



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocios para Cocoa-Nilla: Licor Cremoso de Cacao y Vainilla**

**Nicolás Uzcátegui Izurieta**

**Néstor Jaramillo, Dr., Director de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del Título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Plan de Negocios para Cocoa-Nilla: Licor Cremoso de Cacao y Vainilla**

**Nicolás Uzcátegui Izurieta**

Néstor Jaramillo, Dr.,  
Director de Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD.,  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.,  
Miembro del Comité Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración y  
Economía

.....

Víctor Viteri, PhD.,  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

-----  
Nicolás Uzcátegui Izurieta  
1801996206  
Quito, agosto de 2014

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes siempre me han motivado y dado todo el apoyo para crecer constantemente, ellos han sido mi fuente de inspiración y han estado a mi lado durante todo el camino.

## **Agradecimientos**

A todos los profesores que formaron parte del programa del MBA de la USFQ en el periodo 2012-2014, quienes con su experiencia, conocimiento y estilo propio motivaron el aprendizaje y sobre todo la curiosidad, como una fuerza creadora y de constante crecimiento.

A mis compañeros de aula, de quienes me llevo los mejores recuerdos y experiencias. Siempre guardarán un lugar especial en mi vida.

A mis familiares, amigos y seres queridos que siempre me apoyaron y supieron comprender que este emprendimiento requirió de mucho tiempo y esfuerzo.

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios propone la creación de Cocoa-Nilla, un licor cremoso de cacao y vainilla natural. Existen 3 factores que justifican la producción de este licor cremoso en el Ecuador: 1) el incremento en consumo de bebidas alcohólicas tipo *liqueurs*; 2) el apoyo y campañas nacionales por parte del gobierno para incrementar la producción y consumo de productos locales; 3) el incremento de impuestos a las bebidas alcohólicas importadas.

El análisis sectorial de la industria de licores determina que la única fuerza a contrarrestarse es la rivalidad y la manera en que se plantea contrarrestar esta fuerza es por medio de una estrategia genérica de diferenciación. Se buscará posicionar a Cocoa-Nilla como un licor de sabor premium y precio bajo (en relación a los licores similares importados). Se determinó también que el sabor es el atributo más importante en este tipo de producto y existe un amplio campo para diferenciación en este aspecto. El elemento diferenciador clave será el uso de extracto y caviar de vainilla natural y se harán esfuerzos continuos para el desarrollo y mejoramiento del sabor.

El estudio de mercado demostró que sí existe espacio para un licor como Cocoa-Nilla y se determinó que el mercado objetivo será de ~30.000 personas en la ciudad de Quito (estrato socioeconómico A, B y C+).

El valor de la inversión inicial para el proyecto es de \$121.850, el cual se plantea financiar con 70% de préstamo y 30% de capital propio. Al realizar las proyecciones financieras a 4 años se determinó que el proyecto es viable, con una tasa interna de retorno de 69% y un valor actual neto de \$265.559.

### **Abstract**

The business plan presented here proposes the creation of Cocoa-Nilla, a cocoa and natural vanilla liqueur. There are 3 factors that justify the production of this liqueur in Ecuador: 1) the increase in liqueur consumption; 2) the support and national campaigns provided by the government to increase production and consumption of local products; 3) the increase in import duties for foreign alcoholic beverages.

The sector analysis of the liquor industry points out rivalry as the one single force that must be counteracted and it is here proposed to use differentiation as a generic strategy to do so. Cocoa-Nilla will seek out to position itself as a premium taste liqueur at a low price (compared to similar imported liqueurs). Taste was singled out as the most important attribute in this type of products and there is an ample space for differentiation in this aspect. The key differential element will be the use of natural vanilla extract and caviar. Efforts for enhancement and development of flavor will be carried out continuously.

The market research established that there is in fact a space for a liqueur like Cocoa-Nilla and the target will be a population of ~30,000 inhabitants in the city of Quito (socioeconomic status A, B and C+)

The initial investment adds up to \$121,850 and it is proposed to be covered with 70% of credit and 30% of personal funds. After performing the financial estimates for 4 years it was determined that the project is feasible, with an internal return rate of 69% and a net present value of \$265,559.

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	7
Abstract.....	8
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno .....	14
1.1 Tendencias del Macro Entorno .....	14
1.2 Análisis Sectorial .....	17
1.3 Análisis de la Competencia.....	17
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio.....	20
2.1 Detalle del <i>Insight</i> .....	20
2.2 Estudio del Volumen del Negocio (Volumetría) .....	21
2.3 Diseño de la Investigación de Mercado .....	22
2.4 Realización de la Investigación de Mercado .....	22
2.5 Resultados de la Investigación de Mercado.....	23
Capítulo 3: Definición Estratégica .....	27
3.1 Estrategia Genérica .....	27
3.2 Posicionamiento Estratégico .....	28
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas .....	29
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	31
Capítulo 4: Plan Comercial.....	34
4.1 Producto .....	34

4.2 Precio .....	34
4.3 Plaza.....	35
4.4 Promoción.....	35
4.5 Publicidad .....	35
4.6 Copy Strategy .....	36
Capítulo 5: Plan de Operaciones .....	37
5.1 Estrategia de Operaciones.....	37
5.2 Planta y Proceso de Producción.....	39
5.3 Manejo de Inventarios y Flujo de Operación.....	41
5.3 Gestión de Calidad.....	43
5.4 Misión de la Compañía .....	47
5.5 Visión de la Compañía.....	48
5.6 Conclusiones .....	48
Capítulo 6: Plan Financiero .....	49
6.1 Supuestos Generales .....	49
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	50
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	54
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	57
6.5 Punto de Equilibrio .....	58
6.6 TIR y VAN .....	59

6.7 Análisis de Riesgo y Sensibilidad.....	60
Referencias .....	65
Anexos.....	69
Anexo 1. Análisis de Fuerzas Sectoriales .....	69
Anexo 2. Resultados de Encuestas de Variables de Decisión al Momento de Comprar un Licor Cremoso y <i>Top of Mind</i> .....	72
Anexo 3. Estratificación del Nivel Socio Económico .....	73
Anexo 4. Diseño de la Encuesta para Investigación de Mercado .....	73
Anexo 5. Resultados de la Investigación de Mercado .....	75
Anexo 6. Organigrama con Roles y Funciones. ....	77
Anexo 7. Hoja de Vida del Gerente General. ....	78
Anexo 8. Diseño del Envase de Cocoa-Nilla.....	80
Anexo 9. PVP de Licores Cremosos en el Mercado Ecuatoriano.....	81
Anexo 10. Tabla de Amortización de Préstamos para Inversión Inicial.....	81

## Índice de Figuras

Figura 1. Análisis sectorial de la industria de licores en el Ecuador. ....	17
Figura 2. Mapa estratégico de posicionamiento para Cocoa-Nilla.....	18
Figura 3. Organigrama de estructura funcional inicial para Cocoa-Nilla.....	32
Figura 4. Matriz Producto-Proceso (Hayes & Wheelwright, 1979).....	37
Figura 5. Proceso de producción de Cocoa-Nilla. ....	40
Figura 6. Layout de planta de producción Cocoa-Nilla y flujo del proceso.....	41
Figura 7. Cálculo del Economic Order Quantity para determinar el nivel óptimo de pedidos e inventario. ....	43
Figura 8. Balanced Scorecard para Cocoa-Nilla. ....	47
Figura 9. Evolución del WACC a distintos niveles de endeudamiento.....	53
Figura 10. Ciclo operativo, ciclo de efectivo y saldo mínimo de caja. ....	55
Figura 11. Punto de equilibrio para Cocoa-Nilla.....	59
Figura 12. Densidad de probabilidad para VAN utilizando simulación Monte Carlo con aplicación @RISK. ....	61
Figura 13. Probabilidad de tener VAN menor a cero. ....	61
Figura 14. Densidad de probabilidad para TIR utilizando simulación Monte Carlo con aplicación @RISK.....	62
Figura 15. Análisis de sensibilidad para el VAN, utilizando modelo probabilístico de @RISK. ....	63
Figura 16. Análisis de coeficientes de correlación para el VAN, utilizando modelo probabilístico de @RISK.....	63

## Índice de Tablas

Tabla 1. Inversión inicial para Cocoa-Nilla.....	52
Tabla 2. WACC vs nivel de endeudamiento.....	53
Tabla 3. Estado de resultados de Cocoa-Nilla, años 1-4.....	56
Tabla 4. Balances proyectados de Cocoa-Nilla, años 1-4.....	57
Tabla 5. Proyección de flujo de caja para Cocoa-Nilla, años 0-4.....	58
Tabla 6. Cálculo de la tasa de descuento (CAPM y WACC).....	69
Tabla 7. VAN y TIR proyectados para Cocoa-Nilla.....	60

## Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

### 1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan la creación de un negocio de producción y comercialización de licor cremoso de cacao y vainilla en Ecuador: a) el incremento en el consumo de bebidas de alcohólicas en el país; b) la promoción para el consumo y generación de valor agregado de productos nacionales terminados (producidos con materias primas nacionales); c) el incremento del precio de bebidas alcohólicas importadas en Ecuador.

En primer lugar, el consumo de bebidas alcohólicas ha incrementado en Ecuador y en el mundo. En Ecuador, el consumo ha incrementado (en total de litros) un promedio de 5,7% anual en los últimos 5 años; en el mundo, el promedio de incremento de consumo es del 1,8% anual. La categoría de licores o *spirits*, que incluye a los licores cremosos (*liqueurs*) se proyecta con un crecimiento de 1.5% anual para los próximos 5 años. (Euromonitor, 2013b); (Euromonitor, 2013a). Adicionalmente, se puede observar un incremento de ventas de este tipo de bebidas (*liqueurs*) por parte de los principales productores. Diageo, un conglomerado de empresas líder en producción de bebidas alcohólicas, reporta en sus estimaciones para el año 2013 un incremento de 2% en ventas netas a nivel global de su producto líder en esta categoría, Baileys. Para el mismo producto se reportó en el informe anual del año 2012 un incremento de 9% en ventas en Latinoamérica (Diageo, 2013). Por otro lado se tienen los datos de Pernod-Ricard, conglomerado de empresas que es dueña de la marca Kahlúa, quien en su reporte anual del año 2012 afirma que las ventas se mantienen estables y que Kahlúa es uno de sus 14 *key strategic brands* de las más de 40 marcas que manejan actualmente. En el reporte del año 2011, Pernod-Ricard reportó un incremento de 2% en ventas a nivel global (Pernod-Ricard, 2013).

Los dos jugadores más importantes a nivel mundial en la venta de licores premium, Diageo y Pernod-Ricard, han puesto a Baileys y Kahlúa (las dos marcas de licor cremoso más reconocidas a nivel mundial) como marcas clave para sus iniciativas de promociones y publicidad. En los reportes anuales de las dos organizaciones se pueden observar iniciativas globales de promoción de estos productos.

En segundo lugar, en Ecuador, desde hace algunos años se han observado iniciativas que promueven el consumo de productos nacionales. El 21 de noviembre de 2012, se activó la campaña Primero Ecuador, liderada por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Esta campaña publicitaria tiene por objetivo promover y fortalecer la producción nacional. El gobierno central destina vastas cantidades de dinero para la promoción de la producción nacional e incentiva a los emprendedores con préstamos y capacitaciones. En la página web del MIPRO se reporta que se han financiado 165 proyectos con una inversión de 16,6 millones de dólares y se han realizado capacitaciones a alrededor de 137.000 trabajadores. Exporta-fácil, que es otra iniciativa del MIPRO vinculada a la campaña Primero Ecuador reporta que: “Con el programa Exporta-fácil las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas superaron 2.800 exportaciones. Con este mecanismo 15 productos ya llegan a 51 destinos en el mundo” (MIPRO, 2012). Adicionalmente, existe la Corporación Mucho Mejor Ecuador que ha trabajado desde el año 2005 en la creación de un sello que respalde y promueva la calidad de productos nacionales. El sello “¡Mucho mejor! si es hecho en ECUADOR” está diseñado para respaldar calidad y generar identidad nacional. Al momento esta corporación cuenta con más de 400 empresas afiliadas (Corporación Mucho Mejor Ecuador, 2013)

Finalmente, el incremento de tributos a los licores importados ha impactado de manera significativa al sector de bebidas alcohólicas en Ecuador. El precio para el consumidor final se ha incrementado en valores desde el 10% hasta más del 100%. El porqué de tanta variación se debe a que desde el 15 de junio de 2012 se hizo un cambio en la fórmula para calcular el arancel. Antes se pagaba un arancel *ad valorem* del 20% sobre el valor CIF, ahora este arancel se eliminó para implementar una fórmula compuesta de dos partes: por un lado se pagará 1% de *ad valorem*, adicional a esto se paga un valor de \$0,25 por cada grado de alcohol. Esto hace que los licores con mayor contenido alcohólico (destilados y *liqueurs*) resulten con un incremento arancelario mucho mayor que el de los licores con bajo contenido alcohólico (cervezas y vinos) (El Universo, 2012). Todo esto ha promovido una disminución generalizada del consumo de licores importados. Según un artículo del diario HOY, el año 2012 experimentó una disminución del 57% en el consumo de licores importados (Diario HOY, 2013).

La disminución de consumo de licores importados ha provocado un incremento en la producción de licores nacionales. Han existido varios lanzamientos de nuevos productos por parte de algunas empresas productoras (Euromonitor, 2013a) y también se registran datos de incremento de importación de materias primas para elaboración local, por ejemplo: desde enero hasta diciembre de 2012, se duplicó (llegando a \$378.000) la importación de extractos para la elaboración de ron (El Comercio, 2013a).

El hecho de que exista cada vez más consumo de bebidas alcohólicas (con proyecciones positivas en el sector de *spirits*), que haya más apoyo para el consumo y producción de marcas nacionales y que las bebidas importadas están gravadas de muchos impuestos, justifica la creación de un negocio destinado a la producción de un licor cremoso de cacao y vainilla en Ecuador.

## 1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de fabricación de licores cremosos en Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). En la Figura 1 se resume el análisis sectorial.

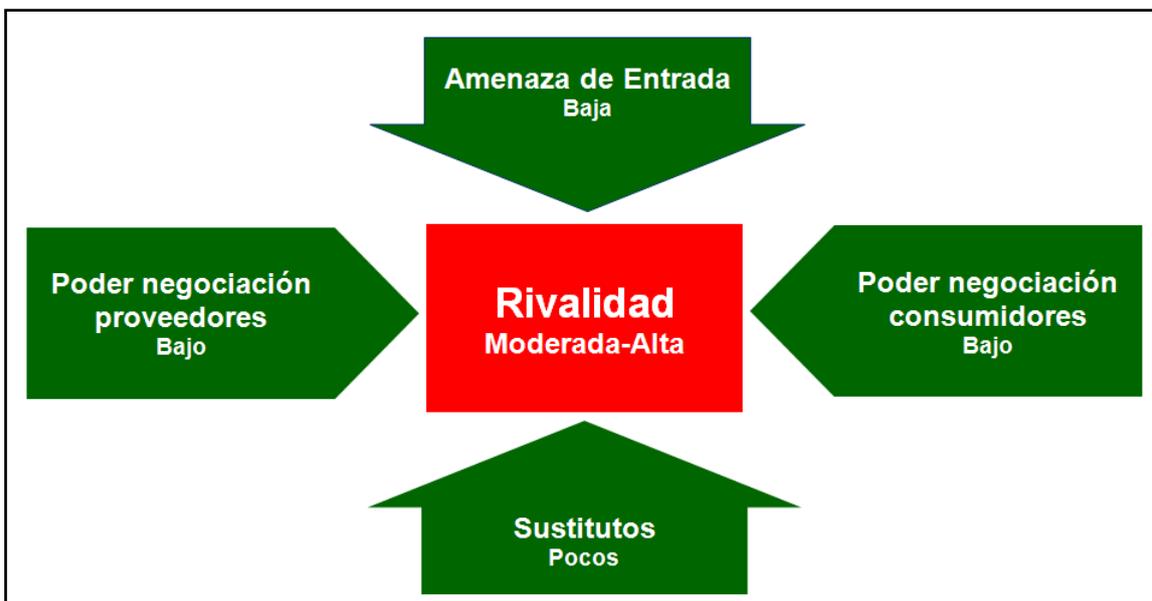


Figura 1. Análisis sectorial de la industria de licores en el Ecuador.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de fabricación de licores cremosos en Ecuador superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene 4 fuerzas que contribuyen a la rentabilidad, como el bajo poder de negociación del consumidor, bajo poder de negociación de proveedores, baja presencia de sustitutos y baja amenaza de entrada. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

## 1.3 Análisis de la Competencia

Las marcas de licores cremosos, al igual que todas las bebidas alcohólicas, tienen alta variación en cuanto a precios y mercados objetivos. Es muy importante entender el

posicionamiento de las marcas competidoras para determinar correctamente los procesos de producción, marketing y distribución. Para el presente trabajo se realizó una encuesta a 23 personas, a quienes se consultó: 1. ¿Qué factores inciden en tu decisión al momento de comprar un licor cremoso? y 2. ¿Cuál es la primera marca que viene a tu mente al hablar de un licor cremoso? (para los resultados completos ver Anexo 2). Basados en los resultados de esta encuesta se determina que en esta industria las variables más relevantes que inciden en la decisión del consumidor son: el sabor y el precio. Ambas variables son relevantes porque determinan el perfil del competidor: a mayor precio, el poder adquisitivo y nivel de ingresos son relevantes, impactando el consumo final y a mejor sabor, mayor valoración en el mercado. La variable sabor es bastante subjetiva y por ende difícil valorarla, para motivos de este estudio se utilizó la información de *top of mind* como referencia al reconocimiento y valoración de sabor. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en la Figura 2.

