



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de empresas

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL
NORTE EN EL ECUADOR**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Autora: María Paola Malo

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Quiero empezar mencionando a ciertas personas que han sido de gran apoyo y más que nada me han acompañado en este camino tan importante que marcara una parte de gran importancia en mi vida. Principalmente quiero dedicar no solo el trabajo textualmente si no el esfuerzo y el tiempo que he dado para hacerlo a estas personas esenciales para mí, iniciando por Dios, quien me ha dado persistencia, responsabilidad y fuerza en días de cansancio, a mi esposo Pedro Espinosa quien ha estado a mi lado las noches más largas, quien fue mi pilar y fue por el que nunca me deje vencer por el cansancio; a mis padres quienes me han formado durante todos mis años de vida, quienes me enseñaron valores que me ayudaran para siempre y enseñanzas que me acompañaran en cada victoria; a mi hermana Emilia Malo quien estuvo apoyándome siempre en momentos buenos al igual que en los malos; a mi abuelos Mónica Acosta y Juan Eljuri quienes siempre han sido un ejemplo de fortaleza y esfuerzo, a mi abuela Clara Vintimilla quien siempre tuvo sus brazos abiertos para recibirme, aconsejarme, fortalecerme, llenarme de su amor y prepararme para todas las luchas del diario vivir; a mi ángel de la guarda, mi abuelo Enrique Malo quien se fue muy pronto de mi lado pero me dejó enseñanzas que me duraran toda la vida, porque sus huellas son más fuertes que la presencia, y hasta el final me enseñó que las cosas pueden cambiar tan solo con una sonrisa; a mi tía María Clara Eljuri quien siempre fue un gran apoyo para mí y me ha dado todo su cariño y gran amor; a mi tío Juan Pablo Eljuri un gran ejemplo de persistencia, confianza y esfuerzo, quien no solo me ha enseñado con palabras sino con sus acciones y finalmente a mi familia en general por el apoyo incondicional para poder culminar con éxito una meta más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento al Ing. Xavier Ortega y al Ing. Eduardo Borrero por haber dirigido mi trabajo de graduación con perseverancia y esfuerzo, por aconsejarme en cada paso con mucha paciencia y por ayudarme a culminar con esta meta tan importante.

A mi tío Juan Pablo Eljuri, quien ha confiado en mí delegándome este gran proyecto, del cual he podido aprender mucho más de lo que hubiera imaginado porque gracias a la confianza dada me he exigido más a mi misma para lograr mejores cosas, para lograr realizar un trabajo digno de una empresa y que alcance las expectativas y deseos planteados por las personas que han creído en mí.

De manera muy atenta a todo el grupo que conforma licores de “Almacenes Juan Eljuri” y La Toscana ya que sin su ayuda no hubiera podido realizar este proyecto, gracias por haberme abierto sus puertas y haberme dado un espacio y su confianza para lograr este trabajo.

A mi esposo Pedro Espinosa quien me ha acompañado durante todas las largas noches dándome fortaleza para seguir adelante y jamás rendirme. Gracias por siempre estar a mi lado apoyándome para cumplir mis metas.

Finalmente quisiera agradecer a mi familia quienes me han inculcado enseñanzas y valores, quienes han sido mi ejemplo a seguir en todos los ámbitos y especialmente en este, cuando se trata de esfuerzo, dedicación, y perseverancia. Gracias por enseñarme que cuando uno tiene una meta o un sueño en mente lo único que se necesita para volverlo realidad es voluntad.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de cuadros.....	vii
Índice de gráficos	vii
CAPÍTULO I.....	1
Introducción	1
1.1 Introducción	1
1.2 Historia del Ron Perla del Norte	1
1.3 Historia de la Corporación Cuba Ron.	2
1.4 Historia de la fábrica Arechabala	4
1.5 Historia de La Toscana.....	6
1.6 Porque se necesita un plan de negocios.	8
1.7 Beneficios de un plan de negocios	9
1.8 Estructura organizacional y talento humano de Cósmica Cía. Ltda.	10
1.9 Definición de la estructura organizacional de Cósmica Cía. Ltda.	11
1.10 Estructura Salarial	16
CAPÍTULO II	18
Etapas de mercado y marketing.....	18
2.1. Investigación de mercado.....	18
2.1.2 Segmentación.	29
2.1.3 Mercado Nacional del Ron.....	32
2.1.4 Necesidades del mercado.	35
2.1.5 La competencia.	36
2.2 Plan de Marketing	41
2.2.1 Segmentación	44
2.2.2 Posicionamiento	45
2.2.3 Las 4 P's.....	45
2.2.3.1 Producto	45
2.2.3.2 Precio	50
2.2.3.3 Plaza	55
2.2.3.4 Promoción	56

2.2.4 Objetivos del plan de marketing	61
CAPÍTULO III	62
Etapas Operativas.....	62
3.1 Etapa de importación.....	62
3.2 Análisis de la ventaja de la importación del Ron.	64
3.3 Plan de importación.....	65
Capítulo IV	68
Etapas Financieras.....	68
4.1 Etapa Financiera.....	68
4.2 Plan de ventas.....	70
4.3 Análisis de costos y gastos	74
4.4 Proyección de análisis financiero.	82
4.5 Evaluación del Van y el TIR.	98
Capítulo V	100
Cósmica Cía. Ltda.	100
5.1 Etapa Legal (Constitución empresa).	100
Conclusiones	121
Recomendaciones.....	123
Referencias bibliográficas.....	124

Índice de Tablas

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	31
Tabla 5.....	37
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	41
Tabla 9.....	71
Tabla 10.....	73
Tabla 11.....	77
Tabla 12.....	79
Tabla 13.....	81
Tabla 14.....	81
Tabla 15.....	83
Tabla 16.....	86
Tabla 17.....	89
Tabla 18.....	89
Tabla 19.....	90
Tabla 20.....	92
Tabla 21.....	94
Tabla 22.....	97

Índice de cuadros

Cuadro 1.....	47
Cuadro 2.....	48
Cuadro 3.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.....	21
Gráfico 2.....	22
Gráfico 3.....	23
Gráfico 4.....	24
Gráfico 5.....	37
Gráfico 6.....	40
Gráfico 7.....	72
Gráfico 8.....	74
Gráfico 9.....	85
Gráfico 10.....	87
Gráfico 11.....	96
Gráfico 12.....	98

RESUMEN

La presente Tesis consiste en elaborar un plan de negocios del Ron Perla del Norte, un ron de origen y tradición cubanos. Este ron será importado y comercializado por Cósmica Cía. Ltda., una fábrica cuencana dedicada a la producción de bebidas espirituosas y vinos. Cósmica tiene la posibilidad comercializar el ron Perla del Norte, un licor prestigioso cubano, introduciendo de esta manera el ron Perla del Norte en el mercado Ecuatoriano. Este plan de negocios detalla las estrategias comerciales y de marketing y las proyecciones financieras para la introducción del mencionado ron.

ABSTRACT

Business plan for the introduction of "Perla del Norte" Rum in Ecuador

This thesis is a business plan for the introduction of "Perla del Norte" rum of Cuban tradition and origin into Ecuador. This rum can be imported and marketed by Cosmica Ltd. This factory was dedicated to the production of spirits and wines in Cuenca. Cosmica has the possibility to commercialize "Perla del Norte" rum, which is a prestigious Cuban liquor, and introduce it in the Ecuadorian market. This business plan detailed the commercial strategies, marketing and financial projections for the introduction of this rum.




Translated by
Ing. Paul Arpi

CAPÍTULO I

Introducción

1.1 Introducción

Tomando en cuenta la apertura del Gobierno de Cuba hacia la exportación del auténtico ron cubano para el mundo, la Toscana vio la oportunidad de importar el Ron Perla del Norte para comercializar en el mercado ecuatoriano, para un segmento de ron añejo estándar con denominación de origen, enfocándose en un mercado de consumidores conocedores del ron, que buscan características organolépticas propias de un ron de calidad a un precio accesible.

1.2 Historia del Ron Perla del Norte

El Ron Perla del Norte es una marca que nació en la década de los años 60 en las orillas de la bahía de Cárdenas, una bahía no muy profunda en el norte de Cuba, en la ciudad de Cárdenas, ciudad que fue nombrada como Perla del Norte debido a su posición geográfica y a su enriquecimiento en distintos ámbitos comerciales. Es por esto que la Ronera Cárdenas, la que antiguamente fuera la fábrica José Arechabala fundada en 1878 en la misma ciudad, la Ronera decidió lanzar el Ron Perla con este nombre en honor al apelativo dado a la ciudad de origen, luego de haber practicante salido del mercado cubano por varios años desde el año 2012, con miras a poderlo comercializar en el mercado internacional a provechando la parcial apertura económica de Cuba dada en el año 2008.

Las leyendas del Perla del Norte:

Ron Perla del norte viene en 3 presentaciones Carta blanca, Carta Oro y Añejo las cuales rompen con los patrones ya que tienen una imagen innovadora, novedosa y rompedora de esquemas para los rones tradicionales cubanos.

Figura 1



Fuente: Fabrica Arechabala y la corporación cuba ron.

Perla del Norte (Carta Blanca): Hijo del mar, este auténtico ron, añejado naturalmente en barricas de roble blanco, revela un sabor fino y único, resultado de una legendaria transformación de la caña de azúcar; puede saborearse solo o en las rocas y se identifica fácilmente en bebidas combinadas.

Perla del Norte (Carta Oro): Personalidad y brillantez distinguen a este ron, resultado del maridaje de finos destilados, cuidadosamente añejados en barricas de roble blanco de varios usos, que lo hacen sobresalir por sus cálidos tonos dorados y su fino y equilibrado bouquet.

Perla del Norte (Añejo): Añejado en barriles ancestrales, este ron es el resultado de una sabia composición de rones de diferentes edades, a través de una fórmula única de los Maestros Roneros, para permitir apreciar el fino aroma de la caña, el refinado tenor de añejamiento con una suave textura y un largo final en el paladar.

1.3 Historia de la Corporación Cuba Ron.

Corporación Cuba Ron S.A. es una organización que se creó en 1993 con el objetivo de unificar a las principales y más reconocidas fábricas de Cuba que se dedican a la producción de Ron, llegando a ser una de las más reconocidas en su país y ahora a nivel mundial debido a la producción de sus grandes marcas de Ron, entre las cuales se destacan marcas tan importantes como Havana Club y Ron Santiago de Cuba, Ron Caney entre otros, demostrando la cultura y la larga tradición Ronera de Cuba.

La Corporación Cuba Ron es dueña de las principales y más antiguas fábricas de Cuba y cuenta con personal calificado y conocedor de las antiguas y más modernas técnicas de producción del ron, así mismo como con un equipo único de 12 Maestros Roneros que son los depositarios del conocimiento ronero y de las técnicas de producción de Ron Ligeró, que en la isla caribeña le ha llevado a tener uno de los mejores rones con reconocimiento mundial.

La Corporación Cuba Ron se dedica a la producción y comercialización a nivel nacional en Cuba y a la exportación de bebidas alcohólicas con estándares de calidad muy altos que satisfagan la demanda mundial, siguiendo la gran tradición Ronera cubana.

Figura 2



Fuente: Fabrica Arechabala y la corporación cuba ron.

Cuba Ron, posee 5 fábricas de ron y dos museos del ron los cuales se encuentran en La Vieja Habana y en la ciudad Santiago de Cuba, las fábricas de ron son las siguientes:

Ronera San José, Ronera Santa Cruz, Ronera Cárdenas, Ronera Villa Clara y Ronera Santiago de Cuba.

Figura 3



Fuente: Fabrica Arechabala y la corporación cuba ron.

Además de las fábricas de ron y de los museos, Cuba Ron posee una distribuidora de productos masivos a nivel nacional, por medio de la cual llega a todo el mercado cubano además de contar con dos tiendas de ron ubicadas en la ciudad de Villa Clara y de Santiago de Cuba.

Todas las marcas de Ron producidas por la Corporación Cuba Ron poseen la Denominación de Origen Protegida Cuba D.O.P Cuba, que avala la calidad de los productos elaborados en la isla, certificando que son productos auténticos y originarios de Cuba.

1.4 Historia de la fábrica Arechabala

Su historia empieza alrededor de 1878 en el año en el cual José Arechabala con 31 años de edad abrió una pequeña destilería conocida como La Vizcaya en la ciudad de Cárdenas, Cuba. La cual comenzó a destilar aguardiente y alcohol para uso doméstico con derivados de melaza y azúcar en bruto. Su expansión generó una diversificación de productos, generando un incremento en su flota de barcos usados para su distribución.

Años después de su fundación había crecido tanto que podía seguir prosperando a pesar de que había incurrido en pérdidas muy grandes debido a un terrible huracán que azotó la ciudad de Cárdenas, al haber transcurrido 15 años después del siniestro inauguraron su planta de refinería la cual después de 50 años logró producir 1 millón de libras diarias.

En 1921 la destilería cambio su nombre a Compañía José Arechabala S.A la cual contaba con tecnología de punta y almacenaje de los distintos ingredientes, mucha de esta maquinaria y tecnología que todavía está siendo utilizada por la Ronera Cárdenas para la producción de sus licores.

En 1923 fallece su fundador, pero la destilería continuó expandiéndose en los distintos mercados y en 1926 cuando Iturrioz heredo la compañía realizo unos cambios en la administración de la misma basándose en la humanidad, honradez, honor y dedicación a la iglesia, familia y la compañía.

En 1934 en una nueva fábrica de la destilería se comenzó a comercializar, el Ron Havana Club un nombre basado en las raíces, la cual 16 años después podía producir más de 100 mil litros diarios de los distintos rones. La fábrica de Carmelos se inauguró en 1936 la cual desde 1943 destila alcohol absoluto.

La compañía en los varios años de arduo trabajo consta con plantas, destilerías, fábricas y puerto propio.

Figura 4

Fundador



Fuente: Fabrica Arechabala y la corporación cuba ron.

Figura 5

Ron Havana Club de Arechabala añejándose en toneles de roble
Vista panorámica de la empresa



Fuente: Fabrica Arechabala y la corporación cuba ron.

Luego de la revolución cubana en 1959, la empresa José Arechabala S.A. paso a pertenecer al estado cubano, el cual al cabo de varios años separó la planta productora de azúcar de la planta productora de licores y caramelos, pasando esta última a ser la planta productora de Ron llamada Ronera Cárdenas.

En 1993 luego de la creación de la Corporación Cuba Ron, la Ronera Cárdenas paso a formar parte del circuito de 5 fábricas productoras de Ron de la Corporación Cuba Ron, convirtiéndose en una de las fábricas más importantes de ron de la corporación por la tecnología y tradición que heredo de la antigua y tradicional empresa José Arechabala S.A., pero también debido al empeño de la Corporación y al apoyo del movimiento de Maestros Roneros Cubanos que fueron quienes desarrollaron la nueva formulación y presentación del Ron Perla del Norte, manteniendo el espíritu y la tradición Ronera de Cuba.

1.5 Historia de La Toscana

Cósmica Cía. Ltda. O su razón comercial La Toscana, es una empresa que nació en el año 1998 en la ciudad de Cuenca-Ecuador como una idea emprendedora, como consecuencia de los altos aranceles e impuestos locales, en especial el Impuesto al

Consumo Especial para productos importados, fue el detonante competitivo y la base para hacer esta inversión.

La excelente relación comercial que se mantenía con la Cantina Cooperativa Riunite de Italia, empresa vinícola número uno de ese país, con gran experiencia en la elaboración de vinos y espumantes por un lado y por otro lado el conocimiento de la comercialización y distribución por parte del grupo ecuatoriano, fue la combinación perfecta, para dar inicio a la creación de una empresa local bajo el nombre de La Toscana.

En los primeros años de vida de La Toscana sus vinos trabajaban bajo la licencia de la Cantina Cooperativa Riunite de Italia manteniendo a la empresa dentro de la mente del consumidor por los vinos de calidad y sabor único. Al trascurrir los años la apertura de mercado permitió a esta empresa ingresar a otras líneas de productos contando con un amplio portafolio de producción de bebidas espirituosas, vinos y bebidas no alcohólicas propias, así como de marcas adquiridas.

Hoy esta empresa no solo distribuye sus productos en el mercado Ecuatoriano, sino en varios países de la región como Perú, Colombia, Panamá, Costa Rica entre otros, otro de los grandes logros ha sido ser productor de marcas de prestigio internacional como Smirnoff, Black and White, Appleton, Vinos de la marca Santa Rita, etc.

Si bien en su inicio la diferencia impositiva fue una ventaja competitiva, la adecuada gestión de costos y producción ha hecho que sea un competidor de clase mundial tanto en precios, calidad e innovación.

Los propietarios de esta empresa son el Grupo Eljuri.

Figura 6



Fuente: Cósmica Cía. Ltda.

1.6 Porque se necesita un plan de negocios.

Una forma simple de definir un plan de negocios es, un plan es un guía o una hoja de ruta que establece los objetivos y la forma en la cual se llegará a cabo el cumplimiento de los mismos.

El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se describe la manera en la que un negocio o una estrategia comercial se va a llevar a cabo, el plan de negocios es indispensable para cualquier empresa ya que por medio del mismo se establece la manera en la que va a operar el negocio, se determinan las necesidades de fondos o de capital de trabajo, se proyecta la rentabilidad que tendrá el negocio, se identifican los costos y gastos en los que incurrirá la empresa y lo más importante el periodo de recuperación de la inversión.

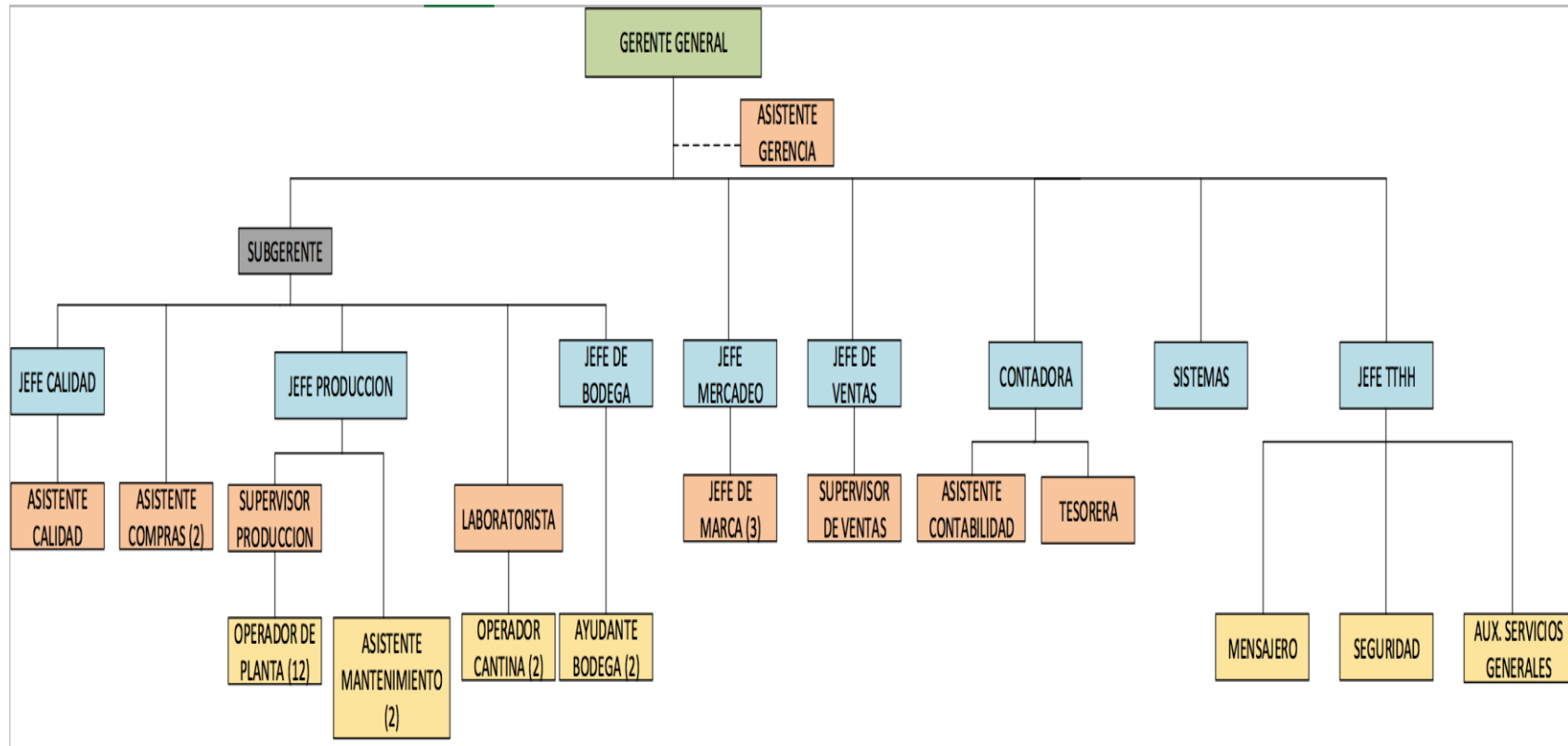
De igual manera un plan de negocios ayuda a que las ideas de negocio se conviertan en realidad dando a conocer cuánto es el mínimo de ventas para alcanzar el punto de equilibrio para que poco a poco la empresa comience a generar utilidades, permite analizar el mercado al cual se dirige y el mercado potencial, con el propósito de dimensionar el negocio, permite proyectar y comprender cuáles serán los resultados y rendimientos financieros esperados, entre muchas otras cosas que se detallan en el plan.

En suma un plan de negocios es una herramienta muy poderosa que mediante el proceso mismo de planificación, permite determinar el futuro del negocio, guiando a la empresa hacia el éxito en el trayecto, establecer una estrategias al igual que un seguimiento de las actividades que se han planificado y de esta manera direccionar el negocio en el camino correcto, es decir, este plan nos ayuda a ver si estamos por buen a mal camino en el negocio en el cual queremos ingresar.

1.7 Beneficios de un plan de negocios

- Contar con estrategias y objetivos claros.
- Elaborar Proyecciones apegadas a la realidad.
- El monitoreo de los resultados será más sencillo.
- Mejora el manejo del efectivo.
- Conocer el negocio.
- Establecer objetivos claros para los administradores del negocio.
- Conocer los riesgos del mercado.
- Poder compartir el plan con otros.

1.8 Estructura organizacional y talento humano de Cósmica Cía. Ltda.



Fuente: Cósmica Cía. Ltda.

1.9 Definición de la estructura organizacional de Cósmica Cía. Ltda.

En base al organigrama establecido por la empresa Cósmica Cía. Ltda. Definiré los cargos necesarios para la importación, diseño estratégico y la comercialización del Ron Perla del Norte ya que no todo el personal esta involucrado en el proceso.

Gerente General:

Es la persona encargada de dirigir, organizar, analizar, coordinar y supervisar que las actividades de la empresa se cumplan mediante el seguimiento y el control de todas las áreas de la empresa. Todo gerente debe ser un líder al cual le guste trabajar en equipo y tener un compromiso con la empresa.

- Establecer los objetivos generales y específicos de la empresa.
- Organizar la estructura de la empresa.
- Controlar las actividades planificadas.
- Analizar los problemas financieros, administrativos y todos aquellos que se presenten.
- Revisar que se cumpla la planificación estratégica.

Subgerencia:

De la misma manera que un gerente general el subgerente debe dirigir, coordinar y supervisar el área de producción, compras y bodegaje ya que debe comprometerse con la empresa para así poder crear relaciones laborales entre el personal y formar un buen equipo de trabajo.

Debe tener un poder de negociación para así contar con proveedores triple A.

- Seleccionar a los proveedores según los estándares de la empresa.
- Negociar con los proveedores.
- Supervisar el área de producción de la empresa.
- Mejorar el área de producción de la empresa.
- Analizar el ingreso de nuevos productos.
- Estar alineado con la gerencia para el cumplimiento de la planificación estratégica.

Asistente de compras internacionales:

Ser el apoyo en la gestión y en la negociación de la materia prima o del producto terminado para la compañía con los mejores precios y trabajando con los proveedores previamente calificados.

- Realizar las compras de materias primas y productos de importación.
- Coordinar el transporte marítimo, aéreo o terrestre.
- Emitir las órdenes de compra y cotizaciones a distintos proveedores.
- Elaborar los documentos relacionados con la importación del Ron.
- Ver que el Ron Perla del Norte cumpla con las normas aduaneras.
- Seguir los costos en los que incurre el Ron hasta el cierre de la importación.
- Dar seguimiento del Ron Perla del Norte desde el momento que se embarca, hasta que es requerida para la distribución.

Jefe de bodega:

El jefe bodega debe ser una persona colaboradora que controle el inventario, el almacenamiento y la calidad del producto que está en bodega lista para su despacho, debe tener un manejo adecuado de los recursos materiales y del inventario de salida como de entrada del producto para que todos los interesados conozcan el movimiento de la bodega.

Ser una persona que se anticipa a los hechos, ordenada, serena, y que sepa manejar al personal de cómo trabajar en equipo.

- Controlar que el almacenaje del Ron sea el adecuado.
- Revisar que los documentos de despacho del Ron Perla del Norte sean adecuadamente autorizados.
- Controlar que las imperfecciones del ron sean reportadas a subgerencia.
- Verificar que la rotación del producto sea la adecuada según la fecha de producción.
- Controlar que la entrega del producto al cliente sea de manera adecuada.

Jefe de mercadeo:

Debe conocer el mercado y sus necesidades para así poder planificar las estrategias y adaptarse a las demandas del mismo y así poder idear e implementar propuestas orientadas al logro de los objetivos establecidos.

- Generar la estrategia de mercadeo de todo el portafolio de productos.
- Supervisar el presupuesto de ventas.
- Supervisar las acciones de mercadeo.

- Manejar la relación con los distribuidores.
- Supervisar los inventarios.

Jefe de marca Ron Perla del Norte:

Se encarga de conocer la competencia del producto para poder obtener las estrategias adecuadas para sacar adelante el mismo.

- Elaborar Planes de Acción basándose en la estrategia.
- Proponer estrategias de marketing del Ron Perla del Norte.
- Analizar y seguir el presupuesto de ventas del Ron Perla del Norte para que se cumpla.
- Revisar y conocer los stocks e inventarios del Ron Perla del Norte.
- Desarrollar las promociones.
- Organizar las activaciones de marca.
- Coordinar las compras del material publicitario.
- Supervisión de ventas y visitas al mercado para ver la demanda que tiene el Ron Perla del Norte.

Jefe de ventas:

El jefe de ventas debe ser una persona la cual vele por el cumplimiento de los presupuestos de venta, deber ser proactivo y se adapte a cualquier cambio en el mercado. De igual manera debe tener el poder de persuadir al cliente para que compre el producto y como todo el personal que es parte de la empresa debe tener un compromiso con la misma para así lograr obtener los resultados esperados, ya que el

trabajo de una empresa es en equipo cada uno de sus funcionarios es un engranaje para que la misma siga adelante.

- Revisar el presupuesto de ventas.
- Dar seguimiento a la cartera vencida.
- Revisar y proceder con las órdenes de compra de los distribuidores.
- Seguir las órdenes de pedido.
- Chequear los stocks de sus distribuidores.
- Estar en constante observación de la competencia.

Contador:

Revisar y analizar la información que se obtiene luego del proceso contable con el fin de garantizar que los registros contables sean confiables y al mismo tiempo oportunos. La persona que ocupe este cargo debe poder trabajar bajo presión.

- Controlar los documentos tributarios.
- Elaborar las declaraciones de impuestos.
- Elaborar balances y estados financieros.
- Atender a organismos de control.
- Revisar los roles de pago del personal con sus respectivos pagos.
- Revisar junto con gerencia el presupuesto del año.
- Administrar y controlar documentos que sirvan para el manejo contable de la empresa.

Jefe de Recursos Humanos:

En este cargo se debe planificar, dirigir y controlar la gestión del talento humano con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa, para así crear la sinergia entre el talento humano y la organización, ya que debe motivar al personal para crear una fidelidad entre el empleado y la empresa.

En este cargo la persona debe tener muy buenas relaciones interpersonales, ser prudente y oportuna.

- Controlar la información de la nómina.
- Analizar los cargos con mayor demanda en la empresa.
- Seguir los planes de formación.
- Elaborar y dar seguimiento al trámite de legalización del contrato.
- Realizar el trabajo de liquidaciones.
- Evaluar el desempeño.

1.10 Estructura Salarial

CARGO	REMUNERACION
Contadora	3
Jefe de Mercadeo	8
Subgerente	9
Jefe de bodega	2
Jefe de ventas	3
Jefe de marca	2
Jefe TTHH	4
Asistente de compras	3
Gerente general	11

Fuente: La Toscana Cía. Ltda..
Realizado por: María Paola Malo.

