



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias Jurídicas**

### **Escuela de Estudios Internacionales**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio Exterior**

**Plan de Marketing para el licor de jengibre “Zenzero”**

**Autora: Isabel Cristina Garrido Narvárez**

**Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez**

**Cuenca, Ecuador**

**2018**

## **Dedicatoria**

A Ricardo Garrido A.

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a mi familia, a mi profesor y amigo Xavier Ortega, a Sonia Coello, Lucas Oberlin y Adam.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Índice de contenidos.....	4
Índice de Tablas .....	6
Índice de Ilustraciones.....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
I CAPÍTULO PRIMERO: LA EMPRESA “ZENZERO” .....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Estructura Organizacional .....	13
1.3 Etapa Filosófica de la Empresa .....	34
1.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	37
II CAPÍTULO SEGUNDO SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURA: ALIMENTOS PREPARADOS Y BEBIDAS.....	42
2.1 Características del Sector Industrial .....	42
2.2 Factores Críticos del Sector Industrial .....	45
2.3 Desarrollo Tecnológico en el Sector Industrial .....	52
2.4 Matriz de Competidores en el Sector Industrial .....	59
2.5 Perfil del cliente en el Sector Industrial .....	85
2.6 Calidad en el Sector Industrial .....	87
III CAPÍTULO TERCERO ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS .....	97
3.1 Empresas Internacionales .....	97
3.1.1 Diageo PLC.....	97

3.1.2 Fomento Económico Mexicano (FEMSA).....	113
3.2 Empresas Nacionales.....	126
3.2.1 Corporación Azende .....	126
3.2.2 Embotelladora Azuaya: EASA .....	136
3.3 Conclusiones del análisis.....	148
IV CAPÍTULO CUARTO: PLAN DE MARKETING PARA “ZENZERO” .....	150
4.1 Variables Estratégicas .....	150
4.1.1 Segmentación.....	151
4.1.2 Target .....	155
4.1.3 Posicionamiento.....	162
4.2 Variables Tácticas .....	165
4.2.1 El Producto .....	165
4.2.2 Ingredientes y Elaboración .....	169
4.2.3 Etiqueta y Envase.....	171
4.2.4 Calidad .....	173
4.2.5 Ciclo de vida .....	174
4.2.6 Precio .....	175
4.2.7 Canales de Distribución .....	180
4.2.8 Publicidad .....	182
V CONCLUSIONES .....	192
BIBLIOGRAFÍA .....	193

## Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis Interno de la empresa "Zenzero" .....	37
Tabla 2 Análisis Externo de la empresa "Zenzero" .....	40
Tabla 3 Competidores Directos de Zenzero.....	60
Tabla 4 Competidores Indirectos de Zenzero .....	68
Tabla 5 Resumen de Certificaciones del Sector Industrial .....	91
Tabla 6 Certificaciones aplicables del Sector Industrial .....	93
Tabla 7 Ejes Diageo .....	99
Tabla 8 Portafolio Diageo .....	104
Tabla 9 Portafolio Femsa .....	117
Tabla 10 Portafolio Embotelladora Azuaya.....	138
Tabla 11 Calidad Embotelladora Azuaya .....	140
Tabla 12 Segmentación Embotelladora Azuaya .....	141
Tabla 13 Resumen Comparativo de Empresas.....	143
Tabla 14 Segmentación para "Zenzero" .....	153
Tabla 15 Cuantificación del Mercado Meta "Zenzero" .....	156
Tabla 16 Cuantificación del Mercado Meta "Zenzero" .....	159
Tabla 17 Cuantificación del Mercado Objetivo "Zenzero" .....	162
Tabla 18 Posicionamiento "Zenzero" .....	164
Tabla 19 Margen de utilidad real del licor "Zenzero" .....	177
Tabla 20 Resumen del plan promocional "Zenzero" .....	190

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura Organizacional para la empresa "Zenzero" .....	13
Ilustración 2 CIU "Zenzero" .....	42
Ilustración 3 Estructura Esquemática CPC 2.0 "Zenzero" .....	43
Ilustración 4 Participación del Sector a nivel Nacional .....	44
Ilustración 5 Participación del sector en el PIB nacional.....	45
Ilustración 6 Precios de bebidas alcohólicas a nivel nacional.....	50
Ilustración 7 Gasto en Innovación del Sector Industrial .....	56
Ilustración 8 Gasto en ID del Sector Industrial.....	56
Ilustración 9 Innovación por sector económico .....	57
Ilustración 10 Tipos de Innovación en el Sector Industrial.....	57
Ilustración 11 Innovación Introducida de productos en el Sector Industrial .....	58
Ilustración 12 Actividades para la introducción de productos en el Sector Industrial .....	58
Ilustración 13 Objetivos de Inovación del Sector Industrial.....	59
Ilustración 14 Diageo's Philosophy .....	98
Fuente: Elaboración propia Ilustración 15 Código de Marketing Diageo .....	108
Fuente: Elaboración Propia Ilustración 16 Continuación Código Diageo .....	109
Fuente: Elaboración propia Ilustración 17 Hitos Diageo .....	111
Fuente: Elaboración Propia Ilustración 18 Hitos Diageo.....	112
Ilustración 19 Modelo de negocio Femsa .....	114
Ilustración 20 Direcciones Estratégicas Corporación Azende .....	127
Ilustración 21 Portafolio Corporación Azende .....	129
Ilustración 22 Portafolio Corporación Azende .....	130
Ilustración 23 Proceso de Elaboración "Zenzero" Fuente: (Aguirre, 2018) .....	170
Ilustración 24 Costos de licores provenientes de la UE.....	179
Fuente: Elaboración propia Ilustración 25 Participaciones "Zenzero" .....	184
Ilustración 26 Pagina de facebook "Zenzero" .....	186

## **Resumen**

El presente documento demuestra el uso de conocimientos en análisis y mercadeo para la creación y desarrollo de un plan de marketing para el licor de jengibre “Zenzero”. Todo esto gracias al estudio administrativo de la empresa, el sector industrial en el que se desenvuelve, ciertas empresas homólogas internacionales, y el adecuado uso de las variables estratégicas y tácticas relacionadas.

## **Abstract**

This paper demonstrates the use of knowledge on analysis and marketing for the creation and development of a marketing plan for a ginger liquor called "Zenzero". All this in thanks to administrative studies on the company, the industrial sector in which it operates, certain international homologous companies, and an appropriate use of the strategic and tactical variables related.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de plazas de trabajo, la búsqueda de vías formales para la subsistencia, el ingenio y la creatividad de la población, se han sumado para dar como resultado a las nuevas formas de crear negocios denominadas emprendimiento. Estas iniciativas, de gran alcance para todo tipo de condición social, crean productos novedosos y poco a poco han logrado cubrir gran parte del desempleo y empleo informal a nivel nacional.

Sin embargo, el acontecer actual demuestra que pese a todos los esfuerzos, muchos de ellos duran menos de lo esperado al ser meramente ideas cristalizadas que no cuentan con una clara planificación, gestión y soporte investigativo. El licor de jengibre “Zenzero”, en un comienzo también emprendimiento, hoy encaja dentro de esta problemática, y surge la pregunta de cómo hacer de “Zenzero” un producto con soporte investigativo; innovador y competente frente a lo ya ofertado.

Adicional a ello, hoy se viven varios cambios en el mercado nacional de licores, y surge una clara necesidad de crear productos alternativos y capaces de hacer frente a una gran competencia externa gracias al actual fácil ingreso de bebidas extranjeras con menor arancel, éstas principalmente de origen europeo y latino.

Con estos antecedentes, el trabajo a continuación pretenderá cubrir estas necesidades exponiendo un **“plan de marketing”** específico para el producto, detallando la situación actual de la empresa, un diagnóstico del sector industrial al que pertenece, un análisis comparativo frente a empresas internacionales y nacionales, para finalmente concluir con el respectivo desarrollo acorde de variables estratégicas y tácticas de marketing.

El plan de marketing es una herramienta útil de planificación y gestión, que diseñado y ejecutado correctamente contribuye al cumplimiento final de los objetivos planteados para determinado producto; el presente trabajo llevará a cabo ordenadamente el proceso que permita responder a cabalidad la dudas que existen en el negocio y plantear conclusiones para su funcionamiento actual y futuro.

## **I CAPÍTULO PRIMERO: LA EMPRESA “ZENZERO”**

### **1.1 Antecedentes**

“Zenzero” es el nombre comercial de la empresa con RUC. No. 0103930285001 cuya actividad económica principal es la elaboración y mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos como cremas y otras aromatizadas y/o azucaradas. Esta organización es lleva el estatus de microempresa dedicándose a la producción artesanal, distribución y comercialización del licor de jengibre con el mismo nombre.

La microempresa se constituyó originalmente bajo la razón social de Ismael Narváez Aguirre, con fecha de inicio de actividades el 1 de agosto de 2017 para posteriormente constar en el Registro de Mipymes con R.U.M. No. 0103930285001. Hoy, la explotación del negocio es realizada exclusivamente por “Zenzero”, que comenzó a funcionar con un total de \$4.000 dólares de inversión, de los cuales, el 50% provino del contribuyente principal, y el resto de otros tres colaboradores. Después de la junta de asociados celebrada el 1 de julio de 2017, se resolvió aumentar el capital de la microempresa en la suma de \$4.0000 dólares mediante un plan de financiamiento con el Banco Guayaquil a tres años y medio plazo quedando así con un capital de \$8000 dólares para sus operaciones hasta hoy.

### Historia

“Zenzero” surge de una idea espontánea consecuencia del recuerdo de las habilidades culinarias de la abuela de la familia Aguirre Semería quien deleitaba con recetas varias, sobretodo mistelas y licores artesanales. Posteriormente, con una motivación más seria, la idea se concreta al identificar una carencia de licores elaborados en Ecuador, innovadores y de calidad para competir en el mercado nacional frente a los ya ofertados. Adicional a ello, esta escasez de diversidad aumenta gracias a la apertura comercial con la Unión Europea (UE) que incluye la eliminación de salvaguardias en licores y una tendencia del mercado al aumento de compra de licores provenientes de Argentina, Chile, Perú,

Colombia, Panamá, México y EEUU (ASTUDILLO, 2017) dejando al producto nacional en segundo plano.

Así, en el año 2017, gracias a la iniciativa en familia y el espíritu emprendedor de un grupo de jóvenes, nace oficialmente en Cuenca “Zenzero” dedicada a la producción y comercialización de licor elaborado en base a jengibre y especias. El nombre de la microempresa: “Zenzero”, que significa jengibre en italiano, se escogió con el fin de hacer alusión a las raíces de la familia originarias de este país. Precisamente sus miembros, son un grupo de profesionales que buscan mantener la tradición y tener una actividad extra a sus labores oficiales, y los recursos económicos y materiales utilizados para su fundación y desempeño han provenido mayoritariamente de cada uno de ellos más el aporte voluntarios de otros miembros de la familia.

Esta organización ha ido añadiendo más características específicas al producto a lo largo de su constitución y de esta manera generó un proceso propio para la elaboración del licor buscando aportar al rescate de la marca país, añadió la adquisición de materia prima en la provincia, sumó una transformación y refinamiento exclusivos y de calidad, y un nombre, envase y presentación distintiva para identificarlo.

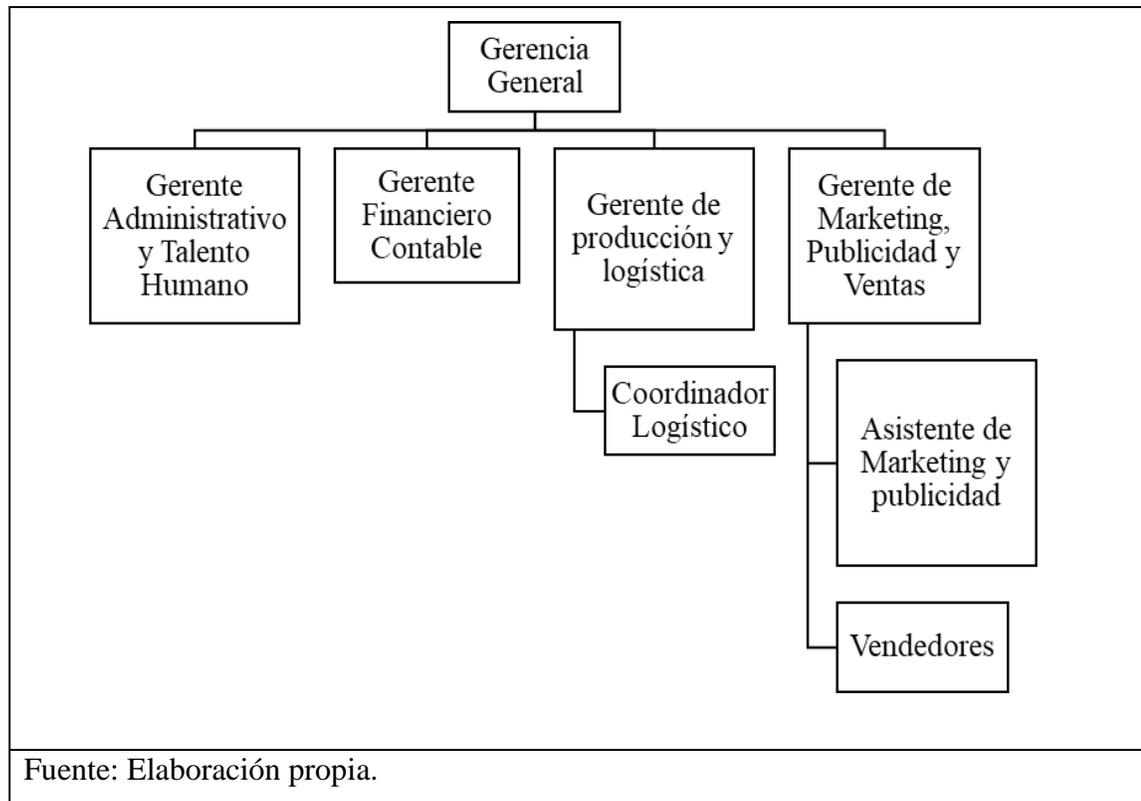
Este licor, finalmente, pasó por un proceso de prueba de recetas, cata y búsqueda de ingredientes originales disponibles a nivel local con el fin de hacerlo versátil para la mezcla y atractivo para el consumo moderado. Posteriormente, ya con una receta definitiva, toda la normativa competente aprobada, y una imagen construida se procedió a promocionarlo en ferias y ventas locales. El producto demostró tener bastante acogida e inclusive se manifestó la posibilidad de venderlo en supermercados de alcance nacional como Supermaxi y Coralcentro.

Con estas premisas se decide añadir más esfuerzos para su crecimiento, se aumenta el capital de la microempresa y se decide ampliar el negocio. Se adecúa y registra la planta oficial de producción del producto, se implementan más insumos y artefactos de elaboración de mayor tamaño, y se buscan alternativas modernas para una posterior

adquisición de maquinaria con él con el objetivo de participar competitivamente en el mercado nacional.

## 1.2 Estructura Organizacional

El organigrama a continuación detalla la estructura propuesta para la organización:



*Ilustración 1 Estructura Organizacional para la empresa "Zenzero"*

Para crear un manual de funciones tentativos en la empresa se debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

\*Jerarquía: distintos niveles de autoridad para el trabajo conjunto ordenado.

\*Polifuncionalidad: capacidad de rotar en cada uno de los puestos desarrollando nuevas habilidades consecutivamente.

\*Control: cada unidad debe contar con un programa de monitoreo y evaluación constante.

A continuación se describe los objetivos principales y las funciones de cada cargo para la empresa “Zenzero”:

## 1. Gerencia General

Objetivo:

- Cumplir la misión, visión y objetivos de la empresa “Zenzero” a través del liderazgo positivo en colaboración con todos sus miembros; y la aprobación, dirección, coordinación y control de las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa.

Funciones:

- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera en “Zenzero” de acuerdo a las leyes, prácticas y procedimientos que regulan el negocio manufacturero.
- Representar judicial y legalmente a “Zenzero” ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Ley.
- Aprobar la estructura organizacional y el manual de funciones para la empresa elaborados por Talento Humano.
- Supervisar las operaciones de la empresa, los libros de contabilidad y cuidar que cada proceso administrativo esté al día.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa y velar por acciones que colaboren con su cumplimiento acorde a la misión y visión “Zenzero”.
- Dar seguimiento, proponer y evaluar ajustes a planes, programas y proyectos de la empresa acatando las políticas y normas legales propias de su cargo.
- Dirigir a la empresa “Zenzero”, tomar decisiones, supervisar a cada dependencia asesorando oportunamente, corrigiendo errores y ejerciendo un liderazgo positivo.
- Controlar y planificar junto a las demás dependencias de “Zenzero” las actividades administrativas y generales de la empresa asegurando una participación activa y positiva manteniendo de buenas relaciones dentro y fuera de la entidad.

- Brindar un análisis financiero, administrativo y contable, siendo responsable de la aprobación de compras, ventas, inversión y reparaciones en la empresa “Zenzero”.
- Realizar los cálculos financieros necesarios, deducir y concluir decisiones económicas de precios, endeudamiento y ganancias, aprobar o negar la contratación de empleados y su capacitación así como designar salarios y demás relacionados en la empresa.
- Crear un reglamento para la forma de realizar gestiones a nivel interno y externo en “Zenzero” y para delegar a otros empleados las actividades propias de cada cargo y/o establecer apoderados para la representación de la empresa en casos específicos.
- Girar cheques, tramitar comprobantes de pago, llevar una agenda y brindar atención personalizada a empleados, visitantes y clientes de la empresa “Zenzero”.
- Asistir a charlas y conferencias que colaboren al crecimiento y enriquecimiento educativo de la empresa, buscar fuentes de modernización y avance para “Zenzero” así como preparar material para el desarrollo de presentaciones, conferencias y demás eventos en los que la empresa necesite una representación oficial.
- Convocar a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta a las demás dependencias de la empresa.
- Preparar y presentar informes periódicos de la empresa “Zenzero”.
- Revisar, corregir y tomar decisiones globales sobre los informes generales de cada dependencia de “Zenzero”.
- Cumplir y hacer cumplir políticas legales internas y externas en la empresa “Zenzero” y buscar asesoría judicial cuando se necesite.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo en “Zenzero”.

## 2. Gerente Administrativo y de Talento Humano

### Objetivos:

- Vigilar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de “Zenzero” con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de los mismos.
- Decidir todo lo relacionado al personal de la empresa, su estructura organizacional, y el proceso de designar cargos y funciones en armonía con los objetivos, misión y visión de “Zenzero”.

### Funciones Administrativas:

- Realizar la gestión, el suministro y el control del uso y la asignación de los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa “Zenzero”.
- Colaborar, en el ámbito de sus atribuciones, con Gerencia General en la formulación de planes programas y proyectos para la empresa “Zenzero”.
- Formular, presupuestos de ingresos y egresos, y establecer directrices y criterios técnicos para el proceso interno de evaluación de los mismos en la empresa en coordinación con gerencia general para su aplicación.
- Establecer y conducir las políticas de administración interna de la empresa “Zenzero”.
- Supervisar los contratos que haya celebrado la empresa “Zenzero”, así como el estado material de sus instalaciones, mobiliario, equipos, vehículos, seguridad e higiene, y disponer las medidas necesarias para su mejoría cuando así se requiera.
- Dar cumplimiento a las observaciones y recomendaciones que formule la gerencia de “Zenzero” y las demás dependencias, y a la vez proponer cambios de carácter administrativo opinando sobre convenios, contratos, acuerdos y demás documentos que comprometan los recursos financieros y materiales en la empresa.

- Elaborar y presentar informes sobre asuntos de su competencia y planear, programar, organizar, dirigir y evaluar el funcionamiento de las demás dependencias en temas administrativos.
- Formular y proponer actividades, realizar informes anuales de las mismas así como del presupuesto de la empresa “Zenzero”; velar por sus activos y ser responsable en las negociaciones y demás relaciones administrativas de la empresa.
- Aplicar las normas Técnico-Administrativas emitidas por los organismos a nivel nacional que tengan implicancia en el desarrollo de la empresa y colaborar en planes, programas y proyectos administrativos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa “Zenzero”.
- Revisar semestralmente los informes de gastos operativos, ingresos, fondos y cuentas de la empresa junto a gerencia financiera y contable y exponerlos oportunamente a gerencia general.
- Supervisar:
  - a) el uso adecuado de los recursos económicos destinados a esta dependencia y formular informes semestrales de ello y del avance y cumplimiento de las metas y objetivos administrativos de la empresa.
  - b) La realización de operaciones y convenios que impliquen endeudamiento con la previa aprobación de gerencia.
  - c) La presentación de estados Financieros y Balances de la empresa conjunto a la gerencia financiera y contable.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de la empresa y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten en la empresa “Zenzero”.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.

- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### Funciones de Talento Humano:

- Crear, estructurar y presentar a gerencia general y a las demás dependencias el manual de funciones para cada cargo en la empresa “Zenzero”.
- Cumplir con el proceso de selección, contratación, cambio y/o designación del personal en la empresa “Zenzero” y asignar salarios en colaboración con gerencia general, sin dejar de lado el dar a conocer a todos los empleados de “Zenzero” la normatividad vigente respecto a leyes, acuerdos y decretos que rigen sobre prestaciones sociales, legales y salarios.
- Atender y resolver oportunamente a las solicitudes de todos los empleados de “Zenzero” tanto de carácter personal como laboral con el fin de colaborar con el desempeño óptimo de sus labores en la empresa y vigilar su desempeño y rescindir o terminar relaciones laborales cuando sea necesario previo a aprobación de gerencia.
- Fijar políticas de Salud Ocupacional, informes e implementos para el personal, y velar por el cumplimiento de las normas civiles, de higiene y seguridad pertinentes; agendar capacitaciones y actualización de conocimientos periódicamente.
- Expedir constancias de trabajo y de capacidad de endeudamiento para los empleados, y contratar servicios externos y/o profesionales independientes cuando así lo amerite.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.

- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
  - Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
  - Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
  - Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.
3. Gerente Financiero y Contable

Objetivos:

- Velar por la seguridad financiera, liquidez y rentabilidad de la empresa, elaborando y presentando informes económicos que reflejen la realidad económica de “Zenzero”.
- Asegurar que todas las operaciones económicas de la empresa “Zenzero” queden registradas en los documentos contables pertinentes de manera ordenada y transparente.

Funciones Financieras:

- Realizar el control presupuestario, tesorería, análisis financiero, auditorías y las inferencias estratégicas pertinentes en la empresa “Zenzero” usando un criterio empresarial corroborando veracidad en la información.
- Realizar cobranzas, pagos y contratos económicos de la empresa, negociaciones con empresas, instituciones bancarias y demás financieras buscando el mayor beneficio para “Zenzero”.
- Presentar oportunamente los informes de presupuestos operativos y Estados Financieros, dirigir funciones de planeamiento y control económico, medir el

potencial de creación de valor para la empresa, valorizar posibles adquisiciones, proponer oportunidades de negocio en el mediano y el largo plazo y controlar la estructura de capital y el nivel de endeudamiento para “Zenzero”.

- Presentar:
  - a) Un informe semanal de tesorería con ingresos y egresos, operaciones de cuentas bancarias y saldos, cuentas por cobrar y pagar y otros relacionados.
  - b) Un resumen mensual de los gastos extras de la empresa y todos los recursos económicos provenientes de ventas, financiación y auspicios.
  - c) Informes periódicos de las inversiones realizadas y sugerir oportunamente gestiones para acrecentar los recursos económicos de la empresa.
  - d) Informes a los organismos de control, comprobantes del cumplimiento de las obligaciones fiscales a tiempo y seguimiento de las normas y pagos tributarios.
- Asesorar oportunamente a las demás dependencias en asuntos financieros velando por la seguridad financiera, liquidez y rentabilidad de la empresa.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

## Funciones de Contabilidad:

- Elaborar:
  - a) Estados financieros, balances, cuentas anuales y el cierre del ejercicio para la empresa “Zenzero”.
  - b) Pagos de nómina, expedir recibos de caja y comprobantes de egreso, estados de flujo de efectivo demás operaciones contables necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.
  - c) Las declaraciones tributarias pertinentes y todos los informes requeridos por las entidades fiscalizadoras (ingresos, patrimonio, IVA, retenciones, tasas de industria, comercio y demás entidades).
  - d) Un informe periódico de rendición de cuentas así como de la recaudación de toda la información contable para el desarrollo del presupuesto de la empresa.
  - e) Un archivo de toda la documentación relacionada a la contabilidad de la empresa.
- Asegurar calidad, puntualidad y comprensibilidad en toda la información contable y brindar asesoría a las demás dependencias de la empresa en temas contables y tributarios, con la ayuda oportuna de gerencia.
- Dar seguimiento a: facturas de proveedores y acreedores, anticipos a empleados, amortizaciones y diferidos, créditos y consumos y manejar las cuentas corrientes de bancos, dinero o títulos valores de la empresa “Zenzero” responsablemente.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias

cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.

- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### 4. Gerente de Producción y Logística

##### Objetivos:

- Asegurar que la producción en “Zenzero” sea tan eficiente como sea posible controlando la adquisición de materia prima, transformación, envasado y distribución del producto y así ofrecer seguridad y calidad a los clientes.
- Planificar, dirigir y coordinar eficientemente todos los procesos de la cadena de suministro de la empresa, garantizando calidad, costos económicos y eficacia en el movimiento y almacenaje de los productos “Zenzero”.

##### Funciones de Producción:

- Planificar, controlar y supervisar:
  - a) Los procesos adquisición de materia prima, su transformación, envase y distribución de los productos “Zenzero”.
  - b) Cotizaciones y la compra de todos los recursos materiales, suministros, equipos y herramientas para la producción, stocks, almacenes y demás relacionados.
  - c) El buen funcionamiento y la solución para incidencias y averías de equipos y herramientas la empresa.

- Buscar estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de procesos en la empresa e implementar programas para el desarrollo de la calidad e innovación tanto en gestiones comunes como en la elaboración y diseño de los productos “Zenzero”.
- Planificar a futuro:
  - a) La compra eficiente de materia prima,
  - b) Renovación de diseños de envases, etiquetas y presentación de los productos junto a Marketing.
  - c) Implementación oportuna de nuevos procesos, tecnología y maquinaria moderna para la producción de productos “Zenzero”.
  - d) El análisis periódico de las ofertas provenientes de proveedores comparando calidad, costo, tiempo de entrega y características específicas de la materia prima, herramientas y equipos ofrecidos.
  - e) La atención a resolver consultas de proveedores en forma personal cuando lo amerite y adelantar gestiones oportunamente.
- Coordinar la formulación de especificaciones técnicas para para la producción así como la elaboración de directrices, normas y métodos para el uso materiales y equipos para la producción en la empresa “Zenzero”.
- Desarrollar procesos específicos, estándares y adquirir certificaciones para el cumplimiento de indicadores de buena gestión y calidad en la empresa.
- Presentar informes y recomendaciones periódicamente para la optimización de la gestión de operaciones y calidad de la empresa “Zenzero” y de sus productos.
- Dirigir, organizar y supervisar el trabajo del Coordinador logístico.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias

cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.

- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### Funciones de Logística:

- Planificar, dirigir y coordinar eficientemente:
  - a) Las estrategias, acciones y controles para todas las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución) con garantizando la satisfacción de los clientes de “Zenzero”.
  - b) Los procedimientos operativos y de salud y seguridad para el movimiento, recepción, manejo, almacén y envío de los productos “Zenzero”.
  - c) El enlace y negocio con otros departamentos, proveedores, fabricantes, empresas de transporte, clientes y minoristas de “Zenzero” garantizando un buen flujo de información sobre niveles de existencias, tiempos de entrega y costes de transporte.
- Analizar y resolver los problemas logísticos de la empresa, planificar mejoras y reaccionar oportunamente ante exigencias legislativas y nuevas necesidades de los clientes.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.

- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### 5. Coordinador Logístico

##### Objetivo:

- Garantizar un correcto y oportuno despacho de los productos “Zenzero” así como la adecuada gestión de inventarios, distribución y transporte logrando un servicio de calidad óptima.

##### Funciones:

- Supervisar, dar seguimiento y controlar:
  - a) El aprovisionamiento y la planificación (la logística interna de la empresa), la cadena de suministro (la logística externa de la empresa).
  - b) Las rutas de despacho, la carga, el transporte, el despacho y la recepción de la mercancía “Zenzero” pensando en reducir costes, plazos e itinerarios de entrega.
  - c) El correcto manejo de inventarios físicos y virtuales y encontrar soluciones para todos los inconvenientes que pudieran darse durante el almacenamiento y la ruta de distribución.

d) El manejo de las órdenes de compra “Zenzero”, el contacto directo con ventas y la atención personalizada verificando cantidad, descripción, calidad y especificaciones de cada pedido y las devoluciones.

- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### 6. Gerente de Marketing, Publicidad y Ventas

##### Objetivos:

- Desarrollar e implementar las estrategias de marketing adecuadas para la empresa “Zenzero” a corto y largo plazo proyectando una imagen de seguridad, calidad e innovación para los clientes.
- Servir de enlace y establecer planes, directrices y controles para las relaciones con los medios de publicidad, prensa y propaganda de la empresa.
- Planificar ventas aplicando estrategias efectivas asegurando rentabilidad y utilidad para la empresa “Zenzero”.

## Funciones de Marketing:

- Realizar un análisis de los clientes, proveedores, competencia, servicios sustitutos y demás relacionados y definir un plan estratégico de marketing acorde a los objetivos empresariales “Zenzero”.
- Formular e implementar políticas para los estudios de mercado, marketing y publicidad de la empresa.
- Identificar, analizar y aplicar:
  - a) Alternativas para penetración y desarrollo de mercados mediante la introducción de nuevos productos y la utilización de la red de clientes ya existente.
  - b) Nichos de mercado rentables y crecientes para la empresa “Zenzero”.
  - c) Políticas de satisfacción al cliente de acuerdo a las necesidades del mercado y una adecuada promoción marca/empresa.
  - d) Estrategias de la competencia “Zenzero”, puede hacer benchmarking.
- Desarrollar:
  - a) La marca “Zenzero” con los elementos visuales y físicos adecuados para cada producto de la empresa representando fielmente su imagen meta.
  - b) Presencia de la marca “Zenzero” en los respectivos medios de comunicación locales y demás soportes impresos y audiovisuales o digitales asegurando excelencia en contenido y diseño.
  - c) Estrategias para el uso de medios digitales y una página web oficial.
- Elaborar un plan de posicionamiento para la marca “Zenzero” y actualizarlo oportunamente.
- Generar ingresos extra para “Zenzero” a través de donantes individuales y corporativos, alianzas estratégicas, auspicios y propuestas de valor con otras empresas.
- Crear, organizar y ejecutar eventos en universidades, fiestas, conciertos, etc. para la promoción del producto y su conocimiento en el mercado.

- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### Funciones de Publicidad:

- Coordinar la publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
- Asesorar en temas publicitarios y seleccionar medios de comunicación óptimos para la empresa como radio, televisión, periódicos, revistas, internet y demás disponibles. publicidad externa para diseminar la publicidad.
- Crear y dirigir programas de promoción combinando publicidad con incentivo de compra para incrementar las ventas de la empresa “Zenzero”.
- Ejecutar responsablemente la edición, distribución y mercadeo de publicaciones relacionadas a la empresa y a su producto principal y hacer disponible periódicamente datos e información actualizada.
- Coordinar las actividades relacionadas con el manejo de medios de comunicación, redes sociales, relaciones públicas y socialización de la empresa.

- Sugerir periódicamente acciones que fortalezcan y contribuyan al mejoramiento de la imagen y las relaciones públicas de la empresa.
- Solicitar, gestionar y actualizar patentes, registrar marcas y manejar todos los requisitos legales de publicaciones para la empresa y sus productos.
- Controlar y supervisar el trabajo del asistente de marketing y publicidad, preparar y entregar informes y participar activa y positivamente en todas las actividades de “Zenzero”.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

#### Funciones de Ventas:

- Dirigir, planificar, diseñar, controlar y ejecutar planes de ventas para la empresa “Zenzero”, con la finalidad de cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas de la empresa, estructurar su funcionamiento y las metas a cumplir.

- Incluir en toda planificación de ventas un análisis de costos y la definición previa precios para establecer los gastos en los que la empresa tendrá que incurrir para ejecutar los planes de ventas y cumplir metas.
- Desarrollar estrategias efectivas que permitan posicionar a los productos “Zenzero” con altos niveles de rentabilidad y ventajas competitivas duraderas.
- Hacer cumplir las proyecciones de ventas manteniendo un crecimiento sostenido que sucesivamente genere mayores beneficios para la empresa.
- Motivar en la labor de ventas de la empresa y negociar inteligentemente tomando en cuenta metas y objetivos planteados.
- Supervisar y calificar el desempeño de los vendedores comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Pronosticar y planear sistemas de venta estratégica, analizar rentabilidad y utilidad.
- Mejora oportunamente procesos y procedimientos de venta pensando en el cliente “Zenzero”.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

## 7. Asistente de Marketing y Publicidad

### Objetivo:

- Apoyar a la gerencia de marketing y publicidad de la empresa “Zenzero” para alcanzar los objetivos de esta dependencia y desarrollar mejores estrategias en conjunto.

### Funciones:

- Dar seguimiento a las acciones y decisiones por realizar de la gerencia de Marketing y Publicidad de la empresa “Zenzero” y colaborar con la potencialización de espacios para la promoción de marca y sus productos.
- Manejar redes sociales, plantear estrategias y analizar resultados del uso publicitario de las mismas para la empresa.
- Realizar estadísticas de las campañas implementadas y las acciones publicitarias anteriores.
- Organizar, mantener y manejar adecuadamente cualquier tipo de documentación y/o archivo legal relacionado a la actividad del departamento de Marketing y Publicidad de la empresa “Zenzero”.
- Digitalizar cartas, oficios e informes y demás documentos y permisos necesarios para el departamento de Marketing y Publicidad de la empresa.
- Ejecutar el trámite de documentos y demás gestiones para la realización correcta de todos los planes propuestos y aprobados por el departamento en la empresa.
- Informar oportunamente anomalías en documentos, permisos, eventos agendados y hacerse responsable de la preparación previa del material necesario para el desarrollo de los mismos.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.

- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

## 8. Vendedores

### Objetivo:

- Cumplir satisfactoriamente las metas de venta propuestas para la empresa “Zenzero” aplicando las estrategias de venta establecidas con el fin de fidelizar clientes y generar nuevas oportunidades de negocio.

### Funciones:

- Crear, ejecutar y dar seguimiento a:
  - a) Un plan de ventas periódico, con metas claras, medibles y cuantificables con el fin de fidelizar clientes y acrecentar el número de compradores.
  - b) Todas las ventas directas de la empresa “Zenzero”, las negociaciones de ventas futuras, promociones, descuentos y tratamientos especiales para determinados clientes.

- c) Un registro detallado de todos clientes de la empresa “Zenzero” y el cumplimiento adecuado de todos sus requisitos.
- d) Crear un registro de todas las ventas consumadas y un archivo con recibos, facturas, y demás documentos relacionados.
- e) El cobro puntual y correcto a clientes y un manejo de plazos y consignaciones para el recaudo de pago de ciertos consumidores.
- Atender y ofrecer información clara y precisa sobre los productos de la empresa “Zenzero”, atender a dudas y reclamos de clientela y generar acuerdos buscando el beneficio mutuo.
- Elaborar documentos de cotizaciones, tiempos de entrega y pedidos.
- Crear informes generales sobre esta dependencia periódicamente para la gerencia general de “Zenzero”.
- Participar activamente conjunto a las demás dependencias y gerencia en la creación de planes, programas y proyectos de la empresa “Zenzero”.
- Adquirir, administrar y vigilar todos los bienes y equipos de esta dependencia y crear un inventario de los mismos, a la vez informar oportunamente todos los cambios o necesidades que se presenten.
- Asistir a reuniones periódicamente para la toma de decisiones, monitoreo y corrección de acciones de manera conjunta con gerencia y las demás dependencias cuando así lo amerite, preparar el material requerido para cada reunión y llevar una memoria de las mismas.
- Asistir a capacitaciones, charlas y demás actividades programadas por Talento Humano y cuando la gerencia lo disponga.
- Acatar y hacer respetar las disposiciones y políticas de la empresa “Zenzero”.
- Realizar todas las funciones asignadas por gerencia general y de la naturaleza de su cargo.

### **1.3 Etapa Filosófica de la Empresa**

#### Misión

El propósito fundamental de la empresa ecuatoriana “Zenzero” es ser una organización que se dedique a la producción, distribución y comercialización de calidad de licor de jengibre 100% natural, de sabor y aroma característico sinónimo de competencia frente a la oferta internacional en el país.

#### Visión

La aspiración principal de “Zenzero” es ser la mejor empresa local productora de licor de jengibre, crear valor para sus colaboradores y mantener la tradición familiar sin dejar de lado la permanencia de un producto distinguido en el mercado digno de la marca país.

#### Valores de la empresa

##### 1.-Colaboración

Todos los empleados de la empresa “Zenzero” deben contribuir con sus mejores conocimientos, capacidades y habilidades en el desarrollo de sus labores, tomando buenas decisiones y dando ejemplo con el fin de crecer profesionalmente y hacer crecer a la empresa.

##### 2.-Comunicación

Todos los empleados de la empresa “Zenzero” se deben comunicar de manera efectiva hablando abierta y honestamente. Tanto autoridades como empleados deben cuestionar oportunamente lo que parece incorrecto, no dejar de lado temas complejos y favorecer a la solución de problemas con rapidez y moralidad en las labores cotidianas.

##### 3.-Responsabilidad

Todos los empleados de la empresa “Zenzero” deben trabajar correctamente, cumplir puntualmente con todas sus funciones y generar planes y proyectos adecuados que optimicen las labores empresariales asegurando un avance general con grandes resultados.

#### 4.- Honestidad

Los empleados de la empresa “Zenzero” deben trabajar fieles a la verdad emitiendo confianza y credibilidad a sus clientes. Este valor se debe desarrollar en todas las labores a realizar dentro y fuera de la empresa cumpliendo ciertos estándares de gestión propios de la empresa.

#### 5.- Pasión

“Zenzero” y sus empleados trabajan con el corazón y la mente enteramente comprometidos en ofrecer lo mejor, cada actividad demuestra el gusto y la competitividad de cada uno de ellos al ser realizada con entrega y pasión.

#### 6.- Seguridad

“Zenzero” desarrolla seguridad dentro y fuera de la empresa, tanto sus empleados como sus clientes pueden confiar en la existencia de soluciones adecuadas a todos los riesgos que pudieran presentarse durante y luego del proceso de elaboración y venta de productos.

#### 7.- Diversidad

“Zenzero” y sus empleados se comprometen a ofrecer un producto de gran versatilidad capaz de combinarse con varios ingredientes, resultando así a la vez en varios. Posteriormente la empresa expandirá la línea de productos fiel a su principio de innovación.

