



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CERVEZA ARTESANAL CON FRUTAS TRADICIONALES DEL ECUADOR EN
LA PROVINCIA DE PICHINCHA”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MSc. David Antonio Sotomayor Yáñez

Autora

Andrea Milena Zárate Ordóñez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MSc. David Antonio Sotomayor Yáñez

C.I: 1705589735

DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Andrea Milena Zárate Ordóñez

C.I: 1104686967

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado cada segundo en esta etapa de mi vida, por ser mi fuerza en las tristezas y regalarme momentos llenos de enseñanzas y experiencias de felicidad.

A mis queridos padres Imelda y Hugo por sus consejos, su confianza en mí, su ejemplo lleno de buenos valores y principios que me han permitido crecer como persona y profesional, a mis hermanas y demás familiares por su apoyo incondicional.

A mi tutor David Sotomayor por guiarme, compartirme su experiencia y conocimiento durante la realización de este plan de negocios.

A todos: GRACIAS

DEDICATORIA

Este trabajo con el que culmino una de mis metas le dedicó a Dios por nunca fallarme, a mis padres por la guía que me han dado para cumplir este objetivo; a mis hermanas por ser mi ánimo y a mis sobrinas por ser mi inspiración y alegría en mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa enfocada en la producción y comercialización de cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador como limón y maracuyá.

La compañía busca obtener posicionamiento y participación en el mercado de cerveza artesanal que es la línea denominada CERVEZA MAESTRA con el objetivo de que el consumidor goce de la mezcla de dos sabores, el principal la cerveza artesanal y el segundo la fruta propia del Ecuador.

Para que el consumidor final tenga su producto, Z&O INDUSTRY entregará directamente el producto al detallista; se han tomado en cuenta minoristas de tiendas especializadas de licores.

Para que la empresa inicie el funcionamiento se necesita de una inversión inicial de USD \$ 189569. Este valor corresponde a los activos fijos, diferidos y capital de trabajo. El 60% del plan se financiará través de un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional y la diferencia del 40% se conformará con el aporte de capital social de los accionistas.

Es importante examinar la oportunidad del plan de negocios que se está presentando debido a que la sociedad actualmente está viviendo cambios en cuanto a gustos y preferencias por el producto nacional. Hoy en día existe competencia informal de la cerveza artesanal pero no con sabores a frutas mismo que generaría gran expectativa de éxito e innovación en el mercado.

ABSTRACT

This business plan is the creation of a company focused on the production and marketing of craft beer flavored Ecuador traditional fruits like lemon and passion fruit.

The company seeks positioning and market share of craft beer that is the line called "CERVEZA MAESTRA" order that consumers enjoy the blend of two flavors, the main craft beer and the second the own fruit Ecuador.

So that the final consumer has his product, "Z&O INDUSTRY" deliver the product directly to the retailer; they have been taken into account specialized retail liquor stores.

To start the operation, the company needs an initial investment of USD \$ 189569. This value corresponds to fixed, deferred assets and working capital. The 60% of the plan will be financed through a loan requested from the National Finance Corporation and the difference of 40% will be formed with the capital contribution of the shareholders.

It is important to examine the opportunity of the business plan that is being presented because society is currently experiencing changes in taste and preference for the domestic product. Today there is craft beer informal competition but not with the same fruit flavors that generate great expectations of success and innovation in the market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Aspectos Generales	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Objetivos generales.....	2
1.1.3 Objetivos específicos	3
1.1.4 Hipótesis	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SU PRODUCTO	4
2.1 La industria.....	4
2.1.1 Tendencias.....	4
2.1.2 Estructura de la industria.....	8
2.1.2.1 Brausupplies Cia. Ltda.....	9
2.1.2.2 Brillenbaer compañía cervecera C.L.	9
2.1.2.3 Cervecería artesanal latitud cero latcero Cia. Ltda.....	9
2.1.2.4 Cervecería paramobrauhaus S.A.	9
2.1.2.5 Cervecería sabaibeer S.A.....	10
2.1.2.6 Cervemut S.A.	10
2.1.2.7 Restaurante cerveceria brobarnia Cia Ltda	10
2.1.3 Cadena de valor de la industria	14
2.1.4 La actividad económica de la agricultura, acuicultura y pesca.....	15
2.1.5 Factores económicos y regulatorios.....	17
2.1.5.1 Producto interno bruto del Ecuador (PIB)	18
2.1.5.2 Inflación	22
2.1.5.3 Tasas de interés	24
2.1.5.4 Aspectos políticos.....	25
2.1.5.5 Reglamentos	27
2.1.5.6 Trámites para la creación de una empresa (legal)	30
2.1.5.6.1 Reglamentación legal bebidas alcohólicas (cerveza artesanal).....	31
2.1.5.7 Población.....	32
2.1.5.8 Aspectos Sociales y Culturales	34
2.1.5.9 Aspecto tecnológico	35

2.1.6	Canales de distribución.....	37
2.1.7	Las 5 fuerzas de Porter.....	39
2.2	La compañía y el concepto de negocio.....	47
2.2.1	La idea y el modelo de negocio.....	47
2.2.2	Estructura legal de la empresa.....	48
2.2.3	Misión, visión y objetivos.....	52
2.2.3.1	Valores y principios.....	52
2.2.3.2	Misión.....	52
2.2.3.3	Visión.....	52
2.2.3.4	Objetivos.....	53
2.3	El Producto.....	53
2.3.1	Nombre de la Empresa.....	54
2.3.2	Slogan.....	54
2.3.3	Logo.....	54
2.3.4	Tarjetas de presentación.....	55
2.3.5	Sobres.....	55
2.3.6	Hojas Membretadas.....	56
2.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	56
2.5	FODA.....	58
2.5.1	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	59
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	60
3.1	Justificación.....	60
3.2	Problema gerencial.....	60
3.3	Problema de la investigación de mercado.....	60
3.4	Objetivo generales de la investigación.....	60
3.5	Categorías de la investigación.....	61
3.5.1	Investigación cualitativa.....	61
3.5.2	Investigación cuantitativa.....	61
3.6	Tipos de investigación.....	61
3.7	Necesidades de información.....	62
3.8	Desarrollo de la metodología.....	62
3.8.1	Entrevista a experto.....	62

3.8.2	Focus Group	65
3.8.3	Encuestas	67
3.8.3.1	Objetivo general	67
3.8.3.2	Objetivo específico	67
3.8.3.3	Selección de la muestra	67
3.8.3.4	Resultados.....	70
3.9	Mercado relevante y cliente potencial.....	83
3.9.1	Perfil del cliente	83
3.9.2	Clientes potenciales	83
3.9.2.1	Variable geográfica.....	83
3.9.2.2	Variable Socio Económica.....	84
3.9.2.3	Variables demográficas	84
3.9.2.4	Variables Psicográfica	84
3.10	Tamaño del mercado y tendencias.....	84
3.10.1	Demanda	84
3.11	La competencia y sus ventajas	85
3.11.1	Competencia	85
3.12	Participación de mercados y ventas de la industria	87
3.13	Evaluación del mercado durante la implementación.....	88
4.	PLAN DE MARKETING	89
4.1	Estrategia general de marketing	89
4.1.1	Objetivos específicos de plan de marketing	91
4.2	Política de precios	92
4.3	Producto	94
4.3.1	Marca comercial	94
4.3.1.1	Identidad visual.....	94
4.3.2	Logos	95
4.3.3	Características del producto:.....	96
4.3.4	Componentes del empaque	97
4.4	Táctica de ventas	100
4.5	Política de servicio al cliente y garantías	100
4.6	Promoción y publicidad	101

4.6.1 Relaciones públicas	102
4.6.2 Promoción en internet	103
4.6.3 Publicidad.....	104
4.7 Distribución	105
5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO	108
5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes.....	108
5.2 Dificultades y riesgos	109
5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	109
5.4 Costos de desarrollo proyectados	110
5.5 Propiedad intelectual (marcas, modelos de utilidad, licencias)	110
6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	113
6.1 Estrategia de operaciones.....	113
6.2 Ciclo de operaciones	114
6.2.1 Flujograma de Procesos	114
6.2.2 Flujograma de Proceso de abastecimiento	115
6.2.3 Flujograma de Producción	118
6.2.4 Flujograma de proceso de comercialización	129
6.3 Requerimientos de equipos y herramientas.....	130
6.3.1 Muebles y Equipo de Oficina.....	131
6.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.	132
6.5 Instalaciones y mejoras	132
6.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	136
6.6.1 Manejo de Inventario.....	136
6.7 Aspectos regulatorios y legales.....	136
6.7.1 Normativa sanitaria	136
6.7.2 Normativa Comercial.....	140
7. EQUIPO GERENCIAL.....	143
7.1 Estructura organizacional	143
7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	144
7.2.1 Descripción de funciones	144

7.2.1.1	Área ejecutiva	144
7.2.1.2	Área administrativa	144
7.2.1.3	Área Técnica	144
7.3	Compensación a administradores y propietarios	145
7.4	Compensación a administradores y propietarios de Z&O INDUSTRY	146
7.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	147
7.6	Equipo de asesores y servicios	147
8.	CRONOGRAMA GENERAL	148
8.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ..	148
8.2	Diagrama de Gantt	148
8.3	Riesgos e imprevistos	150
9.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	151
9.1	Supuestos y criterios utilizados	151
9.2	Riesgos y problemas principales	152
10.	PLAN FINANCIERO	154
10.1	Inversión inicial y financiamiento	154
10.2	Depreciaciones y amortizaciones	157
10.3	Fuentes de ingreso	157
10.4	Costos fijos, variables y semivariables	161
10.4.1	Costos fijos	161
10.4.2	Costos variables	161
10.4.3	Costos semivariables	161
10.5	Gastos fijos y variables	165
10.6	Maren Bruto y Margen Operativo	168
10.6.1	Margen Bruto	168
10.6.2	Margen Operativo	168
10.7	Estado de Resultados Actual y Proyectado	169
10.8	Balance General Actual y Proyectado	170
10.9	Estado de Flujo de Efectivo Anual Actual y Proyectado	170

10.10 Punto de Equilibrio	171
10.11 Control de Costos Importantes.....	172
10.11.1 Índices Financieros.....	172
10.11.1.1 Razón Corriente.....	173
10.11.1.2 ROI	173
10.11.1.3 ROE	173
10.11.1.4 ROA.....	173
10.11.2 Índices de Desempeño.....	173
10.11.2.1 Rotación de Inventarios	173
10.12 Valuación	174
10.12.1 Análisis del modelo CAPM.....	174
10.12.2 Análisis del modelo WACC	174
10.13 Análisis de Sensibilidad	175
11. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	177
11.1 Financiamiento deseado.....	177
11.2 Estructura de Capital y Deuda Deseada	179
11.3 Otras Variables	179
11.4 Recapitalización.....	180
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
12.1 Conclusiones	181
12.2 Recomendaciones	182
REFERENCIAS	184
ANEXOS	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Precios de la Cerveza Artesanal en presentación de 300ml.....	5
Figura 2: Composición del PIB por actividad económica 2012	7
Figura 3: Marcas de cervezas artesanales ecuatorianas	11
Figura 4: Publicidad de cervezas artesanales nacionales.....	11
Figura 5: Cadena de valor de la industria cervecera.....	14
Figura 6: PIB por actividad económica.....	16
Figura 7: Precios del petróleo Junio 2008 – Junio 2015.....	17
Figura 8: Variación anual y trimestral del PIB I. 2012 – I. 2015.....	18
Figura 9: Variación anual del PIB por actividad económica I. 2014 – I. 2015...	19
Figura 10: Valor agregado Bruto por industrias.....	20
Figura 11: PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo) - Variación anual y previsiones 2014-2015*	21
Figura 14: Índice de inflación anual y mensual Junio 2012 –Junio 2015.....	22
Figura 15: Variación anual % por división de consumo Junio 2014 - Junio 2015.....	23
Figura 16: Factores más problemáticos para hacer negocios en Ecuador según ICG	26
Figura 17: Reglamento.....	28
Figura 18: Pasos para crear una empresa en Ecuador.....	30
Figura 20: Canal de distribución 1	38
Figura 21: Canal de distribución 2.....	38
Figura 22: Cinco fuerzas de Porter.....	39
Figura 23: Logo	54
Figura 24: Tarjetas de presentación.....	55
Figura 25: Sobres.....	55
Figura 26: Hojas membretadas	56
Figura 27: Rango de Edad	70
Figura 28: Género	71
Figura 29: Sector de residencia.....	71
Figura 30: Actividad económica	72

Figura 31: Estado civil	72
Figura 32: Consumo de cerveza	73
Figura 33: Frecuencia de consumo de cerveza.....	73
Figura 34: Lugares donde se consume cerveza.....	74
Figura 35: Sabores de cerveza que prefieren	74
Figura 36: Consumo de cerveza artesanal.....	75
Figura 37: En calificación 2 se encuentra la calidad con 40%.....	75
Figura 38: En calificación 3 se encuentra el precio con 36%	76
Figura 39: En calificación 4 se encuentra el grado de alcohol con 31%.....	76
Figura 40: En calificación 5 y ya como menos importantes se encuentra la facilidad de adquisición con 26%.....	77
Figura 41: En calificación 6 se encuentra la imagen del producto con 38%.....	77
Figura 42: En calificación 7 que es el menos importante se encuentra la imagen de la marca con 41%	78
Figura 43: Atributos de la cerveza del más importante (1) al menos importante (7)	78
Figura 44: Resumen de atributos del más importante (1) al menos importantes (7)	79
Figura 45: Tamaño de envase de producto.....	79
Figura 46: ¿Las personas han probado cerveza artesanal con frutas?.....	80
Figura 47: ¿Probaría cerveza artesanal con frutas	80
Figura 48: Fruta que le incluiría a la cerveza artesanal.....	81
Figura 49: Lugar donde compraría cerveza artesanal con frutas	81
Figura 50: Valor que pagaría por la cerveza artesanal con frutas	82
Figura 51: Ubicación de Cervecería Cherusker.....	86
Figura 52: Funnel de Marketing CERVEZA MAESTRA	90
Figura 53: Logo de la compañía.....	95
Figura 54: Logo de la línea de producción de cerveza.....	95
Figura 55: Etiqueta frontal según especificaciones de cada producto.....	98
Figura 56: Etiqueta secundaria.....	99
Figura 57: Lote, fecha de producción y caducidad.....	99
Figura 58: Estrategia de promoción de atracción	102

Figura 59: Aplicaciones más utilizadas	103
Figura 60: Pasos para registros de marca	111
Figura 61: Pasos para proteger un modelo de utilidad.....	112
Figura 62: Proceso de abastecimiento	115
Figura 63: Proceso de producción.....	118
Figura 64: Foto de agua hirviendo.....	120
Figura 65: Foto de agua hirviendo.....	120
Figura 66: Mezcla de agua, malta y cebada.....	121
Figura 67: Reposando por 30 minutos	121
Figura 68: Bomba conectada para la recirculación	122
Figura 69: Recirculación en acción	122
Figura 70: Primer mosto	123
Figura 71: Agua con cebada y malta	123
Figura 72: Ollas con sabores.....	124
Figura 73: Ollas hirviendo primera espuma.....	124
Figura 74: Hervor de cerveza maracuyá	125
Figura 75: Hervor cerveza de limón	125
Figura 76: Levadura	126
Figura 77: Refrigerante	126
Figura 78: Cerveza conectada al refrigerante	127
Figura 79: Cerveza lista para proceso de fermentación	127
Figura 80: Colocación de oxígeno	128
Figura 81: Cerveza fermentándose	128
Figura 82: Flujograma del proceso de comercialización	129
Figura 83: Instalaciones planta baja.....	134
Figura 84: Instalaciones planta alta	135
Figura 85: Organigrama organizacional Z&O INDUSTRY.....	143
Figura 86: Diagrama de Gantt.....	149
Figura 87: Punto de equilibrio.....	172
Figura 88: Financiamiento	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Compañías por actividad económica.....	8
Tabla 2: Precios de cerveza 2014/15	13
Tabla 3: Cadena de valor del Plan de Negocios para cerveza artesanal con sabor a frutas.....	15
Tabla 4: Tasas de interés activas efectivas vigentes por segmentos de crédito Junio 2014 y Junio 2015	24
Tabla 5: Población del Ecuador por regiones y provincias y respectivas proyecciones	33
Tabla 6: Inversión del país en I y D	35
Tabla 7: Productos Sustitutos.....	41
Tabla 8: Listado de competencia de cerveza artesanal	43
Tabla 9: Matriz MPC.....	47
Tabla 10: Datos para registro de usuario en la Superintendencia de Compañías	50
Tabla 11: Documentos habilitantes	51
Tabla 12: Objetivos	53
Tabla 13: Significado de las siglas FODA	58
Tabla 14: Análisis FODA	58
Tabla 15: Matriz EFE.....	59
Tabla 16: Necesidades de información	62
Tabla 17: Significado de siglas de fórmula.....	68
Tabla 18: Población de la provincia de Pichincha	68
Tabla 19: Segmento objetivo.....	69
Tabla 20: Datos a tomar en cuenta	69
Tabla 21: Encuestados por género	70
Tabla 22: Competencia de cerveza industrial.....	86
Tabla 23: Precio al distribuidor por botella	93
Tabla 24: PVP	94
Tabla 25: Objetivos publicitarios.....	104
Tabla 26: Formato de requerimientos	116

Tabla 27: Modelo de orden de compra.....	117
Tabla 28: Costo de equipos.....	131
Tabla 29: Costo de muebles y equipo de oficina.....	131
Tabla 30: Costo de construcción y adecuaciones	133
Tabla 31: Funciones del área ejecutiva.....	144
Tabla 32: Funciones del área administrativa	144
Tabla 33: Funciones del área técnica.....	144
Tabla 34: Remuneraciones 2015	145
Tabla 35: Remuneraciones Z&O INDUSTRY.....	146
Tabla 36: Listado de acciones para poner en marcha el negocio	148
Tabla 37: Riesgos e imprevistos	150
Tabla 38: Resumen de inversiones y financiamiento	154
Tabla 39: Activos.....	156
Tabla 40: Gastos Preoperacionales	156
Tabla 41: Depreciaciones y amortizaciones	157
Tabla 42: Información para fuentes de ingreso.	158
Tabla 43: Variaciones de crecimiento	159
Tabla 44: Proyección de ventas, escenario esperado.....	160
Tabla 45: Proyección de ventas, escenario optimista	160
Tabla 46: Proyección de ventas, escenario pesimista.....	161
Tabla 47: Costos, escenario esperado.....	162
Tabla 48: Costos, escenario optimista	162
Tabla 49: Costos, escenario pesimista.....	163
Tabla 50: Requerimiento de MP e insumos en cantidad por cada litro de cerveza	163
Tabla 51: Otros insumos para botella.....	164
Tabla 52: Costos de MP e insumos.....	164
Tabla 53: Sueldos	165
Tabla 54: Beneficios Sociales	166
Tabla 55: Rol, año 1	166
Tabla 56: Rol, año 2.....	166
Tabla 57: Rol, año 3.....	167

Tabla 58: Rol, año 4	167
Tabla 59: Rol, año 5	167
Tabla 60: Otros gastos	168
Tabla 61: Margen bruto y operativo, escenario esperado	169
Tabla 62: Porcentaje del margen bruto y operativo, escenario esperado	169
Tabla 63: VAN y TIR	171
Tabla 64: Punto de equilibrio.....	171
Tabla 65: Punto de equilibrio, resumen para gráfica	172
Tabla 66: CAPM	174
Tabla 67: WACC	174
Tabla 68: Sensibilidad	175
Tabla 69: Estructura de Financiamiento.....	177
Tabla 70: Amortización del crédito	177
Tabla 71: Amortización detallada por pagos	178
Tabla 72: Otras Variables.....	180

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Antecedentes

La razón por la cual este proyecto se vuelve atractivo es por la innovación que tiene porque actualmente solo hay en el mercado cerveza artesanal rubia, negra y roja, las mismas que no contienen ningún sabor a fruta como la que se plantea que es con frutas (limón y maracuyá) propias del Ecuador.

La cerveza es muy antigua. Los historiadores creen que ya existía en Mesopotamia y Sumeria en el año 10000 a.C. en el artículo “Ecuador: Hacia una nueva cultura de Cerveza Artesanal” publicado en la Revista Vinísimo se indica que los primeros antecedentes históricos se originan en el año 4000 a.C., lo que nos da a entender que es una bebida bastante conocida no solo en Ecuador sino en el resto del mundo por lo que nos ayudaría a llegar mucho más rápido a nuestro consumidor final. (Vinísimo, 2014)

La Organización Mundial de Salud (OMS) en su informe de mayo del 2014, dio a conocer que Latinoamérica ocupa el segundo lugar en el consumo de alcohol per cápita en el mundo; Chile y Argentina son los países con una ingesta anual per cápita de 9,6 litros y 9,3 litros, respectivamente. Ecuador se encuentra en noveno lugar en el consumo de 7,2 litros de alcohol luego de Venezuela, Paraguay, Brasil, Perú, Panamá, Uruguay. Por lo antes mencionado se estima que existiría una buena acogida por parte de los ciudadanos de Pichincha. (OMS, 2014) (Nacional, 2014) (OMS, América Latina, segunda región con mayor consumo de alcohol per cápita, 2014) (OMS, Argentina es el segundo país latinoamericano con más consumo de alcohol por persona, 2014)

Dentro de la lista existente de bebidas alcohólicas, en Ecuador el consumo de cerveza es del 67%, con este porcentaje se considera que sí se puede atraer

nuevos consumidores con la presentación de una nueva alternativa de bebida original versus las que ya existen que solo son con sabores tradicionales. (Organización Mundial de la Salud (OMC), 2014)

En Ecuador, hay entre 18 micro-cervecerías sin sumar las cervecerías caseras, las mismas que se encuentran establecidas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Montañita, Baños y Manta. Aunque al momento la productividad de este sector es muy pequeño, su cuota se duplica cada año e incentiva a que esta idea forme parte del crecimiento de productos realizados en Ecuador y al mismo tiempo contribuir al cambio de la matriz productiva (Revista Viníssimo, Septiembre-2014)

Dentro de este plan de negocios es importante saber, ¿cuál es la diferencia entre la cerveza artesanal y la industrial?, principalmente tenemos que la artesanal no contiene ningún conservante ni antioxidante y el proceso es realizado de una forma natural.

El Ecuador es un país con variaciones climáticas en cada una de sus regiones, lo mismo que le permite tener diversidad de frutas exquisitas, por lo cual al momento de utilizar en la cerveza un sabor a base de frutas del Ecuador como limón y maracuyá permitirá tener un producto de alta calidad.

1.1.2 Objetivos generales

Formular un plan de negocios para la elaboración y comercialización de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá en Ecuador en la provincia de Pichincha.

1.1.3 Objetivos específicos

- Determinar las oportunidades y amenazas de producir y comercializar cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá.
- Investigar el mercado de cerveza artesanal para conocer el crecimiento, ventajas y desventajas de la industria y su competencia.
- Calcular la demanda insatisfecha para establecer el tamaño del mercado al cual va a ir dirigido la cerveza artesanal.
- Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá en la provincia de Pichincha.
- Determinar el canal de distribución de la cerveza artesanal con cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá.

1.1.4 Hipótesis

La producción y comercialización de cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador es viable.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SU PRODUCTO

2.1 La industria

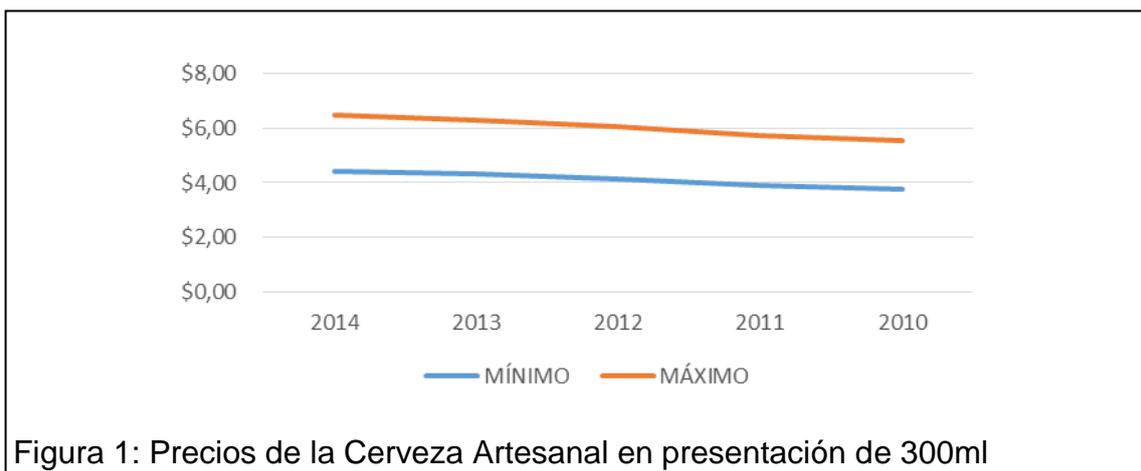
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0), misma que fue actualizado en junio del 2012, tomando en cuenta la clasificación del código de la actividad económica el presente plan de negocios de cerveza artesanal con frutas, se encuentra en la industria manufacturera. Dentro de ella, la elaboración de bebidas malteadas y de malta, específicamente constan en el subsector C1103.01: Elaboración de bebidas malteadas como: cervezas corrientes de fermentación alta, negras y fuertes, incluida cerveza de baja graduación o sin alcohol. (INEC, 2012)

2.1.1 Tendencias

En Ecuador de acuerdo a la Revista Viníssimo se encuentran 18 microcervecerías y otras cervecerías caseras. Por otro lado el Comercio nos dice que existen unas 42 cervecerías artesanales, la mitad se encuentra en Quito y según Fabián Gorostiaga (representante de la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales SECA) en los próximos años existirán de 100 a 150. Las microcervecerías se encuentran ubicadas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Montañita, Baños y Manta. (Viníssimo, 2014) (El Comercio, 2014)

La producción de cerveza artesanal en el Ecuador recientemente se encuentra en auge, su inicio fue en 2007.

Es importante indicar que los precios de la cerveza artesanal han variado del 2013 al 2014 en un 2.8% promedio (Figura 1), y el crecimiento es directamente proporcional, es decir que va pasando el tiempo y así mismo aumenta el precio.



Al momento de tomar en cuenta el sabor de la cerveza, se puede decir que ninguna es igual a otra porque mucho depende de la elaboración, métodos, ingredientes, fermentación, el agua lo que da un resultado de sabores muy diferentes.

Existen varios tipos de cerveza, hay dos grandes familias según la temperatura de fermentación de los mostos: alta (ale) y baja fermentación (lager), en cada una de ellas se pueden encontrar muchas variedades en función de su lugar de origen o los métodos de elaboración. (Viníssimo, 2014) (Cervecear, 2011)

Entre estos tipos de cerveza se encuentran la “ale” Mild Ale (no amarga), Bitter Ale (amarga), Pale Ale (translúcida, con menos lúpulo), Indian Pale Ale, Brown Ale y Old Ale envejecida o tradicional); Stout (cerveza negra, cremosa, amarga y ácida), que de acuerdo a la elaboración se puede dividir en secas y dulces; y la Porter (cerveza ligera, tostada, o negra). (Viníssimo, 2014) (Cervecear, 2011)

Las cervezas lager suelen ser ligeras, espumosas, suaves, de color ambarino o negro; a su vez, estas también tienen una gran variedad, desde rubias más claras o doradas, a las tostadas e incluso negras. Tomando en cuenta el origen se tiene a: Pilsen (clara, ligera, refrescante, es el tipo más extendido en España), Munich (de color más oscuro y sabor a malta), Viena (más bien dulce y de color rojizo, etc. (Viníssimo, 2014) (Cervecear, 2011)

En Ecuador, las cervezas que se venden son la rubia, negra y roja; por esta razón se realiza este plan de negocios con el fin de innovar una nueva cerveza con sabor a frutas (limón y maracuyá) y así llegar tanto a personas que consumen la cerveza actual y las que habitualmente no consumen este tipo de bebida.

