



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**“Aumento de la rentabilidad empresarial a través de la venta de
nuevos productos nacionales.”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autores:

Econ. Mayra Verónica Orellana Ullauri
Econ. Santiago Hernán Jaramillo Ramírez

Director:

Ing. Manuel Guamán Velesaca, Mgt.

Cuenca – Ecuador

2023

Estudiantes: Verónica Orellana Ullauri – Santiago Jaramillo Ramírez

Tema: Aumento de la rentabilidad empresarial a través de la venta de nuevos productos nacionales.

RESUMEN

En Ecuador el mercado de bebidas alcohólicas presenta una interesante oportunidad de negocio. En este contexto, aprovechando la capacidad instalada y la versatilidad de la empresa productora, así como la estructura y la experiencia de la empresa comercializadora, se propone aumentar la rentabilidad de las dos empresas a través de la venta de nuevos productos en la categoría Ron. Se utiliza la metodología de Canvas para determinar el modelo de negocio, se establecen las estrategias de ventas Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C), se realiza el análisis de las 4p de Marketing y se genera el plan estratégico que incluye un modelo de planificación, la integración de recursos y objetivos de dirección estratégica. Una vez realizada una completa proyección financiera, con análisis de indicadores claves para las dos empresas, se llega a determinar que el proyecto es viable y atractivo para los accionistas

Palabras Clave: Bebidas Alcohólicas; Ron; Rentabilidad; Asociatividad; Consumo Responsable.

ABSTRACT

In Ecuador, the alcoholic beverage market presents an interesting business opportunity. In this context, taking advantage of the installed capacity and versatility of the producing company, as well as the structure and experience of the marketing company, it was proposed to increase the profitability of the two companies through the sale of new products in the Rum category. The Canvas methodology was used to determine the business model, the Business to Business (B2B) and Business to Consumer (B2C) sales strategies were established, the analysis of the 4Ps of Marketing was carried out and the strategic plan was generated, which included a planning model, the integration of resources and strategic direction objectives. Once a completed financial projection made, with analysis of key indicators for the two companies, it was determined that the project was viable and attractive to shareholders.

Keywords: Alcoholic Beverages; Rum; Profitability; Associativity; Responsible Consumption.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
Capítulo 1	7
Capítulo 2	9
Capítulo 3	11
Capítulo 4	13
Conclusiones	15
Recomendaciones	20
Bibliografía	21

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Fig. 1 análisis DAFO	7
Fig. 2 estrategias rectoras	7
Fig. 3 modelo CANVAS	8
Fig. 4 4p marketing – estrategia final	10
Fig. 5 TIR, VPN y WACC Productora	19
Fig. 6 TIR, VPN y WACC Comercializadora	19

INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa

El proyecto está relacionado a dos empresas en funcionamiento, con matriz en la ciudad de Cuenca, que pertenecen a un mismo grupo económico y cuentan con varios años de experiencia en el mercado ecuatoriano.

La actividad económica principal de la empresa Productora está relacionada con la “producción y venta al por mayor de bebidas alcohólicas”. La mayor parte de su producción va destinada a la Comercializadora y un pequeño porcentaje a la nueva línea de exportaciones que se está activando durante los últimos dos años en mercados importantes como Estados Unidos y Panamá. Produce una variedad de licores como vino, espumante, whisky, gin, vodka, cremas y tequilas. Y ahora el proyecto de la producción del Ron.

La Comercializadora tiene como actividad principal la “venta al por mayor y menor de bebidas alcohólicas”. Se dedica a la distribución de producto nacional y también realiza importación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Cuenta con personal propio en 8 ciudades a nivel nacional, desde donde atiende a clientes de gran parte del país.

En lo relacionado al comercio exterior las importaciones de materia prima de la productora se realizan principalmente desde China, Chile, Colombia y Argentina. En el caso de la comercializadora, se trae producto terminado desde la Unión Europea, Estados Unidos y Argentina.

Las empresas se definen como “empresas emprendedoras y comprometidas; trabajando en equipo para ofrecer al consumidor bebidas elaboradas con los más altos estándares de calidad.”

El objetivo conjunto de las dos empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciéndoles bebidas de alta calidad. Su equipo se basa en la capacidad de innovación, el respeto mutuo y un firme compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Las empresas dentro del sector societario están reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La elaboración y presentación de sus estados financieros está sujeta a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF. El pago de tributos se realiza en base a la normativa tributaria vigente en el país bajo control del SRI.

Problemática y análisis de contexto

A nivel mundial y nacional el mercado del Ron es muy amplio y variado, lo cual permite una interesante oportunidad de crecimiento.

El mercado nacional de bebidas alcohólicas es de 61,77 millones de cajas de nueve litros. (Caja de 9 litros: medida para estandarizar los diferentes tamaños y formatos).

El Ron está dentro del segmento de las bebidas espirituosas, cuyo mercado es del 3.48% del total y representa un volumen de 2,15 millones de cajas de nueve litros. La propuesta que se presenta por parte de la comercializadora es arrancar con una venta de aproximadamente 9660 cajas de nueve litros, que representa un 0.45% del mercado existente.

Dentro del segmento de bebidas espirituosas el Ron representa el 12.77% y corresponde a un total de 274.5 miles de cajas de nueve litros

Las categorías del ron se clasifican por el precio. En donde la categoría Value que considera precios entre \$10.00 y \$20.00 representa el 74.41% del mercado. Y este será el segmento de mercado en donde enfocará el proyecto.