## 8.- Transparencia

“Zenzero” se compromete a rendir cuentas periódicamente dentro y fuera de la empresa cumpliendo formatos y lineamientos preestablecidos asegurando perfección y exactitud.

## 9.-Calidad

“Zenzero” trabaja día a día por ofrecer productos de excelencia que eventualmente cumplan todos los estándares de calidad posibles y que a la vez sean el resultado de una gestión, transformación, envasado y venta responsable.

## 10.-Innovación

“Zenzero” se desafía como empresa repetitivamente, todos sus empleados deben proponer ideas originales que reinventen y mejoren a la empresa y a sus productos añadiéndoles valor y nuevas características que aseguren la plena satisfacción de sus clientes.

#### 1.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

*Tabla 1 Análisis Interno de la empresa "Zenzero"*

<b>Análisis Interno</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p>*"Zenzero" es una empresa relativamente nueva con personal joven y de políticas modernas.</p> <p>*"Zenzero" es la única empresa que produce un licor artesanal a base de jengibre a nivel nacional.</p> <p>*Todos los procesos dentro y fuera de la empresa se llevan a cabo con la supervisión de profesionales.</p> <p>*La empresa se cerciora constantemente de mantener una adecuada gestión gerencial y personal comprometida.</p> <p>* La empresa se compromete a manejar ética de trabajo con gestiones transparentes.</p> <p>*Se maneja una administración centralizada, con poco personal debido al tamaño reducido de la empresa.</p>	<p>*"Zenzero" es una empresa familiar sin figura legal de compañía limitada o sociedad anónima lo que pone en duda su formalidad.</p> <p>*La empresa es relativamente nueva, administrativa y financieramente sin mucha experiencia lo que pone en cuestión las medidas apropiadas para su adecuado funcionamiento.</p> <p>*La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal escrita, así como tampoco un manual de funcionamiento, uniformes y plan de seguridad ocupacional.</p> <p>*La empresa ha mantenido un manejo sin orden preestablecido hasta la fecha, haciendo de ella sujeto de una gestión administrativa desorganizada y sin planificación.</p>

<p>*La producción se maneja en una planta cercana a la ciudad facilitando la distribución y transporte de materia prima para la producción y la mercadería terminada para la venta.</p> <p>*La planta de la empresa cuenta con todos los permisos sanitarios necesarios para garantizar asepsia y buen funcionamiento.</p> <p>*Para la producción se exige la utilización de materia prima y mano de obra nacional.</p> <p>*Existe un proceso específico detallado por escrito para la elaboración del licor con controles paso a paso asegurando una preparación propia de la empresa “Zenzero”.</p> <p>*El nombre “Zenzero” es un título original propio de la empresa ya registrado como tal en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.</p> <p>*Los productos “Zenzero” se manejan con una imagen elegante de colores sobrios, envases de vidrio y un diseño distinguido.</p>	<p>*La empresa no cuenta con planes presupuestarios anuales, archivos administrativos y contables, y personas a cargo bajo contrato.</p> <p>*El capital económico de la empresa es reducido en contraste con lo que se necesita para soportar su posterior crecimiento.</p> <p>*”Zenzero” no cuenta con un plan de posicionamiento y marketing formales escritos poniendo en riesgo el manejo de promoción y propaganda de sus productos.</p> <p>*”Zenzero” carece de planes de ventas y proyectos de innovación.</p> <p>*”Zenzero” carece parámetros de evaluación a la empresa y a sus empleados.</p> <p>* La infraestructura de la empresa es pequeña, su planta de producción es reducida en contraste con el volumen que se espera a futuro de ella y la tecnología aún puede mejorar.</p> <p>* La fuerza de ventas es limitada, el manejo de medios, publicidad, auspicios, promociones y propagandas ha sido precario hasta la fecha.</p>
--	--

<p>*"Zenzero" cumple con todas las cualidades para asegurar la debida protección al consumidor y mantener un registro de marca y un registro sanitario vigentes.</p> <p>*"Zenzero" hace productos de precios justos y accesibles.</p> <p>*La empresa posee transporte propio para su mercancía lo que reduce costos y permite brindar un servicio con mayor control.</p> <p>* La empresa ofrece una atención personalizada al cliente con una entrega eficiente y de manera directa.</p> <p>* "Zenzero" busca participar y ya ha participado activa y exitosamente en ferias a nivel local haciendo posible una mayor apertura al mercado.</p> <p>*La empresa cuenta con el reconocimiento y apoyo por parte del Ministerio de la producción, Ministerio de Comercio Exterior, Arcsa, Proecuador y Cámara de Comercio de Cuenca.</p>	<p>*"Zenzero" es un licor artesanal no indispensable en comparación con otras bebidas que prefiere el consumidor para calmar la sed.</p> <p>*El producto principal de la empresa cuenta con pocas certificaciones de calidad y demás, dejando al producto en la caracterización de lo común.</p> <p>*El envase de vidrio del producto "Zenzero" ha sido ya utilizado por otras marcas a nivel nacional.</p> <p>*No existen vendedores formalmente contratados para la empresa.</p> <p>*Los puntos de venta del producto de la empresa son muy pocos en la ciudad, la cadena de distribución es bastante limitada.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia</p>	

Tabla 2 Análisis Externo de la empresa "Zenzero"

<b>Análisis Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>*"Zenzero" ofrece un producto de gran versatilidad, lo que permite la creación de nuevos productos en base al principal y la diversificación de los mismos con la producción de otros licores similares en la misma planta.</p> <p>*Gracias a las posibilidades de financiamiento la empresa puede crecer en volumen de producción e incremento de tecnología y maquinaria modernizando procesos.</p> <p>*"Zenzero" produce un producto digno de adquirir más certificaciones de calidad, sabor y pureza.</p> <p>*La empresa cuenta con leyes de protección al pequeño empresario y el apoyo gubernamental a emprendimientos y mipymes haciendo viable un mayor financiamiento.</p> <p>*"Zenzero" cuenta con suficiente materia prima a nivel local, sin embargo, podría abaratar costos buscándola en otras localidades a nivel nacional y haciendo la compra de envases y etiquetado en masa en otros lugares.</p>	<p>*Existen varios productos sustitutos tanto en el mercado de bebidas en general como en el de licores.</p> <p>* "Zenzero" enfrenta a una férrea competencia a nivel local y nacional con marcas ya conocidas como Cristal, Zhumir, Ron de Quinta, etc.</p> <p>* La fabricación de "Zenzero" se puede ver afectada por una falta de materia prima a nivel local en ciertas temporadas.</p> <p>*La apertura comercial internacional del país permite la entrada de varios productos alcohólicos importados con precios bastante accesibles.</p> <p>*Varios puntos de venta o centros comerciales carecen de interés en la venta del producto debido a su condición de artesanal.</p>

<p>*"Zenzero" puede satisfacer la necesidad de bebidas alcohólicas como parte de la cultura y el espacio que se crea en el mercado al ser artesanal y nuevo.</p> <p>*La empresa puede hacer uso eficiente de tasas de interés y financiamiento preferenciales para nuevos proyectos.</p> <p>*La ciudad de cuenta tienen un alto índice de apertura internacional lo que permite un fácil acceso a tecnología para la empresa y una futura fácil expansión a nivel internacional.</p> <p>*"Zenzero" tiene la posibilidad de aliarse estratégicamente con varias empresas de la misma rama a nivel local y nacional.</p> <p>*El producto "Zenzero" puede venderse fácilmente en centros comerciales de productos de consumo masivo así como en tiendas y licoreras pequeñas.</p>	<p>*La venta de productos "Zenzero" se ve amenazada constantemente gracias a los cambios en las leyes de consumo de alcohol y regulaciones tributarias gubernamentales.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia</p>	

## II CAPÍTULO SEGUNDO SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURA: ALIMENTOS PREPARADOS Y BEBIDAS

### 2.1 Características del Sector Industrial

#### Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Para analizar las características específicas del sector industrial al que pertenece esta empresa es indispensable establecer la clase de actividad productiva a la que se dedica conforme al manual de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 4.0. Partiendo de que el Código Arancelario Nandina: Es necesario establecer el Código Arancelario Nandina de la actividad de la empresa es: 22= Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre. La actividad se clasifica como muestra el gráfico a continuación:

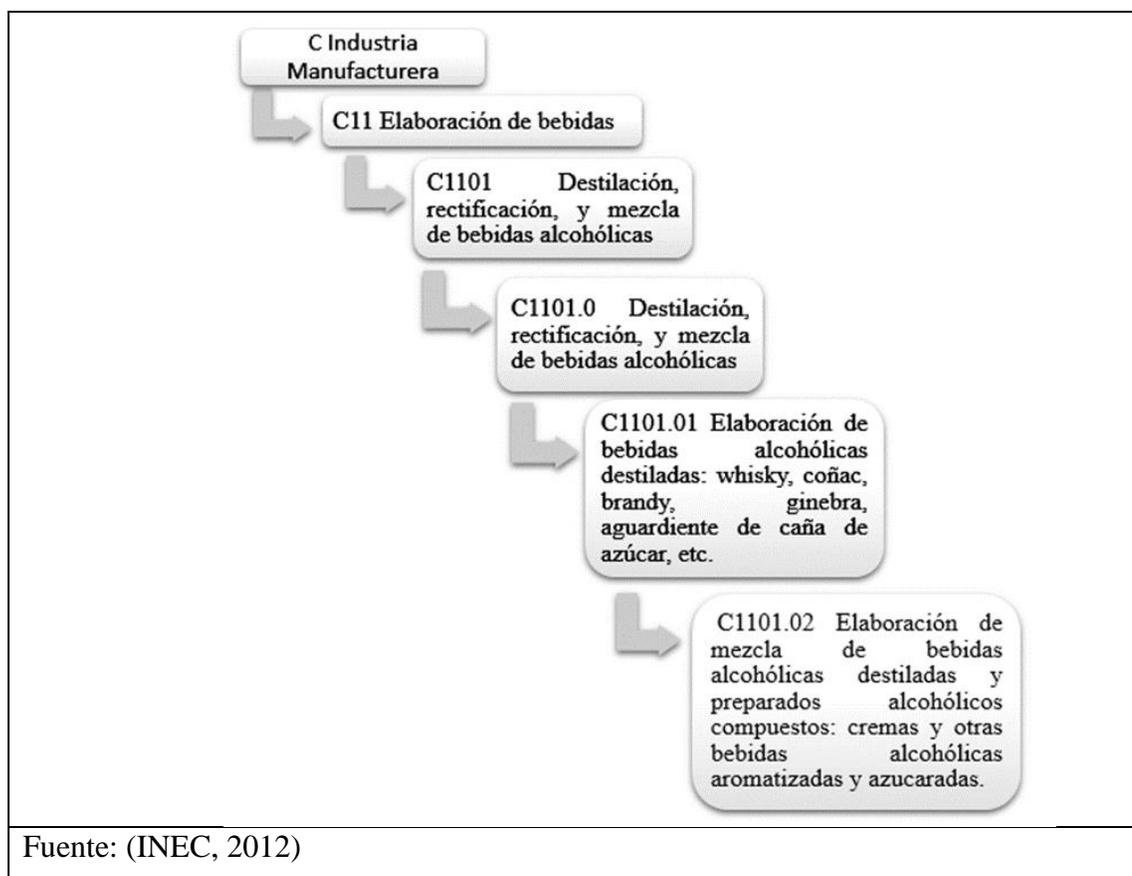
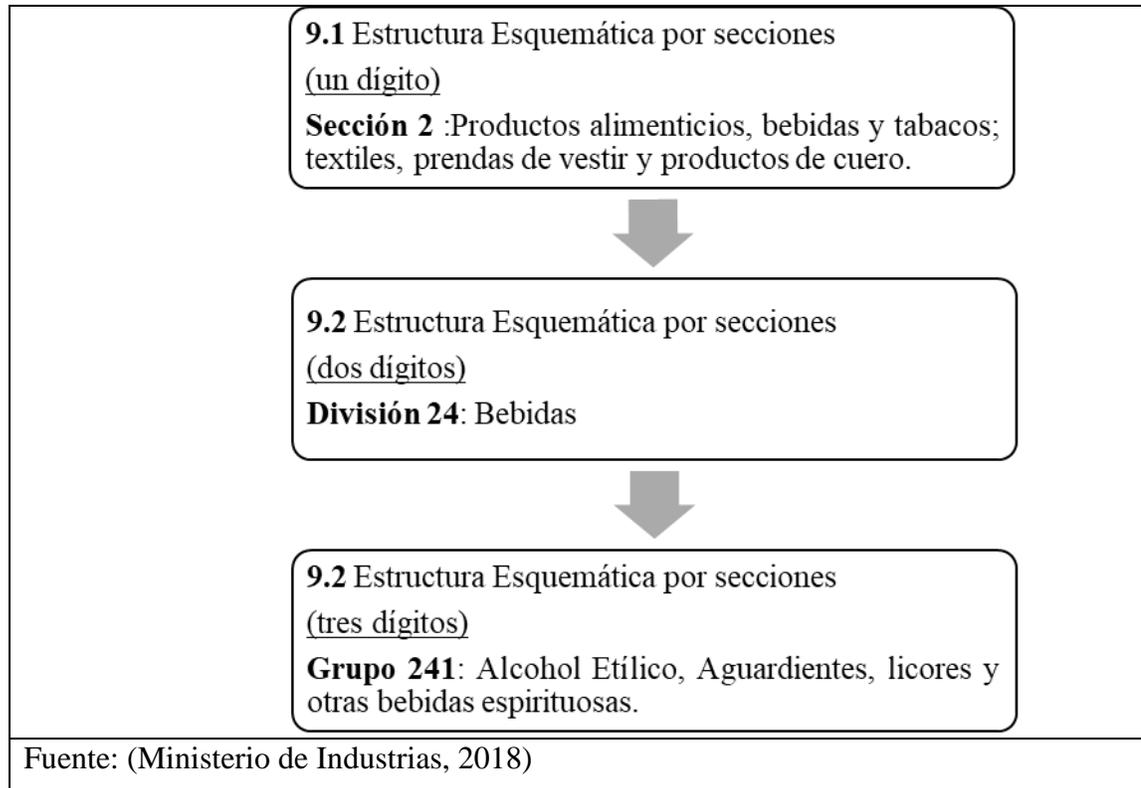


Ilustración 2 CIIU “Zenzero”

## Clasificación Central de Productos (CPC) 2.0

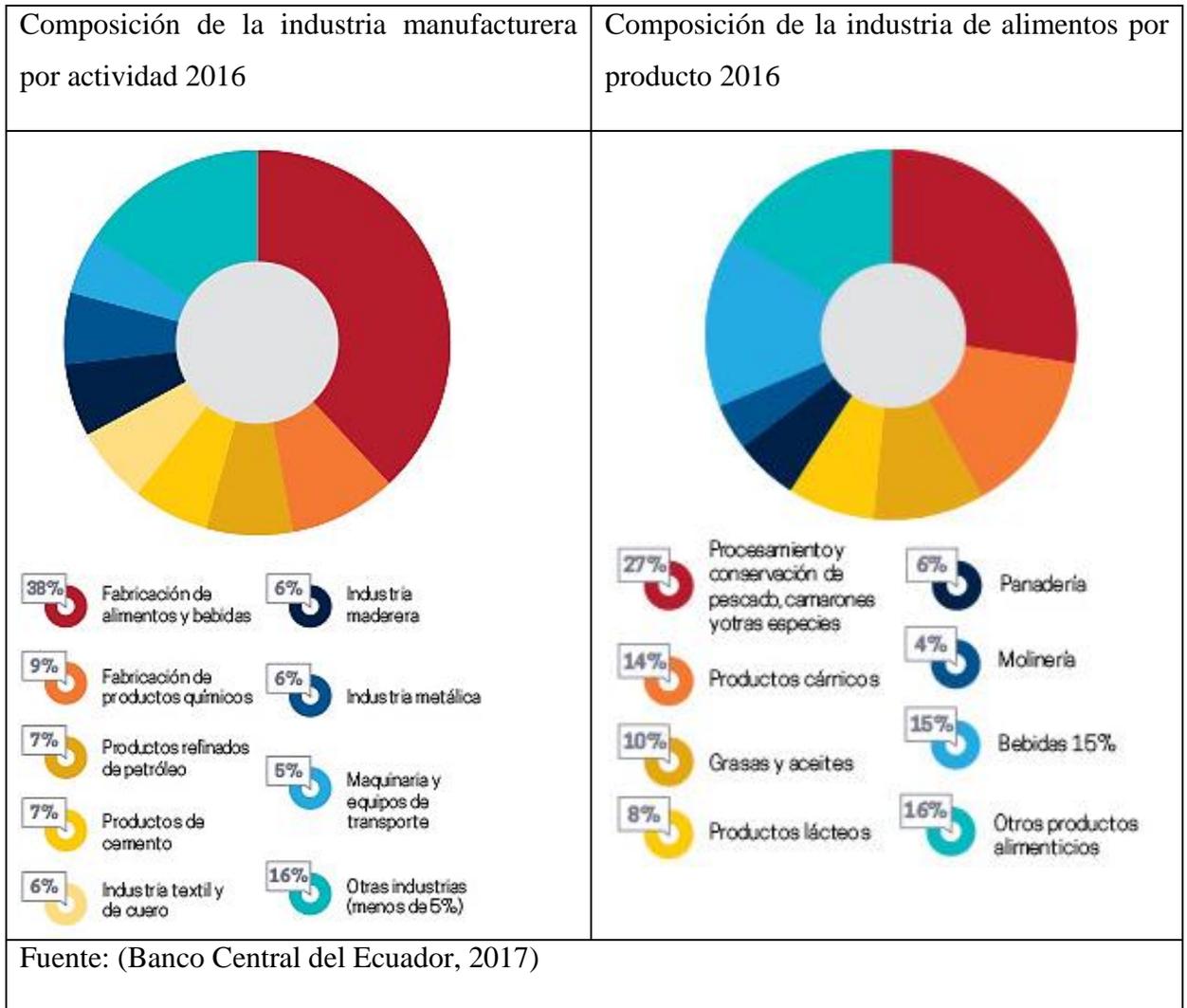
El producto principal de la empresa de acuerdo a la Clasificación Central de Productos (CPC) 2.0 en el gráfico a continuación:



*Ilustración 3 Estructura Esquemática CPC 2.0 “Zenzero”*

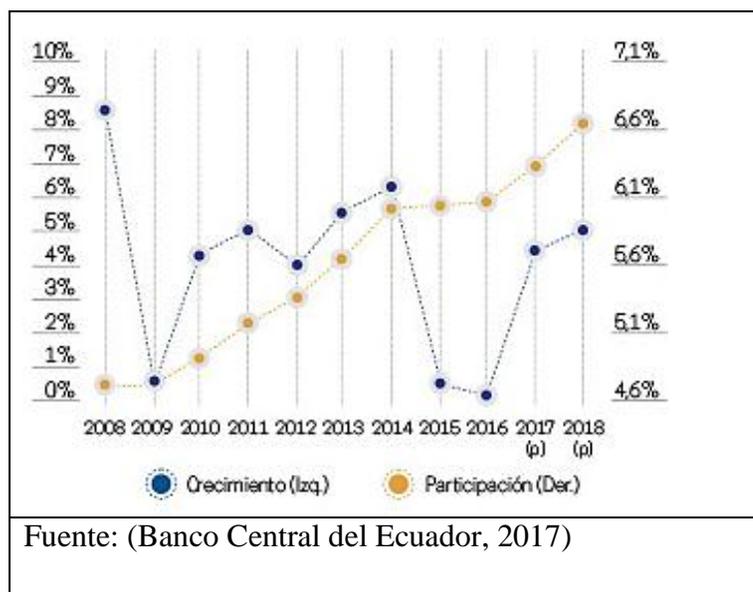
Gracias a toda esta información se pueden elaborar estadísticas y análisis a nivel nacional.

Esta industria se lleva el mayor peso dentro sector manufacturero con un 38% de participación y se debe a que Ecuador genera una gran variedad de alimentos.



*Ilustración 4 Participación del Sector a nivel Nacional*

A continuación la evolución y participación en el PIB sector industrias alimentos y bebidas:



*Ilustración 5 Participación del sector en el PIB nacional*

Para 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, la tasa proyectada es de 5% de crecimiento y un 6,7% de participación en el PIB nacional. En lo que a su composición se refiere, la producción más grande de alimentos es la de procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas con un 27% y una importante orientación exportadora y en segundo lugar productos cárnicos, con un peso de 14% en el total de alimentos, debido al importante consumo de los hogares. Finalmente podemos encontrar a la producción de bebidas que ofrece variedad con un 15% dentro de este segmento, ocupando un segundo lugar a nivel global. (Ekosnegocios, 2018)

## 2.2 Factores Críticos del Sector Industrial

A nivel regional, en el cierre del año 2017 los resultados del sector demostraron una dependencia en cuatro factores fundamentales para lograr una internacionalización perdurable, tanto económica como de mercado.

Los factores críticos para las empresas fueron las economías de escala, las preferencias arancelarias, la facilidad de transporte y la publicidad. Las empresas consideraron además otros factores externos como gustos y preferencias, legislación favorable, cercanía geográfica y la demanda en los mercados extranjeros. (JARA & BRIONES, 2014)

A nivel nacional, en los últimos años el sector bebidas y toda la industria manufacturera en general registra cambios constantes que influyen directamente en los factores críticos del sector que son: el desarrollo de medidas para crear nuevos productos y ampliar portafolios, programar altas inversiones en modernización de plantas existentes e incluso remodelar fábricas consolidadas, crear canales de distribución más eficientes, brindar un servicio de excelencia y lograr alianzas estratégicas.

Sin duda el mercado de bebidas es ahora, un campo más exigente y sinónimo de reto para todo inversionista, por ello se considera relevante el análisis de estos cinco factores: Canal de distribución, Publicidad, Diversificación, Precios y Alianzas, el mismo a continuación:

#### Canal de Distribución

Los canales de distribución en América Latina muestran una dramática evolución en los últimos diez años, el 50% del mercado se muestra resistente a la penetración del comercio moderno de cadenas y mantiene su dominio operado por pequeñas tiendas independientes que mutan hacia el formato autoservicio servido por operadores mayoristas.

Los mayoristas locales o regionales procuran fidelizar al comercio pequeño, ya que tendencias como el menor tamaño de las familias, el crecimiento de los hogares de parejas sin hijos o de una sola persona, y el envejecimiento gradual pero sostenido de la población del continente, contribuyeron a modificar sus hábitos de compra, favoreciendo este desarrollo de tiendas de cercanía en oposición a las grandes superficies.

El desafío es resolver eficazmente la oferta de estos formatos de cercanía, y pese a que a diferencia de las grandes cadenas de supermercados; donde su concentración con

detallistas les brinda un creciente poder de negociación a la vez que diluye el impacto de sus gastos operativos; los mayoristas están en ventaja estando fragmentados. (GARCÍA, 2014)

La misma tendencia también se vive en canales de distribución a nivel nacional. Los negocios de abastos son importantes para la economía nacional ya que cerca del 80% de todas las ventas de consumo masivo se hacen a través de una tienda de barrio, se estima que existen cerca de 150 mil tiendas o puntos de venta y que generan trabajo para 300 mil personas.

La venta y distribución de productos en las tiendas está sectorizada; gaseosas, snacks, comida enlatada, embutidos, carnes y otros productos llegan por distribuidores, mientras que, vegetales, frutas y otros productos naturales provienen principalmente de mercados y plazas por ser más económicos. El dato a resaltar es que un aproximado 5% de todos los productos adquiridos por las tiendas proviene de supermercados, ya que estos son productos de gustos especiales de los clientes como los licores, que no siempre son distribuidos ya que existe una falta de comunicación mutua entre productores y tenderos. (Telégrafo, 2015)

Finalmente los supermercados e importadores de pequeña escala compiten el primer lugar por la distribución en este sector; seguidos de establecimientos como bares, restaurantes y discotecas donde el valor de las bebidas alcohólicas aumenta al agregar el valor del servicio ofrecido y atrae menos al consumidor habitual. El posicionamiento de este tipo de productos ya no depende meramente de la disponibilidad inmediata sino también del valor agregado que el cliente pueda percibir al comprarlo en uno u otro establecimiento.

## Publicidad

En Latinoamérica la publicidad del 60% de las empresas del sector bebidas se realiza en ruedas de negocios, visitas a ferias internacionales y publicidad en medios de comunicación. (JARA & BRIONES, 2014) De la misma manera actúan las empresas

exportadoras en Ecuador con la realización de eventos, participaciones y propagandas adicionales gracias a las cuales esperan fortalecer su imagen interna y externamente, hacer que su marca sea reconocida, aumentar el interés de las personas y crear una imagen responsable.

Las empresas dedicadas a la importación y comercialización a nivel nacional actúan de manera similar. Crean alianzas para una publicidad más efectiva, planes de comunicación delimitados para cada caso específico y organizan reuniones, ferias y participación conjunta en festividades y eventos. Es común el uso de spots de TV para cada marca, el manejo íntegro de páginas web y redes sociales, patrocinios y auspicios, activaciones de marca en centros comerciales y lugares de frecuencia de cada target, se realizan lanzamientos de nuevas marcas y relanzamientos, boletines de prensa acerca de sus labores y responsabilidades, publrreportajes, descuentos y promociones.

### Diversificación

A nivel regional el número de productos internacionalizados del sector es por lo general limitado, lo que minimiza los costos, mejora calidad y refuerza la marca. En las exportaciones de las empresas más jóvenes se comercializan de 1 a 6 productos, mientras que las empresas más antiguas (40% del total) introducen más de nueve productos. (JARA & BRIONES, 2014)

A nivel nacional las empresas de bebidas deben ampliar su portafolio pensando en la urgencia de una fabricación perfeccionada, una oferta de precios económicos y una disponibilidad inmediata. Por ello, las empresas no se dedican únicamente a este tipo de producción si no que buscan expandirse con productos de la rama alimenticia o simplemente fabricar bebidas separando marcas para satisfacer las distintas necesidades del consumidor.

Actualmente las opciones más comúnmente consideradas son: agua, jugos y refrescos, cola, té, bebidas energizantes, bebidas hidratantes y bebidas alcohólicas y espirituosas,

todas ellas pueden pertenecer a una misma empresa o embotelladora y a la vez ser de distinta marca.

En cuanto al número de productos, este varía de acuerdo a cada empresa, al tamaño de la misma y su posicionamiento en el mercado, tomando en consideración que algunos productos son importados y no completamente fabricados a nivel nacional/local no se puede establecer un número promedio exacto de productos por empresa, sin embargo el número no rebasa la barrera de 6 a 10 por empresa de mayor trayectoria en el mercado.

Finalmente la frase “los fabricantes de bebidas se las están ingeniando para satisfacer el creciente deseo de los consumidores por tragos considerados más saludables” (CHAUDHURI, 2016) es una de las tantas utilizadas para aseverar que los refrescos y licores que sacian la sed y tienen buen sabor ya no son suficientes para satisfacer las necesidades del consumidor actual.

Por ello se considera que el portafolio de las empresas se debe ampliar considerando una gama de productos saludables, que usen ingredientes naturales, que tengan menos alcohol, que sean menos tóxicos y más amigables con ciertas condiciones específicas del consumidor como alergias a la lactosa o al gluten, el ser vegano e inclusive cierto porcentaje de calorías y carbohidratos.

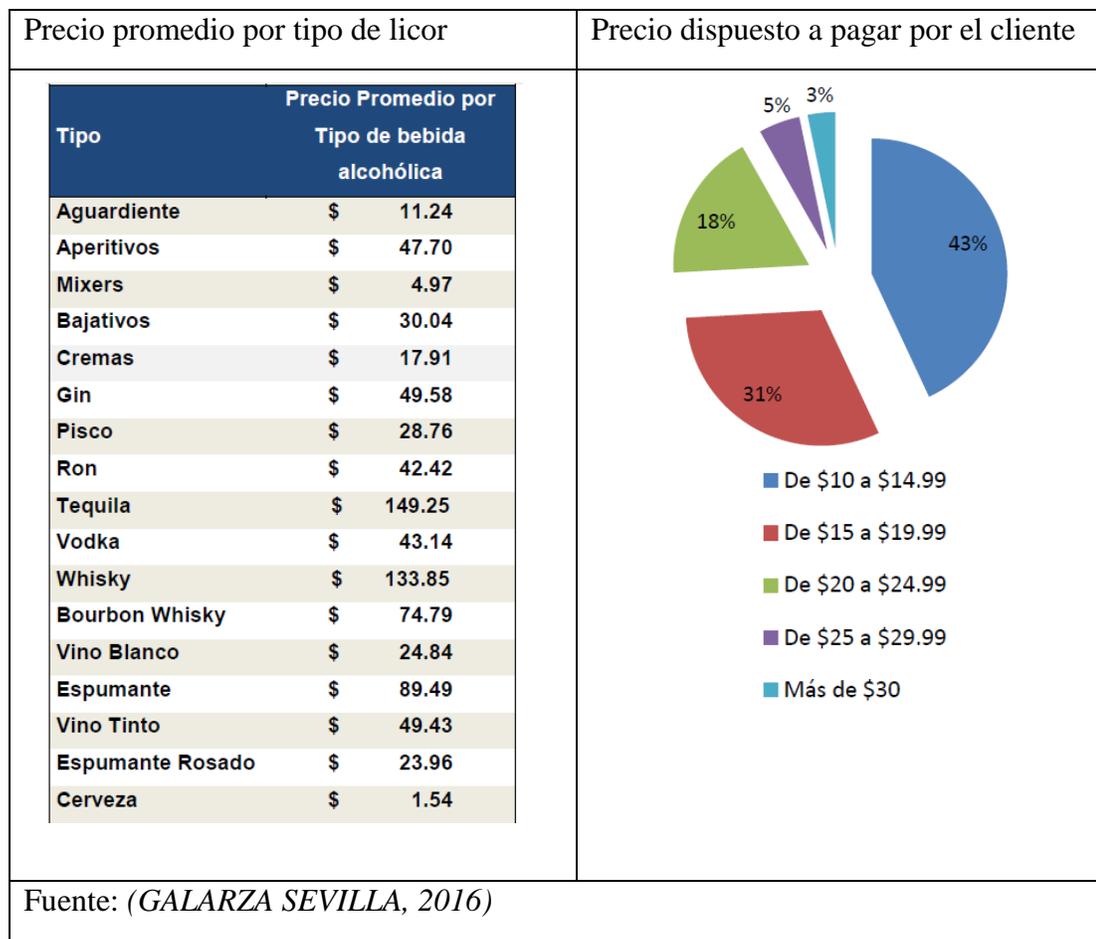
## Precios

El precio de la mayoría de licores a nivel nacional es bajo y competitivo, es decir no hay sumas altas en las variaciones de precio de empresa a empresas, claro ejemplo de ello son los precios manejados por empresas como Corporación Azende, Industria Licorera Iberoamericana, Embotelladora Azuaya, Licores de América, Compañía Embotelladora Industrial Licorera Manabí, Industrial Licorera Loja, Licores San Miguel y Lovisone, todas ellas las más representativas del sector de bebidas alcohólicas a nivel nacional.

Adicionalmente la mayoría de ellas usa eficazmente el correcto canal de distribución de acuerdo a sus necesidades para mejorar su crecimiento en el mercado y asegurar las ventas.

En último lugar, gracias a una investigación realizada por la Universidad de las Américas en el año 2016 se pudo determinar el precio promedio a nivel nacional por tipo de bebida alcohólica, y a su vez el valor que el cliente estaría dispuesto a pagar por un licor de elaboración nacional.

En definitiva los precios están mayoritariamente orientados a ser baratos, algo que puede complicar la eficiencia en la industria licorera nacional ya que la calidad implica costos extra. Además el producto nacional legal aún se arriesga frente al contrabando que ofrece licores de menor precio, y a los licores extranjeros, que pese la decisión del Comité de Comercio Exterior (Comex) de incrementar el arancel (0,25 centavos por grado alcohólico) a las bebidas alcohólicas importadas aún mantienen valores amenazantes frente al producto local. A continuación los gráficos de investigación realizada por la Universidad de las Américas en el año 2016:



*Ilustración 6 Precios de bebidas alcohólicas a nivel nacional*

## Alianzas

En Latinoamérica, hablar de alianzas en el sector bebidas, es hablar de un plan que no ha llegado a un nivel de consolidación integral, es decir no ha llegado a una complementación íntegra e inversiones significativas, ya que para la mayoría de las empresas el sector se encuentra aún en una etapa de desarrollo.

La evolución de las alianzas apunta a que los mayoristas logren renovar sus empresas y mantener su participación y el balance de los mercados ayudando a los minoristas independientes y a los fabricantes de grandes marcas a generar mejor valor en los mercados, así también le puede seguir la formación de directorios con profesionales con experiencia diversa para facilitar el acceso a capitales que hoy eluden al sector y que traerían aceleración en crecimiento y mejora general. (JARA & BRIONES, 2014)

En Ecuador las alianzas sirven para revitalizar las acciones de intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, y hoy se busca promover alianzas eficaces en la esfera pública, público-privada y de la sociedad civil aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las asociaciones.

Justamente una gran parte de alianzas del sector bebidas son gremios y asociaciones ubicadas por ciudad, región y a nivel nacional. Así por ejemplo unas de las más reconocidas es ANFAB la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. Como el sector involucra a diversos actores tales como agricultores, ingenios, embotelladoras, fabricantes de tapas y envases, y al sistema de transporte, se crea una dinámica que emplea a 252.945 personas y suscita por lo tanto conexiones variadas de sector a sector. (Vistazo, 2016)

Las alianzas estratégicas de empresas locales con empresas internacionales también se hacen presentes, generalmente el objetivo principal es mantener el crecimiento de las empresas o reiniciarlas con nuevos objetivos. Un ejemplo es el caso de Nestlé que

fabricaba Nestea en polvo y para comercializarlo en presentación líquida, Nestlé y Coca-Cola decidieron conformar la compañía de capital mixto BPW (Beverage Partners Worldwide) y distribuir el producto bajo la marca Nestea. Este trabajo se realizó conjuntamente con otro aliado estratégico: Corporación Azende. La empresa cuencana colabora con la producción, comercialización y distribución de Nestea; y Nestlé maneja la imagen y comunicación.

Otro ejemplo es el de Arca Continental y la Compañía Coca-Cola al acordar participar en un esquema de partes iguales en la sociedad Holding Tonicorp, empresa clave en el segmento de productos lácteos y uno de los grupos más importantes en el sector de consumo en Ecuador, integrado por las empresas Industrias Lácteas Toni S.A., Heladosa S.A., Plásticos Ecuatorianos S.A. Dipor S.A, Cosedone y Fabacorpsa. El fin principal fue fortalecer el portafolio de productos, continuar innovando en nuevos segmentos del mercado y ofrecer una variedad de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

En conclusión las alianzas en Ecuador en el sector bebidas buscan mejorar la situación de las empresas en distintos aspectos, generar sinergia entre empresas, integrar las distintas regiones del país, añadir buenas prácticas, expandir portafolios, renovar imagen o simplemente salvar financieramente a las empresas para crear otras nuevas, toda alianza y su objetivo dependerá de las partes participantes y sus objetivos comerciales en el mercado.

### **2.3 Desarrollo Tecnológico en el Sector Industrial**

Años atrás el gobierno ecuatoriano planteó del cambio de la matriz productiva y parte de este proceso fue la innovación tecnológica a través de proyectos en conjunto con la academia, las empresas y la sociedad. Con esta premisa, para analizar la tecnología desarrollada en sector se toman en cuenta cuatro aspectos que contribuyen al cambio y al mejor desenvolvimiento empresarial en la industria manufacturera: alimentos y bebidas: robótica, electrónica, telecomunicaciones e informática.

## Robótica

Ecuador pretende desarrollar la robótica en los campos: Agropecuaria, agroindustrial, biotecnología, construcción naviera, metalmecánica, entre otros sectores estratégicos que de una u otra forma terminan relacionándose con el sector de elaboración de bebidas. Al hablar de robots industriales la idea de seres físicos autónomos que trabajan solos viene a la mente sin embargo, para la manufactura la maquinaria y brazos robóticos son sumamente para la manipulación de objetos peligrosos, tóxicos y materiales radioactivos.

La idea de su implementación en los procesos de fabricación es que colaboren con capacidades de: precisión, velocidad, carga y control automático para ejecutar tareas programadas y economizar y agilizar la producción en masa.

## Electrónica

Las Subsecretarías de Desagregación Tecnológica de coordinación Zonal constatan los avances en la producción de tarjetas y equipos electrónicos de alta tecnología en el país. Las empresas desarrollan dispositivos de acuerdo a las necesidades suscitadas en el mercado y así para la industria manufacturera se crean dispositivos específicos como los de rastreo satelital para conocer la posición exacta de vehículos, embarcaciones y aeronaves relacionadas al proceso de distribución de mercancía.

Precisamente, en la distribución, el desafío para las empresas es resolver eficazmente el soporte logístico para suplir su creciente número de puntos de venta. Hoy se registra una creciente difusión de los dispositivos handheld para optimizar los sistemas de pedidos. Estos dispositivos de pequeño tamaño, y energéticamente autónomos realizan una o varias funciones como recuperar y almacenar la información que pueden ser de computación, multimedia, de navegación o comunicacionales que de una u otra forma facilitan funciones básicas de recopilación de información, inventarios, faltantes, controles, ventas y demás registros relacionados.

Aunque en un principio, el consumo de dispositivos handheld se planteó para un uso personal, las utilidades que se plantean para el futuro lo dirigen hacia el terreno laboral, de forma que se pueda disponer de un dispositivo pequeño para realizar trabajos in situ, en lugar de tener que desplazarse hasta un sitio con un ordenador para poder avanzar. Por último en el área de transporte de mercancías, se han implementado mejores medios para trasladar de manera eficiente los productos y los límites comerciales para el sector se vieron reducidos. (Organización Mundial de Comercio).

### Informática y Telecomunicaciones

En la gestión, al igual que otras funciones de toda empresa se suman los dispositivos de uso personal y sistemas operativos para encontrar el mejor rendimiento operacional y adicional a ello el internet y ordenadores. De acuerdo a estadísticas generales en Ecuador un 68% de las pymes, que conforman el mayor número de negocios a nivel nacional, cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de banda ancha fija.

Los datos revelan que el Internet se usa más para fines administrativos: enviar o recibir correos (99,1%) y obtener información de bienes y servicios (80,6%) y el uso de plataformas como drive, y las redes sociales, colaboran con la comunicación interna y externa empresarial. El uso de internet en la mediana y pequeña empresa es amplio, en el 78,2% y 68,5%, respectivamente, pero entre las microempresas su uso es intermedio, pues solo el 51,1% de estas lo usa, un obstáculo en el país para darle un uso más comercial al internet es que todavía no hay una cultura de compra en línea.