El gasto mensual de los hogares ecuatorianos en bebidas alcohólicas es de USD \$3'486.731 y el de cerveza es de USD \$2'859.193 por mes con lo que se estima que el consumo promedio anual de cerveza en un ecuatoriano es de 27 litros. (Expresso, 2014)

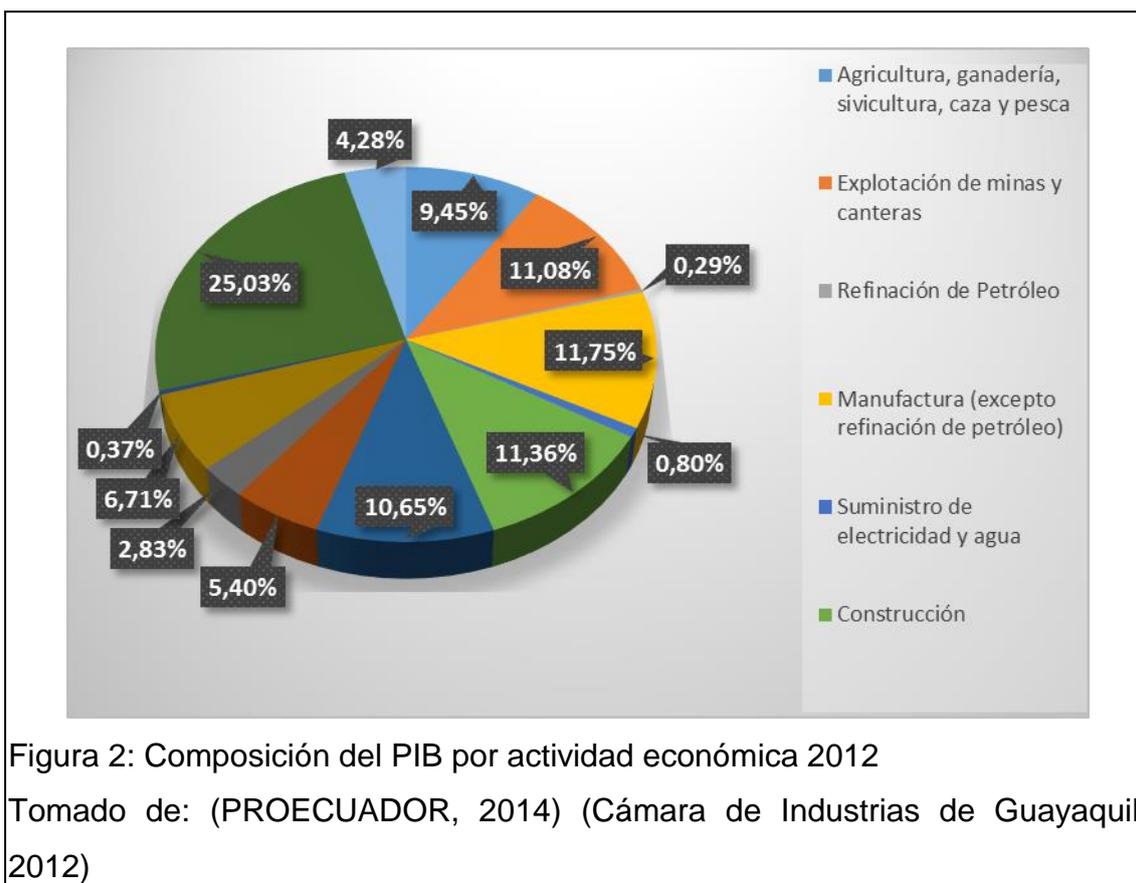
En julio del 2013 el INEC indicó que 900 mil individuos consumen alcohol en Ecuador, el 2.5% de la población entre 12 y 18 años consume algún tipo de bebida alcohólica. Además de 912576 que afirmaron que consumían alcohol, por género representan 89.7% a hombres y 10.3% a mujeres de los cuales semanalmente lo realizan el 41.8% y el 79.2% prefiere tomar solamente cerveza. (El Universo, Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, según el Inec, 2013)

En el Ecuador se realiza entre 50 mil y 60 mil litros al mes de cerveza artesanal lo que deja aproximadamente una facturación de 250 mil dólares. (Periódico Hoy, 2013)

Debido a la decisión del 15 de junio del 2012 del Comité de Comercio Exterior (COMEX) en el que se estableció una modificación arancelaria y cupos para importaciones. La cerveza de malta, el vino espumoso, la sidra y otras bebidas con alcohol tendrán que pagar un arancel mixto en base al precio y el grado de alcohol de lo que pagaban un arancel del 20%. Esto será de beneficio para la producción nacional porque los precios de los productos alcohólicos importados incrementarán, por ejemplo: una botella de whisky se conseguía a USD \$25.00 mientras que en la actualidad después de las sobretasas arancelarias se consigue a un costo de USD \$75.00. (El Comercio, Licores pagarán sobretasa

arancelaria adicional del 25%, marzo 2015) (El Comercio, 8 marcas pelean el mercado Premium, 2012)

En el año 2012 la industria manufacturera aportó al PIB con 11.75% (Figura 2), quedando así como la segunda mejor actividad económica con mayor porcentaje dentro de la tabla de composición del PIB.



En el 2012 el crecimiento de la producción manufacturera alcanzó a ser de 6.8%, este valor pertenece principalmente a los sectores de bebidas con un 21.9%, maquinarias y equipos con 21.8%, camarón con 19.6%, transporte en 15.7%, manufacturas 9.3%, lácteos 7.3%, entre otros. (Productividad, 2013)

Acorde al análisis realizado en cada uno de los puntos antes mencionados se puede indicar que la industria tiene un mercado interesante para el ingreso de la cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador.

2.1.2 Estructura de la industria

La industria se encuentra formada por cervecerías industriales y 42 microcervecerías que se basan en conservar la tradición de la elaboración de la cerveza utilizando 100% cebada para posteriormente venderla directamente a los consumidores mediante bares, restaurantes o lugares afines mientras que las industriales lo hacen por medio de supermercados, delicatessen, tiendas de barrio y especializadas en licores.

Existen ocho marcas que están enfocadas a un target más exigente que son: Corona, Heineken, Erdinger, Negra Modelo, Budweiser en lata, Miller Genuine Draft y Stella Artois, cervezas de malta que se importa. Estas cervezas representan un pequeño mercado (1.5%) cervecero local que se encuentra dominado por cervezas nacionales como Pilsener y Brahma. (El Comercio, 8 marcas pelean el mercado Premium, 2012)

Sin embargo en la tabla 1 se va a observar que existen 7 empresas en situación legal activa, que se encuentran registradas con el mismo código CIUU al cual pertenece el presente plan de negocios, en la Superintendencia de Compañías hasta el 2015. Adicionalmente se ha colocado la producción y participación de mercado que tienen cada una de las empresas que tienen las fábricas en la provincia de Pichincha, análisis con el cual se puede observar que la empresa con mayor participación de mercado es Latitud Cero con un 67.23 % y luego van las demás obteniendo una participación de 1 a un 11% .

Tabla 1: Compañías por actividad económica

COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, SITUACIÓN LEGAL ACTIVA	CIUDAD	PRODUCCIÓN MENSUAL EN LITROS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO SEGÚN PRODUCCIÓN
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.	QUITO	600	5,04%
BRILLENBAER COMPAÑÍA CERVECERA C.L.	QUITO	200	1,68%
CERVECERIA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA.LTDA.	QUITO	8000	67,23%
CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.	QUITO	800	6,72%
CERVECERIA SABAIBEER S.A.	QUITO	400	3,36%
CERVEMUT S.A.	TUMBACO	1200	10,08%
RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA	QUITO	700	5,88%

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2015)

A continuación se detallará más información de las empresas descritas en la tabla anterior: (Superintendencia de Compañías, 2015)

2.1.2.1 BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.

Fundada en 2012, establecida en el Barrio Carapungo, cantón Quito, provincia de Pichincha, empresa que comercializa, importa, exporta y distribuye cervezas; malta, licores; bebidas malteadas; bebidas carbonatadas; bebidas espirituosas; bebidas energizantes y bebidas hidratantes.

2.1.2.2 BRILLENBAER COMPAÑÍA CERVECERA C.L.

Fundada en 2014, establecida en el Barrio Mariana de Jesús, cantón Quito, provincia de Pichincha, empresa que elabora, comercializa, importa bebidas alcohólicas provenientes de la fermentación de la cebada.

2.1.2.3 CERVECERÍA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA. LTDA.

Fundada en 2014, establecida en el barrio California alta, cantón Quito, provincia de Pichincha, empresa que produce, comercializa, importa y exporta al por mayor y menor de cerveza, bebidas de moderación, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

2.1.2.4 CERVECERÍA PARAMOBRAUHAUS S.A.

Fundada en 2014, establecida en el barrio La Pradera, cantón Quito, provincia Pichincha, empresa que produce, distribuye, comercializa, compra y vende cerveza negra, malta, rubia, light y cerveza cero alcohol.

2.1.2.5 CERVECERÍA SABAIBER S.A.

Fundada en 2014, establecida en el barrio La Primavera, cantón Quito, provincia Pichincha, empresa que elabora, fabrica, distribuye, almacena, importa, exporta y comercializa alimentos, maltas y bebidas, incluyendo bebidas alcohólicas.

2.1.2.6 CERVEMUT S.A.

Fundada en 2014, establecida en el barrio Chiviqui, cantón Quito, provincia Pichincha, industria de producción y comercialización de bebidas y alimentos de consumo humano: se dedica a la producción, distribución y comercialización nacional e internacional de bebidas no alcohólicas y alcohólicas, especialmente cerveza.

2.1.2.7 RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA

Fundada en 2013, establecida en el barrio Planetas, cantón Quito, provincia Pichincha, empresa que brinda el servicio de restaurante y cervecería, incluida la elaboración de bebidas artesanales,

Por otro lado una investigación realizada por (ProChile, 2014) refleja las marcas y publicidades de ciertas cervezas artesanales del Ecuador (ver figura inferiores)



Adicionalmente ha identificado los principales actores de cerveza artesanal en los diferentes canales de distribución:

Bares:

- Brau Platz (Plaza Foch, Quito),
- Pub Beer (Plaza Foch, Quito),
- Cherusker (Plaza Foch, Quito),
- Jurgen Café (Quito y Cumbayá),
- Café Bar Cats (Quito),

Restaurantes:

- Mansión del Queso (Quito),
- Costa Nostra pizzería (Quito),

Ferias:

- Mercadito,
- Oktober Fest,
- Panchofest.

E commerce:

- Redes Sociales: Facebook, twitter, Instagram.
- Páginas Web: Olx, Que barato, Mercado Libre.

También tenemos los precios de referencia del año 2014/15 de la competencia en la industria (ver tabla 2). Esto nos ayudaría a verificar en qué porcentaje (alto, igual, bajo) se encontraría el precio de la Cerveza Maestra y también a observar cuanto es lo que el consumidor actualmente está dispuesto a pagar por una cerveza artesanal.

Tabla 2: Precios de cerveza 2014/15

PRECIOS DE CERVEZAS		
EMPRESAS	CIUDAD	PRECIO POR VASOS USD
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.	QUITO	\$ 1,28
BRILLENBAER COMPAÑÍA CERVECERA C.L.	QUITO	\$ 2,00
CERVECERIA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA.LTDA	QUITO	\$ 2,09
CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.	QUITO	\$ 7,00
CERVECERÍA SABAIBER S.A.	QUITO	\$ 2,90
CERVEMUR S.A.	TUMBACO	\$ 3,50
RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA	QUITO	\$ 4,00
LOS 3 MONJES	QUITO	\$ 4,00
ANDES BREWING	QUITO	\$ 5,00
CAMINO DEL SOL	QUITO	\$ 5,00
CHERUSKER	QUITO	\$ 3,00
LA CUCHARA DE SAN MARCOS	QUITO	\$ 5,00
DEL GALPÓN	AMAGUAÑA	\$ 6,00
JAVA	QUITO	\$ 4,00
MONKEY'S BREW	QUITO	\$ 4,00
BANDIDO QUITO BREWING	QUITO	\$ 3,00
SINNERS	QUITO	\$ 4,00
TURTLE'S HEAD PUB	QUITO	\$ 4,00
PRECIO POR VASO (PROMEDIO)		\$ 3,88

Tomado de: (ProChile, 2014) (El Universo , En Guayaquil se siente el aroma a cerveza, 2013)

El PVP por vaso en promedio en la industria según la competencia actual se encuentra en \$3.88

El negocio que se plantea: Producción de cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador en la provincia de Pichincha se encuentra en una industria fragmentada debido a que las barreras de entrada son altas, existen diversas empresas que realizan la cerveza artesanal para satisfacer las necesidades del mercado. Adicionalmente la producción de cerveza artesanal recién se encuentra en crecimiento, es prácticamente nueva a diferencia de la producción de cerveza industrializada que forma parte de la industria concentrada porque ya posee habilidades y recursos que han logrado que tenga una importante participación de mercado.

2.1.3 Cadena de valor de la industria

La cadena de valor fue diseñada por Michael Porter como una herramienta que ayude a las empresas a elaborar un análisis interno de las actividades relevantes que agregan valor a la compañía desde la producción del producto hasta la entrega del mismo al consumidor final.

En la Figura 5 se ve la cadena de valor de la industria cervecera, en la misma que se da importancia a la actividad de proveedores de insumo porque la materia prima es la parte esencial para que el producto final tenga un buen resultado, en este caso la cerveza artesanal con sabor a frutas. La ventaja competitiva en este mercado es cada una de las recetas que se tome en cuenta, en este proceso es fundamental la decisión que se tendrá con respecto al tiempo, parte del proceso en la que es mejor colocar la fruta y de qué forma (cáscara seca o fresca/jugo). Además las frutas que se decida mezclar con cada uno de los ingredientes de la cerveza.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el almacenamiento y transportación de las frutas, debido a que un error en el manejo puede causar un cambio en el sabor y aroma del producto terminado.



Figura 5: Cadena de valor de la industria cervecera

En la tabla 3 se puede verificar la cadena de valor del plan de negocios para cerveza artesanal con sabor a frutas, en esta la que resalta es la actividad de operaciones debido a que por la innovación del producto, que vamos a combinar cerveza con frutas ácidas, cítricas, en jugo, en cáscara el proceso es primordial para tener un producto final competitivo.

Tabla 3: Cadena de valor del Plan de Negocios para cerveza artesanal con sabor a frutas

Infraestructura				
Acción de apoyo para toda la empresa, ayuda en aspectos de financiación, planificación y relación con inversiones				
Recursos humanos				
Búsqueda de personal idóneo para la elaboración de la cerveza. Pagos de remuneraciones de acuerdo a la ley establecida. Motivación hacia los colaboradores por medio de capacitaciones.				
Desarrollo tecnológico				
Mejoramiento continuo en el proceso de producción, investigación y desarrollo de nuevos productos.				
Compras				
Obtención de útiles y equipos de oficina, maquinaria, insumos directos e indirectos (malta, lúpulo, cebada, etc.) e indirectos (envase, etiqueta, tillo) con el producto				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Recepción, Almacenamiento de insumos, Solicitud de requerimientos, Control de stock e inventario.	Preparación de la fruta, Montaje, Mantenimiento, Sanitización de equipos, Maceración, cocción, enfriamiento, fermentación, maduración y embalaje. Controlar y cumplir con los estándares de calidad de producción Bioseguridad.	Control de procesos, Control y procesamiento de requerimientos, Transporte adecuado.	Fuerza de venta, Selección de canales de distribución, Publicidad y promoción.	Fidelización del cliente, Servicio postventa, Control de satisfacción del cliente, Solución de quejas.

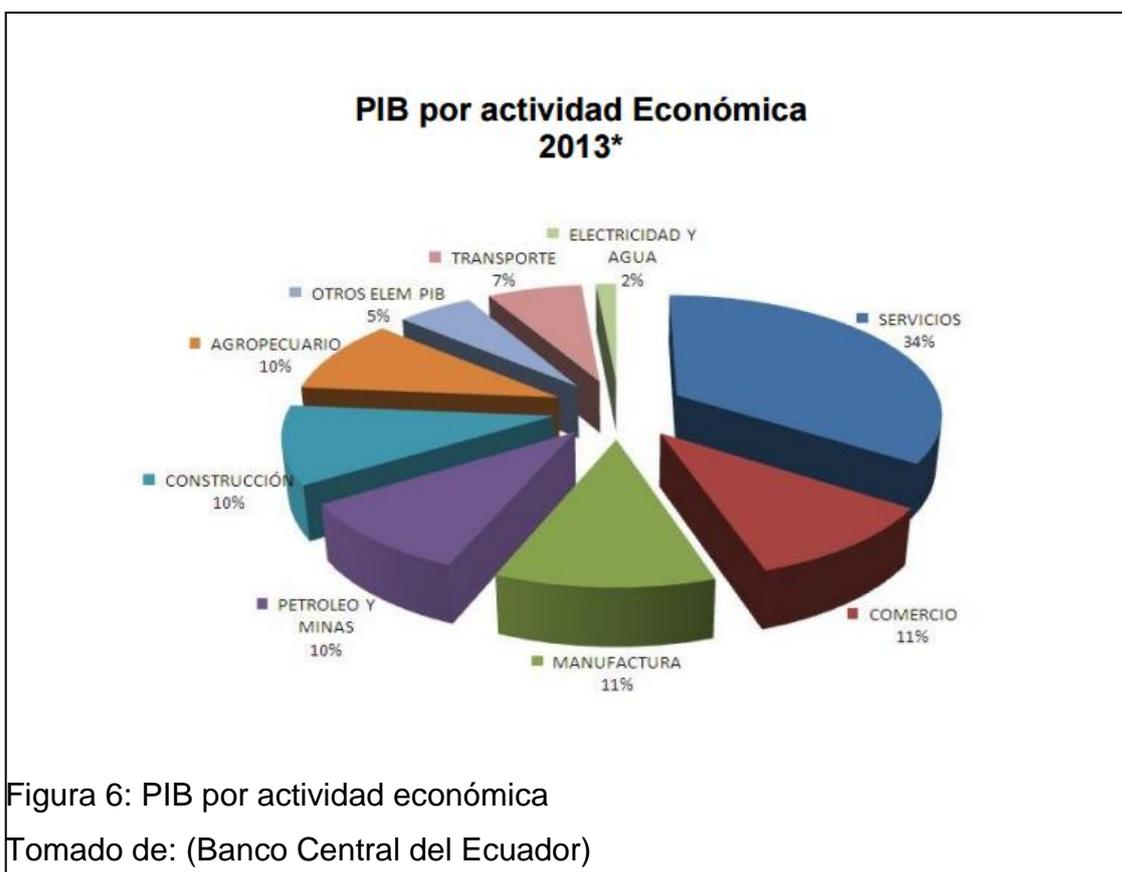
2.1.4 La actividad económica de la agricultura, acuicultura y pesca

Para poder tener el producto (cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador) que se plantea en este plan de negocios se necesita de las frutas que

en este caso son materia prima complementaria y se encuentran en la industria de la agricultura dentro del cual la maracuyá se ubica en el subsector del cultivo frutas tropicales y subtropicales a diferencia del limón que está en el cultivo de cítricos.

En la Superintendencia de Compañías se encuentran con situación legal activa 5 al cultivo de maracuyá y 7 al cultivo de limón; cada una distribuida en territorio ecuatoriano. (Superintendencia de Compañías, 2015)

En la figura 4 la agricultura (sector agropecuario) compone el PIB con un 10% tomando un sexto lugar como actividad económica que más aporte realiza.



Los precios de las frutas varían en todo el transcurso del año esto debido a los cambios climáticos, condiciones de suelo, plagas que pueden existir en el país.

2.1.5 Factores económicos y regulatorios

En el Ecuador el principal recurso económico es la exportación del petróleo pero en los últimos tiempos el precio de barril de petróleo ha tenido una baja (ver figura 7), en enero del 2015 el crudo referencial para el Ecuador West Texas Intermediate (WTI) se encontraba en USD 45, mismo que es el más bajo en seis años.

En seis años Ecuador se ha encontrado contribuido por precios altos del petróleo reflejados en las exportaciones que lograron 776.8 millones de barriles por un valor total de USD 65.6 mil millones; esto ha ayudado a financiar inversiones y gastos gubernamentales. En los años desde el 2009 al 2014 el Presupuesto General del Estado (PGE) ha tenido un incremento cerca del 80% que ha permitido que el producto interno bruto (PIB) obtenga un crecimiento del 4% y 8% anual, a diferencia del 2015 que el incremento del PGE es del 2%. (Ochoa & Villacreses, 2015)

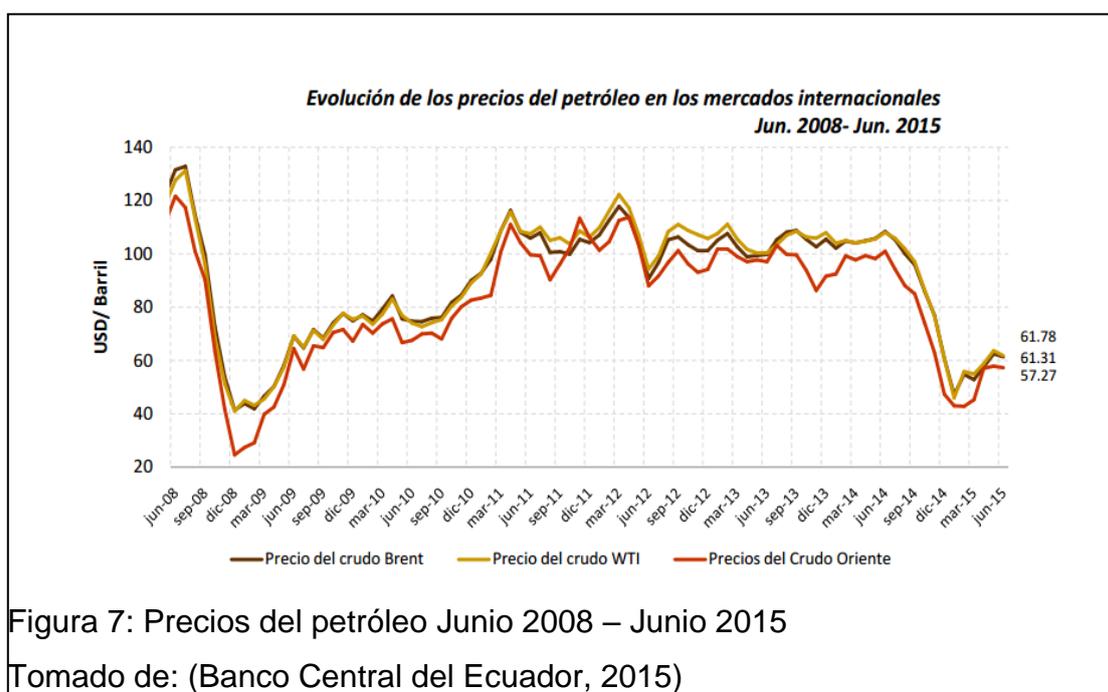


Figura 7: Precios del petróleo Junio 2008 – Junio 2015

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.1.5.1 Producto interno bruto del Ecuador (PIB)

De acuerdo al informe del BCE publicado trimestralmente indica que al primer trimestre de 2015, la economía creció en el 3% anual (t/t-4), y en el 2014 en el mismo trimestre tuvo una reducción de 1,3 p.p. Al mismo tiempo su variación trimestral (t/t-1) logró una tasa negativa de 0,5%, es decir 1 p.p. por debajo de la evolución obtenida en el trimestre inmediatamente anterior (0,5%). Según BCE el PIB en términos nominales (corrientes) al finalizar el 2015 alcance los USD100.048 millones.

En la siguiente figura se puede observar que la economía nacional muestra una desaceleración, lo cual refleja un 2015 de dificultades principalmente a la caída del precio del petróleo lo que haría difícil mantener el crecimiento de años anteriores.

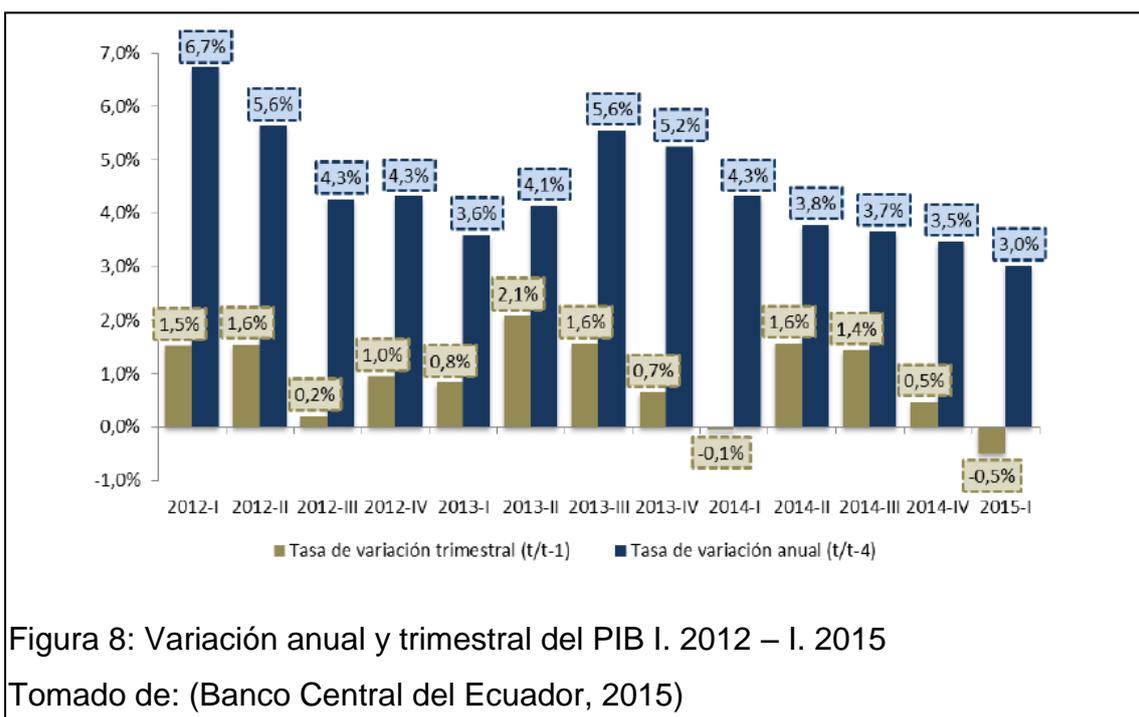


Figura 8: Variación anual y trimestral del PIB I. 2012 – I. 2015

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las proyecciones de crecimiento del PIB ecuatoriano en el 2015 se encuentran cerca del 0.44%, esto por cifras oficiales en el país y organismos multilaterales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica una caída del PIB del Ecuador de 0.6%, y en el 2016 un crecimiento del 0.1%

Sí se observa la economía por tipo de actividad económica se tiene que el primer trimestre de 2015 nueve de los dieciocho sectores que forman parte del valor bruto del PIB por industria, crecieron con respecto al mismo trimestre del año previo, así:

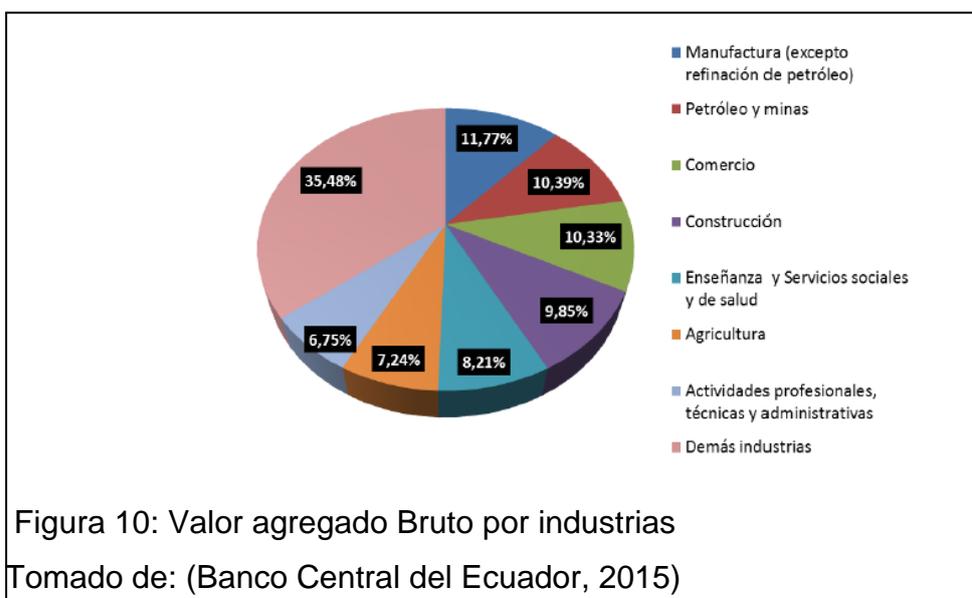
- El sector de suministro de agua y electricidad fue la industria con mejor desempeño al reportar una variación anual de 13 p.p.,
- seguido por pesca (excepto camarón) que logró un incremento de 11,70 p.p., y,
- en tercer lugar se la administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria que creció al primer trimestre del presente año 10,06 p.p.

En el siguiente gráfico se identifica que la variación anual del PIB en industria manufacturera, donde se encuentra el proyecto de la “producción de cerveza artesanal con sabor a frutas” tuvo un desempeño negativo al primer trimestre del 2015, es decir versus el 2014 fue decreciente.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2014-I	2015-I		Var. p-p
Suministro de electricidad y agua	-0,89%	12,11%	↑	13,00%
Pesca (excepto camarón)	-5,99%	5,71%	↑	11,70%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	-1,57%	8,49%	↑	10,06%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	0,67%	6,65%	↑	5,98%
Actividades de servicios financieros	1,84%	7,00%	↑	5,16%
Correo y Comunicaciones	-1,51%	2,58%	↑	4,09%
Comercio	3,17%	3,48%	↑	0,31%
Otros Servicios *	2,65%	2,94%	↑	0,30%
Transporte	6,15%	3,35%	↓	-2,80%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	9,63%	6,65%	↓	-2,98%
Agricultura	4,22%	0,92%	↓	-3,30%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	5,17%	1,61%	↓	-3,55%
Construcción	6,25%	0,60%	↓	-5,65%
Servicio doméstico	5,03%	-0,88%	↓	-5,91%
Alojamiento y servicios de comida	10,83%	-0,33%	↓	-11,16%
Petróleo y minas	12,71%	0,74%	↓	-11,97%
Acuicultura y pesca de camarón	22,22%	4,31%	↓	-17,91%
Refinación de Petróleo	9,72%	-34,20%	↓	-43,92%
PIB REAL TOTAL	4,33%	3,02%	↓	-1,30%

Figura 9: Variación anual del PIB por actividad económica I. 2014 – I. 2015
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Adicionalmente por participación, el PIB durante el primer trimestre de 2015, evidenció que el 64,52% de la producción nacional se concentró en 7 industrias, dentro de ellas la manufactura con el 11,77%, por otro lado las 11 industrias restantes conformaron el 35,48% de la producción nacional, dentro de las cuales la de servicio doméstico fue la que menos contribuyó, siendo este el 0,26%.



PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo) - Por clase de actividad económica

Al ser la industria manufacturera el segmento económico con mayor participación en la producción nacional al primer trimestre de 2015, es importante evidenciar su evolución por tipo de sub actividades económicas, dentro de ellas la elaboración de bebidas en la que se encuentra el tema del proyecto en mención.

Según el crecimiento proyectado por el Banco Central del Ecuador, al cierre del año 2015 la actividad de fabricación de equipo de transporte sería la que mayor crecimiento (respecto a 2014) presente, con una variación anual de 6,7 puntos porcentuales, considerando que al cierre de 2014 esta clasificación reflejó un decrecimiento anual de 2,5%.

Por su parte, la elaboración de bebidas presentó un crecimiento del 5.5 puntos porcentuales (ver siguiente figura), con lo cual se puede indicar que la producción de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá formaría parte del aporte al crecimiento de la industria manufacturera en la que se encuentra inmersa, ayudando por ende al crecimiento económico del sector y del país.

MANUFACTURA (EXCEPTO REFINACIÓN DE PETRÓLEO)		
Clase de Actividad Económica	2014	2015 (prev)
Fabricación de equipo de transporte	-2,5%	↑ 4,2%
Elaboración de bebidas	0,3%	↑ 5,8%
Fabricación de muebles	-0,1%	↑ 4,5%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	0,7%	↑ 4,3%
Elaboración de azúcar	0,2%	↑ 3,8%
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	0,8%	↑ 4,0%
Industrias manufactureras ncp	-0,8%	↑ 2,0%
Producción de madera y de productos de madera	1,8%	↑ 3,6%
Elaboración de otros productos alimenticios	2,8%	↑ 4,2%
Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	3,6%	↑ 5,0%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2,5%	→ 2,5%
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	-1,8%	↓ -2,0%
Fabricación de sustancias y productos químicos	5,0%	↓ 4,5%
Elaboración de tabaco	0,5%	↓ 0,0%
Fabricación de productos del caucho y plástico	4,6%	↓ 3,9%
Fabricación de papel y productos de papel	4,0%	↓ 3,2%
Procesamiento y conservación de camarón	13,5%	↓ 12,4%
Fabricación de maquinaria y equipo	5,4%	↓ 4,0%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	5,5%	↓ 3,7%
PIB REAL TOTAL	3,8%	↓ 1,9%
Procesamiento y conservación de carne	4,6%	↓ 2,0%
Elaboración de productos lácteos	8,7%	↓ 5,1%
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	21,0%	↓ 4,1%

Figura 11: PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo) - Variación anual y previsiones 2014-2015*

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

*Según proyecciones de BCE

2.1.5.2 Inflación

La inflación es un indicador económico que muestra el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios en la economía de un país en un período determinado. Para sus resultados se usa el Índice de Precios al Consumidor (IPC).

En el segundo trimestre del 2015 inflación anual cerró con una tasa de 4,87%, misma que fue superior en 1,20 p.p. a la presentada en el 2014 a finales del mismo trimestre, cuando la inflación fue una tasa anual de 3,67%. A su vez, la inflación mensual a junio del 2015 alcanzó una variación de 0,41%, tasa que se mostró superior frente a la alcanzada en el mes de mayo del mismo año (0,18%).

Al cierre del primer semestre de 2015, la inflación acumulada entre enero y junio registró una tasa de 3,08%, misma que estuvo por encima de la tasa acumulada en el primer semestre del 2014 (1,89%), y frente al segundo semestre del 2014 (julio-diciembre 2014), cuya tasa acumulada fue de 1,72%.

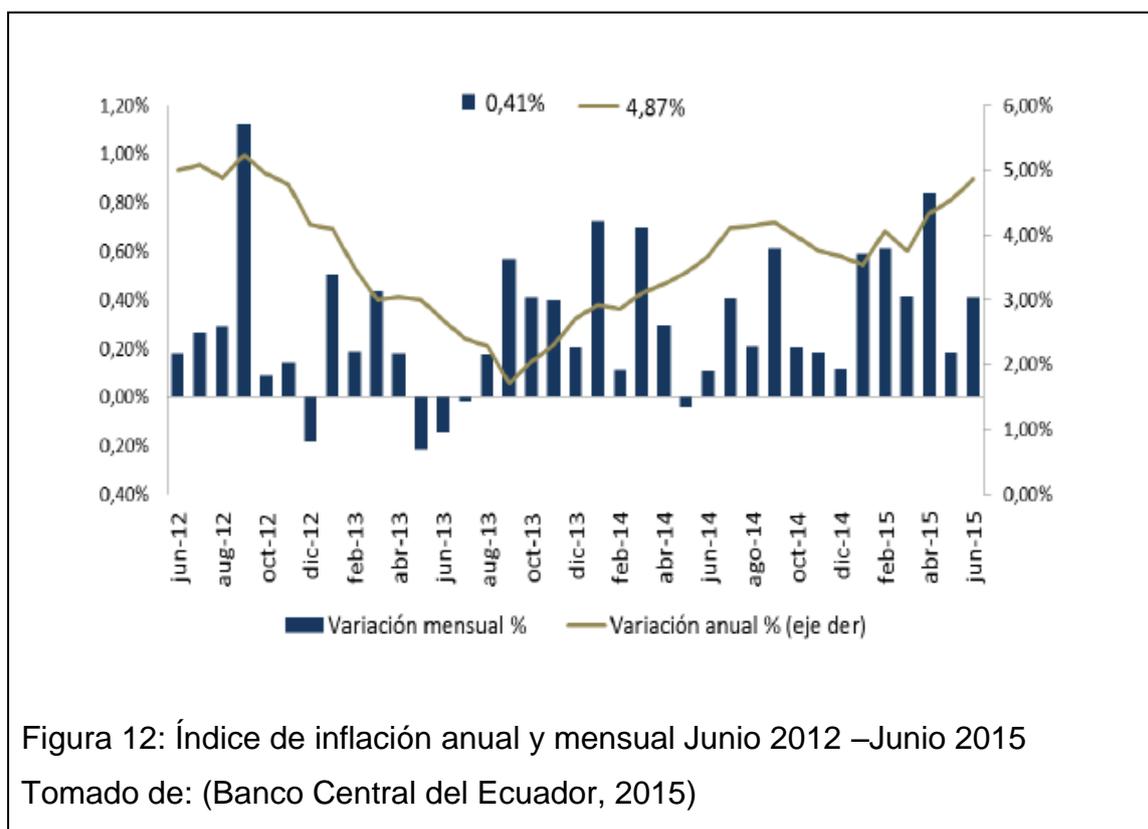
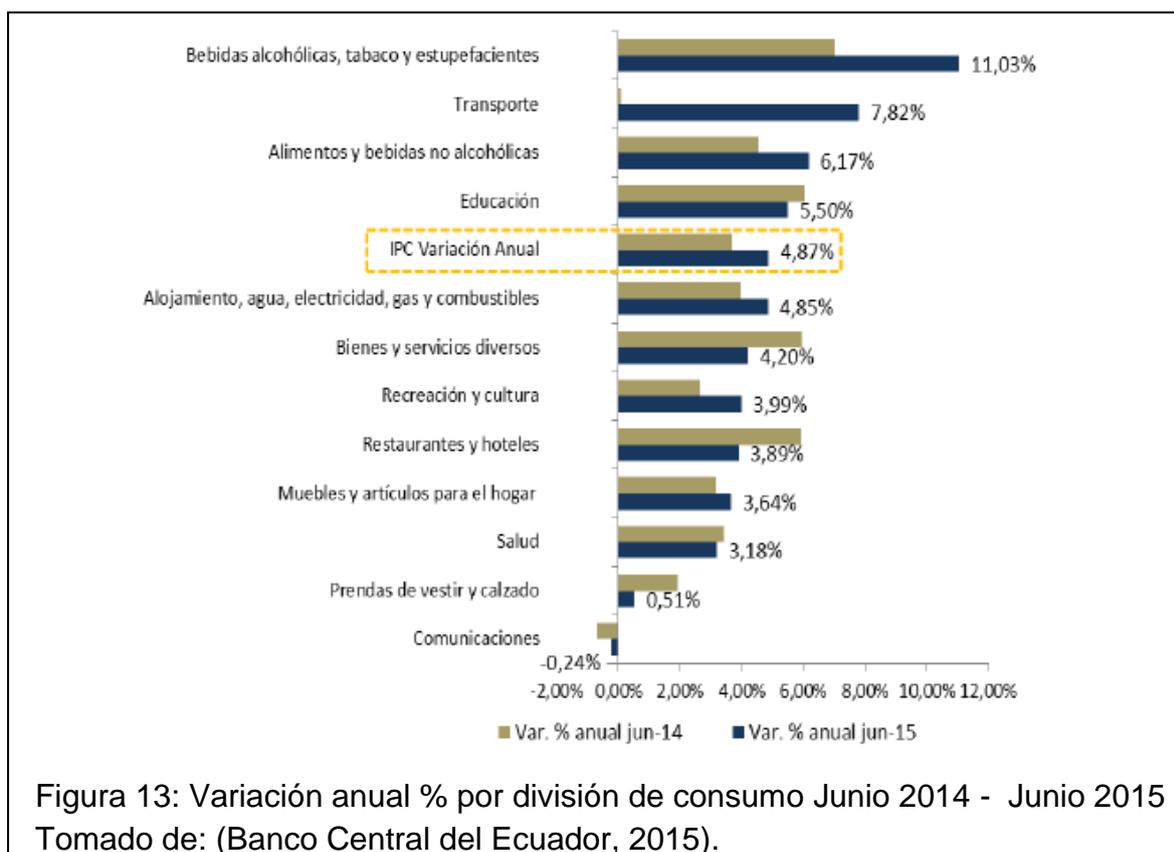


Figura 12: Índice de inflación anual y mensual Junio 2012 –Junio 2015

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Por divisiones de consumo, la variación de precios anual registrada entre junio de 2014 y 2015, reflejó que el segmento de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes fue el que más aumentó su nivel de precios, pasando del 7,02% al 11,03%, respectivamente, lo que esta división explica más del 25% de la inflación total. Otras divisiones que presentaron una mayor variación de precios con respecto al año previo fueron: transporte con 7,82% anual, seguido por alimentos y bebidas no alcohólicas (6,17% anual), alojamiento, agua, electricidad, gas y combustibles (4,85% anual), recreación y cultura (3,99% anual) y muebles y artículos para el hogar con 3,64%. Por otro lado la única división que cerró en junio 2015 con una variación de precios negativa (-0,24%) fue la de comunicaciones.

Es importante recalcar que uno de los factores para que la inflación tenga un aumento en bebidas alcohólicas es debido a los impuestos que se colocaron, motivo por el cual estos tienen un mayor costo y a la vez se genera la oportunidad del ingreso de productos nacionales en el mercado.



2.1.5.3 Tasas de interés

Las tasas de interés activas referenciales a junio de 2015 reflejaron una reducción general, a excepción del segmento productivo corporativo y empresarial que reportaron un incremento anual de 0.51 y 0.24 puntos porcentuales (p.p.) respectivamente, ubicándose en 8.70% y 9.78% respectivamente. El segmento de microcrédito de forma agregada fue aquel que presentó mayores caídas en sus tasas de interés, es así que la tasa de microcrédito minorista se redujo en 1,07 p.p., seguida del segmento de acumulación simple que retrocedió en 0,22 p.p. y la de acumulación simple con 0,14 p.p.; por otro lado el segmento de consumo reportó a junio de 2015 una tasa activa promedio de 15,84%, es decir, 0,15 p.p. por debajo de la tasa reportada hace un año atrás (15.99%).

Tabla 4: Tasas de interés activas efectivas vigentes por segmentos de crédito Junio 2014 y Junio 2015

Tasas de Interés			
Junio 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.19	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.54	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.28	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.99	Consumo	16.30
Vivienda	10.89	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.16	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.08	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.54	Microcrédito Minorista	30.50

Tasas de Interés			
junio 2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.70	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.78	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.16	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.84	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Vivienda de Interés Público		Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.02	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	24.86	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	27.47	Microcrédito Minorista	30.50

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

2.1.5.4 Aspectos políticos

Actualmente el Ecuador se encuentra dirigido por Rafael Correa que representa al partido político Alianza País que inició en el mismo año que Rafael ganó la presidencia por primera vez; en el 2009 fue reelecto en primera vuelta con un 52% de votos ganando su segundo mandato hasta el año 2013 que ganó por tercera vez, período que concluye en el 2017.

En los espacios más importantes en este período (2013-2017) que competen a este plan de negocios se encuentra el cambio de la matriz productiva que es la interacción entre los productos, procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos. Como sectores priorizados se han establecido 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, en los que se encuentran los alimentos procesados, en este caso la producción y cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador. (SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO , 2013). Es importante indicar que se incluye a la cerveza artesanal en el grupo de alimentos debido a que varios estudios han demostrado que sí se consume cerveza de forma moderada viene a ser una bebida natural y saludable así Nutrición y Calidad, la Revista Nutrición, el Centro de Información Cerveza y Salud y Fábricas Nacionales de Cerveza indican que un consumo ligero de alcohol tiene efectos positivos para el organismo, aumenta el colesterol asociado a las lipoproteínas de alta densidad (HDL), este aumento del colesterol bueno reduce los riesgos de enfermedades y accidentes cardio vasculares. Adicionalmente también ayuda a retrasar la aparición de la menopausia, lo que conlleva un menor riesgo de sufrir osteoporosis y enfermedades coronarias. El agua y la cebada sufren un intenso tratamiento térmico en el proceso de fabricación, que destruye cualquier microorganismo presente, y los alfa-ácidos que aporta el lúpulo, la presencia de alcohol y el bajo pH reducen el riesgo de posibles recontaminaciones microbianas. Debido a sus componentes la cerveza consta de una serie de propiedades funcionales (Nutricion y Calidad, s.f.) (Carbonell Talón), (Sendra & Carbonell, 1999) (Fabricas Nacionales de Cerveza, 2015)

En el tema de negociación se identifica algunos componentes problemáticos que existen (ver figura inferior), los mismos que pueden ser puntos en contra para la durabilidad y rentabilidad del plan de negocios planteado. El factor más alto y preocupante es la Corrupción con 16.5% seguido por las Regulaciones Laborales Restrictivas con 12.9% lo que puede influir en generar inconvenientes de nuevos desarrollos por las empresas pequeñas que desean ingresar al mercado. (Cámara De Comercio De Guayaquil, 2012)



Figura 14: Factores más problemáticos para hacer negocios en Ecuador según ICG

Tomado de: ICG (Cámara De Comercio De Guayaquil, 2012)

La corrupción afecta a la industria debido a que los insumos son importados y pueden existir empresas que para poder entregar una cerveza con un menor costo ofrezcan coimas a los funcionarios aduaneros para pagar menos aranceles, logrando con esto competir en el mercado de una forma desleal y no ética.

Uno de los puntos que también se deben tener presentes es la protección del medio ambiente, existe la Ley de Prevención y Control de la Contaminación ambiental misma que tiene como objetivo el controlar y prevenir la

contaminación ambiental de los recursos agua, aire y suelo; por esta razón en este proyecto se optará por tener un control de los procesos de producción sean realizados de una manera limpia y se utilizará materia prima no tóxica para la salud y de bajo impacto ambiental. Así también las maquinarias a utilizar no son dañinos al ambiente con la finalidad de cuidar y preservar el buen vivir de los ciudadanos.

2.1.5.5 Reglamentos

Al exponer en este plan de negocios la producción y comercialización de una cerveza artesanal y perteneciente al grupo “PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y ADITIVOS ALIMENTARIOS (INDUSTRIA – MEDIANA INDUSTRIA – PEQUEÑA INDUSTRIA – ARTESANAL – MICROEMPRESA)”; de acuerdo al Ministerio de Salud Pública debe presentar los siguientes requisitos: (Ministerio de Salud Pública, s.f.)

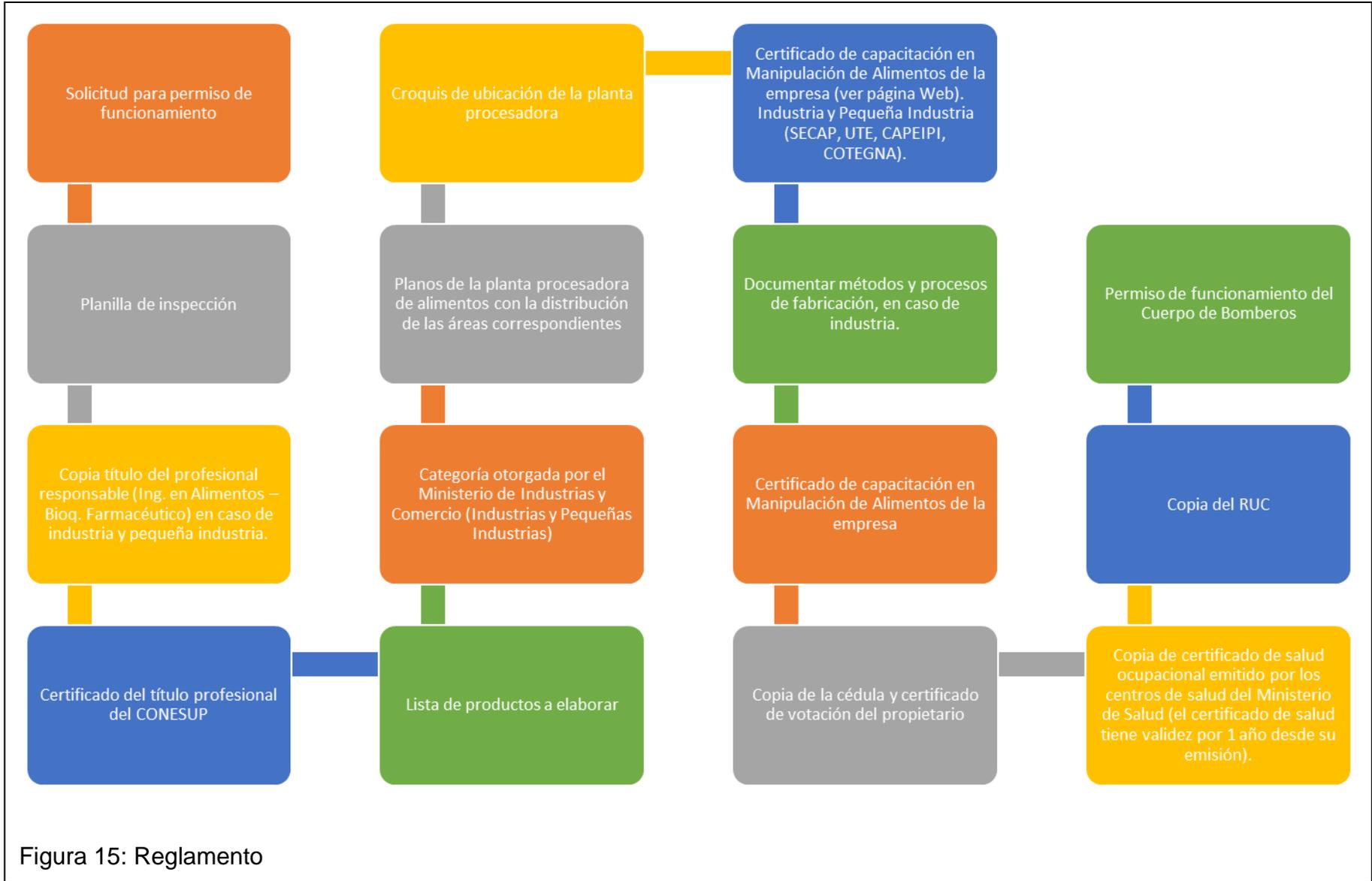


Figura 15: Reglamento

Por otro lado el SRI nos indica que para dar cumplimiento con lo señalado en los artículos 76 y 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno, el cálculo del ICE para bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, considerará lo siguiente:

La tarifa específica de USD 7,10 vigente para el año 2015 que se aplicará sobre el total de litros de alcohol puro que contiene cada bebida alcohólica, para lo cual multiplicará el volumen en litros del licor, por el grado alcohólico expresado en la escala Gay Lussac de la bebida, detallado en el Registro Sanitario correspondiente.

De conformidad con la aplicación de la Resolución NAC-DGERCGC14-00001107, si el precio ex fábrica supera los USD 4,20 o el ex aduana supera los USD 3,60 por litro de bebida alcohólica, se deberá aplicar directamente la tarifa advalorem del 75% sobre dicho valor. Si el precio ex fábrica o ex aduana son inferiores a los referidos montos, no se realizará dicho cálculo.

El ICE que se deberá pagar al momento de la desaduanización de las bebidas alcohólicas importadas o en la primera etapa de comercialización en el caso de producción nacional, será la sumatoria de los valores resultantes de las operaciones detalladas anteriormente. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2015)

2.1.5.6 Trámites para la creación de una empresa (legal)



2.1.5.6.1 Reglamentación legal bebidas alcohólicas (cerveza artesanal)

Al exponer en este plan de negocios la producción y comercialización de una cerveza artesanal se debe tener en cuenta los siguientes reglamentos vigentes en nuestro país como lo son:

Toda empresa que se encuentre dentro del grupo “PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y ADITIVOS ALIMENTARIOS (INDUSTRIA – MEDIANA INDUSTRIA – PEQUEÑA INDUSTRIA – ARTESANAL – MICROEMPRESA)”; de acuerdo al Ministerio de Salud Pública debe presentar los siguientes requisitos (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2015)

- Solicitud para permiso de funcionamiento
- Planilla de Inspección
- Copia título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioq. Farmacéutico) en caso de industria y pequeña industria.
- Certificado del título profesional del CONESUP
- Lista de productos a elaborar
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industrias y Pequeñas Industrias)
- Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes
- Croquis de ubicación de la planta procesadora
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa (ver página Web). Industria y Pequeña Industria (SECAP, UTE, CAPEIPI, COTEGNA).
- Documentar métodos y procesos de fabricación, en caso de industria.
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa (ver página Web).
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.

- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión).
- Copia del RUC del establecimiento.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

2.1.5.7 Población

El entorno demográfico influye positivamente en la industria debido a que el aumento continuo de la población indica que existirá permanentemente aumento de consumidores en el mercado.

Según información del INEC, en la provincia de Pichincha en el 2014 estimó tener 2891472 personas y en el 2015 tiene estimado un crecimiento del 1.94%;

Tabla 5: Población del Ecuador por regiones y provincias y respectivas proyecciones

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO											
PERÍODO 2010 - 2020											
POBLACIÓN TOTAL											
REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
TOTAL PAÍS	15.012.228	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643
REGIÓN SIERRA	6.692.336	6.808.224	6.924.765	7.041.335	7.157.782	7.273.937	7.389.686	7.504.942	7.619.649	7.733.725	7.847.136
AZUAY	739.520	753.493	767.695	781.919	796.169	810.412	824.646	838.859	853.070	867.239	881.394
BOLÍVAR	191.631	193.689	195.719	197.708	199.646	201.533	203.344	205.094	206.771	208.384	209.933
CAÑAR	235.814	240.248	244.754	249.297	253.863	258.450	263.048	267.643	272.236	276.819	281.396
CARCHI	171.746	173.410	175.050	176.662	178.228	179.768	181.265	182.719	184.136	185.523	186.869
COTOPAXI	424.663	431.243	437.826	444.398	450.921	457.404	463.819	470.167	476.428	482.615	488.716
CHIMBORAZO	476.255	481.498	486.680	491.753	496.735	501.584	506.325	510.935	515.417	519.777	524.004
IMBABURA	413.657	419.919	426.223	432.543	438.868	445.175	451.476	457.737	463.957	470.129	476.257
LOJA	467.671	473.331	478.964	484.529	490.039	495.464	500.794	506.035	511.184	516.231	521.154
PICHINCHA	2.667.953	2.723.509	2.779.370	2.835.373	2.891.472	2.947.627	3.003.799	3.059.971	3.116.111	3.172.200	3.228.233
TUNGURAHUA	524.048	530.655	537.351	544.090	550.832	557.563	564.260	570.933	577.551	584.114	590.600
SANTO DOMINGO	379.378	387.229	395.133	403.063	411.009	418.957	426.910	434.849	442.788	450.694	458.580
REGIÓN COSTA	7.499.401	7.616.555	7.733.291	7.849.237	7.964.269	8.078.285	8.191.269	8.303.168	8.413.888	8.523.453	8.631.859
EL ORO	624.860	634.481	644.000	653.400	662.671	671.817	680.845	689.760	698.545	707.204	715.751
ESMERALDAS	551.712	561.605	571.382	581.010	590.483	599.777	608.906	617.851	626.626	635.227	643.654
GUAYAS	3.778.720	3.840.319	3.901.981	3.963.541	4.024.929	4.086.089	4.146.996	4.207.610	4.267.893	4.327.845	4.387.434
LOS RÍOS	805.514	817.676	829.779	841.767	853.622	865.340	876.912	888.351	899.632	910.770	921.763
MANABÍ	1.420.348	1.436.259	1.451.873	1.467.111	1.481.940	1.496.366	1.510.375	1.523.950	1.537.090	1.549.796	1.562.079
SANTA ELENA	318.247	326.215	334.276	342.408	350.624	358.896	367.235	375.646	384.102	392.611	401.178
REGIÓN AMAZÓNICA	760.853	780.529	800.285	820.024	839.722	859.385	878.996	898.547	918.016	937.406	956.699
MORONA SANTIAGO	153.163	157.551	161.948	166.345	170.722	175.074	179.406	183.728	188.028	192.301	196.535
NAPO	106.953	109.514	112.151	114.805	117.465	120.144	122.838	125.538	128.252	130.976	133.705
PASTAZA	86.470	89.053	91.699	94.373	97.093	99.855	102.655	105.494	108.365	111.270	114.202
ZAMORA CHINCHIPE	95.194	97.676	100.170	102.684	105.213	107.749	110.296	112.835	115.368	117.899	120.416
SUCUMBÍOS	181.287	186.072	190.896	195.759	200.656	205.586	210.532	215.499	220.483	225.481	230.503
ORELLANA	137.786	140.663	143.421	146.058	148.573	150.977	153.269	155.453	157.520	159.479	161.338
REGIÓN INSULAR	25.884	26.576	27.284	28.000	28.726	29.453	30.172	30.890	31.600	32.320	33.042
GALÁPAGOS	25.884	26.576	27.284	28.000	28.726	29.453	30.172	30.890	31.600	32.320	33.042
ZONAS NO DELIMITADAS	33.754	34.547	35.348	36.153	36.967	37.784	38.607	39.430	40.255	41.082	41.907

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

2.1.5.8 Aspectos Sociales y Culturales

En la cultura ecuatoriana los festejos, las penas de la vida son perfectos pretextos para suministrar bebidas alcohólicas en actos públicos y/o privados.

El sociólogo Carlos Tutivén en el artículo “Los hogares ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas” publicado en el Comercio nos indica que beber alcohol en el Ecuador es un rito social, es una bebida de relación que permite inhabilitar el estrés y las tensiones que una persona va guardando, puede causar un relajamiento temporal, puede permitir que se olviden de las preocupaciones; por último puede denominarse una terapia social. (Comercio , 2014)

En ocasiones el consumo de alcohol se asocia al clima, por ejemplo cuando hay un ambiente de calor un ecuatoriano normalmente dice llego el “sol bielero” y se reúne con amigos, familiares y en medio de la conversación/encuentro las cervezas deben estar de por medio.

En una publicación del INEC se indica que los datos estadísticos arrojan que el Ecuador da cuenta de una sociedad sumida en una cultura del alcohol que se encuentra legitimado en la vida cotidiana, pasando por todos los niveles sociales, desde familias con ingresos salariales mínimos hasta máximos. (INEC)

El impacto que causan los aspectos sociales y culturales a la industria de bebidas alcohólicas es muy interesante porque se puede ver que existe un mercado que se suma a la cultura alcohólica. Actualmente el consumir alcohol se ha puesto de moda y se encuentra en todas partes.

En los últimos años se ve que las empresas se encuentra sacando al mercado diversos tipos de sabores de cerveza, mismo que refleja que los consumidores cada día son más exigentes y se debe satisfacer el paladar del mismo.

2.1.5.9 Aspecto tecnológico

Ecuador es un país que aún no tiene un enfoque importante en el aspecto tecnológico tanto en maquinaria, innovación, técnicas de la información y comunicación; esto lo podemos verificar en la siguiente tabla en donde la inversión que se está haciendo en el país en materia de Investigación y Desarrollo, medida en función del PIB es la más baja vs. otros países.

Tabla 6: Inversión del país en I y D

Inversión del país en I y D	% del PIB
Brasil	0,91
Chile	0,68
Ecuador	0,06
España	1,07
Estados Unidos	2,7
Promedio Latinoamérica	0,62
Deseable, según la UNESCO	1

Tomado de: Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (VIVIR, 2015)

Sin embargo cada día se va mejorando este aspecto así el ministro Ricardo Patiño indica que actualmente se invierte el 0.75% del PIB en investigación y desarrollo pero se debería llegar al 1.5% del PIB para lograr estar en la vanguardia de la ciencia y tecnología (EL UNIVERSO, 2015)

Adicionalmente es importante indicar que la Ciudad del Conocimiento (YACHAY) una de las grandes ideas del Gobierno generará una ayuda a la tecnología. Con una inversión inicial de USD 400 millones se encontrará enfocada en las áreas: Ciencias de la Vida, Nanociencia, Energía Renovable, Cambio Climático, Tecnologías de la Información, Comunicación y Petroquímica; (EL COMERCIO, 2013), así se puede indicar que este proyecto será de gran ayuda para la industria manufacturera porque existirá un estudio ampliado sobre tecnología e innovación que coadyuve a la competitividad y a su vez favorezca a la economía ecuatoriana.