Ahora si analizamos el mercado local y los competidores, dentro de este segmento podemos observar que el mismo presenta un crecimiento del 17.56% en sus ingresos operaciones al 2021, y rendimientos importantes a nivel de utilidad bruta como de utilidad antes de Impuestos.

En este contexto sumado a la ventaja competitiva de tener la planta productora como parte del mismo grupo económico y utilizando su capacidad instalada, consideramos que el proyecto es viable.

Objetivo General

El proyecto tiene como objetivo el aumento de la rentabilidad empresarial a través de la venta de nuevos productos nacionales.

Objetivos Específicos

Se determinan para la empresa productora y comercializadora. Cada uno se plantea con sus correspondientes indicadores que validarán el correcto cumplimiento.

- Garantizar la rentabilidad del negocio: La cual se genera con el incremento de los ingresos (ventas) y el control de los costos y los gastos. Medibles con indicadores como:

- Porcentaje de Cumplimiento de ventas netas
 - Porcentaje de Cumplimiento de ventas en cajas
 - Porcentaje de Margen Bruto
 - Gasto Operacional como porcentaje de las ventas
 - Ciclo de Conversión de efectivo
- Mejorar la productividad de la línea de producción: Con la producción de nuevos código de referencia (SKU) de Ron, se optimizará la capacidad instalada de la planta productora, medibles con indicadores como:
 - Porcentaje de Cumplimiento de plan de producción
 - Porcentaje de Cumplimiento plan del mantenimiento preventivo
 - Porcentaje de Cumplimiento del plan de producción por abastecimiento de materia prima
- Capacidad Logística y Distribución: Debemos contar bodegas localizadas estratégicamente y con personal suficiente y competente. Es importante optimizar el proceso de logística, distribución y almacenaje; así como, gestionar y controlar de manera efectiva los inventarios. La medición se realizará con indicadores como:
 - Porcentaje de Devoluciones de producto
 - On time – in full (OTIF)
 - Fill Rate
 - Costo x Caja / Costo x Caja Presupuestado
 - Días promedio de inventario
- Capacidad y Estructura Comercial acorde al Route to Market: Contar con el personal capacitado y enfocado. Correcta segmentación de zonas y clientes. Dimensión eficiente del tamaño de las rutas de ventas. Debemos atender adecuadamente los canales del mercado (On trade, Off Trade, Cuentas Claves y Distribuidores), objetivo medible a través del presupuesto por canal. Y debemos brindar atención y servicio continuo. Medible con:
 - Porcentaje de Visita a clientes
 - Porcentaje de Clientes activados
 - Porcentaje de Pedidos tomados vs facturados

El consumo del alcohol es una cultura que se ha instalado en América Latina en los últimos años. Las personas consumen una media de 8,4 litros de alcohol puro por año, lo que supone 2,2 litros más que el promedio mundial. Chile es el país con el consumo más alto 9,6 litros, mientras que Ecuador está en los 7,2 litros. "Algo está cambiando en Latinoamérica", dice

Monteiro. "Nunca hubo una fuerte cultura de consumo en la región, pero el desarrollo económico y nuevos valores importados de la globalización está haciendo que el consumo excesivo y abrupto sea una tendencia" (Moreno, 2015).

Si bien el proyecto se desarrolla para la producción y comercialización de una bebida alcohólica que está dirigida al negocio de "Celebración", se busca que cada experiencia de consumo sea positiva y que contribuya a un consumo responsable y de moderación. Entendiendo el consumo responsable como una actitud que implica hacer un consumo consciente y crítico a la hora de comprar un producto o contratar un servicio.

De ahí que será importante que la empresa acompañe su propuesta con campañas que contribuyan al mismo.

Se presentará la idea del proyecto integrador estableciendo la misión y visión de este. Se establecerán dos aspectos fundamentales como son los valores que deberán regir y se plantearán los objetivos estratégicos. Luego se realizará el análisis DAFO, mediante un análisis cualitativo, para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto; se completará con un análisis cuantitativo realizando un análisis interno de las competencias por área funcional (Debilidades y Fortalezas) de cada sección de la empresa y por otro un análisis externo por áreas de la situación política, entorno económico, social y de los stakeholders - competencia, proveedores y clientes (Amenazas y Oportunidades); llegando a establecer un gráfico de estrategias rectoras para determinar si el proyecto tiene una situación de inversión plena, de inversión selectiva, de reingeniería o de desinversión.

Se realizará y establecerá el Modelo CANVAS para definir clientes, canales, actividades, recursos claves y socios claves, estructura de costos, fuentes de ingreso y un análisis de la competencia. Para finalizar definiendo la forma jurídica de la compañía con sus requisitos y obligaciones.

Una vez establecido el modelo del negocio, se realiza el planteamiento del esquema comercial, empezaremos desarrollando la Estrategia de Segmentación y Posicionamiento. En segmentación se definirá las estrategias de ventas tanto B2B - "Business to Business" entre productora y comercializadora, y se desarrollará la estrategia B2C - "Business to Consumer" para la relación de comercializadora con el mercado. Dentro de ésta, primero seleccionamos a quién y por qué con recomendaciones de consumo.

