo de 15 días desde la recepción completa de la información detallada en el numeral 2 anterior.

4. De convenir a los intereses de las partes, le será entregado un paquete de información con las instrucciones generales para su provisión.

El presente esquema ha sido establecido acogiendo el sentido práctico, profesional y de ahorro de tiempo y distancia para los interesados en la proveeduría.

Atentamente,

Vicepresidencia Comercial  
Corporación Favorita C.A.

## ANEXO 7: Cotización de maquina destiladora de alambiques de cobre.



Quito, martes, 07 de noviembre de 2017

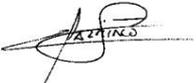
BRACERO  
Urb. La Liga lote # 104, Pomasqui,  
Quito-Ecuador

Señor  
Kevin Sebastián Díaz

Por la presente tenemos el agrado de entregar la siguiente oferta solicitada por usted, esperamos que la misma sea de su interés.

Saludos cordiales

Atte.



Ing. Cristian Pazmiño Mgs.  
Gerente  
BRACERO

Dir: Urb la Liga lote #105, Quito-Ecuador  
Telf.: 3490005/ 2354-705/ 0995093187

BRACERO

## DESTILADOR ACERO INOXIDABLE

Tipo : **DESTILACIÓN**  
Ref : 200 LT  
Tipo de material: Plancha de acero inoxidable 316

### DIMENSIONES GENERALES:

- Diámetros de TANQUE: 760 mm
- Altura de TANQUE: 520 mm.
- Diámetros de CABEZOTE: 4 plg.
- Espesor de pared: 2 mm.
- Numero de cuerpos: 4
- Material: Acero inoxidable 316
- Platos de destilación: Cobre

### CONDENSADOR: (cobre)

- Diámetro salida 1 ½ plg
- Uniones y abrazaderas ferul ½ plg
- TUBO Y TUBO ½ plg

### OTROS:

- Termómetro 2 plg

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Equipo destilador de acero inoxidable 316, está construido de plancha de 2 mm. La carcasa esta soportada por bridas soldadas al cuerpo del TANQUE. Posee 4 cuerpos de destilación, dentro de los cuales existen 4 filtros tipo plato, conectados. A salida del cuerpo destilador está conectado un condensador tipo tubo y tubo construido de cobre. El alambique está pensado para calentamiento a través de gas o eléctrico. Todos los acoples son del tipo ferul para ser desmontados fácilmente.

### CONDICIONES COMERCIALES

CANTIDAD SOLICITADA: 1 UNIDAD  
PRECIO UNITARIO: ..... US\$ 3.350+ IVA

Para su consideración, a la espera que esta propuesta sea de su conveniencia...

BRACERO

## ANEXO 8: Cotización de proveedor de canela en "Sri Lanka"

RE: Arava Exports Inquiry

Recibidos x



info@aravaexports.com

para mí, asiri, asiri17, praba



Querido señor, señora,

Gracias por su consulta que fue bien recibida. Somos fabricante y proveedor de Pure Ceylon Cinnamon de Sri Lanka. Tenemos nuestros propios estados que producen Canela de Ceilán. Creemos firmemente que nuestros clientes son el aspecto más importante para nuestra empresa y, por lo tanto, nuestro objetivo es garantizar que reciban los mejores productos de Ceilán para satisfacer sus gustos y expectativas. Encuentre los detalles del producto y el precio a continuación.

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| Alba            | USD 26.90 por kg |
| C5 Especial     | USD 25.75 por kg |
| C5              | 22.10 por kg     |
| C4              | USD 14.40 por kg |
| Canela en polvo | USD 9 por kg     |

La cantidad mínima de pedido para todos los productos anteriores sería de 10 kg. El empaque puede realizarse de acuerdo con su solicitud y también se puede realizar un etiquetado privado. Esperamos su pronta respuesta.

Atentamente,

Asiri  
CEO Arava Pvt Ltd  
Whatsapp/Viber/Wechat  
+94773647138, +94768284274  
[asiri@aravaexports.com](mailto:asiri@aravaexports.com)  
[www.aravaexports.com](http://www.aravaexports.com)