Por otro lado, El Foro Económico Mundial, mismo que analiza sobre los avances tecnológicos, ha ubicado al Ecuador en el puesto 76 en el año 2015-2016 entre 140 países; en el año 2012-2013 se encontraba en el puesto 86 de 144 países, en el ranking del 2013-2014 se colocó en el 71, entre 148 naciones, y en el período que recién acabó 2014-2015 Ecuador no fue considerado. (REVISTA LIDERES, 2015)

La tecnología es un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. No obstante la tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en la mediana y pequeña, esto se debe a la dimensión de la compañía y como consecuencia al ámbito de la actuación de la misma y su capacidad de inversión y gestión aunque poco a poco esta diferencia se está acortando ya que las pequeñas y medianas empresas están siendo conscientes de que el uso de la tecnología es cuestión clave para la expansión y supervivencia.

El modelo industrial con el valor agregado de la tecnología posibilita la producción masiva de los productos. La automatización es un sistema donde transfieren las tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos aun conjunto de elementos tecnológicos.

La cerveza artesanal a nivel tecnológico ha ido evolucionando porque anteriormente todos lo realizaban “caseramente”, es decir que con un poco de malta, agua, lúpulo y levadura, unos trastos, frascos de vidrio y un espacio en el garaje de su casa fabricaban cerveza y actualmente también lo pueden hacer pero esto no permite llevar control en los estándares de calidad, no se puede mantener consistencia en los procesos y es aquí cuando se genera el problema y se necesita de la tecnología debido a que en su implementación se aumenta la eficacia de cada proceso, ahorra costos y aumenta la producción.

2.1.6 Canales de distribución

Los canales de distribución son organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto/servicio esté disponible para el uso o consumo del consumidor final. (UDIMA, 2014)(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Las formas de llegar al consumidor final son:

- **Directo: Fabricante – Consumidor Final:** Este es el canal más corto porque los productos se venden directamente al consumidor sin ningún tipo de intermediario.
- **Corto: Fabricante – Detallista – Consumidor Final:** En este nivel aparece un intermediario que se encarga de adquirir los productos al fabricante para luego hacer llegar al consumidor final, este es el método que se aplicará en la empresa
- **Largo: Fabricante – Mayorista – Detallista – Consumidor Final:** En este tipo de canal el mayorista compra los artículos al fabricante y el decide si vender al mayoreo o menudeo, sí es al mayoreo el detallista obtiene los productos para luego venderlos al consumidor final.
- **Doble: Fabricante – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor Final:** Los productores van donde los agentes, los mismos que llaman a los mayoristas que venden a las cadenas de tiendas o tiendas pequeñas para que el producto llegue al consumidor final.

La industria cervecera utiliza varios canales de distribución siendo así que los fabricantes de cerveza que llegan al consumidor por medio de propios restaurantes/bares, o por medio de páginas web; ejemplo Cherusker tiene un bar y utiliza el siguiente canal:

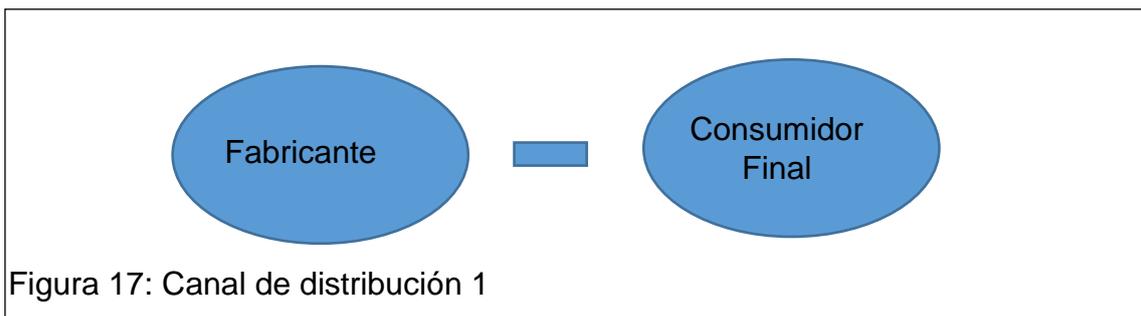


Figura 17: Canal de distribución 1

Y las demás empresas, la mayoría utiliza el siguiente canal, en lo que los detallistas son las tiendas de barrio, supermercados, delicatessen:

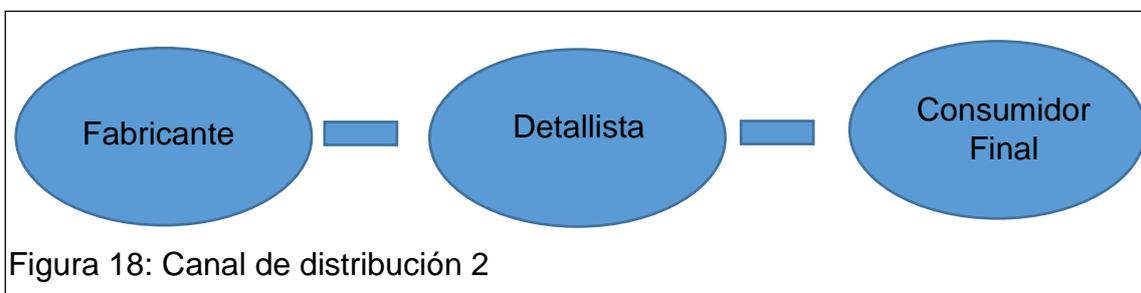
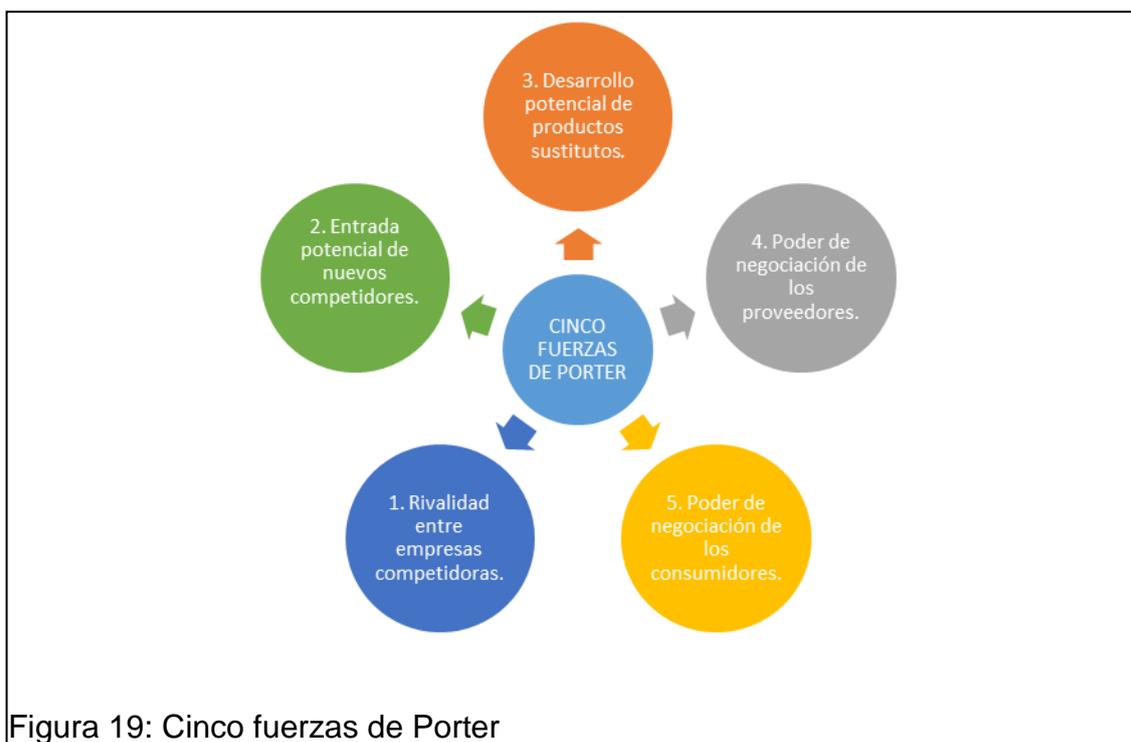


Figura 18: Canal de distribución 2

El canal de distribución que utilizará de la cerveza artesanal Maestra es el de la figura anterior, en este caso se llegará al consumidor final por medio del proceso corto tomando en cuenta cada una de las etapas: fabricante, detallista y consumidor final en el orden respectivamente indicado. Adicionalmente se tomará en cuenta el enfoque tirón que lo inicia la demanda o requerimiento de un cliente que es el encargado de hacer llegar al detallista para que se dé el siguiente enfoque que es el empuje, mismo que arranca del proveedor y el fabricante que son los que despachan el producto después de haber recibido el pedido. En este modo de distribución se logra que de manera sistematizada el producto tenga un proceso de inicio con el pedido y finalice en el cliente final que solicito en este caso la bebida/cerveza.

2.1.7 Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis competitivo que permite tener un enfoque claro y detallado para crear estrategias que logren resultados de rentabilidad a largo plazo en el mercado (ver figura inferior) (Fred R., 2013)



Para ingresar a competir en la Industria de Alimentos, bebidas y tabaco el nivel de dificultad es alto debido a que el número de competidores (formales e informales) se encuentra en crecimiento. En esta industria el tamaño y la capacidad de las empresas que se encuentran son similares lo que provoca alta rivalidad entre compañías competidoras. La demanda de los consumidores es muy pequeña porque la mayoría selecciona consumir cerveza industrial y no artesanal, esto porque ya están acostumbrados al sabor de la industrial y esta es menos costosa comparada con la artesanal.

Entrada potencial de nuevos competidores.

En el ingreso de nuevos competidores es importante tomar en cuenta ciertos puntos como por ejemplo la inversión que hay que realizar para tener los equipos especializados y los insumos de calidad necesarios para la producción de cerveza, se debe cumplir con todos los reglamentos, normas que exige el país; sin embargo esta no es una limitante para que otros empresarios inicien un negocio similar al que se está planteando debido a que si se tiene el capital o se puede financiar lo necesario para realizar una inversión alta y adicionalmente se cumpla con las normativas propias del negocio o aranceles en caso de que desee importar la materia prima para la producción, por lo tanto se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Actualmente en el mercado existen bastantes productos sustitutos que en este caso se encuentran en dos grupos, así primero están las bebidas alcohólicas que como principal es el Ron que es el resultado de la fermentación y destilación de la caña de azúcar, en el segundo grupo están bebidas no alcohólicas.

El último grupo en este momento se encuentra respaldado por varias campañas en contra del consumo de alcohol y por ende hay publicidad masiva para consumo de bebidas no alcohólicas, pero para poder enfrentar lo antes mencionado y lograr la preferencia del consumidor se deberá innovar para poder diferenciarse en el sabor, proceso de producción como es en este caso que al ser un producto artesanal no contiene conservantes.

Po lo tanto se puede concluir que la amenaza de desarrollo de productos sustitutos es alta.

A continuación se presenta una tabla con ejemplos de productos sustitutos de la industria cervecera:

Tabla 7: Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	BEBIDAS NO ALCÓHOLICAS
Whisky	Gaseosas
Vodka	Agua
Ron	Energizantes
Tequila	Refrescos

Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

Así se ha encontrado a las siguientes empresas que son proveedores de materia prima e insumos para la industria cervecera:

- Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales

- Todo Cerveza , Ecuador by Mexico
- Brausupplies

Poder de negociación de los consumidores.

Los potenciales compradores de la cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá serán las delicatessen como Oki Doki, El Arbolito, Tienda María, mismos que tienen un poder de negociación alto por la diversidad de cervezas artesanales que existen. La fuerza de negociación por parte del consumidor es bajo debido a que aunque existen varias marcas de cerveza artesanal no lo hay con sabor a frutas tradicionales del Ecuador, en este caso con sabor a limón y maracuyá; misma que es la característica diferenciadora e importante para los vendedores porque tendrán una potencial demanda.

El producto que se está presentando tiene característica diferenciadora y actualmente se encuentra de moda y en auge; motivo por el cual el comprador acerca de la cerveza artesanal tiene un vago conocimiento y lo que desea es saber, experimentar los nuevos sabores que tienen cada una de las cervezas artesanales que se encuentran disponibles en el mercado, adicionalmente es importante indicar que es decisión del cliente cuando comprar y cuando no adquirir cerveza artesanal con sabor a frutas u otros productos que causen la misma satisfacción, por lo cual se puede decir que el cliente tienen un alto poder de decisión ante la variedad de bebidas alcohólicas que existen.

Rivalidad y competencia del mercado.

Tomando como base el listado de empresas formales e informales que se encuentran en la industria se puede indicar que el riesgo es alto porque encontramos cervezas artesanales e industriales ya disponibles en el Supermercado, Delicatessen, bares y varios restaurantes pero sí verificamos los sabores de cerveza que tiene cada una de las compañías existentes el riesgo se vuelve bajo porque no existe en Pichincha empresas que provean

cerveza realizada con fruta sino más bien utilizan esencias que den un toque de sabor a frutas. Por este último punto se debe trabajar bastante en la innovación y se debe buscar en cada momento ventajas competitivas para que el consumidor se encuentre a gusto con el producto.

Actualmente, a finales del 2015 – inicios del 2016 dentro de la industria, con respecto a bebidas alcohólicas y específicamente en las cervezas artesanales en el mercado se han dado a conocer las siguientes marcas:

Tabla 8: Listado de competencia de cerveza artesanal

<p>AmselBrau</p>	
<p>Cherusker</p>	
<p>Krank Brewery</p>	

Arlequina	 Three bottles of Arlequina beer are shown. The labels feature a stylized jester's face. From left to right, the labels are: 'ARLEQUINA CERVEZA ARTESANAL', 'ARLEQUINA CERVEZA ARTESANAL', and 'ARLEQUINA CERVEZA ARTESANAL'. The bottles are dark brown glass.
Tempel Cervecería	 Three bottles of Tempel beer are shown. The labels feature a circular logo with a building. From left to right, the labels are: 'TEMPEL CERVEZA ARTESANAL PALE ALE', 'TEMPEL CERVEZA ARTESANAL PALE ALE', and 'TEMPEL CERVEZA ARTESANAL BLACK TOWNE'. The bottles are dark brown glass.
Django Cerveza Artesanal	 Three bottles of Django beer are shown. The labels feature a diamond-shaped logo with a play button. From left to right, the labels are: 'DJANGO CERVEZA ARTESANAL TERRA OATMEAL STOUT', 'DJANGO CERVEZA ARTESANAL AERBYN INDIA PALE ALE', and 'DJANGO CERVEZA ARTESANAL FLAMMA SCOTCH ALE'. The bottles are dark brown glass.
Sabai Beer	 Four bottles of Sabai Beer are shown. The labels feature the word 'SABAI' in a stylized font. From left to right, the labels are: 'SABAI CERVEZA ARTESANAL', 'SABAI CERVEZA ARTESANAL', 'SABAI CERVEZA ARTESANAL', and 'SABAI CERVEZA ARTESANAL'. The bottles are dark brown glass.

<p>Camino del Sol Cerveza Artesanal</p>	
<p>La Morena</p>	
<p>Quinde Brewery</p>	
<p>Cerveza Artesanal Belmonte</p>	

<p>Brobarnia Cervecería</p> <p>Restaurante</p>	
<p>Los 3 Monjes</p>	
<p>Cerveza Ballesta</p>	

Es importante indicar que ninguna de las marcas antes mencionada tiene una presentación de cerveza con sabor frutas como maracuyá y limón.

Matriz MPC.

La matriz MPC es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes e indica sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores,

en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones. (UPICCSA, s.f.)

Para el desarrollo de esta matriz se debe primero identificar los factores decisivos de éxito en la industria y también los competidores más importantes en el mercado, luego se asigna una ponderación a cada factura propuesto, la suma debe ser igual a 1, así 0.0 es sin importancia y 1 muy importante. La debilidad y fortaleza serán asignadas de acuerdo a lo siguiente:

- 1 = Debilidad grave
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

Con los resultados obtenidos en la siguiente tabla se concluye que Cherusker es el competidor más amenazador porque tiene un posicionamiento en el mercado muy estable a diferencia del competidor más débil que es Cerveza Maestra, está por lo que recién entraría al mercado.

Tabla 9: Matriz MPC

Factores Claves del éxito		Cerveza Maestra		Cherusker		Latitud Cero		
	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
1	Participación en el mercado	0,3	1	0,3	4	1,2	4	1,2
2	Competitividad en precios	0,2	3	0,9	3	0,9	3	0,9
3	Posición Financiera	0,25	2	0,6	4	1,2	4	1,2
4	Calidad del Producto	0,15	4	1,2	3	0,9	3	0,9
5	Servicio Postventa	0,1	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Total		1		4,2		5,1		4,8

2.2 La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

Este plan de negocio tiene el fin de poder realizar una empresa que produzca y comercialice una cerveza artesanal con sabor a frutas que sean

típicas/tradicionales de Ecuador, esta bebida es innovadora en el mercado debido a que actualmente las que existen son las comerciales como: rubia, negra y roja.

Esta nueva cerveza tiene el enfoque de llegar a consumidores actuales de cervezas artesanales e industriales y adicionalmente a nuevos potenciales clientes que se encuentren insatisfechos con la oferta de cervezas que ya existen; por otro lado es importante llegar a las personas a la cuales en este momento no les gusta la cerveza que tienen a su disponibilidad.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

De acuerdo a la Codificación de Ley de Compañías existen los siguientes tipos de compañías de comercio: (CONGRESO NACIONAL, 1999)(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, 2014)

1. La compañía en nombre colectivo;
2. La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
3. La compañía de responsabilidad limitada;
4. La compañía anónima; y,
5. La compañía de economía mixta,

Cada uno de estos tipos de compañías constituye personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Para la producción y comercialización de la cerveza se iniciará con la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada que se crea con un mínimo de dos personas, máximo quince. En este tipo de compañía los socios responden únicamente por las obligaciones del monto que hayan aportado, el nombre puede contener una razón social, denominación objetiva o de fantasía, misma que es aprobado por la Secretaría General de la Superintendencia de

Compañías oficina matriz o Intendencia de Compañías de Guayaquil o por el ejecutivo que fuere designado para este oficio.

El capital mínimo con la que se podrá constituir es con cuatrocientos dólares, este deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación y el restante en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden ser en numerario, muebles o inmuebles e intangibles o en dinero y especies a la vez. Sí se ingresa con especies, estas deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía y en el caso de los bienes se hará constar en la escritura de la constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor a la compañía y dichos bienes serán valuados por los socios o peritos.

Para la constitución electrónica de compañías se debe ingresar al portal web de la Superintendencia de Compañías y Valores para ahí registrarse llenando el siguiente formulario:

Tabla 10: Datos para registro de usuario en la Superintendencia de Compañías

1. INFORMACIÓN PERSONAL:			
(*) TIPO DE IDENTIFICACIÓN:	<input type="text"/>	(*) NO. CÉDULA DE IDENTIDAD/PASAPORTE:	<input type="text"/>
(*) USUARIO A UTILIZAR (5-10 caracteres):	<input type="text"/>		
(*) EMAIL:	<input type="text"/>	(*) CONFIRMAR MAIL	<input type="text"/>
(*) PRIMER APELLIDO:	<input type="text"/>	SEGUNDO APELLIDO:	<input type="text"/>
(*) PRIMER NOMBRE:	<input type="text"/>	SEGUNDO NOMBRE:	<input type="text"/>
TERCER NOMBRE:	<input type="text"/>	(*) NACIONALIDAD:	<input type="text"/>
2. DIRECCIÓN:			
(*) PROVINCIA:	<input type="text"/>	(*) CANTÓN:	<input type="text"/>
(*) CIUDAD:	<input type="text"/>	BARRIO O SECTOR:	<input type="text"/>
(*) CALLE:	<input type="text"/>	NÚMERO:	<input type="text"/>
(*) INTERSECCIÓN:	<input type="text"/>	EDIFICIO:	<input type="text"/>
PISO/DEPARTAMENTO:	<input type="text"/>	SITIO WEB:	<input type="text"/>
CASILLA POSTAL:	<input type="text"/>	FAX:	<input type="text"/>
(*) TELÉFONO FIJO (con código de área):	<input type="text"/>	TELÉFONO FIJO (2):	<input type="text"/>
(*) TELÉFONO CELULAR:	<input type="text"/>	(*) CONFIRMAR TELÉFONO CELULAR:	<input type="text"/>

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

La siguiente tabla nos indica los documentos habilitantes para realizar el proceso simplificado de constitución electrónica los mismos que deberán escanearlos y subirlos al formulario antes indicado:

Tabla 11: Documentos habilitantes

DOCUMENTOS HABILITANTES	
PERSONA NATURAL	Cédula de ciudadanía o de Identidad
	Certificado de votación o equivalente
PERSONA NATURAL REPRESENTANTE LEGAL	Cédula de Identidad o pasaporte
	Certificado de votación o equivalente
	Nombramiento de representante legal o constancia de otro tipo de representación legal
PERSONA NATURAL APODERADO	Cédula de Identidad
	Certificado de votación o equivalente
	Poder
PERSONA JURÍDICA EXTRANJERA	Certificado de existencia legal otorgado por el país de origen
	Lista completa de los socios de la compañía del extranjero certificada ante notario público y apostillado. (En caso de que en la nómina de socios o accionistas constaren personas jurídicas deberán proporcionarse igualmente la nómina de sus integrantes, y así sucesivamente hasta determinar o identificar a la correspondiente persona natural
COMPAÑÍAS QUE SE VAN A DEDICAR AL TRANSPORTE	Informe favorable emitido por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Adicionalmente la Superintendencia de Compañía y Valores nos indica que los socios podrán escoger al Notario de su preferencia para presentar la documentación requerida. El Notario revisará la solicitud de creación de la compañía donde aprobará o rechazará la solicitud, una vez aprobada la misma, el Notario asignará fecha y hora donde deberá descargar e imprimir la Matriz preparada por el sistema, la que deberá ser suscrita por los socios con sus firmas autógrafas. Luego de ello, el Notario procederá a desmaterializar el documento, agregará su Firma Electrónica Avanzada en el formulario respectivo.

2.2.3 Misión, visión y objetivos

2.2.3.1 Valores y principios

Los consumidores son los principales protagonistas en este plan de negocios por lo que la cerveza que se venderá será realizada con excelencia y la confianza que cada uno deposite en la CERVEZA MAESTRA al comprarla será devuelta con lealtad porque los clientes son la base fundamental para tener una relación a largo plazo con ellos.

Siempre se respetará la dignidad humana y los derechos humanos de todos los colaboradores, adicionalmente se tomará en cuenta la protección no solo de la salud del ser humano sino también del ambiente.

La investigación con la innovación intelectual y tecnológica serán principios que siempre se tomarán en cuenta con la finalidad de tener mejoras en los procesos para que el producto final sea competitivo y de mayor satisfacción para el consumidor.

2.2.3.2 Misión

Somos una empresa que brinda a nuestros clientes la más fina, innovadora y diferenciadora cerveza artesanal con alta calidad y sabor a frutas tradicionales del Ecuador generando una nueva cultura para el consumidor de cervezas artesanales dentro de la provincia de Pichincha.

2.2.3.3 Visión

Innovamos las bebidas artesanales con alcohol liderando la diferenciación en sabores.

2.2.3.4 Objetivos

Tabla 12: Objetivos

Objetivos	Tiempo de ejecución
Establecer estrategias de marketing para alcanzar una ventaja competitiva.	6 meses
Lograr posicionarse en la mente de los consumidores de la provincia de Pichincha	1 año
Conocer el grado de aceptación de la cerveza artesanal con sabor a frutas por medio de estudios y análisis del mercado.	6 meses
Definir la estructura organizacional que permita el funcionamiento ideal de la empresa.	3 meses
Encontrar el factor diferenciador de la competencia para poder liderar el mercado con el benchmarking.	2 años
Cumplir con las mayores normas y estándares de calidad en la producción de la cerveza artesanal	1 año
Analizar y clarificar los estados financieros que permitan mantener la rentabilidad del negocio	1 año

2.3 El Producto

En este proyecto se plantea la elaboración y comercialización de una nueva alternativa de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá denominada “Cerveza Maestra” empacada en una botella de vidrio con tapa en presentaciones de 300 ml para hombres y mujeres de Pichincha.

Esta bebida llegará al consumidor final mediante delicatessen como OkiDoki y en los lugares que no exista el mismo se llegará por medio de bares/restaurantes que se encuentren en la provincia de Pichincha.

Tomando en cuenta que la cerveza que se va a ofrecer tiene una diferencia única en el sabor y solo cierto grupo de personas va a estar dispuesto a comprar, de la clasificación de productos que existe, este se encuentra en el grupo: Productos o bienes de Especialidad (Robbins, 2010).

2.3.1 Nombre de la Empresa

CERVEZA MAESTRA

Significado: La mejor cerveza en su categoría.

2.3.2 Slogan

MAESTRA, ¡REFRÉSCATE!

- Significado: No hay otra cerveza que le refresque la sed del consumidor.

2.3.3 Logo

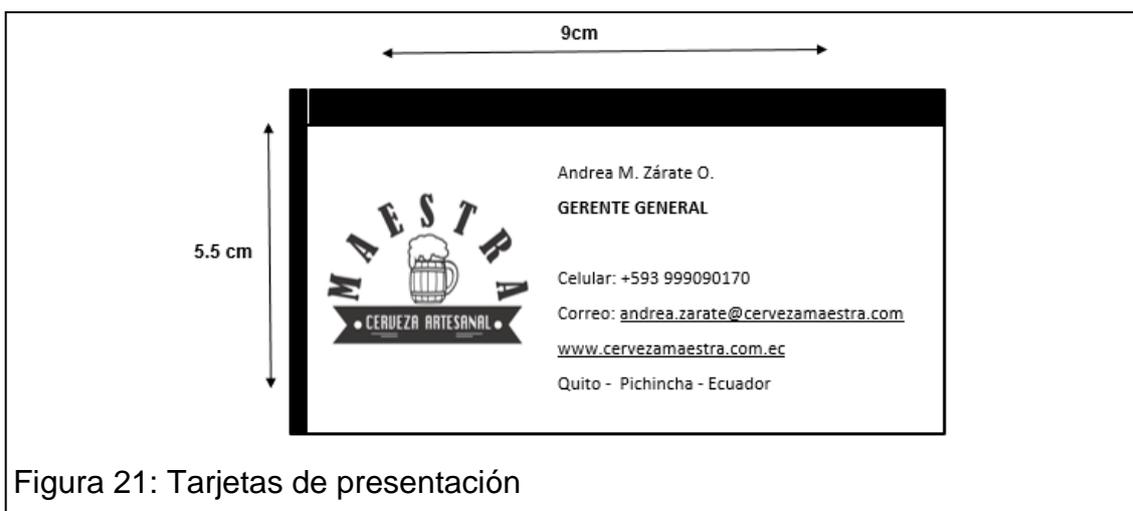


Debido a que la cerveza que se está proponiendo es artesanal se hizo el logo de la manera en que represente lo siguiente;

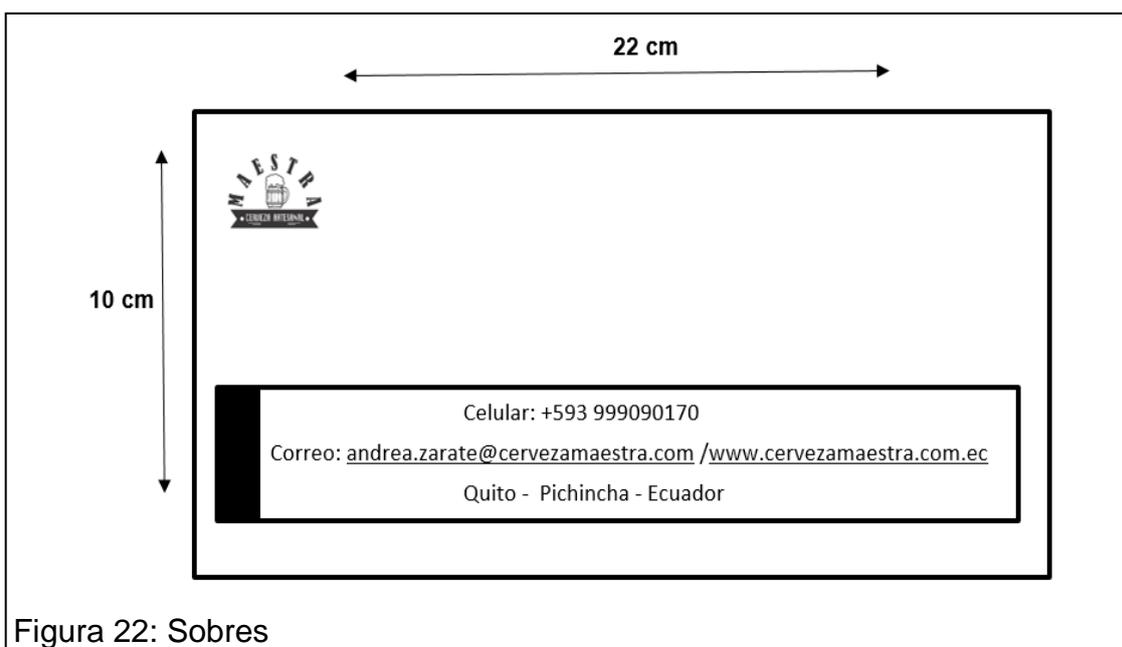
- Color Negro y blanco: Sencillez, tradición de ser una cerveza artesanal.
- Barril: Representación de lo artesanal, un recipiente de madera que anteriormente se utilizaba muy frecuentemente para guardar y vender la cerveza casera.
- Espuma: Forma de reflejar la calidad de la cerveza. (THE BEER BOX, 2008)

- Palabra “Maestra: Que el consumidor visiblemente pueda ver de manera fácil el nombre de la cerveza y cada vez que compre el mismo se quede en la mente del cliente.
- Leyenda “Cerveza Artesanal”: diferenciación, para que el consumidor sepa qué tipo de bebida es.