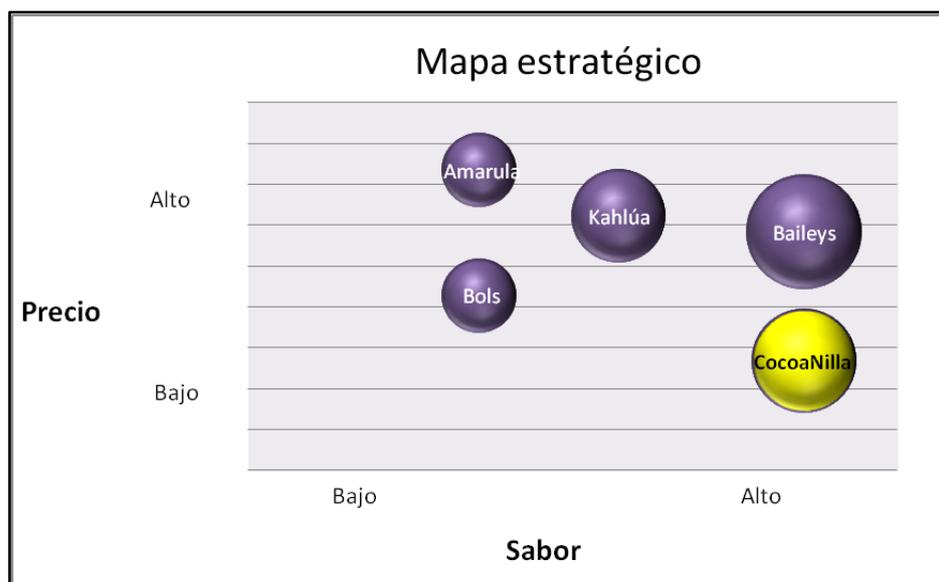


Figura 2. Mapa estratégico de posicionamiento para Cocoa-Nilla

Ningún competidor ha optado por competir con sabor distinguido y bajo precio. Generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por un licor cremoso de cacao y vainilla como la propuesta en este trabajo con la marca Cocoa-Nilla.

El objetivo de Cocoa-Nilla es posicionarse en el mercado como un producto de gran calidad, específicamente gran sabor y con un precio relativamente bajo. La variable del sabor permite un alto grado de diferenciación, por ende se invertirá mucho esfuerzo en obtener un sabor agradable y único, que vaya de acuerdo con el gusto del mercado objetivo.

En cuanto a la variable del precio, la estrategia no es buscar un precio bajo; sin embargo, al producirse localmente (materias primas locales y eliminación de aranceles) se logrará un precio bajo en relación a los competidores.

## Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

### 2.1 Detalle del *Insight*

El presente plan de negocios nació de un viaje a la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, ciudad de las estribaciones occidentales de la Cordillera de los Andes. La gente que vive en esta región se dedica principalmente a la producción agrícola; se produce cacao, plátano, palma africana, y gran variedad de frutas tropicales (MAGAP, 2012). En los últimos años también se ha empezado a producir vainilla natural, lo cual abrió la oportunidad para generar productos con valor agregado utilizando este nuevo producto. Es así que nació la idea de la producción de un licor cremoso producido con materias primas nacionales como son la vainilla y el cacao. Es importante destacar también que tanto la vainilla como el cacao ecuatoriano son de excelente calidad y reconocimiento mundial. El nombre Cocoa-Nilla, que se pronuncia “co-co-ni-la”, surgió como la fusión de los dos nombres, en inglés, de las materias primas predominantes: el cacao, o *cocoa* en inglés y la vainilla, *vanilla* en inglés. Cocoa-Nilla es un nombre corto y de fácil recordación que busca vincularse con el estrato socioeconómico muy alto, alto y medio alto de la sociedad ecuatoriana.

El creciente reconocimiento de productos nacionales de alta calidad, junto con esfuerzos de organizaciones públicas y privadas ha generado una tendencia favorable hacia el consumo del producto “Hecho en Ecuador”. Ejemplos de estos esfuerzos son las campañas “Primero Ecuador” y “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”.

Adicionalmente, con las nuevas leyes de tributación a los licores importados (descritas en capítulo 1), el constante contrabando y la decomisa de licores (Diario HOY, 2013) (El Comercio, 2013b), se observa una oportunidad de negocio para la producción de un licor nacional que pueda suplir esta necesidad.

En conclusión, el presente plan de negocios busca suplir una necesidad de consumo de licores importados, que ha sido golpeada con impuestos y regulaciones gubernamentales, con un producto nuevo, utilizando materias primas nacionales y un nombre llamativo.

## **2.2 Estudio del Volumen del Negocio (Volumetría)**

Para determinar el tamaño potencial del mercado primeramente se determinó el lugar geográfico y el estrato socioeconómico a quien se piensa dirigir el presente plan de negocios.

- Lugar geográfico: Ciudad de Quito.
- Estrato socioeconómico: Muy alto, alto y medio alto.

Para el presente plan de negocios se plantea trabajar inicialmente en la ciudad de Quito, y debido al tipo de producto se plantea apuntar únicamente a los tres estratos socioeconómicos superiores de la población.

Toda la recopilación de datos se hizo de las estadísticas del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), basado fundamentalmente en el Censo Nacional 2010 (INEC, 2010):

- La población de mayores de 19 años de la ciudad de Quito es de 1.037.800 habitantes.
- El porcentaje de población del estrato socioeconómico muy alto (A) es de 1,9%, del alto (B) es de 11,2% y del medio alto (C+) es de 22,8%. Para más detalles referirse al Anexo 3.
- Con esto se obtiene mercado potencial de  $1.037.800 \times 35,9\%$  (suma de A,B y C+) = 372.570 habitantes.

- De este total, para fines del presente proyecto, se estima apuntar a un 8%, es decir el mercado objetivo es de 29.806 habitantes.

### **2.3 Diseño de la Investigación de Mercado**

Para el presente proyecto se utilizó una encuesta, que es una herramienta de análisis cuantitativo. En la encuesta se recopiló información acerca de grupos de edad, ingresos, consumo de la categoría (licores cremosos), lugar de consumo, lugar de compra, frecuencia y motivación de compra, atributos esperados y conocimiento del licor específico motivo del plan de negocios. Para ver el detalle del diseño de la encuesta referirse al Anexo 4.

El motivo por el cual se escogió este tipo de investigación es debido a que con este tipo de investigación se pueden cuantificar los resultados a través de una muestra, para aplicarla a la población a la cual fue realizada dicha muestra; de esta manera se buscó la manera más eficiente de recopilar información de tal manera que se pueda medir variables específicas. Las encuestas son una manera rápida y económica para obtener información cuantificable (Jaramillo, 2011).

La categoría del producto es conocida para la gran mayoría de la población por lo cual no fue necesario recurrir a herramientas más específicas como entrevistas a profundidad, *focus groups* u otras técnicas más avanzadas.

La encuesta se hizo con 10 preguntas de respuesta rápida. El objetivo de esto fue hacer algo fácil y rápido de llenar para no agobiar al encuestado.

### **2.4 Realización de la Investigación de Mercado**

La encuesta se realizó utilizando *Survey monkey*, que es una herramienta basada en internet para la creación de encuestas y recopilación de datos. *Survey monkey* posee herramientas que facilitan la difusión del mensaje para la recopilación de datos; por ejemplo, se puede vincular desde la página de *Survey monkey* directamente en *Facebook* y

compartir el link rápidamente a todos sus contactos de la red social. Adicionalmente, al crear una encuesta se genera inmediatamente un *link* o vínculo de internet a través del cual se accede a la página web para llenar la encuesta. Este *link* se puede enviar vía correo electrónico para su rápida difusión.

Para la creación de la encuesta, *Survey monkey* posee muchas plantillas pre-establecidas y certificadas por encuestadores certificados, lo cual facilita el proceso de creación. Adicionalmente, existen varias opciones para recopilar las respuestas, como por ejemplo, cuadros de valoración (ranking), selección múltiple, preguntas obligatorias, etc.

Fue así, que se utilizó esta herramienta y se difundió el *link* para llenar la encuesta a través de contactos de *Facebook* y contactos de correo electrónico.

## **2.5 Resultados de la Investigación de Mercado**

Se logró recopilar 37 encuestas en total. Para el análisis de los resultados se revisará cada segmento de la encuesta y un resumen de las respuestas recopiladas.

Pregunta #1, edad de los encuestados:

- El 100% de los encuestados están dentro de la edad de 21 a 49 años.
- Esto está alineado con el análisis volumétrico que se hizo anteriormente y por ende es adecuado para analizar el mercado potencial del presente proyecto.

Pregunta #2, sexo del encuestado:

- El 57% de los encuestados fueron hombres y 43% mujeres. Existió un poco de desviación pero se espera que esto no afecte en gran manera para analizar al grupo objetivo que incluye hombres y mujeres.

Pregunta #3, nivel de ingresos:

- El 89% de los encuestados tienen ingresos superiores a \$800 mensuales. El desglose muestra que 22% están en el rango de \$800-\$1.499; 24% de \$1.500-\$2.499; 24% de \$2.500-\$3.499; 5% de \$3.500-\$4.499 y 14% de \$4.500 en adelante.
- Este resultado va alineado con los segmentos A, B y C+ de los estratos socioeconómicos del país, que son parte del potencial de mercado analizado anteriormente.
- Se debe recordar que en la encuesta realizada se preguntó el nivel de ingresos del individuo encuestado y no de ingresos totales del hogar. Es probable que al analizar el ingreso total del hogar, ese 11% que estaba en el rango de \$0-\$799 sí llegue a pertenecer a los grupos objetivo.

Con los resultados de las 3 primeras preguntas se puede inferir que la encuesta fue llenada por un grupo representativo del potencial de mercado analizado el estudio de volumetría en la sección 2.2. De aquí en adelante se tomarán los resultados de la encuesta como válidos para el análisis de mercado.

Pregunta #4, consumo de licores cremosos:

- El 70% de los encuestados afirman consumir licores cremosos.
- Con este dato más el análisis volumétrico se puede inferir que aproximadamente 260.800 personas del potencial de mercado ya consumen licores cremosos.
- El objetivo es apuntar a 29.806 personas, lo cual representa el 11,4% de los consumidores actuales.

Pregunta #5, lugar de consumo habitual:

- Los consumidores, mayoritariamente (74%), afirman consumir licores cremosos en sus hogares.
- Este dato es muy importante a la hora de realizar esfuerzos publicitarios y estrategia de distribución. Se deberá apuntar a un sistema de distribución que llegue

a minoristas o *retail* para que el consumidor habitual pueda comprar para llevar al hogar.

- La publicidad deberá estar direccionada hacia los jefes de hogar (consumidores) y no hacia dueños de negocios (clientes), como por ejemplo bares y discotecas.

Pregunta #6, lugar de compra:

- La gran mayoría (80%), compra en supermercados (48%) y *Duty Free* o fuera del país (32%).
- Esta información resalta la importancia de presencia en autoservicios, como supermercados, a la vez que refuerza parte del *insight* que menciona la intención de ocupar el lugar de los licores importados (cada vez más escasos y regularizados).
- Habrá que tomarse en cuenta la calidad de los licores importados de tal manera que Cocoa-Nilla pueda competir con un producto al mismo nivel.

Pregunta #7, frecuencia de compra:

- El 50% de consumidores compra 1 botella al año y el 46% entre 2-3 botellas al año.
- Con este dato se puede estimar los niveles y capacidad de producción requeridos en la planta.
- Se utilizará el dato de 1.5 botellas anuales para realizar el plan de producción. Esto genera un total de 44.709 botellas anuales. Se prevé producir botellas de 750ml (que son el estándar para botellas de licor), con este valor se estima una producción total de 33.532 litros anuales. Partiendo de esto se planificará una planta con una capacidad máxima de 40.000 a 50.000 litros anuales (tomando en cuenta que no es recomendable trabajar con niveles de máxima capacidad ya que cualquier imprevisto puede causar problemas de cumplimiento con la producción).

Pregunta #8, motivo de compra:

- El 58% de los consumidores afirman comprar no únicamente para consumo propio, sino también para regalo.
- Con esta información se puede planificar publicidad y promociones enfocadas hacia los regalos ya que el 58% es un valor representativo.
- Se podría también ya pensar en *gift boxes* que incluyan regalos y empaques especiales.
- El diseño del envase y empaque se vuelven más relevantes al momento de considerar que los compradores serán los consumidores finales y que se comprará en gran medida para regalar a terceros.

Pregunta #9, aspectos importantes del producto al momento de comprar:

- Los resultados de esta pregunta nos demuestran que los 3 aspectos más importantes son el sabor (1), la presentación (2) y precio (3).
- Tomando en cuenta el grupo objetivo y la naturaleza del producto, es sumamente importante invertir en el desarrollo del producto y conseguir un sabor original, de gran recordación y un diseño llamativo. El precio y contenido alcohólico deberá estar en rangos similares a los de productos similares.

Pregunta #10, conocimiento de algún licor cremoso en base a vainilla y cacao:

- La gran mayoría de los encuestados (86%) afirma no conocer ni haber probado algún licor similar a la propuesta del presente plan de negocios.
- Los pocos que afirman haber probado no supieron dar un nombre específico.
- Este resultado confirma la originalidad del producto en el mercado nacional y la posibilidad de ser el líder en este producto específico. Ser el primero no garantiza el éxito, pero puede dar muchas ventajas sobre los futuros competidores (Jaramillo, 2011)

El detalle de todas las respuestas de las encuestas se puede ver en el Anexo 5.

## Capítulo 3: Definición Estratégica

### 3.1 Estrategia Genérica

El presente plan de negocios plantea a la diferenciación como estrategia genérica. A través de esta estrategia se buscará superar el costo de oportunidad del capital invertido, es decir, lograr ventaja competitiva. Como en cualquier empresa, el objetivo de la estrategia es contrarrestar adecuadamente las fuerzas negativas externas. Para implementar apropiadamente la estrategia es necesario generar recursos y desarrollar capacidades distintivas que se describirán a continuación.

La industria de las bebidas alcohólicas se presta mucho para la diferenciación ya que se pueden mezclar muchos sabores, texturas, colores, contenido alcohólico, presentación y materias primas distintas. En el presente proyecto se buscará distinción y diferenciación en el sabor del producto final al utilizar una mezcla única de las materias primas.

El estudio de mercado detallado en el capítulo anterior demostró que el sabor es el atributo más importante al momento de seleccionar un licor cremoso; por ende la selección de la mezcla “perfecta” es el punto más importante dentro de la estrategia de diferenciación.

Adicionalmente, al incorporar el componente de materias primas producidas y procesadas localmente añadirá un atractivo especial. Existen estudios que demuestran que cada vez hay más gente que prefiere consumir productos producidos localmente y así distinguirse -no ser uno más del montón- en un mundo globalizado con marcas mundiales popularizadas en cada rincón del planeta (Joshi, 2009).

### 3.2 Posicionamiento Estratégico

En el capítulo #1 del presente trabajo se presentó un análisis sectorial basado en las 5 fuerzas de Porter; como producto de ese análisis se determinó que la fuerza contraria a la rentabilidad promedio a largo plazo es la rivalidad. El momento en que se logre contrarrestar esta fuerza adecuadamente se podrá alcanzar ventaja competitiva en la industria de licores cremosos.

Como se ha planteado en párrafos anteriores, el sabor es el componente más importante en esta industria y es el atributo en el cuál se propone trabajar enérgicamente para lograr diferenciación. Para lograr esta diferenciación es necesario obtener una mezcla única y para ello la selección de la mezcla final se hará a través de un panel de degustadores que incluirá expertos en licores, chefs y consumidores habituales de cremas de licores. En los paneles de degustación se probarán productos finales con distintas proporciones de crema de cacao, extracto de vainilla, caviar de vainilla, alcohol y azúcar.

En la fabricación del producto se utilizarán materias primas naturales locales con alto grado de frescura, apoyando de esta manera a la producción nacional y al desarrollo regional. La crema cacao y los derivados de la vainilla se obtendrán directamente de productores nacionales. La planta productora estará a pocas horas de los centros de producción de las materias primas principales. Esto permitirá mantener un nivel de stock mínimo, optimizando así los recursos productivos.

La industria de licores cremosos cuenta con grandes empresas multinacionales que tienen recursos millonarios para publicidad y estrategias comerciales. En este contexto la competencia es muy fuerte y se plantea como mejor alternativa el uso de la diferenciación con un producto de sabor único y un precio razonable (debido a producción nacional).

Cocoa-Nilla no podrá entrar en una batalla publicitaria para contrarrestar la rivalidad ya que no posee los recursos económicos de los principales competidores; tampoco se basará

en una estrategia de precios ya que eso afectará a la industria y solo perjudica en el largo plazo.