En este cuadro se encuentra la estructura salarial del personal de Cósmica Cía. Ltda. Necesario para la importación del Ron Perla del Norte. Las Remuneración están representada en sueldo básico unificado y solo se considerara el 8% del salario para los costos del Ron Perla del Norte debido a que La Toscana cuenta con un amplio portafolio de productos que cubren el 92% restante de los salarios.

CAPÍTULO II

Etapas de mercado y marketing.

2.1. Investigación de mercado

Con el objeto de conocer el mercado de rones en el Ecuador a través de estudios de escritorio, se ha tomado como base el Estudio Brand Tracking (Brand Tracking Study) llevado a cabo por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017, y adicionalmente el estudio anual llevado a cabo por la International Wine and Spirits Association IWSR, dichos estudios nos presentan un contexto general el cual nos va a permitir comprender de mejor manera el mercado y de esta forma definir los objetivos de marketing para el Ron Perla del Norte.

IWSR

El IWSR es la principal fuente de análisis en el mercado de bebidas alcohólicas a nivel internacional. La base de datos de la IWSR, es esencial para la industria, cuantifica el mercado global de vinos, licores, cervezas y RTD (Listo para tomar o Ready to Drink) por volumen y valor, proporciona información sobre las tendencias a corto y largo plazo. Estos datos se basan en encuestas a empresas comercializadoras de estas bebidas por lo que los datos no son 100% reales, estos datos son utilizados por las compañías multinacionales de vinos y licores, al igual que por muchas compañías locales. La metodología única de IWSR permite un acercamiento a lo que realmente se consume y ayuda a comprender mejor cómo funcionan los mercados. El IWSR realiza entrevistas cara a cara con 1.500 empresas en 118 países cada año con aportaciones de 350 empresas. El IWSR rastrea el consumo general y las tendencias de marca, calidad y nivel de categoría.

En la Figura No.1 basada en los cuadros del IWSR podemos observar el movimiento que tiene el mercado en las 4 distintas categorías de Rones en los últimos 11 años, en este cuadro podemos observar cuantas cajas se venden, lo que nos ha permitido ver que el mercado ha tenido sus altos y bajos, al igual nos ha demostrado que los rones estándar siempre tiene mayor venta que los Premium, Súper Premium y Ultra

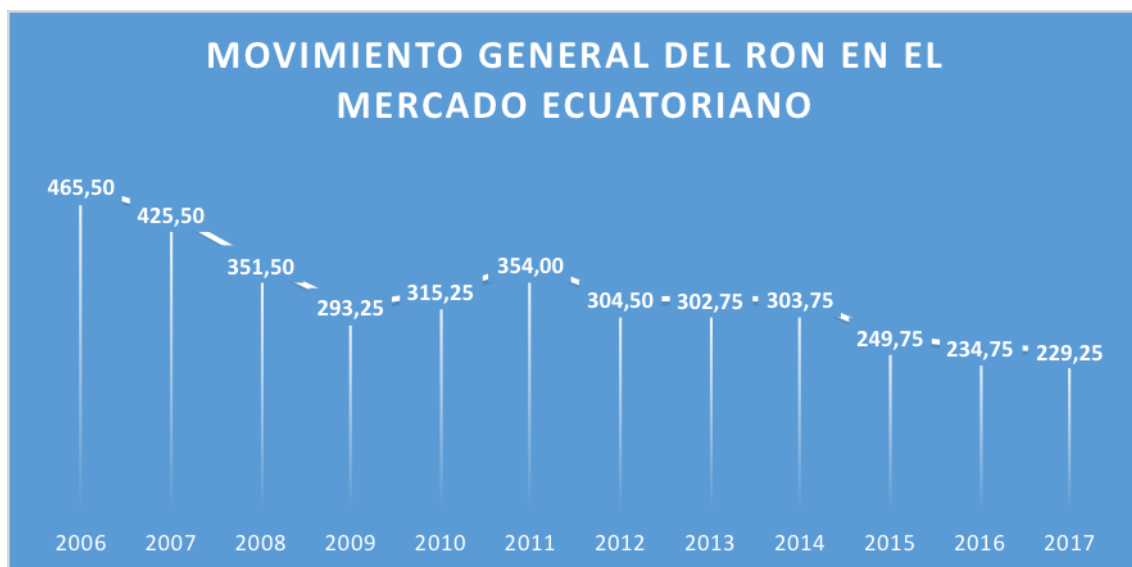
Premium. Las cajas están establecidas por miles, cada caja es de 9 litros y generalmente de 12 botellas de 75ml.

Tabla 1

IWSR												
Calidad de Rones	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	465,50	425,50	351,50	293,25	315,25	354,00	304,50	302,75	303,75	249,75	234,75	229,25
Value	312,00	282,50	215,00	170,00	166,85	190,45	158,15	135,35	131,90	115,95	117,75	119,40
Estándar	152,53	142,05	134,65	120,10	143,10	157,94	140,90	163,60	169,00	130,25	113,60	106,15
Premium	0,97	0,95	1,85	3,10	5,02	5,23	4,65	3,45	2,55	3,25	3,25	3,50
Súper Premium	0,00			0,02	0,25	0,35	0,70	0,35	0,30	0,25	0,15	0,20
Ultra Premium				0,03	0,03	0,03	0,10	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00
Variaciones en el mercado		-40,00	-74,00	-58,25	22,00	38,75	-49,50	-1,75	1,00	-54,00	-15,00	-5,50

Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

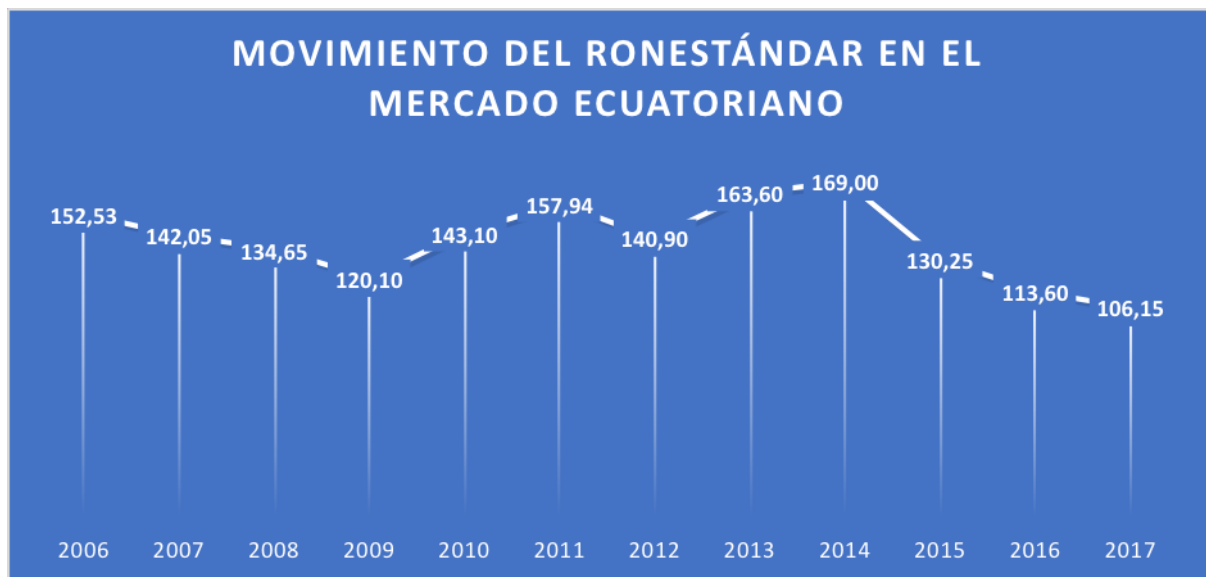
Gráfico 1



Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

En el Gráfico 1 se encuentra el movimiento general del mercado ecuatoriano durante 11 años demostrando que a disminuido considerablemente debido a barreras impuestas por el gobierno, sin embargo el mejor año para la venta de bebidas alcohólicas es el año 2006 con una venta de 465 mil cajas aproximadamente, luego se mantuvo una baja hasta el año 2011 en el cual se encuentra un pico de 354 mil cajas de ron, y el 2012 prácticamente se mantuvo constante hasta el año 2014 y a partir de este se a continuado con una baja en el consumo del mercado, se espera que en este año con un nuevo gobierno se reactive la venta en el mercado.

Gráfico 2



Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

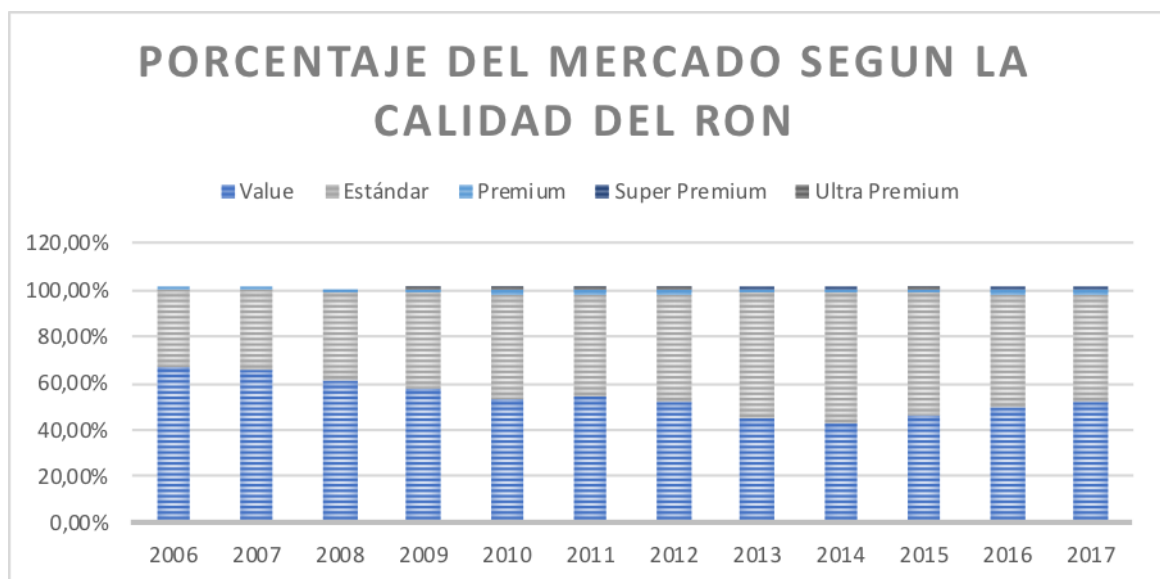
Según el gráfico 2 los movimientos del mercado ronero en el Ecuador el volumen de consumo de un ron estándar desde el 2006 al 2017 se observa que entre el año 2006 y 2009 bajo un aproximado de 10 mil cajas por año, en el 2010 se obtuvo un incremento de 23 mil cajas en comparación al año 2009, en el año 2011 también se genera un incremento de ventas de 14mil cajas, pero en el 2012 nuevamente existe una baja y los dos años siguientes un aumento de ventas ya que en el 2014 se da el mejor pico de ventas de un ron estándar con 169 mil cajas sin importar que en el cuadro general del mercado no es considerado un buen año, pero desde el año 2015 en adelante se puede ver una baja constante en el mercado.

Tabla 2

	IWSR (Rones)				
	Value	Estándar	Premium	Súper Premium	Ultra Premium
2006	67,02%	32,77%	0,21%	0,00%	0,00%
2007	66,39%	33,38%	0,22%	0,00%	0,00%
2008	61,17%	38,31%	0,53%	0,00%	0,00%
2009	57,97%	40,95%	1,06%	0,01%	0,01%
2010	52,93%	45,39%	1,59%	0,08%	0,01%
2011	53,80%	44,62%	1,48%	0,10%	0,01%
2012	51,94%	46,27%	1,53%	0,23%	0,03%
2013	44,71%	54,04%	1,14%	0,12%	0,00%
2014	43,42%	55,64%	0,84%	0,10%	0,00%
2015	46,43%	52,15%	1,30%	0,10%	0,02%
2016	50,16%	48,39%	1,38%	0,06%	0,00%
2017	52,08%	46,30%	1,53%	0,09%	0,00%

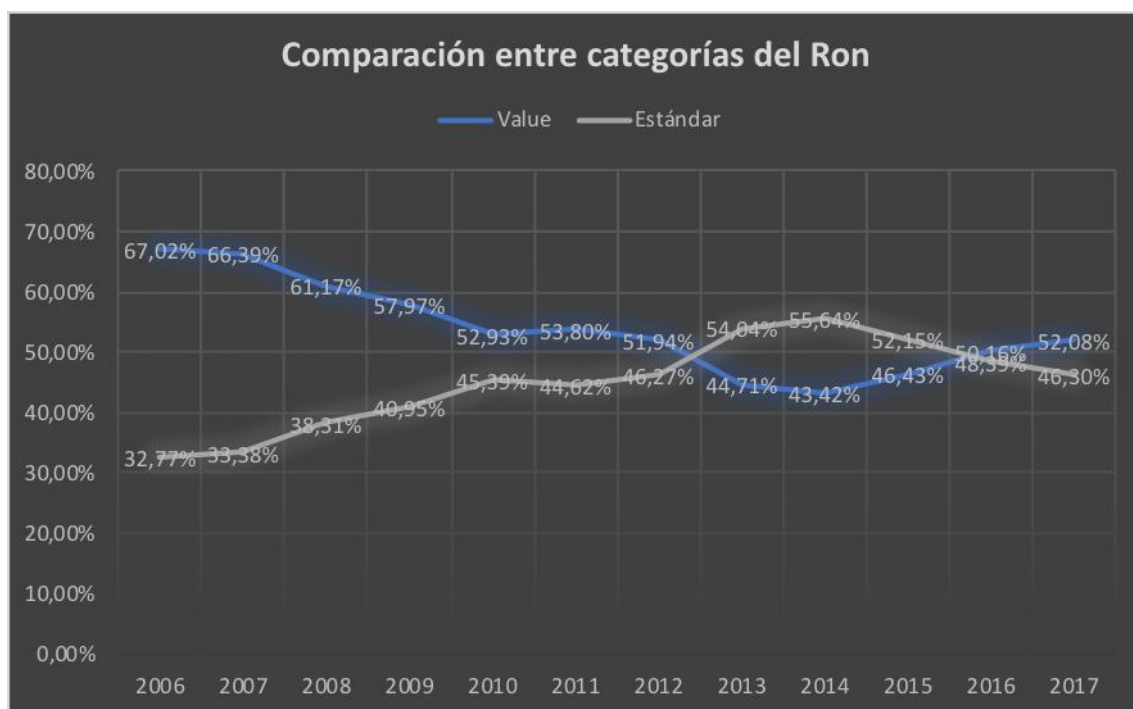
Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 3



Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 4



Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

En la Tabla 2 y el gráfico 3 se demuestra el porcentaje de ventas según la calidad del ron, la categoría value y estándar son las más vendidas en el mercado, esto depende del poder adquisitivo del consumidor ya que la categoría value no es un ron de calidad lo cual permite tener costos bajos y muy asequibles, mientras que los rones estándar también tienen un buen número de ventas pero son más costosos debido a la mejor calidad del producto, es por esto que las ventas varían y dependen del criterio del mercado ecuatoriano como en el gráfico 4 se ve la comparación entre las dos categorías más vendidas que en el año 2014 existen mayor ventas del ron estándar que value, demostrando que existe un gran espacio para ganar el mercado de la categoría value conociendo que la competencia directa del Ron Perla del Norte es los rones de calidad estándar debido a su precio y no a su calidad.

En la Tabla 3 se encuentran todos los rones de calidad estándar y las ventas de los mismos en el periodo 2006-2017, para conocer con certeza que nuestra competencia directa son Castillo añejo, Cien fuegos y Abuelo ya que son quienes venden más de 20 cajas anuales. Al no tener mucha competencia importante el Ron Perla del Norte puede ganar una gran parte del mercado debido a que este Ron es de origen caribeño y de tradición cubana.

Tabla 3

Competencia de Ron Estándar												
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capitan Drake								12,50	4,00	6,00	9,20	
Zhumir Reposado					0,75	0,90	2,00	1,50	0,50	0,20		
Bacardi Añejo	4,60	3,60	4,50	2,50	2,00	2,00	1,30					
Bacardi Oro	2,25	1,40	1,50	1,60	1,60	1,80	0,80	0,10				
Castillo Añejo	62,00	56,00	40,00	31,00	24,00	25,00	25,00	33,00	29,55	24,00	21,00	
Cruzan												
Appleton Special	6,60	3,25	3,25	2,25	1,85	1,65	2,90	2,40	3,65	1,75	3,00	
Cartavio Selecto						0,30	0,90	1,50	0,80	0,40	0,65	
Flor de Caña Añejo Clásico 5	0,55	0,55	1,00	0,45	0,45	0,75	0,50					
Flor de Caña Añejo Oro 4	0,40	0,45	1,00	0,45	0,45	1,00	1,00					
San Miguel				14,00	20,00	13,00	12,00	11,80	9,30	8,10	6,00	
San Miguel Black				2,00	4,00	2,00	2,50	2,40	1,90	1,00	0,85	
Cacique Añejo	11,00	8,65	3,00									
2300							5,50	7,50	6,80	5,80	3,50	
Brugal Añejo			0,50		0,10	0,06					0,05	
Brugal Carta Dorada			0,75		0,10	0,06	0,20	0,05	0,05	0,10	0,05	
Cien Fuegos					4,00	8,75	23,00	43,00	57,15	28,00	20,00	
Whalers					0,12	0,10						
Estelar Extra Añejo				0,75	0,35	0,02						
Don Juan 3yr								4,50	3,00	1,50	1,00	
Havana Club Añejo Especial		1,60	1,10	1,00	1,00	1,00	1,25	2,50	2,00	2,00	2,50	
Mount Gay Black					0,08	0,06						
Don Q	0,85											
Sta. Teresa Gran Reserva							1,20					
Other Gold	0,18		0,15		0,15	0,32	0,40	0,25	0,35	0,50	0,40	39,00
Other Gold					0,40	0,23	1,00	0,80	0,80	0,65	0,45	55,00
Abuelo Añejo	10,00	13,00	23,00	34,00	54,25	72,00	41,70	25,40	30,80	32,75	31,10	
Bacardi Limón	6,00	5,00	4,00	3,00	1,50	1,50	0,70				0,00	
Other Flavoured							0,15	0,10	0,10	0,25	0,10	0,15

Jumbie Splash							0,10					
Bacardi Carta Blanca	40,00	34,00	35,00	20,10	23,00	22,00	10,30	0,05				
Bacardi Carta Blanca								6,00	11,90	13,00	9,30	
Appleton Special	3,20	3,30	3,25	2,25	0,90	1,00	2,75	1,85			1,00	
Cartavio		4,00	4,00	2,50								
Flor de Caña Extra Lite	0,10	0,10		0,20	0,30	0,40	0,20	0,05	0,05			
Cacique Blanco	0,60	0,70	1,00									
Pura Sangre	1,25	1,00										
Brugal			0,25	0,15	0,05	0,08						
Havana Club Añejo Blanco		2,10	3,20	1,00	1,00	1,75	3,20	6,00	6,00	4,00	3,00	
Don Q Cristal	2,20	2,50	3,00									
Other White								0,15	0,10		0,20	7,50
Other White	0,75	0,85	1,20	0,90	0,70	0,21	0,35	0,20	0,20	0,25	0,25	4,50

Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo.

Brand Tracking Study

Estudio de Brand Tracking (BTS), comienza con una evaluación del mercado a partir de una encuesta cara a cara a 500 consumidores seleccionados aleatoriamente, entre mujeres y hombres de 18 a 55 años pertenecientes a los segmentos A, B y C que han consumido bebidas alcohólicas en los últimos 3 meses, en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca esta encuesta se realizó entre el 16 y el 30 de marzo de 2016.

Los principales indicadores a tener en cuenta son las ocasiones en las cuales la gente consume licores, por lo cual han clasificado en 5 ocasiones de consumo como se indica en la figura 7.

Figura 7



Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

Ocasiones de consumo:

- **Party time (Fiesta):** Grupos grandes de amigos o familia que se reúnen para celebrar cumpleaños, fin de año o cualquier tipo de celebración.
- **Casual get together (Reunión Casual):** Es una reunión informal, una “piscinada”, un paseo, una “preli” entre amigos o familia.
- **Relax and unwind (Un trago relajante):** Un trago al salir del trabajo, al estar con la pareja o al ver televisión.
- **Special Occasion (Ocasiones especiales):** En reuniones para celebrar: aniversarios, cumpleaños, matrimonios, compromisos o cualquier tipo de evento en el cual se quiera celebrar algo especial.
- **Informal meal out (Comida informal):** En casa propia o ajena para un almuerzo o cena.

- **Otras ocasiones**

En este estudio se puede observar como es el comportamiento del modelo “*Brand Equity*” o valor de la marca, en este estudio se miden 3 parámetros los cuales nos ayudan a conocer si la marca está por encima o por debajo del promedio:

- **Significativo:** Los consumidores sienten afinidad por la marca o cumplen sus expectativas.
- **Diferencia:** Diferente de sus competidores o establece las tendencias de la categoría.
- **Sobresaliente:** Viene a la mente del consumidor de manera rápida cuando la actividad es relacionada a la categoría.

El reto que tiene Ron Perla del Norte es reforzar los espacios de conocimiento que están vacíos para así poder captar una gran parte del consumo ecuatoriano, logrando expandir su mercado objetivo.

Las oportunidades que tiene el Ron Perla del Norte son:

- Hacerse conocer como una marca joven- adulta la cual es asequible para un segmento de mercado medio y medio alto.
- Diferenciarse de la competencia y posicionarse en categorías en las cuales no se encuentra competencia.

2.1.1 Objetivos.

- Llegar a obtener una participación notable en el mercado del Ron.
- Obtener un buen posicionamiento en el mercado que permita alcanzar una participación en el mismo.
- Ser competitivo y crear consumidores fieles a la marca.

- Posicionar el Ron Perla del Norte en la mente del consumidor.
- Obtener un crecimiento uniforme en las ventas.
- Lograr que el producto este a la mano del consumidor.

2.1.2 Segmentación.

El Segmento de mercado al cual está dirigido el Ron Perla del Norte es uno de los segmentos de mercado más importantes dentro del mercado de bebidas espirituosas y está enfocado a hombres y mujeres entre 20 a 34 años con distintas opiniones y gustos, como se puede observar en la figura 8.

Figura 8



Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017

En la Figura 8. Se observa la cantidad de personas que consumen la bebida, cuantas la rechazan y cuantos podrían ser potenciales clientes es decir el mercado que puede ser acaparado por la marca Perla del Norte. En el caso del Ron existe un gran potencial ya que existen 70 potenciales clientes dentro del rango de edad analizado, es importante también observar que las mujeres tienen un mayor potencial de consumir ron que los hombres con 73 respuestas vs 67 de potencial consumo. Según este análisis y las características del Ron Perla del Norte, el segmento de mercado meta seria de 20 a 34 años ya que es un Ron joven- adulto, un segmento de edad con alto consumo de licor y

es una bebida asequible para un segmento A, B y C+ en las 3 principales ciudades del Ecuador.

En la tabla 4 basada en los datos del INEC se puede observar que el rango de edad de entre los 20 y 34 años en la provincia de Galápagos es donde hay un mayor porcentaje de esta población por provincia y que en términos generales representa entre un 20,40% a un 27,70% de la población total del Ecuador, sin embargo en los segmentos socio económicos en los cuales el Ron Perla del norte tiene potencial, es en los segmentos A, B y C+, la población representa alrededor de un 7% a un 9,90% de la población, demostrándonos que es un pequeño porcentaje de la población ecuatoriana, pero que de igual manera el tamaño de mercado meta es lo suficientemente grande como para hacer que el Ron tenga un mercado interesante para el negocio, es decir cerca de 1,5 millones de habitantes, que serían los potenciales consumidores de un Ron Estándar.

Tabla 4

PROVINCIA	RANGO DE EDAD	Hombres	Mujeres	Habitantes censo 2010	%	A-B-+C
Azuay	20-34	11,87%	13,23%	178893	25,10%	9,01%
Bolívar	20-34	9,65%	10,75%	37548	20,40%	7,32%
Cañar	20-34	10,64%	11,86%	50478	22,50%	8,08%
Carchi	20-34	10,78%	12,02%	37344	22,80%	8,19%
Chimborazo	20-34	10,64%	11,86%	103168	22,50%	8,08%
Cotopaxi	20-34	10,93%	12,17%	94729	23,10%	8,29%
El Oro	20-34	11,68%	13,02%	148500	24,70%	8,87%
Esmeraldas	20-34	10,83%	12,07%	122116	22,90%	8,22%
Galápagos	20-34	13,10%	14,60%	6934	27,70%	9,94%
Guayas	20-34	11,87%	13,23%	917936	25,10%	9,01%
Imbabura	20-34	10,93%	12,17%	91897	23,10%	8,29%
Loja	20-34	10,55%	11,75%	100331	22,30%	8,01%
Los Ríos	20-34	11,16%	12,44%	183743	23,60%	8,47%
Manabí	20-34	11,02%	12,28%	318663	23,30%	8,36%
Morona Santiago	20-34	10,26%	11,44%	32071	21,70%	7,79%
Napo	20-34	10,97%	12,23%	24182	23,20%	8,33%
Orellana	20-34	11,87%	13,23%	34176	25,10%	9,01%
Pastaza	20-34	11,26%	12,54%	19940	23,80%	8,54%
Pichincha	20-34	12,77%	14,23%	692897	27,00%	9,69%
Santa Elena	20-34	11,59%	12,91%	75654	24,50%	8,80%
Santo Domingo de Tsáchilas	20-34	11,83%	13,18%	91848	25,00%	8,98%
Sucumbíos	20-34	11,83%	13,18%	44105	25,00%	8,98%
Tungurahua	20-34	11,73%	13,07%	125044	24,80%	8,90%
Zamora Chinchipe	20-34	10,69%	11,91%	20594	22,60%	8,11%

Fuente: INEC.
Realizado por: María Paola Malo.

2.1.3 Mercado Nacional del Ron.

Se ha vivido algunos años de incertidumbre política lo cual afecta directamente al consumo del mercado, no solo por la inestabilidad política y económica, sino principalmente por la inseguridad fiscal que existe en cuanto a los constantes cambios de impuestos y aranceles de importación de licores, el aumento del impuesto a bebidas alcohólicas y azucaradas para así evitar el contrabando y el ingreso de bebidas adulteradas, han redundando un incremento del contrabando que era el efecto que se quería evitar.

Las bebidas Alcohólicas pagan un impuesto del 75% sobre el valor total del producto y también pagan el \$6,20 por cada litro de alcohol puro que tenga la bebida.

Los beneficios que obtendría el gobierno como la empresa y el cliente al incrementar los impuestos son:

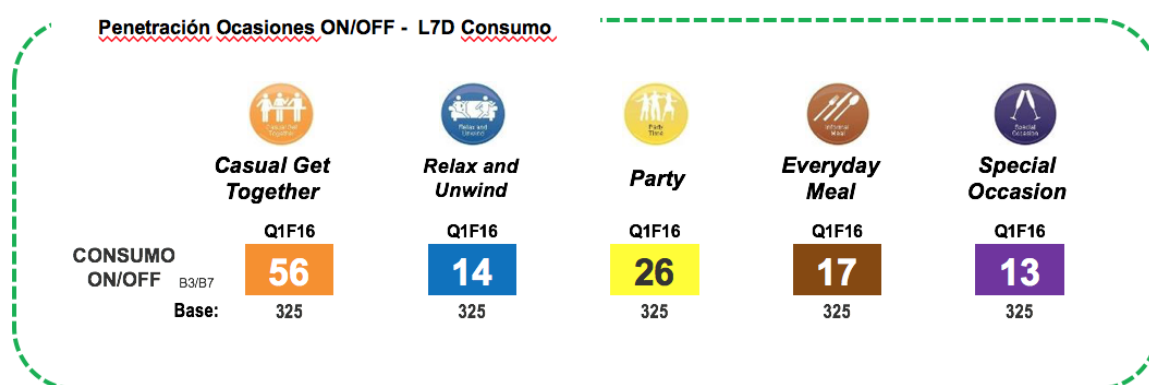
- Eliminar el fraude fiscal en esta rama.
- Atraer inversión extranjera directa
- Mejorar la participación del mercado para las bebidas producidas en el Ecuador.
- Proteger las marcas legales.
- Eliminar el mercado ilegal.
- Aumentar la producción nacional.
- Generar más trabajo.