### ANEXO 9: Estado de resultados.

| ESTADO DE RESULTADOS ANUAL |                               |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | Detalle                       | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|                            | Ventas                        | \$ 106.555       | \$ 118.491       | \$ 131.762       | \$ 146.522       | \$ 162.933       |
|                            | Costo de ventas               | \$ 86.600        | \$ 108.102       | \$ 116.539       | \$ 130.135       | \$ 141.255       |
|                            | <b>Utilidad bruta</b>         | <b>\$ 19.956</b> | <b>\$ 10.390</b> | <b>\$ 15.223</b> | <b>\$ 16.387</b> | <b>\$ 21.678</b> |
|                            | Depreciaciones                | \$ 755           | \$ 755           | \$ 755           | \$ 755           | \$ 755           |
|                            | Amortizaciones                | \$ 380           | \$ 380           | \$ 380           | \$ 380           | \$ 380           |
|                            | Interés                       | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |
|                            | <b>Total gastos</b>           | <b>\$ 1.135</b>  |
|                            | <b>Utilidad Antes de PL</b>   | <b>\$ 18.821</b> | <b>\$ 9.255</b>  | <b>\$ 14.088</b> | <b>\$ 15.252</b> | <b>\$ 20.543</b> |
| 15%                        | Participación trabajadores    | 2823             | 1388             | 2113             | 2288             | 3081             |
|                            | <b>Utilidad antes de Imp.</b> | <b>\$ 15.998</b> | <b>\$ 7.866</b>  | <b>\$ 11.975</b> | <b>\$ 12.964</b> | <b>\$ 17.462</b> |
| 25%                        | Impuesto a la renta           | 3999             | 1967             | 2994             | 3241             | 4365             |
|                            | <b>Utilidad neta</b>          | <b>\$ 11.998</b> | <b>\$ 5.900</b>  | <b>\$ 8.981</b>  | <b>\$ 9.723</b>  | <b>\$ 13.096</b> |
| 20%                        | Política de reinversión       | \$ 2.400         | \$ 1.180         | \$ 1.796         | \$ 1.945         | \$ 2.619         |
| 80%                        | Dividendos                    | \$ 9.599         | \$ 4.720         | \$ 7.185         | \$ 7.779         | \$ 10.477        |

### ANEXO 10: Estado de situación financiera.

| BALANCE GENERAL ANUAL             |                  |                  |                  |                   |                   |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| DETALLES                          | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4             | AÑO 5             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>         | <b>\$ 65.585</b> | <b>\$ 70.665</b> | <b>\$ 80.873</b> | <b>\$ 89.541</b>  | <b>\$ 123.021</b> |
| Caja/Bancos                       | \$ 13.133        | \$ 7.035         | \$ 10.116        | \$ 10.858         | \$ 35.526         |
| Cuentas por cobrar                | \$ 52.452        | \$ 63.630        | \$ 70.756        | \$ 78.682         | \$ 87.495         |
| <b>ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>      | <b>\$ 8.305</b>  | <b>\$ 9.060</b>  | <b>\$ 9.815</b>  | <b>\$ 10.570</b>  | <b>\$ 11.325</b>  |
| Instalaciones                     | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
| (-)Depreciación                   | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
| Maquinaria y equipo               | \$ 4.320         | \$ 4.320         | \$ 4.320         | \$ 4.320          | \$ 4.320          |
| (-)Depreciación                   | \$ 432           | \$ 864           | \$ 1.296         | \$ 1.728          | \$ 2.160          |
| Enseres y muebles                 | \$ 3.230         | \$ 3.230         | \$ 3.230         | \$ 3.230          | \$ 3.230          |
| (-)Depreciación                   | \$ 323           | \$ 646           | \$ 969           | \$ 1.292          | \$ 1.615          |
| <b>(-) Depreciación acumulada</b> | <b>\$ 755</b>    | <b>\$ 1.510</b>  | <b>\$ 2.265</b>  | <b>\$ 3.020</b>   | <b>\$ 3.775</b>   |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>          | <b>\$ 2.280</b>  | <b>\$ 2.660</b>  | <b>\$ 3.040</b>  | <b>\$ 3.420</b>   | <b>\$ 3.800</b>   |
| Gastos preoperacionales           | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
| Gastos de amortización            | \$ 1.900         | \$ 1.900         | \$ 1.900         | \$ 1.900          | \$ 1.900          |
| (-) Amorti. Acumulada             | \$ 380           | \$ 760           | \$ 1.140         | \$ 1.520          | \$ 1.900          |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>              | <b>\$ 76.170</b> | <b>\$ 82.384</b> | <b>\$ 93.728</b> | <b>\$ 103.530</b> | <b>\$ 138.146</b> |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>         | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       |
| Intereses por préstamo            | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
|                                   | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
| <b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       |
| Préstamo                          | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>              | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       |
| Capital social                    | \$ 64.172        | \$ 76.485        | \$ 84.746        | \$ 93.807         | \$ 125.050        |
| Utilidades / pérdidas retenidas   | \$ 11.998        | \$ 5.900         | \$ 8.981         | \$ 9.723          | \$ 13.096         |
| Dividendos                        | \$ 9.599         | \$ 4.720         | \$ 7.185         | \$ 7.779          | \$ 10.477         |
| Política de reinversión           | \$ 2.400         | \$ 1.180         | \$ 1.796         | \$ 1.945          | \$ 2.619          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>           | <b>\$ 76.170</b> | <b>\$ 82.384</b> | <b>\$ 93.728</b> | <b>\$ 103.530</b> | <b>\$ 138.146</b> |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO         | \$ 76.170        | \$ 82.384        | \$ 93.728        | \$ 103.530        | \$ 138.146        |
| <b>COMPROBACIÓN</b>               | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>      | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       |