La manera en que se propone introducir al producto es a través de degustaciones en restaurantes, cafeterías y peluquerías de alto y mediano estrato social en la ciudad de Quito. Para las peluquerías y cafeterías se contratarán promotoras que expliquen brevemente las características únicas de Cocoa-Nilla después de lo cual se ofrecerá una degustación gratuita, se mostrará el empaque, la botella y se nombrarán los puntos de ventas; adicionalmente, las promotoras contarán con un pequeño stock de botellas para ventas. Para los restaurantes se regalarán botellas y vasos decorativos con el nombre Cocoa-Nilla para ofrecer como cortesía para bajativo a los clientes. Aquí no se podrán vender botellas pero se buscará generar recordación de marca para que en el mediano y largo plazo los clientes comiencen a solicitar el producto. A través de estos dos métodos se hará conocer el producto y el nombre Cocoa-Nilla con miembros del mercado objetivo. Esta es una estrategia que si bien no tendrá el alcance de una campaña publicitaria, hará conocer poco a poco el nombre y las características del producto.

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

Para mantener ventaja competitiva permanentemente es necesario utilizar recursos y capacidades estratégicas distintivas que vayan alineados con la estrategia genérica. Para el plan de negocios presentado en este trabajo los recursos estratégicos son:

- Acceso y uso de materias primas locales de excelente calidad (reconocimiento internacional) y bajo costo.
- Receta única que mezcla sabores nunca antes producida en el país incorporando y exaltando el uso de vainilla natural.

La producción de cacao en el Ecuador se remonta a una historia de más de 250 años, incluso algunos arqueólogos han encontrado en la Amazonía restos microscópicos de cacao en vasijas del año 3300 AC; de tal manera que la historia y experiencia en este cultivo es vasta y ha permitido que Ecuador goce de un reconocimiento global como uno de los mejores productores de cacao, sobre todo del cacao fino de aroma. Históricamente Ecuador fue el mayor exportador de cacao hasta inicios del siglo XX, después de esto varias plagas y el auge de nuevos productores en África y Asia disminuyeron la importancia de Ecuador en este cultivo. En la actualidad, desde inicios del siglo XXI, ha surgido nuevamente la importancia y reconocimiento del cultivo de cacao en Ecuador, esto se ha dado porque algunos países desarrollados (europeos principalmente) han determinado que el sabor, aroma y calidad del cacao ecuatoriano es el mejor del mundo (Caselli, 2013). Es así que hoy en día muchos empresarios han decidido aprovechar esta materia prima para empezar a hacer productos terminados como chocolates, trufas, licor de cacao e incluso crema de cacao. El acceso a esta materia prima local, de la mejor calidad del mundo y de bajo costo, permite que la estrategia planteada en el presente trabajo sea factible.

La producción comercial de vainilla natural en el Ecuador es una actividad que empezó hace apenas 4 años. En general, los consumidores locales conocen muy poco acerca de este producto ya que no está disponible en supermercados ni tiendas. Existen alrededor de 2 empresarios que importan vainilla natural de México y Madagascar pero la venden a pocos clientes muy especializados en pastelería y chocolatería fina, cabe recalcar que el producto importado es caro y escaso. Como recurso distintivo del presente plan de negocios se encuentra una alianza estratégica con el único productor comercial de vainilla en el Ecuador. La empresa “Vainillas del Ecuador”, propiedad de la familia del autor del presente trabajo, está comprometida a proveer de manera continua y exclusiva (para la industria de bebidas alcohólicas) con dos de los elementos más importantes y

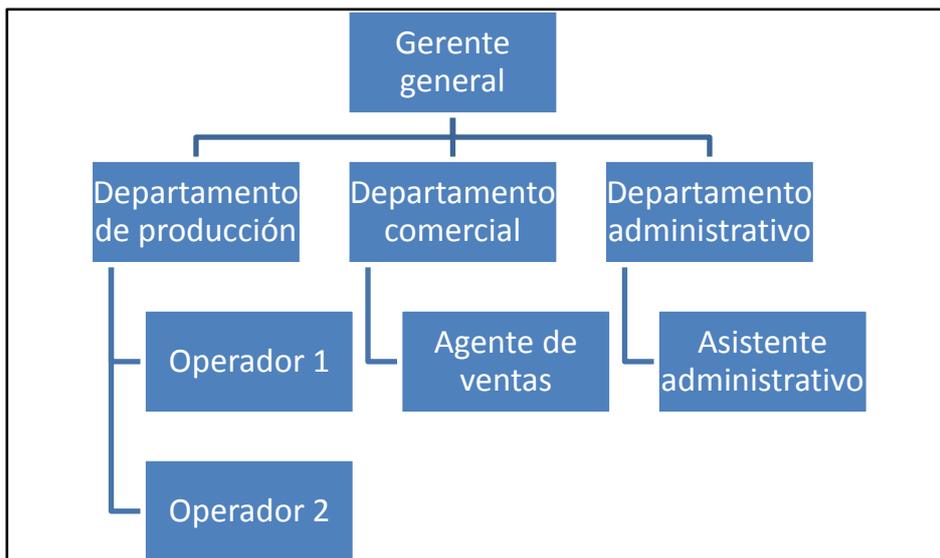
diferenciadores de la crema Cocoa-Nilla: extracto de vainilla y caviar de vainilla. Esta es una innovación en la industria ya que si bien algunos productores de cremas de cacao incorporan vainilla en sus mezclas, no lo hacen con vainilla natural (usan la esencia artificial), ni usan caviar de vainilla. El uso de caviar de vainilla es algo muy distintivo ya que a través de él se puede mostrar físicamente la presencia de la vainilla natural. El caviar de vainilla está compuesto de las semillas negras diminutas del interior de la vaina de vainilla, estas semillas se pueden apreciar a simple vista en los productos como helados, yogurt y postres hechos con caviar de vainilla. Cocoa-Nilla será la primera crema de cacao comercial en el país en la que se podrán observar estas semillas.

Para la creación de la mezcla o dosificación óptima de crema de cacao, extracto de vainilla y caviar de vainilla, se harán degustaciones con un panel de expertos y consumidores comunes. En el panel se contará con dos chefs con gran experiencia en el mundo del cacao y cuya aportación es muy valiosa para determinar la concentración que será más apreciada para el público general. Uno de los chefs del panel, José Troya, participa activamente en programas de mejoramiento de la calidad de cacao ecuatoriano y ha participado como juez en concursos de cacao y chocolates finos.

### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

El presente plan de negocios plantea como objetivo inicial la producción de 50 mil litros anuales de Cocoa-Nilla. Para este fin, y debido a la naturaleza del proyecto, se plantea una estructura organizacional del tipo funcional, cuyas ventajas y desventajas se mencionarán más adelante.

El organigrama inicial sugerido puede apreciarse en el Figura 3.



*Figura 3.* Organigrama de estructura funcional inicial para Cocoa-Nilla

La definición de roles y funciones sugerida consta en el Anexo 6.

Este tipo de estructura tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, se considera el más beneficioso para el tamaño y naturaleza del presente plan de negocios.

Ventajas de una estructura funcional:

- El director general está en contacto con todas las operaciones.
- Se reducen/simplifican los mecanismos de control.
- Existe una clara definición de responsabilidades.
- Se designan especialistas en los niveles directivos intermedios y superiores.

Desventajas de una estructura funcional:

- Los altos directivos se ven abrumados por actividades rutinarias.
- Los altos directivos terminan ignorando los planteamientos estratégicos.
- Existe dificultad para gestionar la diversidad.
- Puede ser inflexible y por ende fracasar en procesos de adaptación (Johnson, Scholes, & Richard, 2006).

Como parte de la definición estructural se plantea tener como gerente general al autor del presente trabajo debido a que es quien ideó la estrategia y visión de la empresa; adicionalmente posee la educación gerencial y administrativa necesaria para guiar inteligentemente a la empresa hacia el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo (ver hoja de vida en Anexo 7).

## Capítulo 4: Plan Comercial

### 4.1 Producto

Cocoa-Nilla es un licor cremoso nuevo, con una fórmula exclusiva y un envase llamativo. Se producirá en envases de 750ml y el contenido alcohólico será de 17% alc vol (similar a licores cremosos de la competencia). El diseño de la botella se puede observar en el Anexo 8. Cocoa-Nilla es un licor que se puede tomar como trago bajativo (también conocido como digestivo) o como un trago de ocasión. Los licores bajativos son aquellos que se sirven después del almuerzo o de la cena y por lo general tienen una alta concentración de azúcar para que den la sensación de satisfecho, similar al efecto de un postre. Por otro lado los tragos de ocasión “se caracterizan por ser bebidas que permiten su consumo en cualquier momento y ocasión, con relación a la hora, es decir que se pueden beber antes y después de las comidas, en una reunión informal o formal” (Tragos-copas.com, 2010).

### 4.2 Precio

El precio de venta de cada botella de 750ml se diferenciará dependiendo del canal que se utilice.

Mayoristas: \$17,00 (compra más de 5 cajas de 12 botellas)

Detallistas: \$19,20

Consumidor: \$25,54

El precio sugerido de venta al público será de \$29,50, que viene de \$25,54 + el IVA e ICE. El ICE para el caso de este licor será de \$0,88 por botella (basado en el contenido alcohólico de 17% alc vol). Se estima que los mayoristas y detallistas obtengan un margen de ~25-33%. Con el PVP de ~\$29,50 se llegaría a un precio competitivo en relación a la competencia de licores cremosos similares (Anexo 9).

### **4.3 Plaza**

Cocoa-Nilla se ofrecerá inicialmente a detallistas como El Español, El Griego y Supermercados La Favorita para ventas en la ciudad de Quito. Posteriormente se ofrecerá a mayoristas de licores de la región y finalmente se ofrecerá en restaurantes y bares. El mercado objetivo son los estratos socioeconómicos: muy altos, alto y medio-alto. En la fase inicial de la empresa (primeros 4 años) se contará con dos personas en el área comercial, quienes estarán a cargo de contactar a los potenciales clientes y promover las ventas.

### **4.4 Promoción**

Se escribirán códigos únicos en cada botella, con los cuales el consumidor final podrá ingresar en la página web y al registrar su código acceder a distintos premios. Si registra 1 código se le regalará un vaso con logo Cocoa-Nilla si registra 3 códigos podrá acceder a una vaina de Vainilla Natural Premium. Las entregas se harán en territorio nacional a través de Servientrega.

En época navideña se regalarán vasos con el logo Cocoa-Nilla en todos los canales. Esto servirá como artículo promocional además de exponer el nombre y lograr recordación de marca.

### **4.5 Publicidad**

Se utilizarán canales electrónicos como redes sociales y pagina web. En estos sitios se describirá el producto y se mostrarán imágenes publicitarias con sugerencias de uso y el origen del producto. Adicionalmente se demostrará cómo la empresa apoya directa e indirectamente a la comunidad productora de cacao y vainilla. Se hará énfasis en el desarrollo económico que se logra en la comunidad a través de productos con valor agregado; la manera en que pueden incrementar los beneficios de todos los involucrados en

la cadena de valor y cómo se pueden obtener productos innovadores, de excelente calidad, a partir de materias primas locales.

#### **4.6 Copy Strategy**

Frase de posicionamiento:

- Cocoa-Nilla es un delicioso licor de vainilla y cacao.

Rol de publicidad:

- La publicidad de Cocoa-Nilla debe convencer al estrato social muy alto, alto y medio alto de 19 años para arriba, que Cocoa-Nilla es un licor cremoso con un sabor delicioso.

Promesa básica:

- Sabor a vainilla.

Promesa secundaria:

- El diseño de la botella y etiqueta prometen un artículo muy agradable a la vista y potencial para ser un regalo atractivo.

*Reason why:*

- Exclusiva fórmula de cacao y vainilla (extracto y caviar).

Slogan:

- “La diferencia está en la vainilla”

## Capítulo 5: Plan de Operaciones

### 5.1 Estrategia de Operaciones

El presente plan de negocios plantea la producción de un solo producto; cuya ventaja competitiva proviene de la unicidad en su segmento (diferenciación). El enfoque de la producción estará en el producto y no en el proceso, por ende existe una marcada tendencia hacia la estandarización.

Para determinar el proceso de producción es importante definir la estructura del proceso y la estructura del producto. Utilizando la “Matriz de Producto-Proceso” (Hayes & Wheelwright, 1979) y analizando el enfoque de los recursos en el proceso de producción (en el producto) (Inman, 2014) se determinó que la producción de Cocoa-Nilla se ubicará en el segundo escalón de la estructura del proceso (Disconnected line, BATCH) y en el tercer cuadro de la estructura del proceso (Few major products, higher volume).

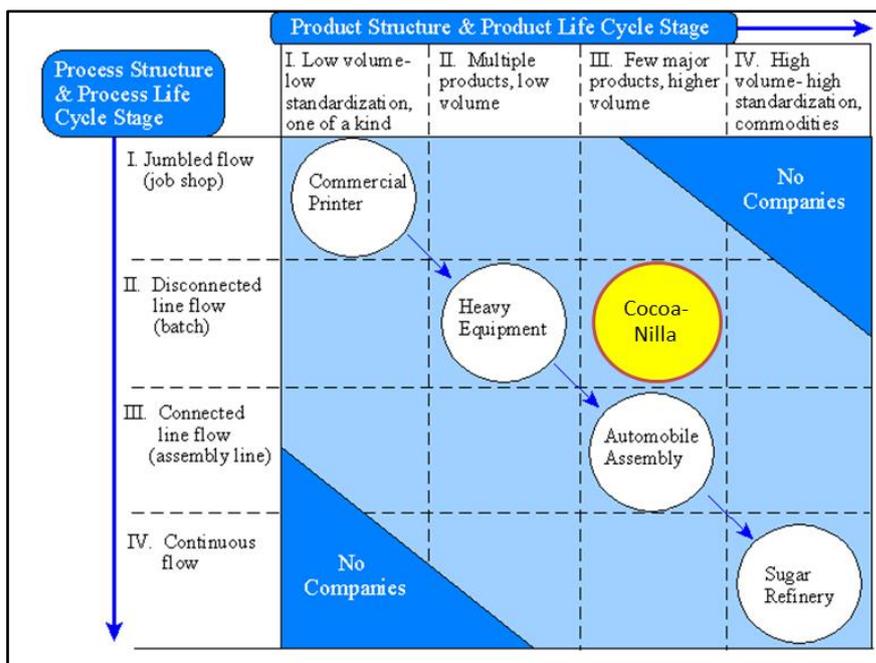


Figura 4. Matriz Producto-Proceso (Hayes & Wheelwright, 1979)

La producción de Cocoa-Nilla se hará en un sistema de lotes o por *Batch* ya que no se plantea invertir en un sistema de líneas de producción o un sistema de flujo continuo. Con seguridad, en una etapa más avanzada del producto se procederá a implementar un sistema de producción con mayor grado de estandarización y mayores volúmenes.

Las materias primas a utilizarse para la producción son: caviar de vainilla, extracto de vainilla, licor cremoso de cacao y lecitina de soya (como emulsionante). Los envases propuestos son botellas de vidrio de 750ml (Anexo 8). Los proveedores son un elemento clave y estratégico para el éxito de Cocoa-Nilla. Los ingredientes clave, caviar y extracto de vainilla, provendrán de una alianza estratégica y un contrato de exclusividad con “Vainillas del Ecuador”; quien garantizará a Cocoa-Nilla ser el único cliente en la industria de licores. Con el proveedor de licor cremoso de cacao existirá una relación más flexible y abierta ya que existen varios productores nacionales (Livosone, Zhumir, República del Cacao, entre otros). Inicialmente se propone utilizar a Livosone como proveedor, con quién ya existió un primer acercamiento y quién mostro mucho interés en formar parte del presente plan de negocios.

Si bien se podría optar por externalizar toda la producción (*outsourced production*) ya que sí existen empresas con esta capacidad en el país; al analizar la cadena de valor, se determinó que la formulación y mezcla exacta de los ingredientes de Cocoa-Nilla son un proceso que se quiere tener lo más controlado y cercano posible. Cuando la fórmula se encuentre completamente desarrollada y estabilizada se patentará y de esta manera se garantizará la exclusividad y control.

## **5.2 Planta y Proceso de Producción**

Basado en el objetivo comercial, planteado en el capítulo 2, se plantea la creación de una planta que pueda producir hasta 66.667 botellas de Cocoa-Nilla de 750ml; es decir, ~50.000 litros anuales.

El proceso de la producción se describe en la Figura 5.