2.3.4 Tarjetas de presentación



2.3.5 Sobres



2.3.6 Hojas Membretadas

Hojas en A4



Figura 23: Hojas membretadas

2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Es importante protegerse de la competencia, por lo cual las barreras de entrada que se crearán para que los mismos no puedan en gran escala copiar la idea del negocio será a través del marketing como por ejemplo ser eficiente en adquirir nuevos clientes por medio de promociones activas, con esto no garantizaremos ventas inmediatas pero si creará dificultad para que la competencia gane un lugar en el mercado.

Otra barrera que se creará es por medio de la innovación, se debe ser creativo y veloz para poner las ideas en práctica porque las grandes empresas pueden

tener grandes ideas pero por vender en grandes volúmenes se olvidan de ciertas características en los sabores que pueden generar mayores impactos en los consumidores.

Estrategia de ingreso al mercado

Para tener un ingreso favorable en el mercado se tomará en cuenta las estrategias genéricas de Michael Porter:

- **Diferenciación**

La diferenciación se construye al incluir la innovación (mezcla de cerveza con frutas) y tener un producto de calidad constante en el negocio, en este punto el valor agregado juega un papel importante porque es el que permite diferenciarse de los productos ya existentes en el mercado.

- **Estrategia de nicho de mercado**

Como la empresa recién se va a constituir e ingresar al mercado es pequeña y debe enfocarse en un mercado específicamente escogido para que el producto que se va a entregar sea de satisfacción para todos y con especialización de calidad porque normalmente los grandes competidores que ya tienen un mercado ganado dejan de lado o no tienen conocimiento de mercados pequeños a los cuales se introduce una nueva compañía.

- **Estrategia de crecimiento**

Se aplicará la estrategia intensiva:

- Desarrollo de productos

Esta estrategia ayuda con el lanzamiento de un producto innovador con respecto a los ya existentes e ir mejorándolos o desarrollando productos nuevos (alternativas de diferentes mezclas de la cerveza con otras frutas) para atracción de nuevos clientes. (Fred R. , Administración Estratégica, 2013)

2.5 FODA

FODA significa realizar un análisis interno y externo de la empresa tomando en cuenta los siguientes significados:

Tabla 13: Significado de las siglas FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
F= Fortalezas	O= Oportunidades
D= Debilidades	A= Amenazas

Tomado de: (Fred R., Administración Estratégica, 2013)

Como el negocio que se está planteando es nuevo, solo se analizará los factores externos, es decir oportunidades y amenazas.

Tabla 14: Análisis FODA

OPORTUNIDADES
O1: Alto consumo de cerveza en la población.
O2: Aumento de mercado potencial por aumento de impuestos en bebidas alcohólicas importadas.
O3: Incentivos de creaciones de pequeñas y medianas empresas por parte del gobierno para crear productos nacionales.
O4: Disponibilidad de créditos en las diferentes instituciones bancarias para pequeñas y medianas industrias
O5: Nuevas tendencias de consumo de los consumidores ecuatorianos
O6: Ecuador es un país de variedad de zonas climáticas, lo cual favorece a que se produzca más fruta y exista mayor producción de cerveza artesanal.
O7: Como en Ecuador existe bajo índice tecnológico, se analizará los mercados internacionales y las maneras tecnológicas en producción, distribución y mercadeo del producto.
O8: Precio similar a la cerveza importada.
AMENAZAS
A1: Gran cantidad de productos sustitutos.
A2: Competidores ya establecidos en el mercado que cuentan con experiencia técnica en el sector de la producción de cerveza.
A3: Preferencia de cervezas industriales por parte de los consumidores
A5: La población ecuatoriana no valora producto ecuatoriano
A6: Tendencias políticas muy volátiles por lo cual las barreras de ingreso y salida dependen mucho de eso.
A7: Alto precio en las cervezas artesanales versus las cervezas industriales.

2.5.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 15: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	TOTAL
O1: Alto consumo de cerveza en la población.	0,15	4	0,6	1,95
O2: Aumento de mercado potencial por aumento de impuestos en bebidas alcohólicas importadas.	0,11	3	0,33	
O3: Incentivos de creaciones de pequeñas y medianas empresas por parte del gobierno para crear productos nacionales.	0,07	3	0,21	
O4: Disponibilidad de créditos en las diferentes instituciones bancarias para pequeñas y medianas industrias	0,08	3	0,24	
O5: Nuevas tendencias de consumo de los consumidores ecuatorianos	0,04	3	0,12	
O6: Ecuador es un país de variedad de zonas climáticas, lo cual favorece a que se produzca más fruta y exista mayor producción de cerveza artesanal.	0,04	3	0,12	
O7: Como en Ecuador existe bajo índice tecnológico, se analizará los mercados internacionales y las maneras tecnológicas en producción, distribución y mercadeo del producto.	0,05	3	0,15	
O8: Precio similar a la cerveza importada.	0,06	3	0,18	
AMENAZAS				
A1: Gran cantidad de productos sustitutos.	0,08	3	0,24	1,22
A2: Competidores ya establecidos en el mercado que cuentan con experiencia técnica en el sector de la producción de cerveza.	0,09	3	0,27	
A3: Preferencia de cervezas industriales por parte de los consumidores	0,07	4	0,28	
A5: La población ecuatoriana no valora producto ecuatoriano	0,05	2	0,1	
A6: Tendencias políticas muy volátiles por lo cual las barreras de ingreso y salida dependen mucho de eso.	0,05	3	0,15	
A7: Alto precio en las cervezas artesanales versus las cervezas industriales.	0,06	3	0,18	
TOTAL	1,00		3,17	

En la evaluación de la matriz EFE se toma en cuenta a las oportunidades y amenaza, se coloca una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) con la que podamos reflejar la importancia relativa que tiene cada uno de los factores; el total de todos los pesos debe tener un total de 1.0. EL siguiente paso es asignar un número de 1 a 4 puntos en la calificación basándonos en la eficacia que tienen las estrategias de la empresa, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Luego se procede a multiplicar la ponderación por la calificación, tenemos los resultados, se suma las oportunidades y amenazas. La puntuación ponderada promedio es de 2.5

En este caso se ha obtenido una ponderación de 3.17; mismo resultado que se encuentra por encima de la media esforzándose por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y alejan a las amenazas.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Justificación

La recolección de información permitirá conocer de una mejor manera el mercado actual y potencial al cual se está enfocando en este plan de negocios. Por otro lado la investigación de mercados se “utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing”. (Malhotra N., 2008, pág. 7). Este capítulo ayudará a verificar si en realidad existe aceptación, alternativa para establecer una compañía que produzca y comercialice cerveza artesanal con frutas. Además esta parte es de vital importancia para las estrategias que se llevará a cabo porque se tendrá información de una investigación primaria con lo mismo que se podrá tener un mejor análisis, que permita tomar decisiones acertadas en este proyecto.

3.2 Problema gerencial

Definir si se debe o no llevar a cabo el negocio planteado, en términos económicos.

3.3 Problema de la investigación de mercado

Definir la factibilidad comercial de la producción y comercialización de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá en la provincia de Pichincha.

3.4 Objetivo generales de la investigación

Verificar la factibilidad de establecer una empresa de elaboración y comercialización de cerveza artesanal con frutas, a través de una investigación cuantitativa descriptiva concluyente en un periodo de 30 días en la provincia de Pichincha.

3.5 Categorías de la investigación

3.5.1 Investigación cualitativa

La investigación cualitativa es el acercamiento al potencial cliente, mismo que nos permite tener una descripción de las cualidades de un suceso, además podemos conseguir ideas con el análisis de la actitud y personalidad que interceden en el comportamiento de las personas que forman el mercado con la finalidad de intuir y obtener información acerca de los gustos, preferencias, percepciones, atributos de los consumidores. (Hair, Bush, & Ortinau, pág. 147).

3.5.2 Investigación cuantitativa

En esta investigación se recolecta toda información objetivamente medible por medio de una muestra, es decir la población a la cual va a ser dirigida, en este caso la cerveza artesanal con frutas. Con los datos que se obtenga se va a poder realizar análisis estadísticos. (Castillo, Open Multimedia, 2009)

Investigación y herramienta a utilizarse:

- Cualitativa - Entrevista a experto y realización de Focus Group

3.6 Tipos de investigación

El diseño de la presente investigación será Exploratoria-Descriptiva-Concluyente por lo siguiente:

- Investigación exploratoria: Este tipo de investigación nos permite tener una mayor comprensión del problema al que se está enfrentando el investigador.
- Investigación descriptiva: Consiste en examinar cada una de las particularidades y funciones del mercado.

- **Concluyente:** Permite auxiliar a los que se encuentren a cargo de tomar las decisiones determinando, valorando y siguiendo el mejor curso de gestión en un escenario específico.

3.7 Necesidades de información

Tabla 16: Necesidades de información

Necesidades de Información		Metodología
Cientes	Fuente-Primaria	
Características del cliente	Consumidor	Encuestas/observación
¿En qué lugares se consume?		
Importancia de los detalles del producto		
Tipo de producto que consume		
Frecuencia de consumo	Fuente-Secundaria	
Valor que el cliente estaría dispuesto a pagar	INEC	
Actividad económica		
¿En qué se fijan al momento de comprar una cerveza?		
¿Dónde quisieran encontrar una nueva cerveza?		
Proveedores	Fuente-Primaria	
¿De qué necesito proveerme	Proveedores	Observación
¿Qué empresas venden los insumos y la maquinaria necesaria?		
¿Dónde se encuentran los proveedores?		
Cantidad de proveedores que existen?	Fuente-Secundaria	
La materia prima que se vende es importada o nacional	Ferias	
Nivel de precios		
Competencia	Fuente-Primaria	
Tamaño de cada una de las empresas competidoras	Expertos de la Industria	Observación
¿Dónde se encuentran ubicadas?		
¿Productos que entregan al consumidor?		
Canales de Distribución	Fuente-Secundaria	
Logística	Superintendencia de Compañías	
Cientes		
Sustitutos	Fuente-Primaria	
¿Qué productos sustitutos existen en el mercado?	Expertos de la Industria	Observación
Precio de los productos		
Canales de Distribución		
Producto nacional o extranjero	Fuente-Secundaria	
Valor agregado que tienen estos productos	Supermercados	
Demanda de estos productos		

3.8 Desarrollo de la metodología

3.8.1 Entrevista a experto

Es muy relevante obtener información de diversas formas, una de estas es entrevistando a una persona que se encuentra dentro de este negocio, adicionalmente nos aportará con sus experiencias para poder obtener conocimientos en el ámbito en el que se desea desarrollar el negocio.

La metodología que se seguirá es realizando varias preguntas, mismas que serán formuladas de manera abierta para que el entrevistado pueda entregar sus opiniones de una forma más amplia a cerca de los diferentes puntos de interés. Con esta entrevista se podrá conocer más del negocio al que nos estamos enfrentando desde el punto de vista de un experto. Toda la información recolectada será de gran aporte para las diferentes decisiones que se puedan tomar.

Entrevista

Se realizó la entrevista en al señor Florian Stollowsky, dueño del Bar Cherusker localizado en la Plaza Foch, lugar en donde también se llevó a cabo la misma. La fecha en que se efectuó fue el 03 de mayo del 2014 con una duración de 12 minutos y 37 segundos.

Conclusiones

- Florian nos comenta que Cherusker se abrió el 06 de abril del 2011, más o menos un año se demoró en la planificación (buscar un lugar adecuado). La idea nació porque Florian estuvo como turista en Ecuador y trabajo como pasante para algunas empresas y no quería salir del país, pensaron en las fallas que existían en Ecuador y encontraron que la cerveza era una de ellas, por ser de Alemania estaban relacionados con la producción de cerveza, mismo que antes era un hobby para Florian.
- Como características principales de una cerveza artesanal él nos indica que se distingue de una cerveza tradicional por las materias primas que son mejores, se utiliza cebada malteada que tiene un costo superior a las materias que se utiliza normalmente como son arroz, maíz, entre otros. Nos aclara que para reducir los costos en las empresas industriales utilizan otros materiales pero en Alemania no lo hacen por la ley de pureza. Además nos explica que la Cebada Tostada/Trigo Tostado se utiliza en algunas ocasiones en la producción de cerveza

artesanal, se utiliza extractos de lúpulo que constituye calidad superior y aroma a diferencia de las industriales que no tienen aroma de lúpulo.

- Por otro lado el experto menciona que las materias primas que utilizan para la producción son importadas, estas existen en Argentina y Chile y la forma de pago hacia sus proveedores es en varias formas en ocasiones al contado, en otras por medio de transferencias y cheque.
- Con respecto a la producción Cherusker tiene una producción de 10000 litros al mes.
- Florian señala que la cerveza que más se consume es la negra por el color, el amargor, la impresión y la espectacularidad que da al consumidor. Cherusker tiene 4 tipos de cerveza: la Rubia que es suave, ligera; La Roja en la que usa lúpulos alemanes, La Negra y una Súper Doble que tiene más grado de alcohol y un contenido de cilantro. Adicionalmente cada vez se encuentran creando nuevos sabores de cerveza, en el momento entregarán al consumidor una cerveza de la India pele y una Laga.
- En Cherusker el grado de alcohol que se encuentra en las cervezas es de 4 y 6.5 todo depende del tipo de cerveza que se ofrezca.
- La estrategia de diferenciación que posee esta marca de Cerveza muy conocida es el precio económico, el ambiente, la seguridad que existe en el Bar. Además el entrevistado indica que el servicio siempre está siendo revisado debido a que en algunos días por la afluencia de gente se tiende a bajar el servicio.
- Con respecto a las normas menciona que para la planta cervecera se necesita los permisos del Municipio, permiso de Bomberos, el permiso de funcionamiento y el registro sanitario.

Por otro lado señala que en diciembre 2013 salió una nueva norma INEN que permitió agilizar los permisos de Registro Sanitario, él sabe que en el 2016 se tendrá que tener certificados de BPM's debido a que será lo próximo que les soliciten y tendrán que tener al día.

- En el tema de la competencia menciona que existen empresas que están creciendo, mismas que inician con 200 litros para producir en casa

y luego algún día piensan distribuir; de lo que él sabe en Cuenca existe una planta de producción y en Guayaquil no existe ningún bar.

- Florian nombra que los clientes de Cherusker están entre 18 y 35 años; el promedio se encuentra entre unos 28 años.

3.8.2 Focus Group

Un Focus Group o Grupo de Discusión es una técnica muy utilizada para recolectar información necesaria para una determinada investigación, en el cual se reúne a un grupo de personas, generalmente de 6 a 12 con el objetivo de entrevistarlas y crear una discusión del producto/servicio que se está planteando. (CRECE NEGOCIOS, 2012)

Metodología

Se seleccionaron a 8 personas, hombres y mujeres mayores a 18 años, de un segmento medio, medio típico, medio alto y alto debido a que este es el segmento a que va enfocado el negocio. El principal objetivo de la reunión es presentar la idea del negocio y el producto en general. De esta manera las personas expondrán sus opiniones, a su vez se les realizará ciertas preguntas con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a sus gustos y preferencias.

Resultados

- El grupo de enfoque permitió conocer los hábitos de consumo de la cerveza en general y las sensaciones e impresiones que sienten con respecto a la cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador.
- Se les presentó varias imágenes (compartiendo en familia, con amigos, celebraciones, playa, comidas) en las que cada uno indicaba en que momento/s recurrían a comprar cerveza con el fin de amenizar más la reunión o celebración que tenían. Se llegó a la conclusión de que compraban cerveza para compartir con los seres queridos y al generar el producto les genera disfrute, les refresca y causa deleite al paladar.

- Dentro de las preguntas realizadas se logró identificar que a 2 personas les gusto las dos cervezas tanto con sabor a maracuyá como la de limón, a 5 personas les gusto más la cerveza con sabor a maracuyá y a 1 no le gustan las bebidas alcohólicas pero sí compraría este tipo de cerveza con sabor a frutas porque causan una sensación diferente al beberla.

Adicionalmente en su mayoría manifestaron que consumían cerveza de 2 a 4 veces al mes.

- El gasto aproximadamente que tienen en cerveza artesanal por cada botella y/o de vaso es en promedio \$5 dólares.
- Las marcas más conocidas en cerveza artesanal fueron: Cherusker, Los Monjes, Latitud Cero y Los Andes. En su mayoría tienden a comprar en bares, restaurantes y recientemente en supermercados porque antes solo se encontraba en bares.
- Se finalizó el focus group con una pequeña degustación de la cerveza artesanal con sabor a maracuyá y limón teniendo como resultado que el 88% de los participantes prefirieron la de maracuyá y el 12% (una persona) la de limón.
- Con respecto a las etiquetas de las cervezas todos estuvieron de acuerdo en que deben llevar el gráfico de la fruta para con mayor rapidez saber cuál es el sabor de la cerveza que se está consumiendo.
- Los entrevistados indicaron que estarían dispuestos a pagar por el producto de \$4 a \$6 dólares y les gustaría encontrarlo en bares, restaurantes pero de preferencia en los supermercados debido a que es una cerveza que necesita una mayor elaboración y que refleja el valor del producto en su sabor.
- Como sugerencias se tuvo que se podría incursionar en realizar cerveza con sabor a banano, cereza, uvilla, kiwy que son también propias del Ecuador.

3.8.3 Encuestas

La encuesta es un cuestionario que se realizará a un cierto grupo de personas de una población, en este caso la provincia de Pichincha con la finalidad de conseguir información específica como: edad que más consume cerveza, gustos y preferencias del consumidor y así lograr determinar las estrategias de marketing adecuadas.

3.8.3.1 Objetivo general

Recolectar información acerca de los gustos y preferencias, comportamientos de consumo y percepción que los posibles clientes tienen a cerca de una nueva cerveza artesanal con sabor a frutas.

3.8.3.2 Objetivo específico

- Definir el lugar, la frecuencia y cantidad de consumo.
- Determinar si existen consumidores del producto general.
- Definir si los clientes estarían dispuestos a comprar un nuevo producto.
- Reconocer preferencias de sabores del nuevo producto.
- Verificar cuál es el valor que estaría dispuesto a pagar el consumidor.

3.8.3.3 Selección de la muestra

La fórmula mencionada a continuación ayudará a obtener la muestra representativa de las personas a las cuales tendremos que encuestar.

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{e^2(N-1)}{z^2} + p * q}$$

(Ecuación 1)

Tomado de (Galindo, 2010)

Dónde:

Tabla 17: Significado de siglas de fórmula

Símbolo	Significado	Valor
N	Universo	De acuerdo al segmento
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coeficiente de confianza	Para el 95% (1.96)
N	Tamaño de la muestra	Resultado obtenido

Adaptado de: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos , 2010)

La provincia de Pichincha, tiene la siguiente población:

Tabla 18: Población de la provincia de Pichincha

CANTONES	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
CAYAMBE	43828	41967	85795
MEJIA	41552	39783	81335
PEDRO MONCAYO	16861	16311	33172
PEDRO VICENTE MALDONADO	6189	6735	12924
PUERTO QUITO	9671	10774	20445
QUITO	1150380	1088811	2239191
RUMIÑAHUI	43935	41917	85852
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	8160	9413	17573
TOTAL EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA			2576287

El segmento objetivo para la comercialización de cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador en la provincia de Pichincha son las personas mayores a 18 años que de acuerdo al (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos , 2010) es:

Tabla 19: Segmento objetivo

GRUPOS DE EDAD	
	2010
TOTALES	2.667.953
18 - 19	96.357
20 - 24	238.258
25 - 29	232.462
30 - 34	214.617
35 - 39	187.626
40 - 44	163.448
45 - 49	142.952
50 - 54	120.511
55 - 59	96.644
60 - 64	75.291
65 - 69	57.440
70 - 74	42.494
75 - 79	30.480
80 y más	41.033
TOTALES	1.739.613

Por lo tanto los datos que se debe tomar en cuenta para la muestra son:

Tabla 20: Datos a tomar en cuenta

Símbolo	Significado	Valor
N	Universo	1739613 personas
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coefficiente de confianza	Para el 95% (1.96)
N	Tamaño de la muestra	??

Entonces,

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{e^2(N-1)}{z^2} + p * q}$$

(Ecuación 2)

$$n = \frac{(1739613) * 0.5 * 0.5}{\frac{0.05^2(1739613-1)}{1.96^2} + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 384.08$$

Luego de las respectivas operaciones se puede concluir que el tamaño de la muestra serán 384.

3.8.3.4 Resultados

Al obtener todas las encuestas (ver anexo 1) se analizó cada pregunta obteniendo los siguientes resultados

Tabulaciones:

De la población que se encuestó el 41% pertenece a los 26 a 35 años, el 35% a los 18 a 25 años y el porcentaje restante son de 36 años en adelante.

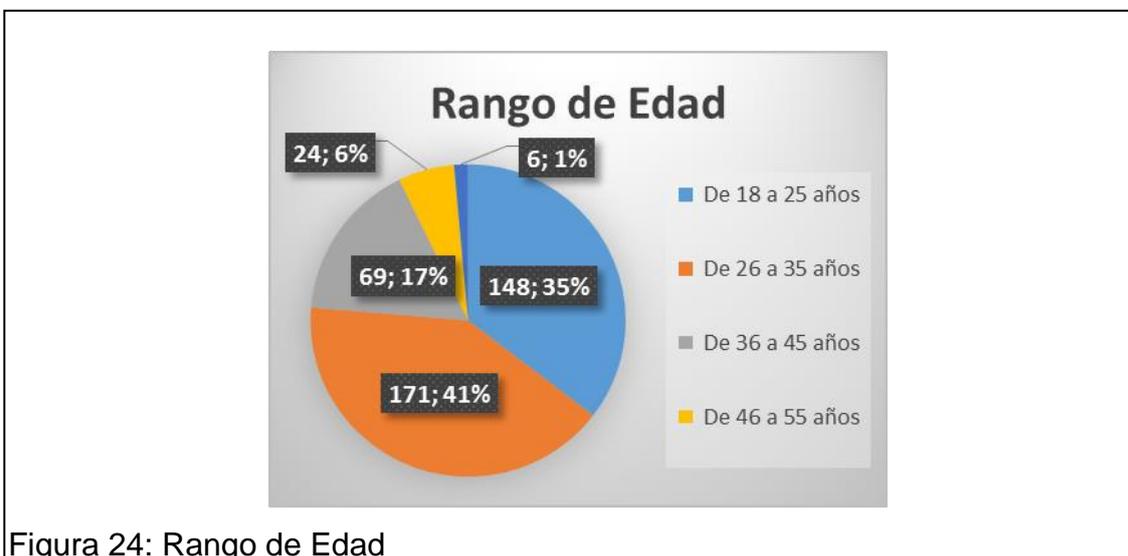
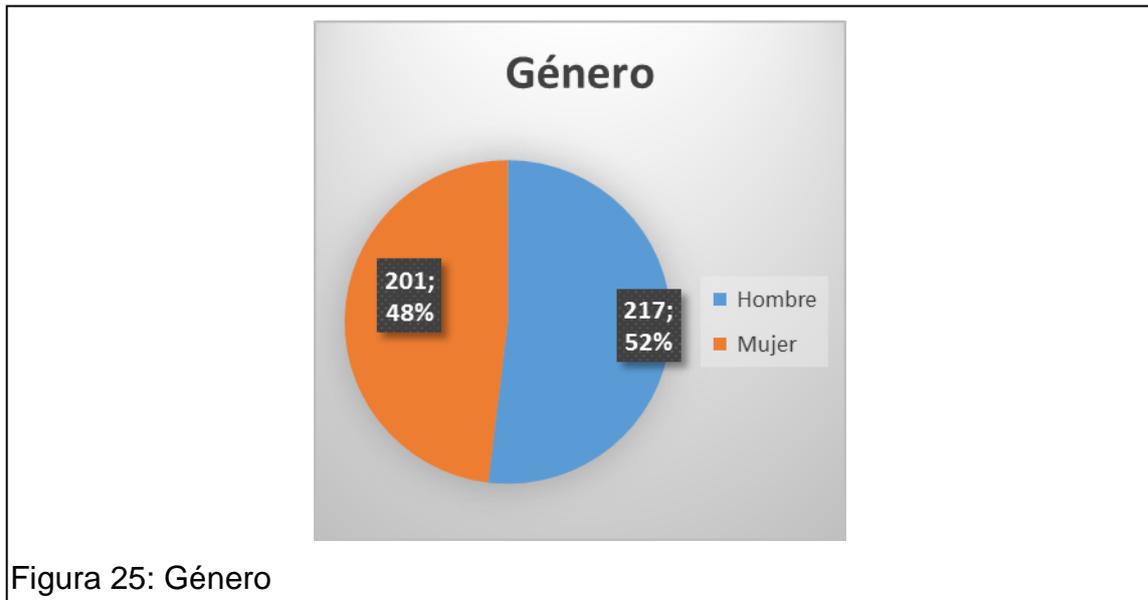


Figura 24: Rango de Edad

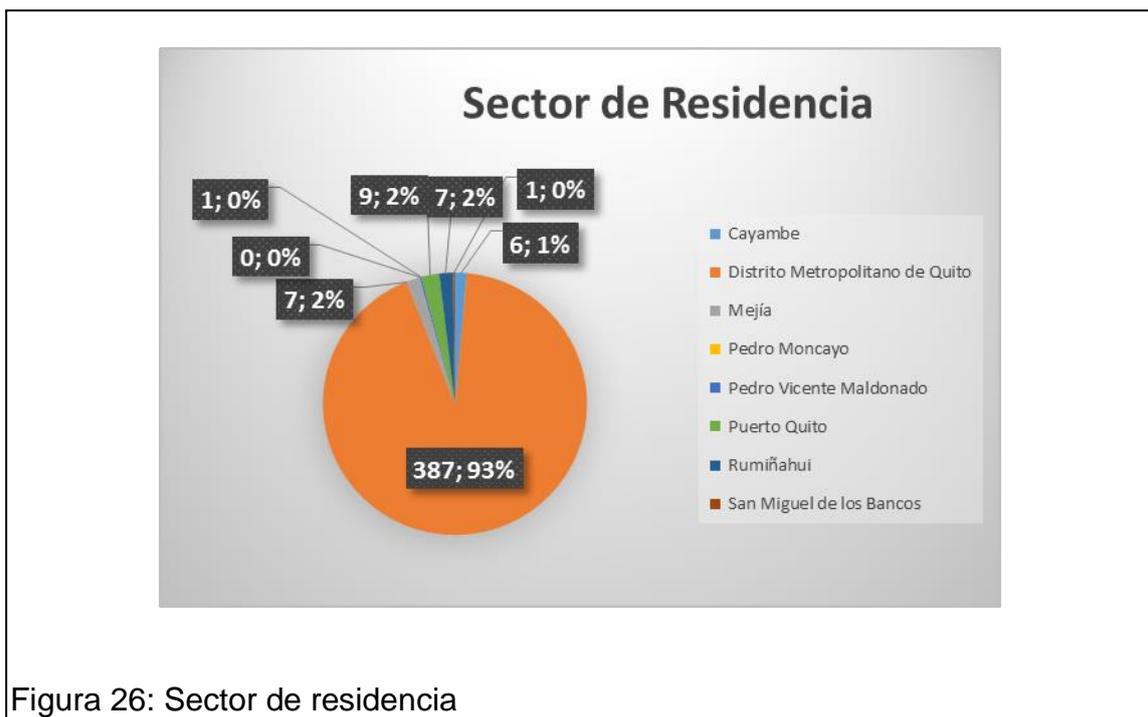
De las 418 personas, los hombres representan el 52% y las mujeres el 48%.

Tabla 21: Encuestados por género

Género	Cantidad	%
Hombre	217	52%
Mujer	201	48%



El Distrito Metropolitano de Quito es el sector al que más pertenecen las personas cuestionadas, siendo un 93%.



Del 100% de encuestados el 70% tiene un ingreso fijo mensual, el 19% son personas independientes y el 11% son estudiantes.



Figura 27: Actividad económica

De la muestra encuestada los dos estados civiles más altos que se obtuvo fueron "Soltero/as" y "Casado/as" con 62% y 30% respectivamente.