En cuanto a la presencia de las pymes en la web, el tema es marginal; apenas la mitad de medianas empresas cuentan con una página institucional electrónica. Las microempresas son las que menos presentes están en la web, con apenas el 9,2%, mientras que las pequeñas alcanzan un 22,8%. La modernización tecnológica de las empresas implica

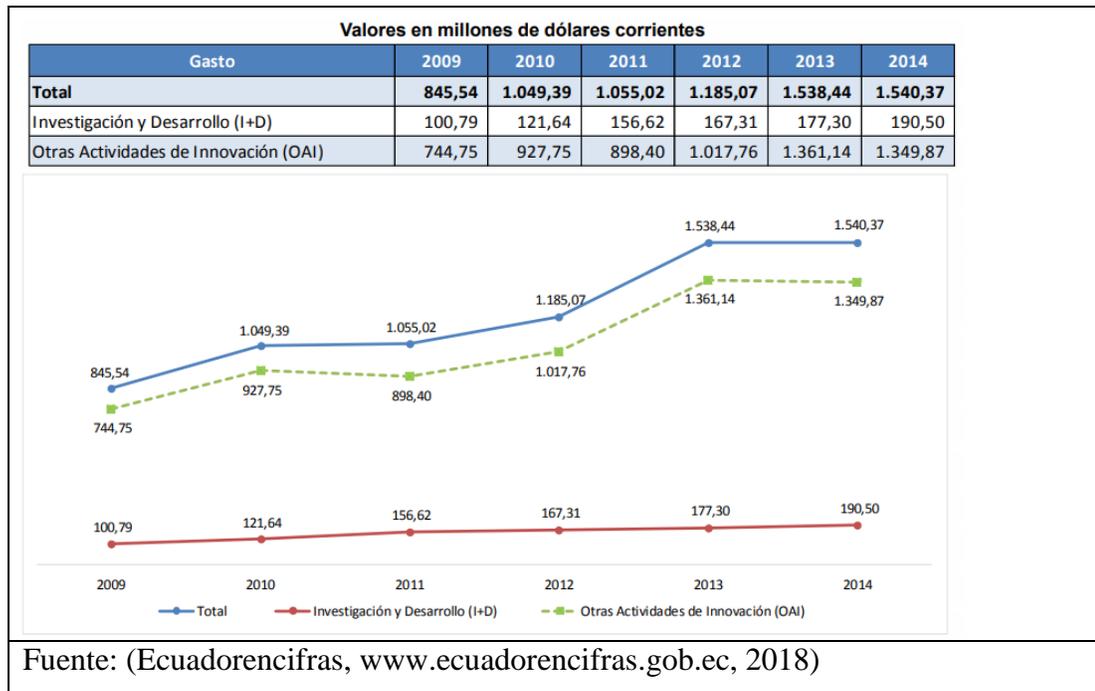
inversión y para una empresa este es un limitante ya que el software más completo generalmente es costoso. (El Comercio)

Pese a estos limitantes la recomendación del uso de internet para otras actividades no cambia, y existen muchas formas para potenciar el uso de Tics en las empresas. Los softwares descritos a continuación serían los más adecuados a nivel nacional según un estudio de Deloitte Andean Ecuador Consultores Estratégicos:

1. Los CRM o “software para la administración de la relación con los clientes” son sistemas informáticos que mejoran la interacción con el cliente, las ventas y el marketing. Permiten gestionar las ventas y automatizar las promociones.
2. Las empresas familiares, grandes o pequeñas, requieren programas personalizados para manejar sus cuentas, pagos y facturas y para ello están los sistemas de contabilidad.
3. Acompañamiento a productos gracias a actualizaciones virtuales, hardware y servicios especializados. (El Productor)

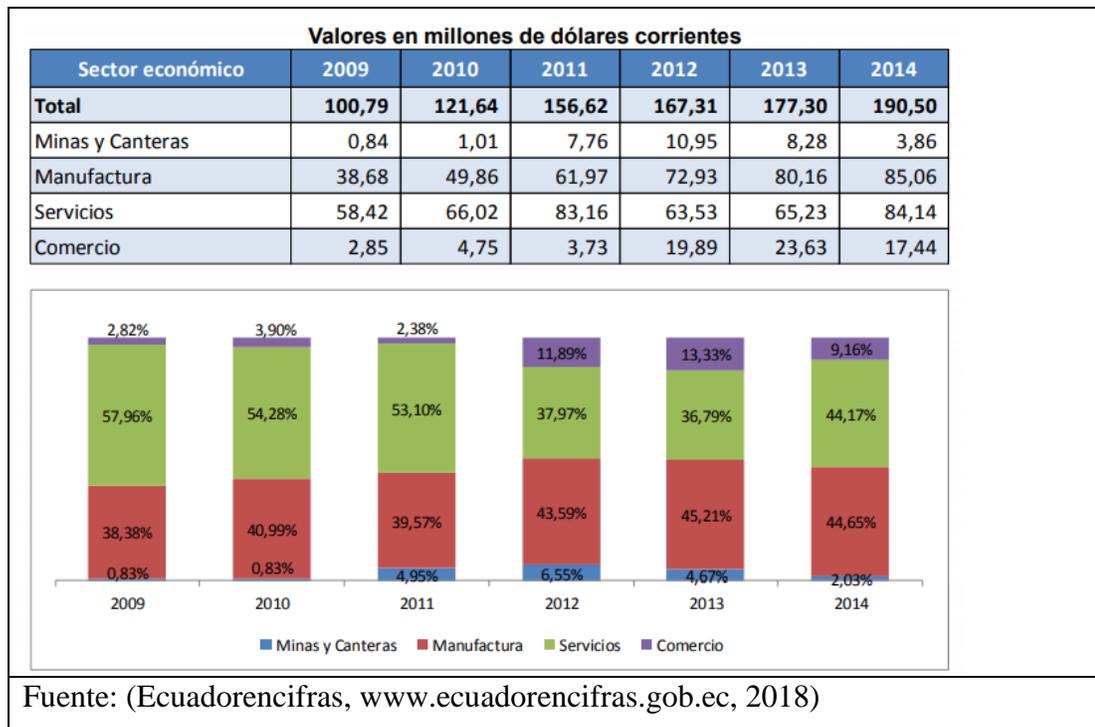
En conclusión y considerando la información antes mencionada, el avance tecnológico y la innovación en Ecuador a nivel industrial aún no se han desarrollado óptimamente como en otros países latinoamericanos. Las estadísticas a continuación presentan un resumen de la situación elaborado por INEC en el documento denominado “ACTI” que es una operación estadística que obtiene información especializada sobre la situación de Ciencia, Tecnología e Innovación en el periodo 2012 y 2014:

1.-Gasto en Innovación: El gasto total creció en un 82,18% entre el 2009 y 2014.



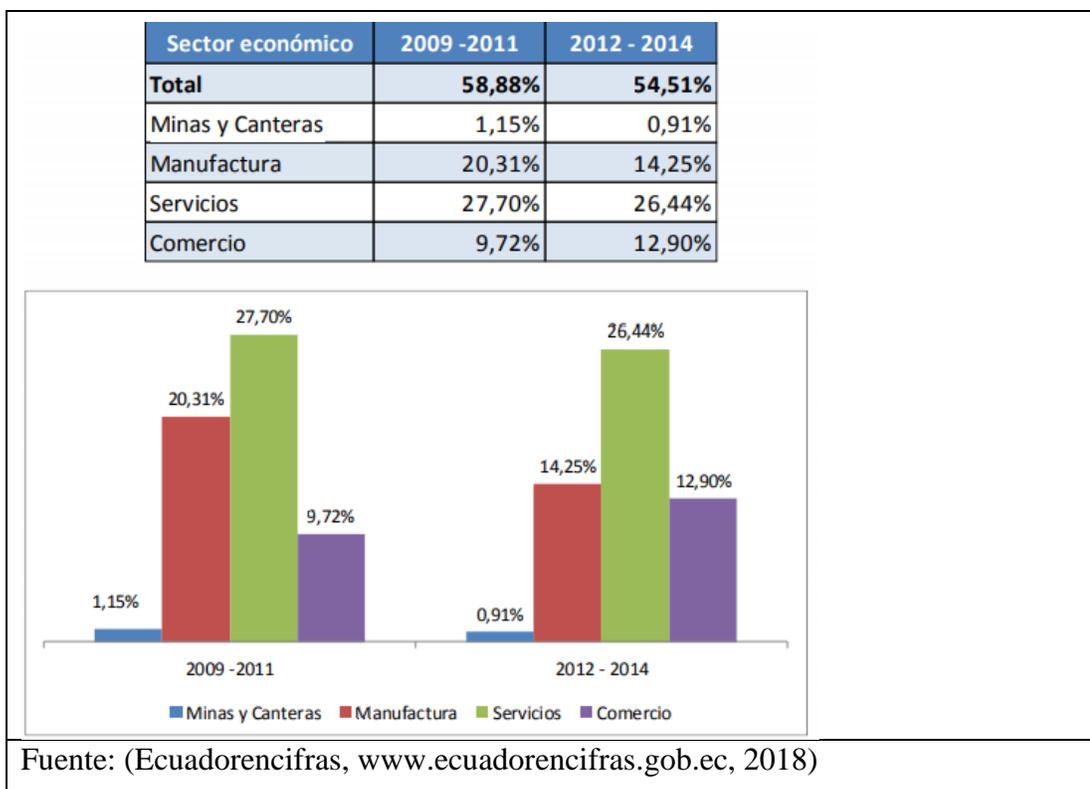
*Ilustración 7 Gasto en Innovación del Sector Industrial*

2.- Gasto en ID según sector económico: En el año 2014, el sector Manufactura destinó \$85,06 millones dólares en ID, lo que representa el 44,65% del gasto total en ID.



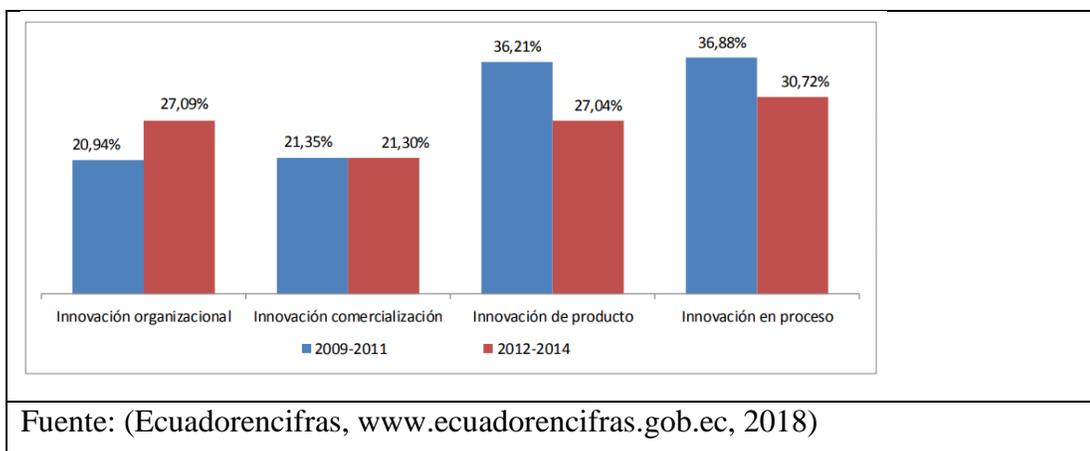
*Ilustración 8 Gasto en ID del Sector Industrial*

3.-Innovación por sector económico: En el periodo de investigación 2012 – 2014, del 54,51% de las empresas innovadoras el 26,44% corresponden al sector servicios.



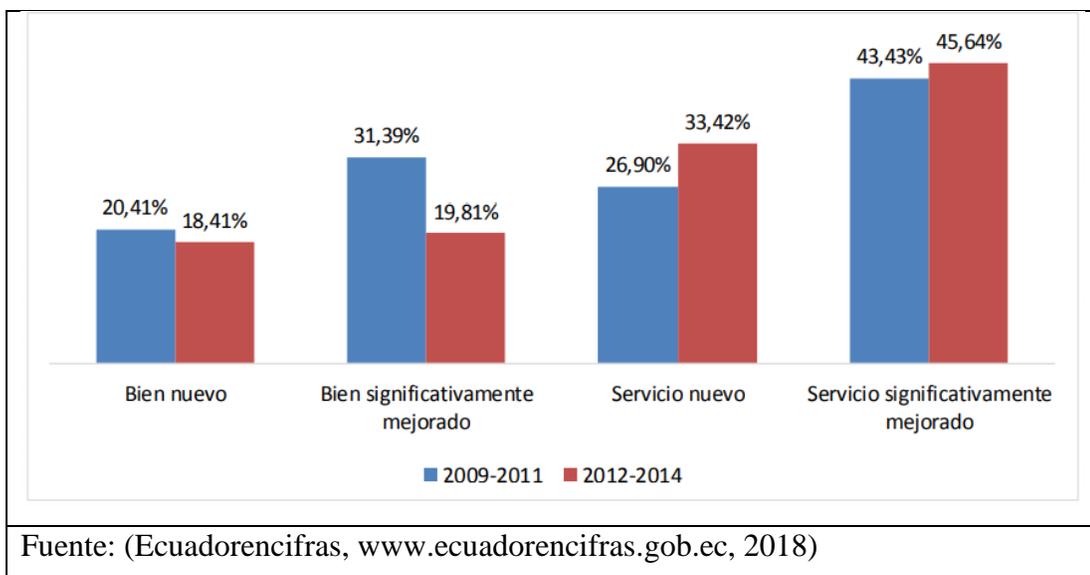
*Ilustración 9 Innovación por sector económico*

4.- Tipos de innovación: En el periodo de investigación 2012 – 2014, el 27,09% de las empresas investigadas modificó por primera vez y de forma significativa su organización para cambiar las prácticas de gestión de la empresa.



*Ilustración 10 Tipos de Innovación en el Sector Industrial*

5.- Innovación introducida de productos: En el periodo de investigación 2012 – 2014, del total de empresas innovadoras de producto, el 45,64% de las empresas han introducido un servicio significativamente mejorado.



*Ilustración 11 Innovación Introducida de productos en el Sector Industrial*

6.- Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso: En el periodo 2012 – 2014, del total de empresas investigadas, el 25,47% adquirió maquinaria y equipos para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso.

Actividades de Innovación	2009-2011	2012-2014
Adquisición de maquinaria y equipos	31,22%	25,47%
Capacitación	20,18%	20,21%
Software	14,36%	17,60%
I+D interna	15,03%	16,69%
Hardware	14,31%	15,47%
Consultoría y asistencia técnica	11,20%	11,67%
I+D externa	4,56%	5,89%
Estudios de mercado	6,39%	4,34%
Ingeniería y diseño industrial	3,82%	3,33%
Tecnología desincorporada	3,22%	3,04%

Fuente: (Ecuadorencifras, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2018)

*Ilustración 12 Actividades para la introducción de productos en el Sector Industrial*

7.- Objetivos del desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso: Mejorar la calidad de bienes y servicios es el principal objetivo que persiguen las empresas para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso.

Objetivos	2009-2011	2012-2014
Mejorar la calidad de bienes o servicios	89,96%	86,27%
Aumentar la variedad de bienes o servicios	80,79%	77,38%
Reemplazar los productos o procesos desactualizados	77,26%	75,24%
Incrementar la participación de mercado	81,75%	74,72%
Aumentar la capacidad para producir bienes o servicios	82,67%	71,19%
Mejorar la flexibilidad para producir bienes o servicios	76,79%	69,65%
Mejorar la salud o seguridad ocupacional de sus empleados	77,52%	69,62%
Ingresos a nuevos mercados	75,56%	69,39%
Reducir los impactos ambientales	66,50%	62,66%
Reducir los costos de producción por unidad de producción	66,46%	56,22%
Reducir los costos de materiales y energía por unidad de producción	64,45%	53,95%

Fuente: (Ecuadorencifras, [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec), 2018)

*Ilustración 13 Objetivos de Innovación del Sector Industrial*

## 2.4 Matriz de Competidores en el Sector Industrial

La matriz de competidores en el Sector Bebidas se desarrollará considerando a todas las marcas disponibles a nivel nacional, ya sean locales o extranjeras, que elaboran y/o comercializan productos capaces de satisfacer la necesidad específica del consumidor de bebidas alcohólicas y espirituosas de grado alcohólico mayor a 30°. “Zenzero” tiene competidores Directos con productos con las mismas o similares características y competidores Indirectos que desarrollan productos sustitutos.

*Tabla 3 Competidores Directos de Zenzero*

Competidores Directos			
Producto	Origen y Cobertura	Marca	Posicionamiento y Ventas
LICOR o AGUARDIENTE GRADO ALCOHÓLICO 36, 40 o más.	Nacional Regional	Zhumir	Hoy bajo la frase “Latin Spirit” la marca ha evolucionado para pasar de ser un producto meramente artesanal para expandirse a otros targets con productos más juveniles, dentro de su portafolio destaca: licores con sabor, Seco, Pink, Deco, Plug, Equinoxio, Zhumir 38, y distintas variaciones del clásico popular; maneja una página web colorida que recibe al visitante con la frase “El Latino ardiente es lo que nos mueve, la diversión nos prende” y es vendida a escala regional y nacional. El producto es elaborado con caña de azúcar y su legado de calidad y experiencia va evolucionando para acompañar las tendencias de los consumidores globalizados. Ventas: \$31.718.941 (Zhumir, 2018)
	Nacional	Cristal	“El alma del Ecuador” proviene del valle de Yunguilla, su evidente sabor y aroma es gracias a la caña de azúcar refinada y cultivada en los andes ecuatorianos, y a un proceso artesanal que permite conservar características del aguardiente de esa zona. El aguardiente es transportado hasta la planta de Embotelladora Azuaya s.a., donde se toman muestras para verificar que cada lote cumpla con los requisitos de calidad establecidos. La marca posee un

			portafolio de productos derivados de su clásico, siendo este el de mayor trayectoria. Ventas \$5.662.887 (licorcristal, 2018)
Nacional	Pájaro Azul		Aguardiente típico de la región interandina, nace en Bolívar y está hecho a de caña de azúcar, ha sido el licor oficial del carnaval de Guaranda referida por habitantes locales y extranjeros. Presenta la línea de licor semi seco sabor a frutas que busca satisfacer el paladar de jóvenes con un licor suave de 15 grados de alcohol. Ventas \$14.031.159 (Virumec, 2018)
Nacional	Zamarro		Bebida alcohólica tradicional 100% ecuatoriana, producido a base de caña de azúcar proveniente de las zonas altas de los Andes, específicamente al occidente de la provincia de Cotopaxi. Se realiza un proceso cuidadoso y delicado que permite la obtención del aguardiente garantizando un producto superior persistente en boca, con un final delicado que trae a la mente los encuentros familiares y entre amigos. (Licorec, 2018)
Nacional	Cantaclaro		Elaborado con cañas de altura cultivadas en los valles de Vilcabamba, Malacatos y Quinara, lo cual garantiza un producto superior de características únicas. La presentaciones de "Cantaclaro" son Tradicional, Edición Especial y Faja Negra. ILELSA desde hace más de 50 años elabora "Cantaclaro" el sabor con tradición se mantiene y representa el espíritu alegre de los ecuatorianos. Ha logrado importantes reconocimientos internacionales por su sabor y calidad inigualables. Ventas:\$2.454.864 (Ilelsa, 2018)

	Nacional	Estribo	Es un fino aguardiente de caña de categoría Premium. Es producido a base de la más selecta caña de azúcar de altura, cuidadosamente cultivada en el occidente de la provincia de Cotopaxi, en las zonas más privilegiadas de los Andes Ecuatorianos, es una combinación notable entre la intensidad del alcohol destilado con lo dulce de la caña de azúcar. (Licorec, 2018)
	Nacional	Caña Manabita	De Manabí, nace en cañaverales de la zona subtropical costera y estribaciones orientales, es un aguardiente refinado. Marca de la Compañía Embotelladora Industrial Licorera Manabí C. A., también compra a pequeños productores. Ventas:\$2.823.863 (elantojomanabita, 2018)
GINEBRA o GIN  36 GRADOS DE ALCOHOL o más	Nacional	Under London Dry Gin	Es una marca relativamente nueva y colorida que combina el gin clásico con la historia alternativa de Londres. La marca ha penetrado gracias a un manejo de alianzas estratégicas con organizadores de fiestas y eventos, bares, discotecas y ciertos contratos de fidelidad con licoreras a nivel local. También en minimarkets y supermercados. (EASA, 2018)
	Nacional	Liova Dry Gin	Producto de similares características al vodka con el mismo nombre, desarrollado también por Corporación Azende que ha ido aumentando su fama gracias a la imagen posicionada del vodka. Ventas: \$31.718.941 (Azende, 2018)
	Nacional	W Gin	Bebida espirituosa, con tres procesos de destilación, garantizando pureza y destacando aromas cítricos y sabor dulce. Imagen y envase elegantes que colaboran a una percepción de exclusividad y calidad. La marca se mueve

			gracias a la participación en fiestas y eventos. Además bares, discotecas y ciertos clubs mantienen contratos de fidelidad sin dejar de lado a licoreras a nivel local y nacional. Finalmente se lo puede encontrar en los supermercados más populares. Ventas: \$31.718.941 (Azende)
	Nacional	Amaranto Gin	Producto ecuatoriano con calidad europea elaborado con 21 hierbas y proceso de destilación artesanal. La distribución inicial de la marca comenzó en “La Guarda”, una licorería especializada en espirituosos. Se producían 50 botellas a la semana, un año y medio después ha sido reconocido con premios internacionales. En julio de 2016 gana el premio Mejor Gin Nuevo, en el Gintastic Belgium y en mayo el mismo reconocimiento en el concurso Time Out Madrid. En Nueva York es el Mejor Gin del Año, en el New York Gin Journey.
	Nacional y España	Crespo London Dry Gin	Marca que utiliza 11 especias, toques cítricos de naranja, limón y cardamomo, y agua de los andes. Empezó en 1963 en Uzhupud pero no es sino en los últimos siete años que comenzó a comercializarse oficialmente a nivel nacional e internacional. La bebida ha sido premiada con Double Gold Award en San Francisco World Spirits Competition 2016 y Silver Medal en New York World Wine and Spirits Competition 2016.
	Nacional	Kuntu Gin Premium	La marca fusiona la mezcla internacional con botánicos representativos del Ecuador y agua de vilcabamba, es una marca poco conocida principalmente por el hecho de que para comprar el producto el cliente debe contactarse por

			Facebook con sus dueños o con intermediarios como Divino Wine, Hernán Cabezas Licores, y los restaurantes Maitane, Patria y Tavola.
	Mundial	Beefeater London Gin	Beefeater nació y creció en el corazón de Londres, donde continúa estando desde hace más de 150 años. Esta marca se denomina a sí misma como la bebida de Londres que absorbe la creatividad y energía de la ciudad filtrándose en su espíritu. La marca posee un gran estatus a nivel mundial gracias a la selección de botánicos personalizada con expertos mundiales como Desmond Payne quienes prueban más de 200 muestras de enebro para garantizar el intenso sabor y carácter de Beefeater. Dependiendo del país al cual se destine, la graduación alcohólica de la ginebra Beefeater es de 40% para el Reino Unido, o 47% para el resto del mundo. Hoy la marca expandió su portafolio de productos con Beefeater Pink, Beefeater 24, Beefeater Burrough's Reserve Edition 2 y Beefeater London Garden, todos manteniendo la misma esencia del original con un extra agregado para captar otro segmento del mercado. Finalmente ha conseguido un doble oro, un oro, una plata y dos bronce en el San Francisco World Spirits Competition, ha recibido un puntaje de 93 en la reseña del Beverage Testing Institute, clasificándolo como “excepcional” y ha sido galardonada por el San Francisco World Spirits Competition con bronce y doble oro. Distribuida por la compañía Pernod Ricard a más de 100 países, con ventas anuales de 21,6 millones de litros/ ventas de 2,8 millones de cajas a nivel mundial en 2016.

	Mundial	Tanqueray London Dry Gin	La marca se considera la mezcla perfecta de ingenio, tradición y dedicación, una de las más galardonadas del mundo y favorita de los bartenders para gintonic. Data desde 1830 con un balance perfecto de cuatro botánicos utilizando la misma selección de ingredientes utilizada por Charles Tanqueray su creador. Gracias a su fama consolidada ha decidido también expandir su portafolio con Tanqueray Imported, Tanqueray No. Ten, Tanqueray Rangpur y Tanqueray Flor de Sevilla, todas ellas bebidas que combinan ciertas especias y hierbas para diferenciarse del popular original. Distribuido por Diageo. Ventas de 3 millones de cajas de 9 litros a nivel mundial en 2016.
	Mundial	Gordon's London Dry Gin	Se elabora a partir de alcohol de grano, destilada según una receta que permanece en secreto basándose en una combinación de enebro, fresas, cítricos y otras hierbas y especias que, mezcladas, le otorgan su característico sabor. La marca es reconocida a nivel mundial y entre sus premios está presente el International High Quality Trophy y el diploma de calidad Gran Oro, otorgados en las Selecciones Mundiales de la Calidad. Distribuido por Diageo.
	Mundial	Bombay Sapphire	Marca lanzada al mercado en 1761; la mezcla contiene 12 botánicos seleccionados a mano provenientes de lugares exóticos. Tiene un enfoque inflexible que busca crear sabores frescos, limpios y brillantes, usa un proceso de vaporización para capturar sus sabores vibrantes. Envase y presentación elegantes. Al igual que otros esta marca tiene otras ofertas como: Star of

			Bombay, Bombay Sapphire East, Bombay Dry Gin, todas ellas mezclas innovadoras aprobadas por el maestro botánico Ivano Tonutti, al igual que la original. Ganadora de Global Gin Masters, Monde Selection y Spirited Awards por sostenibilidad ambiental. Distribuido por Bacardí-Dageo. Las ventas aumentaron paulatinamente hasta superar las 3,5 millones de cajas a nivel mundial en 2016.
Varios Países	Bulldog		Su dueño, de raíces hindúes, la crea en 2006 añadiendo ingredientes exóticos como amapola, ojo de dragón y botánicos de nueve países diferentes. La mezcla casi afrodisíaca es difícil de conseguir pero no pierde el estilo británico. La apariencia de esta bebida es de tono gris carbón con matices profundos en púrpura, todo termina en un desafiante y original diseño que le otorga una imagen moderna y seductora. Su nombre transmite la idea de fuerza y proporciona una imagen masculina a la bebida y asocia a Winston Churchill. Wine Enthusiast le concedió la puntuación más alta jamás otorgada e incluyó a Bulldog en su ‘Top 50 Espirituosos’.
Varios países	Gibson London Dry Gin		Se trata de una ginebra Premium, obtenida por destilación tradicional por lotes con los botánicos más habituales a más de pétalos de rosa, es algo amarga y picante. Recibió oro en el Drinks Internacional Gin Challenge. Medalla de plata en el International Wine & Spirit Competition, y su nombre remite al cocktail clásico internacional GIBSON. Marca francesa.

		Gordon's	Se presenta como la N°1 del mundo, lanzada en 1769, con 4,3 millones de cajas de 9 lts. al año. Ocupa el puesto N°1, y el N°18 de todos los Spirits premium. Hoy, unas 10 botellas de Gin Gordon's se consumen por minuto en todo el mundo. Tiene una receta secreta original, que hoy solo la conocen 12 personas. La marca tiene otras versiones: "Sloe", Gin Tonic en lata con tónica Schweppes; y vodka. Distribuido por grupo Diageo. Ventas de 4,6 millones de cajas de 9 litros en el año 2015.
Fuente: Elaboración propia.			

*Tabla 4 Competidores Indirectos de Zenzero*

Competidores Indirectos			
Producto	Origen y Cobertura	Marca	Posicionamiento y Ventas
VODKA	Nacional	Siberian	Se distingue por su pureza y sabor, triplemente destilado y seis veces filtrado, se combina muy bien con una amplia variedad de ingredientes, permitiendo crear diferentes cocteles, la marca además desarrolló sabores frutales y especiales para sus clientes. (Licorec, 2018)
	Nacional	MYST Vodka	La mezcla de selectos ingredientes y un proceso de triple filtración, logran un sabor delicado y extrema pureza. (EASA, 2018)
	Nacional	Platino Vodka	La combinación de ingrediente más un proceso de triple filtración, logran un sabor de suprema calidad y suprema pureza. (EASA, 2018)
	Nacional	Liova	La marca define al producto como una bebida que transporta hacia nuevas e infinitas formas de expresar el glamour y la moda, de calidad excepcional, ideal para las más exóticas mezclas o la sencillez de lo conocido, emocionante e impredecible, como la vida misma. Producto de Corporación Azende-Ecuador. Ventas: \$31.718.941 (Azende, 2018)
	Nacional	ZMR Equinoxio	La marca describe al producto: “nace de las prodigiosas vertientes naturales que se desprenden de los deshielos del nevado Chimborazo; su cima es el lugar más

			<p>alto del planeta desde su centro, y el punto más cercano al sol, por su privilegiada ubicación en la mitad de mundo, El Ecuador. El agua de estas vertientes es pura y única, elemento mágico que da balance a ZMR EQUINOXIO. Un vodka preparado con elementos que solo la naturaleza virgen puede ofrecer.” Ventas: \$31.718.941 (Azende, 2018)</p>
	Mundial	Smirnoff	<p>La marca arranca en 1858 con una fábrica de nueve empleados, para en 1870 llegar a comercializarse en Europa modificando la terminación del apellido al actual Smirnoff. 1886 y se convierte en el Proveedor Oficial de la Corte del Imperio Ruso y tras pasar por muchas manos Smirnoff N° 21 es el N° 1 en el mundo fabricado en el Reino Unido y distribuido por Diageo. Su clásico sabor ha inspirado a otras variedades a lo largo del mundo y es uno de los primeros en utilizar el carbón vegetal en el proceso de filtración. Sus versiones más conocidas son: Smirnoff Red, Smirnoff Ice, Smirnoff Black, Smirnoff Mule y Smirnoff Blue. La transparencia del envase transmite la imagen de pureza en la elaboración y su envase tiene fanáticos y seguidores en todo el mundo. La utilización del vodka en la preparación de nuevos tragos, utilizar a estrellas del cine y del espectáculo formularon el perfil del consumidor Smirnoff, personas que valoran su individualidad, relajadas, rebeldes y misteriosas. Ventas de 25,5 millones de cajas de 9 litros a nivel mundial en el año 2016. (Smirnoff, 2018)</p>

	Varios Países	Skyy	Vodka californiano fundado en 1992, cuenta con gran variedad de sabores y es producido a base de grano, con un aroma neutro y un sabor seco. Ventas: cuatro millones de cajas de 9 litros en el año 2016. (Verema, 2018)
	Mundial	Absolut	Es un vodka sueco mundialmente conocido, elaborado a base de destilar trigo, posee gran cantidad de sabores y realiza ediciones especiales de sus botellas Ventas de 11,4 millones de cajas de 9 litros a nivel mundial en 2012. (Verema, 2018)
	Regional	Russkaya	Destilado de alta pureza, elaborado en Perú de la melaza de caña de azúcar. Russkaya presenta una textura aterciopelada, cristalina y delicada, por la triple destilación en alambique de cobre, un proceso único que le otorga pureza y calidad, difícil de igualar por otros vodkas. Al igual que otras marcas este diversificó su oferta con Russkaya Black triple destilado, Russkaya Tropical Mix, Russkaya Cranberry y otros. (RPP, 2018)
	Mundial	Grey Goose	Es un vodka fabricado a partir del trigo, en un proceso de destilación en 5 pasos creado por François Thibault. Con una esencia floral con toques de menta. Tiene además del sabor neutro posee las siguientes variantes: l'orange, le citron, la poire y cherry noir. Ventas de cuatro millones de cajas de 9 litros en 2016 (Verema, 2018)
RON	Nacional	Capitán Drake	“Profundo y Legendario, lleno de historia”, rescata la travesía de una embarcación llena de vestigios de esta legendaria bebida y con ella, la fórmula

			de la que tanto se vanagloriaba el Capitán Drake. Ventas: \$31.718.941 (Azende, 2018)
	Regional	Cañaveral	Auténtico Ron Añejo de extraordinaria calidad recientemente reconocido en el IWSC de Londres, Inglaterra, es una marca joven, novel en el mercado venezolano. Se relanzó hace un par de años y en poco tiempo ha sabido ganar su espacio además innova con Crema de Ron. (Punto, 2018)
	Local	De la quinta	Marca de la ciudad de Cuenca que obtuvo mayor acogida paulatinamente gracias a sus precios económicos, hoy en día elabora también otra clase de licores manteniendo precios económicos. La marca no es conocida a nivel nacional, y aún tiene mucho por crecer a nivel local, es elaborada en una quinta cercana a la ciudad.
	Varios Países	Appleton Estate	En julio la marca lanzó su nueva campaña de comunicación “Appleton Estate – The Heart of Jamaica” y para consolidar la estrategia estrena nueva denominación e imagen. Con esta renovación Appleton Estate enaltece sus cualidades únicas; el arte de mezclar el ron, “el Blend”, así como el cuidado y pasión con la que es elaborado desde hace más de 260 años. Ron de mezcla, que combina varios rones de diferentes estilos y añejados y que no tiene una declaración de edad, color ámbar - dorado, con notable claridad y brillo. Es el complemento perfecto para cócteles de ron. (Appletonestate, 2018) Desde 2011 hasta las ventas se mantuvieron relativamente estables en 1,2 millones de cajas de 9 litros.