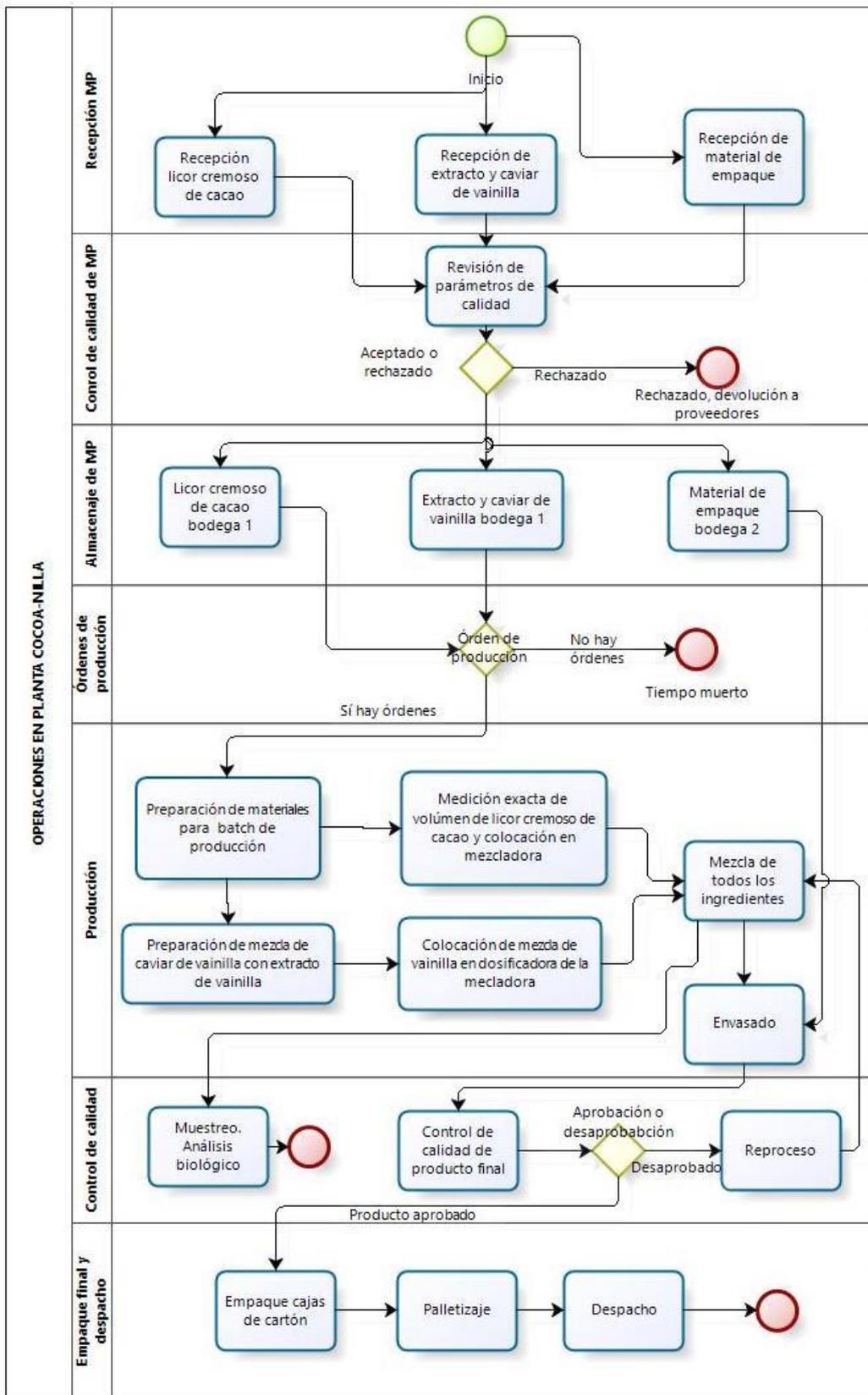


Figura 5. Proceso de producción de Cocoa-Nilla.

Se plantea arrendar un local industrial de aproximadamente 165m<sup>2</sup> en el área del parque industrial de Quito (Carcelén), con un contrato de 5 años. En este local se harán las adecuaciones necesarias para la producción y almacenaje (siguiendo reglamento de buenas prácticas de manufactura) (Ministerio de Salud Pública, 2013). En la Figura 6 se ha representado la propuesta para el diseño y *layout* para la planta de producción.

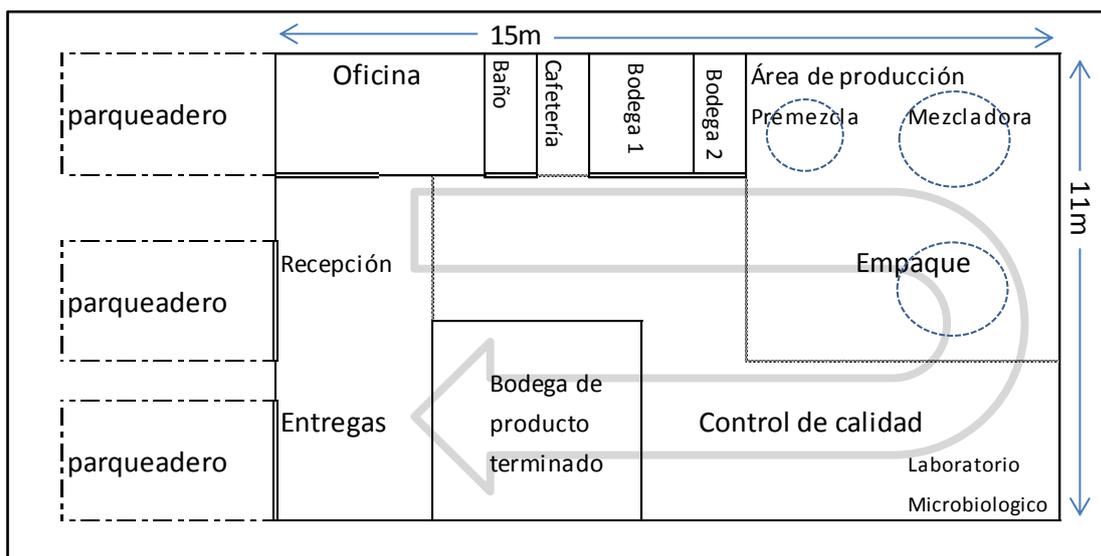


Figura 6. Layout de planta de producción Cocoa-Nilla y flujo del proceso.

### 5.3 Manejo de Inventarios y Flujo de Operación

Al tratarse de la producción de una bebida de consumo humano, la producción y el manejo de inventarios deben regirse a lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo 3253 publicado en el R.O. No 696 de 4 de noviembre de 2002) (Ministerio de Salud Pública, 2013). En el capítulo II de dicho reglamento se establecen las normas específicas para manejo de materias primas e insumos. Tomando esto en cuenta, se hará renovación de materias primas cada 15 días y se utilizará un modelo de inventario PEPS (primero en entrar, primero en salir). Al utilizar este método se

garantizará la frescura necesaria de las materias primas para mantener niveles de calidad óptimos.

Si bien las materias primas se pueden guardar entre 6 meses y un año sin que sufran deterioro en su calidad, se optó por un manejo en el cual la rotación del inventario se estima en 15 días. Con esto se eleva la frescura del producto, se tiene un nivel de inventario que permita trabajo continuo por 15 días y se evita el sobre abastecimiento de materias primas. Se ha determinado que el presente plan de negocios estima la producción de 50.000 litros anuales y basados en eso se desarrolló todo el plan operativo, maquinaria necesaria, espacio de bodega necesario y nivel de inventario requerido para realizar reabastecimiento cada 15 días. En el plan de inversión (capítulo 6) también se estima el costo del inventario inicial.

En la propuesta para el *layout* de la planta, se plantea la creación de 2 bodegas. La bodega 1 se utilizará para materias primas y la bodega 2 para insumos varios como material de limpieza y herramientas. Se deben tener 2 bodegas separadas para evitar deterioro, contaminación y reducir al mínimo el daño o alteración de las materias primas, insumos y herramientas.

Para determinar el tamaño óptimo de cada pedido se utilizó el modelo de *Economic Order Quantity (EOQ)* (Ford, 1913) utilizando la siguiente fórmula:  $Q_{opt} = [2DS / (i * C)]^{1/2}$ , donde:

- $Q_{opt}$  es la cantidad óptima de cada pedido.
- Costo de cada orden (S): \$30,00. Este valor proviene del uso del tiempo del personal para poner el pedido, procesarlo, recibirlo y almacenarlo.
- Demanda promedio anual (D): 66.667. Este es el total aproximado de unidades de materias primas requeridas para la producción de un año. Cada unidad contiene todas las materias primas requeridas para la producción de 1 botella de Cocoa-Nilla.

- Costo de compra (C): \$8,97. Este es el costo variable de la materia prima por botella.

-Costo de manejo de inventario (i): 20% (del costo de compra). Este es un porcentaje aproximado que se decidió utilizar para valorar el costo del uso del espacio de las materias primas más el costo del dinero invertido en esas materias primas. Se estima que un valor de 20% es justo para este tipo de cálculos (Ford, 1913).

En la Figura 7 se puede observar gráficamente la interpretación del EOQ; en donde a través de la línea de costo total,  $TRC(Q)$ , se observa que el  $Q_{opt}$  es 1.493 unidades en su punto más bajo.

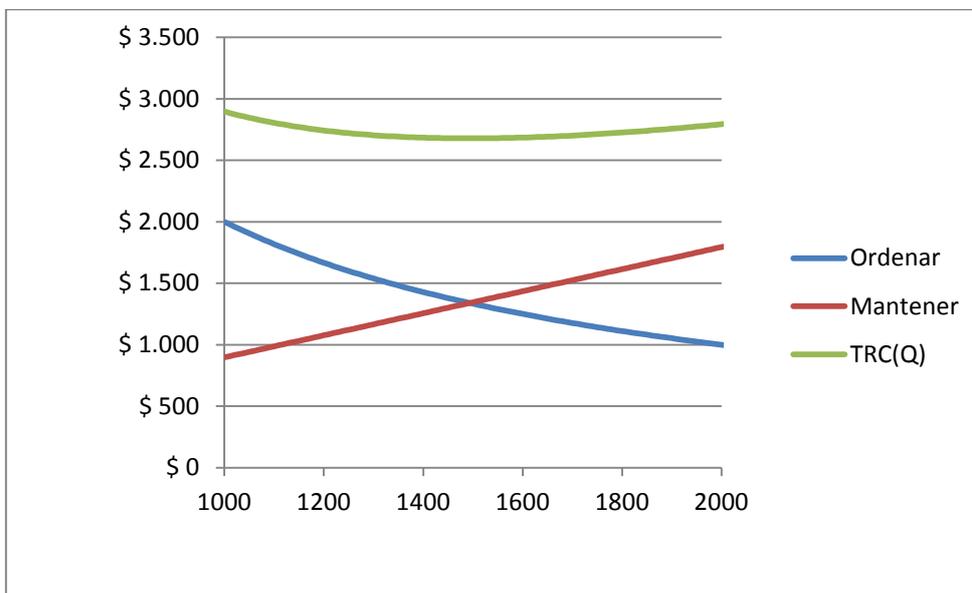


Figura 7. Cálculo del *Economic Order Quantity* para determinar el nivel óptimo de pedidos e inventario.

### 5.3 Gestión de Calidad

Con la finalidad de garantizar un nivel de calidad óptimo hacia el consumidor de Cocoa-Nilla, se utilizarán 2 macro-parámetros que regirán todos los procesos productivos:

**Calidad reglamentaria.** Basada en el cumplimiento de las leyes ecuatorianas y de las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP) a través de la “entidad de derecho jurídico, con independencia, económica y financiera, adscrita al MSP” (Ministerio de Salud Pública, 2012) denominada: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). La ARCSA es el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de los alimentos procesados y se deberá regir a sus reglamentos para la obtención de permisos de funcionamiento, verificación de buenas prácticas de manufactura, seguimiento de la Ley Orgánica de Salud y obtención de registro sanitario.

**Calidad estratégica del producto.** Basada en normas internas impuestas por la empresa para garantizar la satisfacción del consumidor, el crecimiento sostenible de la empresa y un factor de diferenciación en el mercado. A continuación se describen los parámetros:

- Calidad de las materias primas:
  - Para el licor cremoso de cacao se solicitará certificación de algunos parámetros de calidad y sobretodo homogeneidad en las entregas las variables a medirse son:
    - Utilización de licor y manteca de cacao y no substitutos. Se verificará con análisis trimestral de curva de comportamiento de grasas
    - Contenido de grasas. Se realizará análisis mensual con proceso de separación de grasas.
    - Contenido total de sólidos lácteos. Se realizará una revisión mensual con uso de centrífuga.
    - Contenido total de azúcares (análisis mensual de grados Brix).

- Inocuidad (análisis mensual de coliformes, mohos y levaduras).
- Contenido alcohólico (con análisis mensual utilizando método de gravedad específica de los líquidos)
- En el extracto y caviar de vainilla se analizará:
  - Inocuidad (análisis mensual de coliformes, mohos y levaduras).
  - Contenido alcohólico (con análisis mensual utilizando método de gravedad específica de los líquidos)
- En la lecitina de soya se analizará:
  - Inocuidad (análisis mensual de coliformes, mohos y levaduras).
- Calidad en procesos de producción:
  - En la planta de producción trabajará a tiempo completo un ingeniero en alimentos que estará a cargo de pasar informes semanales a gerencia, en donde reportará:
    - Revisión de limpieza y sanitización diaria materiales e implementos de uso diario.
    - Revisión de limpieza y sanitización diaria de pisos y paredes en áreas de puntos críticos de producción.
    - Revisión de limpieza y sanitización semanal de pisos y paredes en toda la planta.
    - Reporte de mantenimiento y reposición de equipos de producción.
- Calidad en producto final:
  - Contenido total de azúcares (análisis diario de grados Brix).
  - Inocuidad (análisis diario de coliformes, mohos y levaduras).
  - Revisión de color, sabor y textura. Para cada lote la revisión será hecha por personal de producción, diariamente revisará gerencia y/o

un tercero, mensualmente se revisará con un chef o profesional del mundo de los licores.

Como sistema gestor de la calidad, de rendimiento y consecución de objetivos, se utilizará un sistema de *Balanced Scorecard* cuyo objetivo no es únicamente proveer información *ad-hoc* para cada departamento sino llegar a todos los miembros de la organización y demostrar continuamente a través de medidas financieras y no financieras de que manera las acciones de cada departamento influyen en el rendimiento general de la empresa (Kaplan & Norton, 1996). En la Figura 8 se puede observar el *Balanced Scorecard* con todos los indicadores y elementos requeridos para el presente plan de negocios.

	Área	Estrategia	Objetivo	Métrica	Objetivo	Cumplimiento	Responsable	Acciones
Procesos internos	Producción	Optimización de producción	Total de unidades producidas	Presupuesto	100%		Gerente de producción	
			Unidades desechadas	Presupuesto	2%			
			Accidentes de trabajo	Incidentes	0			
			Reparaciones de maquinaria	Intervenciones	0			
	Calidad reglamentaria	Cumplimiento al 100%	Cero multas	Multas x año	0		Gerente de producción	
			Cero restricciones de producción	Intervenciones	0			
			Actualizaciones y revisión legal	Revisiones anuales	3			
	Calidad estratégica	Calidad premium y producto homogéneo	Pureza licor y manteca de cacao	Curva comportamiento de grasas	95%		Gerente de producción	
			Contenido de grasas	Separación de grasas	95%			
			Sólidos lácteos	PPM homogéneo	95%			
	Limpieza y mantenimiento	Inocuidad en áreas de producción y planta	Sanitización diaria de materiales de producción	Check list control diario	100%		Gerente de producción	
			Sanitización diaria de pisos y paredes de áreas críticas	Check list control diario	100%			
			Sanitización semanal de toda la planta	Check list control semanal	100%			
Limpieza y mantenimiento de equipos de producción			Check list control semanal	100%				
Medidas financieras	Finanzas	Liquidez de la organización y cumplimiento de obligaciones	Prueba ácida	Razón corriente	>1		Gerente general	
			Días de pago a proveedores	\$	45 días			
			Cartera	Días/pago	30 días			
Clientes	Comercial	Posicionamiento en mercado objetivo	Presupuesto	Ventas	100%		Gerente de ventas	
			Rotación de producto	Días de producto terminado en stock	<30 días			
			Puntos de venta	# PDV	100			
			Market share	% de MS	11%			
	Satisfacción al cliente	Lealtad de clientes	Encuestas de satisfacción	% de satisfacción general	>90%		Gerente de ventas	
			Pruebas en panel	% de satisfacción general	>90%			
Aprendizaje y crecimiento	Producción	Incremento de eficiencia	Reducción de costos de producción	% disminución de CF y CV	>0,16 % mensual		Gerente general	
			Capacitación anual	Cursos atendidos	2 anuales			
	Nuevos materiales y procesos	Pruebas con nueva MP y nuevas técnicas de producción y ensayo	2 anuales					

Figura 8. Balanced Scorecard para Cocoa-Nilla.

## 5.4 Misión de la Compañía

Apoyados en los 5 valores de la empresa -*honestidad, innovación, responsabilidad, trabajo en equipo y excelencia*-, crecer rentablemente en el negocio de los licores y

siempre velando por los intereses de todos los *stakeholders* (sociedad, accionistas, colaboradores, clientes y proveedores).

### **5.5 Visión de la Compañía**

Ser reconocido nacionalmente como una organización líder en la producción de licor cremoso de cacao y vainilla de la más alta calidad. Llegar a posicionarse en el *top of mind* cuando la gente hable de licores cremosos. Generar suficiente rentabilidad en el mediano y largo plazo de tal manera que el negocio atraiga la inversión para la generación de futuros productos en la industria de licores.

### **5.6 Conclusiones**

Existe una clara coherencia entre la estrategia del plan de negocios y el modelo operativo. La ventaja competitiva del presente plan está basada en la diferenciación dentro de la industria de los licores.