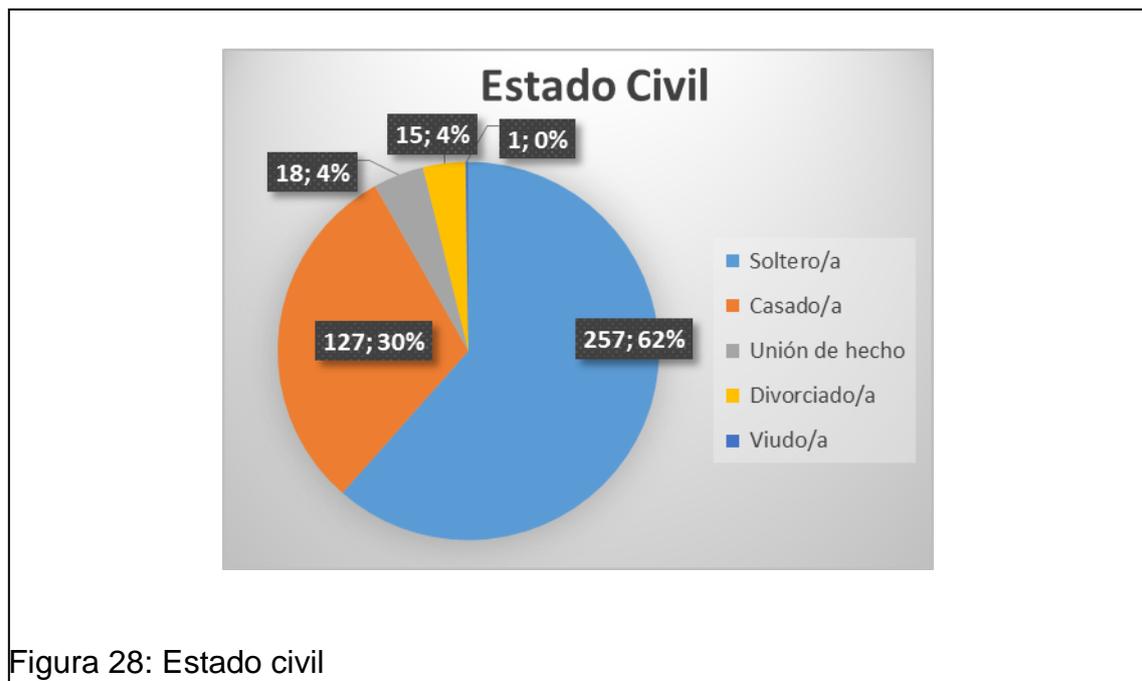
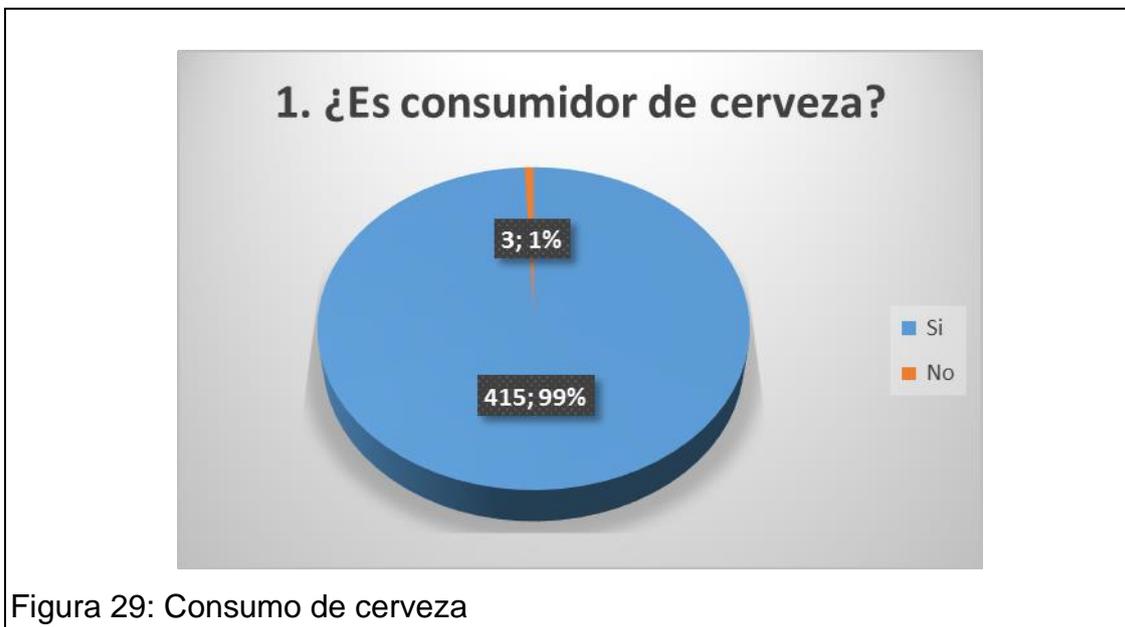
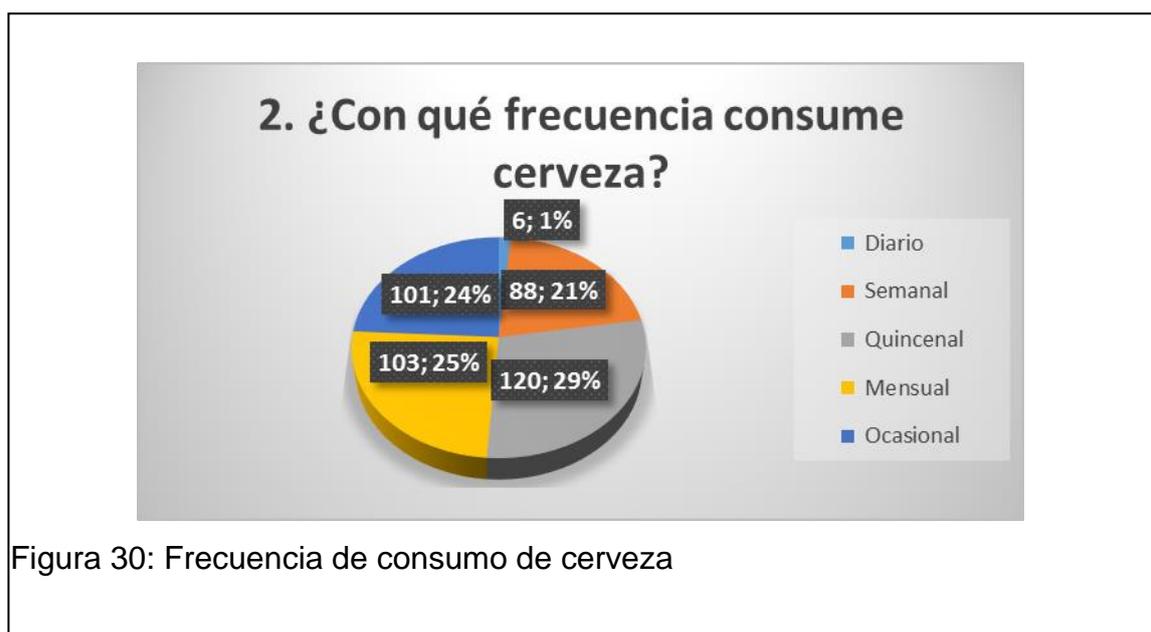


Figura 28: Estado civil

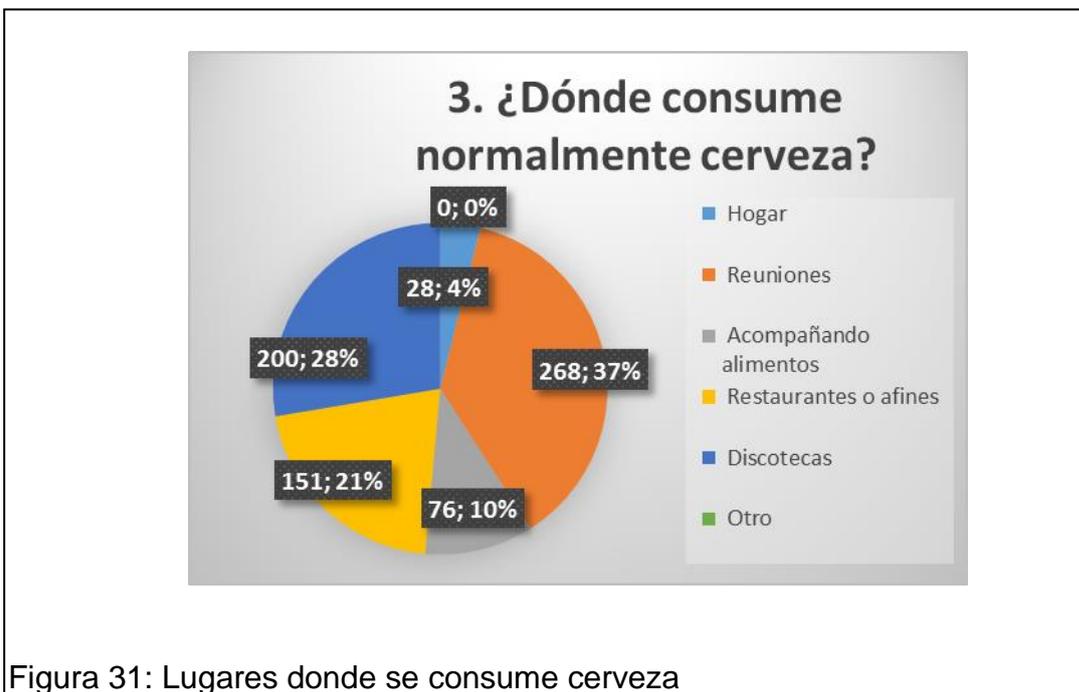
La siguiente pregunta es una de las más importantes y el mayor beneficio en la encuesta realizada debido a que el 99% de personas es consumidor de cerveza.



La frecuencia con la que el consumidor consume cerveza de acuerdo al cuestionario realizado se reparte en quincenalmente con un 29%, mensualmente el 25%, ocasionalmente el 24% y finalmente el 21% semanalmente.



Las personas prefieren consumir cerveza en reuniones (37%), en discotecas (28%) y en menor porcentaje se encuentran los restaurantes o afines (21%)



En la provincia de Pichincha el sabor de cerveza que más se prefiere es la rubia (60%) y en segundo lugar la negra con 20%.



El 67% de la población encuestada sí ha consumido cerveza artesanal.



De varios aspectos a calificar en un producto se obtuvo que dentro del más importante (calificación 1) esté el sabor 47%



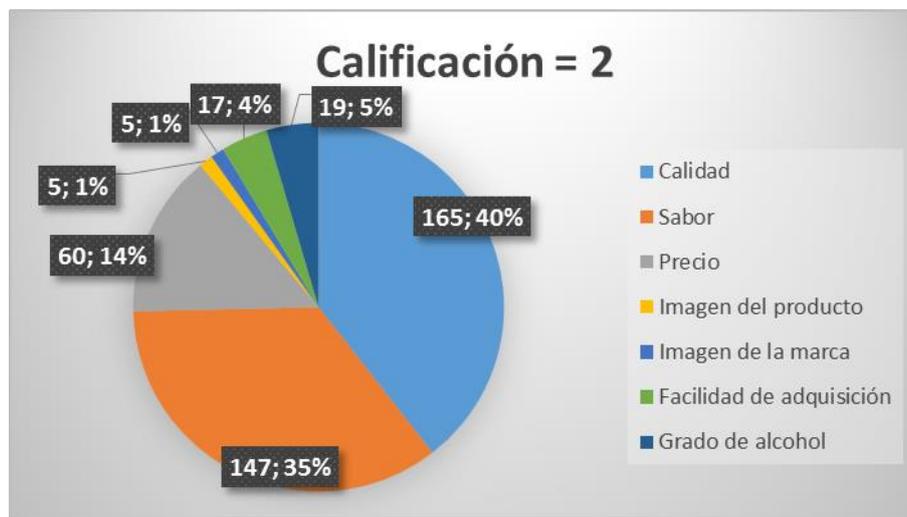


Figura 35: En calificación 3 se encuentra el precio con 36%

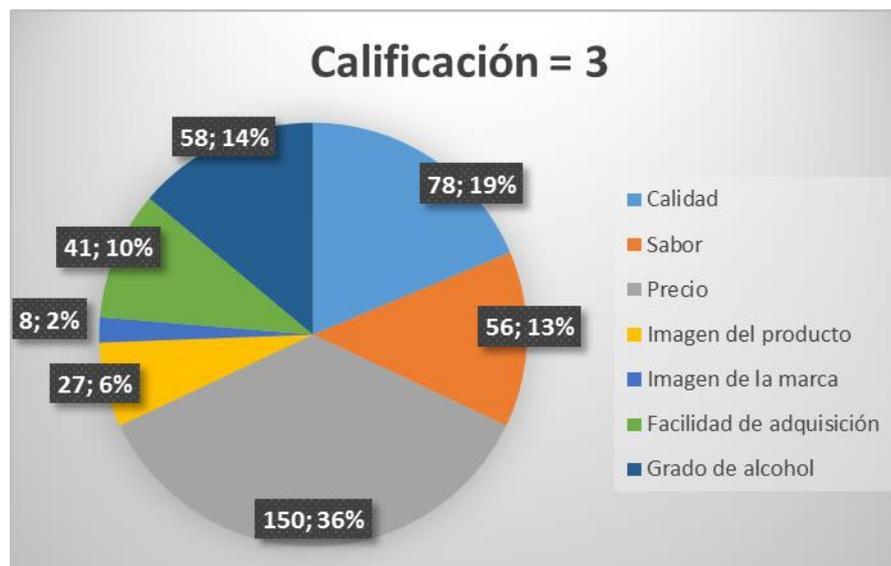


Figura 36: En calificación 4 se encuentra el grado de alcohol con 31%

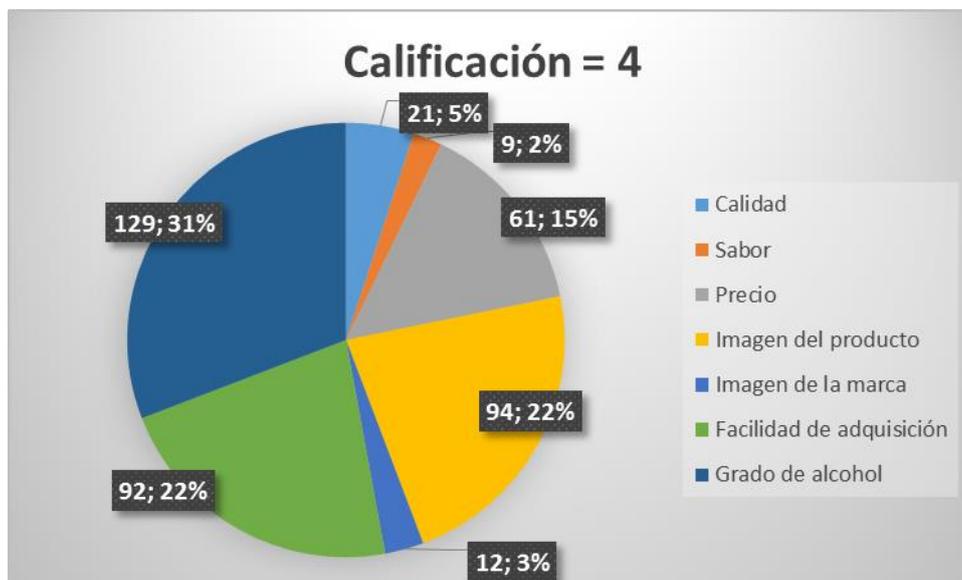


Figura 37: En calificación 5 y ya como menos importantes se encuentra la facilidad de adquisición con 26%

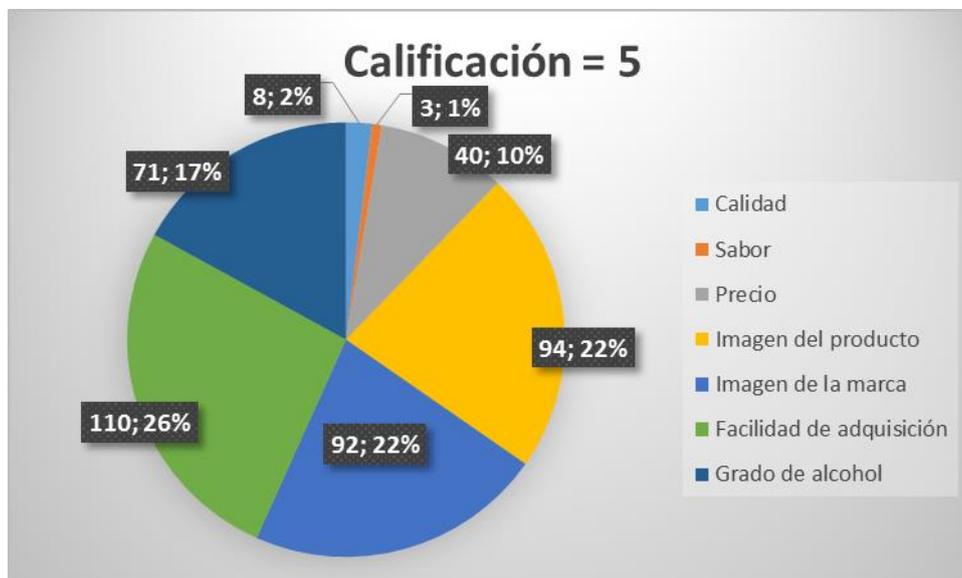


Figura 38: En calificación 6 se encuentra la imagen del producto con 38%



Figura 39: En calificación 7 que es el menos importante se encuentra la imagen de la marca con 41%

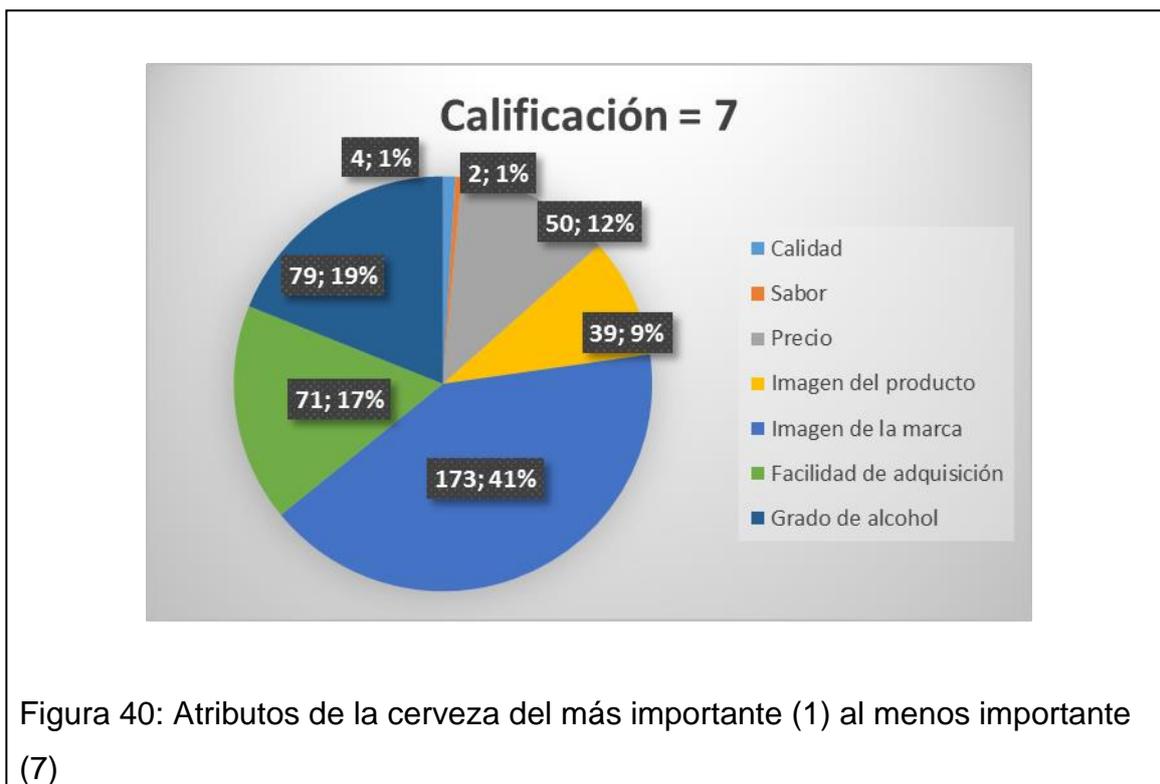


Figura 40: Atributos de la cerveza del más importante (1) al menos importante (7)

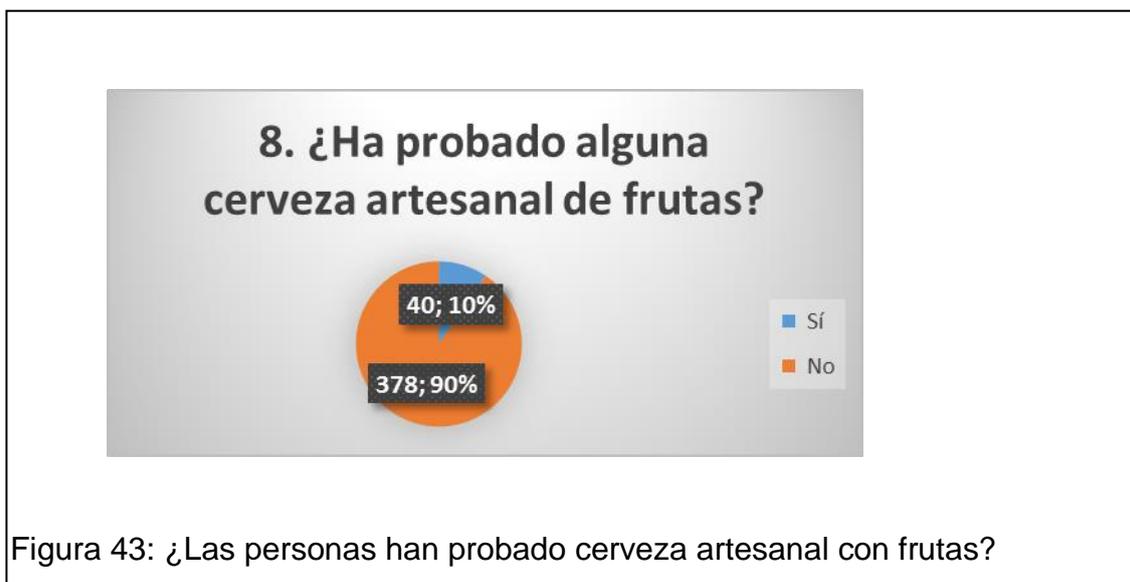
Al realizar un resumen de los atributos el más importante llega a ser el sabor y el menos importante la imagen de la marca.



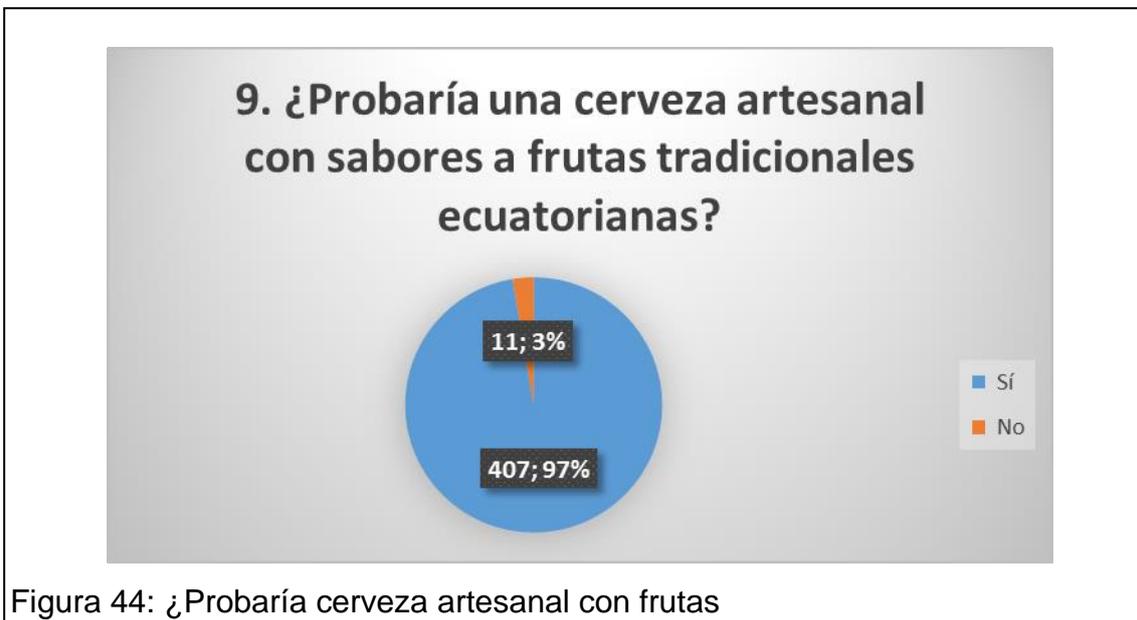
El envase que el consumidor prefiere es el de 300ml, el más pequeño.



La mayoría de población (90%) no ha consumido cerveza artesanal con frutas.



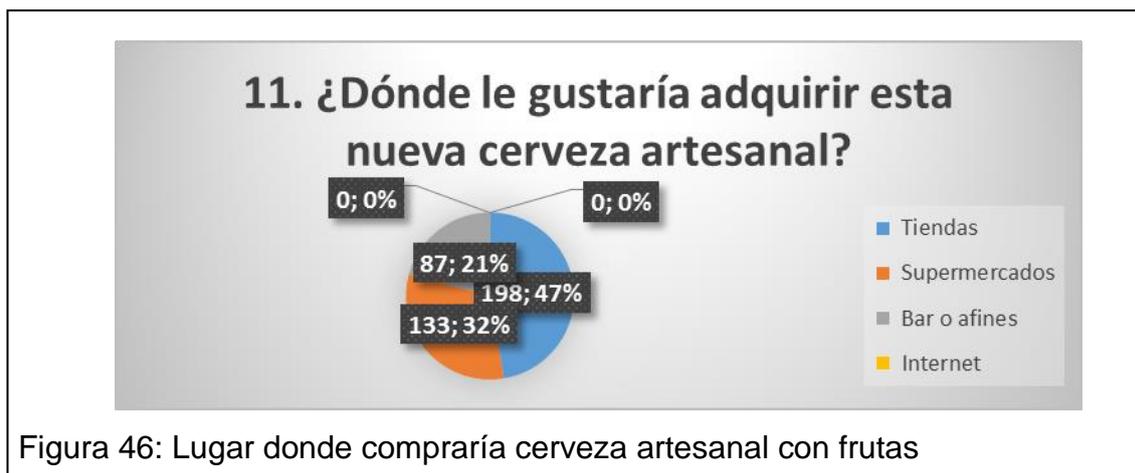
EL 97% de personas se encuentra dispuesta a probar una cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador.



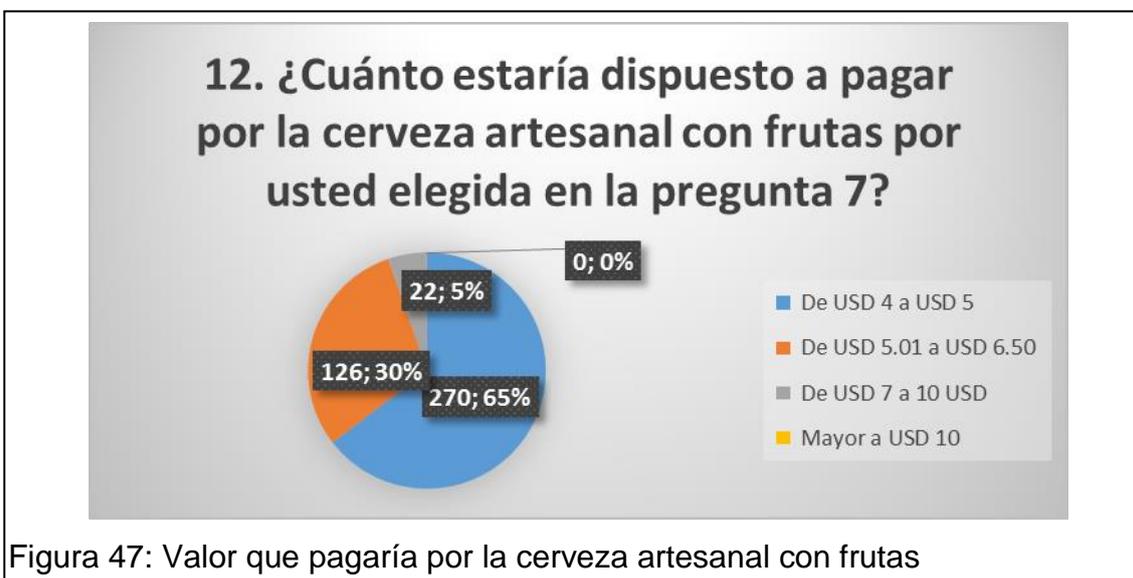
De acuerdo a los resultados obtenidos a las personas les gustaría que la cerveza tenga un sabor a limón (18%), en segundo lugar maracuyá (17%) y en tercero se encuentra el cacao y la naranjilla.



A la población le interesaría adquirir la cerveza artesanal en las tiendas (47%) y en supermercados (32%) que son los lugares más fáciles y rápidos de llegar.



El valor que estarían dispuestos a pagar por el producto planteado es de USD 4 a USD 5 (65%)



La encuesta fue realizada a 418 personas de 18 y mayores a 18 años, de las cuales el 41% (mayores encuestados) pertenecen a la edad de 26 a 35 años. Se encuestó en varios lugares de la provincia de Pichincha, en los cantones que se tuvo más cuestionarios respondidos fue en Distrito Metropolitano de Quito (93%). El 70% de los encuestados tienen relación de dependencia (aspecto económico). Adicionalmente la mayoría de la muestra fueron solteros (62%) y el género del que más se obtuvo información fue el masculino con un 52%.

En los análisis realizados se determinó que el 99% de la muestra es consumidor de cerveza, el 37% del total consume cerveza en reuniones ya sean estas por motivos de trabajo, familia, amistad, etc. Por otro lado, el 29% consume cerveza quincenalmente los demás lo realizan mensualmente (25%), ocasionalmente (24%), semanalmente (21%) y diariamente el (1%) en ese orden respectivamente.

Al 60% de la población le gusta la cerveza rubia, pero por otro lado aunque el 67% ha consumido cerveza artesanal solo el 10% ha probado cerveza

artesanal con frutas. La mayoría de la población (97%) estaría dispuestos a probar la cerveza artesanal con frutas eligiendo al limón (18%) luego la maracuyá (17%) y el cacao con un 10%. Con respecto al envase el 85% prefiere en 300ml, el precio que podrían pagar es de USD 4 a USD 5 y les gustaría encontrarlo en tiendas.

3.9 Mercado relevante y cliente potencial

3.9.1 Perfil del cliente

El producto propuesto se orienta a personas de la provincia de Pichincha que tengan 18 o más años, mismas a las que les debe gustar la cerveza artesanal y quieran probar sabores no degustados y nuevos.

Este plan de negocios no se enfoca a menores a 18 años debido a que los mismos no se encuentran autorizados en el Ecuador para consumir productos con alcohol.