En posicionamiento, se desarrollará la Matriz Atractivo - Competitividad la misma que se presenta a un experto para tener sus observaciones. Realizaremos el Mapa Perceptual (Modelo

de Distancia Euclídea) mediante una encuesta de nuestra marca y cuatro marcas similares de la competencia para establecer la percepción de nuestro producto en el mercado. En relación con nuestros consumidores objetivo generemos la Protopersonas (Buyer Personas) y sus correspondientes Journey map y sus touchpoints. Posterior a esto se presentará la estrategia inicial de las 4p de marketing que luego de presentársela a los consumidores consultados y con sus sugerencias y recomendaciones se establecerá y presentará la estrategia final de las 4p de marketing. Finalmente, se presentará las conclusiones y desafíos que genera la idea de negocio.

Igualmente definiremos los Roles Estratégicos del proyecto. En donde se analizará la Ventaja Competitiva en relación con posicionamiento, diferenciación, segmentación y franquicias. Definiremos una Estrategia Empresarial de mercado, tomando en cuenta los factores críticos y recursos estratégicos. Analizaremos las tendencias de los clientes, estableciendo los rangos de edad de los clientes objetivos. Se realizará una investigación profunda del del mercado, analizando cobertura geográfica, canales de distribución, proveedores, etc. Se definirá el Slogan de la marca, con su posicionamiento. Y, se analizará el servicio como apalancamiento de diferenciación.

A continuación, se establece el Modelo de Planificación. Se escogerán las tres principales áreas de la empresa y para cada una de estas se definirán tres objetivos, para cada objetivo se seleccionará dos políticas y también dos estrategias y para cada una de estas estrategias se definirán un procedimiento. Estableceremos la Integración de Recursos Estratégicos. En las mismas tres áreas de la empresa seleccionadas se definirá el número de personas requeridas y la estrategia de selección. Y se definirán los recursos materiales y no materiales necesarios para el funcionamiento del proyecto.

Se definirán los Objetivos de la Dirección Estratégica, que estarán relacionados a participación de mercado, incremento de ventas, rentabilidad, crecimiento, ventajas competitivas, posicionamiento, reputación corporativa, desarrollo de marca, desarrollo de nuevos productos, crear valor y fidelidad. Finalmente, se realizará un análisis del entorno empresarial.

Para determinar la viabilidad del proyecto se empezará con una introducción explicando los objetivos del análisis financiero y la metodología a utilizar, seguido de una breve explicación de la empresa y su contexto. Se definirán los conceptos y la organización que va a contener el informe.

Se presentará la aplicación y los resultados. Dentro de lo cual, por la particularidad del proyecto, se definirán consideraciones generales. Los resultados se generan para las dos

empresas con información de Balance General, P y G, Indicadores Financieros, Flujo de Caja Libre y Flujo de Caja del Accionistas, cada uno con sus correspondientes respaldos. Finalmente, se establecerán las conclusiones.

Capítulo 1 – Planteamiento de la idea de negocio

La idea de negocio que se realiza en dos empresas que están en funcionamiento , es “Aumento de la rentabilidad empresarial a través de la venta de nuevos productos nacionales”.

Valores: Atención y servicio continuo, amplitud de portafolio, disponibilidad de productos, flexibilidad en las entregas, entregas a tiempo y rentabilidad de los portafolios, políticas de precio definidas, capacidad de reacción a los cambios de la industria y planificación a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos estratégicos: 1. Garantizar la rentabilidad del negocio con el incremento de los ingresos y el control de los costos y los gastos. 2. Mejorar la productividad de la línea de producción con nuevos Sku´s de Ron optimizando la capacidad instalada, distribuyendo los costos fijos a un mayor volumen de cajas producidas.3. Capacidad Logística y Distribución contando con bodegas localizadas estratégicamente y con personal suficiente y competente. 4. Capacidad y Estructura Comercial acorde al Route to Market manteniendo personal capacitado y con una correcta segmentación de zonas. Asi mismo, se presenta el análisis DAFO (Fig.1)

DEBILIDADES	AMENAZAS
Disponibilidad de inventario completo a nivel nacional	Introducción de nuevas marcas al mercado de licores
Falta de procesos (administrativos, mercadeo, comercial)	Incremento del Desempleo
Falta de logística propia	Inseguridad
Nivel medio de cobertura de los productos en los clientes	Contrabando de licores
Baja capacidad de almacenamiento mercadería y entrega de pedidos	Incremento de ventas de licor informal
Falta de disciplina comercial	Bajo poder adquisitivo de los consumidores
Falta de planeación estratégica de las promociones	Bajo numero de clientes
Plan de Mantenimiento deficiente	Crisis mundial del vidrio
Lentitud de diseño y desarrollo	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Diversidad de portafolio	Desarrollo gastronómico y coctelería
Respaldo Corporación Empresarial Eijuri	Turismo
Buena relación con grandes clientes	Hábito de consumo de vino
Herramientas tecnológicas accesibles	Empoderamiento de la mujer
Capital humano especializado	Productos grado alcohólico "cero"
Integración vertical con una planta versátil y flexible para nuevos desarrollos	Apertura del Ecuador tratados de Libre Comercio: EEUU, México, Alianza Pacifico
Cobertura nacional (7 agencias a nivel nacional)	Evolución e incremento del comercio electrónico
Versatilidad en la línea de producción	Reducción de las tarifas ICE vía Decreto Presidencial
Capacidad de Innovación	
Certificaciones de calidad e inocuidad	

Fig. 1 Análisis DAFO

En la figura 2 se muestra que el negocio se ubica mayoritariamente en el primer cuadrante, lo que indica una situación de inversión plena que conllevaría al desarrollo del nuevo producto dentro del negocio.