	Nacional	Cubanero	Marca de ron ecuatoriano de calidad obtenida por la fermentación y destilación del jugo de la caña de azúcar mejor conocida como melaza, utilizando las más fieles prácticas de tradición de la cultura ronera cubana nace Cubanero como una alternativa local. Nuestros rones son ideales para cocteles pues los añejos con los que está elaborados realzan el sabor de cada coctel. (Virumec, 2018)
	Mundial	Havana Club	“El Ron de Cuba” Moldeado por el clima, la geografía, la historia y la gente de Cuba, el ron es una parte esencial de la cultura de la nación. Como su mejor exponente, la gama de Havana Club representa este rico patrimonio. Es el verdadero espíritu de Cuba. En 1993, Pernod Ricard S. A. y Corporación Cuba Ron S. A. lanzaron esta empresa. Los rones cubanos más galardonados en décadas, con 27 medallas obtenidas en concursos de cata en los últimos cuatro años. (Havana-club, 2018)Ventas de 4,2 millones de cajas de 9 litros a nivel mundial en 2016.
	Mundial	Cacique	Nació en Venezuela en 1959, cuyo nombre rememora a la autoridad indígena que repartía la bebida, a diferencia del resto de los rones su proceso de maduración es de seis meses. Fue comprada por Diageo, y se diversificó con: Cacique Añejo, Cacique Origen, Cacique 500, y Cacique Mojito.
	Mundial	Captain Morgan	El ron nace hace más de 400 años en las islas tropicales del Caribe y El Capitán Morgan crea su propia mezcla, es una combinación secreta de especias y sabores naturales mezclados de manera experta para lograr el sabor amado por los bucaneros de alta mar y lugareños. Al igual que otras marcas tiene otras

			versiones como: Origina Spiced Gold Rum Drink, White Rum, The original, Jamaica Rum y Black Spiced. (Captainmorgan, 2018) Ventas aumentaron paulatinamente hasta casi alcanzar las 11 millones de cajas de 9 litros en 2016.
	Mundial	Zacapa	“El mejor ron del mundo” es producido en Guatemala, el tiempo, la paciencia y devoción están presentes en cada gota. Ron Zacapa evoca el Art of Slow, de ir despacio, que invita al consumidor en este mundo acelerado a parar, reconectarse con el mundo, con las personas, y a paladear un buen de ron de calidad, es un ron amigable y sofisticado que se puede tomar sin necesidad de mezclarlo para conocer y descubrir su verdadero espíritu. Variaciones: ZACAPA 23 ron ultra premium y ZacapaX0. (Negocios, 2018)
	Nacional	San Miguel	“El ron del Ecuador”, proviene del Valle de Paute, guardado en toneles de roble blanco Americano manteniendo la promesa de "Añejamiento Natural en Altura". La marca también optó por expandir su portafolio con las versiones: San Miguel Silver, Gold, Solera 1952, Black y San Miguel 5.
	Regional	Abuelo	En 1908 Don José Varela Blanco, fundó el Ingenio San Isidro, primer ingenio azucarero en la recién formada República de Panamá. Derivado de la fermentación de mieles de caña, en su añejamiento y elaboración utilizada procedimientos técnicos modernos y la experiencia de una larga tradición ronera. Diversifica su portafolio con: Ron Abuelo 7 Años, Ron Abuelo 12 años, gran reserva de la casa y Centuria, por un siglo de tradición. Volumen de ventas está cerca de 1 millón de cajas de 9 litros, en todo el mundo. (Panamá, 2018)

	Regional	Estelar	Ron Venezolano resultante de la fina mezcla de rones añejados durante 3 y 4 años en barricas de roble. Presenta aromas a vainilla y melaza. Es agradable, complejo y con un ligero sabor a pasas. Ideal para compartir entre amigos. Ventas aprox. 175mil cajas en 5 años. (CILCCA, 2018)
	Nacional	100 Fuegos	En 1837 las roneras se multiplican y las principales fábricas de ron se instalan en Cuba de entre ellas Cienfuegos. Por su delicado bouquet se ganó un lugar especial en los salones del Moulin Rouge en Paris Francia, hoy se utiliza el legendario proceso de Solera para mezclar a mano y poder madurar los rones en barricas de roble de Burbon Americano, a partir del jugo de la caña de azúcar más fina del mundo. 100 Fuegos es un ron delicado en el que asoman notas maderadas, de coco y cítricos, caña dulce y toffe, sobre un fondo de ahumados muy ligeros, dejando una boca limpia y fresca, convirtiéndolo en un ron de alta gama. (ron100fuegos, 2018)
	Varios países	Castillo	Otro ron de la casa Bacardi Puerto Rico, diseñado como una alternativa más barata al resto de los rones, sin embargo sinónimo de alta calidad para el consumo local. Tiene un gusto liso, sedoso y con un buen final, fabricado con ron industrial.
	Nacional	2300	Es elaborado y añejado en los maravillosos valles de los Andes ecuatorianos, condiciones únicas que lo dotan de una excelencia inigualable. (EASA, 2018)
	Mundial	Bacardí	El murciélago, un símbolo de la buena suerte, que Doña Amalia Bacardí vio en la fruta en la destilería familiar, entonces insistió en utilizarlos como marca. Los

			rones eran crudos y sin refinamiento pero en 1862 tras 10 años, se perfeccionan. Hoy en día el murciélago ayuda a la familia a superar lo que el destino les depara. Versiones: Bacardí Carta Blanca, Bacardí Ocho, Bacardí Limón y Bacardí Mojito. (Bacardi, 2018) Las ventas disminuyeron paulatinamente hasta situarse en 17,2 millones de cajas de 9 litros en 2016.
WHISKY	Nacional	Cunningham	“Donde todo empieza, legado y tradición”, Whisky que combina el legado y tradición de una de las familias más representativas de Escocia, envejecido en barricas de roble por más de 5 años, captura la esencia y la nobleza del legítimo whisky escocés, un producto de excelente calidad apreciado por los paladares más exigentes. Ventas: \$31.718.941 (Azende, 2018)
	Regional	Black & White	1884 y aparece con el nombre “Buchanan’s Blend”, originalmente comercializado con etiqueta blanca, sobre un envase negro, los consumidores comenzaron a llamarlo simplemente como el whisky “blanco y negro”. Es un whisky del tipo “Blend”, formado por aproximadamente un 60% de whiskies de grano. Es un whisky fresco, con una presencia aromática de hierbas, y una suavidad delicada. De rango medio, es un whisky muy popular en Sudamérica, debido a su particular aroma y su razonable precio de venta al público. (Whisky, 2018)
	Nacional	Black Castle	Es un whisky altamente refinado, resultado de este largo y minucioso proceso a partir de la selección de las mejores maltas, logrando una combinación perfecta

			entre aroma y exquisito sabor. Black Castle es una marca elaborada por la Embotelladora Azuaya S.A. (EASA, 2018)
	Nacional	Black Williams	Ligeramente aromático, con matices amaderados. Agradable, intenso y de carácter al paladar, orgullosamente elaborado con materias primas escocesas, bajo el respaldo de precursores en la industria de licores por más de 50 años. (Licorec, 2018)
	Mundial	Johnnie Walker	Para un hombre joven llamado John Walker - el propietario de un comercio en Kilmarnock- el whisky disponible no era lo suficientemente bueno. Él quería que sus clientes disfrutaran la misma calidad y sabor una vez tras otra. Entonces, empezó a mezclarlos hasta que elaboró un whisky al que estuvo orgulloso de ponerle su nombre. La mezcla del Scotch Whisky es tanto un arte como una ciencia. En Johnnie Walker, esta es una habilidad, una dedicación y un conocimiento profundos del whisky y sus variedades que se remonta a dos siglos atrás hasta las primeras mezclas del fundador. Hoy, el Maestro Mezclador Jim Beveridge es el custodio de este legado extraordinario y una autoridad única en el arte de mezclar whiskies, contando con las reservas más grandes de Single Gran Scotch Whisky y Single Malt Scotch Whisky en el mundo. Versiones: Johnnie Walker Red, Johnnie Walker Black, Johnnie Walker Blue, Johnnie Walker Gold. Volumen global de ventas de unos 20 millones de cajas de 9 litros en el año 2013. (Johnniewalker, 2018)

	Mundial	Buchanan's	Es una de las marcas más famosa de whisky escocés en el mundo. En cada botella hay más de 100 años de experiencia, que dan como resultado una mezcla única con notas refinadas y gentiles. Un hombre de nobles principios, fue uno de los más reconocidos pioneros del whisky escocés y uno de los empresarios más exitosos de su época. James Buchanan era la encarnación perfecta del caballero victoriano y un digno custodio de la imagen del Whisky. En 1889 el Buchanan's Blend ganó una medalla de oro en la Paris Centennial Exhibition comenzando el legado de premiaciones hasta nuestros días, es importante mencionar que también ha diversificado su portafolio con otras versiones del producto Buchanan's registró un incremento 13% en sus ventas 2015. (Buchananswhisky, 2018)
	Mundial	Chivas Regal	Lanzado en 1909, Chivas Regal es el primer whisky de lujo del mundo, considerado un clásico intemporal y famoso por su calidad, sabor, estilo, cuerpo y exclusividad incomparables. Chivas Regal se vende en más de 150 países de Europa, Asia Pacífico y América Volumen de ventas global de 4,3 millones de cajas de 9 litros en 2016. (Ricard, 2018)
	Mundial	Something Special	La marca comienza oficialmente en 1912. Un blend de maltas del área del río Spey, añejado en cinco tipos diferentes de barriles de roble que previamente contuvieron jerez y bourbon americano, razón de su increíble color dorado brillante. Su embotellamiento particular con forma de diamante, y su diferencial etiqueta con cintura, lo hace ser uno de los whiskys más reconocidos por el

			consumidor. Extrañamente, o no, es un whisky principalmente vendido en la región de Sudamérica y en Corea del Sur, siendo considerado un standard de lujo. (Whisky, 2018)
	Mundial	Jack Daniels	Clásica presentación que posee un gusto delicado y único. La historia musical de Tennessee relaciona directamente a este whiskey con el blues y el rock'n roll, fue la bebida predilecta de Frank Sinatra y muchos otros ídolos del mundo de la música como los Rolling Stones. La destilería se fundó en 1866 y una de las leyendas sostiene que el número 7 hacía referencia al número de un envío por ferrocarril, en dónde los barriles habían sido marcados por el número 7. El whiskey se realiza con agua subterránea sacada de una cueva en Tennessee y se lo somete a un proceso llamado “charcoal mellowing” que consiste en filtrarlo a través de carbón de arce sacarino que lo convierte en lo que es: un Tennessee whiskey y no en un bourbon, licor con el que se lo confunde por su suavidad a pesar de su alta graduación alcohólica. Finalmente el whiskey es añejado en barriles de roble blanco que son ensamblados a mano y quemados por dentro para fundir los azúcares propios de la madera y darle al Jack Daniels su sabor y color ámbar. También ha desarrollado un portafolio variado de al menos 10 productos más. Ventas de más de 11 millones de cajas cada año. (Whisky, 2018)
	Mundial	Old Parr	Old Parr es bien conocido como una mezcla tradicional de whisky escocés con en diseño único de su botella. Oficialmente lanzado en 1909. Old Parr fue nombrado en honor de Thomas Parr quien su longevidad (152 años) simboliza

			la madurez de un buen whisky. Una botella peculiar, muestra su espíritu libre y relajado, haciendo una diferencia única. El líquido es caracterizado por su suave y aterciopelado sabor. El más popular: Old Parr 12 años. Ventas de cerca de 2'400.000 botellas al año, (Diageobaracademy, 2016)
	Mundial	Grants	Cuerpo denso y profundo y un paladar suave y fino, bien integrado en las especias aromáticas del roble característico de las maltas de Glenfidich, es considerado uno de los mejores blended scotch whisky de la industria. En 1957, Grant's develó una genuina innovación en materia de envase, la botella triangular que hoy es un ícono. En la actualidad, todavía se destaca en un mundo redondo y cuadrado. Hoy se embarca en el próximo capítulo en sus 124 años de historia con la introducción de su nuevo icono – un árbol genealógico – en su empaque Premium. compite con Johnnie Walker, Something Special y The Famous Grouse. Vendió más de cuatro millones de cajas de nueve litros período 2011-2016. (Whisky, 2018)
	Varios Países	Ballatines	Es un tipo de whisky blended, (mezcla de whiskies), con un porcentaje de alcohol del 40%. Es producido en Inglaterra por la empresa “Chivas Brothers Ltd.”. Surge en la localidad de Edimburgo por el año 1827, donde el fundador George Ballantine, inauguró una pequeña tienda de venta de bebidas alcohólicas, cuando tenía apenas 19 años. En el 2005, la empresa fue adquirida por un grupo francés, aunque se siguió manteniendo las características y esencias que hicieron tan exitoso a este whisky blended. Actualmente es un

			whisky muy reconocido por su buena relación calidad / precio. (Whisky, 2018)Volumen global de ventas de 6,7 millones de cajas de 9 litros en 2016.
TEQUILA	Mundial	José Cuervo	La marca posee las explotaciones de agave más grandes del mundo, enclavadas en un rico suelo volcánico. Los brotes, en promedio, demoran siete años en llegar a la madurez. Cada día, la cubierta del horno de agave recibe de 200 a 300 toneladas de agave para la producción de tequila. La cocina de las piñas refina el sabor del tequila. Los siguientes pasos - destilación, condensación y rectificación - producen un producto bebible conocido como tequila blanco. El tequila es reposado y añejado lentamente en barriles; durante este tiempo adquiere las características gustativas y aromáticas de la madera. Tiene más de 250 años de tradición familiar, y es el resultado de la visión de Don José María Guadalupe de Cuervo y Montañón, produce en la destilería de tequila más antigua de México, “La Rojeña”. Por sus volúmenes de ventas, es el mayor productor de Tequila a nivel mundial y el tercero de Whiskey irlandés. La compañía produce, comercializa y distribuye a más de 85 países, con un portafolio de más de 30 marcas de bebidas alcohólicas, cocteles listos para servir, así como bebidas no alcohólicas. Entre las más importantes: 1800, Maestro Tequilero, Maestro Tequilero Dobel, Centenario, Kraken, José Cuervo Margaritas y Boost, crecimiento anual de 31% y ventas de 6,609 mil cajas. (Cuervo, 2018)

	Mundial	Patrón	Una de las marcas más conocidas de tequila Premium, se produce en Jalisco, y es el rey del mercado de tequila Premium en Estados Unidos. El tequila apareció en 1989 como una marca de tequila ultra-Premium cuya creación se debe a John Paul DeJoria y Martin Crowley quienes junto al veterano de la industria de esta bebida, Francisco Alcaraz, produjeron un destilado extraordinario y de la mejor calidad posible. La marca tiene su sede en Schaffhausen, Suiza y es una de las tres principales en el mercado, al producir más de 2.5 millones de cajas de 9 litros por año, de acuerdo con datos (2016) de Drinks International Euromonitor.
	Varios países	El Charro	“De las tierras rojas de Arandas Jalisco, para el Mundo”, cuenta con las características para ser un líder entre sus similares, debido a su calidad, presentación y precio competitivo. La empresa es socialmente responsable y se ha dado a la tarea de utilizar en sus procesos de producción el mejor equipo verde para el cuidado de nuestro ecosistema, es la primera empresa en la industria del tequila que tiene en funcionamiento una caldera ecológica. La palabra “El Charro” encierra connotaciones culturales muy profundas y está estrechamente identificado con la cultura mexicana. La marca además ofrece una extensa gama de productos de alta calidad que va desde su ya tradicional, “Línea Clásica”, que comprende los Tequilas Gold, Reposado y Blanco, así como su línea “Premium 100% Puro de Agave” donde se encuentran Añejo, Reposado y Blanco. (Elcharrotequila, 2018)

	Varios países	Don Julio	Don Julio González comenzó a producir tequila en 1942 cuando abrió su destilería en Atotonilco, México. Originalmente él sólo producía tequila para su reserva personal, en pequeñas cantidades para familiares y amigos. (La Taberna, 2015)
	Varios países	El Karnal	Muy recomendado tanto por su calidad y excelente sabor como por su muy buen precio, es 100% agave en botella de cristal, con tapa corcho, imagen joven moderna, ideal para celebraciones entre amigos. Certificado por la dirección de evaluación de la conformidad Mexicana. (La Taberna, 2015)
	Varios países	Tequila Añejo 1800	Un tequila añejo en barricas de Roble Francés durante 3 años. (La Taberna, 2015)
	Varios países	Recuerdo de Oaxaca Mezcal	Un Tequila que destaca por su armonioso color cristalino que deja apreciar en todo su esplendor su cuerpo y consistencia, tiene un aroma fino y herbal, ligeramente ahumado de dulces notas de maguey cocido con un sabor equilibrado con gusto dulce y ligeramente amargo. Todas estas reconocidas marcas de Tequila las puedes encontrar en todos nuestros locales a nivel Nacional, visítenos y solicite asesoramiento. (La Taberna, 2015)
PISCO	Varios países	Capel	Nace en el valle de Elqui en la región de Coquimbo Chile, privilegiada tierra donde el sol brilla 300 días al año, para brindar el clima ideal para la maduración de la uva pisquera, se origina el vino pisquero para luego someterse a un proceso de destilación en un alambique discontinuo de cobre, y se somete a un segundo proceso de destilación para obtener un producto de mejor calidad: mucho más

			puro, aromático y elegante. Familia de piscos: Capel 35°, Capel 40° Reservado Transparente, Reservado de Guarda, Reservado Moai y el Gran Pisco Capel 43°, todos con un sabor único, especial y doble destilado. (Pisco Capel, 2018)
COÑAC	Mundial	Hennessy	En Cognac, y solo en Cognac la bebida no es improvisada, se levanta con amabilidad y atención, firmeza y afecto. Primero, está la vid que produce Ugni Blanc, la uva ligera y afrutada especialmente adecuada para la doble destilación de Hennessy Maison en alambiques de cobre, con el fin de garantizar que los aromas sean excelentes y variados, solo las aguardientes de la región (Grande Champagne, Petite Champagne, Borderies y Fins Bois) son seleccionados para convertirse en grandes coñacs. Crecimiento del 6% anual lo convierte en el coñac de mayor venta en el mundo, la marca es propiedad de Moët Hennessy, versiones: Hennessy xo limited edition by Marc Newson, Hennessy Paradis, Hennessy XO, James Hennessy, Hennessy V.S.O.P Privilège, Hennessy Paradis Imperial, Richard Hennessy y Hennessy Privé. Vendió 6,5 millones de cajas de nueve litros a nivel mundial 2016. (Hennessy, 2018)
BRANDY	Mundial	McDowell's	Marca de bienes de consumo más grande de la India. Ha recibido excelentes críticas y está hecho de aguardientes de uva destilados en alambiques mezclados con aguardiente de uva importado. El color dorado vibrante se ve cálido en la botella que está hecha de vidrio esmerilado. Es una ofrenda que celebra las amistades y recuerda momentos preciados que pasamos con amigos cercanos, es brandy para saborear momentos especiales. Tiene un rico aroma de uvas

			selectas sobre una base de miel y vainilla. McDowell's se considera la marca N° 1 con 10,9 millones de cajas vendidas. Grupo United Spirits. (Diageo I. , 2018)
<b>OTROS:</b>			
Se consideran también como sustitutos a licores, vinos y cervezas, sin embargo satisfacen otro tipo de necesidad ya que su grado alcohólico es menor y sus efectos son diferentes, al igual que la capacidad para mezclarlos con otros ingredientes y crear cocteles o bebidas específicas es casi nula en comparación con los antes mencionados.			
Fuente: Elaboración propia.			

## **2.5 Perfil del cliente en el Sector Industrial**

Latinoamérica espera que este año las bebidas espirituosas aparezcan en más menús de cócteles de acuerdo con el pronóstico de tendencias culinarias y de cócteles 2017 de Kimpton Hotels & Restaurants, precisamente, a la par con las expectativas de la región, en Ecuador se espera un mayor consumo de bebidas alcohólicas tras ubicarse en el noveno lugar de los países con mayor consumo de bebidas alcohólicas, en el país se ingieren 7,2 litros de alcohol por habitante al año, hecho que se debe principalmente a la cultura y a los niveles socioeconómicos de la sociedad.

En la investigación “Determinantes Sociales y Económicos del Consumo de Alcohol en Ecuador”, se demuestra que las personas sin empleo, con menos escolaridad y con mayores índices de pobreza es la más propensa al consumo de alcohol. Se determinó que las personas que se encuentran en situación de pobreza tienen 1,12% más de probabilidad de ser consumidores excesivos de alcohol, que aquellos que tienen mayores recursos económicos; las personas que pasan de la educación primaria a la secundaria tienen 0,7% menos probabilidad de consumir, mientras que este porcentaje disminuye al 0,33% cuando pasan de la educación secundaria a la superior; y si la persona tiene empleo es 1,32% menos probable que se vuelva un consumidor de alcohol.

Adicional a ello, es muy común que la gente beba en todas las fiestas populares que son generalmente las fiestas de independencia, las conmemoraciones religiosas, y celebraciones populares como el Carnaval; los ecuatorianos beben para celebrar, festejar, enfrentar algún tipo de problema o incluso como forma de recreación juvenil y por ello el consumo empieza cada vez más pronto. (Andes, 2018)

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el periodo 2011-2012 más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, y de ellos un 12% tiene de 19 a 24 años, seguidos de un 11,5% de 25 a 44 años de edad, además el 41,8% de las personas que consumen alcohol lo hacen de manera semanal.

Por otro lado un 89,7% de las 912.576 personas de 12 años y más que afirmaron consumir alcohol son hombres y el 10,3% mujeres; y para hablar de condiciones geográficas tenemos que la ciudad que más gasta al mes por consumo de alcohol es Guayaquil, con 6'597.928 de dólares en 164.419 hogares seguido de Quito, con 4'356.607 de dólares al mes; y que la provincia con mayor consumo de licor es Galápagos con el 12% y la de menor consumo es Bolívar con el 3,9%. (Ecuadorencifras, [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec), 2012)

Finalmente el Centro de Estudios y Datos (CEDATOS) nos proporciona un análisis de las preferencias de consumo en bebidas alcohólicas a nivel nacional año base 2010:

- Un 79% de la población consume habitualmente o ha consumido alguna vez cerveza, seguido por un 42% que ha consumido vino y un 33% otros licores.
- Los otros tipos de licores que se consumen habitualmente son el Aguardiente con un 44,1% del total, seguido de 37,1% whisky, 14,9% ron y los demás un 3,9%.
- El volumen estimado de consumo por año es de 672,48 millones de litros de cerveza, seguidos de 41,84 millones de aguardiente y 25,93 millones de otros licores.
- Los lugares habituales de compra de cerveza son las tiendas/autoservicio con un 83,8% y 16,2% en bares o discotecas, los lugares habituales de compra de aguardiente son un 59,2% tiendas/autoservicio y 40,8% bares y discotecas y los lugares habituales de compra de los demás licores son 66,45% tiendas/autoservicio y 33,55% bares y discotecas. (Cedatos, 2018)

En conclusión, y gracias a la fusión de toda la información antes mencionada el perfil de consumidor de bebidas alcohólicas en el Ecuador es una persona con las siguientes características:

- Sexo: hombre.
- Edad: joven (de 19 a 24 años y mayor).
- Ingresos: de clase baja y media baja, sin muchos ingresos.

- Hábitos: consume semanalmente por motivos sociales, culturales y psicológicos.
- Preferencias: cerveza, aguardiente y whisky y los compra en tiendas/autoservicio.
- Región: principalmente de la Costa y en menor cantidad de la región Insular.

## **2.6 Calidad en el Sector Industrial**

Ecuador se maneja a través del Sistema Nacional de la Calidad para promover un funcionamiento sinérgico y coordinado de las acciones llevadas a cabo desde las instancias públicas y privadas consolidando mecanismos que permitan promover la calidad así como demostrar el cumplimiento de los estándares establecidos tanto a nivel nacional como internacional.

Este sistema y todas las instancias relacionadas buscan crear medidas para fortalecer el marco jurídico del Sistema Ecuatoriano de la Calidad optimizando el cumplimiento de la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad además de actividades como la adopción y adaptación de normas internacionales, emisión de regulaciones y normativas técnicas obligatorias, promoción para la designación y acreditación de nuevos laboratorios, y acciones encaminadas a la vigilancia y control permanente.

Precisamente con el fin de fortalecer el accionar gubernamental se crea un plan anual nacional de la Calidad donde se presenta un análisis general de la situación actual para posteriormente establecer una guía de las principales acciones identificadas como claves para la construcción adecuada de la ruta hacia la calidad.

El plan nacional de la calidad 2018 determinó cinco ejes estratégicos: Normalización, Metrología, Evaluación de Conformidad, Acreditación y Promoción de la Calidad.

## Normas INEN

A nivel internacional, la normalización es una labor que se lleva adelante a través de diversos organismos especializados en diferentes temáticas los mismos que pueden tener un alcance internacional, regional, nacional o de asociación o empresa. Estos organismos generan normas para, por un lado, promover y facilitar el comercio y velar por la productividad empresarial y la calidad en la fabricación, y, por otro, proteger y suplir las necesidades mínimas de los consumidores.

Ecuador maneja también una normalización técnica para establecer los requisitos que deben cumplir los productos y los servicios que se comercializan, los métodos de ensayo o prueba mediante los cuales se evalúa el cumplimiento de estos, estándares ideales que deben cumplir los procesos de fabricación o la entrega de productos o servicios y los sistemas de gestión para su desarrollo y mejoramiento.

La normalización tiene dos aristas, una que se constituye a través de los documentos normativos de aplicación voluntaria, los mismos que son un referente para gestionar, medir y alcanzar la calidad a lo largo de toda la cadena productiva; y otra, establecida a través de las regulaciones técnicas emitidas por las instancias de control donde se referencian los documentos normativos que tienen como propósito obligar el cumplimiento de mínimos necesarios en las características y/o especificaciones de deban reunir los procesos, productos o servicios con el fin de proteger y promover la salud, seguridad de personas, preservación del ambiente, y proteger al consumidor respecto a las prácticas engañosas.

Finalmente en Ecuador, la entidad encargada del desarrollo y difusión de la normativa técnica es el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN); el mismo que debe coordinar con las diferentes instancias de control y con los actores interesados, con el fin de determinar las prioridades nacionales para el desarrollo de las normas técnicas ecuatorianas, (Ministerio de Industrias, 2018) a continuación el listado del conjunto de documentos normativos vigentes para las bebidas alcohólicas en el país:

# CATÁLOGO DE DOCUMENTOS NORMATIVOS VIGENTES

RESPONSABLE: DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN: 2018-05-04								
*El año y mes que se muestra en la tabla corresponde al de oficialización								
CÓDIGO ICS			SECTOR	SUBSECTOR	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	REVISIÓN	TÍTULO
IVEL 1	IVEL 2	IVEL 3						
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	338	4	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DEFINICIONES
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	340	2	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE ALCOHOL ETÍLICO. MÉTODO DEL ALCOHÓMETRO DE VIDRIO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	341	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE LA ACIDEZ
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	342	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE ÉSTERES
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	343	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE LOS ALDEHÍDOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	344	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE FURFURAL
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	345	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE ALCOHÓLES SUPERIORES
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	346	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL EXTRACTO SECO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	347	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE METANOL
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	348	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE CENZAS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	349	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE LA DENSIDAD RELATIVA
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	350	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ENSAYO DE CATADO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	351	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE POTASIO EN VINOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	352	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE FOSFATOS EN VINOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	353	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE CLORUROS EN VINOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	354	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE SULFATOS EN VINOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	355	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE GLICERINA EN VINOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	356	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE ANHÍDRIDO SULFUROSO TOTAL
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	357	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL ANHÍDRIDO SULFUROSO LIBRE
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	358	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE AZÚCARES TOTALES POR
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	359	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL ESPACIO LIBRE
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	360	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL GRADO ALCOHÓLICO EN
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	361	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL ÁCIDO CIANHÍDRICO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	362	5	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. AGUARDIENTE DE CAÑA. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	363	5	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. RON (GINEBRA). REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	364	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. GIN (GINEBRA). REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	366	3	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. BRANDY. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	369	5	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. VODKA. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	370	4	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ANISADO. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	371	2	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. VINOS. CLASIFICACIÓN Y DEFINICIONES
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	372	4	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. VINOS. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	374	3	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. VINO DE FRUTAS. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	375	3	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ALCOHOL ETÍLICO DE ORIGEN AGRÍCOLA.
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	1546	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DEL TIEMPO DE PERMANGANATO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	1547	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. VINOS. DETERMINACIÓN DE LA ALCALINIDAD TOTAL DE LAS CENZAS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	1675	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ALCOHOL ETÍLICO RECTIFICADO. EXTRANEUTRO.
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	1637	2	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. LICORES. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	1933	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. ROTULADO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2014	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DETERMINACIÓN DE PRODUCTOS CONGÉNERES POR CROMATOGRAFÍA DE GASES
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2015	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CONTROL DE AÑEJAMIENTO. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2262	1	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. REQUISITOS
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2322	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. DETERMINACIÓN DE ALCOHOL
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2323	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. DETERMINACIÓN DE LA ACIDEZ TOTAL
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2324	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. DETERMINACIÓN DE DÍOXIDO DE CARBONO "CO2" Y AIRE
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2325	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. DETERMINACIÓN DEL PH
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2329	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. CERVEZA. DETERMINACIÓN DE ARSÉNICO
67	160	10	AGRICULTURA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS	TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS	NTE INEN	2802	0	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. COCTELES O BEBIDAS ALCOHÓLICAS MIXTAS Y LOS APERTIVOS. REQUISITOS

Fuente: (Ministerio de Industrias, 2018)

## Reglamentos Técnicos Ecuatorianos

La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas. Los reglamentos técnicos deben ser elaborados y emitidos por las diferentes entidades de los gobiernos central, provincial y municipal en el ámbito de sus respectivas competencias y los objetivos que éstas buscan lograr. A continuación la última modificación a los reglamentos técnicos para bebidas alcohólicas:

- NTE INEN 1837 (Bebidas alcohólicas. Alcohol etílico de origen agrícola. Requisitos) Tercera revisión.

Carácter de aplicación: VOLUNTARIA

Descripción: Establece los requisitos para el alcohol etílico de origen agrícola a utilizarse en la elaboración de bebidas alcohólicas.

## Metrología

La metrología es la ciencia que se encarga de las mediciones; y, dentro del Sistema Nacional de la Calidad, es uno de los pilares más relevantes porque a través de ésta se estructura y aplica los mecanismos necesarios para asegurar la exactitud y confiabilidad de las mediciones, resultado de la calibración periódica de los diferentes equipos tanto industriales como de los laboratorios, cuyos ensayos constituyen la evidencia para las certificaciones.

La acreditación y certificación constituyen procesos claves dentro del Sistema de la Calidad. La acreditación a través de procedimientos establecidos y reconocidos a nivel internacional, evalúa la competencia técnica, transparencia e independencia de las entidades dedicadas a la evaluación de la conformidad, asegurando que éstos cumplen con

los estándares establecidos en base a las normas internacionales, lo que permite garantizar confianza y credibilidad.

La certificación por su parte, es el proceso que evalúa competencias de personas, procesos (sistemas de gestión), productos y/o servicios tomando como referencia las normas técnicas o en su defecto los reglamentos técnicos. El organismo nacional de acreditación en el Ecuador es el Servicio Ecuatoriano de Acreditación SAE conjunto al Ministerio de Industrias, Producción y Operaciones MIPRO, así como la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA y el Ministerio de Comercio Exterior importantes referentes para la industria de alimentos y bebidas. (Ministerio de Industrias, 2018)A continuación las certificaciones emitidas:

*Tabla 5 Resumen de Certificaciones del Sector Industrial*

ENTIDAD	NORMATIVA	CERTIFICACIÓN
Ministerio de Comercio Exterior	Acuerdo Ministerial Nro. MCPEC2016-046 a través del cual el MCPEC, delega al Subsecretario de Gestión y Eficiencia Institucional para que realice la suscripción de las licencias de uso de las marcas denominadas “Primero Ecuador”	Licencia de uso de la marca “primero ecuador”: El principal objetivo de la marca PRIMERO ECUADOR es identificar a la producción nacional de calidad, fomentar el desarrollo del valor agregado entre otros para contribuir a la creación de una cultura de valoración de la industria nacional.
Agencia de Regulación y	Normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y	Certificado de Libre Venta (CLV): A productos alimenticios nacionales con Notificación Sanitaria o alimentos procesados que hayan sido inscritos por la línea de producción certificada en

Control Sanitario - ARCSA	establecimientos de alimentación colectiva.	Buenas Prácticas de Manufactura. Este es un registro que constituye un requisito solicitado por países donde se exporta el o los productos.
Agencia de Regulación y Control Sanitario - ARCSA	Normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva.	Certificado de Garantía de Lote  A los productos alimenticios nacionales que requieran del mismo para su exportación, se deben realizar análisis bromatológicos y microbiológicos en los laboratorios del ARCSA o en los laboratorios acreditados por la autoridad competente, y, autorizados por la ARCSA. Este es un registro que constituye un requisito solicitado por países donde se exporta el o los productos.
Agencia de Regulación y Control Sanitario - ARCSA	Normativa técnica sanitaria unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva.	Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): La certificación de Buenas Prácticas de Manufactura es voluntaria y tiene como objetivo el brindar a los productores las herramientas necesarias para asegurar que los procesos de producción cumplan con los estándares mínimos necesarios para la inocuidad de los alimentos. La certificación se la

		realiza en base a la norma ARCOSA a través de los organismos de evaluación de la conformidad acreditados por el SAE. El ARCOSA registra dichos certificados.
Fuente: (Ministerio de Industrias, 2018)		

Hay un sinnúmero de certificaciones y acreditaciones aplicables para el sector bebidas alcohólicas dependiendo de su modo de funcionamiento en cuanto a métodos de fabricación y gestión, sin embargo el listado a continuación describe las más utilizadas a nivel nacional:

*Tabla 6 Certificaciones aplicables del Sector Industrial*

ISOS	Sistemas de Gestión
•ISO 9001	•Sistema de gestión de calidad
•ISO 14001	•Sistema de gestión ambiental
•ISO 22001	•Sistema de gestión de inocuidad alimentaria
•ISO 6716010	•Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
•OHSAS 18001	

Es necesario indicar que la Subsecretaría del Sistema de la Calidad a través de la Dirección de Servicios de Calidad brinda asistencia técnica al sector industrial a nivel nacional con el objetivo de apoyar gratuitamente en la implementación de sistemas o modelos de gestión de calidad a empresas que demuestren su interés en recibir este servicio, con el fin de mejorar la calidad de los productos que éstas ofertan en el mercado nacional e internacional una alternativa muy útil para el caso de la empresa “Zenzero”.

## Evaluación de la conformidad

La evaluación de la conformidad al sector alimentos y bebidas en Ecuador se realiza atendiendo a las necesidades y peticiones emitidas por parte de:

\*Pedidos y denuncias específicas de los sectores industriales, gremios o asociaciones.

\*Denuncias de la SENA E.

\*Pedidos y procedimientos realizados por el INEN.

\*De oficio, en cumplimiento del Plan Anual de Control y Vigilancia.

\*Por pedido de otras subsecretarías del MIPRO.

Adicional a ello el sector debe participar en la “Plataforma de Atención al Consumidor” para quejas y consultas de los consumidores, lo cual, implica un mayor conocimiento de éstos respecto de sus derechos.

## Difusión del Sistema de la Calidad

La Subsecretaria del Sistema de la Calidad a través de la Dirección de Servicios de la Calidad ha considerado, como un mecanismo de difusión para crear la cultura de calidad en la población, aliarse con la Academia. En ese sentido se ha socializado el Sistema Nacional de la Calidad profesores o docentes con el fin de incrementar la cultura de la calidad.

## Marco Legal de la Calidad en Ecuador

1. Constitución de la República del Ecuador, donde se establecen los principios básicos que regirán para la seguridad, la protección de la vida la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas. Igualmente, se establecen los principios básicos orientados a impulsar la producción de bienes y servicios con calidad.

2. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, “Toda una vida”, que se fundamenta en los logros de los “últimos 10 años” y pone en evidencia la existencia de nuevos retos por

alcanzar, en torno a tres ejes principales: derechos para todos durante toda la vida; economía al servicio de la sociedad; y, capacidades sociales y estatales, para contar con un tejido social más fuerte y un Estado democrático para el bien común, que se proyecta hacia los 200 años de vida republicana.

3. Política Industrial del Ecuador 2017-2025 que gira alrededor de cinco pilares: incrementar la productividad, generar procesos de calidad, facilitar dinámicas de innovación, promover la inversión y potenciar nuevos mercados de comercialización.

4. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (2007) y su Reglamento vigente (2011); los mismos que presentan el marco general e institucional para la organización del sistema nacional de calidad en el Ecuador. De igual manera, establece los principios básicos que rigen la calidad en el país, así como los mecanismos de actuación para evaluar la conformidad y para sancionar su incumplimiento.

5. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000) y su Reglamento (2001); a través de los cuales se determina los derechos del consumidor, así como también el marco general y la organización institucional destinada a proteger al consumidor contra las prácticas engañosas, así como a corregir y sancionar dichas prácticas.

6. Resoluciones del Comité Interministerial de la Calidad:

\* Resolución no. 006-2014-CIMC (Se modifica la resolución 001-2013-CIMC, se expide el Marco General Ecuatoriano para la evaluación de la conformidad y el Manual de Procedimientos previo a la nacionalización, comercialización y vigilancia en el mercado en todas sus etapas para los bienes producidos, importados y comercializados sujetos a reglamentación técnica ecuatoriana).

\*Certificación de Productos.

\*Reglamento Interno para el Funcionamiento del Comité Interministerial de la Calidad (2016).

\*Directrices para la aplicación de la trazabilidad como mecanismo para la determinación de la conformidad con el reglamento técnico ecuatoriano (2014).

\*Directriz para la creación del sistema ecuatoriano de garantía de comercialización de productos seguros (2014).

\*Reglamento para la organización y funcionamiento del sistema nacional de calibración y de las redes metrológicas ecuatorianas (2017).

#### PLAN NACIONAL DE LA CALIDAD 2018

\*Marco general ecuatoriano para la importación de muestras de ensayos de aptitud/comparaciones interlaboratorios y materiales de referencia certificados para uso de laboratorios o centros de investigación (2014).

\*Decisión No. 817 publicada en la Gaceta oficial del acuerdo de Cartagena sobre “Tratamiento aduanero especial de patrones, instrumentos de medición, materiales de referencia e ítems de ensayos de aptitud entre los países miembros de la Comunidad Andina y con terceros países (2017).

\*Resolución 17 071 reglamento para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Calibración y de las Redes metrológicas ecuatorianas con Registro Oficial 969 de 23 de marzo de 2017.

### **III CAPÍTULO TERCERO ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS**

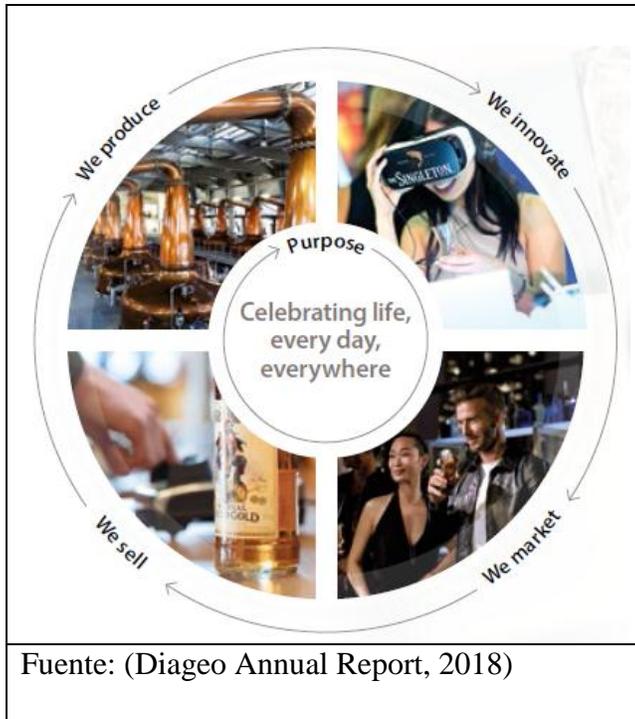
“La herramienta más poderosa que tenemos, nuestro principal activo, es la capacidad de aprender. En esta vida todo se decide y todo se aprende. La mejor forma de aprender es aprendiendo de los mejores”. (HERNÁNDEZ ALCAIDE, 2013) Partiendo de ello, esta investigación incluye un análisis de empresas ejemplo a seguir para “Zenzero”. El estudio se basa en empresas internacionales que operan a nivel mundial y regional, así como empresas nacionales con éxito local e internacional; todas ellas dedicadas en su mayor parte a la venta de bebidas.

#### **3.1 Empresas Internacionales**

##### **3.1.1 Diageo PLC**

Diageo PLC es una compañía proveedora de bebidas alcohólicas líder a nivel mundial. Hoy es considerada la mayor multinacional de bebidas del mundo dando seguimiento al desarrollo y la producción de marcas famosas como Johnnie Walker, Guinness, Smirnoff, Bailey’s, Tanqueray Gin o Captain Morgan. También forman parte de este portafolio otras marcas de bebidas alcohólicas y cervezas de menor alcance. Esta compañía además posee acciones en varias empresas a nivel mundial ejemplo de ello es José Cuervo S.A. exportador de Tequila líder mexicano, o Moet Hennessy fabricante y exportadora de champán y coñac líder de Francia.

Diageo PLC nace a finales de 1997 de la fusión de dos empresas reconocidas: Metropolitan y Guinness. Su nombre es una palabra artística compuesta de la palabra en latín “dia” que significa día y de la palabra griega “geo” que significa “para el mundo”. Esta combinación viene a formar el lema de la compañía: “Celebrating life, every day, everywhere”, “Celebrando la vida, cada día, por todas partes”. Las iniciales PLC, significan “public limited company”, ya que es una sociedad pública de responsabilidad limitada.



*Ilustración 14 Diageo's Philosophy*

Diageo está presente en más de 180 países. Estos mercados se dividen por unidades organizativas: América del Norte, Europa y la unidad Internacional que incluye a América Latina, el Caribe, África, Asia y el Pacífico. La empresa cotiza tanto en la Bolsa de Nueva York (DEO) como en la Bolsa de Londres (DGE).

Las marcas que distribuye Diageo forman parte de festividades en todo el mundo cada día. Sin embargo, no se trata sólo del éxito de las marcas sino también de la forma en la que se trabaja dentro de la empresa. La compañía ha logrado grandes avances en los ámbitos de diversidad e integración, impacto medioambiental y compromiso social. El enfoque de sus programas y campañas sigue siendo la reducción del consumo de alcohol en todo el mundo y crear conciencia para lograr un consumo más responsable. (Diageo PLC, 2018) A continuación un resumen de sus valores plasmados en ejes:

Tabla 7 Ejes Diageo

Ejes de sostenibilidad, responsabilidad gubernamental y ética Diageo	
Crear un rol positivo en la sociedad	Reducir el impacto ambiental
Diageo trabaja constantemente para abordar temas de consumo abusivo y mantener un enfoque permanente en cumplir los cinco Compromisos Globales de los Productores de cerveza, vino y licores.	Al depender de los recursos naturales que comparte con las comunidades, la compañía trabaja para reducir el impacto en el uso de agua, las emisiones de carbono, embalaje eficiente y eliminación de desperdicios.
Construir comunidades prósperas	Altos estándares de gobernanza y ética
Diageo quiere seguir siendo un gran lugar seguro y amigable con la diversidad para su gente. La compañía construye cadenas de suministro sostenibles y crea programas de empoderamiento en las comunidades para aumentar su acceso al crecimiento.	La compañía busca formas de fortalecer su integridad ayudando a su gente a hacer lo correcto. Dentro de los 30 días de unirse al grupo, todos los empleados deben completar la capacitación del Código de Conducta Empresarial para realizar negocios legales y honestos.
Fuente: (Diageo Annual Report, 2018)	

La venta de bebidas alcohólicas no es la única operación de este imperio global. Durante toda su notable trayectoria destaca una gran cantidad de proyectos, programas y negocios, algunos de ellos inclusive en línea y de alcance mundial, a continuación un resumen al año 2017 año de celebración por 20 años de trayectoria:

- En 2001, Diageo y Pernod Ricard adquirieron la marca de licores canadiense Seagram's. Esta adquisición llevó a Crown Royal (Canadian Whiskey) y Captain Morgan Rum a formar parte de la familia Diageo.