En el Ecuador existen algunas barreras que generan una ventaja para las marcas locales debido al precio del producto ya que al no pagar los impuestos de ingreso al país, los precios de los licores producidos localmente son más bajos que los importados. Pero el Ron Perla del Norte es un Ron importado de Cuba y debido a acuerdos comerciales que mantienen el Ecuador y Cuba, los rones provenientes de este país caribeño no tienen

aranceles de importación, por lo tanto solo se aplica los impuestos de consumo especiales al licor en caso de que le corresponda, así permitiendo al Ron Perla del Norte competir en el mercado Ecuatoriano con un precio asequible y competitivo, de esta manera poner a disposición del mercado nacional un ron cubano el cual ha sido realizado siguiendo la tradición del ron ligero de cuba.

En la figura 9 se observa cómo se comporta el mercado ecuatoriano en cuanto consumo por ocasiones, demuestra que en las ocasiones que mayor consumo hay por parte de esta sociedad es en Casual get together y en party demostrando que siempre existe un mayor consumo cuando se comparte con amigos o familia.

Figura 9

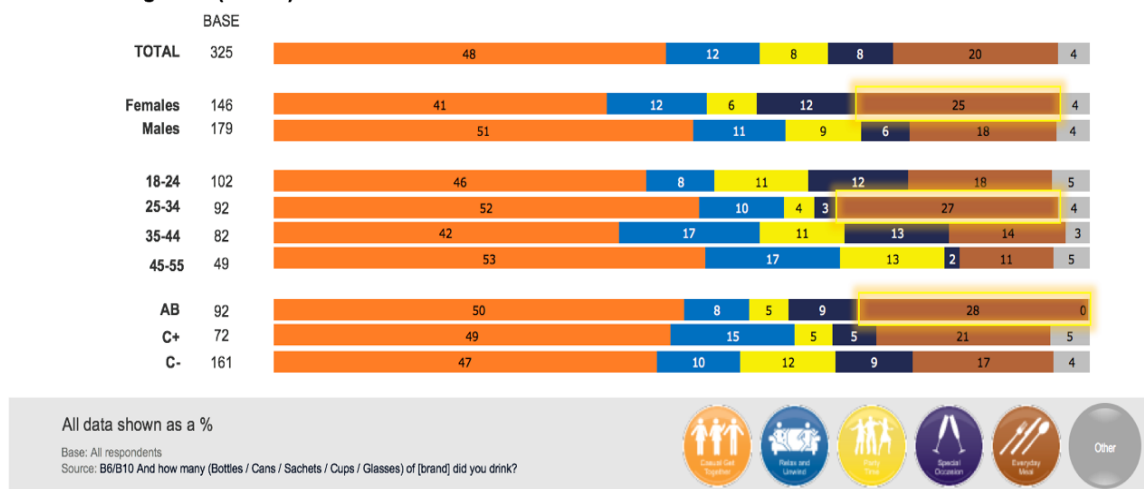


Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

En la Figura 10 se puede ver cómo se comporta el mercado ecuatoriano en las distintas ocasiones como se mencionó anteriormente en donde más se consumen este tipo de bebidas es en un Casual get together y en Party, el género masculino consume más en un casual get together pero el género femenino consume más en un every day meal es decir en las comidas diarias, generalmente el target A y B son quienes más adquieren estas bebidas para el consumo y sus mayores consumidores se encuentran entre los 25 y 34 años.

Figura 10

Share of Servings L7D (On/Off) – Q1FY16



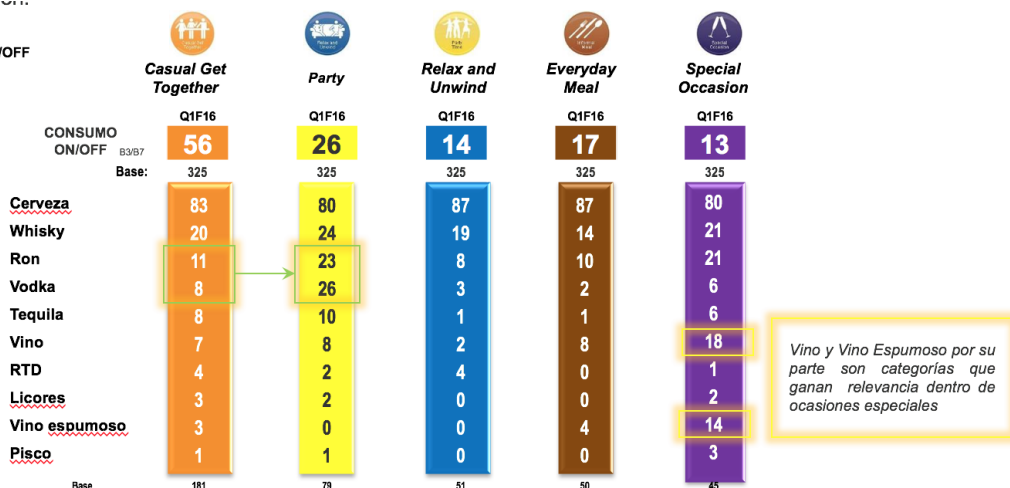
Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

Al analizar la Figura 11. La cerveza es la categoría más fuerte en cualquiera de las ocasiones es decir es la bebida mas consumida en cualquier tipo de reunión, seguida por el whisky, el ron, el vodka, el vino, los RTD, otros licores, los vinos Espumosos y el pisco estos últimos no son de mayor consumo pero en ocasiones especiales el vino y los vinos espumantes están ganando una mayor participación en cuanto a su consumo.

Figura 11

Cual tipo de ocasión...

Penetración Ocasiones ON/OFF
- L7D Consumo

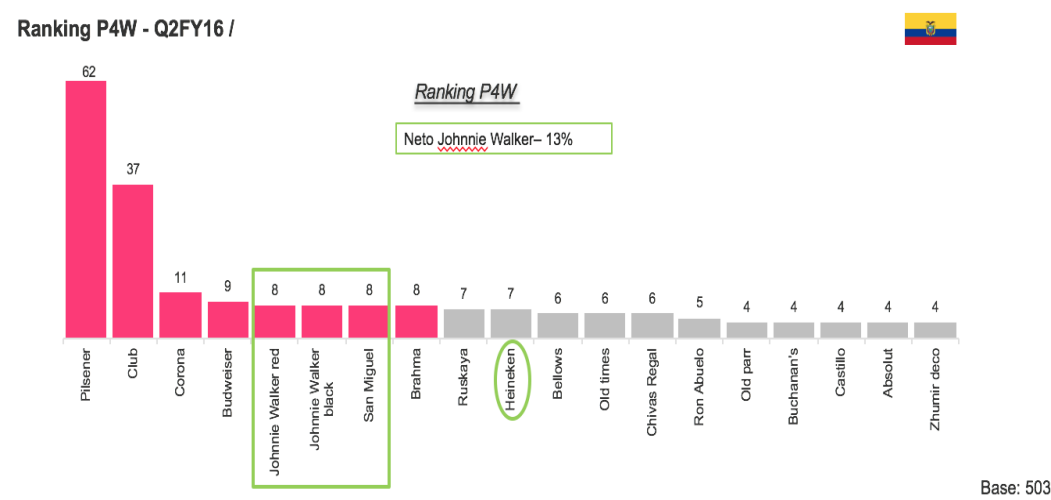


Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

Según la Figura 12. Se puede observar cuales son las marcas más demandadas en el mercado ecuatoriano teniendo Pilsener la mayor participación del mercado seguida por Club, Corona y Budweiser dejándonos claro que la cerveza es la bebida alcohólica más consumida en el Ecuador. Las 3 primeras marcas que no son cerveza son Johnnie

Walker rojo, Johnnie Walker negro y Ron San Miguel seguida por 12 marcas más. Cabe notar que la primera marca de ron que aparece recién en puesto número 7 es el Ron San Miguel que es un ron nacional con más de 70 años en el mercado, seguido por el ron Abuelo y ron Castillo en décimo cuarto y décimo séptimo puesto respectivamente.

Figura 12



Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

2.1.4 Necesidades del mercado.

Las penetraciones entre las categorías podemos ver en la siguiente Figura 13.

Figura 13
Category Penetration P4W – Q1FY16



Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

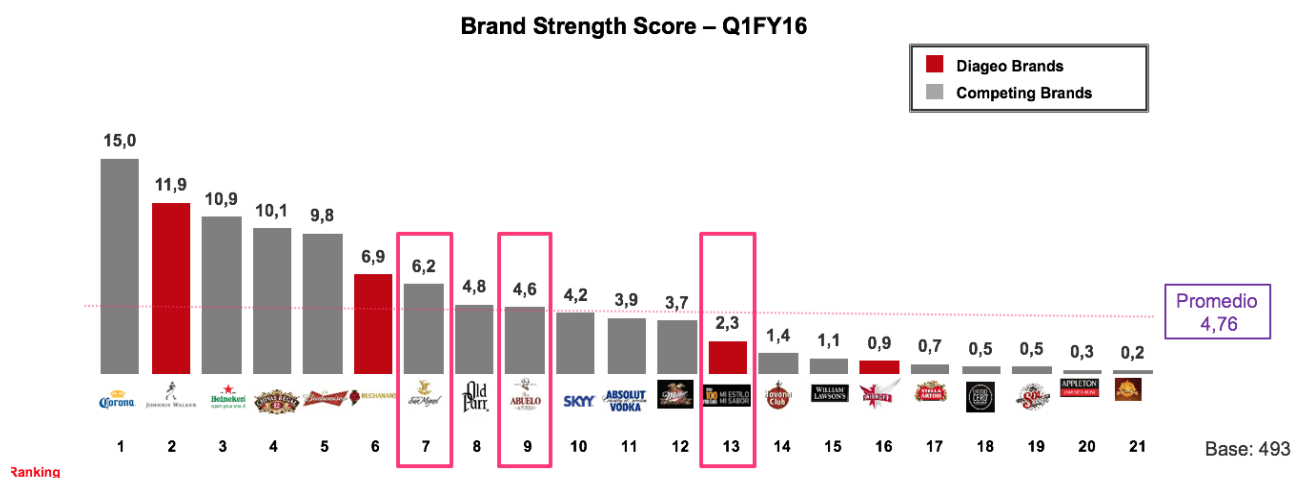
Analizando la figura 13 vemos las opiniones de los consumidores para así poder observar cuales son nuestros potenciales clientes demostrándonos que el vodka y las cremas tienen un gran potencial a ser explotado, pero sin menospreciar el potencial que tiene tanto el Ron como el Whisky, los cuales tienen 70 consumidores potenciales, tendiendo a obtener más clientes potenciales que clientes que rechacen o que no estén interesados en el producto, de igual manera este cuadro nos demuestra que a pesar que la cerveza es la bebida alcohólica más apetecida en el Ecuador no tiene un gran potencial de crecimiento de mercado, ya que en la actualidad el mercado parece que se está saturando en cuanto a la preferencia del consumidor. Esta evaluación nos permite observar que la categoría de ron tiene el potencial de crecer y recuperar los mercados perdidos desde el 2006 por esta categoría.

2.1.5 La competencia.

Dentro de los principales competidores del Ron Perla del Norte, se destacan Ron San Miguel que es uno de los más antiguos del mercado e indiscutible líder de la categoría y Ron Abuelo cuya fortaleza de marca esta alrededor del promedio, como podemos observar en el siguiente gráfico, otro competidor importante es el Ron 100fuegos el cual se encuentra bajo el promedio, pero tiene una gran oportunidad de crecer y de salir adelante ya que es un ron joven. Posiblemente el principal competidor del Ron Perla del Norte sea el Ron Abuelo por tratarse de un ron de origen caribeño elaborado en Panamá que puede competir con el ron cubano en cuanto a tradición Ronera, mientras que Ron San Miguel al ser un ron ecuatoriano, no tiene la tradición del caribe, pero si tiene penetración en el mercado.

No se puede dejar al lado otras bebidas espirituosas como el whisky, el vodka y el gin, los cuales son grandes sustitutos para el ron, en especial en la población joven que tienden a ver al ron como un producto arcaico que consumen los “viejos”, mientras que los jóvenes cosmopolitas se identifican más con el whisky, el vodka y hoy en día el gin que es un producto con gran crecimiento.

Figura 14



Fuente: Estudio Brand Tracking por Millward Brown para Deageo Ecuador en el mes de mayo de 2017.

En los siguientes cuadros basados en estudios de licores según los precios de venta en un rango de \$8 a \$15 dólares de los destilados en el cual ingresa el Ron Perla del Norte Carta Blanca y Carta de Oro.

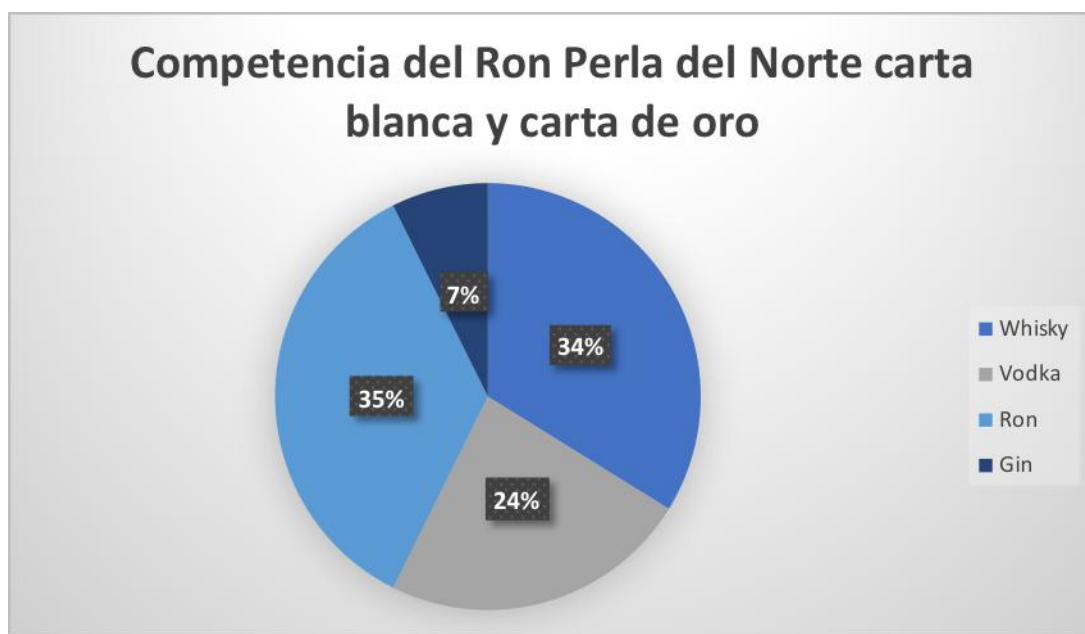
Estos cuadros nos dan como resultado que el 35% de estas bebidas son rones, el 34% whisky, el 24% son Vodka y el 7% Gin. Demostrándonos que en el mercado existen una mayor variedad de rones que se encuentran en estos rangos de precio pero seguido por el whisky, el Vodka y por último el Gin.

Tabla 5

Competencia del Ron Perla del Norte Carta de Oro y Carta Blanca.	
COMPETENCIA	Participación en el mercado
Whisky	34%
Vodka	24%
Ron	35%
Gin	7%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 5



Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

En este gráfico podemos observar la competencia directa del Ron Perla del Norte Carta Blanca y Carta de Oro en la categoría estándar el 35% son los rones, de los cuales un porcentaje muy pequeño ha logrado crear una diferenciación en la mente de consumidor por lo que se identifica una gran ventaja competitiva para el Ron Perla del Norte ya que puede ingresar con fuerza al mercado por su origen y tradición.

En la tabla 6. Se encuentran todos los competidores del Ron Perla del Norte Carta Blanca y Carta Oro por lo que se observa que no todos estos rones son conocidos por el mercado.

Tabla 6

RONES	PVP
VIEJO DE CALDAS RON	\$ 12,99
CABALLO VIEJO RON ANEJO	\$ 11,00
RIENDA RON ANEJO	\$ 8,36
RIENDA RON SILVER	\$ 8,36
PORTOBELO RON ANEJO	\$ 9,71
BAHAMAS RON ANEJO	\$ 9,98
APPLETON BLANCO	\$ 11,36
APPLETON GOLD	\$ 11,36
100 FUEGOS RON	\$ 12,00
RON 100 FUEGOS SILVER	\$ 12,52
MEDELLIN RON	\$ 12,03
2300 ALTURA DE LOS ANDES RON DORADO	\$ 12,15
2300 ALTURA DE LOS ANDES RON BLANCO	\$ 12,15
ABUELO RON ANEJO	\$ 11,37
BACARDI RON SUPERIOR	\$ 13,75
BACARDI RON ORO	\$ 13,75
SAN MIGUEL 7 BLACK	\$ 11,17
SAN MIGUEL 5	\$ 9,39
CARTAVIO RON SELECTO 5 ANOS	\$ 11,00
CASTILLO RON ANEJO	\$ 9,73
CUBANERO ORO RON	\$ 8,00
CUBANERO PLATA RON	\$ 8,00
CUBANERO RON AÑEJO	\$ 13,00

Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

Se presenta a continuación lo que se realizó en base al estudio de licores en un rango de precios de \$15,01 a \$25 de los destilados estándar en el cual ingresa el Ron Perla del Norte Añejo.

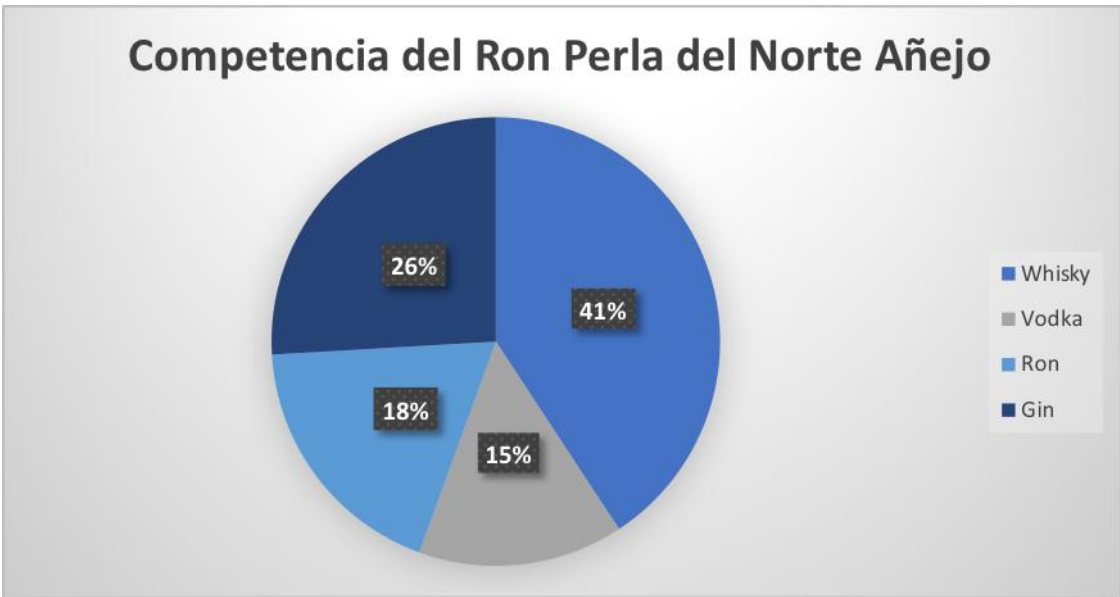
En este rango de precios vemos que el 41% de estas bebidas son whisky, el 26% gin, el 19% Ron y el 15% vodka. Dándonos a conocer que la mayor cantidad de whisky se encuentra en este rango de precios.

Tabla 7

COMPETENCIA	Participación en el mercado
Whisky	41%
Vodka	15%
Ron	19%
Gin	26%

Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 6



Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

El presente gráfico demuestra la competencia del Ron Perla del Norte Añejo, en este rango de precios no existe una mayor variedad de rones, lo que nos favorece a este Ron debido a que se puede explotar este mercado pero se debe competir directamente con el Whisky que es un licor mayormente consumido por los jóvenes hoy en día.

En la siguiente tabla también encontramos los competidores del ron que se encuentran en estos precios.

Tabla 8

RONES	PVP
BARBA NEGRA ORO RON	20,22
APPLETON STATE VX	15,11
ABUELO RON	22,72
HAVANA CLUB BLANCO ANEJO	17,94
HAVANA CLUB ANEJO ESPECIAL	18,51
SAN MIGUEL RON SOLERA	23,78
CANUTO RON SEL. ESP. 7 AÑOS	17,99

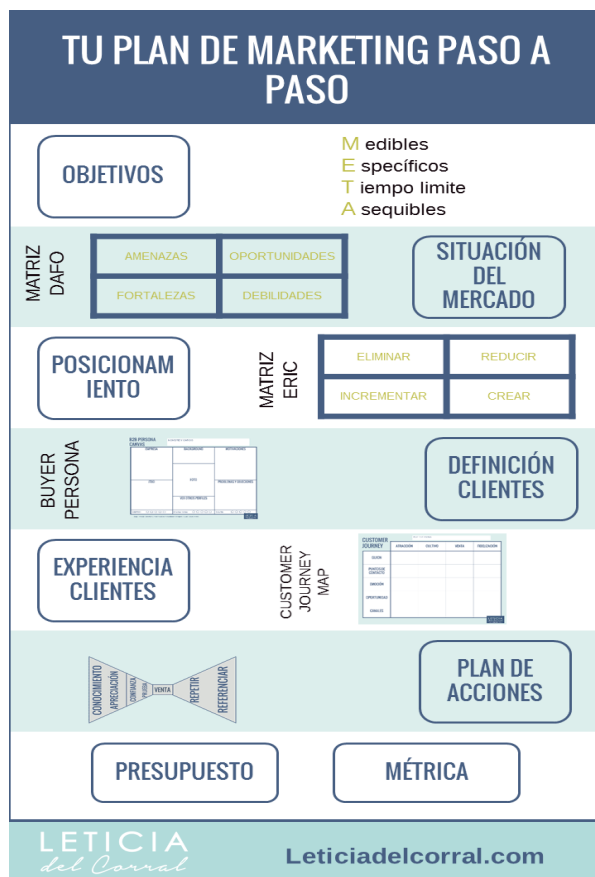
Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

2.2 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento que la empresa lo realiza de manera anual, siempre enfocándose en las necesidades de los clientes, para:

- Definir y encontrar el camino para captar a los clientes.
- Definir los objetivos comerciales.
- Definir las campañas a realizar y que se espera que cumplan.
- Definir un presupuesto anual.
- Definir un Plan B en caso de que las acciones no funcionen.

Figura 15



Fuente: Corral, L. (2018). Qué es un plan de marketing para que sirve y cómo hacerlo en 1 hoja. Recuperado de <https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>.

Lo que se busca a través de un plan de marketing es mejorar la visión de la empresa en cuanto al entorno en que se está desarrollando y su mercado, el plan de marketing permite que la mente de la empresa se expanda y busque crecer en nuevas líneas de negocio y finalmente establecer una dirección concreta en la cual debe orientarse la empresa para alcanzar su objetivo de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

El plan de marketing también contribuye a:

- **Direccionar:** Guía a toda la empresa en base a los objetivos establecidos.
- **Motivar:** Mantiene la actitud motivacional del personal involucrándolos en el cumplimiento de las metas.
- **Creatividad:** Abre la mente del personal.

- **Cohesión estratégica:** Permite saber a dónde se dirige la empresa por lo que se puede dirigir de mejor manera e involucrar a todo el personal.

Para el éxito de un plan de marketing se debe considerar las siguientes actividades:

- **Análisis de la situación externa como interna:** Conocer en qué camino está la empresa para poder tener una toma de decisiones más eficientes basándonos en el análisis DAFO.
 - **Debilidades:** Que no funciona.
 - **Amenazas:** Amenazas del mercado externo.
 - **Oportunidades:** Oportunidades que se presentan en el mercado.
 - **Fortalezas:** Que es lo bueno que tiene la empresa y el knowhow de la misma.
- **Planteamiento y establecimiento de objetivos:** Saber hacia dónde se dirige la empresa y conocer cuáles son sus objetivos a alcanzar por lo que estos deben ser específicos, viables, asequibles, coherentes y flexibles.
- **Diseño de la estrategia (marketing mix):** En esta etapa se crea el plan de acción a través de las 4p's del marketing.
- **Implantación de la estrategia:** Se evalúa si la estrategia es viable y se pone en ejecución la misma.
- **Control de los resultados:** Con esta fase se puede comprobar si se están alcanzando las metas previstas para en caso de que estas no estén funcionando se pueda tomar algunas medidas para corregirla.

En pocas palabras se trata de determinar las características más importantes de los clientes para así poder crear productos y servicios que se adapten a sus necesidades. El logro más importante de este plan es el cumplimiento de los objetivos que se han planteado de la manera más eficiente.

Problemas de este plan:

- El tiempo que toma realizar este plan.
- Como captar a los clientes y fidelizarlos a la marca.
- Posicionamiento.
- Establecer claramente objetivo principal y como medir si se alcanza o no.
- Clientes a quienes se dirige el producto.
- Presupuesto.

2.2.1 Segmentación

Según el conocimiento del personal de Almacenes Juan Eljuri División Licores y de La Toscana Cía. Ltda. de Ron estándar como Ron 100fuegos, el Segmento al cual se dirigirá el producto Ron Perla del Norte en el Ecuador es para consumidores jóvenes-adultos entre 20 y 34 años de un nivel socioeconómico A,B y C+ que se encuentren en la universidad o en sus 10 primeros años de trabajo y que aprecien un Ron de buena calidad con un origen conocido.

Este mercado de jóvenes y adultos sobresalen por sus ideales de superarse y avanzar en el ámbito personal como profesional, tiene una visión moderna, liberal, se interesan por su apariencia personal, son inconformes con el status quo, defienden sus ideales y desean aventurarse en el mundo. Están conscientes y se responsabilizan por su entorno, sus valores y su origen por lo tanto lo respetan. Tienen una idea constante de influenciar y cambiar el mundo para mejorarlo, están convencidos que lo lograrán. Están conectados las 24 horas del día a las redes sociales intentando influenciar a sus amistades.

Este segmento tiene una motivación por independizarse de sus familias y formar una nueva si aún no lo han hecho. Disfrutan el momento y quieren compartirlo sin presión

de la sociedad, les gusta ser escuchados en su grupo y que los reconozcan por quienes son dependiendo de sus triunfos que son los que impulsan a seguir adelante.

En cuanto al pensamiento del mercado en la categoría del Ron buscan un Ron de calidad a un precio accesible para compartir con sus amigos y familia ya sea en casa, bares o discotecas, ayudándolos a desinhibirse de manera rápida.

Lo que se quiere lograr en este segmento de mercado es que vean el Ron Perla del Norte como una manera de expresar su mejor versión de ellos mismos como: “auténticos”, y que respetan el origen tanto de producto como de las personas.

2.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento de un producto es la percepción que tiene el mercado del mismo ya que asocian al producto con sus principales características y las comparan con la competencia así formando parte del top of mind de quienes consumen el producto es por esto que el Ron Perla del Norte quiere posicionarse en la mente del consumidor como:

- Un ron de calidad ya que es uno de los componentes más importantes del producto debido a su origen y tradición que nace en la bahía Cubana.
- Un ron que a pesar de sus inigualables características tiene un precio asequible y competitivo en el mercado.

2.2.3 Las 4 P's

2.2.3.1 Producto

El Ron Perla del Norte es una marca que ha renacido con el objetivo de permitir que el mercado conozca sus aromas y sabores donde la tradición de la cultura Ronera cubana y caribeña sobresale.

Existen 3 tipos de Rones los cuales poseen una denominación de Origen Protegida “Cuba” la cual garantiza el origen y la tradición Ronera del país.

Estos Rones están elaborados con una tecnología única a partir de aguardiente destilada de melaza siguiendo la clásica metodología de producción del ron ligero cubano, desarrollada a finales del siglo diecinueve en Cuba, y bases añejadas sometidas a distintas fases de mezclas y añejamientos en barriles hasta por 7 años.

A continuación se describen las características técnicas de cada producto.

Cuadro 1

Ron Perla del Norte Carta Blanca.	
Nombre del Ron:	Ron Carta Blanca Perla del Norte.
Tipo de Ron:	Blanco.
Grado Alcohólico:	40°.
Volumen:	700ml.
Botella:	Grabada de fábrica con contra etiqueta de importador.
Aspecto:	Brillante, limpio y transparente.
Color:	Natural de un ámbar ligero no muy común en su gama.
Añejamiento:	Barricas de roble del siglo XX
Aroma:	Sofisticado, intenso, rico balanceado, no irritando cuando se inhala a pesar de su 38 % de alcohol. Destacando el aguardiente.
Degustación:	Transmite un sabor ligero y balanceado donde se siente la vainilla y un matiz de sabores. Al igual que es suave, frutal, permanente, un torrente de aromas, dejando un gusto limpio con gran cuerpo que expresa la magia de añejar aguardientes y rones envejecidos.
Destaca:	Por el aguardiente bien evolucionado al igual que la caña de azúcar bien transformada ya que a pesar de su alcohol se puede percibir su sabor fino y único.
NOTA:	Esta bebida se añeja de manera natural y tradicional en barricas de roble blanco americano, trasformando las mezclas para lograr un suave y delicado ron que satisfaga al consumidor.