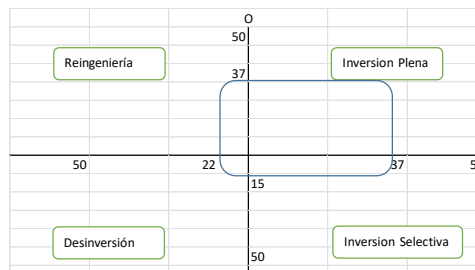


Fig. 2 estrategias rectoras

Se presenta el modelo CANVAS identificando los aspectos esenciales de la idea de negocio

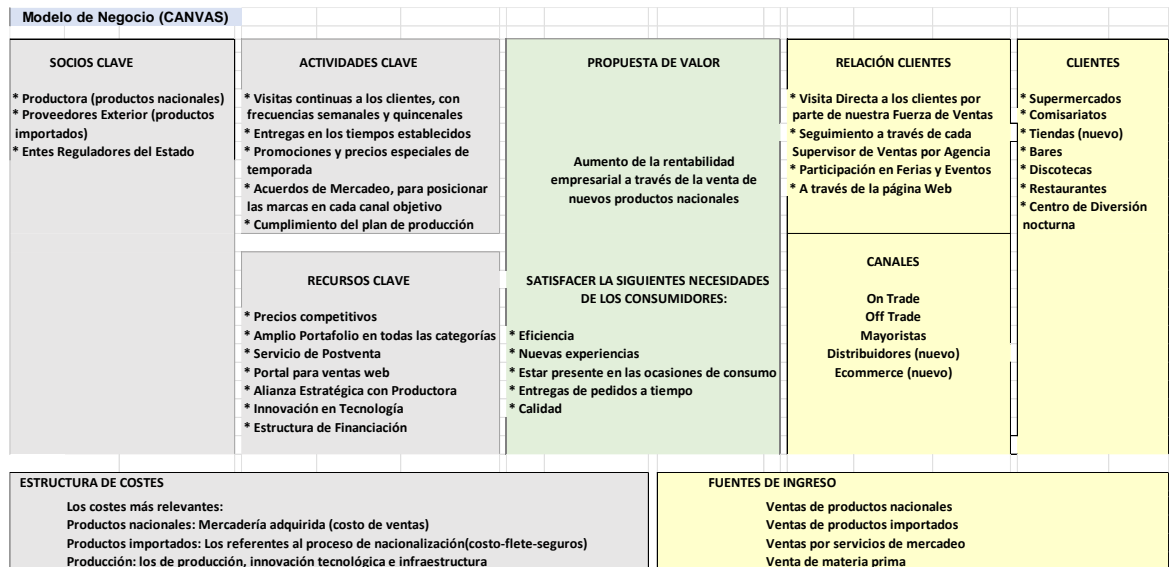


Fig. 3 modelo CANVAS

Las empresas mantendrán sus formas jurídicas actuales como Sociedad Anónima y Compañía Limitada. Cumpliendo con sus obligaciones y deberes formales ante los entes de control como SRI, Superintendencia de Compañías, Registro Mercantil, Municipios, IESS, etc.

Capítulo 2 – Planteamiento del esquema comercial

Se considera viable la producción y venta de Ron debido a la demanda en crecimiento y la capacidad de adaptación de la empresa productora. Esta decisión se fundamenta en la comprensión de las tendencias de consumo y la posibilidad de aprovechar la infraestructura existente.

Al desarrollar la Estrategia de Segmentación y Posicionamiento se establece la estrategia B2B - “Business to Business” entre las empresas. Se define que el 100% de la producción se venderá a su parte relacionada tomando en consideración el alto conocimiento técnico, comunicación efectiva con su parte relacionada, confianza entre productor y comercializador, producción en base a presupuestos coordinados, desarrollo de nuevos productos de acuerdo con las tendencias del mercado, producción constante y despachos a tiempo y el mantener una tecnología de punta.

Desarrollamos la estrategia B2C – “Business to Consumer” la cual se implementó para establecer la relación de la comercializadora con el mercado. Se eligieron dos segmentos de edad: 18-24 años y 25-40 años. El primero busca objetivos sociales y ser el centro de atención, mientras que el segundo busca estatus y distinción en reuniones familiares y laborales. Para ambos casos se realizan recomendaciones de consumo del ron en base a los diferentes SKU’s que se generaran.

Dentro del Posicionamiento, desarrollamos la Matriz Atractivo – Competitividad. El análisis del posicionamiento inicial se determina como correcto y las estrategias deben estar encaminadas al mercado objetivo. Se logrará consolidar el posicionamiento de la marca aprovechando la imagen que ya tienen las empresas dentro del mercado.

La matriz inicial fue validada con un experto, quien estuvo de acuerdo en lo relacionado al Atractivo y respecto a la Competitividad sugirió que debe considerarse el factor crecimiento del mercado con el 30% de peso y una calificación de 4 en la nueva posición, en reemplazo de la variedad de la oferta. Con las observaciones se ratifican los resultados positivos de la matriz inicial al tener una estrategia ofensiva para proteger la posición y crecer.