## ANEXO 11: Flujo de caja y estado de flujo de efectivo.

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO             |           |            |            |            |            |            |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Detalle                                 | Año 0     | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
| <b>Actividades operacionales</b>        | \$ -      | \$ 65.585  | \$ 18.213  | \$ 17.243  | \$ 18.784  | \$ 23.044  |
| Utilidad neta                           | \$ -      | \$ 11.998  | \$ 5.900   | \$ 8.981   | \$ 9.723   | \$ 13.096  |
| (+) Depreciaciones                      | \$ -      | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     |
| (+) Amortizaciones                      | \$ -      | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     |
| (-) Variación cuentas por cobrar        | \$ -      | \$ -52.452 | \$ -11.178 | \$ -7.127  | \$ -7.926  | \$ -8.812  |
| (+) Variación pagos por intereses       | \$ -      | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| <b>Actividades de inversión</b>         | \$ -9.450 | \$ -2.280  | \$ -2.660  | \$ -3.040  | \$ -3.420  | \$ -3.800  |
| (-) Activos fijos                       | \$ 9.450  | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| (-) Activos diferidos                   | \$ -      | \$ 2.280   | \$ 2.660   | \$ 3.040   | \$ 3.420   | \$ 3.800   |
| <b>Actividades financieras</b>          | \$ 19.956 | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| (-) Disminución deuda largo plazo       | \$ -      | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| (-) intereses pagados                   | \$ -      | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| Aporte de capital                       | \$ 19.956 | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| <b>Incremento neto en efectivo</b>      | \$ 10.506 | \$ 63.305  | \$ 15.553  | \$ 14.203  | \$ 15.364  | \$ 19.244  |
| <b>Efectivo inicio del periodo</b>      | \$ -      | \$ 10.506  | \$ 73.811  | \$ 89.364  | \$ 103.567 | \$ 118.931 |
| <b>Total efectivo final del periodo</b> | \$ 10.506 | \$ 73.811  | \$ 89.364  | \$ 103.567 | \$ 118.931 | \$ 138.175 |

| FLUJO DE CAJA - ANUAL                          |            |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Detalle  | AÑO 0      | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| <b>INGRESOS TOTALES</b>                        |            | \$ 106.555 | \$ 118.491 | \$ 131.762 | \$ 146.522 | \$ 162.933 |
| Costo de ventas                                |            | \$ 86.600  | \$ 108.102 | \$ 116.539 | \$ 130.135 | \$ 141.255 |
| Costos fijos                                   |            | \$ 61.021  | \$ 56.283  | \$ 57.689  | \$ 59.134  | \$ 60.620  |
| Costos variables                               |            | \$ 25.579  | \$ 51.819  | \$ 58.850  | \$ 71.001  | \$ 80.635  |
| Gastos por amortizaciones                      |            | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     |
| Gastos por depreciaciones                      |            | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     |
| <b>EGRESOS TOTALES</b>                         |            | \$ 87.735  | \$ 109.237 | \$ 117.674 | \$ 131.270 | \$ 142.389 |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA (antes de intereses)</b> |            | \$ 18.821  | \$ 9.255   | \$ 14.088  | \$ 15.252  | \$ 20.543  |
| Gastos por intereses                           |            | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| <b>UTILIDAD (antes de participación)</b>       |            | \$ 18.821  | \$ 9.255   | \$ 14.088  | \$ 15.252  | \$ 20.543  |
| Participación de trabajadores (15%)            |            | \$ 2.823   | \$ 1.388   | \$ 2.113   | \$ 2.288   | \$ 3.081   |
| <b>UTILIDAD (antes de impuestos)</b>           |            | \$ 15.998  | \$ 7.866   | \$ 11.975  | \$ 12.964  | \$ 17.462  |
| Impuesto a la renta (25%)                      |            | \$ 3.999   | \$ 1.967   | \$ 2.994   | \$ 3.241   | \$ 4.365   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           |            | \$ 11.998  | \$ 5.900   | \$ 8.981   | \$ 9.723   | \$ 13.096  |
| Depreciación (+)                               |            | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     | \$ 755     |
| Amortización (+)                               |            | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     | \$ 380     |
| Demás inversión                                |            |            |            |            |            |            |
| Activos tangibles, intangibles (-)             | \$ 9.450   |            |            |            |            |            |
| Valor de rescate (+)                           |            |            |            |            |            | \$ 3.775   |
| Inversión en capital de trabajo (-)            | \$ 17.520  |            |            |            |            |            |
| Recuperación del cap. De trabajo (+)           |            |            |            |            |            | \$ 17.520  |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>              | \$ -26.970 | \$ 13.133  | \$ 7.035   | \$ 10.116  | \$ 10.858  | \$ 35.526  |
| Préstamo (+)                                   | \$ -       |            |            |            |            |            |
| Pagos, amortización del cap.                   | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       | \$ -       |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>         | \$ -26.970 | \$ 13.133  | \$ 7.035   | \$ 10.116  | \$ 10.858  | \$ 35.526  |