Figura 16



Fuente: Fabrica Arechabala, la Corporación Cuba Ron y la agencia de publicidad AD/A.

Cuadro 2

Ron Perla del Norte Carta de Oro.	
Nombre del Ron:	Ron Carta Oro Perla del Norte.
Tipo de Ron:	Intermediario entre carta blanca y añejo.
Grado Alcohólico:	40°.
Volumen:	700ml.
Botella:	Grabada de fábrica con contra etiqueta de importador.
Aspecto:	Brillate y transparente.
Color:	Ámbar.
Añejamiento:	Barriles de siglo XX y del siglo XXI.
Aroma:	Sofisticado, intenso, rico balanceado, no irritando cuando se inhala a pesar de su 38 % de alcohol con olor a vainilla y aguardiente.
Degustación:	Recuerda el origen de caña de azúcar brindando un dulzor natural y el aguardiente. Es Suave, frutal, permanente, un torrente de aromas, dejando un gusto limpio con gran cuerpo que expresa la magia de añejar aguardientes y rones envejecidos
Destaca:	Brindar al bebedor una fragancia que trascienda en la historia.

Figura 17



Fuente: Fabrica Arechabala, la Corporación Cuba Ron y la agencia de publicidad AD/A.

Cuadro 3

Ron Añejo Perla del Norte.	
Nombre del Ron:	Ron Añejo Perla del Norte.
Tipo de Ron:	Añejo.
Grado Alcohólico:	40°.
Volumen:	700ml.
Botella:	Grabada de fábrica con contra etiqueta de importador.
Aspecto:	Brillante, nítido que permite observar la uniformidad y la hemicelulosa de la madera siendo un testimonio de su natural y extenso añejamiento.
Color:	Ámbar oscuro, misterioso y sugerente.
Añejamiento:	Barricas Ancestrales.
Aroma:	Sofisticado, intenso, rico balanceado, no irritando cuando se inhala a pesar de su 38 % de alcohol.
Degustación:	Su sabor destaca una suavidad por el refinado tenor de su añejamiento con una armonía y balance única que distingue un proceso de intercambio de la madera con su destilado de manera perfecta, mezclándose aquellos sabores que son transformados por el clima, la temperatura y la humedad del ambiente que acaricia sus barricas.
NOTA:	Las barricas ancestrales de este proceso hacen de este ron añejo una formula única de los maestros roneros, que nos demuestran las memorias de generaciones para hacer un buen ron ligero, transmitiendo una sensación de paladar lleno, pleno y de gusto agradable y confortable en un largo final que te invita a repetir un trago más de este Ron Añejo Perla del Norte.

Figura 18



Fuente: Fabrica Arechabala, la Corporación Cuba Ron y la agencia de publicidad AD/A.

2.2.3.2 Precio

Según el tamaño del mercado el 100% del producto se comercializa a través de Almacenes Juan Eljuri división de licores. La División de Licores por lo tanto se encargara de distribuir el producto al mercado el cual está compuesto de la siguiente manera: el 40% ira a los mayoristas, el 25% a Supermercados, el 5% a tiendas, el 15% a licorerías, mercados conocidos como Off Trade (Consumo de licor sé que se lo hace fuera del lugar en el cual se compra la bebida), y el 15% restante en bares o en donde se consuma el licor directamente en el On Trade (Consumo de licor se realiza en el lugar en el cual se compra la bebida).

Con estos porcentajes de producto en el mercado realice un estimado mensual para el Ecuador:

Precio Litro Alcohol Puro	7,22
Umbral ICE Advalorem	4,32
% ICE Advalorem	0,75

La manera en la cual se calculó el precio de venta del Ron Perla del Norte es de cajas de 12 botellas de 75ml cada una.

Primero se calcula el precio del producto en el puerto de Cuba, se incluye el flete que es el transporte del producto por vía marítima y el seguro del contenedor que se realiza en base al precio FOB mas el flete, así logrando obtener el precio CIF. Luego se calculan los aranceles que en este caso al ser un producto proveniente de Cuba está exento de los aranceles es decir no paga este tipo de impuesto por lo que podemos observar en las siguientes tablas consta como 0, luego se saca el FODIN que se calcula un % del valor CIF, también se debe agregar el valor del timbre fiscal que es de \$0,13 por botella, para calcular este valor multiplicamos los trece centavos por las botellas y el número de cajas que se va a pedir, se procede a calcular el Ice Especifico que es la multiplicación de las botellas por caja multiplicado por la capacidad de la botella, por el grado alcohólico y por las cajas a pedir y el ISD que es la multiplicación el Total FOB por el % del ISD seguido por los \$0,05 del costo para la colocación del timbre fiscal que no es más que el sello que se encuentra sobre el pico de la botella, este timbre ayuda a controlar el contrabando del licor como la venta del alcohol adulterado. Después de todos estos cálculos se procede a colocar los gastos locales, de transporte interno, del agente aduanero, el almacenaje en caso de que exista, la custodia, el candado satelital y por último los gastos imprevistos que se encuentran en la categoría otros. Una vez colocado todos estos costos se procede a realizar la suma para obtener el Costo Total.

Al contar con el costo total se procede a sacar el costo por caja y a su vez el % de ganancia que tendrá la empresa como el distribuidor principal, el mayorista, el minorista y el resto de canales. Consiguiendo el valor por caja y el valor unitario de las botellas para ver si es competitivo en el mercado.

PROVEEDOR:		CARTA BLANCA	
		CARTA BLANCA 700 ML	Total
Botellas por Caja		12	
Capacidad Botella lt		0,70	
Grado Alcohólico % Alc Vol		40%	
Cajas		1.000	1.000
FOB Caja		\$20,50	
Total FOB		\$ 20.500,00	\$20.500,00
Flete		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro	0,80%	\$ 188,00	\$188,00
CIF		\$ 23.688,00	\$23.688,00
Arancel Advalorem 1%	0,00%	\$ -	\$0,00
Arancel Específico \$025	\$ 0,25	0	\$0,00
Salvaguarda	0%	\$ -	\$0,00
FODIN	0,50%	\$ 118,44	\$118,44
Timbre Fiscal	\$ 0,13	1.560,00	\$1.560,00
ICE Específico		\$ 24.259,20	\$24.259,20
ICE Advalorem		\$ -	\$0,00
ISD	5,00%	\$ 1.025,00	\$1.025,00
Colocación Timbre Fiscal	\$0,05	\$ 600,00	\$600,00
Seguro Aranceles	0,80%		\$0,00
Almacopio	0,30%		\$0,00
Gastos Locales		\$ 400,00	
Transporte interno		\$ 700,00	
Agente Aduana		\$ 236,00	
Almacenaje		\$ 400,00	
Régimen 70		\$ -	
Custodia		\$ 359,00	
Candado Satelital		\$ 70,00	
Otros		\$ 100,00	
Total Costo		\$ 53.515,64	\$53.515,64
Costo Caja		\$ 53,52	
Precio de Distribuidor		\$109,56	
Descuento DIST	12%	\$96,41	
Mg Canal MkUp	30%	\$125,34	
IVA	12%	\$15,04	
PVP Cajas		\$140,38	
PVP por botella		\$11,70	

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

PROVEEDOR:		CARTA ORO	
		CARTA ORO 700 ML	Total
Botellas por Caja		12	
Capacidad Botella lt		0,70	
Grado Alcohólico % Alc Vol		40%	
Cajas		1.000	1.000
FOB Caja		\$23,00	
Total FOB		\$ 23.000,00	\$23.000,00
Flete		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro	0,80%	\$ 208,00	\$208,00
CIF		\$ 26.208,00	\$26.208,00
Arancel Advalorem 1%	0,00%	\$ -	\$0,00
Arancel Específico \$025	\$ 0,25	0	\$0,00
Salvaguarda	0%	\$ -	\$0,00
FODIN	0,50%	\$ 131,04	\$131,04
Timbre Fiscal	\$ 0,13	1.560,00	\$1.560,00
ICE Específico		\$ 24.259,20	\$24.259,20
ICE Advalorem		\$ -	\$0,00
ISD	5,00%	\$ 1.150,00	\$1.150,00
Colocación Timbre Fiscal	\$0,05	\$ 600,00	\$600,00
Seguro Aranceles	0,80%		\$0,00
Almacopio	0,30%		\$0,00
Gastos Locales		\$ 400,00	
Transporte interno		\$ 700,00	
Agente Aduana		\$ 236,00	
Almacenaje		\$ 400,00	
Régimen 70		\$ -	
Custodia		\$ 359,00	
Candado Satelital		\$ 70,00	
Otros		\$ 100,00	
Total Costo		\$ 56.173,24	\$56.173,24
Costo Caja		\$ 56,17	
Precio de Distribuidor		\$115,10	
Descuento DIST	12%	\$101,29	
Mg Canal MkUp	30%	\$131,67	
IVA	12%	\$15,80	
PVP Cajas		\$147,48	
PVP por botella		\$12,29	

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

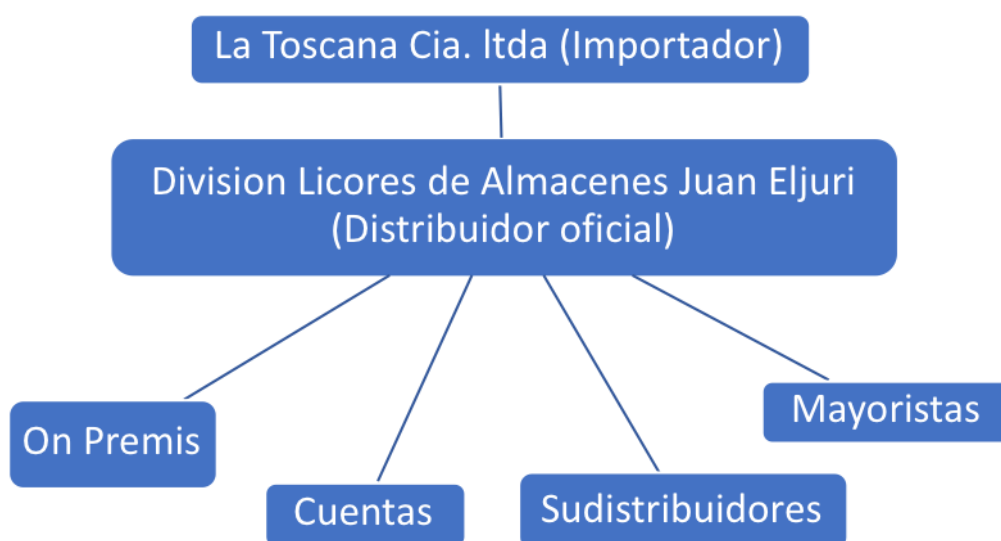
PROVEEDOR:	AÑEJO		
		AÑEJO 700 ML	Total
Botellas por Caja		12	
Capacidad Botella lt		0,70	
Grado Alcohólico % Alc Vol		40%	
Cajas		1.000	1.000
FOB Caja		\$31,44	
Total FOB		\$ 31.440,00	\$31.440,00
Flete		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro	0,80%	\$ 275,52	\$275,52
CIF		\$ 34.715,52	\$34.715,52
Arancel Advalorem 1%	0,00%	\$ -	\$0,00
Arancel Específico \$025	\$ 0,25	0	\$0,00
Salvaguarda	0%	\$ -	\$0,00
FODIN	0,50%	\$ 173,58	\$173,58
Timbre Fiscal	\$ 0,13	1.560,00	\$1.560,00
ICE Específico		\$ 24.259,20	\$24.259,20
ICE Advalorem		\$ -	\$0,00
ISD	5,00%	\$ 1.572,00	\$1.572,00
Colocación Timbre Fiscal	\$0,05	\$ 600,00	\$600,00
Seguro Aranceles	0,80%		\$0,00
Almacopio	0,30%		\$0,00
Gastos Locales		\$ 400,00	
Transporte interno		\$ 700,00	
Agente Aduana		\$ 236,00	
Almacenaje		\$ 400,00	
Régimen 70		\$ -	
Custodia		\$ 359,00	
Candado Satelital		\$ 70,00	
Otros		\$ 100,00	
Total Costo		\$ 65.145,30	\$65.145,30
Costo Caja		\$ 65,15	
Precio de Distribuidor		\$163,08	
Descuento DIST	12%	\$143,51	
Mg Canal MkUp	30%	\$186,56	
IVA	12%	\$22,39	
PVP Cajas		\$208,95	
PVP por botella		\$17,41	

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

Los precios del Ron Perla del Norte Carta Blanca y Carta Oro están en 11,70 y 12,29 demostrando que están con precios competitivos en el mercado como podemos observar en la tabla 6 en la página 48 y el Ron Perla del Norte Añejo está en 17,41 un precio excelente dentro de la competencia basado en la tabla 8 de la página 50.

2.2.3.3 Plaza

1. **Distribuidores (100% cajas):** Almacenes Juan Eljuri será el distribuidor exclusivo, el cual se encargara de la venta a todos los canales, obteniendo un buen volumen y un buen margen.
2. **Subdistribuidores y mayoristas (40% cajas de AJE):** Satisfacer la necesidad de un Ron estándar Premium a un precio accesible, dejando un margen interesante.
3. **Cuentas (45% cajas de AJE):** Es un canal con una venta interesante en el cual el consumidor de este tipo de producto pueda abastecer para la mayoría de las ocasiones de consumo.
4. **On premis (15% de cajas de AJE):** En este canal se puede capitalizar el consumo de coctelería, se pueden realizar convenios con los cuales se lograra que el Ron Perla del Norte sea aceptada y genere un posicionamiento.



Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

Basándose en la experiencia de Cósmica Cía. Ltda. En la venta de rones si bien se vende a nivel nacional, la mayor concentración de los esfuerzos de marketing debe ser concentrada en la sierra ya que es la zona de mayor consumo del ron.

2.2.3.4 Promoción

En base a la imagen de marca que se puede observar a continuación se ha realizado algunas estrategias para la venta como el posicionamiento del producto, la mayoría de estrategias están basadas en posicionar la marca debido a que es un nuevo producto en el mercado y debe lograr colocarse en el top of mind del consumidor:

Figura 19



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Publicidad

- Impresos (catálogos, kits de coctelera, recetarios, identificadores de carta, regletas o perchas falsas visibles en mayoristas o distribuidores.) Con este material impreso se logrará realizar un posicionamiento de la marca en la mente del consumidor ya que este material se encontrará en bares, restaurantes y discotecas de la ciudad, de igual manera habrá muestras para los vendedores del producto como convenios para que utilicen los kits de coctelería con la marca.

Figura 20



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 21



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 22



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

- Internet (catálogos, redes sociales, landing page, página web, bumpers, blogs y una aplicación en la cual se pueda tener una conexión directa con amigos y las fiestas.) La estrategia planteada para este canal además de colocarse en la mente del consumidor es obtener comentarios, recomendaciones e incluso comunicación directa con los consumidores.
- On Trade/ Licorerías: (Visibilidad en cajas de luz, banners, habladores de mesa, brandeo de barras, vasos, menaje de bar y salones VIP patrocinados por la marca). De igual manera que con el material impreso se logrará el posicionamiento necesario y la visibilidad deseada como marca para dar a conocer el auténtico Ron Cubano de tradición ya que aparte de bares y restaurantes este también se encontrara en las perchas de las licorerías.

Figura 23



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 24



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 25



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 26



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 27



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

- Supermercados (Packs, promociones y exhibiciones especiales) mediante este tipo de promoción se logrará que el consumidor compre el producto debido a que es un

precio *competitivo* e incluye distintas opciones para complementar el producto lo que hace más atractivo para los ojos del consumidor.

Figura 28



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

Figura 29



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

- Activaciones de marca (fiestas, auspicios a conciertos, tour de bares patrocinados y degustaciones) la estrategia de este tipo de promoción generará de igual manera una buena imagen de la marca ya que está presente en eventos importantes para el mercado del mismo.

Figura 30



Fuente: Agencia de publicidad AD/A.

El presupuesto planteado para los primeros años es de:

Material Publicitario	Valor
Impresos	\$ 10.000,00
Internet	\$ 20.000,00
On Trade	\$ 50.000,00
Supermercados	\$ 30.000,00
Activaciones de marca	\$ 30.000,00

Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

2.2.4 Objetivos del plan de marketing

- Posicionarse como una marca joven-adulta, diferente a la competencia debido a que es un auténtico ron cubano y que sea asequible para un target medio y medio alto.
- Alcanzar una participación notable en el mercado ecuatoriano.
- Tener un crecimiento uniforme en las ventas.

CAPÍTULO III

Etapas Operativa

3.1 Etapa de importación.

La importación es una acción comercial de transportar un bien o un servicio de un territorio extranjero para ser utilizado en territorio nacional. El ingreso de esta mercadería es de manera legítima, tomando en cuenta que cada país tiene diversas legislaciones y modos de importación debido a que en algunos casos es regulado por los estados con distintas restricciones económicas para defender la economía nacional.

Figura 31



Fuente: Clip Art of import cardboard box k8763272 - Search Clipart, Illustration Posters, Drawings, and EPS Vector Graphics Images - k8763272.jpg. (2018). Recuperado de <http://www.fotosearch.com/CSP876/k8763272/>

El cliente el cual compra la mercadería se le conoce como el importador mientras que el que envía la mercadería se le conocería como exportador. Es decir la importación en el país receptor es una exportación en el país de origen.

Si un país aplica el sistema general de comercio todas las mercancías que entren en el país se registran como una importación. En la actualidad existen convenios entre los distintos países acordando normativas ventajosas para ambos.

El proceso de una importación se da cuando:

- Se firma un contrato y se acuerdan condiciones de entrega.
- El bien o el servicio es exportado del país de origen para que el otro país pueda realizar la importación del mismo.
- Los bienes y los servicios son transportados hasta llegar a la frontera del país que está adquiriendo esta mercadería.
- El momento que cruza la frontera se da lugar la importación.

Figura 32



Fuente: Modificación al Régimen de Importación por Prestaciones de Servicios Postales/Courier — Bienvenidos a Aerobox. (2018). Recuperado de <https://www.aerobox.com/modificacion-al-regimen-de-importacion-por-prestaciones-de-servicios-postalescourier/>

La importación de bienes generalmente requiere la participación de las aduanas de ambos países ya que están restringidos a cuotas de importación aranceles y acuerdos comerciales.

Las empresas que importan los bienes abastecen el mercado nacional a un precio asequible y de mejor calidad que los productos nacionales y en algunos casos proveen de productos que no se encuentra en el país.

Existen 3 tipos de importadores:

- Buscan productos a nivel mundial para importar y comercializar.
- Buscan productos extranjeros para obtener un precio más asequible.
- Buscan aprovisionamiento extranjero como parte de una cadena de suministros.

La importación directa se refiere a un tipo de importación entre un minorista y el fabricante en el extranjero, este tipo de comprador generalmente no pasa por un intermediario local para así disminuir sus costos.



Fuente: Tipos de importaciones. (2018). Recuperado de <http://www.tipos.co/tipos-de-importaciones/>
 Realizado por: María Paola Malo.

3.2 Análisis de la ventaja de la importación del Ron.

Según los estudios realizados la mayor ventaja que genera la importación del Ron Perla del Norte es el no tener que pagar todos los impuestos debido a acuerdos entre los países siempre y cuando el producto tenga el certificado de origen.

Las alianzas entre el Ecuador y Cuba se dan lugar desde el 10 de mayo del 2000, desde marzo del 2001 se firma el acuerdo entre los dos países en los cuales se otorgan beneficios arancelarios como no arancelarios, por lo que el 6 de noviembre del 2017 se suscribe el tercer protocolo ampliando el acceso de los mercados y reforzando el pacto de hace 17 años.

Estos pactos realizados entre Ecuador y Cuba favorece a ambos países permitiendo el ingreso de nuevos productos sin desgravamen, cambio en los impuestos y favorecimiento a las líneas arancelarias.

3.3 Plan de importación.

El plan de importación de él Ron Perla del Norte constara de algunas etapas.

Plan de Importación	
Etapas	Descripción
1	Contactar al proveedor en Cuba para pedir las muestras del producto.
2	El momento en el cual llega el producto pasan al departamento de calidad para ser aprobadas.
3	Una vez aprobada se procede a la negociación la cual consta de definir la cantidad a enviar y cada qué periodo, en que puerto se hace entrega de la mercadería ya sea en Guayaquil o en un puerto en Cuba para así poder cotizar el flete y el seguro de transporte.
4	Se conversa acerca de la condición en la cual viene el producto, el tamaño del contenedor o si es carga suelta.
5	Antes del embarque se debe contar con la póliza de seguro de la carga la cual se realiza con: $(\text{Valor de Importación} + \text{Transporte}) \times \text{\% de la aseguradora}$.
6	Luego se contactan con la conciliadora para comunicar si se retira o si dejan la carga en el puerto.
7	La conciliadora notifica al proveedor y al comprador cuando sale la carga.
8	Con la carga tienen que venir todos los papeles en regla como: la factura comercial, términos de la negociación, certificado de origen (según el país con el cual existe el convenio) y el certificado de la calidad.

9	Antes de que llegue el contenedor se debe revisar que no exista algún error ya que si lo hay el mínimo a pagar son \$180.
10	Al llegar el contenedor se debe contar también con el permiso del ministerio de salud pública el cual certifica que el producto es de buena calidad debido a que mediante evaluaciones determinan que es apto para el consumo y generan un número de registro.
11	La naviera notifica el arribo de la nave con un número de registro electrónico para identificar la carga a ser nacionalizada.
12	Se genera el documento de BL (Bill of landing) lo cual lo emite la línea marítima.
13	Se genera el documento de nacionalización de la mercadería.
14	El encargado de aduanas se encarga de subir toda la información incluida la de la línea marítima al sistema para poder realizar la liquidación del pago de impuestos, el IVA, aranceles, fodinfa, ICE el cual se basa según el alcohol y el peso y la tasa de control el cual se basa en el peso neto.
15	Se realiza la declaración aduanera.
16	Se procede a cancelar el monto de aduana a través del banco.
17	Una vez cancelado el monto la aduana da la respuesta si la mercadería pasa por:
	Aforo automático: Cuando la aduana cierra el trámite y no revisa la mercadería.
	Aforo documental: Cuando se procede a revisar los documentos y luego cierra el trámite, en el caso de existir alguna inquietud se procede a revisar.
	Aforo físico o de rayos X: Se revisa la mercadería, esto puede demorar un día o más dependiendo cuando se entregue el informe.
18	Luego de pasar por estas inspecciones se cierra el trámite y se autoriza la salida de la mercadería para proceder con el traslado a la fábrica.
19	Una vez que la mercadería se encuentra en la fábrica se ingresa al sistema.

Fuente: La Toscana Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo

Para el plan de importación que se utiliza en estos casos se requieren toda esta documentación:

- Factura comercial.
- Carta de gastos.

- Retiro de la planta.
- Póliza de seguros.
- Certificado de origen.
- Certificado calidad.
- Documento del ministerio.

Capítulo IV

Etapa Financiera

4.1 Etapa Financiera

La Etapa financiera está conformada por distintas etapas que ayudan a la empresa a utilizar los recursos económicos, materiales y humanos de una manera más adecuada, el uso eficiente de estos recursos permite que la empresa tenga una correcta administración de las finanzas con un mayor control y facilitando la toma de decisiones por parte de la gerencia general.

La administración financiera es el estudio de la información contable de una compañía para comparar e interpretar la misma. Esta herramienta nos ayuda a planear, evolucionar, analizar y controlar el uso adecuado de los recursos económicos para la toma de decisiones de:

- **Inversión:** Planea el destino de los ingresos de la empresa para generar utilidades futuras.
- **Financiación:** Prevé como obtener liquidez de la manera menos costosa para invertir en proyectos como para tiempos difíciles económicamente para la empresa.
- **Distribución de utilidades:** Repartir los beneficios económicos.

Esta herramienta ayuda mediante indicadores a conocer en la situación en la que está la empresa, para así poder proyectar soluciones en caso de ser necesarias o aprovechar las proyecciones para encaminar a la empresa por el mejor camino posible.

Objetivos del análisis financiero

- Permite analiza la condición y desempeño de la organización.
- Verificar la salud económica y financiera de la empresa para conocer su comportamiento a futuro.

- Conocer la capacidad de endeudamiento y rentabilidad.
- Familiarizarse con las fortalezas y debilidades financieras.
- Ayudar a la toma de decisiones por parte de los administradores.
- Evaluar la rentabilidad.
- Determinar el posicionamiento de la empresa.

El análisis financiero se utiliza dentro de la empresa para conocer las buenas prácticas que están contribuyendo con los resultados al igual que identificar las fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas de la misma. También es una ayuda para que los proveedores como los bancos conozcan el comportamiento de la organización.

Existen algunos métodos del análisis financiero:

- Método vertical: Se analiza los estados de una fecha fija, es decir un solo periodo.
- Método horizontal: Se analiza estados financieros de fechas distintas, es decir más de un periodo o de más empresas.
- Método histórico: Se analiza estados financieros de la misma empresa de distintos periodos para poder analizar las tendencias.
- Método proyectado: Se analiza estimados de estados financieros.

Análisis económico financiero para lograr un análisis más exacto se debe evaluar el desempeño y conocer las condiciones en las cuales se alcanzan los resultados. Por lo que según Gitman: “.... el análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa, el análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero. Ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la empresa”.

El análisis económico financiero debe establecerse según los distintos criterios:

- Realizarse mensualmente.

- Ser flexible para adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado.
- Resultados útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras.
- Simple de comprender y analizar.

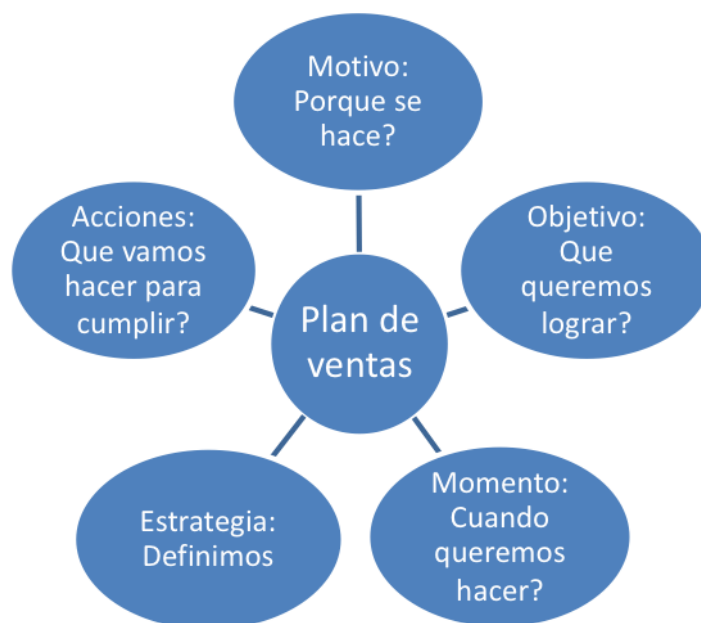
4.2 Plan de ventas

El plan de ventas es un documento o una herramienta que ayuda a reflejar una estimación de los ingresos que obtendrá la empresa según las ventas de un periodo determinado.

Este plan consiste en demostrar a la empresa el posible comportamiento del mercado en un futuro por lo que se deben seguir algunos pasos:

1. Concretar el objetivo de ventas para el periodo determinado.
2. Calcular los distintos escenarios.
3. Redactar el presupuesto de ventas de manera detallada y entendible.