3.9.2 Clientes potenciales

Los clientes potenciales son consumidores que nunca han comprado un producto/servicio pero tienen las posibilidades de hacerlo.

3.9.2.1 Variable geográfica

De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización de las encuestas, los clientes potenciales son habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, debido a que estos en el análisis realizado representan un 93%.

Aunque el 93% de los encuestados pertenezca al Distrito Metropolitano de Quito, la cerveza artesanal que se plantea la entregaremos en toda la provincia de Pichincha con los medios necesarios de distribución antes mencionados.

3.9.2.2 Variable Socio Económica

En esta variable se tiene estimado poder llegar a personas que se encuentren en relación de dependencia, que tomando los resultados de la investigación está conformado por un 70%.

3.9.2.3 Variables demográficas

El producto estará enfocado para personas de 18 o más años tanto del género femenino como masculino.

3.9.2.4 Variables Psicográfica

En este punto que tiene que ver con la personalidad y la percepción de gustos que tiene cada persona, el producto se debe enfocar a personas que les guste y tengan accesibilidad a probar nuevas sensaciones y sabores.

3.10 Tamaño del mercado y tendencias

En este punto, tomando el total del mercado se define a que parte se enfocará la empresa.

3.10.1 Demanda

Tomando como referencia 1739613 habitantes en la provincia de Pichincha y recalando que el producto que se está proponiendo no es de primera necesidad sino es un bien de lujo debido a que existen solo ciertas personas que lo van a querer adquirir. Los individuos que podrían comprar cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador es de un 97%, en otras palabras la mayoría de la población son potenciales consumidores del nuevo producto que se dará a conocer en el mercado de la provincia de Pichincha, adicionalmente el 65% están dispuestos a pagar entre USD 4 a USD 5.

3.11 La competencia y sus ventajas

Enlistar las empresas-productos que son competencia y verificar las ventajas que tienen para que exista consumo de las mismas.

3.11.1 Competencia

Como principales marcas dentro de la cerveza artesanal que son competencia directa están Cherusker, Turtle's Head, Andes Brewing, Barracuda, Pale Ale, Stout, Abbey Ale, Munay, Porteña, Blackberry Belgium Trippel, Indian Passion Pace Ale y Porter Criolla; todas son producidas localmente a diferencia de la Kunstmann que es la única cerveza artesanal importada, esta es realizada en Valdivia, Chile y es importada por Lepark. SA. (ProChile, 2014)

Los productores nacionales distribuyen su cerveza por medio de bares propios o venden a restaurantes y delicatessen para que así llegue al consumidor final, tenemos a empresas ya posicionadas en el mercado como lo son Cherusker, Turtle's Head y Andes Brewing, Quiteña, Páramo Brauhaus, Porteña, Ballesta y Umiña.

Cherusker que tiene su propio bar ubicado en la calle Joaquín Pinto E7-85 y Diego de Almagro que los podemos verificar en la tabla inferior misma en la que se encuentra la foto de ubicación y el ambiente que posee Cherusker con la finalidad de que los clientes se sientan en un lugar agradable y motivante para que disfruten de sus momentos de celebración, encuentro, relajación, etc., con una cerveza artesanal. Este negocio consta de 16 trabajadores divididos entre la productora de cerveza y el bar.



Turtle's head ubicado en la calle la niña en Quito y Andes Brewing, Quiteña, Páramo Brauhaus, Porteña, Ballesta y Umiña son microcervecerías que distribuyen la cerveza por medio de restaurantes, hoteles, delicatessen, minimarkets.

En otro aspecto también tenemos a la competencia de cerveza industrial que es:

Tabla 22: Competencia de cerveza industrial

Marca	Importada / Local	Lugar de fabricación
Corona	Importada	México
Negra Modelo	Importada	México
Erdinger	Importada	Alemania
Heineken	Importada	Holanda
Budweiser	Importada	EEUU
Buckler	Importada	Holanda
Miller	Importada	EEUU
Stella Artois	Importada	Alemania
Becks	Importada	Alemania
Brahma	Importada	Brasil
Pilsener	Local	Ecuador

Adaptado de: (ProChile, 2014)

Las ventajas de la competencia de la cerveza artesanal es que:

- La presentación de venta es en barriles, botellas y vasos.
- Posicionamiento de marca en el mercado, ejemplo: Cherusker.
- Cada una de las empresas puede obtener variabilidad de sabores de cerveza en cada uno de los tipos más comunes (negra, rubia, roja)

Adicionalmente la empresa Umiña realiza cervezas que tienen un toque de sabor a frutas (mora, maracuyá y cacao fino de aroma), tienen de 4 a 7,5 grados de alcohol. Venden sus botellas por medio de la página web umina.manosecuadorianas.com; la producción mensual es de 1 500 botellas; el valor es de 4 USD (pequeña). (Líderes)

3.12 Participación de mercados y ventas de la industria

En la industria de la producción de cerveza artesanal se puede obtener distintos sabores de cerveza aunque los materiales a utilizar sean los mismos, pueden variar de acuerdo al grado de alcohol, tipo de cerveza, sabor.

En la encuesta pudimos verificar que el 67% del total de la muestra ha consumido cerveza artesanal lo cual nos permite saber que el mercado ya se encuentra en cierto conocimiento de la cerveza artesanal y no solo de la típicamente consumida que es la industrial, también tenemos que el 97% de personas estaría dispuesto a probar una cerveza con frutas, es decir que en su mayoría estarían dispuestos a probar una nueva cerveza.

Sabemos que en el Ecuador se produce 60000 litros mensuales de cerveza artesanal, así tenemos la producción mensual de algunas de las empresas que ayudan a los 60000 litros como las indicadas en la tabla 1

Un punto que se debe tomar en cuenta es de que las cervezas artesanales tienen un costo mucho más elevado que la cerveza industrial, estaríamos

hablando de que artesanal en una botella de 300-330 ml se encuentra en unos 4.44 USD a diferencia de la industrial que se encuentra a 1 USD.

3.13 Evaluación del mercado durante la implementación

En el transcurso de la implementación la evaluación del presente plan de negocio se encontrará activa porque esto nos facilitará buscar alternativas de mejora del producto en todo aspecto (sabor, presentación, calidad, aroma), encontrar el segmento de mercado correcto con la finalidad de que el consumidor tenga una mayor satisfacción al momento de consumir cerveza artesanal.

La evaluación del mercado será parte fundamental porque permitirá conseguir alternativas de estrategias en publicidad, promoción, distribución y logrará conseguir la demanda del mercado. Además, esto nos ayudará a poder definir sí el mercado objetivo a tomar en cuenta y planteado en este proyecto es el idóneo, y si no es así pues se tendrá que buscar uno nuevo.

En el transcurso de la realización de las encuestas es de valiosa ayuda valorar los comentarios adicionales a las respuestas de las encuestas que en ocasiones los encuestados tienen con respecto al producto planteado.

4. PLAN DE MARKETING

Al finalizar la investigación de mercado, se realizará el plan de marketing en el que se detallará las acciones que se hará tomando en cuenta las 4P, es decir producto, políticas de precios, plaza y promociones con las que se dará a conocer la cerveza para llegar al consumidor final. Adicionalmente se determinará cada estrategia que nos ayude a ingresar en el mercado objetivo y permanecer en el mismo. Esto ayudará a cumplir con cada objetivo planteado.

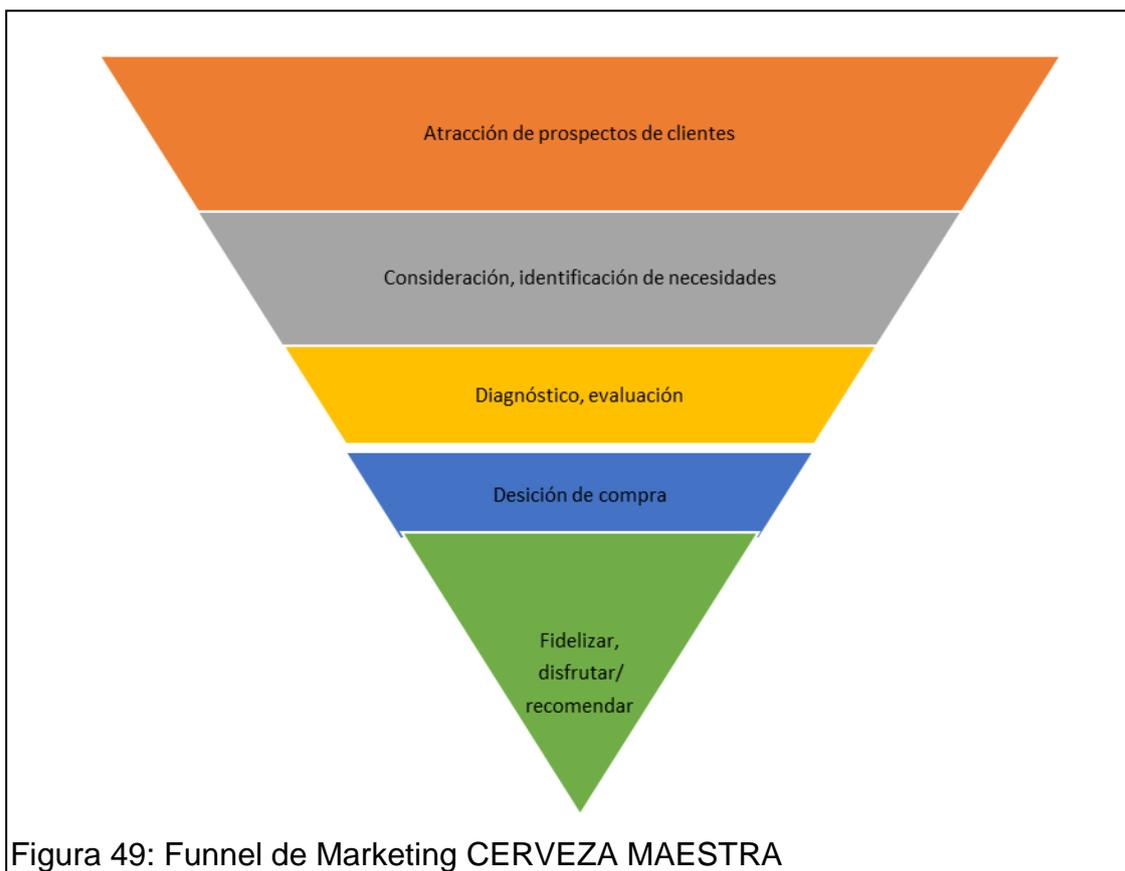
4.1 Estrategia general de marketing

El embudo de Marketing o también conocido como Marketing Funnel es un proceso en el que se llevará a todos los consumidores interesados en el producto del negocio, luego se podrá definir cuál de ellos son los prospectos idóneos de compra, en este caso de cerveza con sabor a frutas.

Posteriormente en este proceso se podrá identificar a los clientes que solo lo consumirán una sola vez o son leales al producto que significan que empiezan comprar frecuentemente; además este embudo también llega a observar cual es el consumidor que defiende el producto o más bien recomienda el producto a su círculo de personas que se encuentran cercanas a la misma logrando encontrar más clientes.

Es una herramienta que permite diferenciar cada una de las etapas por la cual los clientes potenciales cruzan en el proceso de negocio.

En el siguiente gráfico se puede observar como CERVEZA MAESTRA se enfocará en las etapas logrando generar conocimiento de la marca en el mercado, permitir que el consumidor tenga/considere probar la cerveza artesanal con sabor a maracuyá, limón y lograr que el cliente llegue a una decisión de compra comparando las características del producto con la competencia.



1. Atracción de prospectos de clientes

En esta primera etapa la compañía debe generar atracción a los clientes potenciales ingresando toda la información necesaria; se logrará por medio de campañas publicitaria agresiva dando a conocer la nueva alternativa de cerveza artesanal no típica en el mercado ecuatoriano generando un impacto positivo. Existen diversas tácticas para lograrlo como lo es: marketing digital, publicidad, activación de marca, etc.

2. Consideración, identificación de necesidades

Considerar las necesidades del consumidor para presentar las características, innovaciones, ventajas del producto y factores diferenciadores que se está presentando en el producto con la finalidad de aumentar el interés en el consumidor. Se puede realizar campañas ATL, BTL, Marketing digital en las redes sociales, convenios con restaurantes, bares.

3. Diagnóstico, evaluación

El consumidor que se está buscando debe estar claro de la información que se le está facilitando para que el mismo este 100% seguro que es el producto que está buscando para que acuda a cada uno de los lugares donde estará la bebida logrando convencer al cliente que es el producto que el necesita.

4. Decisión de compra

Decisión final del consumidor para adquirir el producto por lo cual se podrá evaluar el nivel de satisfacción que el mismo obtuvo y que ha tenido en el transcurso de todo este proceso para que acuda al establecimiento de venta. Adicionalmente en esta etapa con la retroalimentación del cliente se puede realizar mejoras en el producto para satisfacer mucho más al consumidor.

5. Fidelizar, disfrutar/recomendar

El embudo de marketing en este paso podrá determinar si el consumidor volverá a comprar el producto, si el cliente se encuentra en total satisfacción con el sabor, aroma, presentación debido a que se da por entendido que se obtendrá recomendaciones útiles para demás personas que se encuentren en contacto con el cliente ya obtenido, mismo que es valioso porque se podrá lograr que un cliente actual que pruebe el producto podrá convertirse en un cliente fiel que promocionará el producto de forma gratuita para la empresa.

Sí sucede que las recomendaciones no son favorables en el marketing de boca a boca el negocio se verá afectado y el cliente regresa a evaluar a la competencia.

4.1.1 Objetivos específicos de plan de marketing

- Establecer alianzas estratégicas con los distribuidores, específicamente con los restaurantes de comida tradicional, tiendas específicamente de licores y delicatessen como el "OKI DOKI".
- Determinar las estrategias de promoción y distribución del producto.
- Mantener el crecimiento del producto.

4.2 Política de precios

La política de precios se determina tomando en cuenta lo siguiente:

- El primer punto a tomar en cuenta son los precios a los cuales la competencia está haciendo llegar el producto al consumidor, estos deben ser en promedio iguales pero se tomará en cuenta el valor agregado que en este caso tiene la cerveza artesanal (sabor a frutas). De esta forma el cliente tendrá una percepción que está pagando un valor justo por el producto diferenciado que recibe; el consumidor sabrá que está eligiendo y pagando un producto por los atributos que el uno tiene y el otro no; por lo cual el precio al que se ingresará será alto.
- Como segundo punto tenemos los costos en los que incurra la empresa para producir el producto planteado, porque esta parte es la fundamental al momento de lanzar un producto de venta al mercado. El costo será basado en los insumos, equipos, instalaciones, mano de obra, margen de utilidad que uno se quiera obtener al final de la venta.

Al momento de fijar el precio es muy importante la investigación de mercado, donde el 65% de la población encuestada está dispuesta a pagar entre \$4 a \$5 dólares por una cerveza de 300ml. Además se tomará en cuenta los valores de las cervezas artesanales que se encuentran en el mercado, mismos que oscilan entre \$4.50 a \$6.50 dólares de acuerdo al tipo de cerveza. La cerveza artesanal con sabor a frutas quiere entrar a un mercado premium debido a la elaboración de la cerveza, la innovación y diferenciación que va a tener el producto.

Al realizar el respectivo ajuste de precio con los detallistas, que en este caso se ha seleccionado trabajar con tiendas de conveniencia, que son tiendas pequeñas ubicadas cerca de áreas residenciales y estas se abren todos los días hasta 10 -12 de la noche y en algunos casos están disponibles las 24 horas, en este caso sería tipo "Okidoki". También se decidió trabajar con

restaurantes como Turtle's Head, bar/restaurant tipo Alitas Cadillac, pizzerías tipo el Hornero.

Este tipo de detallistas serán los lugares estratégicos con los que se iniciará para luego si llegar a un tipo de detallista de tiendas de especialidad, es decir áreas en las que se vende solo licores como "La Cigarra".

La cerveza "Maestra" va a ingresar al mercado por medio de una estrategia de precio por descremado, es decir iniciará con un precio alto debido a que el segmento al que nos enfocaremos es premium, y ellos verificarán que la bebida que están consumiendo y el precio que pagarán tendrá sentido porque la cerveza reúne aspectos de buena calidad, imagen que sostiene el precio alto. De acuerdo a la maduración y al descreme de productos que vaya teniendo la cerveza artesanal con frutas se reducirá el precio para así llegar a un segmento mucho más sensible al valor del precio.

En productos como la cerveza artesanal con frutas el consumidor identifica que un precio alto es equivalente a un producto de alta calidad, el precio con el cual se ha decidido llegar al consumidor final permitirá cubrir los costos de investigación y desarrollo del nuevo producto planteado.

El precio del producto del primer año en la presentación de 300ml es:

- Costos: \$3.01
- Precio Distribuidor: \$3.57

Tabla 23: Precio al distribuidor por botella

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta x botella	3,57	3,57	3,69	3,82	3,95	4,08

- PVP: \$5.00

Tabla 24: PVP

PRECIO	Media	%	Precio ponderado
4 -5	4,50	65%	2,93
5,01 - 6,50	5,76	30%	1,73
7 - 10	8,5	5%	0,43
		PRECIO PONDERADO	5,0
DIFERENCIA CON EL PROMEDIO DEL MERCADO	40%		

El PVP vs. precio del distribuidor es una diferencia del 40%

4.3 Producto

El producto a realizar y vender es cerveza con sabor a frutas tradicionales del Ecuador (maracuyá y limón) en presentación de botellas de vidrio de 330 ml.

4.3.1 Marca comercial

El nombre comercial con el cual se llegará al mercado es con Z&O INDUSTRY; y con respecto a la línea de cerveza artesanal con frutas le hemos colocado CERVEZA MAESTRA.

.

4.3.1.1 Identidad visual

En este aspecto, primero el logo de la empresa en la figura inferior que quiere reflejar la distintivo de personalidad, visión de la compañía por medio de la construcción gráfica tomada en base a un elemento verbal (palabra Z&O INDUSTRY)

Por otro lado, está el logo de la línea de cerveza en la figura 60 que nos permitirá llamar la atención y transmitir al consumidor las características de la bebida a través de un ícono en el que se indica el nombre de la cerveza

“Maestra” que demuestra la guía de un nuevo producto innovador y diferente, adicional tenemos un gráfico de un vaso en el que se forma una capa de espuma muy deleitable/apetitosa para el consumidor que la quiera probar y por último tenemos la palabra “Cerveza Artesanal” con el fin de que se tome en cuenta que es una cerveza atractiva porque tiene una propia fórmula, proceso y receta para conseguir un producto que le guste al cliente.

Las imágenes presentadas para el logo de la empresa y de la línea de cerveza quieren lograr una percepción de reconocimiento y exclusividad en el mercado, se ha colocado colores blanco y negro para que manifieste tradición.

Los logos deberán ser usados obligatoriamente tanto para los proveedores, diseñadores, distribuidores, publicistas, promotores/comunicadores, impresores, entre otros.

En las etiquetas se colocará una imagen de la fruta con la finalidad de indicar el sabor de la que la cerveza contiene, esta sí tendrá diversos colores muy llamativos y que reflejen la realidad de la forma de la fruta para que al cliente le apetezca comprarla.

4.3.2 Logos



Figura 50: Logo de la compañía



Figura 51: Logo de la línea de producción de cerveza

4.3.3 Características del producto:

- Cerveza elaborada con agua, malta, cebada, lúpulo, frutas y levadura. Además de ser una bebida natural y con contenidos calóricos bajos de aproximadamente 42Kcal/100ml, contiene vitaminas y proteínas, y sí el consumo es apropiado no es perjudicial sino más bien beneficioso para la salud. La cerveza de acuerdo al libro “Fabricación Artesanal de la Cerveza – Tratado Teórico –Práctico” (Reyes Rondón) ayuda a:
- Promueve la secreción de jugos gástricos, ayuda a la digestión estimulando el apetito.
- Sí se consume de manera adecuada provoca disminución de agua y actúa como diurético.
- No existe estudios que demuestre que al consumir cerveza se produzca obesidad.
- Un litro de cerveza es igual a 400/ 500 calorías por lo que el consumo moderado no afecta el peso.
- Compuestos proteínicos.- aunque la cerveza es baja en contenidos proteínicos pero lo que sí tiene son aminoácidos esenciales y muchos no esenciales lo que permite ser un suplemento para la dieta de bajo contenido proteínico.
- El contenido es de 30 minerales, mismos que se originan en la cebada malteada, un litro de cerveza satisface casi la mitad de magnesio necesario de un adulto, 40% y 20% de necesidades de fósforo y potasio diario
- Es diurética al tener bastante potasio y ser baja en sodio.
- Posee valores que previenen enfermedades con respecto al corazón, contra creación de cálculos y piedras en las vías urinarias.
- Contiene vitaminas relevantes del grupo B, adicional a las vitaminas A, D y E.
- Cerca de 210mg de vitaminas y similares contiene un litro de cerveza.
- Con respecto al gas ácido carbónico, la cerveza tiene aproximadamente 0.5g que favorece la circulación sanguínea de la membrana mucosa

bucal, promueve la salivación, provoca salivación, estimula la formación del ácido en el estómago, acelera vaciado lo que da como resultado una buena digestión.

- Como la levadura contiene bastantes vitaminas del grupo B mejora la piel, uñas y cabello.
- Contiene sustancias antibacterianas que cooperan en el mantenimiento del organismo.

4.3.4 Componentes del empaque

- **Marca registrada:** Cerveza Maestra
- **Envase:** Botella de vidrio de 330 ml
- **Empaque:** El empaquetado y transporte de cerveza se realizará en cajas de cartón debidamente codificadas con la fecha de fabricación para el adecuado almacenamiento respetando el FIFO, en las mismas se guardará 24 botellas.
- **Ingredientes:** Agua, malta, cebada, fruta (en el caso de la maracuyá en jugo, y en el limón será con cáscaras secas), lúpulo, gelatina sin sabor y levadura.
- **INEN:** El producto estará rotulado de acuerdo Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) -Rotulado de Productos Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados (INEN, 2014), disposiciones que se debe cumplir para todos los productos que tienen Registro Sanitario y que se esté vendiendo alrededor del país. Adicionalmente se debe llevar a cabo lo establecido en los capítulos de requisitos NTE INEN 1334-1 y de la NTE INEN 1334-2 (INEN, 2015)(INEN, s.f.) y con el artículo 14 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (REGISTRO OFICIAL, 2011)

Con respecto a la etiqueta se tendrá una frontal y una posterior. En la frontal se indicará el nombre y detalle del nombre de la fruta que contiene la cerveza, el contenido neto y el grado de alcohol (ver figura 62)

En la etiqueta posterior se detallará, razón social de la empresa, contenido neto, número de registro sanitario, valor nutricional, tiempo máximo de consumo, ingredientes, precio de venta al público, país de origen, se colocará el texto indicado en la opción m) antes mencionada, se indicará sí el producto es artificial irradiado o genéticamente modificado y dirección del importador y/o distribuidor o representante legal del producto (ver figura 63)

El lote, fecha de elaboración y fecha de vencimiento se colocará impreso en la botella.

Etiqueta frontal:



Figura 52: Etiqueta frontal según especificaciones de cada producto

C&O INDUSTRY. Ind. Ecuatoriana -
Calle número tal, Quito- Ecuador
Reg. San. 888-AMZO-A-2-N-07-03
Cont. Neto. 330 cm3. M. Reg.
Ingredientes: Agua, malta, cebada,
lúpulo, jugo de maracuyá.
No contiene elementos artificiales

LOTE, FECHA DE ELABORACIÓN
Y FECHA DE VENCIMIENTO VER
IMPRESO EN LA BOTELLA

**ADVERTENCIA: EL CONSUMO
EXCESIVO DE ALCOHOL PUEDE
PERJUDICAR SU SALUD
"MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DEL ECUADOR". VENTA
PROHIBIDA A MENORES DE 18
AÑOS.**

Figura 53: Etiqueta secundaria

En la parte frontal de la botella, arriba de la etiqueta frontal se colocará el lote, fecha de producción y caducidad.



VZI8O6934
F15ENE15
V15JUL15

Figura 54: Lote, fecha de producción y caducidad

4.4 Táctica de ventas

En lo que respecta a las ventas se realizará por medio de un ejecutivo de ventas quien se encargará de buscar nuevos detallistas y mantener los que ya se encuentren. Deberá tener un seguimiento de las actividades que tiene el detallista para estar inmerso en ellas y poder tener un mayor acercamiento a los consumidores finales tratando de conseguir información que ayude a mejorar el producto que se está vendiendo.

La cerveza artesanal “Maestra” quiere ser tomada en cuenta en eventos de fechas especiales que el consumidor tenga o requiera por lo que estaremos atentos a celebraciones de diversa índole como lo son: día del amor y la amistad, día de la mujer, navidad, año nuevo, día de la madre, cumpleaños, despedidas de soltera/o, entre otros; razón por la cual el ejecutivo de ventas deberá estar al tanto de cada una de estas actividades que los detallistas realicen para captar más clientes.

Con la finalidad de que la cerveza tenga una mayor acogida en el mercado, en los eventos antes mencionados se realizará promociones y degustaciones de la bebida.

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

Z&O Industry tendrá políticas de servicio al cliente como:

- Se llamará a los clientes a confirmar si el producto entregado llegó en buen estado o si tiene alguna observación/recomendación al respecto.
- Cada tres meses se realizará una encuesta del servicio.
- Sí existe un reclamo, se solucionará en máximo 48 horas.

Por otro lado, para que la relación no sea a corto sino más bien a largo plazo se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se cumplirá con los requerimientos sanitarios, procesos de producción y BPM's para obtener un producto final de calidad.

- Los pedidos serán cumplidos en cantidades, precios y en el lead time establecido y negociado.

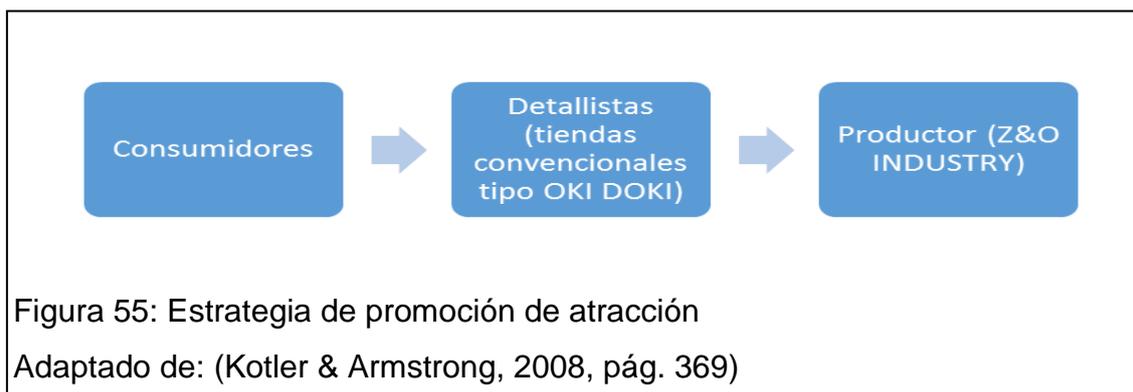
Para tener un acercamiento al consumidor final se realizará campañas con información de la nueva cerveza por medio de redes sociales como Instagram, Facebook y Pinterest que se puede ingresar gratuitamente, además se llegará al cliente por medio de ferias alimenticias que normalmente se realiza en el Distrito Metropolitano de Quito, así se podrá captar y fidelizar al cliente y que los mismos tengan buenas expectativas para que al momento de satisfacer una necesidad en este caso de sed, de querer refrescarse vuelvan a consumir sin duda una cerveza “Maestra”

La empresa tendrá todos los documentos (registro sanitario, certificados INEN, BPM's y normas d empaque) en regla para que el consumidor tenga completa garantía que la cerveza artesanal con frutas es completamente de consumo humano.

4.6 Promoción y publicidad

En el tema de la promoción existen dos tipos de mezcla de promoción: estrategia de empuje y estrategia de atracción. En este caso se ha decidido realizarlo por medio de la estrategia de empuje, en otras palabras empujar el producto hacia el consumidor

En la figura inferior se observará el proceso de la estrategia de atracción en la que se hará que el cliente final demande el producto y el detallista nos solicite la cerveza artesanal con sabor a frutas, en el transcurso de este proceso se realizará acciones de marketing del productor como publicidad al consumidor con degustaciones en lugares estratégicos como bares, discotecas para que el cliente tenga la necesidad de buscar la cerveza en los detallistas y ellos buscarnos a nosotros para el respectivo abastecimiento.



A los detallistas también se les entregará una caja de cerveza cada dos meses para que se realice degustaciones, ciertas promociones como compra en este mes y recibe descuento en tu próxima compra, esto permitirá enganchar al consumidor a que regresé a comprar la bebida.

En las activaciones de marca que se realizarán los fines de semana en los días: sábado y domingo se contratará a dos impulsadoras en locales estratégicos.

4.6.1 Relaciones públicas

Las relaciones con los diferentes tipos de medios ayudan a que la información que llegue al consumidor sea verídica y no acontecimientos, rumores que desfavorezcan a la empresa; motivo por el cual se decidió realizar anuncios en la Revista Viníssimo con la finalidad de llegar a un cliente premium que lee acerca de productos artesanales e innovadores en el mercado nacional.