- El programa “Water of Life” (agua de vida) se lanzó en el año 2007 con la meta de proporcionar agua potable e instalaciones sanitarias a las personas en todo el continente africano. Desde su inicio el programa ha ayudado a más de 10 millones de personas en 21 países.
- 2008 y la familia Nolet y Diageo formaron una empresa conjunta, para distribuir el vodka Ketel One. En el mismo año fundó DRINKiQ, una plataforma en línea que informa a los consumidores a través de gráficos demostrativos y textos explicativos con el fin de que tomen decisiones responsables sobre su consumo de alcohol. (Drinkiq, 2018) Por otro lado la campaña “#JoinThePact” con la marca Johnnie Walker atrajo a cinco millones de voluntarios que nunca se pondrán al volante bajo la influencia del alcohol. El objetivo es llegar a un total de 50 millones de compromisos en 2025. Finalmente, se ejecuta el proyecto “Project Learning for Life” en América Latina y el Caribe, programa de capacitación para cantineros ejecutado en más de 40 países y que ha llegado a más de 120.000 personas. (Diageobaracademy, 2018)
- En 2011, Diageo se convirtió en la primera empresa global en invertir en bebidas espirituosas chinas de rápido crecimiento denominadas "White Spirits" al adquirir una participación en Shui Jing Fang. En el mismo año adquirió Mey İçki, la compañía de licores líder en Turquía.
- En 2012, Diageo adquirió Meta Abo Brewery en Etiopía y Ypióca Cachaça en Brasil. 2013 y la adquisición de United Spirits Limited en India es una realidad. Finalmente se convierte en el primer productor de licores que firma los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (UN Women’s Empowerment Principles).
- En 2015, Diageo adquiere Don Julio Tequila. 2016, año significativo, ya que fue nombrada una de las 25 compañías más diversas e inclusivas en el índice

de diversidad e inclusión de Thomson Reuters. (Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index).

- Por último, 2017, es el año de la adquisición del productor de tequila Casamigos y de la celebración de la capacitación de 1 millón de embajadores garantes del consumo de alcohol responsable como parte del programa DRINKiQ.com. (Diageo PLC, 2018)

Finalmente, Diageo mantiene objetivos claros para 2020. Estos se basan en el compromiso de actuar como un “buen ciudadano corporativo”, con gobierno y ética ejemplar, respeto por los derechos humanos y un enfoque en la creación valor compartido. La compañía conducirá su rendimiento con una cadena de valor basada en relaciones interdependientes, desde agricultores que cultivan ingredientes, a empleados y contratistas, a minoristas y locales que venden sus productos.

### Segmentación

Diageo se respalda en las tendencias del consumidor por zona, estas a nivel general presentan un mercado diverso, rentable y en crecimiento.

La compañía espera 500 millones de nuevos consumidores legales en la próxima década, la mitad será proveniente de la India y África, que vienen a ser su segmento de mercados desarrollados. Alrededor de 730 millones más de consumidores serán capaces de permitirse bebidas espirituosas de estilo internacional en la próxima década, y el 85% de este crecimiento provendrá del segmento mercados emergentes. Finalmente el aspecto cultural demuestra que el consumo de alcohol es una costumbre establecida con la cual la gente socializa y celebra la vida. Razón que permite determinar que el consumo está profundamente enraizado en los gustos y las costumbres en el segmento de los mercados locales.

Entendiendo esto la diversidad anticipa y modela las tendencias que son clave para ganar en el mercado. Diageo se maneja con distintas estrategias para cada zona en la que trabaja, por ejemplo para los mercados desarrollados la estrategia se basa en aumentar la participación de las bebidas espirituosas a través de la categorización, mientras que para los mercados emergentes busca apoyar a la “premiumización” de sus bebidas, además de una entrega selectiva que toma parte tanto para cervezas como para bebidas espirituosas permitiendo precios asequibles y así el acceso al consumidor de clase media. Por último la compañía usa la percepción y la medición para impulsar el rendimiento de la marca activando las marcas más adecuadas para cumplir con los gustos y preferencias de consumidores de mercados locales.

Mientras la población en los mercados desarrollados es típicamente estable o crece más lentamente que aquella en mercados emergentes, su nivel de ingreso disponible es más alto. Muchos de los consumidores buscan beber "mejor, no más" ya que apuntan a desarrollar sus gustos mientras mantienen un estilo de vida equilibrado. Este segmento está preparado para pagar una prima por alta calidad, esperando marcas con herencia y procedencia. Precisamente, la categoría de bebidas espirituosas internacionales, y dentro de ella el portafolio de reservas, ofrece a estos consumidores las marcas que se conectan con ellos y comparten sus valores.

Desde otro ángulo el crecimiento global en el número de personas en edad legal de compra de bebidas alcohólicas está en crecimiento, esto quiere decir que los mercados emergentes se impulsarán en gran medida. Adicional a ello, una clase media cada vez más rica presenta la oportunidad de ofrecer productos Premium a los consumidores. Por ello, se destinan las bebidas espirituosas convencionales a este segmento sin dejar de lado precios asequibles para aspirar un eventual progreso hacia marcas Premium internacionales.

Finalmente la compañía ha aumentado su énfasis en el abastecimiento local, incluyendo nuevos locales de embotellamiento con el fin de administrar el riesgo y planificar contingencias, el negocio se fortalece a través de un mejor enfoque en la productividad local. (Diageo Annual Report, 2018)

## Posicionamiento y Estrategia

Para la compañía, los estándares son todo, desde cómo produce y comercializa marcas, a cómo innovar y vender, así como la gobernanza y la ética establecida en su Código de Conducta de negocios. La compañía busca ser siempre flexible al seleccionar la cartera de marcas, esto principalmente con el objetivo de capturar la mejor y posiblemente la única oportunidad de enganchar al consumidor en cada mercado, y así posteriormente invertir directamente en las ofertas de crecimiento más beneficiosas para sí misma.

Diageo se maneja con modelos de negocio para las marcas que le permiten actuar tempranamente con tendencias específicas suministrando sus marcas de manera eficiente y efectiva asegurando un abastecimiento de calidad con producción local. La organización mantiene el liderazgo por ubicación geográfica, es decir selecciona a aquellos lugares que generarán la mayor parte del crecimiento en la industria a mediano plazo, ejemplo de ello son Estados Unidos y Europa.

Parte de estos modelos de negocio para las marcas es también la búsqueda de fama a través del compromiso de la compañía con la sociedad. Esta búsqueda se enfoca principalmente en apoyar a las comunidades cercanas, reducir el impacto medioambiental e innovar constantemente dirigiéndose por conocimientos acerca del consumidor.

## Portafolio Diageo PLC

Diageo posee un amplio portafolio con varias categorías, marcas y precios. Llega al mercado a través de marcas globales y locales ya que sus productos buscan satisfacer distintas necesidades. A continuación las marcas más reconocidas:

Tabla 8 Portafolio Diageo

Global giants <sup>(i)</sup>					
Our business is built around our six biggest global brands.					
					
Local stars <sup>(ii)</sup>			Reserve <sup>(iii)</sup>		
Can be individual to any one market, and provide a platform for our business to grow.			Exceptional spirits brands at above-premium price points to capture the global luxury opportunity.		
					
					
					
					

Fuente: (Diageo Annual Report, 2018)

"La salud ganó prominencia en la mente de los consumidores de hoy", dijo Deirdre Mahlan, directora para América del Norte de Diageo, en una conferencia. "Cada día vemos nuevas estadísticas y artículos sobre la alimentación sana, los males del azúcar y la necesidad de pasar menos tiempo sentado", lo que ha hecho que la compañía busque nuevas alternativas.

Hoy Diageo está probando versiones más saludables como un Baileys libre de lactosa y gluten elaborado con leche de almendras, o una línea de vodka Smirnoff con sabor a jugo

de fruta que, según la compañía, no tiene gluten ni jarabe de maíz, una sustancia con alto nivel de fructosa. (CHAUDHURI, 2016) En conclusión, el portafolio está en constante innovación.

### Etiqueta y Envase

La compañía mantiene el compromiso de colocar en sus botellas etiquetas con información nutricional detallando la cantidad de calorías, carbohidratos y el nivel de alcohol de cada bebida, sin embargo no detalla el resto de los ingredientes lo que ha ocasionado varias críticas. Últimamente, y como ya se mencionó, la compañía está trabajando para reducir su impacto medioambiental, justamente el embalaje y los desperdicios relacionados al etiquetado y envase de los productos son un punto de enfoque.

### Canales de Distribución

Diageo tiene 143 sitios de producción a nivel mundial, sus mercados están designados principalmente como mercados de importación; importación y producción de terceros e importación de propiedad de mercados locales.

Además, la compañía se destaca por tener una gran participación en los canales de mayoreo a nivel mundial ya que al poseer marcas de bebidas Premium de alta graduación alcohólica las tiendas especializadas en vinos y licores son su principal punto de venta.

### Publicidad Diageo PLC

Diageo no usa su publicidad únicamente para promocionar sus productos; la compañía está consciente de que al ser un productor mundial de bebidas espirituosas debe participar activamente en la lucha contra el consumo excesivo e irresponsable de alcohol. La compañía hace su contribución con campañas de información y educación a nivel mundial utilizando su know-how y años de experiencia en comunicación.

Diageo aplica campañas de prevención diferenciadas para llegar a los grupos meta relevantes. Su publicidad no está dirigida a menores, por ello ha impuesto reglas estrictas con respecto a la comunicación que aplica para promocionar sus productos. La compañía es una de las primeras en el mundo en desarrollar el Código de Marketing Diageo (DMC) en donde todas las actividades de publicidad y ventas están sujetas a una estricta regulación interna.

Parte de las campañas incluyen a 18+, esta, en algunos países como Alemania, vino a ser bastante exitosa y colaboró con la implementación de la Ley de Protección de la Juventud. 18+ se basa en dos pilares centrales: por un lado, brindar capacitación computarizada a los empleados en la caja que venden bebidas alcohólicas; y por otro, desarrollar un sistema de advertencia en la caja registradora que interrumpe el proceso de compra cuando se escanea un artículo que merece protección infantil, se hizo efectiva con la implementación de una señal audible y visual.(Diageo PLC, 2018)

Diageo también se maneja a través de asociaciones con otras partes interesadas. En el 2017, por ejemplo, comenzó un programa en más de 60 países destinado a reducir muertes y lesiones provocadas por accidentes de tránsito en asociación con el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación e Investigación (UNITAR). La compañía se centró en revisar la seguridad vial en aquellos países con las mayores tasas de mortalidad por accidentes de tránsito: México, Nigeria, Sudáfrica y Corea del Sur.

Otro ejemplo fue la presentación de un video llamado 'Decisiones' con la marca Johnnie Walker. Este coloca a los espectadores en una perspectiva amplia del asiento del conductor y su experiencia en un accidente de tránsito con el fin de hacerle entender cómo una decisión equivocada puede tener consecuencias devastadoras. Johnnie Walker publicó en línea el video Decisions 360 ° y fue visto más de 14 millones veces. Esto apoyó a la atracción de 3.1 millones de consumidores prometiendo nunca beber y conducir, y aseguró alrededor de 1.8 millones kilómetros de viajes seguros a casa.

Finalmente en marzo de 2017, desarrolló un nuevo programa de e-learning amigable con los dispositivos móviles. Este programa fue parte del entrenamiento DRINKiQ. Todo esto ayudó a superar el objetivo de alcanzar a un millón de adultos con materiales de capacitación que les permita hacerse garantes de la venta responsable de bebidas alcohólicas a nivel mundial. (Diageo Annual Report, 2018)

## Marketing y Estrategia

Para finalizar, es conveniente partir del entendimiento de que Diageo busca entender realmente al consumidor mundial para lo cual ha desarrollado habilidades propias de marketing e innovación. Hoy posee más de 200 marcas, que gracias a estas habilidades, son marcas poderosas y capaces de jugar un papel positivo en la sociedad. La compañía posee modelos de negocio que aplican estrategias específicas para cada país satisfaciendo las necesidades del consumidor en cada mercado.

El marketing Diageo de clase mundial significa no sólo la comercialización responsable, sino también la comercialización del consumo responsable. La compañía aspira a cambiar las actitudes y el comportamiento del consumidor, sin embargo reconoce que no puede lograr un cambio de comportamiento o cultura sólo por su cuenta, por lo que busca oportunidades para trabajar en colaboración con otros.

En el último Código de Marketing de Diageo se incorpora una orientación actualizada, que refleja la rápida evolución e innovación del uso de medios digitales y sociales, así como el compromiso para mantenerse en la vanguardia de la autorregulación efectiva. La responsabilidad tiene que ver con los principios, y los principios y el espíritu que sustentan el código, independientemente de los medios de comunicación, siguen siendo los mismos. Este código se aplica a todas las actividades destinadas a comercializar sus marcas de bebidas. Un resumen del código a continuación:

### 1. LEYES, CÓDIGOS Y POLÍTICAS

- El marketing Diageo debe:
- Cumplir con todas las leyes, reglamentos y códigos de la industria, y con todos los demás códigos y políticas pertinentes de Diageo.
- Cumplir con la letra y el espíritu de todas las leyes nacionales, reglamentos locales y los códigos de autorregulación y así como aquellos requisitos adicionales o más estrictos.
- Cumplir con todos los demás códigos y políticas pertinentes Diageo (Código de Conducta Empresarial, el Código Digital, la Política para la Investigación Responsable, y la Política de Información al Consumidor.)

### 2. ABSTINENCIA

- Mostrar siempre respeto a los que optan por abstenerse del alcohol. La compañía siempre respeta esta elección individual, y está consciente de valores locales y sensibilidades al respecto.
- No presentará a la abstinencia o la moderación del alcohol de una manera negativa, ni implicará que no es correcto o es absurdo rechazar una bebida, incluso de una manera humorística.
- Las promociones en centros de consumo o puntos de venta nunca presionarán a nadie para beber.

### 3. ATRACTIVO PARA ADULTOS

- Estar dirigido sólo a adultos y nunca dirigirse a personas menores a la edad legal de compra de alcohol, la política de Diageo es nunca dirigir sus actividades de marketing a las personas menores de 18 años.
- No utilizar ninguna imagen, símbolo, lenguaje, gestos, música, personaje de dibujos animados, persona, celebridad de entretenimiento/deportiva, héroe, o premio o regalo promocional que atraiga principalmente a los menores a la LPA.
- No asociará sus marcas con el logro de "ritos de iniciación" a la vida adulta y colocará su marketing en los medios de comunicación y eventos sólo donde se espere razonablemente que el 70% o más de la audiencia sea mayor a la LPA.
- Las marcas de Diageo no deben ser utilizadas para patrocinar deportes, celebridades o eventos que atraigan principalmente a personas menores a la LPA.
- Sólo colocaremos nuestro marketing en sitios de terceros en donde al menos el 70% de los visitantes de ese sitio web sean mayores a la LPA y todos los sitios web de marcas de Diageo deben contener un mecanismo de confirmación de edad.
- Las personas que participan en las promociones de nuestras marcas para el comercio mayorista/minorista deben tener una edad igual a la LPA o mayor.
- Ninguna investigación de mercado o consumidores será encargada o realizada por Diageo entre personas menores a la LPA.
- "LPA: la edad legal de compra de alcohol, o 18 años donde no hay LPA o cuando ésta sea menor de 18 años.

### 4. CONSUMO RESPONSABLE

- Representar y fomentar sólo el consumo moderado y responsable, nunca representar, tolerar o alentar el consumo excesivo o irresponsable y no hacer referencia de cualquier manera favorable a los efectos de la intoxicación.
- Las promociones para centros de consumo o puntos de venta fomentarán el consumo responsable y no apoyarán las actividades que fomenten el consumo excesivo.
- Se requieren recordatorios de consumo responsable (RDRs, por sus siglas en inglés) claramente evidentes en toda la publicidad ATL para nuestras marcas. Esto incluye la televisión, el cine, la radio, aire libre, digital, impreso y cualquier otra actividad publicitaria ATL.
- Cuando sea legalmente permisible, todas las etiquetas traseras nuevas y embalaje secundario (en productos de propiedad de Diageo de 200 ml o más), deben incluir BEBA CON RESPONSABILIDAD (o su traducción) y mencionar el recurso en línea de consumo responsable de Diageo: DRINKiQ.com
- Cada sitio web de la marca Diageo debe incluir en el pie de cada página un enlace al recurso en línea de consumo responsable de Diageo: DRINKiQ.com

### 5. CONTENIDO DE ALCOHOL

- Por medio de los envases, sitios web y otros canales apropiados, proporcionar información clara, objetiva y neutral sobre el contenido de alcohol de nuestras marcas y recetas de bebidas, cuando esté permitido por la ley.
- Nunca presentar la graduación alcohólica alta como el tema dominante o el principal fundamento del atractivo de cualquier innovación de productos o marketing.

Fuente: Elaboración propia *Ilustración 15 Código de Marketing Diageo*

#### 6. BENEFICIOS FUNCIONALES, DE RENDIMIENTO, TERAPÉUTICOS O DE SALUD

- No implicar que sus marcas ofrecen algún beneficio de salud, terapéutico, dietético, funcional o de rendimiento.
- No implicar ningún beneficio de energía o de resistencia, ni que el alcohol es el catalizador de cualquier cambio en el estado de ánimo.
- No mostrar o dirigirse a las mujeres embarazadas.
- No implicará que beber aumenta la virilidad, la capacidad mental o el rendimiento, las habilidades o la fuerza.

#### 7. ÉXITO SOCIAL Y SEXUAL

- No mostrar ni implicar que beber es necesario para obtener el éxito social o de otro tipo, ni para superar las inhibiciones o para ser aceptados socialmente.
- No mostrar ni implicar que beber aumenta el atractivo sexual o es un requisito para el éxito sexual.
- Se debe evitar el uso de actividad sexual implícita, escenarios de seducción, y premios o regalos que violen el espíritu de estas disposiciones.

#### 8. BEBER Y CONDUCIR Y OTRAS ACTIVIDADES POTENCIALMENTE PELIGROSAS

- Sólo mostrar el consumo de alcohol en circunstancias seguras y apropiadas.
- Nunca mostrar el consumo antes o durante la conducción de vehículos motorizados, la operación de maquinaria, o cualquier otra actividad o situación similar.
- Esta disposición no se aplica a las marcas no alcohólicas, a menos que el nombre de la marca contenga o pueda asociarse con una marca de alcohol existente.

#### 9. ASOCIACIONES ANTISOCIALES O INAPROPIADAS

- No representar o sugerir cualquier forma de asociación con el comportamiento antisocial o ilegal.
- No representar o sugerir cualquier forma de asociación con la violencia. No representar o fomentar el consumo de tabaco.

#### 10. BUEN GUSTO Y DECENCIA

- Reflejar estándares contemporáneos generalmente aceptados de buen gusto y decencia.
- Ser juzgado desde la perspectiva de la sociedad en general, tanto a nivel local como a nivel mundial.
- Ser sensible a la diversidad local y cultural.

Fuente: Elaboración Propia *Ilustración 16 Continuación Código Diageo*

Este incluye, pero no se limita a:

- Planeación de los consumidores y estudios de mercado, innovación de marca y productos. Nombres de marcas y embalajes, publicidad comercial y materiales de venta. Marketing y eventos experienciales y nombres de cocteles y recetas de bebidas.
- Publicidad para el consumidor, relaciones públicas (RP), marketing relacional, medios digitales, móviles y sociales, programas de entretenimiento de marca, patrocinios y mercancía de marca, actividades promocionales para el comercio.

El código colabora a impulsar iniciativas de consumo responsable con: DRINKiQ, antes mencionado a través del intercambio de herramientas de mejores prácticas, información e iniciativas. (Drinkiq, 2018)

El código no es la única manera de manejar su marketing a nivel internacional, la compañía además potencializa aspectos específicos en sus ventas para cada segmento de cada país, más adelante casos de estudio con las estrategias más exitosas al 2017.

Las marcas de la compañía, no son nada sin su historia, el cliente es fiel a ellas principalmente por el legado al que rememora en su cabeza, y es esto lo que Diageo busca mantener en sus estrategias de marketing, creando spots y anuncios que recuerden años de tradición y calidad permanente, frases célebres, lugares tradicionales de fabricación, destilerías, colores y logos suman para crear la imagen pronta a grabarse en la mente del consumidor.

Diageo ha sabido mantener muchas marcas de generación en generación entrando en contacto con sentimientos, emociones y recuerdos de la gente, es por eso que al momento de elegir a las celebridades y el spot para cada marca es sumamente selectivo.

Por último, sin restarle importancia, es necesario mencionar al recurso tecnológico de la compañía. Diageo cuenta con una interfaz digital denominada Catalyst, que le permite asegurar la efectividad de sus operaciones marketeras con información inmediata. Esta herramienta colabora generando la suma de dinero adecuada a invertir para cada marca de acuerdo al rendimiento mínimo esperado de la mismas tras analizar resultados de la aplicación de planes de marketing anteriores.

Además adjunta el posible impacto de cada actividad planeada, todo esto, sin duda, resulta en una habilidad progresiva mucho más certera para el desarrollo del marketing en la compañía.

## 1.-México:Johnnie Walker la marca más icónica.

- En 2017 Diageo lanzó 'Keep Walking Mexico', una campaña vibrante destinada a reclutar una nueva generación de consumidores legales denominados "millennials".
- 'Keep Walking Mexico' se conectó con una creciente ola de orgullo nacional, alcanzando a los consumidores, a través de medios digitales, TV y redes sociales.
- También lanzó el 'Johnnie Walker' Red Hour 'para apoyar la campaña en el comercio y a través de la música en festivales y la Fórmula 1.
- Finalmente la campaña "Actuando Mejor" tuvo como objetivo mejorar las formas en que se vende alcohol y se asoció con el Ministerio de Educación de Querétaro para proporcionar información a los estudiantes sobre los peligros de consumo de alcohol en exceso.

## 2.-Gran Bretaña: Cîroc ,un vodka de lujo donde la influencia es clave

- Ganar en la categoría "de reserva" y la oportunidad de expansión estuvo en Gran Bretaña con Cîroc y su éxito se ha construido sobre una profunda comprensión de cómo y dónde los consumidores quieren disfrutar de celebraciones de lujo.
- A través de la asociación con una influyente selección de clubes nocturnos en ciudades de todo el país, Cîroc ha capturado las ocasiones de celebración y creó un efecto que se ha filtrado en el crecimiento, en el on-off y el comercio.
- Los embajadores en la forma de graduados de Learning for Life también juegan un papel clave en la estrategia de consumo responsable. Más de 900 personas se graduaron de 80 cursos.

## 3.-Camerún:"The Cube",permite traer bebidas espirituosas.

- The Cube es una instalación de embotellado independiente en Douala, Camerún. Lo que permitió traer bebidas espirituosas accesibles y asequibles por primera vez.
- La producción local fue clave y dio forma al mercado de bebidas alcohólicas en Camerún y África. A través del Cubo, Camerún es el primer país de África que embotella whisky escocés Black & White, se cubre aproximadamente 60% del país a través de 37 distribuidores locales.
- Además el programa Agua de Vida ha conectado a 900,000 personas en todo el país para purificar el agua desde 2008.

## 4.-América del Norte: Éxito en innovación con el whisky

- En 2014, se lanzó Crown Royal Regal Apple, que se convirtió en el más rápido variante de espíritus para llegar a un millón de casos, en los Estados Unidos (EE. UU.). Dos años después, se lanzó Crown Royal Vanilla. Estas innovaciones resultaron en una mayor conciencia y juicio así como la atracción de milleniélas, mujeres y consumidores multiculturales.
- Bulleit es el bourbon más popular en los EE. UU., y en 2017 se abrió una nueva destilería Bulleit en Shelbyville, Kentucky, esta posee un estanque bio que actúa como un sistema de filtración natura para el agua lluvia.

## 5.-India: "Perfect Stores"transforma la experiencia del consumidor

- El programa Perfect Stores está dirigido a ganar en el punto de compra con la transformación de alrededor de 20,000 tiendas estableciendo un conjunto claro de normas y trabajo con minoristas para centrarse en la visibilidad correcta, estantes compartidos y comercialización.
- Diageo se compromete a reducir el consumo perjudicial entrenando a 4.000 agentes de policía y 6.000 conductores y celebró la primera Diageo Young India Summit on Road en la Universidad de Delhi en asociación con ENACTUS, una red global de estudiantes, académicos y líderes empresariales.

## 6.-Global: reinvertir en crecimiento a través del suministro internacional

- Desde 2015 la compañía maneja un programa de productividad centrándose en la eficiencia del día a día para reducir el costo con cinco enfoques clave.
- La oferta global es uno de ellos, esta desarrolla y despliega las mejores prácticas de procesos de fabricación. Además mejorar el suministro con estrategias de abastecimiento, optimización de logística, y la descomposición y evaluación del costo de los bienes.
- Por ejemplo en 2016, la botella y embalaje de Johnnie Walker Platinum pasaron por el proceso 'tramlining' lo que permitió descubrir que muchos de los costos venían del paquete y que al tomarlos en cuenta se podrían ahorrar varios millones.

## 7.-Global: Previendo la conducción bajo el efecto de bebidas alcohólicas

- Diageo trabaja con gobiernos, policía, ONG y otras partes interesadas de la comunidad. La compañía está consciente de la necesidad de extender y construir programas efectivos hasta que las muertes se eliminen a nivel mundial.
- Por ejemplo apoya al entrenamiento de oficiales a través de programas como Road to Safety en India, Twa Kwano Mmom en Ghana, y una asociación con la policía en Tailandia. También apoyamos a campañas de consumo responsable con marcas como Johnnie Walker. Ha llegado a más de 40 países, con 3.1 millones de personas haciendo el compromiso nunca beber y conducir.
- Además ayudó a República Dominicana a formular leyes sobre los límites de alcohol en la sangre en 2017. Inclusive su compromiso ha llegado a la realidad virtual donde lanzó una simulación que pone al espectador en medio de una tragedia como parte de la campaña DRINKiQ.

## 8.-India: Energía renovable para actuar frente al cambio climático

- Diageo usa la energía solar y la agricultura como combustibles de biomasa, transformando la huella de carbono y ayudando a cumplir el compromiso global de reducir emisiones de gases de efecto invernadero.
- Nuevos paneles solares en Baramati y los sitios de Nasik en Maharashtra, que producen 1.2 megavatios de energía, suficiente para abastecer 20% de las necesidades de electricidad. Al mismo tiempo, ha adaptado calderas la destilería de Aurangabad donde previamente se quemaba carbón.
- La compañía también ha reducido el desperdicio para verter en un 50%, eliminando la ceniza de la quema de carbón y reducir el costo de producir vapor por £ 3 por tonelada o 20%.

## 9.-Camerún: Derechos humanos, desafíos de seguridad en entornos complejos

- Diageo usa personal de seguridad privada en la Operación Guinness en Camerún. A pesar de que habían sido entrenados para operar en línea, gracias a al Código de Conducta Empresarial y la política de derechos humanos, un SpeakUp confidencial identificó que el personal no tomó vacaciones anuales y estuvo trabajando inaceptablemente largas horas.
- Diageo tomó medidas disciplinarias contra la empresa de seguridad por incumplimiento de contrato, mientras que se proporcionó un entrenamiento suplementario para la línea de gerentes y líderes sénior en la ubicación garantizando que el personal de seguridad opere dentro de lo legal.

## 10.-Etiopía: Creciendo con la agricultura

- En Etiopía, desde 2013, ha mejorado el ingreso y bienestar de la agricultura a través del Programa de crecimiento (S4G). Con más de 6.000 agricultores en crecimiento y la construcción de un suministro confiable de cebada local. Diageo trabaja inteligentemente y de manera responsable para empoderar a los agricultores y sus familias de todo el mundo.

Fuente:(Diageo Annual Report, 2018)

En definitiva, toda creación Diageo es el resultado de un análisis meticuloso que toma en cuenta rasgos transculturales y poblacionales, números y estadísticas, tendencias y emociones siempre pensando en mantener en pie la necesidad de mantener una relación sana con las bebidas alcohólicas y resaltando la moderación y responsabilidad.

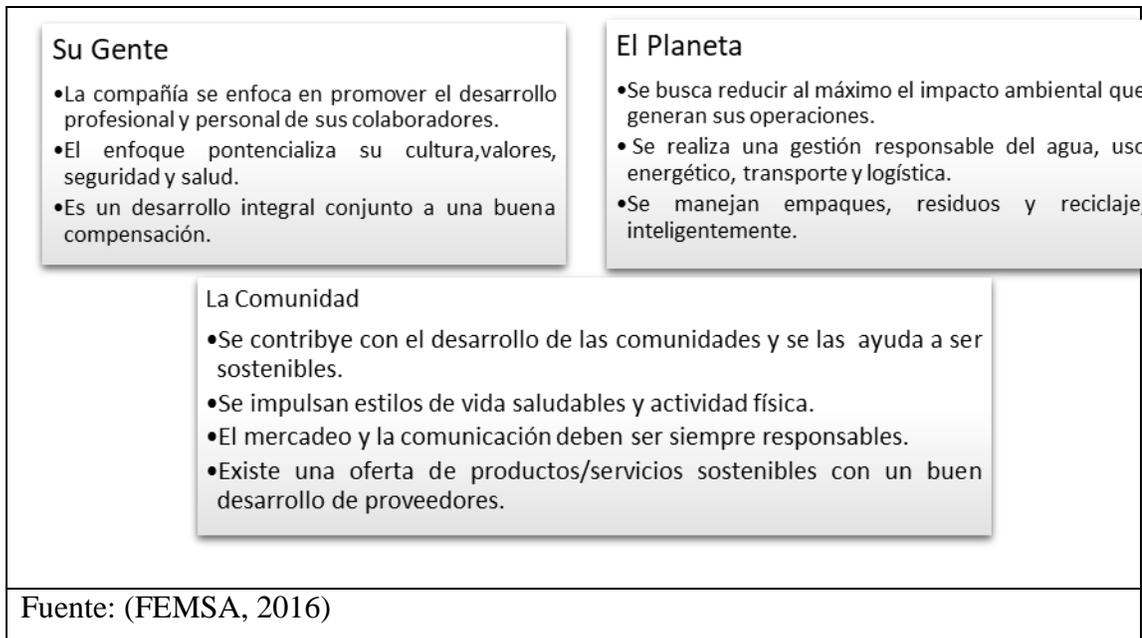
### **3.1.2 Fomento Económico Mexicano (FEMSA)**

En 1890 cuatro empresarios mexicanos fueron los responsables de comenzar al fabricante y embotellador mexicano de bebidas por excelencia. Todo comenzó en la cervecería Cuauhtémoc con 100000 pesos y 72 empleados para llegar a ser la segunda embotelladora de Coca-Cola a nivel mundial con un 10% de ventas, y a la vez, distribuir todas sus marcas en Latinoamérica llegando a ocupar la cima frente a otras en la región con un 40% del mercado.

Adicional a ello, esta mantiene otro tipo de negocios siendo dueña de la mayor cadena de comercio minorista denominada Oxxo que hoy en día esta es una de las más prometedoras al poseer Oxxo Gas, una cadena de estaciones de servicio de combustible. Posee también una división de salud y farmacias, consultoría logística y un conjunto de negocios estratégicos. FEMSA está presente en nueve países de la región con al menos 215 millones de consumidores y 150000 empleados.

Al igual que otras compañías, FEMSA ha seleccionado sigilosamente oportunidades de inversión. FEMSA posee un 20% del Grupo Heineken siendo su segundo mayor accionista, adquirió Panamerican Beverages (Panamco), Jugos del Valle, Refrigerantes Minas Gerais, Agua de los Ángeles y Agua Brisa. Actualmente todo el portafolio comprende una gran variedad de refrescos, jugos, aguas y bebidas energéticas. Finalmente, gracias a su gestión de negocios estratégicos la compañía ha logrado manejar una oferta de servicios, refrigeración y plásticos. (FEMSA, [www.femsa.com](http://www.femsa.com), 2018)

En cuanto a su modelo de negocio y gestión, se maneja ligando el trabajo de cada área a sus valores empresariales, el impacto de ellos se ve reflejado en varias acciones, a continuación un resumen de ellos:



*Ilustración 19 Modelo de negocio Femsa*

El accionar de la compañía no es meramente de carácter comercial, esta también construye su imagen con relaciones de valor mutuo con las comunidades conexas. Un fragmento de ello, es el Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO) que se encarga de mantener diálogo, colaboración y confianza en comunicación bidireccional con las comunidades con el fin de mantener el compromiso de detectar oportunidades y riesgos.

Este modelo está compuesto por un conjunto de esquemas de gobernanza, normatividad, procesos de operación y mejora continua. El objetivo es mejorar el entorno a largo plazo. Los campos de acción de este programa son, el agua: saneamiento e higiene y proteger fuentes naturales; la educación: hábitos saludables y nutrición, y el desarrollo infantil temprano. (FEMSA, [www.FEMSA.com](http://www.FEMSA.com), 2016)

## Segmentación

Al igual que otras de su talla, FEMSA maneja una segmentación de acuerdo a la ubicación geográfica en la que vende y los gustos y preferencias predominantes de los consumidores en esos lugares. Se maneja con plantas y tiendas por ubicación, para posteriormente seleccionar cuidadosamente nuevas ubicaciones de acuerdo al comportamiento de ellas.

Otro dato a resaltar es que la compañía vende pensando en el comportamiento habitual de sus consumidores, es decir modifica a sus productos para satisfacer necesidades específicas de acuerdo a costumbres y ciertos rasgos culturales. Por ejemplo, la mayoría de bebidas son producidas pensando en el consumo en el hogar, en el consumo “on the go”, y el consumo en restaurantes, bares, cines, hoteles, recepciones etc.

A más de ello, segmenta su mercado con la idea de penetrar con una imagen saludable de acuerdo a las últimas tendencias y buscando hacer de sus consumidores clientes ocasionales, sociales y que signifiquen de alguna forma una permanencia futura en la compra de la marca. (FEMSA, [www.femsa.com](http://www.femsa.com), 2018)

## Posicionamiento y Estrategia

FEMSA se maneja creando productos resultantes de un modelo de negocio sostenible, donde se crean condiciones sociales, ambientales y económicas basadas en la ética. Este modelo actúa de forma transversal entre la compañía y los grupos de interés relacionados para generar valor con cada marca.

La compañía grafica su forma de funcionar como un árbol cuyas raíces (el eje base) son la ética y sus valores, seguido del tronco y sus ramificaciones (ejes rectores) sus empleados, el planeta y la comunidad con áreas de acción específicas y la copa del árbol con la visión de transformar positivamente sus comunidades a través de sus productos.

Toda esta filosofía ha llevado a la compañía a mantenerse en la cima en la región, a crecer y a atraer inversionistas como Bill Gates quien recientemente a través de Cascade Investments LLC, decidió comprar acciones. Este tipo de decisiones, ranking, benchmarking de otras empresas, entrevistas, publicaciones, comerciales y el estatus, son la clara muestra de la confianza que existe hacia la empresa. La compañía se comprometió a seguir trabajando y mejorando su estrategia para continuar generando más valor a sus accionistas, clientes y colaboradores. (Femsa, 2007)

En pocas palabras FEMSA, es una compañía líder, con estrategias, métodos y líneas de acción claras que le han permitido desarrollarse hasta lograr fidelidad y diversificación.

### Portafolio

FEMSA oferta mayoritariamente bebidas no alcohólicas, sin embargo como ya se mencionó antes la compañía en sí, posee negocios de distintas ramas. Sin duda la marca más reconocida de la compañía es Coca-Cola, especialmente la clásica, y para aclarar todas las demás y su diversificación la lista continuación describe los negocios de la compañía y las marcas pertenecientes a cada unidad de acuerdo a la siguiente estructura:

1 Coca-Cola FEMSA	2 FEMSA Comercio	3 Negocios Estratégicos.
-------------------	------------------	--------------------------

Tabla 9 Portafolio Femsa

Coca-Cola FEMSA y Estrella Azul	Marcas		
 	 <p>Coca-Cola</p>	 <p>Coca-Cola Light</p>	 <p>Fanta</p>
	 <p>Fresca</p>	 <p>Sprite</p>	 <p>Sprite Zero</p>
	 <p>Powerade</p>	 <p>Ciel</p>	 <p>Ciel +</p>
	 <p>Ciel mini</p>	 <p>AdeS</p>	 <p>Santa Clara</p>
	 <p>Delaware Punch</p>	 <p>Powerade ION4</p>	 <p>Vitaminwater</p>

Fuente: (FEMSA, www.femsa.com, 2018)

<b>FEMSA Comercio</b>			
<b>División Comercial</b>	<b>Marcas</b>		
<b>División Salud</b>			
<b>División Combustibles</b>			
  	  	 	 
<p>Fuente: (FEMSA, <a href="http://www.femsa.com">www.femsa.com</a>, 2018)</p>			

## Negocios Estratégicos

**Solistica, Imbera, PTM, Torrey, Cooking Depot y Procut.**



Fuente: (FEMSA, [www.femsa.com](http://www.femsa.com), 2018)

## Etiqueta y Envase

FEMSA cumple un proceso de envasado y código de etiquetado de acuerdo a los requisitos legales de cada país, precisamente uno de sus objetivos es mantener la eficiencia y rigurosidad en la línea de etiquetado así como continuar innovando el diseño de sus envases de acuerdo a las tendencias de los consumidores en cada nación.

El tamaño, colores, semáforo, información nutricional, diseño, información adicional y distinción clara frente a la competencia son focos de atención para el desarrollo de cada marca. La compañía además aporta al cuidado del medioambiente reduciendo desperdicios y utilizando materiales más amigables con el fin de contribuir a la sociedad.

## Calidad del producto y valor

La calidad en FEMSA se toma desde un punto de vista holístico es decir, no solamente sus productos demuestran la calidad de la compañía si no sus equipamientos técnicos, la sostenibilidad de su gestión y procesos, y la satisfacción de quienes trabajan para ella. La calidad es toda una filosofía que abarca a todo el conjunto con el fin de optimizar el rendimiento empresarial y su crecimiento a corto y largo plazo.

Certificaciones de producto, de seguridad y salud ocupacional, inocuidad, responsabilidad ambiental y demás se renuevan y mejoran año a año, nueva planta es sinónimo de nuevo plan de calidad, todo estándar internacional es considerado, asegurando la mejora continua y la excelencia.

## Innovación

FEMSA México busca innovar no solamente a través de sus productos, su envase, etiqueta, y la presentación en general, sino que también invierte en la renovación de procesos y máquinas para la producción y embotellamiento en cada nación.

Sin duda, México es uno de los lugares más representativos para la compañía por lo que sus plantas son sede de constante modernización. Por ejemplo, se invirtió en la tecnología PET, con una clase de equipos que envasan productos con materiales desechables obteniendo ahorro de espacio, y así permitiendo cumplir niveles de calidad más exigentes, una mayor facilidad de manejo y una mayor contribución a la sostenibilidad.