La mayoría de los planes de ventas se basa en 5 elementos:



Fuente: Elementos básicos de un Plan de Ventas: qué, para qué y cuándo. (2018). Recuperado de <https://companiademarketing.com/elementos-basicos-de-un-plan-de-ventas/>
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 9

PROYECCION DE VENTAS ANUAL EN UN PERIODO DE 5 AÑOS					
RON PERLA DEL NORTE			CARTA BLANCA		
			CARTA ORO		
TAMAÑO MERCADO	137 MIL CAJAS	137000			
	2019	2020	2021	2022	2023
MARKET SHARE	2,00%	3,00%	5,00%	5,00%	7,00%
CARTA BLANCA	2740	4110	6850	6850	9590
MARKET SHARE	3,05%	7%	8%	10%	11%
CARTA ORO	4179	9590	10960	13700	15070
TOTAL	6918,50	13700,00	17810,00	20550,00	24660,00
RON PERLA DEL NORTE AÑEJO					
TAMAÑO MERCADO	24 MIL CAJAS	24000,00			
	2019	2020	2021	2022	2023
MARKET SHARE	2,00%	3,00%	5,00%	5,00%	7,00%
AÑEJO	480	720	1200	1200	1680
TOTAL	480,00	720,00	1200,00	1200,00	1680,00
TOTAL	7398,50	14420,00	19010,00	21750,00	26340,00

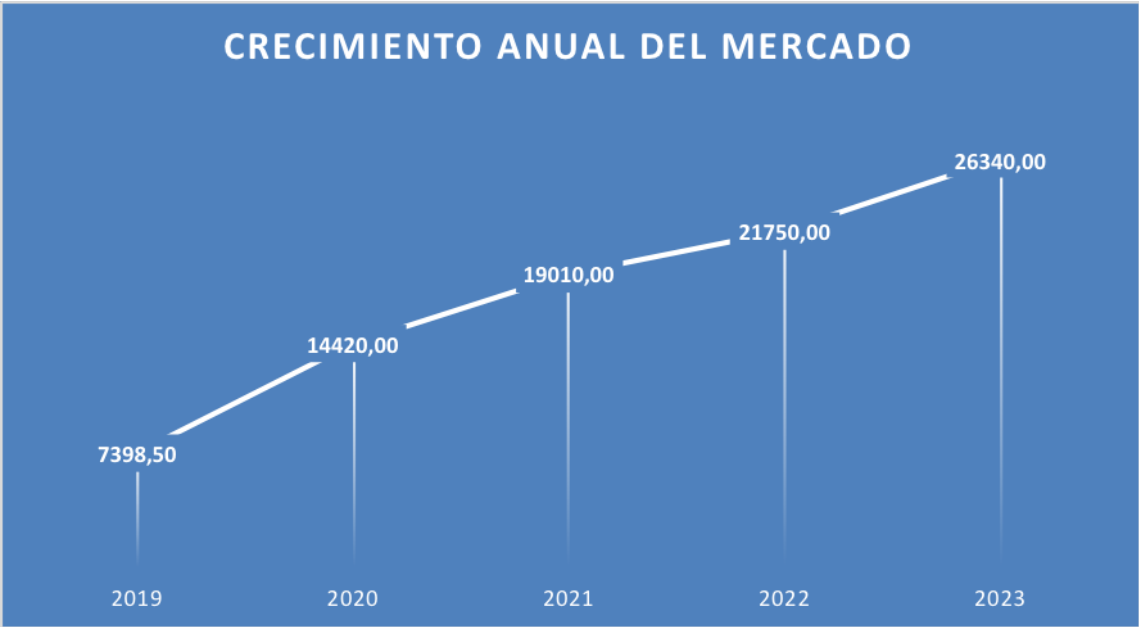
Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo

En la Tabla 9 se realizó una proyección de ventas para un periodo de 5 años a partir del 2019 que es el año en el cual ingresará el ron al mercado ecuatoriano. En base a los resultados del IWSR se calculó el tamaño de mercado de un ron estándar la categoría en la cual ingresa el Ron Perla del Norte Carta de Oro y Carta Blanca que nos demostró que es un mercado de aproximadamente 137mil cajas anuales pero en el caso del Ron Perla del Norte Añejo el tamaño del mercado es un promedio de la venta de los rones Premium más un 15% de rones estándar dándonos un mercado de aproximadamente 24mil cajas anuales.

Para conocer la venta de cajas anuales de los 3 distintos tipos de Ron Perla del Norte, se estableció un market share anual por tipo de ron dependiendo del consumo del mercado ecuatoriano, lo que se realizó es un cálculo del tamaño de venta del mercado por el market share establecido así permitiendo visualizar la cantidad de cajas que se venderán cada año por cada tipo de ron, demostrando que el Ron Perla del Norte Carta Oro será el más apetecido en el mercado ecuatoriano, estos resultados son en miles de cajas.

En el gráfico del crecimiento anual del mercado se observa cómo las ventas crecen anualmente y como ganan una mayor participación en el mercado

Gráfico 7



Fuente: International Wine and Spirits Association 2017.
Realizado por: María Paola Malo

Tabla 10

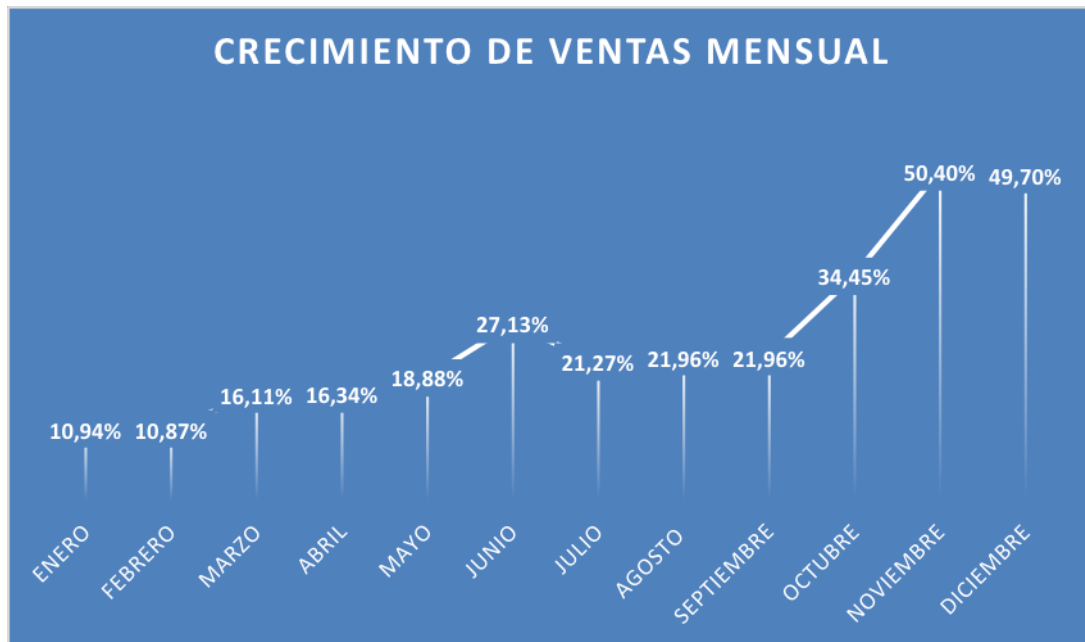
PROYECCION DE VENTAS MENSUAL PERIODO 2019												
RON PERLA DEL NORTE CARTA BLANCA												
TAMAÑO MERCADO			2740 MIL CAJAS					2740				
	EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JU L	A G O	SE P	OC T	NO V	DI C
MARKET SHARE	3,6 5%	3,6 2%	5,3 7%	5,4 5%	6,2 9%	9,0 4%	7,0 9%	7,3 2%	7,3 2%	11,4 8%	16,8 0%	16,5 7%
CARTA ORO	10 0	99	14 7	14 9	17 2	24 8	19 4	20 1	20 1	315	460	454
RON PERLA DEL NORTE CARTA ORO												
TAMAÑO MERCADO			4758 MIL CAJAS					4178,5				
	EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JU L	A G O	SE P	OC T	NO V	DI C
MARKET SHARE	3,6 5%	3,6 2%	5,3 7%	5,4 5%	6,2 9%	9,0 4%	7,0 9%	7,3 2%	7,3 2%	11,4 8%	16,0 8%	16,5 7%
CARTA ORO	15 2	15 1	22 4	22 8	26 3	37 8	29 6	30 6	30 6	480	702	692
RON PERLA DEL NORTE AÑEJO												
TAMAÑO MERCADO			480 MIL CAJAS					48 0				
	EN E	FE B	M AR	AB R	M AY	JU N	JU L	A G O	SE P	OC T	NO V	DI C
MARKET SHARE	3,6 5%	3,6 2%	5,3 7%	5,4 5%	6,2 9%	9,0 4%	7,0 9%	7,3 2%	7,3 2%	11,4 8%	16,0 8%	16,5 7%
CARTA AÑEJO	18	17	26	26	30	43	34	35	35	55	81	80

Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

En la tabla 10 se realizó una proyección mensual para el año 2019 al igual que en la figura No.1 se realizaron los mismos cálculos con la única diferencia que para sacar el

market share se realizó en base a historiales de ventas de La Toscana, demostrándonos que el mes de junio, octubre y noviembre tienen picos de ventas debido a que en Junio se abastece a los locales para las ventas para el día del padre y en octubre y noviembre para las ventas de navidad. Por lo que en el gráfico a continuación podemos observar que los picos siguen la tendencia del mercado.

Gráfico 8



Fuente: Almacenes Juan Eljuri (División Licores).
Realizado por: María Paola Malo.

4.3 Análisis de costos y gastos

No siempre es fácil diferenciar un costo de un gasto ya que si bien ambos desembolsan dinero para la venta de un bien o un servicio afectan de distinta manera a las finanzas de la empresa

Los Costos: Son los desembolsos de dinero que se dan para la producción de un bien o un servicio de manera directa, es decir todo dinero que se utiliza para el proceso de fabricación o compra de un producto como:

- Salarios.
- Mercancía.
- Fletes.
- Servicios básicos.

- Depreciación de la maquinaria.
- Daños.

Los costos se dividen en:



Los Gastos: Son desembolsos que se dan por la parte administrativa de la empresa, es decir para la distribución o la venta del bien y el servicio como:

- Salarios.
- Papelería.
- Servicios básicos.
- Gastos de publicidad.
- Depreciación de muebles.



Fuente: Diferencia entre costo y gasto | Gerencie.com. (2018). Recuperado de <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-costo-y-gasto.html> .
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 11

GASTOS MENSUALES DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Salario												
Contador	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05
Jefe de mercadeo	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80	\$ 442,80
Subgerente	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15	\$ 498,15
Jefe de bodega	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70	\$ 110,70
Jefe de ventas	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05
Jefe de marca	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50	\$ 1.417,50
Jefe de TH	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40	\$ 221,40
Asistente de compras	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05	\$ 166,05
Gerente general	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85	\$ 608,85
Gastos Relacionados	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49	\$ 759,49
Marketing												

Promoción de materiales impresos	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33
Promoción On Line	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67
On Trade Licoreras	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67	\$ 4.166,67
Promoción en Supermercados	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Activaciones en el punto de venta	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Extras												
Viajes y Viáticos	\$ 503,00	\$ 498,00	\$ 740,00	\$ 751,00	\$ 866,00	\$ 1.247,00	\$ 977,00	\$ 1.010,00	\$ 1.019,00	\$ 1.584,00	\$ 2.317,00	\$ 2.285,00
Gastos servicios básicos	\$ 183,00	\$ 182,00	\$ 206,00	\$ 240,00	\$ 248,00	\$ 234,00	\$ 437,00	\$ 264,00	\$ 287,00	\$ 417,00	\$ 351,00	\$ 375,00
Arriendo	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 12

GASTOS ANUALES DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.					
	2019	2020	2021	2022	2023
Salario					
Contador	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60
Jefe de mercadeo	\$ 5.313,60	\$ 5.313,60	\$ 5.313,60	\$ 5.313,60	\$ 5.313,60
Subgerente	\$ 5.977,80	\$ 5.977,80	\$ 5.977,80	\$ 5.977,80	\$ 5.977,80
Jefe de bodega	\$ 1.328,40	\$ 1.328,40	\$ 1.328,40	\$ 1.328,40	\$ 1.328,40
Jefe de ventas	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60
Jefe de marca	\$ 17.010,00	\$ 17.010,00	\$ 17.010,00	\$ 17.010,00	\$ 17.010,00
Jefe de TH	\$ 2.656,80	\$ 2.656,80	\$ 2.656,80	\$ 2.656,80	\$ 2.656,80
Asistente de compras	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60	\$ 1.992,60
Gerente general	\$ 7.306,20	\$ 7.306,20	\$ 7.306,20	\$ 7.306,20	\$ 7.306,20
Gastos Relacionados	\$ 9.113,85	\$ 9.113,85	\$ 9.113,85	\$ 9.113,85	\$ 9.113,85
Marketing					
Promoción de materiales impresos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Promoción On Line	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
On Trade Licoreras	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Promoción en Supermercados	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Activaciones en el punto de venta	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Extras					
Viajes y Viáticos	\$ 13.797,00	\$ 26.977,00	\$ 35.444,00	\$ 40.783,00	\$ 49.102,00
Gastos servicios básicos	\$ 3.424,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Arriendo	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00	\$ 1.080,00

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

En la tabla 11 y 12 se observan todos los gastos en los cuales incurre la empresa, como conocemos todos estos gastos no son parte del proceso productivo es por esto que se considera como gasto para la misma.

En los gastos de salarios está contemplado el 8% del salario total y los gastos de servicios básicos y arriendo está contemplado un 5% del total debido a la participación que tendrá el Ron Perla del Norte en el portafolio de la Toscana ya que esta cuenta con más líneas de producción que requieren mayor uso de los mismos.

Tabla 13

COSTOS MENSUALES DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ron Perla del Norte Carta Blanca	\$ 5.352	\$ 5.298	\$ 7.868	\$ 7.974	\$ 9.206	\$ 13.273	\$ 10.383	\$ 10.757	\$ 10.758	\$ 16.859	\$ 24.619	\$ 24.298
Ron Perla del Norte Carta Oro	\$ 8.538	\$ 8.482	\$ 12.582	\$ 12.806	\$ 14.773	\$ 21.232	\$ 16.627	\$ 17.188	\$ 17.412	\$ 26.962	\$ 39.431	\$ 38.870
Ron Perla del Norte Añejo	\$ 1.173	\$ 1.107	\$ 1.694	\$ 1.694	\$ 1.955	\$ 2.801	\$ 2.215	\$ 2.280	\$ 2.346	\$ 3.583	\$ 5.277	\$ 5.212
TOTAL:	\$ 15.063	\$ 14.887	\$ 22.144	\$ 22.474	\$ 25.934	\$ 37.306	\$ 29.225	\$ 30.225	\$ 30.516	\$ 47.404	\$ 69.327	\$ 68.380

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 14

COSTOS ANUALES DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.					
	2019	2020	2021	2022	2023
Ron Perla del Norte Carta Blanca	\$ 146.645	\$ 219.967	\$ 366.612	\$ 370.305	\$ 513.257
Ron Perla del Norte Carta Oro	\$ 234.903	\$ 538.670	\$ 615.623	\$ 769.529	\$ 846.482
Ron Perla del Norte Añejo	\$ 31.337	\$ 46.908	\$ 78.180	\$ 78.962	\$ 109.452
TOTAL:	\$ 412.885	\$ 805.545	\$ 1.060.415	\$ 1.218.796	\$ 1.469.191

Fuente: Cósmica Cía. Ltda.
Realizado por: María Paola Malo.

En la Tabla 13 y 14 se encuentran todos los costos de la empresa ya sea mensualmente o anualmente. Estos costos tienen efecto directo en el producto, en estos encontramos el flete, los impuestos y todo aquello que forme parte de la importación del producto estos precios son basados en el análisis de precios de capítulo No.2.

4.4 Proyección de análisis financiero.

Las proyecciones financieras son el centro de la mayor parte de los planes de negocio, las proyecciones se realizan en distintos periodos dependiendo el tipo de negocio el cual se quiera pronosticar.

Estas proyecciones ayudan a demostrar los resultados económicos futuros de una empresa con relación a sus operaciones, mediante estas se puede realizar distintas estimaciones de los resultados permitiendo conocer los riesgos en los cuales se puede incurrir y tener estrategias que amortigüen los impactos negativos.

Mediante estas proyecciones podemos conocer la estabilidad que tendrá el proyecto para que terceros nos ayuden con el financiamiento. Por lo que toda proyección financiera debe estar acompañada por un informe en el cual se detalle cómo se plantea el modelo para entenderlo, estas generalmente se realizan para un periodo de 3 a 5 años.

Para realizar estas proyecciones lo primero que se debe hacer es realizar el pronóstico de ventas lo cual no es fácil ya que estas varían según la demanda del mercado por lo que se tiene que contar con información lo más precisa posible sin dejar de lado las eventualidades que se pueden dar en estos periodos.

Estado de pérdidas y ganancias

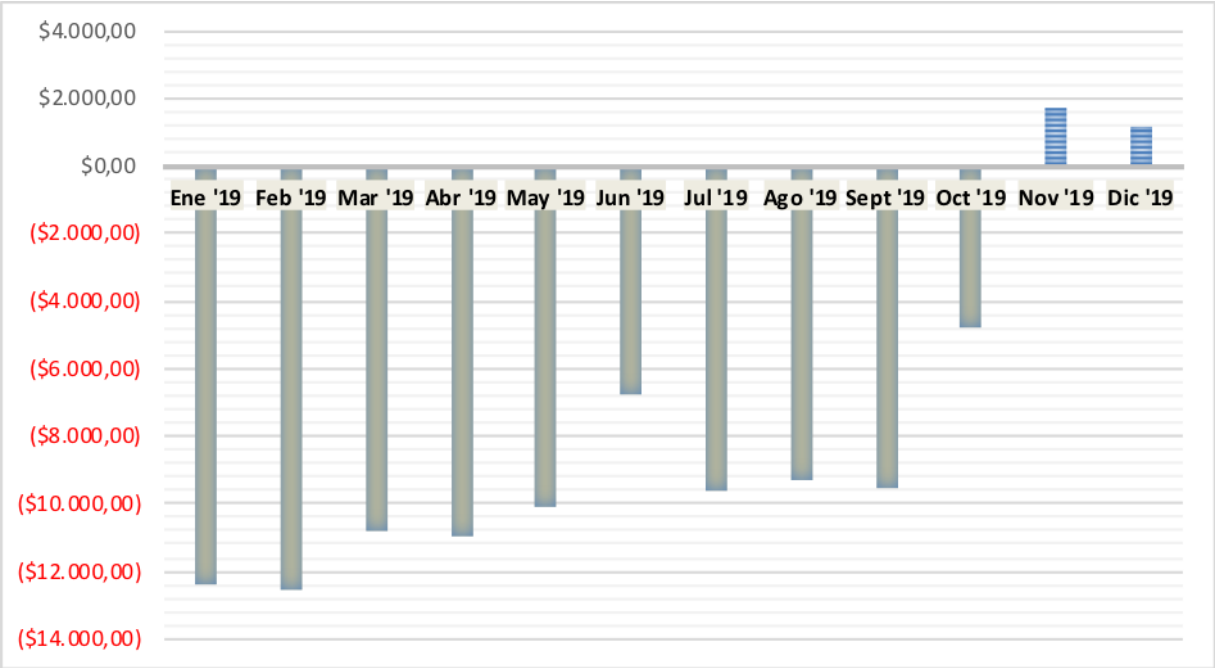
Tabla 15

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA												
	Ene '19	Feb '19	Mar '19	Abr '19	May '19	Jun '19	Jul '19	Ago '19	Sept '19	Oct '19	Nov '19	Dic '19
Ingresos totales	\$20.130	\$19.901	\$29.596	\$30.042	\$34.663	\$49.867	\$39.062	\$40.401	\$40.786	\$63.361	\$92.663	\$91.395
Coste directos total	\$15.063	\$14.887	\$22.144	\$22.475	\$25.932	\$37.307	\$29.224	\$30.226	\$30.516	\$47.403	\$69.328	\$68.380
Margen bruto	\$5.067	\$5.014	\$7.452	\$7.567	\$8.731	\$12.561	\$9.838	\$10.176	\$10.270	\$15.958	\$23.335	\$23.015
% de margen bruto	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos operativos												
Salarios y honorarios	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813	\$2.813
Beneficios Sociales y de personal	\$985	\$984	\$985	\$984	\$985	\$984	\$985	\$984	\$985	\$984	\$985	\$984
Promoción Materiales Impresos	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$833	\$834	\$834	\$834	\$834
Promoción On Line	\$1.666	\$1.666	\$1.666	\$1.666	\$1.667	\$1.667	\$1.667	\$1.667	\$1.667	\$1.667	\$1.667	\$1.667
On Trade, Licorerías	\$4.166	\$4.166	\$4.166	\$4.166	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167	\$4.167
Promoción en Supermercados	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500
Activaciones en el Punto de Venta	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500

Viajes y Viáticos	\$503	\$498	\$740	\$751	\$866	\$1.247	\$977	\$1.010	\$1.019	\$1.584	\$2.317	\$2.285
Gastos servicios básicos.	\$183	\$182	\$206	\$240	\$248	\$234	\$437	\$264	\$287	\$417	\$351	\$375
Alquiler de Oficina	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90
Gastos operativos totales	\$16.239	\$16.232	\$16.499	\$16.543	\$16.669	\$17.035	\$16.969	\$16.828	\$16.862	\$17.556	\$18.224	\$18.215
Beneficio antes de intereses e impuestos	-\$11.172	-\$11.218	-\$9.046	-\$8.977	-\$7.939	-\$4.474	-\$7.131	-\$6.653	-\$6.592	-\$1.599	\$5.112	\$4.779
Intereses incurridos	\$1.188	\$1.355	\$1.746	\$1.957	\$2.132	\$2.307	\$2.483	\$2.661	\$2.920	\$3.157	\$3.419	\$3.645
Impuesto de la renta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos totales	\$32.489	\$32.475	\$40.388	\$40.976	\$44.733	\$56.649	\$48.676	\$49.716	\$50.297	\$68.117	\$90.970	\$90.240
Beneficio neto	-\$12.359	-\$12.574	-\$10.792	-\$10.935	-\$10.070	-\$6.781	-\$9.614	-\$9.314	-\$9.512	-\$4.756	\$1.693	\$1.155
Beneficio neto / Ventas	-61%	-63%	-36%	-36%	-29%	-14%	-25%	-23%	-23%	-8%	2%	1%

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 9



Realizado por: María Paola Malo.

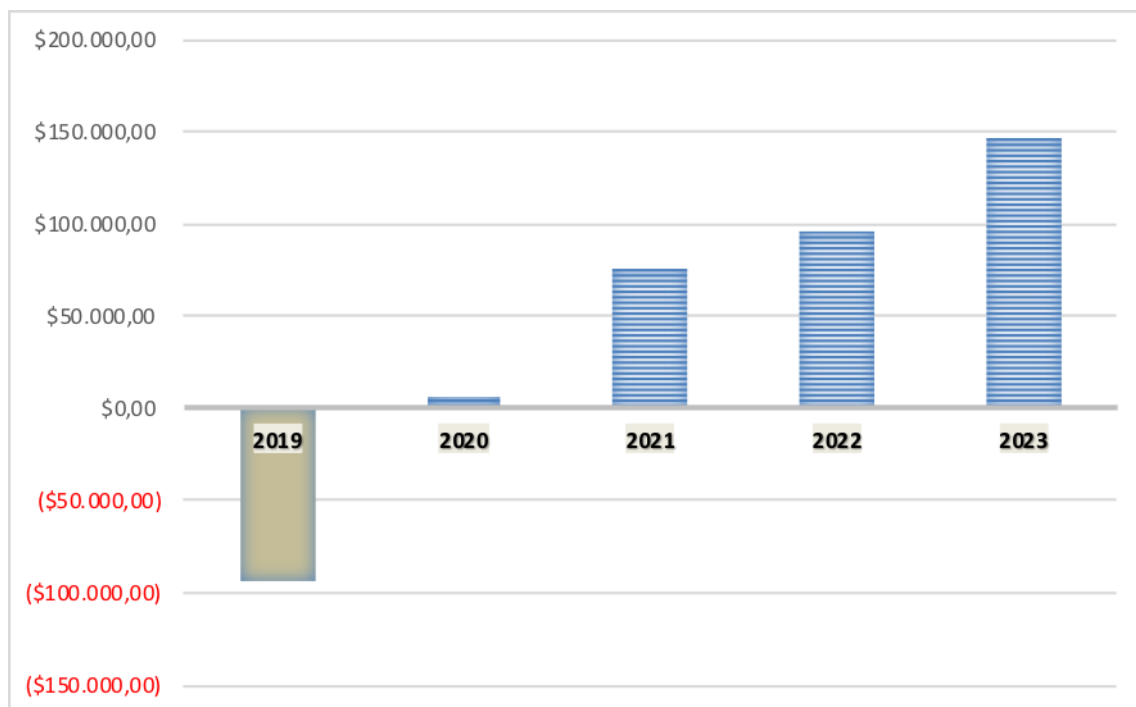
Tabla 16

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA					
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos totales	\$551.867	\$1.079.107	\$1.417.743	\$1.631.340	\$1.964.071
Coste directos total	\$412.885	\$805.545	\$1.060.416	\$1.218.795	\$1.469.191
Margen bruto	\$138.982	\$273.562	\$357.328	\$412.545	\$494.880
% de margen bruto	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos operativos					
Salarios y honorarios	\$33.756	\$33.756	\$33.756	\$33.756	\$33.756
Costos del personal	\$11.815	\$11.814	\$11.815	\$11.814	\$11.815
Promoción Materiales Impresos	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Promoción On Line	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000
On Trade, Licorerías	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
Promoción en Supermercados	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Activaciones en el Punto de Venta	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Viajes y Viáticos	\$13.797	\$26.977	\$35.444	\$40.783	\$49.102
Gastos servicios básicos.	\$3.424	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Alquiler de Oficina	\$1.080	\$1.080	\$1.080	\$1.080	\$1.080

Gastos operativos totales	\$203.872	\$217.627	\$226.095	\$231.433	\$239.753
Beneficio antes de intereses e impuestos	-\$64.890	\$55.934	\$131.233	\$181.111	\$255.128
Intereses incurridos	\$28.970	\$49.919	\$55.965	\$61.519	\$67.624
Impuesto de la renta	\$0	\$0	\$0	\$23.543	\$41.251
Gastos totales	\$645.726	\$1.073.093	\$1.342.474	\$1.535.292	\$1.817.818
Beneficio neto	-\$93.859	\$6.014	\$75.269	\$96.048	\$146.253
Beneficio neto / Ventas	-17%	1%	5%	6%	7%

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 10



Realizado por: María Paola Malo

En el Tabla 15 y 16 se observa el estado de pérdidas y ganancias tanto mensuales del año 2019 y anual desde el año 2019 al 2023, en este estado se puede ver la proyección de 5 años y conocer cuáles son los ingresos totales que recibirá la empresa por la venta de los tres productos, también los costos y los gastos en los que incurre el proyecto la resta de estos 3 da el beneficio antes de impuestos (los que se encuentran marcados con color rojo son las perdidas en las cuales incurrirá la empresa es decir que ese año no recibe beneficio), luego se suma en caso de ser negativo o se resta en caso de que el valor sea positivo los intereses en los que incurre este proyecto debido a la línea de crédito que ha recibido y que esta visible en la tabla No.17 y 18, en el estado de pérdidas y ganancias nos da como resultado el beneficio neto del proyecto.

También se puede observar el beneficio neto. En el año 2019 los 10 primeros meses son pérdida por lo que es normal que el 2019 sea perdida mientras que desde el 2020 en adelante se ve el incremento del beneficio neto de año a año.

Tabla 17

PRESTAMOS E INVERCION MENSUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA												
	Ene '19	Feb '19	Mar '19	Abr '19	May '19	Jun '19	Jul '19	Ago '19	Sept '19	Oct '19	Nov '19	Dic '19
Inversión de capital	\$90.000		\$25.000									
Línea de crédito	\$20.000	\$48.000	\$25.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$30.000	\$27.000	\$30.000	\$25.000	\$30.000
Importe recibido	\$110.000	\$48.000	\$50.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$30.000	\$27.000	\$30.000	\$25.000	\$30.000

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 18

PRESTAMOS E INVERCION ANUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA					
	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión de capital	\$115.000				
Línea de crédito	\$315.000	\$20.000			
Importe recibido	\$430.000,00	\$20.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

En las Tablas 17 y 18 se puede ver la inversión de capital que realizará la empresa para la marcha del proyecto y para cubrir los costos y gastos en los cuales incurre al igual que la línea de crédito que nos permitirá mantener un flujo de efectivo positiva para que este negocio logre salir adelante.