El uso de 2 macro parámetros de calidad es un elemento de aseguramiento de calidad y un sistema diferenciador. Es de vital importancia la revisión constante de cambios en normativa de la ARCSA y ajustarse para no tener problemas de funcionamiento.

El tamaño de la planta y los procesos de producción tienen coherencia y están planteados de acuerdo al objetivo comercial del plan de negocios.

## Capítulo 6: Plan Financiero

### 6.1 Supuestos Generales

Para el análisis del plan financiero se debieron hacer varios supuestos:

- Se utilizó la tasa de inflación anual reportada por el Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2014) para estimar incremento en sueldos, costo de materias primas y costos de producción. Para todos los cálculos se utilizó una tasa de inflación del 2,70% anual que fue la tasa reportada para el periodo enero-diciembre 2013.
- Se tomó en cuenta una tasa de 5,7% de crecimiento anual en consumo de bebidas alcohólicas en el Ecuador debido a un reporte histórico hallado en Euromonitor (Euromonitor, 2013b).
- La tasa libre de riesgo, la beta del sector de bebidas alcohólicas y el rendimiento esperado en el mercado de bebidas alcohólicas se tomó de *The Data Page* de Aswath Damodaran (Damodaran, 2014).
- Se estipula que el presente plan de negocios operará indefinidamente, por lo cual en la valoración se utilizará un componente de perpetuidad al final de los flujos; sin embargo, se evaluarán y determinarán las variables financieras por 4 años debido a que a partir de este año se estabilizan los flujos.
- Para estimar el costo del capital accionario se utilizó la fórmula de *Capital Asset Pricing Model (CAPM)* en donde se toma en cuenta la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado, el riesgo sistemático del activo en relación con el promedio (la beta) y el riesgo país. Según Ross, Westerfield, & Jordan (2006) el rendimiento esperado de una inversión riesgosa depende de los puntos mencionados anteriormente.

- Para la estimación de la tasa de descuento se utilizó el modelo del costo promedio ponderado de capital, también conocido como *WACC* por sus siglas en inglés (*Weighted Average Capital Cost*) ya que es el método más adecuado tomando en cuenta que este modelo incorpora en su cálculo los beneficios tributarios al financiar una inversión, o al menos una porción de ella (Ross et al, 2006).
- Las ventas se pronosticaron en base al estudio de mercado presentado en capítulo 2 del presente plan de negocios. Se propone alcanzar el 50% del mercado objetivo el primer año, el 75% en el segundo año y el 100% en el año 3. Para el 4to año se estima un crecimiento del 5,7%; basado en tasa de crecimiento del mercado de bebidas alcohólicas (Euromonitor, 2013b).
- Todo el plan financiero se realizó tomando en cuenta las leyes vigentes del país.
- Se plantea adquirir financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional a través de un crédito de PYMES y una tasa anual de 10,85% (Corporación Financiera Nacional, 2014).

## **6.2 Estructura de Capital y Financiamiento**

Las decisiones de estructura de capital de una empresa se refieren al porcentaje de capital proveniente de las distintas opciones existentes; estas pueden ser, capital propio, capital accionario, fuentes de capital de riesgo y financiamiento de entidades bancarias. Para el presente plan de negocios se utilizará una mezcla de capital propio y financiamiento bancario.

Las decisiones de estructura de capital van a afectar directamente al valor de la empresa y valor de las acciones. El objetivo fundamental de las decisiones de la estructura de capital es maximizar el valor de la empresa/proyecto y de las acciones (Ross et al, 2006). La valoración del presente plan de negocios será determinada por medio del cálculo

del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR). Para el cálculo del VAN es determinante la tasa de descuento (mientras más baja es la tasa de descuento, mayor será el valor final del VAN), que en este caso será determinada por el *WACC*. Se analizó la evolución del *WACC* con distintos niveles de endeudamiento y se determinó que mientras más alto es el valor de la deuda, menor es el valor del *WACC* como se puede observar en la Tabla 2 y Figura 9. En la Tabla 1 se puede observar el desglose total del monto de inversión inicial.

Tabla 1

*Inversión inicial para Cocoa-Nilla.*

<b>Gastos de inicio de operaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Gastos consitución	1	1,500.00	1,500.00
Permisos de funcionamiento	1	500.00	500.00
Licencia metropolitana	1	200.00	200.00
Patente	1	300.00	300.00
Licencia ambiental	1	150.00	150.00
Permiso de bomberos	1	150.00	150.00
Página de internet	1	1,500.00	1,500.00
Otros trámites legales	1	800.00	800.00
<b>Total gastos consitución</b>			<b>5,100.00</b>
<b>Vehículos</b>			
Camineta Chevrolet Luv D-Max	1	25,290.00	25,290.00
<b>Total Vehículos</b>			<b>25,290.00</b>
<b>Equipamiento</b>			
Mesas acero inoxidable	4	340.00	1,360.00
Lavabos acero inoxidable	2	500.00	1,000.00
Esterilizador / autoclave	1	1,000.00	1,000.00
Equipo de laboratorio	1	4,500.00	4,500.00
Mezcladora 25lt	1	1,500.00	1,500.00
Estanterías para bodegas	4	2,000.00	8,000.00
Escrotorio oficina	1	200.00	200.00
Silla escritorio	1	120.00	120.00
			-
<b>Total equipamiento</b>			<b>17,680.00</b>
<b>Equipos de Computación</b>			
Computadoras de escritorio	2	850.00	1,700.00
Computadoras portátil	1	1,200.00	1,200.00
Impresoras matriciales	1	280.00	280.00
Impresora/copiadora	2	150.00	300.00
			-
<b>Total equipos de computación</b>			<b>3,480.00</b>
<b>Software</b>			
Sistema contable	1	250.00	250.00
<b>Total Software</b>			<b>250.00</b>
<b>Inventario inicial de trabajo (producción de 5442 unidades)</b>			
Crema cremosa de cacao lts	4081	9.00	36,729.00
Extracto de vainilla lts	20	8.00	160.00
Caviar de vainilla gr	12246	0.50	6,123.00
Lecitina de soya	4897.2	0.03	122.43
Botellas	5442	0.95	5,169.90
Material de empaque y etiquetas	5442	0.10	544.20
			-
<b>Total Inventario Inicial</b>			<b>48,848.53</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
Capital trabajo inicial			<b>21,202.00</b>
<b>Total Capital de trabajo</b>			<b>21,202.00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>121,850.53</b>

Tabla 2

WACC vs nivel de endeudamiento.

% Deuda	% Capital accionario	WACC	Deuda	Capital accionario
5%	95%	18,7%	\$ 6.092,53	\$ 115.758,00
10%	90%	18,2%	\$ 12.185,05	\$ 109.665,48
15%	85%	17,7%	\$ 18.277,58	\$ 103.572,95
20%	80%	17,1%	\$ 24.370,11	\$ 97.480,42
25%	75%	16,6%	\$ 30.462,63	\$ 91.387,90
30%	70%	16,0%	\$ 36.555,16	\$ 85.295,37
35%	65%	15,5%	\$ 42.647,69	\$ 79.202,84
40%	60%	14,9%	\$ 48.740,21	\$ 73.110,32
45%	55%	14,4%	\$ 54.832,74	\$ 67.017,79
50%	50%	13,9%	\$ 60.925,27	\$ 60.925,27
55%	45%	13,3%	\$ 67.017,79	\$ 54.832,74
60%	40%	12,8%	\$ 73.110,32	\$ 48.740,21
65%	35%	12,2%	\$ 79.202,84	\$ 42.647,69
70%	30%	11,7%	\$ 85.295,37	\$ 36.555,16
75%	25%	11,2%	\$ 91.387,90	\$ 30.462,63
80%	20%	10,6%	\$ 97.480,42	\$ 24.370,11
85%	15%	10,1%	\$ 103.572,95	\$ 18.277,58
90%	10%	9,5%	\$ 109.665,48	\$ 12.185,05
95%	5%	9,0%	\$ 115.758,00	\$ 6.092,53

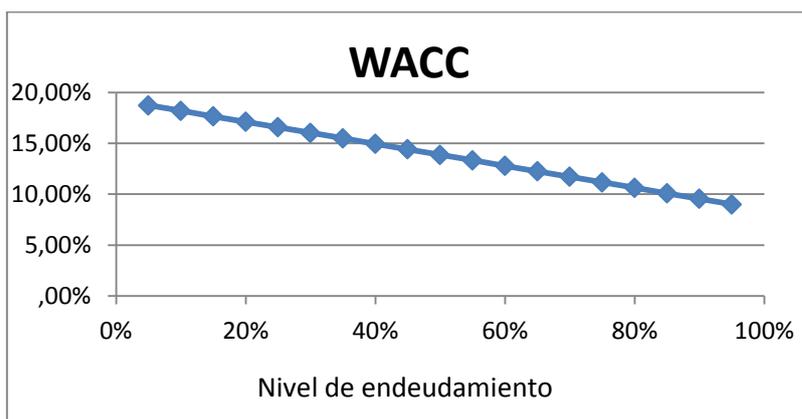


Figura 9. Evolución del WACC a distintos niveles de endeudamiento.

Al analizar las distintas posibilidades se observa claramente que el mejor escenario sería con el más alto nivel de endeudamiento; sin embargo, esto no es recomendable ya que en primera instancia las instituciones bancarias no van a financiar el 100% del valor de un proyecto nuevo (la CFN puede financiar hasta 70%) y más importante aún es el nivel de

riesgo que está dispuesto a asumir el o los accionistas. Para el presente plan de negocios, el nivel de endeudamiento con el cual se siente cómodo el accionista es del 70%. En el análisis de riesgo y sensibilidad realizado en la sección 6.7 del presente plan de negocios se observa que el valor de la deuda aparece en posición #8 en la jerarquización de sensibilidad para el VAN del proyecto; nivel con el cuál, el accionista siente manejo adecuado del riesgo por endeudamiento. Adicionalmente, se desea obtener financiamiento únicamente de la CFN. La tabla de amortización se puede observar en el Anexo 10.

### **6.3 Estados Financieros Proyectados**

Para la generación de todos los estados financieros se utilizaron las ventas proyectadas basadas en los objetivos comerciales planteados en el capítulo 2. El objetivo propuesto es la venta de 66.667 botellas de Cocoa-Nilla. En las proyecciones de estados financieros se plantea lograr el 50% del objetivo en el primer año, el 75% en el segundo año y el 100% en el tercer año; a partir de este año se proyecta un crecimiento del 5,7% anual, basado en el porcentaje de crecimiento anual del consumo de bebidas alcohólicas (Euromonitor, 2013b).

El precio de venta del producto se estableció en \$17,00 para el primer año (basado en análisis de mercado del capítulo 4). A partir del segundo año se plantea un incremento del precio basado en la inflación anual (2,70%). Los costos y salarios también se estiman cada año con un incremento basado en la inflación anual.

Las depreciaciones y amortizaciones se hicieron basados en la Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 28.-, que estipula: inmuebles 5% anual; instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual; vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20 anual; y, equipos de cómputo y software 33,33% anual (Servicios de Rentas Internas, 2014).

La política de impuestos será de acuerdo a lo establecido por el Servicio de Rentas Internas (2014) quien dictamina que las sociedades constituidas en el Ecuador estarán sujetas a la tarifa impositiva del 22% sobre su base imponible; adicionalmente, según el Art. 97 del código de trabajo, se deberá pagar el 15% de las utilidades líquidas a los empleados en la nómina.

La política de saldos mínimos de caja se basará en un análisis del ciclo operativo y ciclo de efectivo de las operaciones del proyecto. Según Ross et al (2006), la principal preocupación en las finanzas de corto plazo está vinculada a las actividades de operación y financiamiento de la empresa en el corto plazo; estas actividades crean entradas y salidas de efectivo, y estos flujos por lo general no están sincronizados y son inciertos. Con el conocimiento del ciclo de efectivo (periodo que ocurre entre desembolso y la cobranza) se llega a conocer el total de días para los cuales una empresa debe pronosticar el financiamiento de sus operaciones en el corto plazo. En la Figura 10 se puede observar el cálculo del ciclo operativo, ciclo de efectivo y estimación del valor en dólares requerido como saldo mínimo de caja. La política de cuentas por cobrar será de pago cada 30 días y la de cuentas por pagar igualmente de 30 días. En lo posible se tratará de alargar al máximo posible (hasta 90 días) el plazo de las cuentas por pagar. El valor final llega a aproximadamente \$20.000, por lo cual se deberá siempre mantener al menos ese valor en caja para garantizar la liquidez de la empresa y cumplimiento de obligaciones.

Ciclo operativo =	periodo de inventario +	periodo de cuentas por cobrar
45 días	15 días	30 días
Ciclo de efectivo =	ciclo operativo -	periodo de cuentas por pagar
15 días	45 días	30 días
\$ 7.393,56	Total costos fijos de ciclo de efectivo	
\$ 11.508,02	Total costos variables de ciclo de efectivo	
<b>\$ 18.901,58</b>	<b>Saldo mínimo de caja</b>	

Figura 10. Ciclo operativo, ciclo de efectivo y saldo mínimo de caja.

En la Tabla 3 se puede observar el estado de resultados proyectados para los años 1-4 y en la Tabla 4 se pueden observar los balances proyectados.

Tabla 3

*Estado de resultados de Cocoa-Nilla años 1-4.*

<b>INGRESOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos por ventas	566.669,50	872.954,36	1.195.365,51	1.297.615,88
<b>Total Ingresos</b>	<b>566.669,50</b>	<b>872.954,36</b>	<b>1.195.365,51</b>	<b>1.297.615,88</b>
<b>COSTOS</b>				
Costo del bien vendido	348.057,00	460.930,64	631.167,69	685.157,15
<b>Total Costos</b>	<b>348.057,00</b>	<b>460.930,64</b>	<b>631.167,69</b>	<b>685.157,15</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>218.612,50</b>	<b>412.023,72</b>	<b>564.197,82</b>	<b>612.458,73</b>
<b>GASTOS</b>				
Sueldos y salarios	119.912,00	127.212,00	130.646,72	134.174,19
Servicios básicos	4.200,00	4.313,40	4.429,86	4.549,47
Suministros de oficina y laboratorio	1.800,00	1.848,60	1.898,51	1.949,77
Suministros de limpieza	1.800,00	1.848,60	1.898,51	1.949,77
Mantenimiento y combustible vehículo	2.400,00	2.464,80	2.531,35	2.599,70
Seguridad	36.000,00	36.972,00	37.970,24	38.995,44
Publicidad	11.333,39	17.459,09	23.907,31	25.952,32
Depreciaciones	8.069,33	8.069,33	8.069,33	6.826,00
Amortización Gastos constitución	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00
<b>Total Gastos</b>	<b>186.789,72</b>	<b>201.462,82</b>	<b>212.626,85</b>	<b>218.271,65</b>
<b>Utilidad antes de impuestos e intereses</b>	<b>31.822,78</b>	<b>210.560,90</b>	<b>351.570,97</b>	<b>394.187,08</b>
Intereses ganados por inversión				
Interés por financiamiento	8.376,74	6.323,31	4.035,67	1.487,09
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>23.446,04</b>	<b>204.237,59</b>	<b>347.535,30</b>	<b>392.699,99</b>
15% participación empleados	3.516,91	30.635,64	52.130,30	58.905,00
Impuesto a la renta 22%	4.384,41	38.192,43	64.989,10	73.434,90
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>15.544,72</b>	<b>135.409,52</b>	<b>230.415,91</b>	<b>260.360,10</b>

Tabla 4

Balances proyectados de Cocoa-Nilla, años 0-4.

<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Activo Corriente</b>					
Caja bancos	21.202,00	35.989,57	221.613,95	487.321,64	746.110,78
Inventario	48.848,53	48.848,53	48.848,53	48.848,53	48.848,53
<b>Total Activo corriente</b>	<b>70.050,53</b>	<b>84.838,10</b>	<b>270.462,48</b>	<b>536.170,17</b>	<b>794.959,31</b>
<b>Activo fijo</b>					
Equipamiento	17.680,00	17.680,00	17.680,00	17.680,00	17.680,00
Depreciación acumulada		1.768,00	3.536,00	5.304,00	7.072,00
Vehículos	25.290,00	25.290,00	25.290,00	25.290,00	25.290,00
Depreciación acumulada		5.058,00	10.116,00	15.174,00	20.232,00
Equipos de computación	3.480,00	3.480,00	3.480,00	3.480,00	
Depreciación acumulada		1.160,00	2.320,00	3.480,00	
<b>Total activo fijo</b>	<b>46.450,00</b>	<b>38.464,00</b>	<b>30.478,00</b>	<b>22.492,00</b>	<b>15.666,00</b>
<b>Activo Intangible</b>					
Software	250,00	250,00	250,00	250,00	
Amortización software		83,33	166,67	250,00	
<b>Total activo intangible</b>	<b>250,00</b>	<b>166,67</b>	<b>83,33</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Activos Diferidos</b>					
Gastos constitución	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00
Amortización gastos constitución		1.275,00	2.550,00	3.825,00	5.100,00
<b>Total activos diferidos</b>	<b>5.100,00</b>	<b>3.825,00</b>	<b>2.550,00</b>	<b>1.275,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>121.850,53</b>	<b>127.293,77</b>	<b>303.573,81</b>	<b>559.937,17</b>	<b>810.625,31</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Impuestos por pagar		7.901,32	68.828,07	117.119,40	132.339,90
Deuda por pagar	85.295,37	67.292,57	47.236,33	24.892,46	0,00
<b>Total Pasivos</b>	<b>85.295,37</b>	<b>75.193,88</b>	<b>116.064,40</b>	<b>142.011,85</b>	<b>132.339,90</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	36.555,16	36.555,16	36.555,16	36.555,16	36.555,16
Utilidad o pérdida ejercicios anteriores		15.544,72	135.409,52	230.415,91	260.360,10
Utilidad acumulada			15.544,72	150.954,25	381.370,15
Dividendos					
<b>Total Patrimonio</b>	<b>36.555,16</b>	<b>52.099,88</b>	<b>187.509,41</b>	<b>417.925,31</b>	<b>678.285,41</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>121.850,53</b>	<b>127.293,77</b>	<b>303.573,81</b>	<b>559.937,17</b>	<b>810.625,31</b>

#### 6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

La proyección del flujo de efectivo es de extrema importancia para el análisis de viabilidad financiera y económica de un proyecto. En base a esta proyección los

inversionistas podrán evaluar la decisión de invertir o no en un proyecto (Sapag & Sapag, 2008). Con los resultados finales de esta proyección se puede también a realizar la valoración del proyecto. En la Tabla 5 se pueden observar los resultados de esta proyección.