Así mismo, realizamos el Mapa Perceptual (Modelo de Distancia Euclídea). Se creó una encuesta sobre nuestra marca y cuatro marcas similares de la competencia. Se realizaron combinaciones entre las diferentes marcas (10 en total) y se pidió a los encuestados (13) que las clasifiquen de mayor a menor según su gusto y preferencia (10 la puntuación más alta y 1 la más baja). Se consideró que los ejes X representa la “Percepción de Precio” (derecho- menor

e izquierdo mayor) y los ejes Y la “Percepción de Calidad” (arriba- mayor y abajo menor). El resultado muestra a la marca, Ron 100 Fuegos, en una posición ideal con buena percepción precio – calidad. Las marcas como competencia directa son Abuelo y Bacardí.

Se presentó el Mapa Perceptual al experto, quien considera que la variable Y debe representar la “Recordación de Marca”, se realiza el cambio sugerido y la marca 100 Fuegos está bien posicionada.

Relacionado a nuestros consumidores objetivo generamos las Protopersonas (Buyer Personas) y sus correspondientes Journerymap. El consumidor David relacionado a nuestro cliente objetivo de entre 18 y 24 años y el consumidor Sebastián relacionado a nuestro cliente objetivo de entre 25 y 40 años.

En la figura 4 se muestra la estrategia final de marketing. La misma que considera las recomendaciones de los consumidores consultados.



Fig. 4. 4p marketing – estrategia final

Capítulo 3 – Plan Estratégico

Ventaja Competitiva

La marca "Ron 100 Fuegos" tiene una ventaja competitiva en términos de posicionamiento, con una buena percepción de precio y calidad. También se destaca por sus distintas presentaciones y botellas elegantes. La segmentación de clientes se enfoca en personas de 18 a 24 años y de 25 a 40 años, con recomendaciones de consumo específicas para cada grupo. En esta etapa inicial del proyecto, no se contemplan franquicias.

Estrategia Empresarial de Mercado

La alianza entre las dos empresas permite satisfacer las necesidades del mercado mediante una asociación estratégica. Se cuenta con recursos como logística adecuada, canales de distribución propios y de terceros, personal experimentado y competente, infraestructura y un departamento de sistemas en funcionamiento. La empresa se enfoca en cumplir con la demanda del mercado y considera la innovación como clave para su crecimiento. La capacidad de adaptación de la planta productora genera una ventaja competitiva al crear productos demandados por el mercado.

Investigación Profunda – Objetiva y Estratégica del Mercado

Se logrará por medio de encuestas de satisfacción, el uso de tecnología para la toma de pedidos a través de Tablets integradas al sistema de la empresa, con cobertura geográfica en 8 zonas a nivel país y a través de tiendas especializadas, supermercados, tiendas locales. Manteniendo proveedores calificados y certificados. La comunicación con el cliente será Face to Face, Redes Sociales y Eventos.

Construcción de una Marca

A través de un Slogan, RON 100 FUEGOS - EXPRESA MI ESTILO. La cual se visibilizará a través del canal On Trade, activaciones y campañas digitales. Se posicionará como una marca con espíritu joven que acompañe a los consumidores en sus celebraciones con amigos.

Servicio como Apalancamiento de Diferenciación

Se conseguirá con eventos de lanzamientos, degustaciones y ferias. Con asesorías en tiendas especializadas y acompañamiento con los Brand Managers. Así como servicio a domicilio a través de Delivery's.

Modelo de Planificación

Se implementa para tres áreas producción, ventas y mercadeo. Cada una con tres objetivos, para cada objetivos dos políticas y dos estrategias y para cada una de estas estrategias un procedimiento.

Integración Recursos Estratégicos

Por el lado de Talento Humano contratando dos operadores de planta, dos vendedores, un supervisor de ventas y un brand manager. Los recursos materiales generales incluyen todos los activos fijos e intangibles con los que ya cuentan las empresas al igual que los recursos no materiales.

Objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo 21

La participación de mercado será incrementar puntos de venta definiendo el Route to Market. El incremento de ventas se logrará a través de ejecutivos especializados y capacitados y entrega de degustaciones de producto. El crecimiento se logrará al encontrar nuevos nichos de mercado y ventas a través del canal e-commerce. La ventaja competitiva viene dada por la innovación y el posicionamiento se medirá a través de encuestas de satisfacción. La fidelidad de los clientes se medirá con un Customer Relationship Management (CRM). Finalmente, la reputación corporativa se dará con la implementación de un programa de capacitación de Bartender's junto con las universidades.

Capítulo 4 – Plan Económico Financiero

El objetivo es presentar los resultados del análisis financiero de la idea de negocio, con la finalidad de demostrar que el proyecto es viable. Se analizó los estados financieros de las dos empresas. Las proyecciones se realizaron por el período de cinco años de 2023 a 2027. Se realiza el cálculo de indicadores financieros, VPN, TIR, el flujo de caja libre, el flujo del accionista y WACC.

Las dos empresas relacionadas trabajan en la misma planta. La empresa productora cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001 e ISO 22000. Para evaluar la viabilidad del proyecto de ron, se considera que ciertas cuentas contables no tendrán movimiento desde 2023. El financiamiento se realizará a través de un banco relacionado. Los activos y depreciaciones en el balance general corresponden a años anteriores. La inversión actual se destina al capital de trabajo, no se adquieren activos fijos adicionales ni se calculan depreciaciones. Los costos y gastos se presentan con el nivel de detalle máximo permitido por los accionistas, sin desagregar a un nivel mayor para proteger la confidencialidad de las fórmulas y recetas de los licores.