Balance general

Tabla 19

BALANCE MENSUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA													
	Dic '18	Ene '19	Feb '19	Mar '19	Abr '19	May '19	Jun '19	Jul '19	Ago '19	Sept '19	Oct '19	Nov '19	Dic '19
Efectivo		\$19.193	\$3.767	\$1.249	\$28.872	\$5.944	\$40.984	\$29.319	\$31.554	\$23.277	\$9.144	-\$452	\$20.383
Cuentas por cobrar		\$22.546	\$33.562	\$44.291	\$50.220	\$55.647	\$75.263	\$71.675	\$67.124	\$68.305	\$93.805	\$139.265	\$154.253
Inventario		\$59.506	\$100.669	\$134.575	\$112.100	\$142.217	\$104.911	\$131.736	\$157.561	\$185.111	\$204.854	\$202.619	\$201.441
Otros Activos													
Total de Activos		\$101.245	\$137.998	\$180.115	\$191.192	\$203.808	\$221.158	\$232.730	\$256.239	\$276.693	\$307.803	\$341.432	\$376.077
Activos a l/p													
Total Activos a l/p totales		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos totales	\$150.000	\$101.245	\$137.998	\$180.115	\$191.192	\$203.808	\$221.158	\$232.730	\$256.239	\$276.693	\$307.803	\$341.432	\$376.077
Cuentas por pagar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos sobre la renta a pagar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Impuestos sobre la venta a pagar		\$2.416	\$2.388	\$3.551	\$3.605	\$4.160	\$5.984	\$4.687	\$4.848	\$4.895	\$7.603	\$11.120	\$10.967
Deuda a c/p	\$ 150.000,00	\$171.188	\$220.543	\$247.289	\$269.246	\$291.378	\$313.685	\$336.168	\$368.829	\$398.749	\$431.906	\$460.325	\$493.970
Ingreso prepagado													
Total Pasivos	\$150.000	\$173.604	\$222.931	\$250.840	\$272.851	\$295.538	\$319.669	\$340.855	\$373.677	\$403.644	\$439.509	\$471.445	\$504.937
Deuda a l/p													
Pasivos totales	\$150.000	\$173.604	\$222.931	\$250.840	\$272.851	\$295.538	\$319.669	\$340.855	\$373.677	\$403.644	\$439.509	\$471.445	\$504.937
Capital	\$ 150.000,00	\$90.000	\$90.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000
Beneficios retenidos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Beneficios		-\$12.359	-\$24.933	-\$35.725	-\$46.659	-\$56.730	-\$63.511	-\$73.125	-\$82.438	-\$91.951	-\$96.706	-\$95.013	-\$93.860
Patrimonio total		-\$72.359	-\$84.933	-\$70.725	-\$81.659	-\$91.730	-\$98.511	\$108.125	\$117.438	\$126.951	\$131.706	\$130.013	\$128.860
Total pasivos + patrimonio	\$150.000	\$101.245	\$137.998	\$180.115	\$191.192	\$203.808	\$221.158	\$232.730	\$256.239	\$276.693	\$307.803	\$341.432	\$376.077

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 20

BALANCE ANUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Efectivo		\$20.383	\$35.718	\$83.237	\$174.014	\$362.343
Cuentas por cobrar		\$154.253	\$151.034	\$198.504	\$228.398	\$274.971
Inventario		\$201.441	\$265.077	\$304.712	\$367.296	\$367.299
Otros Activos						
Total de Activos		\$376.077	\$451.829	\$586.453	\$769.708	\$1.004.613
Activos a l/p						
Total Activos a l/p totales		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Activos totales	\$150.000	\$376.077	\$451.829	\$586.453	\$769.708	\$1.004.613
Cuentas por pagar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos sobre la renta a pagar		\$0	\$0	\$0	\$23.543	\$41.251
Impuestos sobre la venta a pagar		\$10.967	\$10.785	\$14.176	\$16.320	\$19.640
Deuda a c/p	\$ 150.000	\$493.970	\$563.889	\$619.854	\$681.373	\$748.997
Ingreso prepagado						
Total Pasivos	\$150.000	\$504.937	\$574.674	\$634.030	\$721.236	\$809.888
Deuda a l/p						
Pasivos totales	\$150.000	\$504.937	\$574.674	\$634.030	\$721.236	\$809.888
Capital	\$ 150.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000
Beneficios retenidos		-\$150.000	-\$243.859	-\$237.845	-\$162.576	-\$66.528
Beneficios		-\$93.860	\$6.014	\$75.268	\$96.048	\$146.253
Patrimonio total		-\$128.860	-\$122.845	-\$47.577	\$48.472	\$194.725
Total pasivos + patrimonio	\$150.000	\$376.077	\$451.829	\$586.453	\$769.708	\$1.004.613

Uso del software Live Plan.
Realizado por: María Paola Malo.

En las tablas No. 19 y 20 están los balances generales de manera mensual y anual, demostrando que los activos van aumentando al igual que los pasivos, mientras que el capital los 3 primeros años de vida del proyecto será negativo pero desde el 4to año la empresa ya tendrá su capital propio debido a que habrá recuperado su inversión.

En el cuadro de cuentas por cobrar comenzamos con este en positivo ya que la política de cobro de La Toscana a Almacenes Juan Eljuri división licores les da un plazo de 45 días de cobro facilitando la compra de la mercadería para su distribución.

Flujo de caja

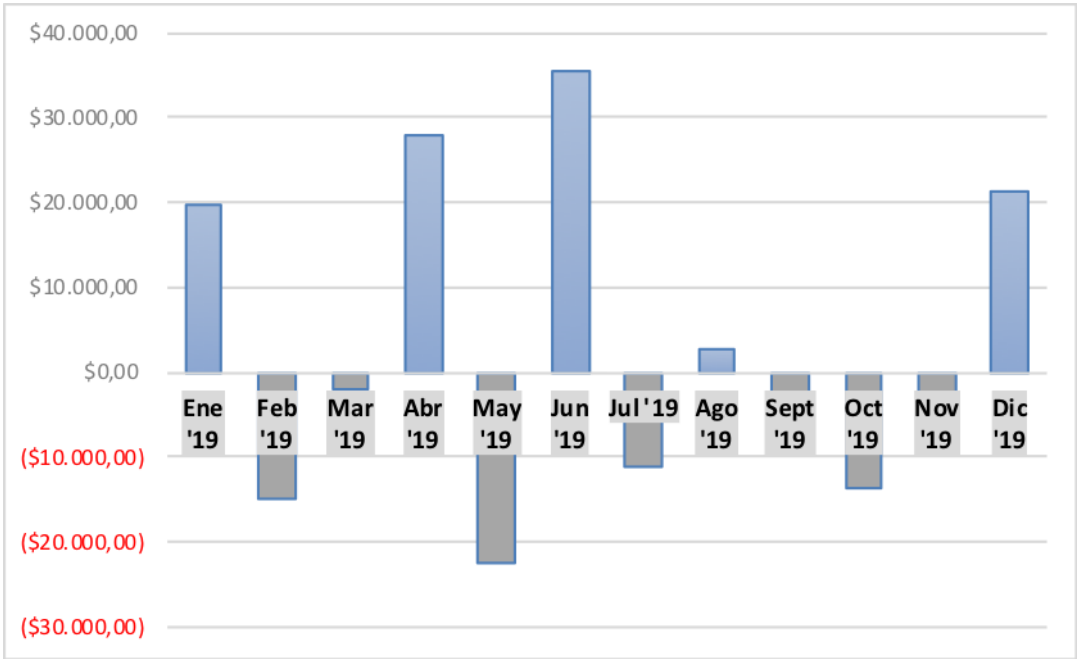
Tabla 21

FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.												
	Ene '19	Feb '19	Mar '19	Abr '19	May '19	Jun '19	Jul '19	Ago '19	Sept '19	Oct '19	Nov '19	Dic '19
Beneficio neto	-\$11.937	-\$12.152	-\$10.370	-\$10.513	-\$9.648	-\$6.359	-\$9.192	-\$8.893	-\$9.090	-\$4.333	\$2.114	\$1.577
Cambio en cuentas por cobrar	-\$22.546	-\$11.017	-\$10.729	-\$5.929	-\$5.427	-\$19.616	\$3.589	\$4.551	-\$1.182	-\$25.500	-\$45.460	-\$14.988
Cambio en inventario	-\$59.506	-\$41.162	-\$33.907	\$22.475	-\$30.117	\$37.307	-\$26.826	-\$25.824	-\$27.550	-\$19.743	\$2.235	\$1.177
Cambio en cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cambio en impuestos sobre la renta a pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cambio en impuestos sobre la venta a pagar	\$2.416	-\$28	\$1.163	\$55	\$555	\$1.824	-\$1.297	\$161	\$47	\$2.708	\$3.517	-\$153
Flujo de tesorería neto por operaciones	-\$91.573	-\$64.359	-\$53.843	\$6.088	-\$44.637	\$13.156	-\$33.726	-\$30.005	-\$37.775	-\$46.868	-\$37.594	-\$12.387
Inversiones recibidas	\$90.000		\$25.000									
Cambio en												

deuda a largo plazo												
Cambio en deuda a corto plazo	\$21.188	\$49.355	\$26.746	\$21.958	\$22.132	\$22.307	\$22.483	\$32.661	\$29.920	\$33.157	\$28.419	\$33.644
Dividendos y distribuciones												
Flujo de tesorería neto	\$111.188	\$49.355	\$51.746	\$21.958	\$22.132	\$22.307	\$22.483	\$32.661	\$29.920	\$33.157	\$28.419	\$33.644
Efectivo al inicio del ejercicio	\$0	\$19.614	\$4.611	\$2.514	\$30.559	\$8.054	\$43.516	\$32.273	\$34.930	\$27.074	\$13.363	\$4.189
Cambio neto en efectivo	\$19.614	-\$15.003	-\$2.097	\$28.045	-\$22.505	\$35.462	-\$11.243	\$2.657	-\$7.855	-\$13.711	-\$9.174	\$21.258
Efectivo al cierre del ejercicio	\$19.614	\$4.611	\$2.514	\$30.559	\$8.054	\$43.516	\$32.273	\$34.930	\$27.075	\$13.363	\$4.189	\$25.447

Uso del software Live Plan
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 11



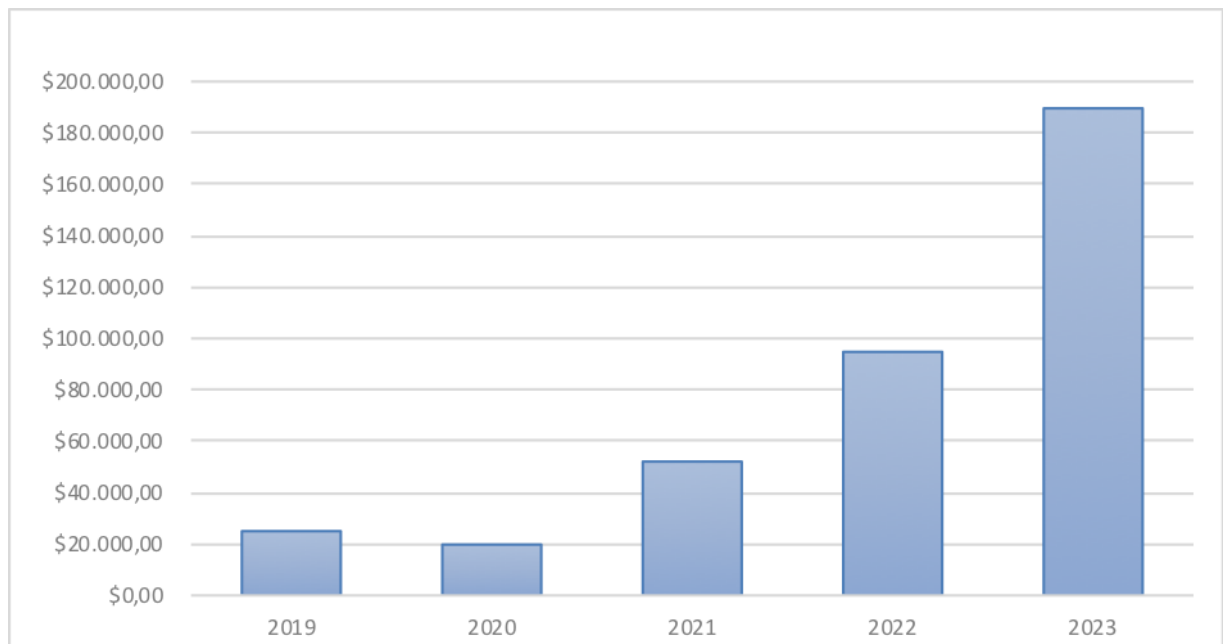
Realizado por: María Paola Malo.

Tabla 22

FLUJO DE CAJA ANUAL DE LA EMPRESA COSMICA CIA. LTDA.					
	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio neto	-\$88.796	\$11.077	\$79.758	\$97.231	\$150.202
Cambio en cuentas por cobrar	-\$154.253	\$3.219	-\$47.471	-\$29.893	-\$46.573
Cambio en inventario	-\$201.441	-\$63.636	-\$39.635	-\$62.584	-\$3
Cambio en cuentas por pagar	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Cambio en impuestos sobre la renta a pagar	\$0	\$0	\$575	\$26.849	\$14.941
Cambio en impuestos sobre la venta a pagar	\$10.967	-\$182	\$3.391	\$2.144	\$3.320
Flujo de tesorería neto por operaciones	-\$433.523	-\$49.522	-\$3.382	\$33.747	\$121.887
Inversiones recibidas	\$115.000				
Cambio en deuda a largo plazo					
Cambio en deuda a corto plazo	\$343.970	\$69.920	\$55.965	\$61.519	\$67.625
Dividendos y distribuciones					
Flujo de tesorería neto de inversiones y financiación	\$458.970	\$69.920	\$55.965	\$61.519	\$67.625
Efectivo al inicio del ejercicio	\$0	\$25.447	\$45.845	\$98.427	\$193.693
Cambio neto en efectivo	\$25.447	\$20.398	\$52.582	\$95.266	\$189.512
Efectivo al cierre del ejercicio	\$25.447	\$45.845	\$98.427	\$193.693	\$383.205

Uso del software Live Plan
Realizado por: María Paola Malo.

Gráfico 12



Realizado por: María Paola Malo.

En las figuras anteriores se puede observar los flujos de efectivo que tendrá la empresa en los próximos 5 años del proyecto, el flujo de efectivo es de suma importancia para que un negocio marche bien ya que este permite tener dinero para el funcionamiento del proyecto y para conocer de qué manera es más prudente distribuir tanto la inversión como la línea de crédito bancaria.

Como podemos observar en el primer año es donde más falta de flujo de efectivo va a existir, es por esto que el mayor % de la inversión y del crédito se dividirá para este periodo, como se observa hay algunos meses que sale un flujo de efectivo negativo lo cual se sustentará de los saldos de efectivo de los meses anteriores, a partir del tercer año tenemos un flujo creciente lo cual es positivo ya que permite que este siga en marcha y no necesite mas financiamiento.

Un proyecto de negocio puede ser excelente y rentable pero al no tener un buen flujo de efectivo este podría quebrar.

4.5 Evaluación del Van y el TIR.

La Tasa Interna de Retorno o más conocida como TIR es una herramienta que está estrechamente relacionado con el VAN, este determina la tasa de descuento o

rentabilidad que tiene un proyecto, al igual que puede ser la tasa máxima de interés a la que se puede endeudar una empresa para financiar un proyecto sin pérdida. Esta herramienta es muy importante para la toma de decisiones.

El Valor Actual Neto o VAN es un indicador que se basa en que el dinero cambia su valor a través del tiempo, permitiendo conocer la rentabilidad de un proyecto, determinar qué proyecto es más rentable o incluso cual es la mejor opción dentro de un mismo proyecto por lo que esto se debe realizar antes de comenzar el proyecto.

La TIR es la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero. Estos Valores se calculan a través del flujo de caja anual.

La fórmula para calcular el VAN o la TIR es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_F t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

Si al realizar esta fórmula el $VAN < 0$ el proyecto no es rentable, si el $VAN \geq 0$ el proyecto es rentable. Por lo que a mayor TIR mayor rentabilidad.

VAN Y TIR								
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 115.000	-\$ 88.796	\$ 11.077	\$ 79.758	\$ 97.231	\$ 150.202	\$ 150.202	\$ 150.202

TASA DE DESCUENTO	11,50%
VAN a 5 años (Valor Actual Neto)	\$21.874,28
TIR (Tasa Interna de Retorno)	15%
VAN A 7 años (Valor Actual Neto)	\$170.147,26
TIR a 7 años (Tasa Interna de Retorno)	28%

El valor actual neto de la empresa calculado a 5 años es positivo (\$21,874.28) lo que significa que estamos obteniendo un beneficio superior a lo esperado. El TIR calculado es del 15% lo que da 3,5 puntos porcentuales superior al objetivo establecido por Cósmica Cía. Ltda. y si analizamos el VAN a 7 años es aun mayor debido al crecimiento en ventas y mayor participación en el mercado que se espera a lo largo de los años y el TIR a los 7 años será de 16,5 puntos porcentuales superior a lo esperado. Generando una flexibilidad para la empresa debido a que ningún factor externo que altere al precio o a la cantidad va a desbalancear el proyecto.

Capítulo V

Cósmica Cía. Ltda.

5.1 Etapa Legal (Constitución empresa).

La Empresa Cósmica Cía. Ltda. Como se comentó en el primer capítulo es una Empresa dedicada a la fabricación de bebidas espirituosas como la comercialización de las mismas, esta empresa se constituyó en la ciudad de Cuenca el 14 de enero de 1977 ante el Dr. Rubén Vintimilla la misma nación con un capital de 100000 sucres y se encuentra afiliado a la cámara de comercio de la ciudad de Cuenca.

Según los informes de auditoría interna de Cósmica Cía. Ltda. nos dan a conocer que las distintas entidades de control piden a las empresas la siguiente documentación:

Superintendencia de Compañías

La Super Intendencia de compañías pide los siguientes documentos a La Toscana.

- Ejercicio fiscal.
- Formularios de declaración Patrimonial.
- Formulario de flujo de efectivo.
- Informe de la junta de accionistas.
- Informe de gerencia.
- Informe de auditoria externa.
- Nominas de socios o accionistas.
- Nomina de representantes.
- Informe de balance.
- Estado de Resultados.

SRI

El SRI pide a la empresa reportes mensuales y anuales

- Reporte de impuestos como: IVA, Retención en la fuente, ICE, Impuesto a consumos especiales.
- Anexos transaccionales.

- Cantidad de producto vendido.
- Impuesto a la renta.
- Relacion de dependencia.
- Utilidades y dividendos.
- Partes relacionadas.
- Precios de venta.
- Patrimonio.
- Informe de cumplimiento tributario.

IESS

El IESS solicita a la empresa entregar de manera mensual y en las fechas establecidas la siguiente dovumentación:

- Entrada y salida de los trabajadores.
- 10mo 3ero y 4to.
- Vacaciones.

Ministerio de Relaciones Laborales

EL Ministerio pide a la compañía que cumpla con las siguientes normativas:

- Reglamento Interno de trabajo.
- Comité paritario.
- Técnico de seguridad y salud.
- Cotrato de personal como finiquito laboral.

Cuerpo de Bomberos

El cuerpo de bomberos exige a la empresa tener los extintores, pagar la contribución y permitir la inspección por parte de cuerpo de boberos para recibir el permiso de funcionamiento el cual se debe mantener vigente.

GAD Municipal

El Municipio exige a la empresa contar con las patete de funcionamiento la cual debe ser cancelada anualmente. Para la patente se necesita el formulario de declaración del

negocio, la copia de la cedula de identidad y papeleta de votación del representante legal, el RUC, la escritura y el nombramiento de la empresa.

Dr. Rubén Vintimilla Bravo

ABOGADO

Oficina: Palacio de Justicia - Teléfono 825470
Domicilio: Vega Muñoz N° 6-41 - Teléfono 823927



NOTARIA SEGUNDA DEL CANTON CUENCA

TERCER- TESTIMONIO DE LA ESCRITURA

De Constitución: ----

Otorgado por

" COSMICA C. LTDA. "

A favor de

Cuenca, a 14 de Enero de 1977

ESCRITURA PUBLICA DE : ---

CONSTITUCION : ---

DE LA COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD

LLIMITADA DENOMINADA :