Tabla 5

*Proyección de flujo de caja para Cocoa-Nilla, años 0-4.*

<b>Flujo Operativo</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Perpetuidad</b>
Utilidad Neta		15.544,72	135.409,52	230.415,91	260.360,10	
(+) Depreciaciones		8.069,33	8.069,33	8.069,33	6.826,00	
(+) Amortización Gtos. Const.		1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	
<b>(=) Flujo Operativo</b>		<b>24.889,06</b>	<b>144.753,86</b>	<b>239.760,24</b>	<b>268.461,10</b>	
<b>Flujo de inversión</b>						
(+) Venta de activos						
(-) Compra de activos						
<b>Total flujo de inversión</b>						
<b>Flujo de Financiamiento</b>						
(-) Amortización préstamo		18.002,80	20.056,23	22.343,88	24.892,46	
(-) Dividendos						
<b>Total flujo financiamiento</b>		<b>-18.002,80</b>	<b>- 20.056,23</b>	<b>- 22.343,88</b>	<b>- 24.892,46</b>	
<b>(=) Flujo de caja libre</b>	<b>-121.850,53</b>	<b>6.886,25</b>	<b>124.697,62</b>	<b>217.416,36</b>	<b>243.568,64</b>	<b>2.080.641,14</b>

## 6.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una medida que nos ayuda a determinar la cantidad de producción vendida en la cual el total de ingresos es igual al total de costos, es decir, la utilidad operativa es igual a cero. Este punto nos determina cuánto se debe vender (en unidades y en valor total en dólares) para que no existan pérdidas (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). En la Figura 11 se puede observar el cálculo y resultado del análisis del punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO			
Costos fijos totales	\$ 205.158,07	25.569	\$ 434.673,00
Precio Venta	Costo Variable	Unidades	Total ventas
\$ 17,00	\$ 8,98		

Figura 11. Punto de equilibrio para Cocoa-Nilla.

## 6.6 TIR y VAN

Para la valoración del presente plan de negocios se utilizó el método del VAN y de la TIR. Estas dos medidas son las más comúnmente utilizadas en los análisis de proyectos para empresas nuevas (Sapag & Sapag, 2008). Para el VAN se utilizó el cálculo del WACC como tasa de descuento. En la Tabla 6 se puede observar el cálculo del CAPM y WACC y en la Tabla 7 se puede observar los resultados finales de VAN y TIR basado en los flujos de caja proyectados.

Tabla 6

### Cálculo de la tasa de descuento (CAPM y WACC)

CAPM	
Beta industria bebidas alcohólicas	0,7142
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,04%
Rentabilidad mercado (Rm)	18,28%
Riesgo país (Rp)	5,35%
E (Rm-RF)	15,24%
<b>CAPM</b>	<b>19,27%</b>
<b><math>rd = rf + B(Rm - Rf) + Rp</math></b>	

Coste Medio Ponderado Capital (WACC)	
CONCEPTO	Importe
<b>EMPRESA</b>	
Deuda (D)	85.295,37
Capital Propios (E.)	36.555,16
<b>Valor de la empresa (vE)</b>	<b>121.850,53</b>
Coste de la Deuda (rD)	10,9%
Coste del Capital Propio (CAPM)	19,27%
Tasa Impuesto (t)	22,0%
Coficiente de Endeudamiento (D/V)	70,0%
Coficiente de Capital (E/V)	30,0%
<b>Coste de Capital (rA)</b>	<b>13,38%</b>
<b>Coste Medio Ponderado Capital (WACC)</b>	<b>11,71%</b>
<b><math>WACC = rD * (1 - t) * D / vE + E / vE * CAPM</math></b>	

Tabla 7

*VAN y TIR proyectados para Cocoa-Nilla.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Perpetuidad
(=) Flujo de caja libre	-121.850,53	6.886,25	124.697,62	217.416,36	243.568,64	2.080.641,14
Tasa de descuento (WACC)	11,71%					
VAN (con perpetuidad)	\$ 1.336.409,06					
VAN	\$ 265.559,85					
TIR	69%					

Con estos resultados (VAN positivo y TIR de 69%) se puede decir que el proyecto es viable económicamente ya que la TIR es superior al costo promedio ponderado del capital.

### 6.7 Análisis de Riesgo y Sensibilidad

Al analizar la viabilidad de un proyecto no es muy realista utilizar únicamente valores estáticos (determinísticos); por ende, para el presente plan de negocios se realizó un análisis probabilístico del VAN y TIR utilizando la herramienta @RISK. @RISK es un complemento de Excel que realiza análisis de riesgo utilizando la simulación (Monte Carlo) para mostrar múltiples resultados posibles y la probabilidad de que se produzcan (Palisade Corporation, 2014).

Se tomaron en cuenta 8 variables para el análisis en @RISK: 1) ingresos del año1; 2) porcentaje anual del costo variable; 3) tasa de crecimiento del año 2; 4) tasa de crecimiento del año 3; 5) tasa de crecimiento del año 4; 6) costo fijo anual ; 7) costo de la inversión; 8) pago del préstamo para la inversión.

Al correr la simulación (con mil iteraciones) el resultado mostró que existe una probabilidad de 95% de que el VAN se encuentre entre \$35.765 y \$601.798; con una media de \$306.846. El análisis con mayor detalle se puede observar en la Figura 12. Adicionalmente, es importante mencionar que existe un 1,0% de probabilidad de tener un VAN negativo (Figura 13).

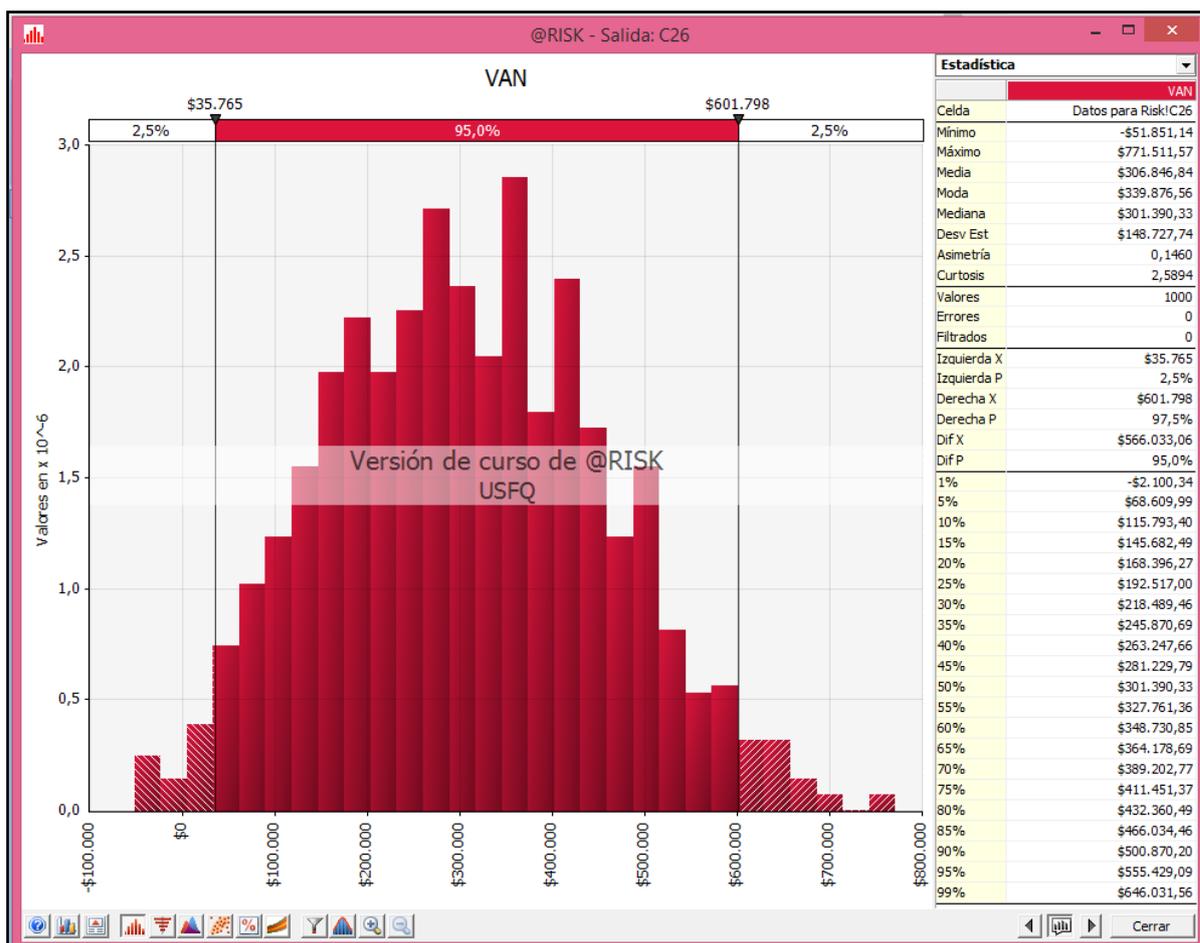


Figura 12. Densidad de probabilidad para VAN utilizando simulación Monte Carlo con aplicación @RISK.

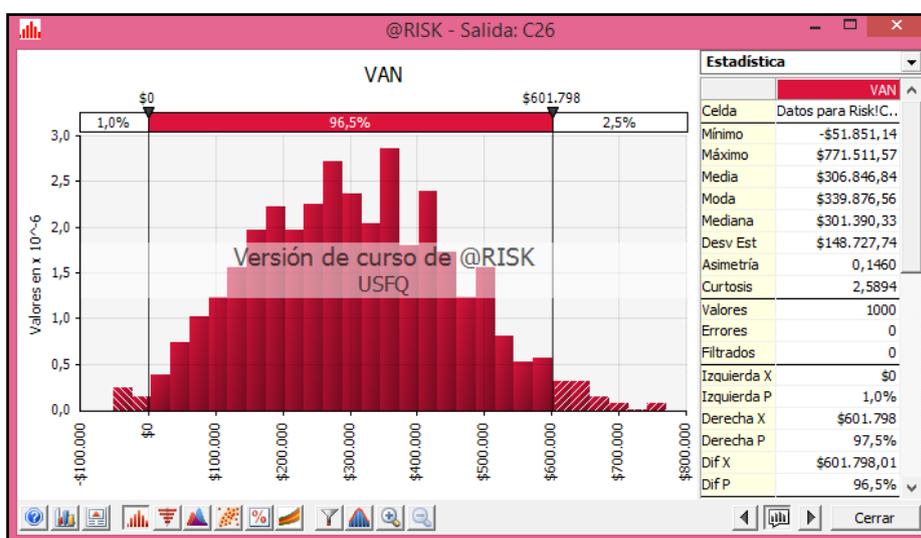


Figura 13. Probabilidad de tener VAN menor a cero.

De igual manera, se realizó el análisis probabilístico para la TIR y el resultado fue congruente con el resultado del VAN; existe un 95% de probabilidad de tener una TIR entre 19,1% y 110,1%; la media fue de 65,72%. En la Figura 14 se puede observar con detalle el resultado de este análisis.

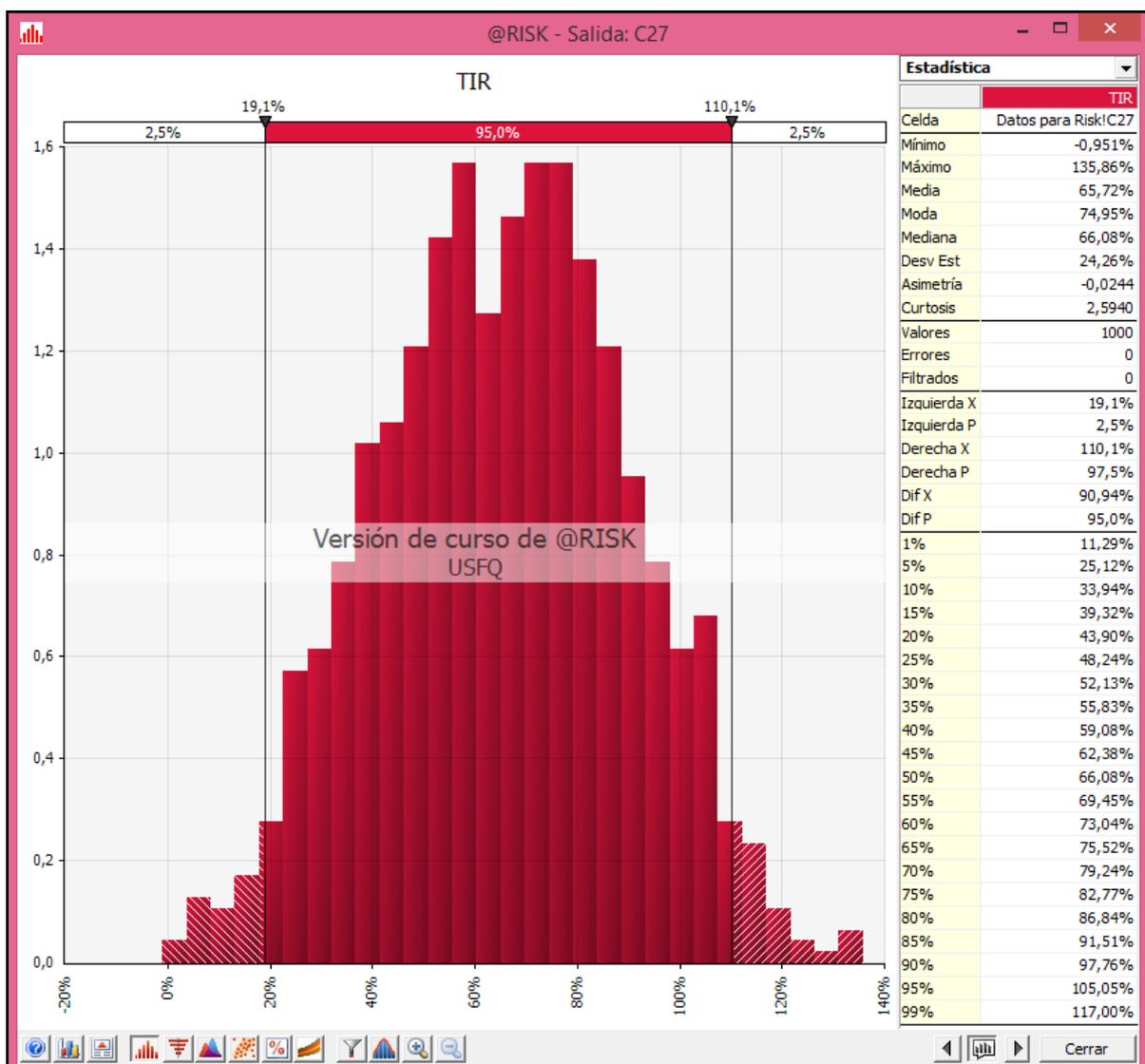


Figura 14. Densidad de probabilidad para TIR utilizando simulación Monte Carlo con aplicación @RISK.

Al correr el análisis de sensibilidad (Figura 15) y coeficientes de correlación (Figura 16) se puede observar el orden/jerarquía de las variables más sensibles o influyentes para el VAN.

Análisis de sensibilidad @RISK					
Ejecutado por: Nicolas					
Fecha: Sunday, July 20, 2014 8:12:07 PM					
Jerarquizar para C26	Hoja	Celda	Nombre	Descripción	Datos para Risk!C26 VAN Rango de Media
# 1	Datos para Risk	C8	Ingresos del año 1	RiskTriang(E8;F8;G8;RiskStatic(566669))	\$372.963,59
#2	Datos para Risk	C10	Tasa de crecimiento año 2	RiskNormal(E10;F10;RiskStatic(0,5405))	\$185.005,23
#3	Datos para Risk	C14	Porcentaje anual de costo variable	RiskNormal(E14;F14;RiskStatic(0,6145))	\$175.523,01
#4	Datos para Risk	C11	Tasa de crecimiento año 3	RiskNormal(E11;F11;RiskStatic(0,369333))	\$168.448,98
#5	Datos para Risk	C9	Costo fijo anual	RiskTriang(E9;F9;G9;RiskStatic(186789,72))	\$107.561,34
#6	Datos para Risk	C12	Tasa de crecimiento año 4	RiskNormal(E12;F12;RiskStatic(0,08553932))	\$83.836,70
#7	Datos para Risk	C7	Costo de la inversión	RiskTriang(E7;F7;G7;RiskStatic(G7))	\$75.937,85
#8	Datos para Risk	C13	Pago prestamo inversion	RiskTriang(E13;F13;G13;RiskStatic(26379))	\$63.880,67

Figura 15. Análisis de sensibilidad para el VAN, utilizando modelo probabilístico de @RISK.