Además, los rendimientos y velocidad del soplado InnoPET Blo- Fill-Block, parte de todo este proceso de innovación, permitió lograr un consumo de energía mínimo ahorrando hasta un 40%, con estabilidad simultánea del proceso y máxima disponibilidad, para así reducir los costes operativos totales lo máximo posible. Todo el equipo asegura las mejores condiciones higiénicas y una alta flexibilidad de llenado.

Independientemente de la forma y de las características de las botellas de plástico, el equipo inclusive permitió idear nuevos envases desechables para otros segmentos del mercado que buscan opciones más económicas. Precisamente la creación de una botella de 0.6 litros ha ido ganando mayor popularidad en el tiempo gracias a este sistema que se caracteriza por la alta exactitud de dosificación y un arranque preciso y sin pérdidas.

Finalmente, esta innovación cuenta con una mesa acumuladora que garantiza el cuidadoso tratamiento de las botellas PET y un aprovechamiento óptimo de las superficies operativas. Adquisiciones así se dan repetidamente, todo ello ha permitido a FEMSA actuar efectivamente frente a una demanda en crecimiento y a la necesidad de acrecentar el negocio tanto en México como en Latinoamérica. (FEMSA, [www.femsa.com](http://www.femsa.com), 2018)

### Canales de Distribución

Al ser una compañía cuya manera de trabajar incluye una diversificación de unidades de negocios por país, los canales de distribución son ampliamente variados. FEMSA está presente en 12 países y llega a más de 350 millones de personas a través de tiendas, supermercados y otros puntos de venta.

Por ejemplo a través de Oxxo se llega a más de 12000 tiendas. Esto, gracias a una gestión logística manejada por la misma compañía. Esta se diseña, opera y da resultados a través de una asesoría integral con el fin de cerciorar prácticas y procedimientos competitivos y a la vez sostenibles.

Uno de los ejes dentro de estas operaciones es la optimización del uso de combustibles en el transporte mitigando emisiones contaminantes y desperdicios tóxicos. FEMSA monitorea sus operaciones 24 horas, capacita a sus empleados y contrata a técnicos expertos en manejo y gestión ecoeficiente. La compañía además empezó hace dos años el uso transportes especializados para rutas de montaña, superando al tradicional transporte de rutas planas.

La compañía también busca aliados para sus planes, como muestra se puede citar al programa “Transporte Limpio” en México. Este se desarrolla junto a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Programas como este encaminan estrategias, prácticas y el acceso a tecnología para transformar a eficientes a todas las operaciones de transporte.

Otro ejemplo, es la reciente creación de un programa piloto entre FEMSA y Amazon, este estaría destinado a usarse en las tiendas Oxxo. El objetivo es usar a estos lugares como puntos de recepción de paquetes Amazon para posteriormente ser recogidos por el cliente, y de esta asegurar indirectamente la venta de algún producto en la tienda.

Al fin y al cabo, FEMSA demuestra que todo el sistema de distribución, es el resultado de una organización que reúne a varias áreas, y toda esta red se enfoca en crear fórmulas adecuadas para cada lugar, abaratando costo y manteniendo una buena relación con el medio ambiente sin dejar de lado la eficiencia y la efectividad de entrega.

## Publicidad

La publicidad FEMSA se difunde de acuerdo al segmento de cada marca. Claro ejemplo de ello es Coca-Cola y su estrecha relación con las emociones y sentimientos que busca crear en la mente del consumidor. Festividades como navidad, año nuevo, San Valentín, entre otras hacen que la marca modifique su publicidad buscando llegar con imágenes que evocan emociones como felicidad, amor y bienestar.

Sin embargo, esto no aplica para las otras divisiones. En el caso de ciertos negocios estratégicos y otras ramificaciones, la publicidad evoca seriedad, resultados y valor para quien considere comprar en y/o comprar a algún comercio de FEMSA.

Al igual que la filosofía empresarial, la publicidad también se encarga de comunicar y registrar los logros con la comunidad y el entorno. El nombre de la compañía se usa también para fines de solidaridad con la gente de una u otra forma afectada por su gestión. En conclusión la estrategia comunicacional se diversifica para llegar tanto al segmento que va a compra productos FEMSA como aquel que podría hacerlo tras haber recibido algún beneficio por sus iniciativas comunitarias.

## Marketing y Estrategia

El marketing es un campo sumamente dinámico para FEMSA. Sus empelados aseguran que les urge la necesidad de usar tantos medios como sea posible cambiando día a día su estrategia. Las herramientas sobrepasaron al mero uso de propagandas en televisión o radio y grandes letreros. Hoy las tiendas de productos FEMSA deben estar equipadas con otras herramientas.

Es normal mirar en tiendas y licorerías una “video wall”, una pared completa con spots reproduciéndose constantemente, “kinect posters” letreros metalizados y repetitivos, y dispositivos “sensor traffic analytics” que colaboran mediante cámaras tomando datos de la clase de consumidores de cada producto ofertado. El marketing para FEMSA es

sumamente importante, ya que además permite crear un filtro entre cliente y el abastecimiento.

La publicidad exterior, BTL, los medios digitales, mallas, eventos, activaciones, y demás similares son claves para el rendimiento de ventas. Se trabaja sobre la marcha y se busca efectividad masiva.

Eventos deportivos como los juegos olímpicos o torneos internacionales de fútbol son fuentes de ingreso importantes para FEMSA en el sector de bebidas. Heineken por ejemplo, apuntó así a la Copa Mundial de la FIFA 2014 y su cuota creció con fuerza. Con la compra por un valor de 3.800 millones de euros, el grupo holandés no solo aseguró una sólida posición de mercado en México, sino también en Brasil, donde la Copa del Mundo tuvo lugar cuatro años después.

Al igual que la publicidad, el marketing de marcas FEMSA se desarrolla apuntando a la atención de cada segmento estratégico. Cada proyecto es diferente y se comienza desde lo más pequeño a lo más grande para traducir las necesidades específicas en tendencias de publicidad. Para la marca Coca- Cola por ejemplo, las fechas festivas como la Navidad son sinónimo de oportunidad ya que representa una de las etapas donde más trabajo se tiene para el área de marketing al ser responsables de transmitir la magia de la fecha con su producto.

La sinergia entre marketing y abastecimiento representa una mejora en tiempos de entrega, en el entendimiento de las características, la cantidad y la calidad que el cliente espera.

Desde otro punto de vista, el tener clientes no significa meramente el consumidor inmediato, si no también distribuidores autorizados y cadenas mayoristas. Para ellos se desarrollan exposiciones sobre el negocio y las oportunidades de inversión, en donde la cartera de clientes y proveedores crece, se aportan estrategias trimestrales para cada caso y se recibe un “feedback” del acontecer actual en el entorno.

Para terminar este análisis de empresas internacionales, es importante resaltar también que hoy las marcas pertenecientes a ambas compañías despliegan una serie de métodos de marketing para utilizar las redes sociales. Esto sin duda llamará la atención de nuevas políticas gubernamentales, pues la aparición de plataformas como Facebook y Twitter cambió la naturaleza del marketing digital de bebidas permitiendo una mayor libertad y cercanía para llegar al consumidor.

Ambas clases de sitios: 'dotcom' y redes sociales permiten cierta interactividad y la promoción con interacción y la conversación entre vendedores y consumidores potenciales al instante, clave que hace sumar esfuerzos de las compañías para adentrarse e invertir cada vez más en este mundo.

Ejemplos de estas prácticas como: “en enero 2011, Bacardi anunció que gastaría hasta un de su fondo digital en Facebook, ya que no considera sitios dotcom relevantes” y “en 2011, el Jefe Digital de Diageo declaró que los días de los lujosos sitios web de £ 200,000 terminaron, y más tarde anunció planes para intensificar su asociación multimillonaria con Facebook”, demuestran claramente el giro del marketing en las compañías de bebidas a nivel mundial.

Un estudio reveló patrones claros en las estrategias de marca en medios digitales donde los más destacados fueron los vínculos con el mundo real, juegos interactivos, eventos en línea patrocinados e invitaciones a beber. El marketing de medios agrega una nueva dimensión ya que no solo es permitido que los especialistas en marketing estimulen las conversaciones sobre las marcas, si no también observar, analizar y dirigir esas conversaciones en tiempo real.

Todo ello ha otorgado a los especialistas en marketing el poder incorporar actividades relacionadas con la marca en participación rutinaria en las redes sociales acaparando un gran número de personas y alentando a un consumo más rutinario. Es importante considerar tras lo mencionado que las empresas hoy deben planificar frente a posibles

nuevas normas de publicidad en redes sociales, a la atención general de marcos reguladores. (NICHOLS, 2018)

## **3.2 Empresas Nacionales**

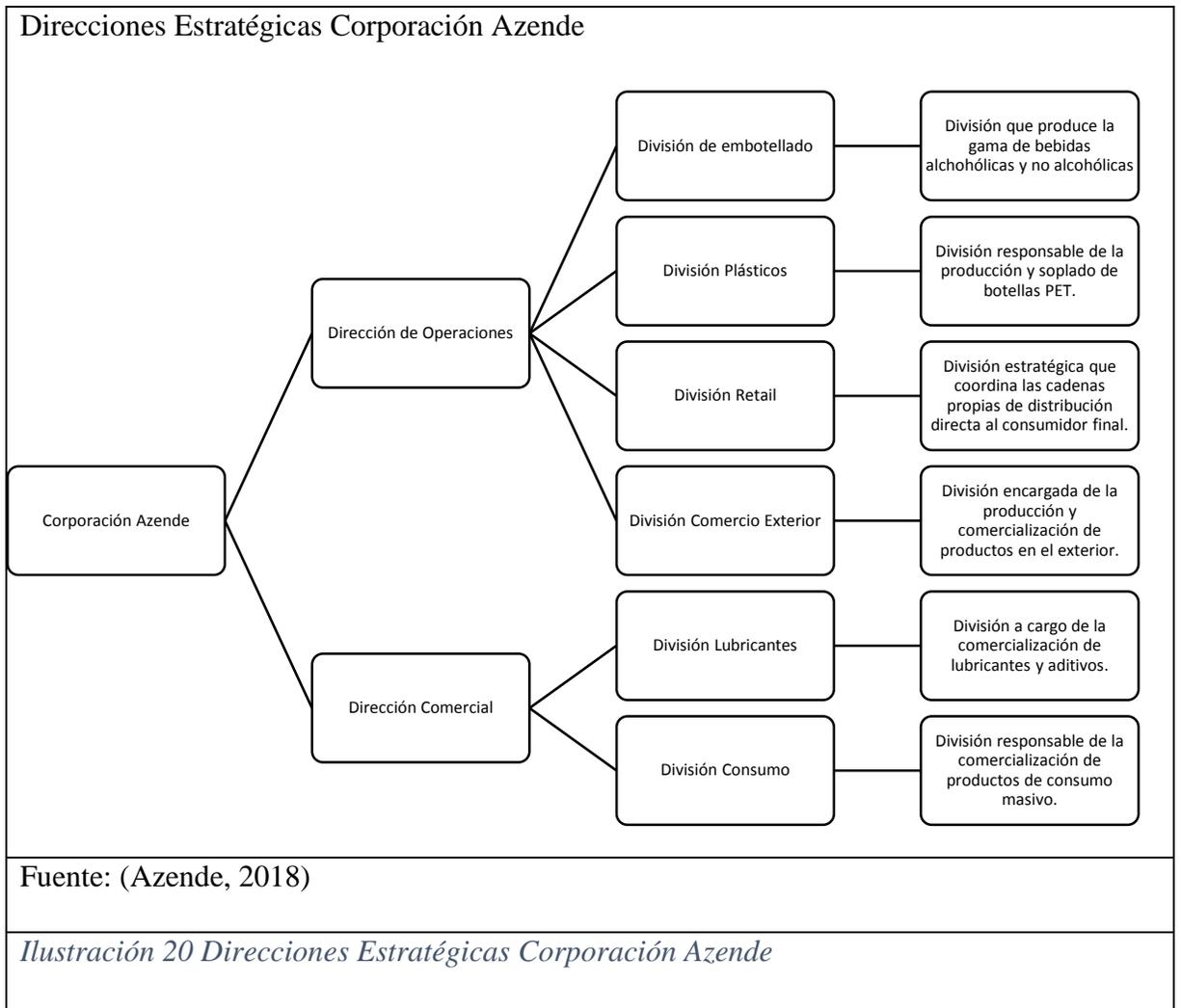
### **3.2.1 Corporación Azende**

Azende, es una empresa radicada en Ecuador que se dedica a la producción y venta de bebidas, así como a la distribución de productos diversos. Entre sus marcas propias destaca el licor Zhumir, el vodka Liova y el agua embotellada Vivant.

Los orígenes de Corporación Azende están ligados al Valle de Paute en Ecuador. Labora desde 1966; comenzó como Destilería La Playa para luego llamarse Destilería Zhumir hasta el 2010 cuando cambió su razón social a Corporación Azende.

Hoy es una de las empresas más grandes en el área de producción de licor; posee además una planta de elaboración de bebidas no alcohólicas en Guayaquil, produce a nivel nacional la bebida Nestea, y se diversifica en la Destilería Zhumir y la Distribuidora JCC para llegar al mercado nacional e internacional.

Es importante mencionar su estructura. El manejo de su gestión se divide en varias divisiones dependientes de dos direcciones estratégicas: la dirección de operaciones y la dirección comercial.



La empresa exporta sus productos, que son principalmente bebidas alcohólicas, a España, Colombia, Uruguay, Perú y Estados Unidos y ha abierto plantas de producción en Perú y Colombia en los años 2003 y 2005, respectivamente.

Valores de la corporación:

1. Nutrir.- La excelencia se nutre cada día. Absorbiendo nuevas habilidades y conocimientos, brindando prosperidad, bienestar y herramientas de evolución a quienes hacen parte de la corporación.
2. Innovar.- La creación y renovación constante, la permanente búsqueda de vías propias y aún no exploradas para desarrollar experiencias y sensaciones, nos llena

de satisfacción, y estas se traducen en avances hacia los objetivos cuantitativos y estratégicos establecidos.

3. Crecer.- Establecer y cumplir metas, ascender, evaluar los logros obtenidos y utilizar las conclusiones para seguir avanzando en la ruta de la excelencia empresarial, son los elementos que permiten a la corporación mantenerse en evolución perpetua.
4. Diversificar.- Ampliar nuestros horizontes, multiplicar las oportunidades a través de la oferta de productos y servicios en los mercados que atendemos, permite a la corporación avanzar en la expansión y diferenciación que nos hemos propuesto, y
5. Asumir su responsabilidad.- Azende cultiva en cada uno de sus integrantes la responsabilidad hacia las familias que la integran, hacia la comunidad y hacia el medioambiente. Porque solo cuando se da, también se recibe. Cerrando los ciclos, crecemos todos juntos en armonía y mutuo respeto. (Corporación Azende, 2018)

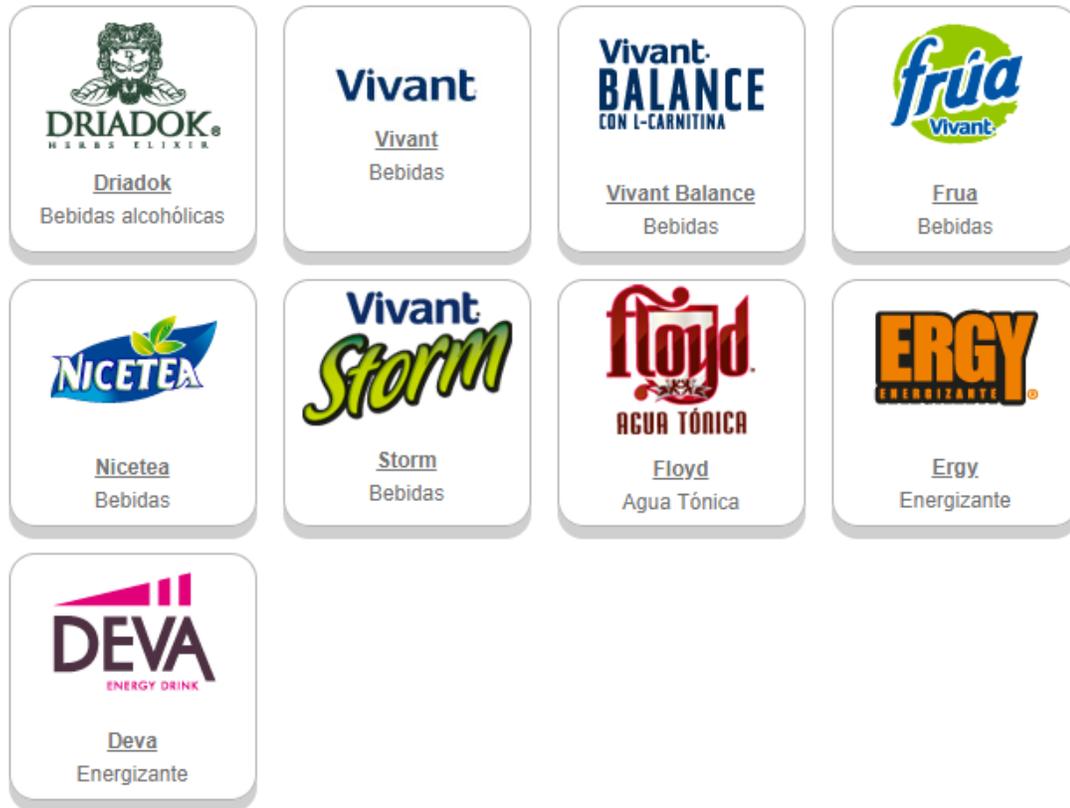
## Portafolio Azende

El portafolio se extiende con la oferta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, este posee un conjunto de marcas propias, algunas de larga trayectoria y otras relativamente nuevas y en crecimiento.



Fuente: (Corporación Azende, 2018)

*Ilustración 21 Portafolio Corporación Azende*



Fuente: (Corporación Azende, 2018)

*Ilustración 22 Portafolio Corporación Azende*

Finalmente, con el fin de aportar con información más específica y detallada sobre la corporación se realizó una entrevista a Liliana Urdiales, Gerente de Branding en la misma. La entrevista colaboró con datos que aportaron amplitud y claridad a esta investigación en las áreas de segmentación, posicionamiento, calidad y marketing. A continuación el desarrollo de preguntas y respuestas:

Sobre la empresa:

¿Qué tipo de políticas laborales tiene la empresa? ¿Que la distingue de otras empresas?

- Las políticas laborales están regidas estrictamente por la reglamentación respectiva, en un marco de respeto y camaradería que impulsa a los colaboradores a crear sus propios retos para su beneficio y para beneficio empresarial.

¿Cómo se maneja el mercado de licores y bebidas espirituosas en Ecuador?

- Son mercados muy competitivos competimos en diferentes categorías en donde las más reconocidas son: aguardiente, ron, whisky, vodka, gin, Ready to drink, sangría, vinos, siendo nuestra principal marca Zhumir, que tiene el 29% de participación frente a otras categorías de bebidas alcohólicas.

¿Dónde funcionan? ¿Cuál es el área geográfica a la cual venden?

- Nuestro portafolio de bebidas alcohólicas, lo vendemos en todo el Ecuador, por medio de nuestro operador logístico Azendelog, llegamos a 60.000 puntos de venta repartidos en todo el país, los cuales son segmentados para los diferentes tipos de bebidas alcohólicas que comercializamos. A más de ello, exportamos licores de la marca Zhumir principalmente a EEUU.

Segmentación:

¿Cuál es su target de mercado?

- Jóvenes socialmente activos entre 18 y 30 años, hombres y mujeres.

¿Cómo realizan la segmentación del mercado?

- Está dada por los momentos de consumo. Hay un mercado de consumo inmediato, hay un mercado de compras planificadas, internamente la fuerza de ventas tiene sus estrategias comerciales en ambos casos.

¿Qué target es el más importante y que hacen para mantener su atención?

- Jóvenes entre 18 y 24 años, universitarios. Los acompañamos en sus momentos de consumo a través de las diferentes experiencias que resultan de consumir un producto Zhumir, un ron (Capitán Drake), o un whisky (Cunningham), etc. Cada

marca tiene su posicionamiento y en base a ello será la experiencia que viva el consumidor, que por exigencia tendrá que ser diferenciador.

¿Cómo ha cambiado su mercado meta en los últimos años?

- Los hábitos en el consumo de bebidas alcohólicas ha cambiado mucho, en los años 80 y 90 el joven bebía licores de alto grado alcohólico, ya para el año 2010 los hábitos se han modificado producto de leyes, de restricciones, de la globalización, por tanto el joven hoy en día podría consumir cerveza en la mañana, en la tarde arranca su salida con un producto Zhumir, o un Vino y concluye en una actividad nocturna con un whisky o con un ron, o tequila, es por ello que Corporación Azende hoy en día trabaja con distintas categorías dentro del mercado de bebidas alcohólicas.

¿Qué impacto ha tenido la globalización y redes sociales en su mercado meta?

- Mayor influencia de hábitos externos sobre los internos, un deseo natural de probar nuevas experiencias que hacen que el joven consumidor no sea fiel ni a una categoría ni a una marca. Qué tomar se va resolviendo en el camino porque hoy en día tienen demasiadas opciones.

Posicionamiento y Estrategia:

¿Cuál es su estrategia de posicionamiento a nivel nacional?

- Posicionamiento de Zhumir: Ser un licor des complicado que acompaña al joven en sus momentos de consumo. Con Zhumir nos unen más cosas de las que imaginamos, nos une el espíritu de acá.

¿Cuál es su estrategia de posicionamiento a nivel local (Cuenca)?

- Amigo, Tradición, asequible, de calidad.

¿Qué lugar ocupa su empresa actualmente dentro del mercado de bebidas alcohólicas en Ecuador?

- Dentro de la categoría de aguardiente es la primera. Dentro del total de categorías de bebidas alcohólica, es también la primera.

¿Cuál es su competencia actual?

- Todas las bebidas alcohólicas, incluidas las de bajo grado.

¿Que se piensa desarrollar a futuro para mejorar el posicionamiento de la empresa?

- Mayor interacción con los jóvenes, acompañándolos en sus nuevos estándares y exigencias de su vida social, considerar hábitos y actitudes de millenials y centenials.

¿Cuál es el certificado más importante para entrar en un mercado internacional?

- No hay exigencias al respecto.

¿Cómo le afectan los nuevos tratados comerciales con la Unión Europea?

- No hemos sido afectados, más bien tenemos ventajas con importaciones de materia prima o materiales que nos permiten hacer nuestra producción nacional, precisamente por las condiciones del acuerdo.

Portafolio:

¿Cuál es su producto principal?

- Zhumir

¿A qué se debe el éxito en la venta de ese producto?

- Tradición, años en el mercado, construcción de la marca, disponibilidad y precio accesible.

¿Tienen o no todos sus productos un ciclo de vida similar o hay excepciones?

- Todos tienen un ciclo de vida, en el caso del licor al trabajar con categorías de existencia de muchos años, deberían estar en una fase de mantenimiento y trabajar

fuertemente para que no vayan hacia un declive. Hoy en día también podríamos hablar de moda en “licores”.

Etiqueta y Envase:

Conocemos las imágenes perturbadoras sobre las consecuencias del consumo excesivo de tabaco. ¿Existe algo similar con bebidas alcohólicas o existe una idea hacia el futuro para añadir algo similar a su producto?

- Se ha escuchado que existe esa posibilidad pero aún no se concreta ninguna reglamentación.

Calidad del producto:

La conciencia verde gana adeptos. ¿De qué manera afecta este movimiento a su estrategia de marketing?

- Las botellas en su mayoría son reciclables, compramos a recicladores, en verdad el valor es alto frente a lo que cuesta una nueva botella, pero la conciencia social que es parte de la producción.

La norma ISO 9001 se centra en los procesos y en la satisfacción del cliente en lugar de en procedimientos, es igualmente aplicable tanto a proveedores de servicios como a fabricantes. ¿Qué responsabilidades implica esta norma para su empresa?

- Los sistemas de gestión sobre la calidad están activos y revisados periódicamente ya que nuestras plantas gozan de certificación de Buenas Prácticas de Manufactura que es revisado cada año, así que el control es periódico y busca la excelencia en los procesos tanto internos como los externos que se generaran políticas de la empresa, nos impulsa a seguir con esta actividad.

## Canales de Distribución

¿Cómo funcionan sus canales de distribución a nivel nacional?

- Operador Logístico con base en Paute – Azuay y en Guayaquil, desde donde se provee a las diferentes bodegas que tenemos en las principales ciudades del país. Tenemos un equipo de preventa en el día uno, y un equipo de entrega en el día dos.

## Publicidad

¿Qué tipo de Publicidad o plan comunicacional utilizan?

- Este momento para licores de acuerdo a la legislación del país, lo hacemos a través de redes sociales Facebook, Instagram, Web, e interacción con el consumidor a través de eventos.

¿A través de qué canales de comunicación promocionan sus productos?

- Web, redes sociales principalmente.

## Marketing y Estrategia

¿Cuál es su plan de marketing?

- Trabajamos a partir del Producto para hacerlo diferenciador y que la experiencia de consumo sea memorable para impulsar la compra. El precio es accesible, buena cobertura y promociones cuando necesitamos tanto de un pull como un push.

¿Cómo se diferencian las estrategias de marketing en esta región de las estrategias que se aplican a nivel mundial?

- Las actividades BTL en el Ecuador son manejadas prácticamente todos los meses en las principales ciudades del Ecuador, o en lugares de alta concentración del target, como por ejemplo la playa. En el exterior el trabajo se lo realiza básicamente en punto de venta.

A través de sus marcas, la corporación ha participado activamente en el deporte, sosteniendo a las más importantes figuras olímpicas ecuatorianas. ¿Cómo ha logrado asociarse tan fuertemente con el deporte?

- Corporación Azende es una empresa familiar, nacida en Cuenca, vinculada con el día a día de nuestra ciudad y lo que significa aportar algo para su engrandecimiento. Es por ello que en su momento apoyó directamente a un Joven que arrancaba en su vida deportiva, lo hizo de manera desinteresada, para que cumpla su sueño de participar un mundial, y ese apoyo dio frutos porque logramos con Jefferson Pérez una medalla olímpica. Hoy en día para guardar una coherencia de conceptos, todos los auspicios deportivos los hace por medio de su marca de bebida de agua, Vivant.

¿Qué importancia tiene el auspicio de eventos para su empresa?

- Es la forma en la que nos mostramos al público, estamos con la gente en su momento exacto de consumo, hacemos que nuestros consumidores tengan con nuestras marcas, historias que contar. (URDIALES, 2018)

### **3.2.2 Embotelladora Azuaya: EASA**

La Embotelladora Azuaya S.A. (E.A.S.A.) se considera la empresa líder del Ecuador en la producción de bebidas espirituosas. Esta se fundó en 1960 en los valles de la provincia del Azuay- Ecuador. Gracias a una trayectoria de más de 50 años en el mercado local, E.A.S.A. ha logrado convertirse en una empresa moderna y sofisticada, con tecnología de punta, que ofrece productos con calidad certificada (BPM; ISO 9001).

Actualmente la cartera de productos de E.A.S.A. incluye bebidas alcohólicas como aguardientes, secos, saborizados, ron, vodka, whisky, RTD, Gin, entre otros. La empresa busca “crear bebidas alcohólicas que, a través de aromas y sabores, despierten los sentidos acompañando momentos únicos.” Además se plantea llegar al 2020 consolidando su liderazgo en la categoría aguardientes y su reconocimiento como bebida nacional a través

de promover y fortalecer en la cultura las formas de consumo de bebidas alcohólicas. (Embotelladora Azuaya, 2018)

La Embotelladora Azuaya además implementa en su gestión una política integrada específica con el fin de fabricar bebidas alcohólicas. La empresa cumple normas técnicas y legales considerando necesidades y expectativas los clientes, el cuidado al Ambiente, la Seguridad y Salud de sus colaboradores y toda parte interesada. Esta política se maneja con cuatro ejes:

*Cuidar la Seguridad y Salud Ocupacional de los trabajadores.	*Prevenir el Impacto Ambiental generado por su actividad.
*Cumplir con los procesos existentes.	*Lograr satisfacer las expectativas de sus consumidores, mercado objetivo y colaboradores.

Fuente: (Embotelladora Azuaya, 2018)

### Portafolio

La empresa crea productos que satisfacen los paladares más exigentes reuniendo la habilidad y el conocimiento aprendido de secretos ancestrales combinados con un diseño de alta calidad y tecnología de punta. La excelencia en la calidad es primordial, por lo que a lo largo del proceso productivo existen más de 50 puntos de control. Así mismo, trabaja en innovación del portafolio y mejora continua de cada uno de los productos según las tendencias de los consumidores. A continuación el portafolio de productos:

Tabla 10 Portafolio Embotelladora Azuaya

<p><b>Aguardientes</b></p>			
 <p>Aguardiente Cristal 1960</p>	 <p>Aguardiente Cristal Clásico</p>	 <p>Aguardiente Cristal Cañero</p>	 <p>Kanna Reserva</p>
<p><b>Secos y Saborizados</b></p>			
 <p>Cristal Seco</p>	 <p>Cristal Seco Suave</p>	 <p>Cristal Cherry</p>	 <p>Cristal Durazno</p>
<p><b>Rtd's: Ready to drink, bebidas premezclada listas para el consumo</b></p>			
 <p>C ICE Original Sin y Sexy Apple</p>	 <p>Ready Wild Bomb, Xtrm Lady, Wi Five</p>		

## Ron y Vodka



Ron 2300 Altura de los Andes, Reserva



Ron 2300 Altura de los Andes, Blanco



MYST Vodka



Platino Vodka

## Whisky, Gin y Especiales



Black Castle Blended Whisky



Black Castle Fire Whisky



Under London Dry Gin



Botella Balón



Edición especial Guayaca



Edición especial Manaba



Edición especial 55 Aniversario

Fuente: (Embotelladora Azuaya, 2018)

## Calidad

La calidad en la empresa se mide por el desarrollo de cada parte del proceso de fabricación:

*Tabla 11 Calidad Embotelladora Azuaya*

<p>1. Materia Prima:</p> <p>Las materias primas son exhaustivamente controladas previo a su recepción. Se realizan pruebas organolépticas y físico- químicas, destaca el análisis por cromatografía de gases que permite realizar una radiografía del producto determinando con exactitud la calidad y cantidad de congéneres que tiene la bebida.</p>	<p>2. Tecnología de punta:</p> <p>Existe una línea de producción avanzada de origen italiano, fabricada completamente en acero inoxidable, material que garantiza la seguridad e inocuidad alimentaria más el apoyo tecnológico de controladores lógicos programables que permiten una línea de producción completamente automatizada.</p>
<p>3. Control del proceso productivo:</p> <p>Se monitorea el proceso productivo para optimizar el cumplimiento de las especificaciones dadas.</p>	<p>4. Control del producto terminado:</p> <p>La empresa mide su calidad final visualizando la satisfacción de sus clientes y colaboradores.</p>
<p>Fuente: (Embotelladora Azuaya, 2018)</p>	

## Segmentación

El mercado meta de EASA es Ecuador, principalmente hombres y mujeres de 18 a 24 años de edad con ingresos medios de zonas urbanas, que asisten a eventos sociales y que hacen reuniones previas y posteriores a la fiesta. Cada licor tiene un segmento ya clasificado de acuerdo a estos parámetros, a continuación un resumen:

Tabla 12 Segmentación Embotelladora Azuaya

NIVEL SOCIOECONÓMICO	HOMBRE	MUJER
BAJO	Secos, cañas vino de caja y secos saborizados	Vino de caja, vino suave, secos y saborizados nacionales
MEDIO	Ron, vodka, secos saborizados, ron 2300 y mixers.	Vino suave, ron, vodka, cocteles o secos saborizados, ron 2300.
ALTO	Champagne, vodka, whisky, Ron 2300 e importados	Vino suave, vodka o cocteles, espumantes, saborizados, Ron 2300 e importados.
Fuente: (JARAMILLO, 2014)		

### Marketing y Estrategia

Embotelladora Azuaya maneja esta área desde un punto de vista más específico con una estrategia basada en el “Branding”, donde busca al igual que grandes marcas a nivel mundial, crear un vínculo emocional y experiencias de compra únicas. La función esencial del área de marketing es el atraer con colores, forma y spots publicitarios al cliente para cada marca.

Como el objetivo de la empresa es “abrir un espacio en el mercado dentro de la categoría Licores Premium en el Ecuador con productos de calidad, excelente presentación, y sobre todo una excelente gestión de mercadeo y ventas de todo el equipo” (JARAMILLO, 2014) se aplican métodos de acuerdo a las tendencias de consumo; así la empresa ha buscado incursionar con bebidas listas para servir, y que no necesiten mezclas específicas a más de hielo al gusto. Por esta razón las estrategias de marketing usan figuras juveniles, en eventos juveniles, con alusiones juveniles.

Los planes se manejan por etapas, bien sean cortas o largas. Estas etapas generalmente comienzan creando expectativas y curiosidad, luego lanzan el producto con imágenes alusivas y uso de todos los medios digitales, televisivos, impresos y demás publicitarios, para finalizar el proceso con una evaluación de los recursos y planes utilizados y plantear una re planificación para próximas sucesiones sin los mismos errores.

Por último a continuación se presenta un cuadro de resumen que compara empresa a empresa con la finalidad de sacar conclusiones específicas para la empresa “Zenzero”.

Tabla 13 Resumen Comparativo de Empresas

CUADRO COMPARATIVO DE FACTORES CRÍTICOS ENTRE EMPRESAS				
FACTOR CRÍTICO	DIAGEO PLC	FEMSA	CORP. AZENDE	E.A.S.A.
Producto	*Provee bebidas alcohólicas siendo líder a nivel mundial.	*Embotella bebidas a nivel mundial, principalmente Coca-Cola en Latinoamérica.	*Produce y vende bebidas a nivel nacional (Ecuador), y distribuye varios productos a nivel internacional.	*Se considera la empresa líder en producción de bebidas espirituosas a nivel nacional (Ecuador).
Estrategia de negocio	<p>*Diversifica sus negocios y riesgo estratégicamente con distintos proyectos, programas e inversiones.</p> <p>*Mantiene altos estándares de gobernanza y ética al producir.</p> <p>*Crea, actualiza y proporciona constantemente programas de capacitación para sus empleados.</p> <p>*Mantiene un alto índice de diversidad e inclusión al momento de contratar a sus empleados.</p>	<p>*Se diversifica comercialmente al distribuir todas las marcas de Coca Cola, y mantener otros negocios a nivel regional.</p> <p>*Maneja cada área de trabajo a sus valores empresariales cuidando de: su gente, el planeta y la comunidad.</p> <p>*Crea su propio modelo de gobernanza, normatividad, procesos de operación y mejora continua.</p>	<p>*Posee marcas propias con conciencia social.</p> <p>*Gestiona dependiendo de dos direcciones estratégicas: operaciones y comercial.</p> <p>*Su filosofía de trabajo se basa en cinco valores: nutrir, innovar, crecer, diversificar y asumir su responsabilidad.</p>	<p>*Es moderna, sofisticada, usa tecnología de punta para ofrecer productos de calidad.</p> <p>*Utiliza una política de gestión integrada específica cumpliendo normas técnicas y legales.</p> <p>*Considera y cuida la seguridad y salud de</p>

	<p>*Respeto a los derechos humanos y se enfoca en crear valor compartido.</p> <p>*Crea acciones, procesos y campañas para reducir el impacto ambiental.</p>	<p>*Su accionar no es meramente comercial ya que construye imagen gracias a relaciones de valor mutuo con las comunidades conexas.</p>	<p>*Posee políticas laborales regidas por la reglamentación respectiva en un marco de respeto y camaradería.</p> <p>*Usa posicionamiento único para cada marca.</p>	<p>sus colaboradores y toda parte interesada.</p> <p>*Maneja cuatro ejes: trabajadores, ambiente, procesos y expectativas de los clientes.</p>
Posicionamiento	<p>*Asegura una gran variedad de productos, un portafolio bastante extenso que satisface todo tipo de gustos y se especializa de acuerdo a cada país.</p> <p>*Prueba a sus productos y apuesta a la creación de nuevos considerando las tendencias actuales.</p>	<p>*Posee un amplio portafolio de bebidas que van desde refrescos, jugos, aguas y bebidas energéticas hasta bebidas alcohólicas.</p> <p>*Vende productos resultantes de un modelo de negocio sostenible que crea condiciones sociales, ambientales y económicas basadas en la ética.</p>	<p>*Maneja la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas con marcas propias y su posicionamiento.</p> <p>*Varias marcas poseen una larga trayectoria mientras que otras crecen poco a poco gracias a la estrategia del negocio.</p>	<p>*En su cartera incluye bebidas alcohólicas creándolas con aromas y sabores que despierten sus sentidos.</p> <p>*Las bebidas reúnen conocimiento aprendido de secretos ancestrales y de calidad.</p>
Etiqueta y envase	<p>*Etiqueta y envase con información pertinente y legal acorde a cada país.</p>	<p>*Mantiene el objetivo de ser eficiente y riguroso en la línea de etiquetado.</p>	<p>*Cumple requisitos legales y podía</p>	<p>*Existen más de 50 puntos de control de calidad incluyendo al</p>

	*Sus productos alucen a marcas con trayectoria histórica, y de gran calidad comprobada.	*Busca innovación y aporta utilizando materiales más amigables con el medioambiente.	adaptarse por requisitos gubernamentales. *Se usan botellas reciclables.	etiquetado y envase que concuerda con el marco legal nacional.
Segmentación	*Crea segmentos acorde a categorías de mercados: desarrollados= ingresos más altos, emergentes=clase media y locales=precios bajos.	*Segmenta acorde a la ubicación geográfica en la que opera. *Se maneja considerando el comportamiento habitual y los rasgos culturales.	*Su target son jóvenes socialmente activos entre 18 y 30 años, por momentos de consumo: inmediato y planificado.	*Hombres y mujeres de 18 a 24 años con ingresos medios en las zonas urbanas, cada licor tiene un segmento.
Canal de distribución	*Maneja una cadena de valor basada en relaciones interdependientes que van desde agricultores, empleados, contratistas, minoristas hasta los locales que venden sus productos. *Posee 143 sitios de producción a nivel mundial, mercados de importación, importación y producción, e importación de mercados locales.	*Incluye una diversificación de unidades de negocios por país. *Está presente en 12 países. *Llega a la gente a través de tiendas, supermercados y otros puntos de venta. *Utiliza tecnología en logística, transporte, distribución y entrega en el proceso.	*Su portafolio se vende a todo el Ecuador por medio de su propio operador logístico llegando a alrededor de 60000 puntos de venta. *Se maneja en las principales ciudades del país con dos equipos: preventa y entrega.	*A nivel local y nacional a través de distintos operadores.