" COSMICA C. LTDA. " ----

CAPITAL SOCIAL \$ 100.000,00 -

~~~~~

CONSTITUCION DE " COSMICA C. LTDA. " - En la ciudad

de Guayaquil, Provincia del Azuay, República del Ecuador,

a catorce de Enero de mil novecientos setenta

y siete, ante mí, doctor Rubén Vintimilla Bravo, -

Notario Público Número Segundo de esta ciudad, con-

parecen : los señores JUAN ELJURI CHICA, casado;

JUAN ELJURI ANTON, casado; ECON. JORGE ELJURI ANTON,

casado; DR. HENRY ELJURI ANTON, soltero; OLGA ELJURI

DE DOUMET, casada; y GLADYS ELJURI DE ALVAREZ, ca-

sada; ecuatorianos, domiciliados en esta ciudad, -

a excepción de la señora Olga Eljuri de Doumet, do-

miliada en la ciudad de Guayaquil, transitoriamente

en ésta a quienes de conocerlos doy fe; y cumplidos

los requisitos legales previos, verificando que elvan

a escritura pública el contenido de la siguiente -

Signa : --- S E N O R E C T O R I C : ---

Sírvase incorporar en el registro de escrituras -

pública que tiene a su cargo, una por la que consta

la CONSTITUCION de la compañía de Responsabilidad -

Limitada " COSMICA C. LTDA. " que los otorgantes -

señores Juan Eljuri Chica, Juan Eljuri Anton, Econ.

1 Jorge Eljuri Antón, Dr. Henry Eljuri Antón, Sra.  
 2 Olga Eljuri de Doumet y señora Gladys Eljuri -  
 3 de Alvarez, enfiestan su voluntad de fundarla, -  
 4 sujetándose a las siguientes estipulaciones y cláusu-  
 5 las.- "Los otorgantes todos son ecuatorianos, mayo-  
 6 res de edad, casados, a excepción del doctor Hen-  
 7 ry Eljuri que es soltero, domiciliados en Cuenca,  
 8 a excepción de la señora Olga Eljuri de Doumet, que  
 9 tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil,-----  
 10 ECSTATUTOS DE LA COMPAÑIA "COSMICA C. LTDA"/.-  
 11 TITULO UNICO: --- Artículo Prime-  
 12 ro: --- DENOMINACION.-- Bajo la denominación de -  
 13 "COSMICA C. LTDA." se constituye esta Compañía de  
 14 Responsabilidad Limitada.-- Artículo Se-  
 15 gundo: --- OBJETO: --- El objeto principal --  
 16 de la compañía es dedicarse al comercio, en general:  
 17 importaciones y exportaciones; realizar inversiones de  
 18 capital en sociedades establecidas o que se estable-  
 19 cieren; y para cumplir con el objeto social, la  
 20 compañía podrá realizar toda clase de actos y --  
 21 contratos permitidos por la Ley.-- -- Artículo  
 22 lo Tercero: --- DOMICILIO. --- El  
 23 domicilio de la sociedad es la ciudad de --  
 24 Cuenca, República del Ecuador, pudiendo la Junta  
 25 General de Socios, establecer y suprimir cues-  
 26 tas sucursales y agencias como estime necesarias,  
 27 en los lugares y ciudades de la República y de cual-  
 quier país extranjero.- Artículo Cuarto:

EXISTENCIA LEGAL : --- La duración de la compañía es -

de VEINTE AÑOS a partir de la fecha de inscripción -  
en el Registro Mercantil de la presente escritura.-

Puede el plazo de duración ser restringido o pro-  
rrogado por la Junta General de Socios .-- T I T U-

L O S E C U N D O : --- DEL CAPITAL Y DE LAS PARTI-

CIPACIONES : -- A r t í c u l o      . u i n t o : -----

DEL CAPITAL SOCIAL : --- El capital con el que se -  
constituye la Compañía es de CIENTO MIL SUORES -----

( \$ 100.000,00 /100) dividido en cien participacio-  
nes de un mil suores cada una .-- A r t í c u l o

S e x t o : --- CERTIFICADOS DE APORTACION : --- La -  
Compañía entregará a cada socio un certificado de -  
aportación en el que constará necesariamente su carác-

ter de no negociable y el número de las partici-  
pciones que por su aporte le corresponden .-- Los --

certificados de Aportación deberán ser firmados por -  
el Presidente y el Gerente de la Compañía .-----

A r t í c u l o      S é p t i m o : --- APORTACIONES : -  
La compañía que se constituye con cien mil suores,

se aporte de la siguiente manera : JUAN ELJURI CHI-

CA ha suscrito quince participaciones de un mil su-

ores cada una y ha pagado quince mil suores en e-  
fectivo ; JUAN ELJURI ALFON ha suscrito veinte parti-

cipaciones de un mil suores cada una , y pagado en -

dinero en efectivo veinte mil suores ; Econ. JORGE -

ALJURI ALFON ha suscrito veinte participaciones de -

un mil suores cada una y pagado en efectivo veinte --

mil sures ; DR. HENRY ELJURI ANTOL , ha suscrito -  
 quince participaciones de un mil sures cada una y  
 pagado en efectivo quince mil sures ; la señora OLG  
 ELJURI DE DOUGET, ha suscrito quince participaciones  
 de mil sures cada una y ha pagado con dineros de  
 su propio peculio quince mil sures ; y, la señora -  
 Gladys Eljuri de Alvarez , ha suscrito quince partici-  
 paciones de mil sures cada una y ha pagado con di-  
 neros en efectivo de su propio peculio, la suma de  
 quince mil sures .-- Artículo Octavo :  
 TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES : - La participación  
 que tiene el socio es transferible por acto entre -  
 vivos , en beneficio de otro u otros socios de la --  
 compañía o de terceros si se obtuviere el consenti-  
 miento unánime del capital social .- La cesión se -  
 hará por escritura pública , siguiendo todas las for-  
 malidades que establece la Ley de Compañías .- Ar-  
 tículo Noveno : --- OPCION PARA SUSCRIBIR  
 NUEVAS PARTICIPACIONES : -- Los socios tendrán dere-  
 cho referente en proporción a sus participaciones -  
 para suscribir las que se emitan en cada uno de los  
 casos de aumento de capital social .-- Artículo  
 Décimo : --- VOTO : -- Cada participación de un -  
 mil sures , da derecho a un voto, en las Juntas Gene-  
 rales de Socios .-- TÍTULO TERCERO : ----  
 REGIMEN DE LA SOCIEDAD .--- Artículo Dé-  
 cimo Primero : --- ORGANIZACION .- La Direc-  
 ción y administración de la sociedad estará a cargo

1 mil sures ; DR. HENRY ELJURI ALBA , ha suscrito -  
 2 quince participaciones de un mil sures cada una y  
 3 pagado en efectivo quince mil sures ; la señora OLO  
 4 ELJURI DE DOUMET, ha suscrito quince participaciones  
 5 de mil sures cada una y ha pagado con dineros de  
 6 su propio peculio quince mil sures ; y, la señora -  
 7 Gladys Eljuri de Alvarez , ha suscrito quince partici-  
 8 paciones de mil sures cada una y ha pagado con di-  
 9 neros en efectivo de su propio peculio, la suma de  
 10 quince mil sures .-- Artículo Octavo :  
 11 TRANSFERENCIA DE PARTICIPACIONES : - La participación  
 12 que tiene el socio es transferible por acto entre -  
 13 vivos , en beneficio de otro u otros socios de la --  
 14 compañía o de terceros si se obtuviere el consenti-  
 15 miento unánime del capital social .- La cesión se -  
 16 hará por escritura pública , siguiendo todas las for-  
 17 malidades que establece la Ley de Compañías .- Ar-  
 18 tículo Noveno : --- CECION PARA SUSCRIBIR  
 19 NUEVAS PARTICIPACIONES : -- Los socios tendrán dere-  
 20 cho referente en proporción a sus participaciones -  
 21 para suscribir las que se emitan en cada uno de los  
 22 casos de aumento de capital social .-- Artículo  
 23 DÉCIMO : --- VOTO : -- Cada participación de un -  
 24 mil sures , da derecho a un voto, en las Juntas Gene-  
 25 rales de Socios .-- TÍTULO TERCERO : ---  
 26 REGIMEN DE LA SOCIEDAD .--- Artículo DÉ-  
 27 CIMO PRIMERO : --- ORGANIZACION .- La Direc-  
 28 ción y administración de la sociedad estará a cargo



de la Junta General de Socios, del Presidente y del Gerente .-- Artículo Décimo Se -

gundo : --- DE LAS JUNTAS GENERALES : -- La Junta General de socios legalmente convocada y reunida es el órgano supremo de la compañía .- La Junta General tiene todo el poder para resolver los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las resoluciones convenientes en defensa de la compañía .-

A la Junta General le está atribuido : Uno-) Nombrar cada dos años y removerlos en cualquier tiempo al Presidente y Gerente de la Compañía , así como fijarles sus remuneraciones y resolver sobre las renunciaciones que se presentaren .- Dos-) Nombrar y remover a los demás miembros administrativos de la Compañía, Comisarios y cualquier otro funcionario o personero cuyo cargo fuere creado por el estatuto o nó, si no se hubiere establecido el procedimiento para el efecto .- Tres-) Aprobar y conocer anualmente las cuentas , los balances, los resultados, los informes del Gerente y Comisario , acerca de los negocios sociales; no se podrán aprobar los balances y cuentas de pérdidas y ganancias si no fueren precedidos por un informe del Comisario .- Cuatro-) Fijar las retribuciones de los Comisarios y funcionarios administradores de la compañía así como de los demás integrantes de los organismos administrativos .- Cinco-) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales .- Seis-) Acordar todas las modificaciones al contrato social .-

Siete-) Resolva: acerca de la fusión, transformación,  
 liquidación y disolución de la sociedad, nombrar li-  
 quidadores, fijar el procedimiento para la liquidación,  
 fijar la retribución y conocer las cuentas de la li-  
 quidación; y, Ocho-) Todas las demás atribuciones -  
 que le concede la ley y éstos estatutos.-- A r -  
 tículo Décimo Tercero: -- CLASES  
 DE JUNTAS GENERALES: --- Las Juntas Generales de So-  
 cios, son Ordinarias y Extraordinarias y se reunirán  
 cuando menos una vez al año, dentro de los tres meses  
 posteriores a la finalización del ejercicio económico  
 de la compañía que será el treinta y uno de diciembre  
 de cada año.- La convocatoria se hará por la prensa -  
 con ocho días por lo menos de anticipación al día fi-  
 jado para la reunión.-- Las Juntas Generales Ex-  
 traordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para  
 tratar asuntos puntualizados en la convocatoria.--  
 Se entenderá convocada la Junta General y quedará -  
 válidamente constituida en cualquier lugar dentro del  
 territorio nacional, para tratar cualquier asunto, sien-  
 pre que esté presente todo el capital pagado y los  
 asistentes acepten por unanimidad la celebración de  
 la Junta.-- Artículo Décimo Cuarto:  
 QUORUM: --- Para que la Junta General sea  
 Ordinaria o Extraordinaria, pueda acordar válida-  
 mente las reformas a los estatutos sociales, el au-  
 mento del capital, la disolución o cualquier otra mo-  
 dificación de los estatutos de la compañía, habrán -

de concurrir en ella en primera convocatoria las dos -  
terceras partes del capital social y en segunda convoca-  
toria, con el número de socios presentes .-- Ar-  
tículo Décimo quinto: -- MAYORIAS: --  
-Con la salvedad de las disposiciones -- concernientes --  
establecidas en la Ley de Compañías, las decisiones --  
de las Juntas Generales, deberán ser tomadas por ma-  
yoría de votos de los socios presentes .- Los vo-  
tos en blanco o las abstenciones se sumarán a la --  
mayoría .---- Artículo Décimo. Sex-  
to: --- La Junta General será presidida por el --  
Presidente de la Compañía y actuará como secretario  
el Gerente o en su defecto en caso de ausencia, im-  
pedimento o incapacidad de éstos, intervendrán sus --  
respectivos sustitutos o las personas a quienes designe  
la Junta General, entre los socios concurrentes .--  
Artículo Décimo Séptimo: ----  
LIBRO DE ACTAS: --- El acta de las deliberaciones, --  
acuerdos y resoluciones de la Junta General, será firma-  
da por el Presidente y el Secretario de cada Junta. -- De  
cada Junta se formará un expediente; las actas serán  
otorgadas a máquina en hojas foliadas a las que se --  
agregarán los documentos que se hubieren conocido por  
la Junta .-- Artículo Décimo Octa-  
vo: --- DEL PRESIDENTE : --- El Presidente socio --  
o no de la compañía durará en sus funciones dos años  
y podrá ser reelegido indefinidamente .-- Artículo  
Décimo Noveno: --- ATALUCIONES: --

Son atribuciones del Presidente de la Compañía, además  
 de las determinadas en la Ley y otras disposiciones -  
 de éstos estatutos, las siguientes: Uno-) Dirigir  
 las actividades de la compañía. - Dos-) Presidir las  
 sesiones de Junta General, debiendo suscribir las --  
 actas pertinentes conjuntamente con el secretario. ---  
 Tres-) Reemplazar al Gerente en sus deberes y atribu-  
 ciones, cuando se produzca la falta, ausencia o inco-  
 pacidad de éste, sabiendo en dicho caso ser representa-  
 te legal, judicial y extrajudicial de la sociedad. -  
 Cuatro-) Establecer oficinas y solicitar a la Junta -  
 General, el establecimiento de agencias y sucursales  
 en el país y en el extranjero, así como suprimirlas  
 cuando se crea necesario. -- Cinco-) Convocar a Juntas  
 Generales Ordinarias o Extraordinarias. - Seis-) Cele-  
 brar contratos y compromisos, adquirir, enajenar, o --  
 gravar muebles inmuebles, raíces y semovientes. - Siete-)  
 Todas las demás atribuciones y facultades que le con-  
 cede la Ley. --- Artículo Vigésimo :-  
 DEL GERENTE : --- El Gerente de la compañía, socio o  
 no de la misma, una vez designado, durará en el desem-  
 peño de sus funciones, dos años. - El Gerente tendrá  
 a su cargo, la dirección inmediata de las actividades -  
 de la sociedad, en ejecución de las disposiciones le-  
 gales, los estatutos y las disposiciones de la Junta -  
 General. -- Artículo Vigésimo Pri-  
 mo :- --- FACULTADES Y ATRIBUCIONES DEL GERENTE :-  
 Además de las establecidas en la Ley y en éstos esta-

tatos, el Gerente tiene las siguientes atribuciones:

- Uno-) Representar a la compañía, judicial y extrajudicialmente, siendo su representante legal en juicio o fuera de él. - Dos-) Dirigir y vigilar a los empleados y obreros de la sociedad en el cumplimiento de sus trabajos y objetivos. - Tres-) Suscribir la correspondencia de la compañía. - Cuatro-) Firmar los contratos públicos y privados; así como los que le compete juntamente con el Presidente de la sociedad. - Cinco-) Celebrar actos y contratos, civiles, mercantiles, de inversión o reinversión de la sociedad, dirigiendo las operaciones sociales de la misma. - Seis-) Comprar, vender, rematar, permutar y arrendar y subarrendar los bienes muebles e inmuebles. - Siete-) Cobrar las sumas que se le adeuden a la sociedad por todo concepto, otorgando los recibos de cancelación. - Ocho-) Abrir Créditos y depósitos en Cuentas corrientes de otra cualquier forma. - Nueve-) Abrir cuentas corrientes bancarias así como suprimirlas, pudiendo girar y sobregrabar cheques en dichas cuentas y depósitos que la sociedad tenga en los Bancos de la República o el exterior. - Diez-) Firmar, aceptar, rescatar, renovar, endosar y descontar letras de cambio, pagarés, facturas y cualquier otro documento de crédito, depositar y retirar los fondos, documentos, dineros, cheques, valores y todo documento antes mencionados, en las cuentas que la sociedad tenga en los Bancos e Instituciones de Crédito en el país y en el extranjero. - Once-)

Endosar conocimientos y demás documentos de embarque -  
y de almacenes generales .- Doce-) Contratar seguros,  
endosar pólizas y registrar marcas de fábrica , nombres  
de comercio, patentes de invención .- Doce-) Modelos industria-  
les a favor de la sociedad .- Trece-) Determinar la -  
inversión de los recursos sociales .- Catorce-) Cele-  
brar contratos de prenda común, industrial, agrícola,  
mercantil, fianzar obligaciones , prestar avales.- --  
Quince-) Además de estas facultades otorgadas al Geren-  
te , éste funcionario deberá cumplir con las estableci-  
das en el artículo ciento diez y seis de la Ley de Com-  
pañías y cumplir y hacer cumplir con las resoluciones  
de la Junta General .-- .-- Artículo vigé-  
simo Segundo: --- FACULTADES MANCOMUNADAS:--  
Con la autorización de la Junta General, el Presiden-  
te , conjuntamente con el Gerente, tienen las facultades  
siguientes : celebrar contratos y compromisos de toda na-  
turalidad, adquirir, enajenar , gravar, hipotecar , bienes -  
muebles, inmuebles, raíces y accionados .- Artículo  
vigésimo Tercero: --- FUNCIONA-  
RIOS SUBALTERNOS .- GERENTES DEPARTAMENTALES .- Los Ge-  
rentes Departamentales , socios o no de la compañía, -  
durarán el ser designados en sus funciones el tiempo -  
de un año, pudiendo ser reelegidos en forma indefini-  
da .- Son atribuciones especiales de los Gerentes Depar-  
tamentales : dirigir y tener bajo su responsabilidad el  
departamento o sección que se le encargue; presentar al  
Gerente General un informe mensual escrito, del movimien-

to y los resultados del respectivo departamento.- El o  
 los Gerentes departamentales, así como los apoderados de  
 la compañía deberán ser designados tomando en cuenta -  
 las necesidades de la compañía .--- Artículo ---  
 Vigésimo Cuarto : --- REPRESENTACION : ---  
 La representación legal, judicial y extrajudicial -  
 de ésta compañía, la tendrá el Gerente de conformidad  
 con éstos estatutos y en caso de falta, ausencia, im-  
 pedimento, incapacidad y muerte de éste, le subrogaré  
 el Presidente .--- TITULO CUARTO : --- BA-  
 LANCE Y RESULTADOS : --- Artículo Vigé-  
 simo Quinto : --- Sin perjuicio de las re-  
 soluciones de la Junta General de socios y de lo -  
 que se dispone en los estatutos, los administradores  
 de la compañía están obligados a realizar en el plazo -  
 máximo de tres meses contados desde el cierre del e-  
 ercicio económico anual, el balance general y de re-  
 sultados y el de pérdidas y ganancias.- Se entregará -  
 un ejemplar y anexos de dichos balances, el Comisario  
 de la sociedad, quien dentro de quince días subseguen-  
 tes a la referida entrega, formularán respecto de di-  
 chos documentos un informe con las observaciones que  
 creyeran necesarias ; el referido informe será conocido  
 por la Junta General .--- Artículo Vigé-  
 simo Sexto : --- CRÉDITOS Y FONDO DE RE-  
 SERV : --- La Junta General resolverá sobre los re-  
 sultados financieros de la compañía y destinará dichos  
 resultados a los porcentajes establecidos en la Ley .-

Se deducirá el correspondiente al Fondo de Reserva de  
 acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Compañías, -  
 para completar cuando menos el veinte por ciento del  
 capital social .--- Le haberse entregado el fondo de  
 reserva facultativo o voluntario, se deducirá de -  
 los resultados, dicho porcentaje, de conformidad con -  
 la resolución que adopte la Junta General .-----T I -  
 T U L O      Q U I N T O : --- MODIFICACIONES DE ESTA-  
 T U T O S : --- A r t í c u l o      V i g é s i m o      --  
 S é t i m o : --- Cualquier modificación del presente  
 contrato, solamente podrá ser resuelto por la Junta -  
 General Ordinaria ó Extraordinaria de socios a la cual  
 deberán concurrir en primera convocatoria las dos -  
 terceras partes del capital social y en segunda convo-  
 catoria con el número de socios presentes .-- T I T U -  
 L O      S E X T O : --- LIQUIDACION SOCIAL : --- A r -  
 t í c u l o      V i g é s i m o      O c t a v o : --- LIQUI-  
 DACION : --- La compañía podrá liquidarse según los -  
 casos señalados en la Ley de Compañías .-- En caso de  
 liquidación la Junta General de socios, elegirá un -  
 liquidador determinándole sus funciones y facultades,-  
 y dictándole las instrucciones a las que se deberá su-  
 jetar .-- Hasta aquí los estatutos de la compañía .-  
 D E C L A R A C I O N E S : --- Los socios fun-  
 dadores señores : --- Juan Eljuri Chica , Juan Elju-  
 ri A. , Jorge Eljuri , Henry Eljuri , Olga Eljuri y -  
 Gladys Eljuri , hacen las siguientes declaraciones :  
 P r i m e r a : --- que el capital social de la compa-



1. Nís está íntegramente suscrito y pagado en las propor-  
2. ciones establecidas en el artículo séptimo de los -  
3. estatutos sociales. --- Segunda: --- De los --  
4. valores que se han pagado por concepto de capital, -  
5. han sido íntegramente depositados en la Cuenca "Inte-  
6. gración de Capital" abierta para el efecto en el -  
7. Banco respectivo, según conste de la certificación  
8. de integración de capital que se adjunta para que -  
9. se inserte como documento integrante de éste ins-  
10. trumento. --- Tercera: --- Los contratantes con-  
11. vienen en nombrar interinamente y hasta que la Junta  
12. General de Socios lo decida, como Presidente al se-  
13. ñor Juan Eljuri Chica; y para Gerente General al -  
14. señor Juan Eljuri Antón. -- Los socios señores Juan  
15. Eljuri Chica y Juan Eljuri A., aceptan los cargos  
16. y hacen la promesa de desempeñarlos fiel y legalmen-  
17. te hasta ser legitimamente reemplazados. -- Cuarta -  
18. ta: --- Por resolución de todos los socios y en vir-  
19. tud de la designación hecha como Gerente de la socie-  
20. dad, el señor Juan Eljuri Antón, se le autoriza -  
21. expresamente para que efectúe todos los trámites le-  
22. gales que fueren necesarios para la validez de la -  
23. presente escritura, así como para que la inscriba  
24. en el registro mercantil del cantón Cuenca. -- Us-  
25. ted señor Notario, agregará las demás cláusulas de  
26. estilo y los documentos habilitantes que acompa-  
27. ñan para el perfeccionamiento de éste instrumento. -  
28. Atentamente, (firmado) Dr. Tito M. Domínguez I. - A-

1 bogado. - Matricula Número doscientos ochenta y nueve del

2 Colegio del Azuay .---- Hasta aquí la minuta que se -

3 sgrega .-- Los comparecientes hacen suyas las esti-

4 mulaciones constantes en la minuta inserta, la aprue-

5 ban en todas sus partes , y ratificándose en to-

6 do su contenido, la dejan elevada a escritura públi-

7 ca , para que surta los fines legales consiguientes.-

8 DOCUMENTOS HABILITANTES : -----

9 FIRST NATIONAL CITY BANK .--

10 Cuenca, Octubre siete de mil novecientos setenta y -

11 seis .- Señor Notario del Cantón .-- Ciudad .-- Le -

12 nuestras consideraciones : --- Por medio de la presen-

13 te certificamos que hemos recibido la cantidad de -

14 ( \$ 100.000,00 ) Cien Mil Suces 00/100 que corres-

15 ponden a aportaciones de los socios que detallamos -

16 a continuación , para la cuenta INTEGRACION DE CAPI-

17 TAL a nombre de la Compañía en formación que se de-

18 nominaré COSMICA CIA. LICA. .-- JUAN ELJURI CHICA -

19 quince mil suces ; JUAN ELJURI ANTÓN : veinte mil -

20 suces ; Jorge Eljuri Antón , veinte mil suces ; -

21 Henry Eljuri Antón , quince mil suces ; Olga Elju-

22 ri Antón : quince mil suces ; y Gladys Eljuri An-

23 tón : quince mil suces : Sumados : Cien Mil Su-

24 ces .- El valor correspondiente será puesto en cuenta

25 a disposición de los Administradores de la nueva com-

26 pañía tan pronto como sea constituida , para lo cual

27 deberán presentar al Banco la respectiva documenta-

28 ción .-- En caso de que no llegare a hacerse la Cons-

1. institución que existiere con el propósito, y en fin de que se  
 2. que los que se le reembolsa el valor correspondiente, deberán  
 3. devolver al Banco el presente certificado original, -  
 4. adjuntando la autorización del Superintendente o su delegado  
 5. respectivo. Lo anterior, (firmado) Carlos Rendón  
 6. GERENTE .--- DOY FE : -- Que en ésta fecha se protoco-  
 7. liza el certificado que antecede, y se agrega a la -  
 8. matriz de la presente escritura .--- Cuenca, a catorce  
 9. de Enero de mil novecientos veintete y siete. (firma-  
 10. do) Dr. R. Vintimilla B., Notario Número dos. -- (Hay un  
 11. sello) .--- A esta aquí transcritos en su integridad los  
 12. documentos habilitantes requeridos para la celebración  
 13. de la presente escritura .--- Leída que les fue la pre-  
 14. sente escritura, íntegramente a los otorgantes, por mi  
 15. el Notario se ratifican en todo su contenido y firman -  
 16. conmigo el suscrito Notario, en unidad de acto: de to-  
 17. do lo cual, doy fe .----- (firmado) Juan Eljuri. C.I.  
 18. OI-0005448 - CT. 001115 .- f.) Juan Eljuri A. CT. 14277 -  
 19. CI. OI-0071304 .- f.) J. Eljuri A. CI. OI-0029842 - CT. --  
 20. 14276 .- f.) H. Eljuri A. CI. OI-0004263 - CT. 035107 .-  
 21. f.) C.E. de Doumet . CI. OI-0074145 - CT. 035108 .- f.) Glau-  
 22. dys de Alvarez . CI. OI-0108360 - CT. 035109 .- f.) R. Vin-  
 23. timilla B., Notario Número dos .- Enm: catorce de Enero -  
 24. siete-promoción-u- recedidos-fusión-o-Valc  
 25. Se otorgó ante mí, en fe de ello, con-  
 26. tiero ésta PRIMERA - copia que firmo y sello en la ciudad de  
 27. Cuenca, en el mismo día de su celebración .--  
 28. *R. Vintimilla B.*



1 -TA EN ESTA fecha y bajo el Nro.16 del REGISTRO MERCANTIL, conjun  
2 tamente con la Resolución Nro. RLC-158-77 de 18 INTENDENCIA DE  
3 COMPAÑIAS DE CUENCA, de fecha veinte de Enero del presente año, que  
4 aprobó esta escritura. Cuenca, Febrero once de mil novecientos se-  
5 tenta y siete. -El Registrador Mercantil del Cantón Cuenca, Encar-  
6 gado.-

7  
8 Doy fé: Que al margen de la matriz de la escritura de consti-  
9 tución de la Compañía "Cósmica" C.Ltada, he sentado razón de  
10 haber sido aprobada por la Intendencia de Compañías de Cuenca,  
11 en Resolución Número RLC-158-77, de 20 de enero del año en cur-  
12 so: Cuenca, 11 de febrero de 1.977.

13 *P. Quintanilla*  
14 *notario 42*



# CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA

## CEDULA DE AFILIACION

Letra C

Nº 303

CERTIFICAMOS:

Que COSMICA C. LTDA.

Provincia del Azuay, Cantón Cuenca

Parroquia San Blas

Calle Av. España y Elia Liut Nº

Apartado Postal F Teléfono Nº 82-90-90

Capital Cien mil sucres (S/ 100.000,00)

Matrícula de Comercio Nº

de  de  19

Registro Mercantil Nº Dieciseis (16)

de 11 de Febrero 19 77

está afiliada a la CAMARA DE COMERCIO DE  
CUENCA, con fecha 1 de Febrero de 1977

Cuenca, a 1 de Febrero de 1977

EL PRESIDENTE,



EL SECRETARIO,

## Conclusiones

El objetivo de esta tesis era elaborar un plan de negocios con el propósito de introducir el Ron Perla del Norte en el mercado ecuatoriano, así mismo este plan nos permite identificar el mercado objetivo, determinar los precios de venta, establecer los canales de distribución y comercialización, así mismo identificar las actividades de mercadeo necesarias para posicionar el producto en el mercado. Adicionalmente el plan de negocios nos permite evaluar si el proyecto de introducción del Ron Perla del Norte es rentable o no.

El Ron Perla del Norte es un ron Cubano que nació en la ciudad de Cárdenas, este ron es considerado un ron con origen, tradición y prestigio por lo que es considerado de calidad, consta de 3 presentaciones lo cual va a ser apetecido por el mercado ya que se enfoca en los distintos gustos y cubre las necesidades del mercado ya que consta de rones para coctelería como para consumirlo puro.

La Toscana una empresa que se dedica a la fabricación de bebidas alcohólicas producidas o embazadas en la ciudad de Cuenca es la empresa que se encargara de la importación de este Ron cubano, esta empresa es conocedora del mercado y tiene el expertis necesario para posicionar este ron en el mercado ecuatoriano.

En cuanto al origen de este ron la importación del mismo desde Cuba genera prestigio que no todos los rones tiene ya que de igual manera debido a los convenios arancelarios que existen entre los países beneficia su precio y se vuelve asequible para muchos consumidores que les gusta el ron de calidad.

La estructura de talento humano de la empresa es favorecedor ya que al ser una empresa con la expertis necesaria y con un equipo consolidado favorece a esta rama del negocio debido a que el personal que se tiene es mayor al que se necesita, al igual que los salarios que incurran en el gasto de este proyecto será un 15% debido a que estos no serán únicamente para el Ron Perla del Norte.

Gracias a los estudios internacionales del IWSR y el Brand Tracking Study podemos conocer el tamaño del mercado según las cajas, este mercado es de aproximadamente 161 mil cajas de 12 botellas cada una este mercado se basa en el precio del Ron.

Atreves del plan de mercado podemos observar algunos parámetros que son importantes como: los consumidores que en este caso serían hombres y mujeres de 20 a 34 años de un segmento A,B y C+ debido a que los precios son muy competitivos, la competencia que en este caso son todas las bebidas espirituosas como: whisky, gin, vodka y rones.

Mediante el plan de marketing pudimos establecer que el distribuidor del 100% del producto será la sección de licores de Almacenes Juan Eljuri y ellos serán quienes se encarguen de distribuir el Ron Perla del Norte a minoristas como mayoristas. Adicionalmente se elaboró una imagen de marca de un ron joven-adulto 100% cubano lo cual nos permite posicionarnos en el mercado de una manera distinta a la habitual.

Según las proyecciones financieras pudimos observar que el negocio es rentable desde el tercer año ya que el primer año se trabaja bajo perdida y el segundo se tiene una pequeña ganancia a pesar de que las ventas incrementan año a año y por lo tanto La Toscana Cía. Ltda. Deberá realizar una inversión de \$115000 y obtendremos una línea de crédito por \$315000 lo cual ayudara a mantener un proyecto rentable y lo más importante un buen flujo de efectivo ya que el negocio puede ser rentable pero al no tener efectivo para el manejo del proyecto se puede fallar en mismo.

En conclusión este proyecto es rentable y no requiere una inversión muy alta, contribuye con la rentabilidad del negocio previamente establecido.

## **Recomendaciones**

Desde mi punto de vista creo que es un buen producto para cualquier mercado por lo que los distribuidores del ron deberían considerar en ampliar su mercado a las distintas provincias del país como es Galápagos ya que es un mercado desabastecido y en este se encuentra un considerable porcentaje de su mercado. Al igual que considero que deben pensar en expandirse internacionalmente ya que como mencione con anterioridad al ser un ron de origen, calidad y tradición será fácil ingresar a competir en cualquier mercado.

De igual manea considero que es de suma importancia que el Ron Perla del Norte realice una gran inversión en publicidad sobretodo en las redes sociales ya que su mercado es cibernético y asi pueda posicionar la marca en la mente del consumidor como un top of mind y poder competir a la par con la competencia que como sabemos son marcas que llevan mucho tiempo comercializándose en el país.

Tambien recomiendo que La Toscana se apalanque en el precio del Ron para captar una gran parte del mercado ya que es un Ron de mejor calidad que su competencia a un precio asequible.

Recomiendo a los inversionistas invertir en este proyecto ya que a pesar que en el primer año se obtendrá un perdida pero los años siguientes generará una gran rentabilidad para la empresa y considero que podría ser uno de sus productos estrella.



## Referencias bibliográficas

### Capítulo I

a, R. (2018). Descripción de cargo del gerente general. GestioPolis-Conocimiento en Negocios. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general/>

Anon, (2018). Recuperado de: <http://www.giron.cu/es/noticia/econom%C3%Ada/ronera-cárdenas-por-un-producto-con-calidad-fotos>

Avil

Berry, T. (2018). Beneficios de tener un plan de negocios. Entrepernar. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267493>

Corral, L. (2018). Qué es un plan de marketing para que sirve y cómo hacerlo en 1 hoja. Recuperado de: <https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>

Cósmica Cía. Ltda.

Fabrica Arechabala

Juan Pablo Eljuri

Lanzagorta, J. and Lanzagorta, J. (2018). ¿Por qué es Importante Hacer un Plan de Negocios?. Planea Tus Finanzas. Recuperado de: <https://planeatusfinanzas.com/importante-hacer-plan-de-negocios/>

Latoscana.com.ec. (2018). Historia | latoscana.com.ec. Recuperado de: <http://latoscana.com.ec/nuestra-historia/>

Mauxmanagement.com. (2018). Maux Management - ¿Por qué es importante desarrollar un Plan de Negocios?. Recuperado de: <http://www.mauxmanagement.com/por-que-es-importante-desarrollar-un-plan-de-negocios/>

Minalcuba.cubava.cu. (2018). Corporación Cuba Ron S.A | Minal Cuba. <http://minalcuba.cubava.cu/oportunidades/corporación-cubaron-s-a/>

Mipropiojefe.com. (2018). Recuperado de: <https://mipropiojefe.com/wp-content/uploads/2014/10/plan-negocios.jpg>

100plandenegocios.com. (2018). Beneficios de un Plan de Negocio | Artículo. Recuperado de: <http://www.100plandenegocios.com/beneficios-del-plan-de-negocios>

Revistasexcelencias.com. (2018). Perla del Norte nombre de ciudad y de ron. Revistas Excelencias. Recuperado de: <http://www.revistasexcelencias.com/fr/excelencias-gourmet/50-aniversario/especial/perla-del-norte-nombre-de-ciudad-y-de-ron>

Ronperladelnorte.com. (2018). La Storia – Ron Perla Del Norte. Recuperado de: <http://www.ronperladelnorte.com/la-storia/>

Yucayo. (2018). Cárdenas, fundación de la Perla del Norte | Yucayo. Recuperado de: <https://yucayo.com/cardenas-fundacion-de-la-perla-del-norte/>

## **Capítulo II**

Corral, L. (2018). Qué es un plan de marketing para que sirve y cómo hacerlo en 1 hoja. Recuperado de <https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>.

Cósmica Cía. Ltda.

Deageo Ecuador.

International Wine and Spirits Association 2017.

Isabel Cristina Rivero Páez. Maestra Aspirante del Ron Cubano.

Ronera Cárdenas.

Fabrica Arechabala.

Corporación Cuba Ron.

Censos, I. (2018). Población y Demografía. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Censos, I. (2018). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

PAÍS. (2018). Recuperado de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/nuevos-impuestos-cigarrillos-licor-y-bebidas-azucaradas>.

¿Para qué sirve un plan de marketing? | Utilidad del plan de marketing. (2018). Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/para-que-sirve-un-plan-de-marketing.html>

SIMAR - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2018). Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/simar>