El mercado se establece en 61,77 millones de cajas de nueve litros. Las bebidas espirituosas representan el 3.48% del total (2,15 millones de cajas) y dentro de estas el Ron representa el 12.77% que corresponde a 274,5 miles de cajas de nueve litros. Los precios de la categoría Value (entre 10.00 y 20.00 dólares) representan el 74.41% del mercado el ron. Finalmente, el mercado presenta un crecimiento del 17.56% en los ingresos operacionales al año 2021 y utilidad antes de intereses e impuestos del 7.72% de sus ingresos. Con estos antecedentes se propone iniciar con la producción y venta de 9,660 cajas de nueve litros, que representa un 3.52% del mercado de ron y con precios de venta dentro del rango sugerido. Se elaborarán 4 Sku's, tres de Ron Gold en presentación de 375ml, 750ml y 1750ml y un Ron Blanco (Silver) de 750ml.

Para el caso de la productora, el 100% de su producción se venderá a la comercializadora. Se define iniciar con la producción y venta de 9,660 cajas que equivalen a 112,240 unidades. Se prevé un crecimiento de ventas anual de 17.56% en términos de unidades vendidas sin cambios en precios y costos. Los gastos operativos se dividen en un 91.98% de gastos fijos y un 8.02% de gastos variables, proyectados en relación con las nuevas unidades producidas y vendidas en los años del estudio. Se planea obtener un préstamo de \$300,000.00 a 5 años plazo como capital de trabajo. Se venderá a la empresa relacionada con un crédito de 60 días. El Estado de

Resultados muestra un aumento en la utilidad a lo largo de los años del estudio. La utilidad pasa de \$342,457.53 en 2022 a \$698,406.32 en 2027. En términos porcentuales, la utilidad representa un 7.04% de los ingresos en el 2022 y aumenta a un 9.06% en el 2027, lo que significa una mejora de 2.02% o \$355,948.79 al final del quinto año. Al realizar el flujo de caja libre, obtenemos una TIR de 120.51% y un VPN positivos de \$1,685,347.90. Además, se ratifica la viabilidad del proyecto al obtener un WACC positivo de 8.92%.

La comercializadora vende todo lo que adquiere a la productora. El costo de ventas incluye el valor del Impuesto a los Consumo Especiales (ICE). Los precios de venta se mantendrán dentro de los valores recomendados en el estudio para garantizar la rentabilidad. Se proyecta un crecimiento lineal del 17.56% en el número de unidades vendidas sin incremento de costos y precios en los siguientes años. Los gastos operacionales se dividen en un 35.52% de gastos fijos y un 64.48% de gastos variables, proyectados en relación con las nuevas unidades producidas y vendidas. Se considera un préstamo de \$400,000.00 a 5 años como capital de trabajo e inversiones de mercadeo. Se venderá con un plazo de crédito de 30 días. Se prevé contratar 2 vendedores, 1 supervisor de ventas y 1 jefe de marca. El Estado de Resultados muestra un aumento en la utilidad a lo largo de los años del estudio. La utilidad pasa de \$964,144.03 en 2022 a \$1,990,887.82 en 2027. En términos porcentuales, la utilidad representa un 7.22% de los ingresos en el 2022 y aumenta a un 9.74% en el 2027, lo que significa una mejora de 2.52% o \$1,026,743.80 al final del quinto año. Al realizar el flujo de caja libre, obtenemos una TIR de 207.11% y un VPN positivos de \$5,030,306.82. Además, se ratifica la viabilidad del proyecto al obtener un WACC positivo de 10.87%.

CONCLUSIONES

La empresa productora se dedica a la producción y venta al por mayor de bebidas alcohólicas, mientras que la comercializadora se encarga de la venta al por mayor y menor de dichos productos. Dado que ambas empresas están relacionadas, surge la idea de negocio de aumentar la rentabilidad empresarial a través de la venta de nuevos productos nacionales.

En base a lo anterior, se ha unificado varios aspectos clave. Esto ha involucrado la creación de una visión y misión conjunta, así como se han establecido valores compartidos que guiarán el desarrollo y crecimiento de ambas organizaciones. También se han definido objetivos estratégicos claros en los que todos los miembros de las empresas trabajarán en conjunto.

El análisis DAFO unificado ha sido valioso para el proyecto al identificar fortalezas a potenciar, convertir debilidades en oportunidades y establecer estrategias para enfrentar y superar las amenazas del mercado. Es fundamental promover una relación sólida entre las empresas y el estado para controlar el contrabando de licores, el cual afecta negativamente a las empresas formales. Colaborar con las autoridades y participar en la lucha contra el contrabando garantiza condiciones equitativas y protege el mercado legal de bebidas alcohólicas.

En el gráfico de estrategias rectoras nuestra idea de negocio se ubica mayormente en el cuadrante de inversión plena, lo que nos aporta positivamente a la decisión de llevar adelante este proyecto.

El desarrollo del modelo Canvas será fundamental para el funcionamiento de ambas empresas en este proyecto. La productora se enfocará en cumplir eficientemente con el plan de producción, manteniendo una línea de producción con mantenimiento constante, renovando certificados de calidad y mejorando las negociaciones con proveedores para reducir costos. La empresa comercializadora priorizará mantener una excelente relación con los clientes a través del seguimiento constante de sus necesidades, visitas directas, promociones en temporadas altas y acuerdos de exclusividad. Trabajarán juntas utilizando este modelo como instrumento para asegurar el éxito de la idea de negocio.

La actual forma jurídica de las compañías es la adecuada y se velará por el cumplimiento de sus obligaciones con los organismos de control.