	*Participa mayoritariamente a través de canales de mayoreo.			
Publicidad	<p>*No usa su publicidad únicamente para promocionar sus productos si no participa activamente en la lucha contra el consumo irresponsable y no mesurado de alcohol.</p> <p>*Crea campañas de advertencia sobre los efectos negativos del alcohol al volante y en otras ocasiones, proyectos para crear su rol positivo en la sociedad y de prevención para llegar a grupos meta.</p> <p>*Mantiene un Código específico de marketing para su publicidad tomando en cuenta restricciones legales y el bienestar de sus consumidores.</p>	<p>*Difunde su publicidad de acuerdo al segmento de cada marca.</p> <p>*Usa imágenes que evocan emociones, seriedad, resultados, o valor de acuerdo al producto/negocio a ofertar.</p> <p>*Comunica también sus logros con la comunidad y fines solidarios.</p> <p>*Cambia sus estrategias publicitarias constantemente y equipa a sus puntos de venta con otras herramientas extra.</p> <p>*Busca una efectividad masiva por lo que no deja de lado los medios tradicionales para su comunicación comercial.</p> <p>*Se desarrolla de pequeños a grandes proyectos para traducir</p>	<p>*Debido a la legislación nacional se maneja únicamente a través de redes sociales y en la interacción directa con el consumidor en eventos.</p> <p>*Busca que la experiencia de consumo sea memorable, precios accesibles y promociones.</p> <p>*Se maneja en lugares de alta concentración del target como la playa, o puntos de venta.</p>	<p>*Basa su publicidad en una estrategia de branding para crear un vínculo emocional y experiencias de compra únicas.</p> <p>*Usa spots publicitarios con estrategias de colores, forma, etiquetado y envase.</p> <p>*Se aplican métodos de acuerdo a las tendencias de consumo entrando innovadoramente con bebidas listas para el consumo.</p> <p>*Los planes se manejan en etapas:</p>

	<p>*Maneja sus marcas con tradición, calidad, frases, lugares, colores y logos.</p> <p>*Usa herramientas innovadoras para medir su rendimiento como: Catalyst.</p>	<p>necesidades específicas en ofertas.</p> <p>*Se maneja sinérgicamente entre el marketing y el abastecimiento.</p>		<p>expectativa, informativa y de enganche.</p>
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>				

### 3.3 Conclusiones del análisis

A través de este análisis se puede concluir que determinados aspectos en la gestión administrativa, de marketing y publicidad, posicionamiento, calidad, innovación, segmentación y canal de distribución, aseguran el éxito o fracaso de una empresa cuyo giro de negocio es la venta de bebidas. Los aspectos y medidas que se consideraron relevantes y, de cierta forma, repetitivas y fáciles de seguir para “Zenzero” se presentan en la lista a continuación:

- Debe existir una correlación y trabajo mutuo entre los valores y misión de la empresa y la realización de sus planes y programas, deben existir métodos de medición y evaluación que permitan detectar errores y retomar la ruta hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La estrategia de negocio y de marketing funcionan mejor si se desarrollan de acuerdo a las características de cada localidad, además los puntos de venta del producto deben ser de alcance inmediato como las tiendas y supermercados más populares.
- Es importante desarrollar no solo el estatus comercial y financiero de la empresa, sino también su estatus de responsabilidad social y ambiental, así como de buen ambiente laboral y justa compensación.
- Está claro que una mayor diversificación del portafolio reduce el riesgo del inversionista, por lo que es posible pensar en una diversificación para la marca “Zenzero” y su producto estrella, tomando en cuenta tendencias de la ciudad y el país, apuntando a la necesidad de bebidas listas para servirse y baratas.
- El ahorro no se da meramente en la compra selectiva de materia prima, sino también en el manejo inteligente de envases, etiquetado y embalajes. El manejo debe además ser eficiente y amigable con el medioambiente. La reducción de desperdicios y gestión de desechos organizada es fundamental.
- La reinversión debe estar dirigida a aportar a la innovación transversal constante, a nueva maquinaria, mayor y mejor capacitación, certificaciones de calidad y todos los cambios necesarios que la empresa presente en la marcha para adquirir un determinado estatus a nivel local.
- Los canales de distribución se manejan al mayoreo, además las tiendas y supermercados representan los mejores espacios para vender productos de este tipo.

- La segmentación no se debe desviar de la dirección directa hacia encajar con las características y necesidades del cliente ocasional que en este caso es joven, de ingresos medios y que frecuenta varios eventos sociales.
- La marca de cada producto no es exclusivamente su imagen, colores y diseño. Este elemento es además una referencia a la historia, a la imagen de la empresa y a todo un conjunto de características que la distinguen frente a la competencia, su estatus.
- La estrategia de marketing no está enfocada meramente a vender el producto, sino también al valor agregado que se busca impregnar en la mente del consumidor frente a la competencia, esta debe salir de lo convencional y utilizar tantas herramientas como sean posibles.
- Está clara la importancia del uso de redes sociales para llegar al cliente, “Zenzero” deberá concentrarse en crear planes que colaboren al manejo persuasivo y responsable de páginas como Facebook y Twitter, y sin restar importancia, deberá también saber manejar una publicidad creativa en los puntos de venta seleccionados.

Todos estos lineamientos llevados a cabo organizadamente, progresivamente y con estimaciones de resultados, asegurarán el desarrollo y progreso gradual de la empresa.

Al usar el término organizadamente, se refiere a la necesidad de crear una estructura clara, con un plan compuesto de etapas y acciones específicas a seguir para el cumplimiento de los objetivos en los distintos aspectos mencionados.

Progresivamente, clarifica que el cambio no será inmediato, la empresa necesitará tiempo, paciencia y aprendizaje para una paulatina dirección hacia el éxito.

Finalmente, las estimaciones de resultados, no serán más que el reflejo del trabajo en números y estadísticas que colabora a no cometer los mismos errores y proporciona datos exactos sobre las particularidades que se deben tomar en cuenta para próximas ocasiones.

## **IV CAPÍTULO CUARTO: PLAN DE MARKETING PARA “ZENZERO”**

La planificación de marketing es una constante en cualquier empresa; la misma logra una comercialización eficaz y rentable, marca un inicio y un final sobre cómo llegar al cliente, corrige imperfecciones, informa, clarifica estrategias, estimula la reflexión, detecta amenazas y sobretodo define al producto o marca y le aumenta valor y características específicas frente a la competencia.

Justamente, esta planificación se busca aplicar en “Zenzero”. El objetivo es hacer coincidir valores y éxito a través del cumplimiento de metas y aspiraciones de marketing claras. Se necesita una proyección de pasos específicos para realizarlas, encontrar las oportunidades y los recursos necesarios para cada etapa así como una posterior reinversión constante de acuerdo a la evolución de la empresa en el tiempo.

Para asegurar una ejecución responsable existe un sinnúmero de formas que facilitan plasmar un plan de marketing, además, este varía de acuerdo a las necesidades de cada producto, marca o empresa; es por esto que para el caso de “Zenzero” se determinó una consecución de etapas bastante común y pero al mismo tiempo adecuada conforme a sus necesidades. Todo ello descrito a continuación.

### **4.1 Variables Estratégicas**

Las variables estratégicas son aquellas que permiten el desarrollo del plan de marketing para una empresa desde un entendimiento sobre el evidente panorama actual. Hoy, es palpable que las empresas no pueden atraer a todos los compradores del mercado, y, o al menos no en la misma forma; además, los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas.

Asimismo las empresas necesitan variar mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado, y por eso, todo negocio precisa identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; le urge diseñar

estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas, con los clientes correctos. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Teniendo en mente lo mencionado, el establecer una segmentación específica, un target de mercado cuantificado y el posicionamiento adecuado para “Zenzero” facilitará su concentración en determinados clientes y sus necesidades.

#### **4.1.1 Segmentación**

La segmentación es dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

La segmentación es también un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades. (GÓMEZ, 2010)

Así, el hecho de tener un mercado dividido en subgrupos homogéneos sin duda colaborará con la determinación de otras características igual de importantes como la rentabilidad, sostenibilidad y accesibilidad que cada uno de ellos significará para el caso específico del producto y/o marca que quiere venderse en “Zenzero”.

La segmentación se puede dar desde una consecución de pasos básica siempre y cuando se dé un ordenamiento de prioridades y aspiraciones para cada negocio. Los pasos básicos:

- 1.-Seleccionar el mercado o categoría de producto.
- 2.-Escoger criterios de segmentación con visión, creatividad y conocimiento.
- 3.-Definir los descriptores de segmentación identificando las variables específicas.
- 4.-Analizar el segmento para una posterior creación del perfil del cliente.

5.- Calcular tamaño, crecimiento, frecuencia de compra, lealtad y potencial a largo plazo del segmento definido.

El objetivo es crear estrategias para el o los mercados meta concretando una mezcla de marketing, su diseño e implementación en la empresa. Obviamente esta división estará dirigida a un mercado de consumo final, deberá ser objetiva y dividir el total de clientes. Las variables o criterios básicos de segmentación que se deben considerar son:

Demográficos.- Estos criterios distinguen a la clientela basándose en su edad, sexo, ocupación, ingreso, educación, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, religión, etnia y nacionalidad. Se pretende llegar al cálculo del volumen total del mercado meta y conocerlo a profundidad para satisfacerlo de manera eficiente.

Estas características son generalmente aquellas denominadas básicas para cualquier segmentación y están estrechamente relacionadas al comportamiento de los clientes siendo relativamente fáciles de medir.

Geográficos.- Estos realizan la separación de clientes de acuerdo a la nación, región, estado, condado, cantón, ciudad, barrio o vecindario a la cual pertenecen. Las empresas escogen el área o conjunto de áreas geográficas en las cuales trabajarán tomando en cuenta sus necesidades específicas.

Este criterio además permite a las empresas considerar las posibles diferencias culturales que existen entre una zona y otra, mismas que exigen cambios en los procesos de selección de materia prima, creación de fórmulas y sabores, envases y diseños de los productos de la de la empresa, así como su promoción y publicidad.

Conductuales.- Estos estudian los conocimientos, respuestas y actitudes del comprador frente al producto. La frecuencia de compra, ocasión, beneficios que se buscan en el producto y colaboran con la definición del tipo de cliente que es importante para la empresa.

Psicográficos.- Son criterios que se enfocan en analizar la clase social psicológica, el estilo de vida o las características de personalidad del cliente con el fin de llevar a la segmentación a una etapa más avanzada que permita diferenciar a clientes de una misma área geográfica que resultan tener características psicográficas muy distintas.

Generalmente, la tendencia de las empresas al momento de segmentar fácilmente su mercado, está marcada por una división gracias a cuatro descriptores básicos: sexo, edad, ingresos y ocupación; sin embargo, para el caso de la empresa “Zenzero” es evidente que se necesita ir más allá y posiblemente solo utilizarla como un paso previo.

Tras el análisis de los datos obtenidos a lo largo de toda esta investigación, se establece en una tabla que servirá para la delimitación numérica del segmento para “Zenzero”. Esto, además gracias a la selección de los criterios que son relevantes únicamente para su caso. Se tomó en cuenta ambas presentaciones del producto (envase pequeño y grande), el entorno en el cual pretende desarrollarse (a nivel nacional) y, la utilidad que estos datos tendrán para una posterior planeación de marketing.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO PARA “ZENZERO”				
<i>Tabla 14 Segmentación para "Zenzero"</i>				
ENVASE	A) CRITERIOS DEMOGRÁFICOS			
Envase A	Sexo	Edad	Ingresos	Ocupación
Capacidad: 350ml	Hombre y mujer	19 a 24 años	Menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU.	Estudiantes universitarios y asalariados.

Envase B Capacidad: 750ml	Hombre	25 a 45 años	De dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU.	Estudiantes  Asalariados  Independientes.
<b>B) CRITERIOS GEOGRÁFICOS</b>				
1. Clima y		2. Región		3. Área
Indistinto.  Considerando que este licor puede consumirse caliente o frío, la variable no influye directamente en la venta del producto.		Indistinta.  El producto pretende venderse a nivel nacional, sin embargo se considera preciso empezar en la sierra.		Área urbana

Se propone que la empresa comience sus ventas en el área urbana capital de provincia o cantón con una población de 150mil habitantes en adelante a nivel nacional por facilidades de transporte, un mayor número de puntos de venta y mayor alcance hacia el consumidor. Las ciudades que cumplen este requisito a nivel nacional de acuerdo a la cantidad de personas en ellas son: 1.Guayaquil, 2.Quito, 3.Cuenca, 4.Durán, 5.Machala, 6.Loja, 7.Ambato, 8.Manta, 9.Esmeraldas, 10.Portoviejo y 11.Santo Domingo.

<b>C) CRITERIOS CONDUCTUALES</b>		
Ocasión de compra	Frecuencia	Beneficios que se esperan del producto
1.-Reunión social: preli, after, reunión nocturna.  2.-Celebración: fiesta, cumpleaños, gala.	Acorde a hábitos de consumo del cliente potencial:  1.- semanal	1.-Bebida alcohólica artesanal.  2.-Sabor único a jengibre y aroma.  3.-Versatilidad de mezcla.  4.-Presentación elegante.

3.-Regalo: en cualquier ocasión.	2.- 2 veces al mes 3.- Mensualmente	5.-Calidad y Precio. 6.-Materia prima y mano de obra nacional. 7.-Disponibilidad en tiendas y similares.
<b>D) CRITERIOS PSICOGRÁFICOS</b>		
Personalidad		
1.-Consumidor que bebe por motivos sociales, culturales y psicológicos. 2.-Consumidor que bebe para celebrar, para encajar en la sociedad, por costumbre y por una necesidad de desfogue emocional relacionada a cuestiones psicológicas. 3.- Jóvenes y adultos que gusten del esparcimiento con alcohol. 4.-Personas generalmente extrovertidas, que gusten de la fiesta y que siempre encuentran un motivo para consumir alcohol.		
Fuente: (AGUIRRE, 2018)		

#### **4.1.2 Target**

La definición del target basándose únicamente en el producto, es la elección del grupo de consumidores al que la compañía quiere dividirse, que involucra el análisis detallado de los consumidores potenciales en vista de las habilidades y objetivos de la empresa (Dvoskin, 2004). Es el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar entrar. (Kotler & Armstrong, 2007)

La empresa debe determinar no solamente lo que quiere hacer si no también cómo lo hará. Conseguirá esto estableciendo los mercados target a los que apuntará, cómo piensa penetrar en esos mercados target y cómo planificará la colocación de sus productos o empresa en dichoso mercados. El primer paso consiste en establecer cuál es el mercado y dónde se encuentra el mismo.

La selección sobre masivo versus segmentado reformulará el target de la empresa con otras razones y objetivos a alcanzar. Una vez decidido quién y dónde, es tiempo de establecer cómo y porqué, es decir establecer una estrategia de target enunciando misión, o nicho dentro de ese mercado target e introducir a la empresa como un “jugador” más en esa área. (PARMERLEE, 2000)

El proceso de selección del mercado target permite cuantificar el mercado en números, es decir crear un filtro por cantidades para obtener cantidades exactas. Justamente, Parmerlee en su libro “Presentación del plan de marketing” presenta una tabla modelo para seguir este proceso. A continuación, considerando que se pretende vender el producto “Zenzero” a nivel nacional, y que esto significaría un total de 16 528 millones de personas aproximadamente, se realiza la tabla de Parmerlee con los descriptores adecuados para definir la población exacta del mercado meta, filtrando este total de personas y reduciéndolo a un número realista:

CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META “ZENZERO”			
<i>Tabla 15 Cuantificación del Mercado Meta "Zenzero"</i>			
ENVASE A 350ml		MERCADO META A	
Descriptor		Total	Total
a. Sexo	Hombres y Mujeres	Hombres 8'184.970	16.528.730
		mujeres 8'343.760	
b. Edad	Hombres y mujeres de 19 a 24 años.  *Considerando que representa aprox. el 18,47% de la población nacional. (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2015)	hombres  1.511.763	
		mujeres	

		1.541.092	3.052.855
c. Ingresos	Hombres y mujeres de 19 a 24 años con menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU. *Considerando que representa aprox. el 54,2% de la población. (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2015)	hombres 819.375	1.654.646
		mujeres 835.271	
d. Ocupación	Hombres y mujeres de 19 a 24 años con menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU, que sean estudiantes universitarios y asalariados.  *Considerando que el número de alumnos que accede a la universidad fue de 700.000 en 2014 (Sociedad, 2017) y de ellos el 54,2% posee ingresos bajos. Universitarios= 379. 400  *Considerando que el 65,2% de la población urbana en edad de trabajar se encuentra económicamente activa, y que de ella, el 94,3% son personas con empleo. (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2018)		1.017.335
e. Ocasión y Personalidad	Hombres y mujeres de 19 a 24 años con menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU, que sean estudiantes universitarios y asalariados, y compren alcohol para reuniones sociales, celebraciones y regalos. Ellos a su vez son personas que consumen alcohol por motivos sociales, culturales y psicológicos, son personas extrovertidas, que gustan de la fiesta y el esparcimiento con alcohol.  Considerando que:		

	<p>*En Ecuador cualquiera de las fiestas y celebraciones siempre van acompañadas de bebidas alcohólicas. El consumo está completamente arraigado a la cultura de los ecuatorianos. El alcohol se usa como festejo, celebración e incluso es la primera forma de recreación de los jóvenes.</p> <p>*También se usa para enfrentar situaciones tristes y problemas, es decir, es un mediador social que canaliza las conductas sociales de las personas. Se ha convertido en un eje alrededor del cual se desarrollan las conductas de las personas, en las familias y en la sociedad también, con los grupos de amigos, en el trabajo, etcétera. El consumo es por parte de todos y todos tienen algún grado de corresponsabilidad en la decisión de hacerlo. (Rodríguez, 2017) Se estimará un 100% de la población antes estimada.</p>	1.017.335
f. Frecuencia	<p>Hombres y mujeres de 19 a 24 años con menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU, que sean estudiantes universitarios y asalariados, y compren alcohol para reuniones sociales, celebraciones y regalos. Ellos a su vez son personas que consumen alcohol por motivos sociales, culturales y psicológicos, son personas extrovertidas, que gustan de la fiesta y el esparcimiento con alcohol de forma semanal.</p> <p>*Considerando que el 41.8% de las personas que consumen alcohol lo hacen de manera semanal. (INEC, <a href="http://www.ecuadorencifras.gob.ec">www.ecuadorencifras.gob.ec</a>, 2013)</p>	425.246

g. Beneficios	<p>Hombres y mujeres de 19 a 24 años con menos de un salario básico unificado y de uno a menos de dos SBU, que sean estudiantes universitarios y asalariados, y compren alcohol para reuniones sociales, celebraciones y regalos de forma semanal, buscando un licor que les brinde sabor y aroma, versatilidad, buena presentación, calidad, precio y disponibilidad inmediata.</p> <p>*Se utilizó el principio de Pareto considerando que el 80% de ellos compran licor, y que el 20% compra alcohol buscando ciertos beneficios específicos.</p> <p>*Además, la tienda de barrio es el lugar donde se adquiere el 61,6% de los licores. (INEC, <a href="http://www.ecuadorencifras.gob.ec">www.ecuadorencifras.gob.ec</a>, 2013)</p>	209.561
<b>TOTAL MERCADO META A</b>		209.561

CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META “ZENZERO”		
<i>Tabla 16 Cuantificación del Mercado Meta "Zenzero"</i>		
ENVASE A 350ml		MERCADO META B
Descriptor		Total
a. Sexo	Hombres	8'184.970
b. Edad	<p>Hombres de 25 a 45 años.</p> <p>*Considerando que representa aprox. el 39,38% de la población nacional. (INEC, <a href="http://www.ecuadorencifras.gob.ec">www.ecuadorencifras.gob.ec</a>, 2015)</p>	3.223.241

c. Ingresos	<p>Hombres de 25 a 45 años con dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU.</p> <p>*Considerando que representa aprox. el 28,7% de la población nacional. (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2015)</p>	925.070
d. Ocupación	<p>Hombres de 25 a 45 años con dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU, que sean estudiantes universitarios, asalariados e independientes.</p> <p>*Considerando la misma aproximación del mercado A</p>	568.766
e. Ocasión y Personalidad	<p>Hombres de 25 a 45 años con dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU, que sean estudiantes universitarios, asalariados e independientes que consumen alcohol en reuniones sociales, celebraciones y para regalar. Ellos a su vez son personas que consumen alcohol por motivos sociales, culturales y psicológicos, son personas extrovertidas, que gustan de la fiesta y el esparcimiento con alcohol.</p> <p>*Considerando las mismas apreciaciones aplicadas para el mercado meta A.</p>	568.766
f. Frecuencia	<p>Hombres de 25 a 45 años con dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU, que sean estudiantes universitarios, asalariados e independientes que consumen alcohol en reuniones sociales, celebraciones y para regalar. Ellos a su vez son personas que consumen alcohol por motivos sociales, culturales y psicológicos, son personas extrovertidas, que gustan de la fiesta y el esparcimiento con alcohol de forma semanal.</p>	

	*Considerando que el 41.8% de las personas que consumen alcohol lo hacen de manera semanal. (INEC, www.ecuadorencifras.gob.ec, 2013)	237.744
g. Beneficios	Hombres de 25 a 45 años con dos a menos de tres SBU y de tres a menos de cuatro SBU, que sean estudiantes universitarios, asalariados e independientes que consumen alcohol en reuniones sociales, celebraciones y para regalar. Ellos a su vez son personas que consumen alcohol por motivos sociales, culturales y psicológicos, son personas extrovertidas, que gustan de la fiesta y el esparcimiento con alcohol de forma semanal buscando un licor que les brinde sabor y aroma, versatilidad, buena presentación, calidad, precio y disponibilidad inmediata.	117.160
<b>TOTAL MERCADO META B</b>		<b>117.160</b>

Gracias al filtro aplicado tanto para el mercado meta A, como para el mercado Meta B se puede llegar al total de posibles clientes para ambos por separado y a la vez establecer el total de clientes para ambos juntos:

TOTAL MERCADO META A	209.561
TOTAL MERCADO META B	117.160
TOTAL MERCADOS META A Y B	326.721

Con esta información se procede a realizar el cálculo del Mercado Objetivo, el mismo representa solamente el 10% del mercado meta total:

CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO “ZENZERO”			
MERCADO OBJETIVO A		MERCADO OBJETIVO B	
Total A	298.641	Total B	117.160
El 10% de A	29.864	El 10% de B	11.716
TOTAL MERCADOS A y B:		41.580	

#### 4.1.3 Posicionamiento

En la etapa de posicionamiento en el mercado, se debe construir un plan de marketing específico para el sector elegido. Este complejo proceso se da para establecer a los productos en el mercado y la comunicación de sus beneficios distintivos clave.

La empresa necesita averiguar qué productos están siendo ofrecidos por los competidores, y debe seleccionar objetivos que reflejen los parámetros de su mercado target y las necesidades y requerimientos del mismo. Algunos de los objetivos de posicionamiento posibles podrían ser los siguientes:

- Características específicas del producto
- Beneficios exclusivos del producto en términos de solución de problemas o satisfacción de necesidades.
- Precio del producto. (PARMERLEE, 2000)

El posicionamiento es lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos de la competencia. Para posicionar su producto la compañía identifica primero ventajas competitivas potenciales sobre las cuales construir la posición.

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, es decir, significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes. Un posicionamiento eficaz inicia con la diferenciación real de la oferta de marketing de la compañía, de manera que ofrezca mayor valor a los consumidores.

Para planear sus estrategias de posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran mapas de posicionamiento perceptual, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento.

La tarea de posicionamiento incluye tres pasos:

1. identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas,
2. elegir las ventajas competitivas correctas y
3. seleccionar una estrategia general de posicionamiento.

Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente.

Podría diferenciarse en cuanto a productos, servicios, canales, personal o imagen. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

Además de diferenciar su producto físico, una empresa también podría diferenciar el servicio que acompaña al producto. Algunas compañías logran una diferenciación de servicios gracias a una entrega rápida, cómoda para el consumidor o cuidadosa, (Kotler &

Armstrong, 2007) observaciones para recordar al momento de establecer el posicionamiento de “Zenzero”.

A continuación una tabla con el posicionamiento de la empresa “Zenzero” tomando en cuenta todas las características específicas de su producto “licor de jengibre”:

POSICIONAMIENTO “ZENZERO”		
<i>Tabla 18 Posicionamiento "Zenzero"</i>		
Producto	Imagen	
1.- Único a nivel nacional preparado con jengibre. 2.- Resultante de materia prima nacional, 100% natural, sin preservantes y poco perecible. 3.- Elaboración artesanal con control de calidad en cada paso. 5.- Sabor agradable y aroma característico. 6.- Gran versatilidad que permite mezclarlo para varias bebidas.	1.- Botella transparente, colores y diseño de la etiqueta elegantes. 2.- Dos tipos de envase: *Grande de 750ml que rinde para 2100ml de mezcla *Pequeño de 350ml que rinde para 1050ml de mezcla.	
Personal	Canal	Servicio
1.- La empresa selecciona cuidadosamente al personal, sobre todo aquel que tratará directamente con el cliente. 2.- Recurso humano competente, cortés y amigable.	1.- Venta directa. 2.- También disponible en tiendas, comercios, megatiendas, supermercados, etc.	1.- Venta rápida y personalizada 2.- Oferta de servicio a domicilio. 3.- Posible negociación directa con el fabricante.

El posicionamiento se puede establecer a través de una frase en formato narrativo, misma que para el caso del licor de jengibre “Zenzero” sería:

“Zenzero, el único licor nacional de jengibre 100% natural de sabor agradable, aroma característico y gran versatilidad.”

Finalmente, es importante resaltar que la comunicación y publicidad de otras empresas impactan en la población penetrando de otras formas en su mente y así de alguna forma modifican el comportamiento de la misma al momento de realizar una compra.

Por ello el posicionamiento de “Zenzero” debe mantenerse como un estudio periódico y exhaustivo que incluya todo cambio en el entorno en el cual el producto se vende así como la forma en la que se vende.

## **4.2 Variables Tácticas**

### **4.2.1 El Producto**

“Zenzero”, el producto.

Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos en tres niveles. Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel más básico es el beneficio principal, que responde a la pregunta ¿qué está adquiriendo realmente el comprador? Al

diseñar productos, los mercadólogos primero deben definir los beneficios principales (que resuelven problemas) que los consumidores buscan.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un producto real. Necesitan desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase. Finalmente, los encargados de la planeación de los productos deben crear un producto aumentándole a su beneficio principal, servicios y beneficios adicionales al cliente. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Corroborando estos conocimientos, se desarrollaron estos tres niveles para el licor de jengibre “Zenzero”, y el resultado es que el licor de jengibre “Zenzero” es un producto de consumo que busca satisfacer la necesidad específica de consumir bebidas alcohólicas. El comprador está adquiriendo un licor artesanal original, de buen sabor y aroma, que asegura versatilidad, gran calidad y diseño elegante.

Al ser un producto de consumo difiere de otros en la forma en que los consumidores lo compran y, en la manera en la que se vende. Este producto, se vende de forma directa en contacto con sus productores, o en tiendas y supermercados, e inclusive es entregado rápidamente a domicilio gracias al contacto disponible en redes sociales.

De acuerdo a la definición de producto de conveniencia en la que “Zenzero” encaja, este se deberá adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Justamente por esta categorización se ha decidido desarrollar una cartera de contactos para venderlo en todos los lugares antes mencionados teniendo en cuenta además un precio bajo y manteniendo facilidades de compra.

“Zenzero”, un licor innovador.

En la actualidad, conforme los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para

diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos, las compañías están escenificando, comercializando y entregando experiencias inolvidables a los clientes.

Las empresas crearán modelos de nivel más alto si agregan más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de las empresas de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Por esta razón, “Zenzero”, es el único licor que está hecho exclusivamente de jengibre y materia prima nacional. Es una mezcla completamente natural, monitoreada en cada paso al hacerse y envasarse. Este licor asegura un sabor y aroma característicos resultados de un previo proceso repetitivo de prueba de fórmulas y modos de preparación con profesionales a cargo.

“Zenzero” busca que el cliente experimente el consumo de una bebida artesanal distinta a las demás, sintiendo una clara diferencia frente a las tradicionales gracias a su fórmula, presentación y calidad. “Zenzero” busca que el cliente además se sienta seguro de lo que ingiere, que pueda mezclarlo con otros ingredientes para crear cocteles a su gusto y que quiera repetir la experiencia en otra ocasión.

“Zenzero”, la marca.

Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio, la asignación de marca le agrega valor y se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia acerca de las cualidades especiales de un producto.

Además brinda protección legal a las características únicas del producto y a segmentar los mercados. Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores.

Las marcas existen en la mente de los consumidores, y el valor real de una marca es su poder para captar la preferencia y lealtad de ellos. Un alto valor de marca le da a la empresa muchas ventajas competitivas e inclusive un mayor poder de negociación con los distribuidores. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

En este caso, se busca desarrollar el valor intangible para el licor de jengibre a través de la marca “Zenzero”. La marca “Zenzero” busca que el licor artesanal se perciba de otra forma puesto que a veces se lo relaciona con productos de baja calidad, productos de poco valor o inclusive productos que fueron creados espontáneamente sin mayor control. La idea es crear una imagen atractiva que aluda a calidad, sabor y aroma resultantes de una fórmula totalmente distinta a los demás, y, un estatus superior frente a los demás licores artesanales en el mercado.

Además el valor se hace presente gracias un nombre con significado e historia propios. “Zenzero” significa jengibre en italiano, y este, es el idioma del país que dio origen a la historia familiar de sus fundadores quienes buscaron rescatar conocimientos generacionales en común sobre la creación de bebidas alcohólicas.

Por otro lado, el diseño, el envase y la presentación en general, son creaciones propias que también agregan valor de otra forma de apreciación. Los colores, formas y detalles elegantes resultaron de la creatividad, discusión y acuerdo conjunto de sus fundadores.

Al mismo tiempo, el valor no se demuestra exclusivamente con su diseño exterior, si no con el contenido del producto, cuya composición, forma de elaboración y certificación le dan ciertas ventajas fáciles de percibir para cualquier consumidor.

Por último, está claro que el valor de la marca aún puede mejorar. La empresa deberá invertir en un mayor número de certificaciones, registros e innovación constante para conservar su estatus frente a la competencia. La empresa deberá crear un registro y licencia de uso para su marca en el Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual que incluya su nombre y símbolo distintivo.

El Servicio de “Zenzero”

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo de valor. La empresa debe evaluar el

costo de brindar tales servicios para también estimar el ingreso extra que estos significarían. Muchas empresas están utilizando mezclas interesantes como teléfono, correo electrónico, fax, Internet, voz interactiva y tecnologías de datos para brindar servicios de apoyo. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

“Zenzero” desarrolla servicios de apoyo con la venta directa, lo que quiere decir que debe prometer una disponibilidad inmediata que no sea solo a través de tiendas y supermercados sino también en medios virtuales. Precisamente la empresa está disponible en todas las redes sociales más populares y ofrece entrega a domicilio sin costo.

#### **4.2.2 Ingredientes y Elaboración**

La creación de un producto exige un gran salto de inversión para asegurarse de que su desempeño sea seguro y eficaz y para que los consumidores encuentren valor en él. Un producto nuevo debe contar con las características funcionales requeridas y transmitir además los rasgos psicológicos deseados. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Por ello, para asegurar su valor, “Zenzero” es un licor que exige una elaboración de excelencia e ingredientes totalmente naturales. Estos ingredientes fueron cuidadosamente seleccionados a nivel local de acuerdo a su calidad, precio y cercana disponibilidad.

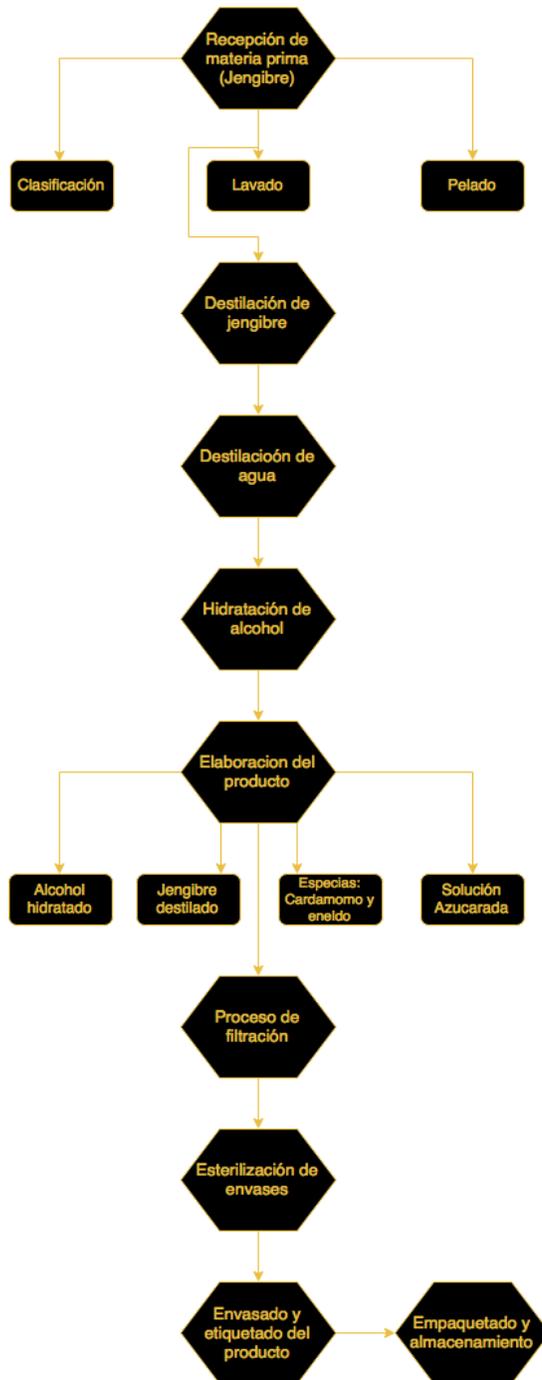
La empresa apoya al productor nacional realizando compras directas de varios de ellos a agricultores en la provincia sin necesidad de importar otros extranjeros manteniéndolos frescos y más baratos.

Los ingredientes del licor de jengibre “Zenzero” a continuación: Agua destilada, Alcohol potable extra neutro 96% (vol.), Destilado de jengibre, Solución azucarada, Cardamomo y Eneldo. Fuente: (AGUIRRE, 2018)

Por otra parte, la elaboración, que en este caso es de carácter artesanal, le da ciertas ventajas. Así por ejemplo se respetan a ciertas técnicas de preparación tradicionales, se maneja una producción a cargo de pocas personas, se ahorran ciertos costos operativos

gracias a no necesitar servicios extras externos, arriendos, licencias y cuotas; y se promocionan valores y costumbres propias del espíritu de quien lo crea.

El gráfico a continuación ilustra el proceso de elaboración del licor:



*Ilustración 23 Proceso de Elaboración "Zenzero" Fuente: (AGUIRRE, 2018)*

### 4.2.3 Etiqueta y Envase

Una forma de añadir valor para el cliente es mediante un estilo y un diseño distintivos. El diseño es un concepto más general que el estilo. El estilo sólo describe la apariencia de un producto y el diseño es más profundo: llega hasta el corazón mismo del producto.

Por otro lado el empaque, que es parte del diseño, es una importante herramienta de marketing cuya producción incluye a un rótulo e información impresa. Este también desempeña tareas como llamar la atención, describir el producto y venderlo. Los empaques innovadores le dan a la empresa una ventaja sobre sus competidores.

Finalmente, la etiqueta, parte del empaque, varía siendo desde un rótulo sencillo adherido a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del envase. La etiqueta sirve para identificar al producto o la marca, describir varios aspectos acerca del producto como quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad, y por último promueve al producto mediante gráficos atractivos. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Con estas ideas, el diseño de “Zenzero” se ha ido puliendo constantemente hasta llegar a tener una presentación sobria, elegante y distinguida. Los colores escogidos para su imagen son el negro y el dorado, las letras del texto son llanas y poseen un sombreado característico.

Ambos envases de “Zenzero” son una botella transparente grande y pequeña de 750ml y 350ml respectivamente. La tapa es negra con válvula dosificadora y tienen una etiqueta lacada delantera y una trasera con el nombre del producto, ingredientes, código de barras, registro sanitario y otra información relevante. Además, poseen una etiqueta adicional con información sobre el lugar de origen del producto (la ciudad de Cuenca) y dos sugerencias de consumo y sus modos de preparación.

Finalmente, la empresa considera la necesidad urgente del registro legal de este diseño en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Esta acción se llevará a cabo luego del escoger un diseño definitivo que no admita cambios. A continuación imágenes del producto y sus etiquetas.

Diseño de "Zenzero"

Parte delantera



Parte trasera



Etiqueta adicional



Fuente: (AGUIRRE, 2018)

Ilustración 7 Diseño "Zenzero"

#### 4.2.4 Calidad

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento. La calidad tiene influencia directa en el desempeño del producto y está muy vinculada con el valor para el cliente y la satisfacción de éste. Para desarrollar un producto, se debe también elegir un nivel de calidad que sustente la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa calidad de desempeño, es decir, la capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones.

Además del nivel de calidad, una alta calidad también implicaría altos niveles de consistencia de la calidad. Aquí, la calidad del producto se refiere a la calidad de ajuste, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente. Se crean satisfacción y valor para el cliente al cubrir de forma consistente y redituable sus necesidades y preferencias en cuanto a calidad. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Como antes mencionado, la calidad del licor de jengibre “Zenzero” se desarrolla en distintos aspectos y partes del proceso de elaboración del producto. Por ejemplo, sus ingredientes, el proceso de elaboración artesanal, el envasado, etiquetado y empacado tienen varios detalles propios distintos a los de la competencia que son monitoreados a través de controles día a día, la responsabilidad y el compromiso de quienes lo elaboran, y su perseverancia para el cumplimiento de sus objetivos.

La empresa además está pendiente del avance adicional que necesita desarrollar independientemente del nivel ya alcanzado en la calidad del producto. Justamente, gracias al previo estudio del sector industrial es posible establecer que más allá de los elementos que posee, en su mayoría de creación propia, se necesitan de otros elementos externos como las certificaciones de calidad más básicas y populares.

Algunas de las certificaciones a las que la empresa puede aspirar son: Licencia de uso de la marca “primero ecuador”, Certificado de Libre Venta (CLV), Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22001 entre varias otras.

Sin duda la calidad de cualquier producto va más allá de una simple apreciación abstracta en la mente del consumidor y pasa a ser una cualidad evaluada con la aprobación de documentación específica. A nivel nacional varias entidades se encargan de cerciorar que los productos de consumo cumplan con esta documentación para estar a la venta.

Pensando en ello “Zenzero”, obtuvo la aprobación NTE INEN No. 1837 y el correspondiente registro sanitario No. 804562-ALN3114. Adicional a ello, la empresa planea el desarrollo de un plan de calidad para su futura implementación mejorando sus productos, procesos de negociación, y mejorar la satisfacción de sus clientes.

Es evidente que la calidad no es meramente un atributo más si no un eje fundamental para el éxito de cualquier organización, por lo que “Zenzero” mantiene la fiel convicción de utilizar parte de sus utilidades en reinversión en calidad y la mejora de resultados generales.