### Capítulo III

Clip Art of import cardboard box k8763272 - Search Clipart, Illustration Posters, Drawings, and EPS Vector Graphics Images - k8763272.jpg. (2018). Recuperado de <http://www.fotosearch.com/CSP876/k8763272/>

Cósmica Cía. Ltda.

Diferencia entre importación y exportación - EAE. (2018). Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/diferencia-entre-importacion-y-exportacion>

Ecuador y Cuba suscriben ampliación de acuerdo comercial en el marco de la Aladi – Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2018). Recuperado de <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-cuba-suscriben-ampliacion-de-acuerdo-comercial-en-el-marco-de-la-aladi/>

Importación. (2018). Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/importacion.html>

Latina, P. (2018). Ecuador y Cuba fortalecen nexos comerciales. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-y-cuba-fortalecen-nexos-comerciales>

Modificación al Régimen de Importación por Prestaciones de Servicios Postales/Courier — Bienvenidos a Aerobox. (2018). Recuperado de <https://www.aerobox.com/modificacion-al-regimen-de-importacion-por-prestaciones-de-servicios-postalescourier/>

¿Qué son las Importaciones? Mira ahora por qué son importantes. (2018). Recuperado de <https://efxto.com/diccionario/importaciones>

Tipos de importaciones. (2018). Recuperado de <http://www.tipos.co/tipos-de-importaciones/>

### Capítulo IV

Aguilera, M. (2018). Administración financiera y análisis financiero para la toma de... Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-y-analisis-financiero-para-la-toma-de-decisiones/>

Business, E. (2018). Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>

Cómo hacer un análisis de costos. (2018). Recuperado de <https://es.wikihow.com/hacer-un-analisis-de-costos>

Control de Costos y Gastos en las Empresas. (2018). Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/07/13/control-costos-gastos-empresas>

Diferencia entre costo y gasto | Gerencie.com. (2018). Recuperado de <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-costo-y-gasto.html>

Elementos básicos de un Plan de Ventas: qué, para qué y cuándo. (2018). Recuperado de <https://companiademarketing.com/elementos-basicos-de-un-plan-de-ventas/>

Montenegro, E. (2018). Las 10 etapas de una reingeniería financiera. Recuperado de <https://enriquenunezmontenegro.com/reingenieria-financiera-10-etapas-pragmaticas/>

Navarro, J. (2018). Análisis financiero | ABCFinanzas.com. Recuperado de <https://www.abcfinaanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>

Plan de Ventas. (2018). Recuperado de <http://ciclog.blogspot.com/2010/12/plan-de-ventas.html>

Proyecciones financieras en el plan de negocios | Artículo. (2018). Recuperado de <http://www.100plandenegocios.com/proyecciones-financieras-en-el-plan-de-negocios>

¿Qué es el análisis financiero? | Gerencie.com. (2018). Recuperado de <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>

¿Qué es un plan de ventas? | Definición de plan de ventas. (2018). Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-ventas.html>

(2018). Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

TIR y VAN: Cálculo y concepto. (2018). Recuperado de <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>

VAN y TIR: ¿cuánto vale una inversión?. (2018). Recuperado de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>

## **Capítulo V**

Cosmica Cia.Ltda

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

**Estudiante:** María Paola Malo Eljuri

**Fecha de finalización de estudios:** 15 de diciembre de 2017.

**Tema:** "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR".

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

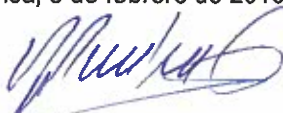
**Director:** Ing. Xavier Ortega Vásquez

**Tribunal:** Ing. María José González Calle

Eco. Andrea Freire Pesántez.

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
**Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración**



## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR"** presentado por la estudiante Malo Eljuri María Paola con código 67745, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Viernes 12 de enero de 2018 a las 12h00.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 08 de enero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. María José González Calle



Econ. Andrea Freire Pesántez



*Comunicado OK.  
8/1/2018.*

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**FECHA: 05 de Enero de 2018**

**Estudiante: MALO ELJURI MARIA PAOLA**



Cuenca, 05 de enero de 2018  
Oficio: EA-1525-2018-UDA

**Ingeniero**  
**OSWALDO MERCHÁN MANZANO**  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**Su despacho**

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Malo Eljuri María Paola** con código **67745** tema: **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Gonzalez Calle María Jose  
Econ. Freire Pesántez Andrea Isabel

Atentamente,

**ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.**  
**Coordinadora de la Junta de Administración**  
**Universidad del Azuay**





ACTA  
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: **Viernes, 12 de enero de 2018 a las 18h00**

- 1.1. Nombre del estudiante: Malo Eljuri María Paola  
1.2. Código: 67745  
1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez  
1.4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_  
1.4.1. Tribunal: Ing. María José Gonzalez Calle y Econ. Andrea Freire Pesántez  
1.4.2. Título propuesto: **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR"**  
1.4.3. Aceptado sin modificaciones : \_\_\_\_\_

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

① Ampliar explicación de la metalurgia en la investigación  
a los verbos.

1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

  
Ing. Xavier Ortega Vásquez

Tribunal

  
Ing. María José Gonzalez Calle

  
Econ. Andrea Freire Pesántez

  
Srta. María Paola Malo Eljuri

  
Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaría de la Facultad



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**  
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Malo Eljuri María Paola  
1.1 Código : 67745  
1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez  
1.3 Codirector (opcional):  
1.1.1. Título propuesto: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR”**  
1.1.2. Revisores (tribunal): Ing. María José Gonzalez Calle y Econ. Andrea Freire Pesántez  
1.2. Recomendaciones generales de la revisión:

|                                                                                                     | Cumple | No cumple |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| <b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>                                                   |        |           |
| 1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?                                                       | ✓      |           |
| 2. ¿Tiene relevancia profesional y social?                                                          | ✓      |           |
| <b>Objetivo general</b>                                                                             |        |           |
| 3. ¿Concuerda con el problema formulado?                                                            | ✓      |           |
| 4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?                                             | ✓      |           |
| <b>Objetivos específicos</b>                                                                        |        |           |
| 5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?                                                       | ✓      |           |
| 6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?                                               | ✓      |           |
| <b>Metodología</b>                                                                                  |        |           |
| 7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?                                   | ✓      |           |
| 8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?                                    | ✓      |           |
| 9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?              | ✓      |           |
| 10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?                         |        |           |
| <b>Resultados esperados</b>                                                                         |        |           |
| 11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?                           | ✓      |           |
| 12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?                                                      | ✓      |           |
| 13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?                                         | ✓      |           |
| 14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | ✓      |           |

  
Ing. Xavier Ortega Vásquez

  
Ing. María José Gonzalez Calle

  
Econ. Andrea Freire Pesántez

Cuenca, 15 de Enero de 2018

Ingeniero

Oswaldo Merchán M

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad

De mi consideración:

Después de saludarle atentamente, me remito a usted con el fin de informarle que luego de haber revisado el cambio sugerido por los miembros del tribunal en el diseño de la tesis intitulada **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCION DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR"**, propuesto por la estudiante de la carrera de Administración de Empresas Malo Eljuri María Paola previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, la misma queda habilitada para los siguientes trámites pertinentes.

Sin más por el momento me despido de usted

Atentamente,



Ing. Xavier Ortega V. (MBA)

**DIRECTOR DE TESIS**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **María Paola Malo Eljuri**, registrada con código 67745, luego de cumplir con todas las asignaturas del pensum de Estudios y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios de la Escuela de Administración de Empresas, finalizó sus estudios el 15 de Diciembre de 2017.

Cuenca, Enero 2 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



No. Derecho 0129977

rgp.-





Cuenca, 2 de enero del 2018

Ing.  
Oswaldo Merchán  
Su Despacho

Yo María Paola Malo con código 067745 de la facultad de Ciencias de la Administración, de la carrera de Administración de empresas, me dirijo a usted de la manera más comedida para solicitar su aprobación a mi protocolo de tesis que presentare a la junta directiva.

De antemano le agradezco por la importancia que dé a la presente.

María Paola Malo  
067745

Cuenca, 02 de Enero de 2018

Ingeniero

Oswaldo Merchán M

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad

De mi consideración:

Después de saludarle atentamente, me remito a usted con el fin de informarle que luego de haber revisado el diseño de la tesis intitulada **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCION DEL RON PERLA DEL NORTE EN EL ECUADOR"**, propuesto por la estudiante de la carrera de Administración de Empresas Malo Eljuri María Paola previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, misma que cumple con una de las líneas de investigación de la carrera y los objetivos académicos de una investigación de tercer nivel. Al mismo tiempo acepto prestar mi contingente en la dirección del presente trabajo de titulación.

Sin más por el momento me despido de usted

Atentamente,



Ing. Xavier Ortega V. (MBA)

**DOCENTE**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

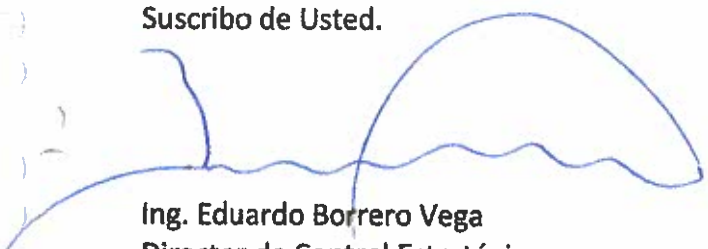
Cuenca, 2 de enero de 2018

Ingeniero Oswaldo Merchán M.  
Decano de la facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Azuay  
Ciudad

Por medio de la presente queremos indicar que la Señora María Paola Malo Eljuri, esta desarrollando una tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominada **"Plan de Negocios para la Introducción del Ron Perla del Norte en el Ecuador"**, con el apoyo de la división de Licores de Almacenes Juan Eljuri y su subsidiaria Cósmica S.A (La Toscana), por lo tanto las dos empresas se comprometen a entregar la información necesaria para el correcto desarrollo de la presente tesis, al mismo tiempo la empresa apoyara con lo que se requiera para que la tesis pueda llevarse a cabo de manera satisfactoria.

Sin mas por el momento

Suscribo de Usted.



Ing. Eduardo Borrero Vega  
Director de Control Estratégico



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de empresas**

**Protocolo de trabajo de titulación**

**Título:**

**Plan de negocios para la introducción del Ron  
Perla del Norte en el Ecuador**

**Nombre del estudiante:**

**María Paola Malo**

**Director sugerido:**

**Ing. Xavier Ortega Vásquez**

**Cuenca – Ecuador**

**2018**



## **1. Datos Generales**

**1.1 Nombre del estudiante:** Malo Eljuri María Paola

**1.1.1 Código:** 067745

**1.1.2 Contacto: teléfonos:** 2843608

0999534016

mari\_pali\_26@hotmail.com

**1.2 Director sugerido:** Ortega Xavier Ing.

**1.2.1 Contacto: teléfonos:** 280868

xortega@uazuay.edu.ec

**1.3 Co-director sugerido:** Borrero Vega Eduardo Ing.

**1.3.1 Contacto: teléfonos:** 74090674

0983379952

eduardo.borrero@gmail.com

**1.4 Asesor metodológico: (opcional).** Responsable del seguimiento de procesos de investigación.

**1.5 Tribunal designado:** (de acuerdo a la normativa interna de cada Facultad).

**1.6 Aprobación:** fecha de Junta Académica y fecha de Consejo Facultad.

**1.7 Línea de Investigación de la carrera:** 5311 Organización y dirección de empresas

**1.7.1 Código UNESCO:** 5311.99 Otras: Gestión estratégica

**1.7.2 Tipo de trabajo:**

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa.

**1.8 Área de estudio:** Elaboración de proyectos.

**1.9 Título propuesto:**

Plan de negocios para la introducción del Ron Perla del Norte en el Ecuador.

**1.10 Subtítulo:** define y aclara particularidades del trabajo.

**1.11 Estado del proyecto:** Nuevo.



## 2. Contenido

### 2.1 Motivación de la investigación:

Es importante tener un plan de negocios para así conocer qué impacto tendrá el Ron Perla del Norte en el mercado ecuatoriano y conocer el movimiento que tendrá el producto.

Un plan de negocios tiene el objetivo de comunicar la idea o rama de negocio en la cual se desea ingresar para así conocer la viabilidad de la misma, de igual manera es un instrumento de uso interno para llevar el cumplimiento de las acciones establecidas a futuro y conocer las diferentes acciones o soluciones a los problemas de la vida diaria laboral la cual siempre debe estar sujeta a cambios debido a los avances tecnológicos, o cambios legales. Por lo tanto, se elaborará el plan de negocios para poder observar qué impacto tendrá el producto en el mercado y lograr un efecto positivo en el mismo.

### 2.2 Problemática:

Cuba uno de los más importantes productores de ron a nivel mundial, siendo la cuna del ron ligero, una variedad especial de ron desarrollado a finales del siglo XIX a partir de la destilación de la melaza, lograron producir un ron de alta calidad, por lo cual, los rones ligeros cubanos se expandieron rápidamente por el mundo, sin embargo, luego de la revolución cubana en 1959, mucho de los fabricantes de ron ligero, dejaron de producir o exportar ron al exterior. En 1993 se constituyó la Corporación Cuba Ron, una empresa pública cubana, con el propósito de volver a producir y exportar rones cubanos al mundo. Por política de estado la Corporación Cuba Ron y su aliado *Pernot Richard* se dedicaron a la producción y exportación del ron Havana Club, dándole la exclusividad a dicha marca para la exportación, lo cual hizo que el mercado internacional quede desabastecido de otras marcas de ron cubano durante muchos años.

En los últimos años, debido una gradual apertura comercial, el gobierno cubano decidió terminar el monopolio de exportación de Havana Club, lanzando al mercado nuevas marcas de ron ligero cubano. En el año 2016, desarrollo la marca denominada Ron Perla del Norte, el cual es elaborado siguiendo la tradición de fabricación de ron ligero de los Maestros Roneros de Cuba en la fábrica Ronera Cárdenas, empresa fundada en 1874.

Es así que La Toscana S.A. firmó un contrato de distribución exclusiva de Ron Perla del Norte para el Ecuador, con la finalidad de introducir una segunda marca de ron cubano al mercado nacional.

Por lo expuesto es necesario hacer un Plan de Negocios para la introducción y el posicionamiento del Ron Perla del Norte en el mercado del Ecuador, garantizando de esta forma una adecuada introducción y manejo de la marca.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuál es la estrategia, y el plan de negocios más adecuado para introducir el Ron Perla del Norte en el mercado ecuatoriano?



## **2.2 (2.4) Resumen:**

Mediante el plan de negocios, definiremos las estrategias óptimas para conocer la ruta más adecuada para que el producto llegue al mercado ecuatoriano, identificando claramente cuáles son las etapas claves a seguir.

Adicionalmente se harán las proyecciones financieras del Ron Perla del Norte.

## **2.3 Estado del Arte y marco teórico:**

La Republica de Cuba es uno de los países ubicados en América Insular, tiene como capital la ciudad de La Habana.

La historia del Ron en Cuba nace en el año 1493 cuando Cristóbal Colon regresa a Cuba y trae la Caña de Azúcar procedente de las islas Canarias, la cual mediante el trabajo de los indígenas y de los esclavos africanos descubren el dulce jugo de la caña el cual mediante trabajos de refinación se logra conseguir el aguardiente y aumentar su producción.

Atrás de los mejores rones del mundo existen los maestros roneros, uno de los primeros maestros de Havana Club es el Ing. José Navarro quien dijo "El Ron Cubano no tiene ningún secreto en su fabricación, ni que su calidad se debe a una formula bien guardada en caja fuerte, sino solamente a una cultura heredada y transmitida de generación en generación, de cubano a cubano, de corazón a corazón..."

La Corporación Cuba Ron fue fundada en el año 1993 con el objetivo de producir las marcas más grandes de Ron cubano como: Havana Club, Santiago de Cuba, Cubay, Varadero y Caney. Consta de 5 fábricas y dos museos de Ron. Cuba Ron no solo se dedica a la producción sino también a la comercialización de rones, aguardientes y bebidas alcohólicas.

El Ron Perla de Norte lleva el nombre de una ciudad de Cuba, el cual se producía en la antigua fábrica de Arechabala la cual comenzó como una destilería de aguardiente y alcohol de uso casero en el año 1878 y hoy en día es parte de la Corporación Cuba Ron la cual se comercializó desde el año 1990.

El plan de negocios es una herramienta que genera un plan documentado en el cual se detalla y se establece la forma en que se llevara a cabo el negocio o una línea de negocio que se va a realizar ya sea en una grande, mediana o pequeña empresa, definiendo una hoja de ruta para que el negocio la pueda seguir y evaluar la rentabilidad del mismo, a través de las proyecciones de mercado y financieras.

El plan de negocios se plantea según los objetivos que se quieran alcanzar, pero no todas las empresas lo aplican, el plan de negocios se recomienda ya que en este modelo se muestra el movimiento de dinero dentro de la empresa y las acciones a seguir, el plan constituye en una guía de cómo obtener los resultados esperados.

El proceso de planificación, tiene 2 funciones específicas: interna y externa.

**Función interna o más conocida como administrativa sirve para:**

- Conocer el entorno, el sector y la empresa, identificando tanto sus amenazas y oportunidades y fortalezas y debilidades.
- Conocer el manejo de los recursos de la organización.
- Evaluar mercado el mercado y la demanda.
- Permitiendo a la empresa tomar decisiones.
- Mostrar posibles resultados de una empresa.

**Función externa o más conocida como financiera sirve para:**

- Informar sobre la rentabilidad de la empresa a posibles inversionistas o socios estratégicos del negocio.
- Busca proveedores o clientes con los cuales establecer relaciones
- Vender el proyecto a potenciales inversionistas
- Comunicar a todos los Stake Holders.

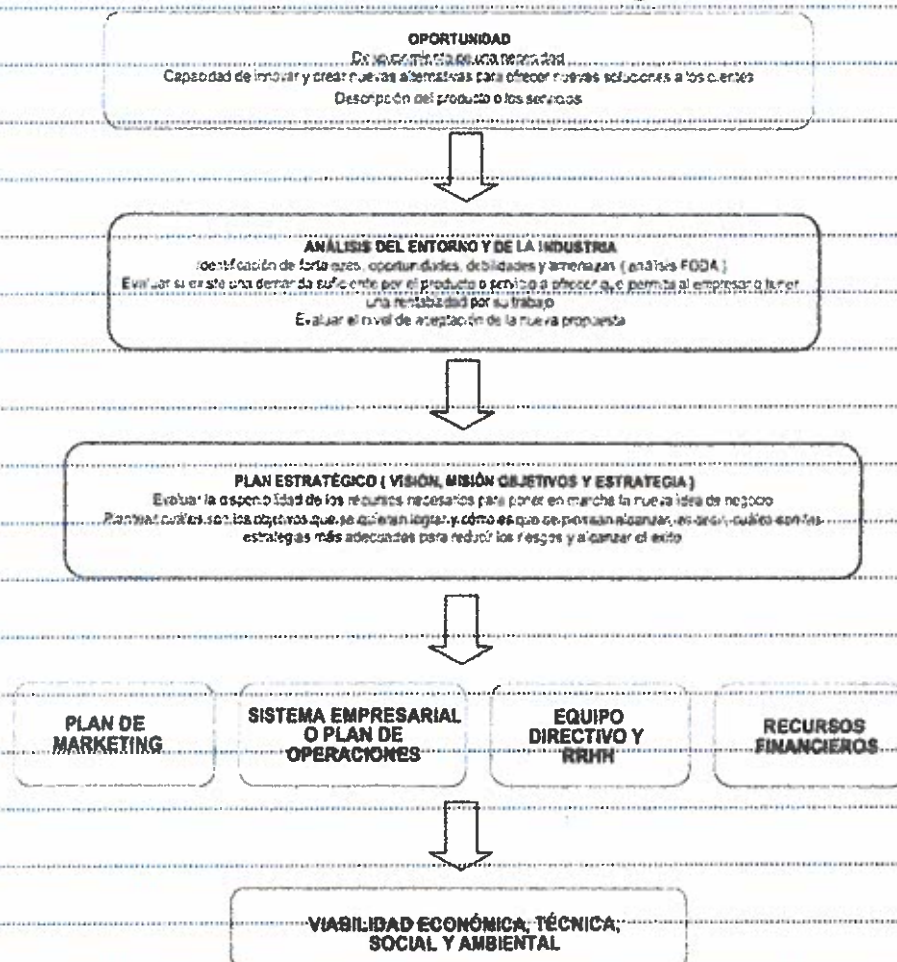
**Sirven para presentar oportunidades de negocios y brindar la información a potenciales inversionistas.**

**Existe una estructura para un plan de negocios el cual puede variar según las necesidades de la empresa:**

- Oportunidades:
- Análisis de entorno:
- Estrategia del Negocio:
  - Misión.
  - Visión.
  - Objetivos.
  - Estrategias y Tácticas.
- Mercado Objetivo, segmentos de mercado y consumidores.
- Plan de marketing.
- Plan de Operaciones.
- Estructura Organizacional.
- Recursos Financieros.
- Proyecciones de Ventas y Financieras.
- Viabilidad económica, técnica social y ambiental.



**Figura N° 3: Esquema de plan de negocios**



**Fuente:**

USAID (2009), Perú, mype competitiva Plan de negocios herramienta para evaluarla viabilidad de un negocio. KAREN WEINBERGER VILLARAN. (p.36)

Según Weinberger (2009) existen varios tipos de planes de negocios como:

- Mini plan de negocios.
- Plan de negocios para empresas en marcha.
- Plan de negocios para nuevas empresas.
- Plan de negocios para inversionistas o para socios estratégicos.
- Plan de negocios para administradores.

## 2.6 Hipótesis:

## 2.7 Objetivo general:

Elaborar un Plan de Negocios para introducir el Ron Perla del Norte en el mercado ecuatoriano.

## 2.8 Objetivos específicos:

1. Conocer los orígenes del ron y la estructura organizacional de la empresa.
2. Desarrollar la etapa de mercadeo y marketing de la empresa.
3. Plantear la etapa operativa (importación del Ron).
4. Estructurar la parte financiera de la empresa.
5. Conocer la constitución legal de la empresa.

## 2.9 Metodología:

### Estudio de Mercado:

Sobre la base de un estudio de mercado de fuentes secundarias (estudio de escritorio) del consumo de licores destilados y específicamente del consumo del ron en el Ecuador, se identificarán los hábitos de consumo del mercado, los volúmenes, precios, principales distribuidores y las marcas presentes en el mercado del Ecuador.

### Enfoque:

Los enfoques a utilizar en esta investigación son: cuantitativo que es aquel que se utiliza para recolectar datos con base numérica y análisis estadístico y el enfoque cualitativo trata de recolectar datos no numéricos.

### Método:

Se utilizará un método inductivo ya que alcanza conclusiones generales y parte de antecedentes.

### Técnicas:

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán:

- **Encuestas:**

Se realizarán encuestas tanto al director de marketing de la división de licores de Almacenes Juan Eljuri, como al director comercial de La Toscana debido a que ellos tienen estudios previos y un conocimiento actual del mercado.

- **Grupos focales:**

Publicista, marketero, comprador y vendedor para así llegar a conocer la opinión desde las diferentes áreas del conocimiento en una empresa que se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas.

Con la información recolectada en el estudio se procederá a elaborar el Plan de Negocios.

## 2.10 Alcances y resultados esperados:

El presente estudio tiene como alcance presentar los resultados mediante un Plan de Negocios.



### 2.11 Supuestos y riesgos:

Los riesgos del plan de negocios es que no se cuantifiquen adecuadamente tanto el tamaño del mercado, como los volúmenes de compra, así como que no se establezca un precio adecuado, lo cual repercutiría en el VAN y TIR del proyecto.

### 2.12 Presupuesto:

| RUBRO-DENOMINACIÓN                      | COSTO USD | JUSTIFICACIÓN                                                                          |
|-----------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                     |           |                                                                                        |
| Internet                                | \$ 100,00 | Para búsqueda de bibliografía                                                          |
| Suministros de oficina                  | \$ 50,00  | Uso de materiales para la investigación como son hojas, cuadernos esferográficos, etc. |
| Impresiones                             | \$ 150,00 | Impresiones de las fuentes que se utilizaran para la realización del proyecto.         |
| Softwares establecidos por la empresa   | \$ 210,00 | Uso de softwares para realizar el proyecto.                                            |
| <b>INVESTIGACION</b>                    |           |                                                                                        |
| Estudios                                | \$ 100,00 | Rubros gastados en la recopilación de percepciones de datos.                           |
| <b>VIAJES Y VIATICOS</b>                |           |                                                                                        |
| Gasolina                                | \$ 160,00 | Valor de consumo en el transporte en el periodo que se realiza el estudio.             |
| Viáticos                                | \$ 120,00 | Rubros de alimentación y gastos personales.                                            |
| <b>ANALISIS Y MANEJO DE INFORMACION</b> |           |                                                                                        |
| Computadora                             | \$ 25,00  | Uso de la maquina depreciada.                                                          |



## DOCUMENTO FINAL AZUAY

|              |           |                                   |
|--------------|-----------|-----------------------------------|
| Digitación   | \$ 80,00  | Rubro por formatear el documento. |
| Impresiones  | \$ 400,00 | Valor de impresión del estudio.   |
| Empastado    | \$ 50,00  | Valor de la portada.              |
| <b>TOTAL</b> |           | <b>\$ 1.445,00</b>                |

### 2.13 Financiamiento:

El proyecto será financiado por La Toscana S.A. distribuidor del Ron Perla del Norte en el Ecuador.

### 2.14 Esquema tentativo:

#### Capítulo I

##### Introducción y etapa organizacional.

###### 1.1 Introducción.

###### 1.2 Historia del Ron Perla del Norte.

###### 1.3 Historia de la Corporación Cuba Ron.

###### 1.4 Historia de la fábrica Arechabala.

###### 1.5 Historia de La Toscana.

###### 1.6 Porque se necesita un plan de negocios.

###### 1.7 Beneficios de un plan de negocios.

###### 1.8 Etapa de estructura organizacional y talento humano.

###### 1.9 Definición de la estructura organizacional.

###### 1.10 Estructura salarial.

#### Capítulo II

##### Etapa de mercado y marketing.

###### 2.1. Investigación de mercado

###### 2.1.1 Objetivos.

###### 2.1.2 Segmentación.

###### 2.1.3 Mercado Nacional del Ron.

###### 2.1.4 Necesidades del mercado.

###### 2.1.5 La competencia.



## **2.2 Plan de Marketing**

### **2.2.1 Segmentación**

### **2.2.2 Las 4 P's**

#### **2.2.2.1 Producto**

#### **2.2.2.2 Precio**

#### **2.2.2.3 Plaza**

#### **2.2.2.4 Promoción**

### **2.2.3 Objetivos de marketing**

## **Capítulo III**

### **Etapas Operativa**

#### **3.1 Etapa de importación.**

#### **3.2 Análisis de la ventaja de la importación del Ron.**

#### **3.3 Plan de importación.**

## **Capítulo IV**

### **Etapas Financiera**

#### **4.1 Etapa Financiera**

#### **4.2 Plan de ventas**

#### **4.3 Análisis de costos y gastos**

#### **4.4 Proyección de análisis financiero**

#### **4.5 Evaluación del Van y el TIR**

## **Capítulo V**

### **Etapas Legal**

#### **5.1 Etapa Legal (Constitución empresa).**

### **Conclusiones y recomendaciones**

### **Referencias bibliográficas**

## **2.15 Cronograma:**

| <b>Cronograma</b>                                                          |                                                                                             |                                                         |                |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Objetivos específicos</b>                                               | <b>Actividades</b>                                                                          | <b>Resultado esperado</b>                               | <b>Semanas</b> |
| Conocer los orígenes del ron y la estructura organizacional de la empresa. | Identificar las responsabilidades y funciones para así desarrollar un organigrama adecuado. | Obtener una estructura idónea para el plan de negocios. | 2              |



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

|                                                            |                                                                                              |                                                                     |           |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| Desarrollar la etapa de mercado y marketing de la empresa. | Analizar el segmento de mercado.                                                             | Contar con las estrategias comerciales y de marketing del producto. | 2         |
|                                                            | Identificar las necesidades del mercado.                                                     |                                                                     | 2         |
|                                                            | Análisis de la competencia.                                                                  |                                                                     | 2         |
|                                                            | Definir los canales de comercialización.                                                     |                                                                     | 1         |
|                                                            | Definir la estrategia del route to market. (estrategia de comercialización).                 |                                                                     | 2         |
|                                                            | Proyecciones de ventas.                                                                      |                                                                     | 1         |
|                                                            | Estrategia de precios.                                                                       |                                                                     | 1         |
| Plantear la etapa operativa (importación del producto).    | Definir las ventajas de la importación del ron.                                              | Contar con las estrategias de importación.                          | 1         |
|                                                            | Definir un plan para la importación del ron.                                                 |                                                                     | 2         |
| Estructurar la parte financiera de la empresa.             | Proyecciones financieras. Ventas, costo de ventas, gastos, utilidad neta, etc.               | Demostrar la factibilidad financiera del negocio.                   | 2         |
|                                                            | Determinación del financiamiento y el capital de trabajo requerido para el plan de negocios. |                                                                     | 2         |
|                                                            | Evaluación de la factibilidad VAN y TIR.                                                     |                                                                     | 2         |
| Conocer la constitución legal de la empresa.               | Evaluar el marco legal de la empresa.                                                        | Obtener una empresa sólida.                                         | 2         |
| <b>Total</b>                                               |                                                                                              |                                                                     | <b>22</b> |

## 2.16 Referencias:

- Anónimo, (2017). Recuperado de: <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- Business Strategy. (2017). Brand Essence. Recuperado de: <https://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiation-framework/>
- CreceNegocios. (2017). Qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad - CreceNegocios. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- Corporación Cuba Ron.
- Ecured.cu. (2017), *Historia del ron en Cuba*- Ecu Red. Recuperado de: [https://www.ecured.cu/Historia\\_del\\_ron\\_en\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Historia_del_ron_en_Cuba)



- Entreprenar. (2017), *Tu plan de negocios paso a paso*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- Heiwsr.com. (2017). IWSR. Recuperado de: <https://www.theiwsr.com/index.aspx?ReturnUrl=%2f>
- Pyme.lavoztx.com. (2017). Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-un-plan-de-negocios-y-un-modelo-de-negocios-13892.html>
- USAID, Perú, mype competitiva Plan de negocios herramienta para evaluarla viabilidad de un negocio. KAREN WEINBERGER VILLARAN.
- User, S. (2017). Quiénes Somos? - Cuba Ron Corporation S.A. Recuperado de: <http://www.cubaron.com/es/nuestra-empresa/whoarewe-menu>

## **2.17 Anexos: para casos en los que se requiera respaldar el proyecto.**

## **2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)**

Maria Piedad Malo

## **2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)**

[Firma manuscrita]

## **2.20 Fecha de entrega:**

2/01/2018