Dentro del mercado de bebidas alcohólicas del Ecuador la categoría del ron representa una interesante oportunidad de ventas en crecimiento, con espacio para cubrir nuevas demandas.

La existencia de empresas capaces de producir y vender ron hace que la idea de negocio sea factible, basada en dos estrategias:

La primera B2B - Business to Business entre productora y comercializadora en donde el aspecto clave es que el 100% de la producción se venderá a la comercializadora. Para que esta relación comercial sea exitosa de debe cumplir con los factores claves mencionados anteriormente. Será imprescindible que esta relación se entienda y sea vista como proveedor-cliente más allá de sus vínculos.

La segunda B2C - Business to Consumer entre comercializadora y el mercado, la empresa cuenta con vendedores a nivel nacional, con presencia en varias ciudades del país. Al ofrecer la categoría de Ron se espera incrementar la base de clientes y llegar a vender a otros canales como el tienda a tienda. Como estrategia se ha definido que el producto atenderá a segmentos de la población entre las edades de 18 a 24 años y de 25 a 40 años. Se considerarán características del producto como sabor, grado alcohólico, tipo de botella, precio, etc. Se prestará atención a las recomendaciones de consumo para cada segmento y se implementará una campaña de mercadeo para respaldar a los nuevos productos. Es esencial tener en cuenta las motivaciones de consumo que se levantaron para cada segmento para garantizar el éxito de la estrategia.

Luego de realizar la Matriz Atractivo – Competitividad, de validarla y obtener las recomendaciones dadas por un experto se concluye que la marca empieza con un buen posicionamiento y se recomienda seguir con una estrategia de crecimiento.

Al comparar nuestro producto con marcas de la competencia y validando las encuestas con el experto llegamos a definir que Ron 100 Fuegos se encuentra en una posición considerada ideal con una buena percepción de precio y calidad, es del gusto del consumidor y presenta una posibilidad importante de crecimiento. En conclusión, podemos entregar un producto que satisfaga la necesidad del consumidor objetivo.

Por último, se plantea la estrategia de las 4P del Marketing. Se socializan con los consumidores objetivo y se toman en cuenta sus principales observaciones para establecer la estrategia final.

En cuanto a Producto sus estándares son de calidad, se ofrece en los formatos adecuados y vienen acompañados de promociones innovadoras por temporada. En referencia al Precio está relacionado a la calidad del producto. La Promoción está enfocada a los momentos de contacto con el cliente a través de redes sociales, eventos y convenios con clubs sociales. En cuanto a la Plaza se cuenta con una adecuada red de puntos de venta, distribuidores y mayoristas.

En el plan estratégico, se establece que la ventaja competitiva se basa en la diferenciación de los formatos y presentaciones del producto y apuntar a un segmento o target del mercado específico por edades.

La asociatividad entre las dos compañías permitirá desarrollar una estrategia empresarial que cumpla con los objetivos. La innovación de nuevos productos es un aspecto clave, aprovechando el know-how de la parte comercial y la capacidad de adaptación de la productora a las necesidades del mercado.

La construcción de la marca es esencial y se inicia con un slogan que la represente: **RON 100 FUEGOS - EXPRESA MI ESTILO**. Para promoverla, se empleará visibilidad en el canal On Trade y campañas digitales. El objetivo es posicionarla como una marca de espíritu joven, en relación con los segmentos objetivo establecidos en el estrategia B2C.

El modelo de planificación se aplica a tres áreas que son Producción, Ventas y Mercadeo. Para cada una de estas áreas se marcan tres objetivos, para cada objetivos dos políticas y dos estrategias y para cada una de estas estrategias un procedimiento. Se concluye que para que este modelo funcione debe existir un seguimiento a través de la medición mensual de indicadores, lo cual se realizara a través de una matriz de indicadores que se expondrá al comité de dirección de la empresa a finales de cada mes. Se analizarán los resultados para corregir las desviaciones y dar continuidad al proceso.

Como recursos estratégicos del talento humano se estableció inicialmente la necesidad de contratar con dos personas de planta, finalmente, se define que con el personal existente en la planta se garantiza la producción y por ende no se considera este gasto adicional. En la comercializadora se contratará 4 personas (2 vendedores, 1 supervisor y 1 Brand Manager) los mismos que darán viabilidad al incremento de ventas a través de la obtención de nuevos clientes y canales. En cuanto a los recursos materiales (activos) se utilizarán los ya existentes y por los no materiales se determina como prioritario para la parte productora el sistema Lean Manufacturing para optimizar el ahorro de desperdicios y para la parte comercial un eficiente sistema de CRM.

El plan económico – financiero tiene como objetivo demostrar la viabilidad económica del proyecto mediante el análisis y evaluación financiera. Se analizó los estados financieros de las dos empresas: Balance General y Estado de Resultados. Se realizaron proyecciones para un período de cinco años desde 2023 hasta 2027. Se realiza el cálculo de indicadores financieros, Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), el flujo de caja libre, el flujo del accionista y costo promedio ponderado de capital (WACC).