#### **4.2.5 Ciclo de vida**

Cada producto tiene un ciclo de vida, aunque no se conozcan de antemano su forma y duración exactas. El ciclo de vida de una marca específica podría modificarse con rapidez a causa de los cambiantes ataques y respuestas por parte de los competidores. Este ciclo tiene cinco etapas bien definidas:

1. El desarrollo del producto: inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para el nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
2. La introducción: es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.
3. El crecimiento es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.

4. La madurez es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia.

5. La decadencia es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen. (Kotler & Armstrong, 2007)

El licor de jengibre “Zenzero” se encuentra aún en la etapa de introducción al mercado, lo que quiere decir sus ventas crecen lentamente mientras este va ganando lugar en un mayor número de puntos de venta. Lo que se debe hacer es invertir aún más para tener un mejor y mayor alcance hacia al mercado objetivo, esta etapa deberá durar de 6 a 12 meses como máximo.

Posterior a ello, lo que se espera es la etapa de crecimiento donde “Zenzero” deberá lograr tener un cierto nivel de aceptación, podrá cubrir gastos a cabalidad y será capaz de reinvertir parte de su utilidad en mejoramientos de producción, investigación, innovación, promoción y publicidad.

Al ser un producto de consumo masivo es difícil establecer un ciclo de vida en un número de años o períodos exacto para cada etapa. De la misma forma el determinar su posible madurez y decadencia en lapsos de tiempo, son valores que van más allá de una planificación cronológica y más bien dependen de factores externos no cuantificables.

#### **4.2.6 Precio**

Un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. En la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades y es uno de los elementos más flexibles.

El precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que no sea demasiado bajo para generar utilidades y uno no demasiado alto para producir demanda.

La fijación de precios se ve afectada por factores internos como los objetivos de marketing, la estrategia de mezcla de marketing, los costos y la naturaleza de la organización, y factores externos como la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia y otros varios elementos del entorno.

Por último, el precio que una compañía cobra debe estar en algún punto entre uno que no sea demasiado bajo para generar utilidades y uno no demasiado alto para producir demanda. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio; las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del producto establecen el límite superior. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

“Zenzero” fijó el precio de su licor analizando todos estos aspectos y encontrando una forma justa de satisfacer las necesidades del cliente a cambio de su dinero. Como el objetivo es generar utilidades y mantener la rentabilidad, la empresa analizó su entorno a nivel nacional.

El análisis de factores internos, determinó que los costos son un factor fijo para establecer el límite inferior del precio que la empresa debe cobrar por el licor. Estos costos incluyen, en este caso, a los costos de producción, distribución y venta, así como una tasa de rendimiento justa por su trabajo y posibles riesgos del proceso.

Al igual que cualquier empresa, “Zenzero” separó costos fijos generales y costos variables con el fin de llegar a la definición de un precio que cubra casi a cabalidad el total de la suma de fijos y variables en una cierta cantidad de producción planeada. Así el costo de producción variará posteriormente de acuerdo a los cambios que se consideren necesarios.

El mayorista suele aumentar el costo de los bienes en un porcentaje estándar, el 20 por ciento. Entonces, si los gastos representan el 17 por ciento del margen bruto, queda un margen de utilidades del 3 por ciento. Se están probando nuevos métodos de fijación de precios reduciendo el margen en algunas líneas con la finalidad de ganar nuevos clientes importantes, o solicitar a sus proveedores precios rebajados. (Kotler & Armstrong, 2007)

La tabla a continuación explica el margen de utilidad esperado del 10% tomando en cuenta el precio de venta al distribuidor, sin incluir el impuesto al Valor Agregado I.V.A. y el

impuesto a Consumos Especiales ICE (que aplica para bebidas alcohólicas) restando además costos fijos y variables.

*Tabla 19 Margen de utilidad real del licor “Zenzero”*

<b>MARGEN DE UTILIDAD REAL DEL LICOR “ZENZERO”</b>	
<b>ENVASE A 350ml</b>	
<b>P.V.P. incluido I.V.A. e ICE.</b>	<b>\$5.00</b>
<b>P.V.D. no incluido I.V.A. e ICE.</b>	<b>\$4.46</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>\$2.50</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>\$0.87</b>
<b>Gastos</b>	<b>\$0.25</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$0.43</b>
<b>Margen de utilidad</b>	<b>\$0.41</b>
<b>ENVASE B 750ml</b>	
<b>P.V.P. incluido I.V.A. e ICE.</b>	<b>\$10.00</b>
<b>P.V.D. no incluido I.V.A. e ICE.</b>	<b>\$8.93</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>\$5.00</b>
<b>Costos Indirectos</b>	<b>\$1.75</b>
<b>Gastos</b>	<b>\$0.50</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$0.87</b>
<b>Margen de utilidad</b>	<b>\$0.81</b>
<b>Fuente: (Aguirre, 2018)</b>	

La mayoría de las empresas ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como el pago anticipado de las facturas, la compra de grandes volúmenes y las compras fuera de temporada. Estos ajustes de precio, llamados descuentos y complementos, adquieren muchas formas. (Kotler & Armstrong, 2007)

“Zenzero” aplica estos descuentos a los supermercados, licorerías, y lugares que signifiquen un gran volumen para sus ventas. Este descuento varía del 15% al 20%

dependiendo las condiciones de negociación, dando como resultado un precio exclusivo de \$ 4.25 para el envase A y de \$ 8.50 para el envase B.

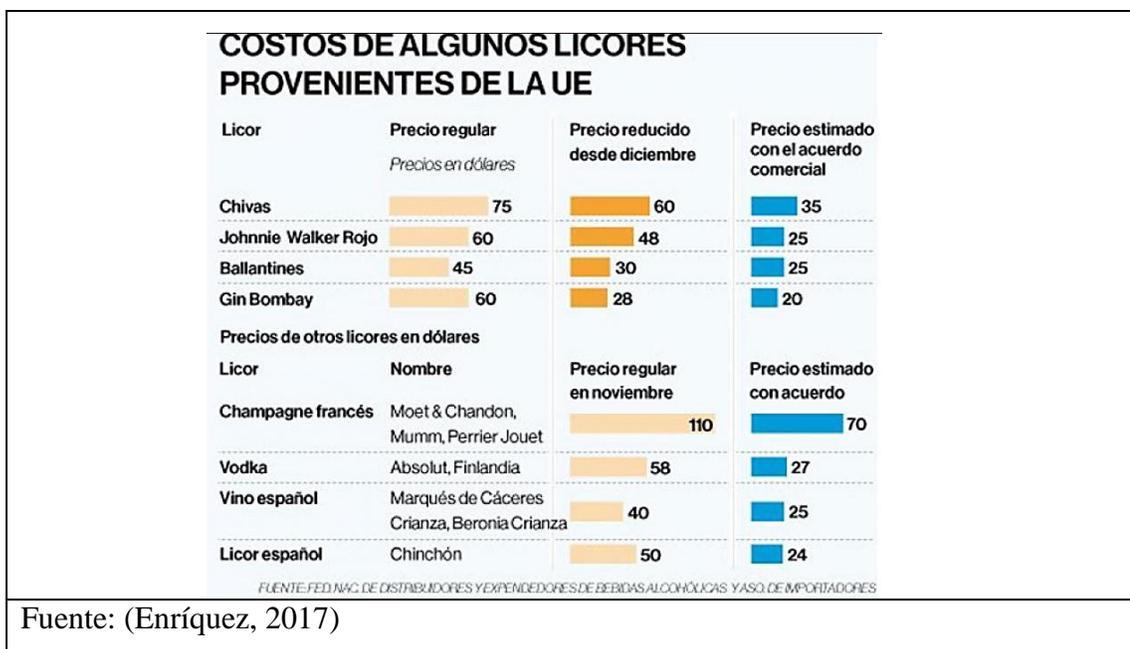
A su vez, los factores externos que se consideraron relevantes para el análisis de “Zenzero” fueron: el tipo de mercado en el que pretende desarrollarse, los costos y los precios de los competidores, y ciertas condiciones económicas a nivel país como la inflación y políticas de importación y exportación.

El mercado para las bebidas alcohólicas en el Ecuador es monopolista, esto quiere decir que existen muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios y no con un solo precio de mercado. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007) Además los precios entre los productores de bebidas artesanales que compiten a nivel nacional varían en cantidades reducidas, aspecto determinante para el precio promedio que debe tener “Zenzero”.

Del mismo modo, ciertas condiciones a nivel país como la baja de precios general (fundamentalmente por la reducción de aranceles en los licores europeos), una desgravación no uniforme (a estructura del impuesto ecuatoriano tiene que ver con el grado alcohólico) y una variación negativa en la inflación del sector de bebidas alcohólicas, motivaron a la fijación actual del precio del licor de jengibre.

Las empresas establecen precios seleccionando un método general que incluye uno o más de tres conjuntos de factores: el método basado en los costos, el método basado en el comprador, y el método basado en la competencia. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

Finalmente, “Zenzero” basó su precio explorando datos sobre su competencia. Sin duda la competencia principal de la producción nacional hoy en día, es la oferta de licor europeo, por ello se presenta a continuación un gráfico donde se pueden apreciar los precios al año 2017 de algunos de los licores más populares para idealizar el precio promedio a establecerse:



*Ilustración 24 Costos de licores provenientes de la UE*

Y en segundo lugar encontramos a la competencia de origen nacional. Este sector no varió sus precios notablemente con las últimas políticas gubernamentales y más bien se mantuvo en un rubro promedio para aguardientes y gin.

Este valor varía en la categoría aguas ardientes desde \$ 5.95 hasta \$ 19.99 para botellas grandes, y desde \$4.10 a \$ 6.00 para botellas pequeñas. En la categoría gin varía desde \$ 12.92 a \$ 15.50.

Con esta información, es posible inferir que se utilizó además una estrategia de precios competitivos donde el precio del licor de jengibre le permite equipararse con la competencia para provocar en la clientela la atracción de compra necesaria y así alcanzar el volumen de ventas esperado, y aumentar paulatinamente su participación en el mercado.

#### Ventas

Se realiza una proyección de ventas en un escenario de ventas mínimas esperadas a un plazo de 5 años para cubrir gastos y donde los precios variarán de acuerdo a factores externos como la inflación, políticas gubernamentales, etc.

Esta proyección además tomó como base el total mínimo de volumen de ventas por una de las empresas más significativas a nivel local y un crecimiento esperado del 3% anual.

Corporación Azende tiene un total de 27.479 miles de dólares en ventas brutas de licor al año 2014, de los cuales solo un 30.2% pertenecen a la marca Zhumir, dando como resultado un total de 8.298 miles de dólares en ventas anuales (BankWatchRatings S.A., 2014).

VENTAS "ZENZERO" PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas mensuales en unidades	85	88	90	93	96	
Ventas anuales en unidades	1020	1051	1082	1115	1148	
Ingresos totales	\$ 6,120.00	\$ 6,303.60	\$ 6,492.71	\$ 6,687.49	\$ 6,888.11	
Fuente: Elaboración propia.						

#### 4.2.7 Canales de Distribución

La compañía que lanza un nuevo producto, primero debe decidir los tiempos de la introducción. Después la compañía debe decidir donde lanzará el nuevo producto, en un solo lugar, en una sola región, o en el mercado nacional. Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. (Kotler & Armstrong, 2007)

Después de la decisión sobre el período de introducción del licor en el mercado y la publicidad que ayudará a este proceso, se decidió la mejor manera de alcanzar al consumidor potencial.

Como estaba ya previamente establecido, se realizará principalmente una venta directa por parte de sus productores a través de redes sociales y contactos personales con el fin de asegurar la disponibilidad inmediata antes mencionada.

En segundo lugar la empresa deberá establecer centros de distribución principal, un sistema de sub-distribución y puntos de venta cuando su crecimiento lo demande. Estos

centros se establecerán eventualmente tomando nuevamente en cuenta el ejemplo del manejo de la Corporación Azende.

El grupo, cuenta con cuatro centros de distribución principales en Quito, Cuenca, Guayaquil y Santo Domingo (atendidos directamente con canales propios), y con 19 agencias de menor tamaño que le permiten cubrir todo el territorio nacional. La red de distribución del grupo abarca alrededor de 70.000 puntos de venta a nivel nacional, atendida mayormente por su co-distribuidor Dacorclay.

Mantiene un sistema en el cual el 80% son canales propios y el resto corresponde a sub-distribuidores, por medio de un concepto similar al de una franquicia. Mediante el modelo de sub-distribución el grupo comparte una porción del margen con los franquiciados, el cual es compensado con menores gastos de ventas. Así puede mantener control de los vendedores y supervisores de cada agencia y provee a cada franquiciado: manuales de operación, software administrativo, soporte técnico y administrativo. (BankWatchRatings S.A., 2014)

“Zenzero” podrá adoptar un modelo similar cuando el crecimiento de sus ventas lo demanden y además deberá considerar la disponibilidad del producto en distintos puntos de venta de acuerdo a este orden: 1. en tiendas, 2. licorerías y similares, 3. Supermercados. Esto partiendo de los datos obtenidos sobre las preferencias de compra a nivel nacional y las metas a ser alcanzadas en valores de ingresos y ventas.

Mientras tanto ya está disponible en algunos puntos de venta:

#### CUENCA

1. Supermercado Patricia
2. Megatienda del sur
3. Megatienda challuabamba
4. Beneplacito Plaza de las Américas
5. Baking Anis by Katty

## GUAYAQUIL

1. El bodegón Samborondón
2. Let's go Market (Playas).

### **4.2.8 Publicidad**

La mezcla total de comunicaciones de marketing de una compañía, también llamada mezcla promocional, consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- **Relaciones públicas:** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- **Ventas personales:** Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente, es decir, el uso del teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico, Internet y otras herramientas para comunicarse de forma directa con consumidores específicos.

El comunicador primero debe crear conciencia y conocimiento. Los anuncios iniciales generan curiosidad y conciencia al mostrar el nombre del producto, pero no el producto.

Anuncios posteriores crean conocimiento al informar a los compradores potenciales acerca de la alta calidad del producto y de sus múltiples características innovadoras.

Luego, suponiendo que los consumidores meta conocen al producto, los mercadólogos deben llevar al consumidor a través de etapas sucesivamente más intensas de sentimientos hacia el producto: 1. el agrado (sentimientos favorables acerca del producto), la preferencia (elegir el producto sobre otras marcas) y la convicción (creer que el producto es el mejor para ellos).

Finalmente, algunos miembros del mercado meta quizá estén convencidos acerca del producto, aunque no lo suficiente como para realizar la compra. El comunicador debe guiar a estos consumidores para que den el paso final. Algunas acciones consistirían en ofrecer precios promocionales especiales, bonificaciones o beneficios adicionales. Los vendedores podrían llamar o escribir a clientes selectos, invitándolos a visitas, explicar diversas opciones de financiamiento y el producto mismo debe ofrecer un valor superior al cliente. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

“Zenzero” no ha manejado un plan de publicidad específico hasta la fecha. Omitió la fase de conciencia sobre el producto, y mostró directamente su nombre y el producto en repetidas ocasiones. Sus consumidores no tuvieron tiempo de crear ideas de lo que “Zenzero” podía ser, la curiosidad, expectativas, y preguntas sobre “Zenzero” se eliminaron del proceso ya que para entonces no se seguía un plan comunicacional preestablecido para la empresa.

Hasta ahora, sus creadores han realizado varias actividades relacionadas a la introducción de la marca para dar a conocerla de una forma directa. Degustaciones gratuitas, publicidad en persona, entrega de flyers, diseño de rollups, entrega de muestras en eventos, anuncios en redes sociales, una página oficial en Facebook, las primeras ventas directas y a domicilio, y hasta sugerencias por parte del público en algunas ocasiones fueron parte de todo este proceso.

“Zenzero” también participó en ferias de carácter local, eventos e inauguraciones, a más de la promoción en algunos locales que hoy son puntos de venta oficiales. (AGUIRRE, 2018) A continuación un recuento cronológico de estas participaciones:

1 Feria Gastronómica Portal Artesanal Cuenca	2,3 y 4 Nov/ 2017
2 Feria de artesanos Ministerio de Producción Cuenca	7,8 y 9 Dic/2017
3 Feria Navideña CC Mall del Rio Cuenca	21,22 y 23 Dic/2017
4 Feria Discount Market CC Laguna Plaza Guayaquil	19,20 Ene/2018
5 Chill and Chela 2da edición Hotel Oro Verde Cuenca	6,7 y 8 Abril/2018
6 Feria Galería Azuay CC Plaza de las Américas Cuenca	13,14 y 15 Abril/2018
7 Event “This is all” Rancho Grande Cuenca	4 May/2018
8 Feria “El Tenderete” CC La Piazza Machala	11,12 y 13 Mayo/2018
9 Auspicio desfile de modas local Etafashion Cuenca	27 Mayo/2018
10 Auspicio desfile Catalinas “moda e historia” Cuenca	8 Jun/ 2018

Fuente: Elaboración propia *Ilustración 25 Participaciones "Zenzero"*

Considerando que la marca “Zenzero” y su producto de cierta forma aún se encuentran en un período de introducción, se determina que el plan de comunicación debe estar enfocado en crear un relanzamiento de la marca desde cero. La idea es generar un mayor alcance hacia el mercado meta y tener una estructura que se pueda controlar con metas específicas que colaboren a cumplir verdaderamente los objetivos del negocio.

#### Plan de Relanzamiento

Para la creación de este relanzamiento, se debe tomar en cuenta el estado actual de la empresa y las leyes gubernamentales a nivel nacional para la aplicación de publicidad relacionada a la venta de licores de graduación alcohólica superior a 20 grados. Las principales a considerar son:

- a) Prohibición de publicidad y venta a menores de 18 años.
- b) Prohibición de utilizar medios de comunicación masivos como revistas, periódicos, vallas, televisión o radio.

- c) La publicidad de bebidas alcohólicas por ningún motivo se vinculará a la salud, al éxito deportivo o a la imagen de la mujer como símbolo sexual.
- d) Asociar, directa o indirectamente, el consumo de alimentos procesados con el consumo de bebidas alcohólicas;
- e) La publicidad de las bebidas alcohólicas debe llevar la advertencia sobre su carácter nocivo para la salud
- f) En la publicidad de bebidas alcohólicas se prohíbe que:
  - Promueva un consumo excesivo.
  - Asocie el consumo con actividades educativas, deportivas, del hogar o del trabajo.
  - Asocie el consumo del producto a través de sorteos, concursos o coleccionables.
  - Se utilice a deportistas reconocidos, o a otras personas con el fin de promocionar equipos, vestuarios o implementos deportivos u otros objetos.
  - Asocie el consumo con celebraciones cívicas, religiosas o tradicionales.
  - Atribuya al producto propiedades sedantes, estimulantes o desinhibidoras.

Además este plan se dará en las siguientes tres etapas:

#### 1.-Creación de Expectativa

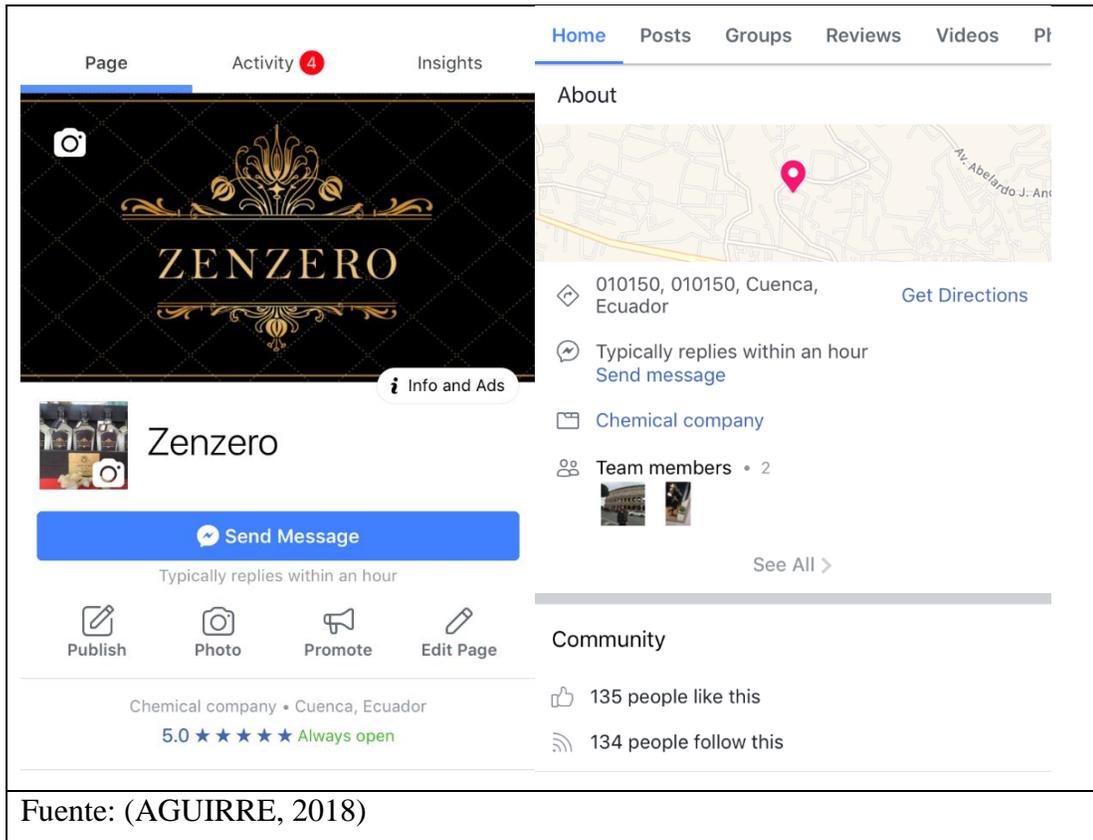
Teniendo en mente las restricciones publicitarias antes mencionadas, y considerando que por ello es necesario utilizar medios alternativos, se decide rediseñar la página oficial del producto. La misma deberá reinventarse con imágenes y publicaciones que comuniquen a sus seguidores actuales y a nuevos seguidores cambios en el concepto de la marca.

Con estos cambios se refiere a mantener la misma esencia del producto y la misma idea de posicionamiento, pero mejorarlas con una presentación más formal, con fotografía y publicidad profesional, anuncios con diseños más trabajados y una mayor inversión en imagen y en general.

Además se deberá crear una agenda para fiestas auspiciadas en su totalidad por la marca en distintas ciudades del país. La organización y logística de estos eventos se planearán por el departamento de marketing, así como su socialización y ejecución.

Es importante que todo esto esté planificado para un período de uno a dos meses, tomando en cuenta las características más importantes del cliente meta: joven, de clase media y clase media alta, que consume alcohol por determinados motivos, en ciertas ocasiones y con una clara frecuencia.

La página oficial actual:



Fuente: (AGUIRRE, 2018)

*Ilustración 26 Pagina de facebook "Zenzero"*

Un tema a considerar es la falta de páginas oficiales en las plataformas de Instagram y Twitter, estos procesos también deberán ser implementados en esta primera parte y

además deberán usar frases llamativas, videos originales y anuncios de calidad sin mostrar a cabalidad de lo que se tratará este relanzamiento.

Por último con el fin de tener un mayor alcance se deberán crear alianzas publicitarias con los puntos de venta del producto, ya que su imagen deberá aparecer también en sus páginas oficiales manteniendo el mismo concepto.

## 2.-Introducción

En esta segunda parte, ya se dará a conocer a cabalidad la imagen renovada del producto. Se utilizarán los mismos medios establecidos previamente para la primera parte y se selección nuevos y mejores medios de difusión de ser posible.

Los anuncios deberán ser especializados para la marca y se continuarán realizando patrocinios, eventos especiales y participación ferias de mayor tamaño. Estos anuncios a su vez deben continuar reforzando la imagen del producto haciendo cada vez más conocidas a su calidad y múltiples características innovadoras.

Al ser un producto de consumo masivo se necesitará una publicidad bastante visual, atractiva y llamativa. Además será necesario continuar ganando la confianza del consumidor con degustaciones gratuitas en varios lugares y continuar auspiciando en eventos a nivel nacional. Se espera que al ser un producto Cuencano, el cliente además se sienta parte de la marca y se sienta responsable de apoyar al producto nacional.

Será necesario crear una agenda específica con los eventos y lugares óptimos para el proceso antes mencionado así como varias acciones creativas para potencializar su participación en ellos. Ejemplos como: shows de bartenders, contratación de modelos, fiestas, “barras libres”, material publicitario en vasos y otros, jóvenes promotores y demás contrataciones necesarias, deben ser considerados obligatoriamente.

Otra área a desarrollar será una comunicación con responsabilidad social. “Zenzero” no ha desarrollado aún este aspecto y por ello se recomienda desarrollar dentro de su mezcla promocional a todos los aspectos legales y éticos que rodean al consumo de alcohol y cómo podría el negocio aportar de alguna forma a la sociedad. Sin duda el añadir estas cualidades a su esencia le darán un mayor valor en la mente del consumidor.

Con el tiempo el producto irá adquiriendo más popularidad según el grado, preferencia y convicción del cliente. Cuando esto suceda, se deberán crear programas de incentivos que mantengan constante la compra. Este programa puede incluir desde bonificaciones, descuentos, o cupones hasta promociones y beneficios adicionales en la venta del producto a clientes frecuentes.

Es importante tener en cuenta que se necesitará además una retroalimentación de lo aplicado, para ello esta parte deberá estar incluida en la tercera y última parte a más de en el presupuesto total de promoción.

Precisamente, para la planeación de este presupuesto se consideró oportuno el uso del “Método de objetivo y tarea” con el cual la empresa establece su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr con dicha promoción. Este método de presupuestar implica:

- (1) definir objetivos promocionales específicos;
- (2) determinar las tareas que se necesitan para lograr dichos objetivos, y
- (3) estimar los costos de realizar esas tareas.

La suma de los costos constituye el presupuesto de promoción propuesto. (KOTLER & ARMSTRONG, 2007)

### 3.-Evaluación de resultados

Para mantener una revisión sobre la evolución del producto en cuanto a aceptación y acogida por parte del público se deberán evaluar las ventas mensualmente por ciudades a nivel nacional, además estos informes deberán permitir establecer tendencias en el mercado, ayudando al departamento a enfocarse en una u otra zona.

En segundo lugar la empresa debe mantener un control mensual sobre el manejo en redes sociales, mismas que ya facilitan estadísticas y datos conjuntos al servicio publicitario que ofrecen. Obviamente, esta información no será la única a considerar si no también calificaciones del servicio, seguidores, y comentarios y recomendaciones directas por mensajería instantánea.

Por último el departamento de Marketing, Publicidad y Ventas deberá cumplir con la entrega de informes, investigación de mercado y socialización de resultados sobre planes, programas y estrategias aplicadas mes a mes con todos los detalles relevantes a considerar para futuros cambios y mejoramientos.

Está claro que la mezcla de publicidad, promoción, ventas y herramientas de marketing para la empresa se debe crear con la meta de cumplir los objetivos de la misma. Así también, es evidente que el proceso para cumplirlos deberá evolucionar constantemente para asegurar su cabalidad y permanencia en el tiempo. A continuación los principales objetivos a tomar en cuenta para futuros cambios:

- Desarrollar e implementar estrategias de marketing adecuadas para la empresa “Zenzero” a corto y largo plazo proyectando una imagen de seguridad, calidad e innovación para los clientes.
- Servir de enlace y establecer planes, directrices y controles para las relaciones con los medios de publicidad, prensa y propaganda de la empresa.
- Planificar ventas aplicando estrategias efectivas asegurando rentabilidad y utilidad para la empresa “Zenzero”.

Tabla 20 Resumen del plan promocional "Zenzero"

PLAN PUBLICITARIO PARA "ZENZERO"				
MENSAJE	MEDIO	FRECUENCIA Y ALCANCE	OBJETIVO Y COSTO	CONTROL
Mensaje Permanente Estético	Redes Sociales, Facebook Plan Premium (control diario) Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Mensual-Local	1.-Aumentar ventas \$ 100.00 (12ocasioes)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Permanente Estético	Redes Sociales, Facebook Plan Premium Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Trimestral-Regional	Aumentar ventas \$ 250.00 (4 ocasiones)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Permanente Estético	Redes Sociales, Facebook Plan Premium Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Semestral-Nacional	Aumentar ventas \$ 350.00 (2 ocasiones)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Permanente Estético	Redes Sociales, Facebook Premium Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes	Semanal-Local	2.-Posicionamiento de marca \$ 50.00	Gerencia de Marketing,

	periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.		(52 ocasiones)	Publicidad y Ventas
Mensaje Recordatorio Sorpresivo	Redes Sociales, Facebook Básico Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Semanal-Regional	3.-Crecimiento Geográfico \$ 15.00 (52 ocasiones)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Recordatorio Sorpresivo	Redes Sociales, Facebook Básico Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Trimestral-Local	4.-Generar Diferenciación \$ 100.00 (4 ocasiones)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Recordatorio Sorpresivo	Redes Sociales, Facebook Básico Visitas, Creación de avisos con imágenes, Administración diaria de la campaña , Ejecutivo de cuenta, Informes periódicos, Asesoría telefónica y por correo, Medición de conversiones, Integración con Google Analytics.	Trimestral-Local	5.-Agregar valor al producto \$ 100.00 (4 ocasiones)	Gerencia de Marketing, Publicidad y Ventas
Mensaje Permanente Estético	Redes Sociales, Facebook Premium Avisos, Administración de campaña , informes periódicos, Asesoría, Medición de conversiones, Integración Google.	Mensual- Local	6.-Rentabilidad \$ 150.00 (12 ocasiones)	Gerencia de Ventas
Total anual (aproximadamente):			\$8880	
Fuente: Elaboración propia				

## V CONCLUSIONES

Una vez elaborado el plan de marketing para el licor de jengibre “Zenzero” se pudieron determinar los siguientes resultados:

- El estudio preliminar de la empresa y el sector industrial al que pertenece resuelven que la organización se encuentra a tiempo para realizar todos los cambios necesarios para efectuar un despegue comercial exitoso en la industria de bebidas alcohólicas a nivel nacional.
- La situación actual del mercado nacional de bebidas alcohólicas se muestra ideal para la inserción del producto y su capacidad de competir será formidable frente a la oferta internacional disponible en el mercado.
- Las operaciones de marketing de otras empresas a nivel nacional e internacional comprenden procedimientos específicos que pueden llegar a ser relativamente fáciles de seguir e implementar en la empresa “Zenzero” y que con el tiempo la harán capaz de adquirir un cierto estatus frente a las demás en el mercado.
- El plan de marketing deberá mantener a “Zenzero” como el único licor nacional de jengibre, 100% natural, de sabor agradable, aroma característico y gran versatilidad.
- La calidad, el precio competitivo, la promoción y publicidad efectiva, y la disponibilidad inmediata, serán cualidades permanentes cuyos conceptos deberán ser renovados y monitoreadas constantemente.

Finalmente, considerando que el objetivo de esta esta investigación era crear un plan de marketing para el licor de jengibre “Zenzero”, se determina que la misma cumple con las expectativas propuestas y colaborará para hacer de “Zenzero” un negocio exitoso que con el correcto seguimiento y aplicación tendrá un fácil acceso a su clientela a nivel nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, P. (11 de junio de 2018). El segmento idóneo para "Zenzero". (I. Garrido, Entrevistador)
- Andes. (2018). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Appletonestate. (2018). *www.appletonestate.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- ASTUDILLO, G. (25 de diciembre de 2017). Más licor importado ingresó al Ecuador en 2017. *El Comercio*.
- Azende, C. (2018). *www.azende.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Bacardi. (2018). *bacardi.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Banco Central del Ecuador. (2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- BankWatchRatings S.A. (2014). *www.bankwatchratings.com*. Obtenido de [http://www.bankwatchratings.com/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=1171:informeazende-2013-enero&id=63:corporacion-azende](http://www.bankwatchratings.com/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=1171:informeazende-2013-enero&id=63:corporacion-azende)
- Buchananswhisky. (2018). *es.buchananswhisky.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Captainmorgan. (2018). *captainmorgan.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Cedatos. (2018). *www.cedatos.com.ec*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- CHAUDHURI, S. (Julio de 2016). La industria de bebidas corteja a los consumidores con tragos 'saludables'. *The Wall Street Journal Americas*.
- CILCCA. (2018). *cilcca.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Corporación Azende. (2018). *www.azende.com*. Obtenido de <http://www.azende.com>
- Corporación Azende. (2018). *www.azende.com*. Obtenido de <http://www.azende.com/marcas/>
- Cuervo. (2018). *www.cuervo.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

- Diageo Annual Report. (2018). *www.Diageo.com*. Obtenido de <https://www.Diageo.com/pr1346/aws/media/3960/Diageo-2017-annual-report.pdf>
- Diageo PLC. (2018). *www.Diageo.com*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://www.Diageo.com/en/news-and-media/features/we-are-celebrating-our-20th-anniversary/>
- Diageo PLC. (2018). *www.Diageo.com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de [www.Diageo.com](http://www.Diageo.com)
- Diageo PLC. (2018). *www.Diageo.com*. Obtenido de <https://www.Diageo.com/en/news-and-media/features/we-are-celebrating-our-20th-anniversary/>
- Diageo, I. (2018). *www.diageoindia.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Diageobaracademy. (2016). *www.diageobaracademy.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Diageobaracademy. (2018). *www.Diageobaracademy.com*. Obtenido de [https://www.Diageobaracademy.com/es\\_ES/learning-for-life/](https://www.Diageobaracademy.com/es_ES/learning-for-life/)
- Drinkiq. (2018). *www.drinkiq.com*. Obtenido de <https://www.drinkiq.com/es-us/what-Diageo-is-doing/>
- Drinkiq. (2018). *www.drinkiq.com*. Obtenido de <https://www.drinkiq.com/PR1102/media/21703/spanish-diageo-marketing-code.pdf>
- DVOSKIN, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- EASA. (2018). *www.easa.com.ec*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Ecuadorencifras. (2012). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Ecuadorencifras. (2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 21 de abril de 2018
- Ekosnegocios. (2018). *www.ekosnegocios.com*. *Ekosnegocios*.

El Comercio. (21 de abril de 2018). El 82% de pymes de Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas. *El Comercio*.

El Productor. (2017). La tecnología, el aliado ideal para las pymes. *El Productor*.

elantojomanabita. (2018). *www.elantojomanabita.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Elcharrotequila. (2018). *www.elcharrotequila.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Embotelladora Azuaya. (2018). *http://www.easa.com.ec*. Obtenido de <http://www.easa.com.ec>

ENRÍQUEZ, C. (5 de enero de 2017). Licor europeo bajó de precio hace un mes en Ecuador. *El comercio*.

Femsa. (2007). *www.femsa.com*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/medios/posicionamiento-de-femsa/>

Femsa. (2016). *www.femsa.com*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/femsa-informa/informe-de-sostenibilidad-femsa-2016/>

FEMSA. (2016). *www.femsa.com*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/femsa-informa/informe-sostenibilidad-2016-coca-cola-femsa/>

FEMSA. (2018). *www.femsa.com*. Obtenido de <http://www.femsa.com/>

FEMSA. (2018). *www.femsa.com*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/femsa-businesses/corporate-information/3/>

GALARZA SEVILLA, S. (2016). *Universidad de las Américas*. Recuperado el 21 de abril de 2018

GARCÍA, K. (29 de diciembre de 2014). *América Retail*. Recuperado el 20 de abril de 2018

GÓMEZ, L. (2010). *Universidad Nacional del Litoral*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1uy7UQnwRYNacdrMQ249Ta2cy1sGG-G3u/view>

Havana-club. (2018). *havana-club.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

- Hennessy. (2018). *www.hennessy.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- HERNÁNDEZ ALCAIDE, F. (2013). *Aprendiendo de los mejores*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Ilelsa. (2018). *www.ilelsa.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- Industria Alimenticia. (2018). *Industria Alimenticia*. Recuperado el abril de 2018
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Recuperado el 3 de marzo de 2018
- INEC. (22 de julio de 2013). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (2015). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018\\_Presentacion\\_M\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf)
- JARA, C., & BRIONES, A. (2014). La Comunidad Andina y su efecto en los procesos de internacionalización industrial: estudio de caso de empresas guayaquileñas en los sectores plástico, alimentos y bebidas. *Comentario Internacional : Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales; Quito N.º 14*, 253-280.
- JARAMILLO, A. (2014). *www.uazuay.edu.ec*. Obtenido de <dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4142/1/10721.pdf>
- Johnnie Walker. (2018). *www.johnniewalker.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica Décimo primera edición*. México: Pearson Educación.

La Taberna. (2015). *www.latabernablog.wordpress.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

licorcristal. (2018). *www.licorcristal.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Licorec. (2018). *www.licorec.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Milenio3. (2018). *www.milenio3.com.mx*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Ministerio de Industrias. (2018). *www.industrias.gob.ec*. Recuperado el 21 de abril de 2018

Negocios, E. y. (2018). *Estrategiaynegocios.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

NICHOLS, J. (2018). *www.academic.oup.com*. Obtenido de <https://academic.oup.com/alcac/article-abstract/47/4/486/82788>

Panamá, R. A. (2018). *Ronabuelopanama.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

PARMERLEE, D. (2000). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona: Ediciones Garnica S.A.

Pisco Capel. (2018). *www.piscocapel.cl*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Punto. (2018). *Punto.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Ricard, P. (2018). *www.pernod-ricard.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

ron100fuegos. (2018). *ron100fuegos.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

RPP. (2018). *rpp.pe*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Service, E. N. (28 de septiembre de 2016). Ecuador anima a la región al etiquetado alimentario pese a presión industria: ECUADOR ALIMENTOS. *EFE News Service*.

Service, E. N. (27 de abril de 2016). Parlamento de Ecuador aprueba ley de impuestos a cigarrillos y bebidas: ECUADOR PARLAMENTO. *EFE News Service*.

Smirnoff. (2018). *www.smirnoff.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Sociedad, R. (26 de enero de 2017). "240.000 nuevos estudiantes hay en la U". *EL TELÉGRAFO* .

Telégrafo, E. (27 de julio de 2015). Tiendas tienen diferentes medios para abastecerse. *El telégrafo*.

URDIALES, L. (20 de mayo de 2018). Entrevista Académica. (I. Garrido, Entrevistador)

Verema. (2018). *www.verema.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Virumec. (2018). *www.virumec.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018

Vistazo. (2016). La industria de bebidas se fortalece con inversión. *Vistazo*, 4-6.

Whisky. (2018). *www.whisky.com.uy*. Recuperado el 20 de abril de 2018

*www.colson.edu.mx*. (17 de diciembre de 2013). *www.colson.edu.mx*. Recuperado el 12 de febrero de 2018

*www.indirandu.com*. (2013). *www.indirandu.com*. Recuperado el 12 de febrero de 2018

*www.servir.gob.pe*. (29 de agosto de 2012). *www.servir.gob.pe*. Recuperado el 12 de febrero de 2018

Zhumir. (2018). *www.Zhumir.com*. Recuperado el 20 de abril de 2018