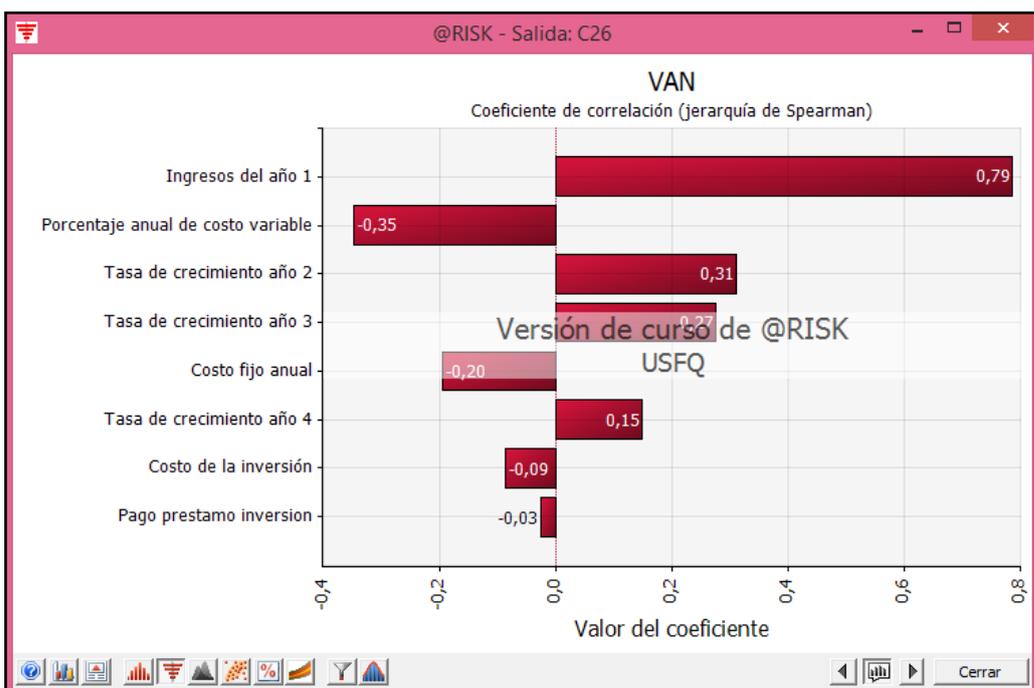


Figura 16. Análisis de coeficientes de correlación para el VAN, utilizando modelo probabilístico de @RISK.

Después de analizar los resultados de los análisis de riesgo y sensibilidad se concluye:

- Lo más probable (95%) es que se obtenga un VAN positivo y que la TIR sea superior a la tasa de descuento. Esto es positivo ya que significa que el proyecto es económicamente viable.
- Existe una ligera posibilidad de que el VAN sea negativo y de que la TIR sea menor a la tasa de descuento (1%). Este valor es mínimo y por ende no se lo considera como alto riesgo para la viabilidad del proyecto.
- El valor de la deuda aparece en posición #8 en el análisis de sensibilidad del VAN. Esto significa que el nivel de apalancamiento financiero seleccionado supone un riesgo mínimo para el resultado del VAN.
- Los ingresos del año 1 son lo más determinantes en la viabilidad del proyecto. Por esto es de suma importancia que se logren los objetivos comerciales del primero año. Las labores de marketing serán cruciales para estos resultados.
- Los niveles de crecimiento de los años 2 y 3 también son de mucha importancia y se debe tener mucho enfoque en lograr los objetivos comerciales de esos años.
- El valor de costos variables aparece en la posición #3. Para mitigar los posibles problemas provenientes de esta variables se debe enfocar en lograr costos variables más bajos (quizá con economías de escala o utilizando materias primas alternativas menos costosas. Esto se debe manejar con mucho cuidado para no declinar el nivel de calidad del producto.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2014). *Inflación acumulada*. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de sitio web del Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Caselli, I. (5 de junio de 2013). *Is Ecuador home to the world's best chocolate?* Recuperado el septiembre de 20 de 2013, de BBC News Web site: <http://www.bbc.co.uk>
- Corporación Financiera Nacional. (junio de 2014). *Manuales y documentos de crédito*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de sitio web de la CFN: [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (2013). *Acerca de la Corporación*. Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de [www.muchohomejorecuador.org.ec](http://www.muchohomejorecuador.org.ec)
- Damodaran, A. (enero de 2014). *The Data Page*. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- Diageo. (2013). *Investor / Performance overview*. Recuperado el 8 de septiembre de 2013, de Diageo Web Site: <http://www.diageo.com>
- Diario HOY. (16 de Enero de 2013). El contrabando de licores crece por los impuestos y aranceles. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://www.hoy.com.ec>
- El Comercio. (17 de Febrero de 2013a). Sube la demanda del licor nacional por la restricción a importaciones. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://www.elcomercio.ec>
- El Comercio. (13 de Octubre de 2013b). Más control a los licores en la frontera. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de <http://www.elcomercio.com>

El Universo. (13 de Julio de 2012). Precio de licores sube hasta cuatro veces por aranceles.

Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://unvrso.ec/0003MOG>

Euromonitor. (Julio de 2013a). *Alcoholic Drinks in Ecuador*. Recuperado el 20 de

Septiembre de 2013, de [www.portal.euromonitor.com/](http://www.portal.euromonitor.com/)

Euromonitor. (2013b). *Alcoholic Drinks, Historic Statistics*. Recuperado el 20 de

Septiembre de 2013, de [www.portal.euromonitor.com](http://www.portal.euromonitor.com)

Ford, H. (febrero de 1913). Obtenido de sitio web de The City University of New York:

<http://userhome.brooklyn.cuny.edu/irudowsky/CIS10.31/articles/EOQModel-OriginalPaper.pdf>

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979). *Link Manufacturing Process and Product Life*

*Cycles*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de sitio web de Harvard Business

Review: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*.

México: Pearson.

INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de

Página Web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

<http://www.inec.gob.ec/cpv/>

Inman, R. A. (2014). *Product-Process Matriz*. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de

Reference for business: [www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com)

Jaramillo, N. (2011). *La Otra P Fundamentos de Publicidad*. Quito-Ecuador: Exel

Impresores Gráficos.

Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson Education.

Joshi, M. (1 de abril de 2009). *TopNews.in*. Obtenido de Why some people prefer local items to global brands: <http://www.topnews.in/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

MAGAP. (8 de Septiembre de 2012). *Sistema de Información Nacional del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de <http://www.servicios.agricultura.gob.ec/>

Ministerio de Salud Pública. (13 de septiembre de 2012). *Instructivos y formularios de permisos de funcionamiento, ARCSA*. Recuperado el 23 de mayo de 2014, de sitio web del Ministerio de Salud Pública: [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)

Ministerio de Salud Pública. (26 de marzo de 2013). *Reglamento de buenas prácticas de manufactura*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de sitio web del Ministerio de Salud Pública: [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)

MIPRO. (21 de Noviembre de 2012). *Noticias / MCPEC, MAGAP Y MIPRO lideran campaña "Primero Ecuador" que incentiva a consumir productos nacionales*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de Página Web del Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/>

Palisade Corporation. (2014). *El futuro en una hoja de trabajo*. Recuperado el 1 de julio de 2014, de sitio Web de Palisade: <http://www.palisade-lta.com/risk/>

Pernod-Ricard. (2013). *Anual report 2011/2012*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de Pernod-Ricard Web site: <http://pernod-ricard.com>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Servicios de Rentas Internas. (2014). *Descargas, ley de regimen tributario interno*.

Recuperado el 1 de junio de 2014, de sitio web del SRI:

<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>

Tragos-copas.com. (5 de Febrero de 2010). *Tragos aperitivos, tragos digestivos (o bajativos), tragos de ocasión*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de sitio web de Tragos-Copas: [www.tragos-copas.com](http://www.tragos-copas.com)

## Anexos

### Anexo 1. Análisis de Fuerzas Sectoriales

**Rivalidad.** La industria de licores cremosos en Ecuador y en el mundo entero presenta un grado de rivalidad de moderado a alto. Existen muchos competidores y gastos elevados en publicidad, promociones y auspicios. Existen competidores grandes, pequeños, de especialidad y siempre hay nuevos jugadores en la industria.

Algo que permite que la rivalidad se mantenga en un nivel manejable es el amplio espacio que existe para diferenciación. El consumidor de nivel socioeconómico alto valora la diferenciación y la marca; el consumidor de nivel medio y bajo valora el precio. Esto permite que existan competidores específicos para cada segmento y sub-segmento de la industria.

Si bien existen marcas reconocidas y *love brands*, incluso el consumidor regular de una marca específica está dispuesto a probar nuevas marcas constantemente. Esto abre espacio para nuevos productos y competidores.

No existen muchas barreras de salida ya que los equipos y canales de distribución son dinámicos (se pueden utilizar para otros productos), esto permite que si por ejemplo se cierra la operación de licores, se podría utilizar a la misma gente y equipos para otro tipo de bebidas (no el 100%, pero al menos un gran porcentaje).

Debido al incremento en valores arancelarios para licores importados, la tasa de crecimiento de la industria en Ecuador es creciente, lo cual favorece la rentabilidad en el largo plazo.

**Amenaza de entrada.** No existen muchas amenazas de entrada ya que es una industria en la que se aprovecha mucho las economías de escala, esto es debido a que se utilizan muchas materias primas en las que las compras de grandes volúmenes disminuyen el costo unitario (como por ejemplo el alcohol y los envases de vidrio) y la utilización de

maquinaria en los procesos de fabricación ayuda a la reducción de costos por unidad; adicionalmente existe identidad de marca (para algunos sub-segmentos).

Existe una alta posibilidad de represalias por parte de las empresas establecidas en el sector. Se han visto campañas publicitarias muy agresivas cada vez que aparecen nuevos competidores. Las empresas en esta industria cuentan con grandes presupuestos para publicidad y están presentes en todos los medios de comunicación.

**La presión de productos sustitutos.** Existen pocos productos sustitutos para los licores cremosos. El principal serían los licores que se utilizan como bajativos pero que no son cremosos, por ejemplo el Chinchón, Limoncello, y Cointreau.

El consumo de alcohol a nivel mundial es visto como algo negativo y existen organizaciones que promueven la erradicación del consumo. La *World Health Organization* (WHO) realiza estudios anuales acerca del consumo de alcohol y tiene por objetivo disminuirlo debido a los problemas que puede provocar en los consumidores excesivos. Esto podría incentivar el abandono del consumo, provocando el apareamiento de más sustitutos

**Poder de negociación de los consumidores.** El poder de negociación de los consumidores tiene un grado medio. El tamaño del consumidor es grande y se encuentra bien informado.

Por otro lado los consumidores no se encuentran concentrados, el perfil del producto ofrece gran espacio para diferenciación y finalmente el producto no representa un porcentaje importante de los ingresos del consumidor, por lo cual no existirá mucha presión sobre los precios.

En general se estima que las bebidas alcohólicas son productos inelásticos y por esta razón muchos gobiernos (como el del Ecuador) han optado por gravar impuestos muy

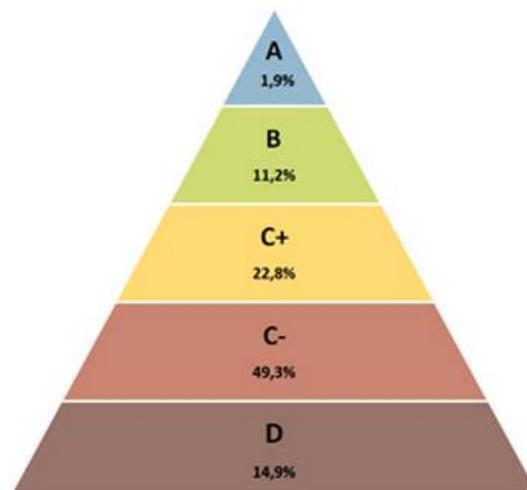
altos a su venta. Esto dice que el consumo se mantendrá a pesar de los incrementos en el precio y por ende se reduce el poder de negociación de los consumidores.

**Poder de negociación de los proveedores.** En la industria se utilizan materias primas que principalmente son *commodities*: alcohol, cereales y frutas. Esto quiere decir que por lo general los precios varían a nivel nacional o global y no existen proveedores específicos con alto poder de negociación. Los productores de estas materias primas por lo general son varios y se encuentran dispersos.

## Anexo 2. Resultados de Encuestas de Variables de Decisión al Momento de Comprar un Licor Cremoso y *Top of Mind*.

Resultados de encuesta variables de decisión al comprar un licor cremoso					
Encuestados	Variables	Variables	Variables	Variables	Top of mind
1	Marca	Sabor	Precio	Presentación	Kahlúa
2	Sabor	Color	Marca	Presentación	Baileys
3	Marca	Sabor	Precio		Baileys
4	Sabor	Textura	Grado alcohol	Presentación	Kahlúa
5	Ingredientes	Concentracion azucar	Presentación	precio	Amarula
6	Concentracion azucar	Grado alcohol	Precio	Presentación	Zhumir
7	Concentracion azucar	Sabor	Precio		Bols
8	Marca	Precio			Baileys
9	Necesidad	Calidad	Referencia	Presentación	Amarula
10	Marca	Sabor	precio	Cantidad	Baileys
11	Sabor	Precio	Presentación	Grado alcohol	Baileys
12	Sabor	Color	Presentación	Marca	Baileys
13	Grado alcohol	Concentracion azucar			Baileys
14	Marca	Precio	Presentación		Kahlúa
15	Viscosidad	Color	Referencia	Grado alcohol	Amarula
16	Marca	Precio	Cantidad	Sabor	Kahlúa
17	Sabor	Marca	Precio	Presentación	Baileys
18	Sabor	Precio	Marca	Disponibilidad	Baileys
19	Precio	Sabor	Presentación	Marca	Baileys
20	Sabor	Marca	Presentación		Baileys
21	Marca	Sabor	Precio	Disponibilidad	Baileys
22	Sabor	Precio	disponibilidad		Baileys
23	Sabor	Grado alcohol	Presentación		Baileys
<b>Resumen de resultados de variables de decisión:</b>					
Sabor					16
Precio					15
Marca					13
Presentación					13
Grado alcohol					6
Concentración de azúcar					4
Disponibilidad					3
Color					3
Referencias					2
Cantidad					2
Ingredientes					1
Calidad					1
Viscosidad					1
Textura					1
Necesidad					1
<b>Resumen de resultados Top of Mind</b>					
Baileys					14
Kahlúa					4
Amarula					3
Bols					1
Zhumir					1

### Anexo 3. Estratificación del Nivel Socio Económico



INEC, 2013

### Anexo 4. Diseño de la Encuesta para Investigación de Mercado

Preguntas 1-4

www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR Q

Investigación de mercado

**\*1. ¿Cuál es su categoría de edad?**

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

**2. Indique su sexo**

- Femenino
- Masculino

**3. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales aproximado?**

- \$0-\$799
- \$800-\$1,499
- \$1,500-\$2,499
- \$2,500-\$3,499
- \$3,500-\$4,499
- \$4,500 en adelante

**\*4. ¿Consume usted licores cremosos? (Ejemplos de licor cremoso son Baileys, Amarula y Kahlúa)**

- Sí
- No

## Preguntas 5-8

5. Si la respuesta anterior es sí, ¿en dónde consume?

En casa

Bares/discotecas

Restaurantes

Otro (especifique)

6. Si usted compra licores cremosos, ¿en qué lugar compra?

Supermercado

Delicatessen (como por ejemplo El Griego o El Español)

Licorería

Duty Free o fuera del país

Tiendas o micromercados

NO APLICA

7. Si usted compra una botellas de licor cremoso, ¿con qué frecuencia lo hace?

1 vez al año

2-3 veces al año

4-5 veces al año

6-10 veces al año

11 o mas veces al año

NO APLICA

\*8. Cuando usted compra un licor cremoso, lo hace para:

Consumo propio

Regalo

Las dos anteriores

NO APLICA

## Preguntas 9-10

\*9. Al momento de comprar un licor cremoso ¿Cuál de los siguientes aspectos le parece más importante? enumere 1 al 5 (1 el más importante, 5 el menos importante).

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>				
Presentación	<input type="radio"/>				
Grado alcoholico bajo	<input type="radio"/>				
Grado alcoholico alto	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				

\*10. ¿Ha probado o ha escuchado de algún licor cremoso en base a vainilla y cacao?