Dada la particularidad del proyecto se establecen consideraciones especiales que son muy importantes para el análisis:

- Compañías establecidas que trabajan con otras líneas de licores.
- El personal de ambas empresas trabaja en el mismo complejo (planta) de la compañía productora.
- Productora cuenta con certificación de calidad ISO 9001 e ISO 22000.
- Se venderá el 100% de lo producido a la empresa comercializadora
- Para medir la factibilidad del proyecto de ron la premisa será que ciertas cuentas contables no tendrán movimiento desde el año 2023.
- El financiamiento será a través de un banco relacionado.
- Activos y depreciaciones que se presentan en el balance general corresponden a años anteriores.
- La inversión actual va destinada a capital de trabajo. No se considera necesaria la adquisición de activos fijos ya que se utiliza la capacidad instalada por lo tanto no se realizan reposiciones y no se calculan las depreciaciones adicionales.
- Los costos y gastos de las empresas se presentan con el detalle máximo permitido y proporcionado por los accionistas. No se desagregan a mayor nivel ya que esto implicaría exponer las fórmulas/recetas de los licores y se estaría incumpliendo la cláusula de confidencialidad de la información

Luego del análisis del mercado se define iniciar con la producción y venta de 9,660 cajas que corresponden a 112,240 unidades. Con la elaboración de 4 Sku's, tres de un Ron Gold en presentación de 375ml, 750ml y 1750ml. y un Ron Blanco (Silver) de 750ml. El crecimiento de ventas cada año será de 17.56% en relación con unidades vendidas y no se prevén incremento de precios y costos.

En la empresa productora el Estado de Resultados proyectado nos muestra una utilidad positiva y creciente para los años del estudio. Pasando de una utilidad de \$342,457.53 en el año 2022 a una de \$698,406.32 para el año 2027. Porcentualmente con relación a los ingresos pasa de un 7.04% a un 9.06%, lo que representa una mejora de 2.02% o \$355,948.79 al final del quinto año.

Al realizar el flujo de caja libre obtenemos un TIR y VPN positivos, de 120.51% y \$1,685,347.90 respectivamente; concluyendo que el proyecto es viable. Ratificándose al obtener un WACC positivo del 8.92%.

								TIR	VPN
Flujo de Caja Libre	-	340,000.00	365,674.66	430,185.12	505,802.52	594,454.68	698,406.32	120.51%	\$1,685,347.90
WACC	8.92%								

Fig. 5. TIR, VPN y WACC Productora

En la caso de la empresa comercializadora el Estado de Resultados proyectado nos muestra una utilidad positiva y creciente para los años del estudio. Pasando de una utilidad de \$964,144.03 en el año 2022 a una de \$1,990,887.82 para el año 2027. Porcentualmente con relación a los ingresos pasa de un 7.22% a un 9.74%, lo que representa una mejora de 2.52% o \$1,026,743.80 al final del quinto año.

Al realizar el flujo de caja libre obtenemos un TIR y VPN positivos, de 207.11% y \$5,030,306.82 respectivamente; concluyendo que el proyecto es viable. Ratificándose al obtener un WACC positivo del 10.87%.

								TIR	VPN
Flujo de Caja Libre	-	500,000.00	937,791.54	1,141,404.63	1,380,478.87	1,661,212.00	1,990,887.82	207.11%	\$5,030,306.82
WACC	10.87%								

Fig. 6. TIR, VPN y WACC Comercializadora

Implementar la producción y venta de Ron para ambas empresas es importante. La productora aprovechará su capacidad instalada subutilizada, mientras que la comercializadora mejorará su portafolio al ofrecer este producto. Esto le permitirá atraer clientes, estableciendo relaciones sólidas y obteniendo una ventaja competitiva.

Si bien el presente estudio confirma el objetivo de incrementar la rentabilidad para las dos empresas es importante concientizar el consumo responsable de bebidas alcohólicas. En este sentido, las empresas cuentan con una política interna muy rigurosa, realizan campañas de concientización con gremios y asociaciones y, como se indica en el plan estratégico (responsabilidad social) se espera implementar un programa de capacitación de Bartender's junto con las universidades para incentivar e incorporar a la sociedad personal capacitado en la rama de nuestro negocio.

RECOMENDACIONES

La empresa productora debe estar dispuesta a elaborar productos que sean demandados por el mercado, como nuevas presentaciones de ron 100 fuegos en lata o de 15 años. Además, debe comprometerse a mantener actualizado su sistema de control de calidad, lo cual implica capacitación constante.

La empresa comercializadora debe desarrollar el canal Ecommerce, siguiendo las estrategias del Marketing 4P, para promover y vender sus productos en línea. Es fundamental que mantengan una construcción constante de su marca, depuren sus rutas para agilizar las entregas y mejorar el servicio, brinden capacitación continua a sus empleados y realicen encuestas de satisfacción periódicas a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Moreno, J. (2015). Los países que más beben en América Latina: la dramática radiografía del consumo de alcohol en la región. BBC Mundo, 24.
- Serrano Rodríguez, J., & Villarreal Navarro, J. (1993). Fundamentos de finanzas. McGraw Hill.
- Damodaran, A. (n.d.). Damodaran Online. Recuperado de
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/
https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
<https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls>
https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm
- Superintendencia de Compañías, V. y S. (n.d.). Metodología de indicadores financieros. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Recuperado de
https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores_new.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Programación Fiscal 2022-2025. Recuperado de
<https://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2021/10/Programacion-2022-2025.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Estimación de pérdidas y daños ocasionados por el paro nacional de junio de 2022. Recuperado de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones/editoriales/item/1520estimacion-de-perdidas-y-danos-ocasionados-por-el-paro-nacional-de-junio-de-2022>
- Ipsos. (2018). Brand Mandala De Ron 100 Fuegos. The IWSR '000s nine-litre cases Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)