Sí

No

Nombre

## Anexo 5. Resultados de la Investigación de Mercado

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

*Respuestas*    %

#### 1 *Categoría de edad*

17 menos	0	0%
18 - 20	0	0%
21 - 29	8	22%
20 - 39	26	70%
40 - 49	3	8%
50 - 69	0	0%
60 - más	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

#### 2 *Sexo*

Femenino	16	43%
Masculino	21	57%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

#### 3 *Nivel de ingresos mensuales aproximados en US\$*

0 - 799	4	11%
800 - 1499	8	22%
1500 - 2499	9	24%
2500 - 3499	9	24%
3500 - 4499	2	5%
4500 - adelante	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

#### 4 *Consume usted licores cremosos*

Sí	26	70%
No	11	30%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

#### 5 *Lugar de consumo*

Casa	23	74%
Bares/Dicotecas	4	13%
Restaurantes	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	

#### 6 *Lugar de compra*

Supermercado	21	48%
Delicatessen	4	9%
Licorería	2	5%
Duty Free o fuera del país	14	32%
Tiendas o micromercados	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	

### 7 Frecuencia de compra

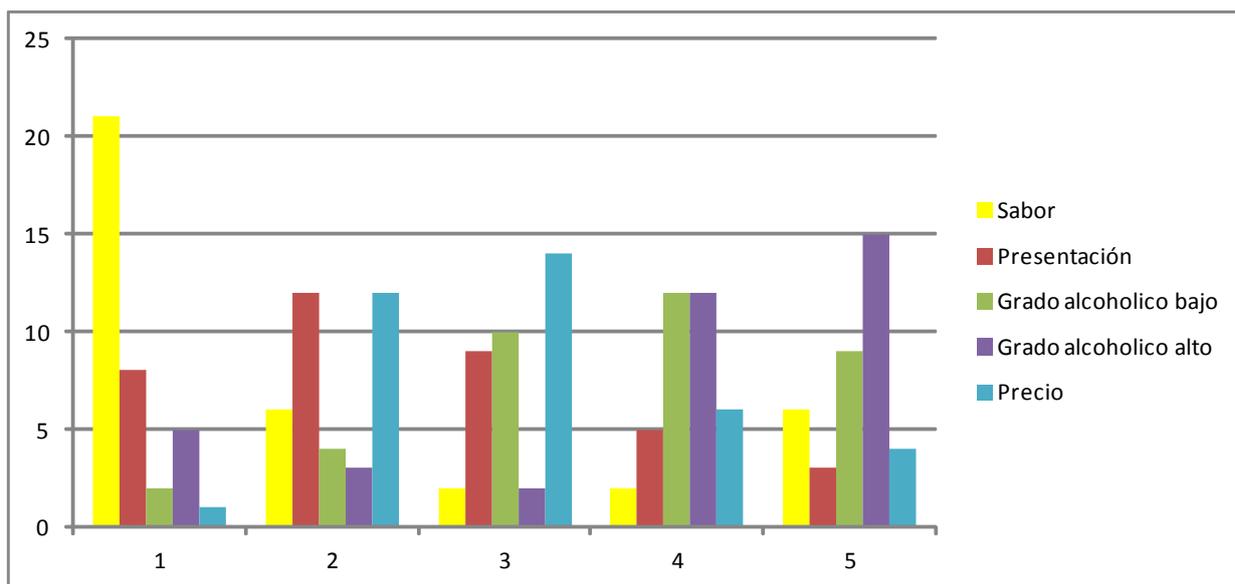
1 vez al año	14	50%
2-3 veces al año	13	46%
4-5 veces al año	1	4%
6-10 veces al año	0	0%
11 o más veces al año	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	

### 8 Motivo de compra

Consumo propio	13	42%
Regalo	8	26%
Las dos anteriores	10	32%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	

### 9 Aspectos importantes al momento de compra

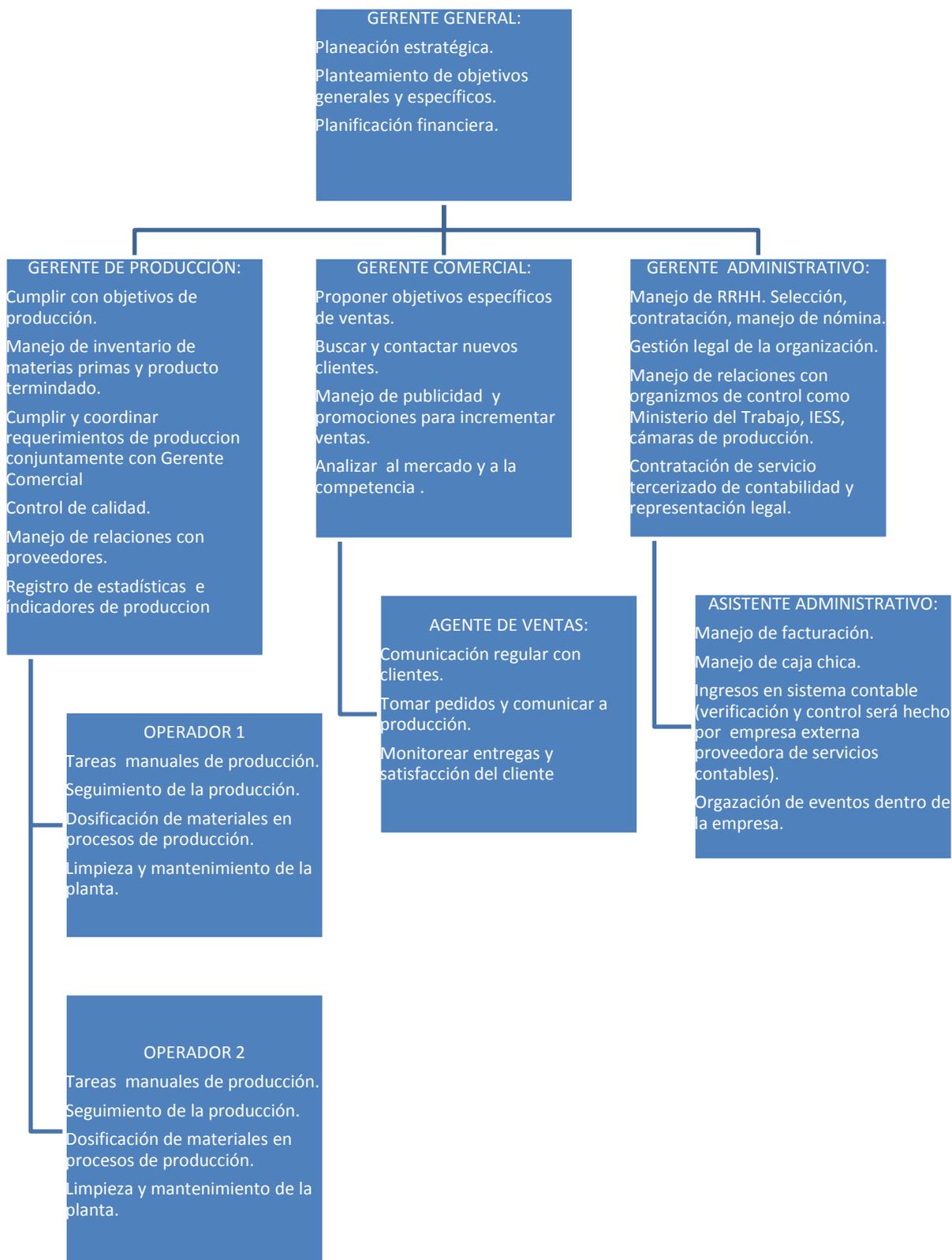
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Sabor	21	6	2	2	6
<b>2</b>	Presentación	8	12	9	5	3
<b>3</b>	Grado alcoholico bajo	2	4	10	12	9
<b>4</b>	Grado alcoholico alto	5	3	2	12	15
<b>5</b>	Precio	1	12	14	6	4



### 10 ¿Ha probado o escuchado de algún licor cremoso en base a vainilla y cacao?

Sí	5	14%
No	32	86%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	

## Anexo 6. Organigrama con Roles y Funciones.



## Anexo 7. Hoja de Vida del Gerente General.

### NICOLÁS UZCÁTEGUI IZURIETA

De Los Cipreses y De Los Helechos, C.R. Villa Sorrento, Departamento D-21  
Quito – Ecuador  
Teléfono: (593)2 2805614 / (593)98 444 4290  
e-mail: n\_uzcategui2@hotmail.com

**FECHA DE NACIMIENTO: 14 de diciembre de 1982**

**ESTADO CIVIL: Soltero**

**HIJOS: Ninguno**

#### **EXPERIENCIA LABORAL:**

1. Agosto 2007 a la fecha. **FleuraMetz**, Quito-Ecuador.
  - Gerente de logística para Sudamérica (2010 a la fecha)  
Coordinación de exportaciones de flores desde Ecuador, Colombia, Perú y EEUU (Miami) para Europa y Norteamérica. Responsable de construir y mantener relaciones con agencias de carga, aerolíneas y operadores logísticos. Negociación de tarifas y creación de rutas logísticas.
  - Gerente de producto (2007-2010)  
Compras de flores para Mercado europeo y norteamericano. Responsable de compras de productos colombianos y peruanos.
2. Febrero de 2006 a noviembre de 2006, **BaumschuleZulauf AG**, Schinznach-Dorf AG 5107, Switzerland.  
Pasantía pagada. Programa mundial de pasantías IAESTE (International Association for the Exchange of Students for Technical Experience).
  - Cuidado, mantenimiento, producción y venta de plantas ornamentales. Rotación en todas las áreas del vivero.
3. Mayo de 2005 a agosto 2005, **Deep Roots Farm**, Albany OR 97321. USA  
Pasantía pagada.
  - Producción y cosecha de hortalizas orgánicas.
  - Labores de campo para producción a campo abierto e invernaderos.
4. Diciembre de 2004 a mayo de 2005, **Universidad San Francisco de Quito**, Quito-Ecuador.  
Asistente de cátedra, Dr. Raúl de la Torre Ph.D. Economía Agrícola, Cultivos de la Costa, Coloquios de Ingeniería en Agro-empresas.

5. Mayo de 2004 a julio de 2004, **Johnny Rockets**, Sandusky OH 44870. USA

Server/Waiter.

-Servicio al cliente y ventas.

6. Mayo de 2003 a septiembre de 2003, **Johnny Rockets**, Sandusky OH 44870. USA

Asistente de cocina y área de bebidas.

- Preparación de alimentos y bebidas.

### **EDUCACIÓN:**

1. Agosto de 2012 a la fecha. Universidad San Francisco de Quito. Quito – Ecuador. Máster en Administración de Empresas (MBA).

- G.P.A: 3.94

2. Agosto de 2001 a mayo de 2007. Universidad San Francisco de Quito. Quito – Ecuador.

Baccalaureus Scientiae (B.S.).Especialización: Ingeniería en Agro-empresas.

- Graduado con honores: MAGNA CUM LAUDE (G.P.A: 3.8)

3. 1995 a 2001. Colegio Diocesano San Pío X. Ambato – Ecuador.

- Primer escolta de pabellón nacional.

\*ESTUDIOS DE PRIMARIA EN PROVO, UTAH. EEUU.

### **CURSOS Y SEMINARIOS:**

1. Enero 27-31, 2014. Silicon Valley Experiential Learning Program. HAAS School of Business, University of California-Berkeley, USA.

2. Julio 16-24, 2013. Asian Management Executive Seminar. College of Management, Mahidol University. Bangkok, Thailand.

### **HABILIDADES y DESTREZAS:**

- Excelentes habilidades comunicativas.
- Excelentes habilidades administrativas y organizacionales.
- Habilidades comprobadas en multitareas y situaciones de crisis organizacional.
- Capacidad de construir relaciones profesionales con proveedores internacionales de distintas industrias para manejar operaciones internas.
- Capacidad de proveer comunicación eficiente a distintos *stakeholders* de la organización (vendedores, proveedores, clientes internos y miembros del directorio) para asegurar consecución de metas y seguimiento del progreso.
- Excelentes habilidades en manejo de software (Excel avanzado).
- Habilidad comprobada para trabajar en ambientes multiculturales.
- Habilidad y alto conocimiento en manejo y producción de hortalizas y plantas ornamentales.

**Idiomas:** Español (Nativo), Inglés (Nativo)

**Anexo 8. Diseño del Envase de Cocoa-Nilla.**



### Anexo 9. PVP de Licores Cremosos en el Mercado Ecuatoriano.

Kahlúa 980ml	\$ 60.93
República de cacao 600ml	\$34.50
Bailey´s 750ml	\$ 43.70

### Anexo 10. Tabla de Amortización de Préstamos para Inversión Inicial.

<b>TABLA DE AMORTIZACION</b>						
BENEFICIARIO	<b>Proyecto Cocoa-Nilla</b>					
	<b>Corporación Financiera</b>					
INSTIT. FINANCIERA	<b>Nacional</b>					
MONTO EN USD	<b>85.295,37</b>					
				<b>T.</b>		
				<b>EFECTIV</b>		
TASA DE INTERES		<b>10,85%</b>		<b>A</b>		<b>11,4062%</b>
PLAZO						
O		<b>4 años</b>				
GRACIA		<b>0 años</b>				
FECHA DE INICIO		01/01/2015				
MONEDA	<b>DOLARES</b>					
AMORTIZACION						
CADA		<b>30 días</b>				
		<b>para amortizar</b>				
Número de períodos		<b>48 capital</b>				
<u>VENCIMIENTO</u>		<u>SALDO</u>	<u>INTERES</u>	<u>PRINCIPA</u>	<u>DIVIDEND</u>	
<u>No.</u>	<u>O</u>			<u>L</u>	<u>O</u>	
0		85.295,37				
1	31-ene-2015	83.868,29	771,21	1.427,08	2.198,30	
2	02-mar-2015	82.428,30	758,31	1.439,99	2.198,30	
3	01-abr-2015	80.975,30	745,29	1.453,01	2.198,30	
4	01-may-2015	79.509,15	732,15	1.466,14	2.198,30	
5	31-may-2015	78.029,75	718,90	1.479,40	2.198,30	
6	30-jun-2015	76.536,98	705,52	1.492,78	2.198,30	
7	30-jul-2015	75.030,70	692,02	1.506,27	2.198,30	
8	29-ago-2015	73.510,81	678,40	1.519,89	2.198,30	
9	28-sep-2015	71.977,17	664,66	1.533,64	2.198,30	
10	28-oct-2015	70.429,67	650,79	1.547,50	2.198,30	
11	27-nov-2015	68.868,18	636,80	1.561,49	2.198,30	
12	27-dic-2015	67.292,57	622,68	1.575,61	2.198,30	
13	26-ene-2016	65.702,71	608,44	1.589,86	2.198,30	
14	25-feb-2016	64.098,48	594,06	1.604,23	2.198,30	
15	26-mar-2016	62.479,74	579,56	1.618,74	2.198,30	
16	25-abr-2016	60.846,36	564,92	1.633,37	2.198,30	
17	25-may-2016	59.198,22	550,15	1.648,14	2.198,30	
18	24-jun-2016	57.535,18	535,25	1.663,04	2.198,30	
19	24-jul-2016	55.857,09	520,21	1.678,08	2.198,30	
20	23-ago-2016	54.163,84	505,04	1.693,25	2.198,30	
21	22-sep-2016	52.455,28	489,73	1.708,56	2.198,30	
22	22-oct-2016	50.731,26	474,28	1.724,01	2.198,30	
23	21-nov-2016	48.991,66	458,70	1.739,60	2.198,30	
24	21-dic-2016	47.236,33	442,97	1.755,33	2.198,30	

25	20-ene-2017	45.465,13	427,10	1.771,20	2.198,30
26	19-feb-2017	43.677,92	411,08	1.787,21	2.198,30
27	21-mar-2017	41.874,55	394,92	1.803,37	2.198,30
28	20-abr-2017	40.054,87	378,62	1.819,68	2.198,30
29	20-may-2017	38.218,73	362,16	1.836,13	2.198,30
30	19-jun-2017	36.366,00	345,56	1.852,73	2.198,30
31	19-jul-2017	34.496,51	328,81	1.869,49	2.198,30
32	18-ago-2017	32.610,12	311,91	1.886,39	2.198,30
33	17-sep-2017	30.706,68	294,85	1.903,45	2.198,30
34	17-oct-2017	28.786,02	277,64	1.920,66	2.198,30
35	16-nov-2017	26.848,00	260,27	1.938,02	2.198,30
36	16-dic-2017	24.892,46	242,75	1.955,54	2.198,30
37	15-ene-2018	22.919,23	225,07	1.973,23	2.198,30
38	14-feb-2018	20.928,16	207,23	1.991,07	2.198,30
39	16-mar-2018	18.919,09	189,23	2.009,07	2.198,30
40	15-abr-2018	16.891,86	171,06	2.027,24	2.198,30
41	15-may-2018	14.846,29	152,73	2.045,56	2.198,30
42	14-jun-2018	12.782,23	134,24	2.064,06	2.198,30
43	14-jul-2018	10.699,51	115,57	2.082,72	2.198,30
44	13-ago-2018	8.597,96	96,74	2.101,55	2.198,30
45	12-sep-2018	6.477,40	77,74	2.120,56	2.198,30
46	12-oct-2018	4.337,67	58,57	2.139,73	2.198,30
47	11-nov-2018	2.178,60	39,22	2.159,08	2.198,30
48	11-dic-2018	(0,00)	19,70	2.178,60	2.198,30