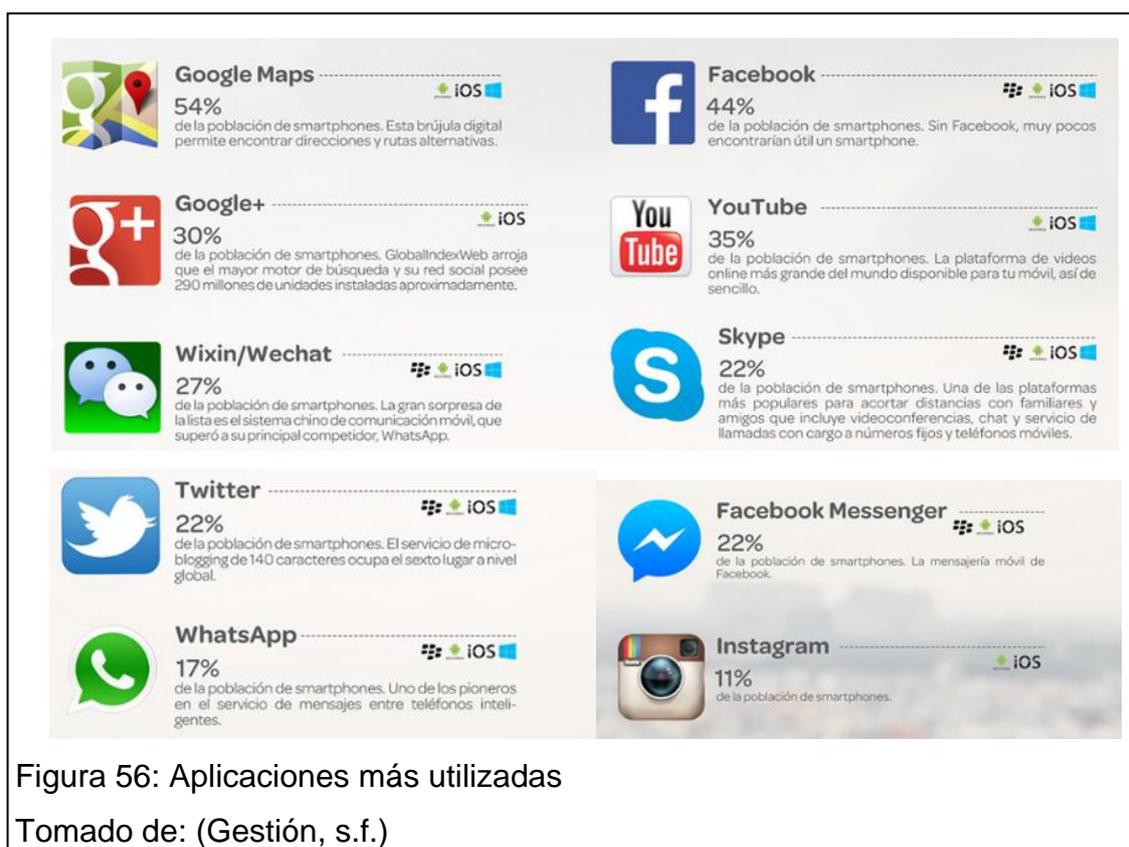
Se ha decidido participar en ferias direccionadas al sector alimenticio que se realizan durante todo el año. Una de las ferias más importantes y renombradas en la que se participará será en la llamada Ecuador Cultura Gourmet que se realiza en el mes de octubre en el Bicentenario. Se tendrá un acercamiento con la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA) para que en sus capacitaciones que realizan cada mes y eventos sea presentada la cerveza “Maestra”.

4.6.2 Promoción en internet

Según información de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en Ecuador existen 6'859.938 personas que tienen un celular, el 10% de lo registrado en el 2011 y representa al 50,4% de la población de 5 años en adelante. Adicionalmente se tiene información de que en el 2012 el 12,2% de las personas que tienen un celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone) frente al 8,4% registrado en el 2011. (Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2012)

Por lo antes mencionado se tomará en cuenta el marketing en línea, la empresa creará un dominio en la que se podrá encontrar información de la empresa (misión, visión, objetivos) y tipos de cerveza tradicionales, nuevos productos que estén en desarrollo y recetas de cerveza.

Las diez aplicaciones más usadas en los teléfonos inteligentes son:



Como podemos ver en la tabla anterior la aplicación en red social que más se utiliza es el Facebook con un 44% por lo que se creará un Fan Page de Facebook en la que se publicará promociones y publicidad de la cerveza artesanal con frutas. Se creará una cuenta en el twitter que se usa en un 22% en este se colocará noticias, información relevante de los cerveceros artesanales en Ecuador y como no de recetas nuevas que se estén dando en el mundo. Por medio del Instagram que posee un 11% de uso se cargaran fotos del producto, nuevos sabores, consumidores, lugares en los que se encuentre presente la bebida. Todo esto con la finalidad de posicionarse en la mente del consumidor.

4.6.3 Publicidad

Para poder tener una publicidad ordenada y con resultados óptimos formularemos objetivos publicitarios tomando en cuenta las decisiones acerca del mercado objetivo, mix de marketing y el posicionamiento que queremos obtener. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo a la finalidad primaria basados en decisiones acerca del mercado meta, posicionamiento y mix de marketing. Estos objetivos se clasifican según su finalidad primaria: informar, persuadir y recordar.

Tabla 25: Objetivos publicitarios

OBJETIVOS PUBLICITARIOS	
PUBLICIDAD INFORMATIVA	
Describir los productos que esten disponibles	Sugerir nuevas formas de uso de producto
Crear una imagen de la empresa	Explicar claramente el funcionamiento del producto
Informar a los consumidores de modificaciones de precio	
PUBLICIDAD PERSUASIVA	
Convencer al consumidor para comprar ya el producto	
Provocar cambios de preferencia de marca	
Cambiar percepciones del cliente a cerca de cualidades buenas del producto	
PUBLICIDAD DE RECORDATORIO	
Crear y mantener relaciones de largo plazo con el cliente	Recordar puntos de venta al consumidor
Recordar a los clientes que el producto puede ser necesario en un futuro	Lograr mantener el producto en la mente del consumidor durante épocas bajas

Adaptado de: (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 369)

Como este es un producto nuevo se deberá enfocar en la publicidad informativa porque lo que se quiere es llegar a cada uno de los consumidores de la provincia de Pichincha que les guste beber cervezas de calidad. Los principales objetivos que tendremos son:

- Dar a conocer en la provincia de Pichincha la cerveza Maestra que proveerá Z&O INDUSTRY.
- Explicar las características nuevas de la cerveza.
- Posicionar en la mente del consumidor que la cerveza Maestra es la mejor opción al momento de querer una cerveza artesanal más aún con frutas.

Para complementar las estrategias de marketing digital se realizará publicidad BTL (Below the line), no se tomará en cuenta las tácticas ATL (Above the line) porque tienen un costo alto y sobrepasaríamos el presupuesto establecido.

PUBLICIDAD BTL

En este tipo de publicidad lo que se quiere lograr es crear brand awareness, mismo que se promocionará en la feria Ecuador Gourmet que se realiza en Quito, y por medio de la Sociedad de Ecuatorianos Cerveceros Artesanales (SECA). En estos eventos se tendrá un stand y se repartirán volantes con información específica de la cerveza artesanal con frutas, donde se puede encontrar la página web de la empresa.

4.7 Distribución

La distribución de la cerveza artesanal se lo realizará con un canal corto, es decir por medio de un intermediario que se enfoque en vender la bebida. El intermediario sería el detallista como OkiDoki que existen 27 locales en Quito (OKIDOKI, s.f.), lugar en el que el 93% de los encuestados reside.

En los cantones en donde no existe OkiDoki o delicatessen similares la distribución será por medio de tiendas de barrio para que así exista facilidad

para que el consumidor encuentre la cerveza Maestra, a estas pequeñas tiendas se las especializará para que puedan vender el producto de mejor manera.

Otra forma de llegar al consumidor será por medio de bares/restaurantes que se encuentren en la provincia de Pichincha, así tenemos a Turtle's Head, Alitas Cadillac, pizzerías tipo el Hornero, Taita Pedro, Hosterías como Rincón de Puembo, bares como Matisse. Así también otra forma para que el consumidor encuentre, conozca y solicite Cerveza Maestra será por medio de la página web de la empresa, en este último caso la entrega será directamente en la planta de producción.

Los detallistas van a tener el producto en sus bares/restaurantes o delicatessen, tomando en cuenta que tendremos rutas disponibles de la siguiente manera:

- Lunes la distribución será para el Norte de Quito y Cayambe.
- Martes será para el Centro de Quito, Mejía y Pedro Moncayo.
- Miércoles será para el Sur de Quito, Pedro Vicente Maldonado.
- Entre el Jueves, viernes y sábado la distribución será para los cantones, Puerto Quito, Rumiñahui y San Miguel de los Bancos, estas rutas

En todos los días el cargue será a las 8am y la hora de salida será a las 9am. Este tipo de detallistas serán los lugares estratégicos con los que se iniciará para luego ir escalando más alto y llegar a un tipo de detallista de tiendas de especialidad, es decir áreas en las que se vende solo licores como: La Cigarra, Liquors; posteriormente se analizará el ingreso a lugares mucho más grandes y en los que hay más afluencia de personas como lo son supermercados tipo Megamaxi- Supermaxi.

Desde la fábrica saldrá nuestro producto a los detallistas, para el transporte se contratará a una empresa que brindará este. En un inicio se entregará cada 15

días el producto en cada detallista obviamente verificando pedidos, cantidades y horarios.

En los casos de que los detallistas necesiten el producto de manera urgente sí existe la posibilidad de ir a dejar se lo hará caso contrario podrán ir a retirar directo en la planta de producción de la cerveza Maestra.

5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Después de haber experimentado e investigado cada uno de los puntos importantes/claves en el proceso de producción y comercialización de cerveza artesanal con sabor a frutas se puede indicar que en este momento tenemos identificado el lugar en donde se instalará la planta de producción de cerveza, así mismo se tiene conocimiento de las opciones de proveedores internacionales y nacionales en maquinaria, insumos necesarios en el proceso de elaboración del producto.

Se ha colocado un nombre tanto a la empresa como al producto en particular, el mismo con el que se dará a conocer en la provincia de Pichincha. Se ha realizado una investigación de mercado teniendo como resultado la posible demanda de la cerveza, con este número se ha realizado un estimado de la capacidad de producción que debe existir en la planta.

Debido a que todos los insumos son importados y para obtener óptimos resultados se trabajará con contratos anuales con cada uno de los proveedores, mismos que se encuentran pendientes de firmar. Así también se encuentran pendiente las adecuaciones necesarias en el espacio físico que se ocupará para levantar la fábrica.

Este plan de negocios aún no cuenta con una empresa legalmente constituida, por lo tanto tampoco se tiene registros sanitarios, INEN, registro de marca y crédito financiero, pero sí se sabe cuáles son los requisitos, documentos y trámites que se debe realizar y presentar para obtener cada uno de ellos.

5.2 Dificultades y riesgos

El principal riesgo identificado es que posiblemente se tenga problemas con el abastecimiento de insumos debido a que aunque todos se pueden comprar localmente, los proveedores realizan importación para obtenerlos. Sin embargo para disminuir este riesgo es que se realizará contratos de compra anual con entregas mensuales de las cantidades de insumos necesarias estimadas para la producción de la cerveza.

Otro de los riesgos que se puede tener es que al momento de lanzar el producto al mercado elegido (Provincia de Pichincha) no tenga la aceptación esperada debido a factores como: el sabor del producto no sea el que el consumidor esperaba, la fruta con la que se realizó la combinación no sea de agrado del cliente, la competencia lance un producto mucho más innovador, publicidad poco atractiva.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

Para poder lograr aceptación de la cerveza al inicio y poder permanecer en el mercado siempre se mantendrá la calidad del producto a entregar y se realizará mejoramiento continuo en cada uno de los procesos de producción, comercialización con el fin de que el producto óptimo que sale de la fábrica llegue al cliente final.

Se realizará los experimentos y pruebas adecuadas para incluir nuevas gamas de cerveza con otras frutas que sean combinables con la cerveza y que dejen un buen sabor al paladar del consumidor.

Por otro lado se verificará a futuro la opción de realizar algún tipo de barras energéticas/cereales con los residuos que se obtiene de la malta y cebada (mosto).

5.4 Costos de desarrollo proyectados

Debido a que este plan de negocios está enfocado a un producto alimenticio dentro de la empresa se tendrá un gerente encargado de la producción, mismo que será un ingeniero químico, y una de sus funciones extras será el desarrollo de productos. El tiempo que se tomará en los nuevos proyectos será remunerado como pago de honorarios en tiempo parcial.

5.5 Propiedad intelectual (marcas, modelos de utilidad, licencias)

Para el ingreso de la cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador es necesario registrar una marca.

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el ente estatal que regula y controla la aplicación de las leyes de la propiedad intelectual, es decir, las creaciones. (IEPI, 2015)

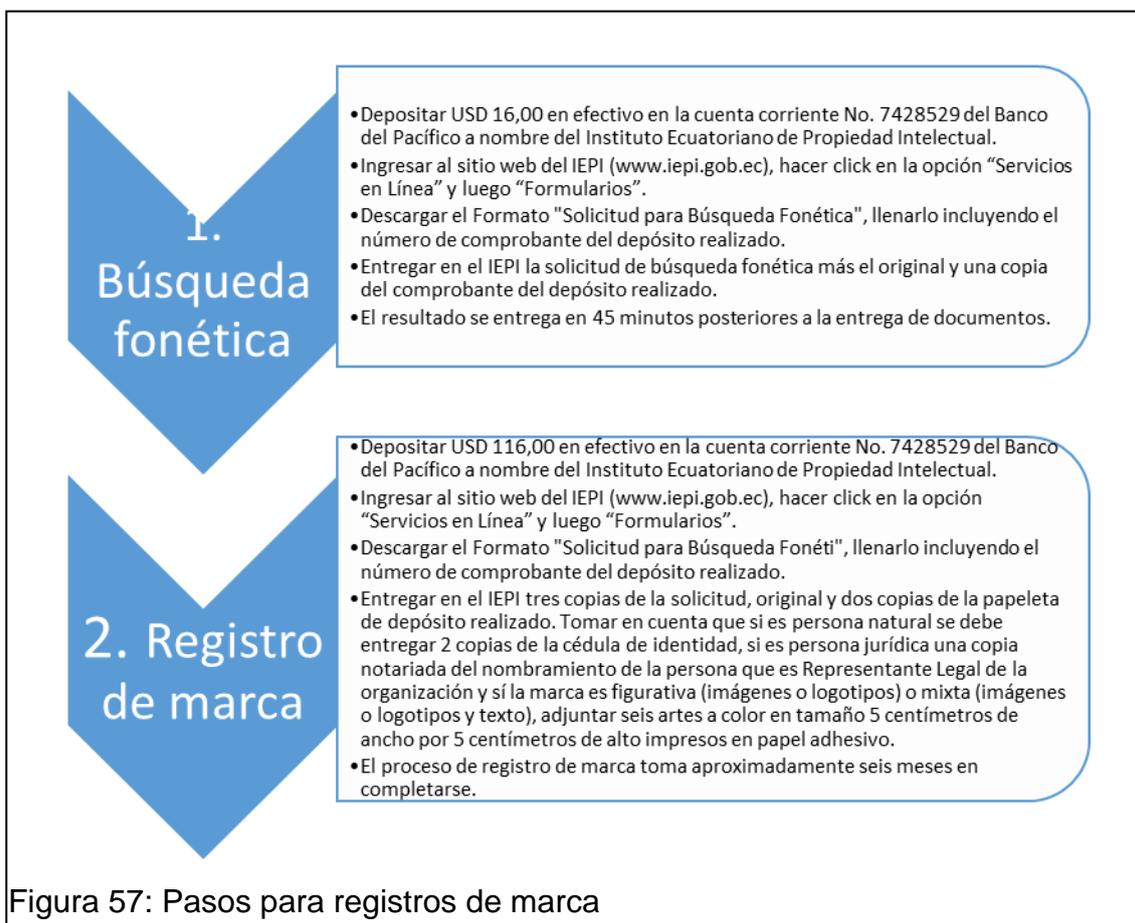
Registro de Marca

El registro de marca es importante porque brinda exclusividad y adicionalmente asegura que el tiempo y recursos invertidos en la creación y reconocimientos comerciales y económicos que se obtiene al realizar un nuevo producto sean de beneficio de uno y no de las nuevas empresas que surjan en el tiempo (competencia). (IUS ABOGADOS, 2015)

De acuerdo a “Guías OSC” para registrar una marca se debe seguir y completar cada uno de los siguientes puntos (GUÍA OSC, 2013) (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2015):

En Ecuador, el proceso para registrar una marca y logo se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), para lo cual se debe hacer lo siguiente:

- Búsqueda Fonética: Trámite previo al registro de marca, nombre comercial o lema, este permite conocer si existe o no un registro igual al que se está solicitando. (No es obligatorio)
- Registro de marca: Es obligatorio aunque en la búsqueda fonética no se haya encontrado coincidencias.



Patente de modelo de utilidad

En el caso de la cerveza se utilizará la patente de modelo de utilidad debido a que al trabajar con diversas frutas en el proceso de producción la cantidad o momento de colocación de las mismas el sabor del producto va a tender a variar, así que se usará la patente de modelo de utilidad debido que esto es una invención de menor escala inventiva que las patentes.

De acuerdo a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas los requisitos son (Camara de la Pequeña Industria Guayas, 2012):

REQUISITOS PARA PROTEGER UN MODELO DE UTILIDAD

Para que un modelo de utilidad pueda ser protegido se requiere que tenga:

- Novedad
- Nivel inventivo
- Aplicación industrial

El elemento de Nivel inventivo para la concesión de un modelo de utilidad es menos estricto o no se aplica.

La solicitud para obtener una patente de invención, deberá presentarse en el formato específico y disponible en la página web del IEPI (www.iepi.gob.ec) con lo indicado en la figura inferior:

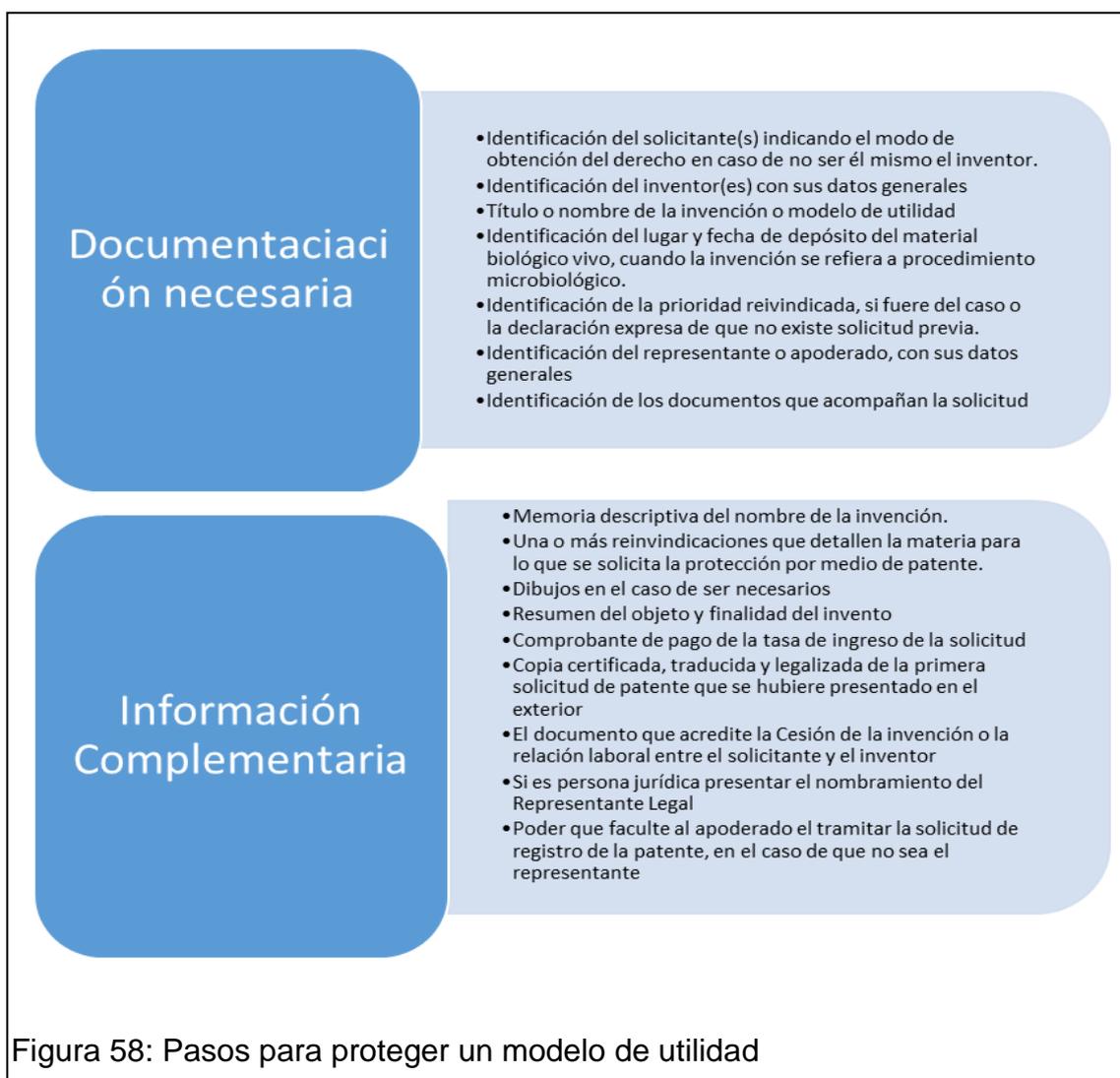


Figura 58: Pasos para proteger un modelo de utilidad

6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En este capítulo se establecerá cada uno de los procesos para la producción y comercialización de cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador e implementación de los equipos e insumos que se utilizará.

Aquí encontraremos el diseño del espacio en el que se ubicará la planta de la Cerveza Maestra.

6.1 Estrategia de operaciones

Las estrategias de operaciones se encargan de aprovechar de la mejor manera los recursos que tiene la empresa con el fin de que estos apoyen a cumplir cada uno de los objetivos para obtener una ventaja competitiva. Para esto se han tomado en cuenta las siguientes estrategias:

Como primero se encuentra **el tiempo**, en esta se utiliza la capacidad de respuesta hacia los respectivos requerimientos de cerveza, realizándolo de una manera rápida en el tiempo acordado y en la cantidad solicitada (tiempo preciso y justo), por ultimo para cumplir con esta estrategia tenemos a la velocidad de desarrollo que es la medición de que tan rápido ingreso el producto en el mercado objetivo que se ha planteado

El segundo es la **flexibilidad**, que al determinar el mercado objetivo de la cerveza artesanal permite crear productos personalizados y especializados para el segmento identificado que en este caso se enfocaría en la posibilidad de que la cerveza tenga el sabor de la fruta preferida por el cliente del Distrito Metropolitano de Quito con la finalidad de que el producto presentado en este negocio tenga y predomine el valor de la diferenciación que el cliente percibe. (Carrro & González Gómez, 2011)

6.2 Ciclo de operaciones

Los flujogramas serán nuestras herramientas para definir el ciclo de operaciones; debido a que estos permiten de manera gráfica y más fácil resumir los pasos que se puedan tomar dentro de los procesos de desarrollo de este plan de negocio.

Los diagramas de flujo también permitirán crear alternativas de solución a cuellos de botella que se puede tener dentro del proceso de elaboración y comercialización, mismos que permitirán tener un mejoramiento de procesos óptimos para el cumplimiento de metas planteadas.

El ciclo de operaciones garantizará un funcionamiento eficiente de cada uno de los procesos necesarios para entregar una cerveza adecuada, motivo por el cual los insumos y equipos deben ser los óptimos.

6.2.1 Flujograma de Procesos

A continuación se observará de manera más detallada el comienzo y final de las operaciones necesarias para la obtención de la cerveza artesanal con sabor a frutas.

6.2.2 Flujograma de Proceso de abastecimiento

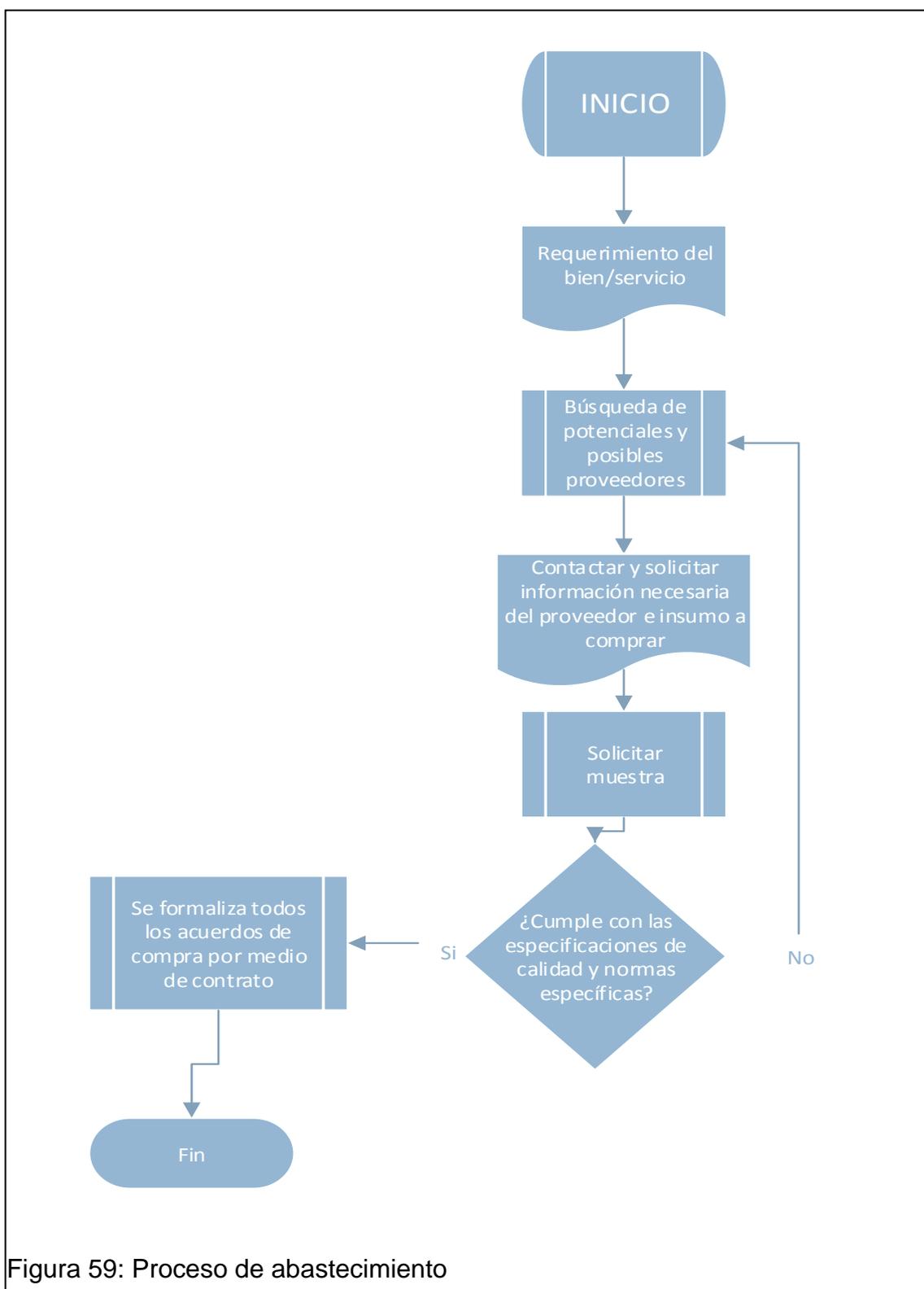


Figura 59: Proceso de abastecimiento

El proceso para el abastecimiento de insumos o materiales que sean necesarios para la producción y comercialización de la cerveza iniciará con un requerimiento (ver tabla siguiente) en el que se detalle cantidad, descripción, unidad de medida, fecha de entrega necesaria:

Tabla 26: Formato de requerimientos

Z&O INDUSTRY				
SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS DE COMPRA				
RQQ NÚMERO			00001	
AREA			PRODUCCIÓN	
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FECHA DE ENTREGA NECESARIA
1	LÚPULO	500	KG	20/05/2015
2	ENVASES DE 330 ML	100	UNIDADES	20/05/2015
3				
4				
...				
...				
...				

Luego de haber realizado el respectivo requerimiento se realizará la búsqueda de posibles y potenciales proveedores, cuando ya se tenga esta información se solicitará información como: clientes del proveedor, documento de RUC para revisar si se encuentra legalmente constituido en nuestro país, ubicación de la empresa, certificados de los clientes más importantes, certificados, hojas de seguridad y ficha técnica de lo que se esté comprando.

En el caso de que la compra sea de un insumo se solicitará una muestra previamente a la compra, la muestra nos ayudará a verificar físicamente si en realidad es lo que nosotros estamos necesitando; si el insumo o material a comprar cumple con nuestras necesidades se realizará una orden de compra (ver tabla siguiente) para formalizar la misma.

Tabla 27: Modelo de orden de compra

Z&O INDUSTRY					
Dirección: Quito Teléfono: +593 99909 0170					
ORDEN DE COMPRA 00001					
PROVEEDOR		CASTRO VINUEZA WILSON ARMANDO /DISTRIBUIDORA CASTRO			
CÓDIGO DEL PROVEEDOR		10001			
RUC		400624193001			
DIRECCIÓN		CARCELEN, DE LOS ACEITUNOS N68-56 Y CALLE E7			
TELÉFONO		2474665			
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
1	ENVASES DE 330 ML	100	UNIDADES	\$ 0,24	24
2	TAPA PARA ENVASES	100	UNIDADES	\$ 0,01	1
SUBTOTAL ORDEN DE COMPRA					25
IVA 12%					3
TOTAL ORDEN DE COMPRA					28

6.2.3 Flujograma de Producción

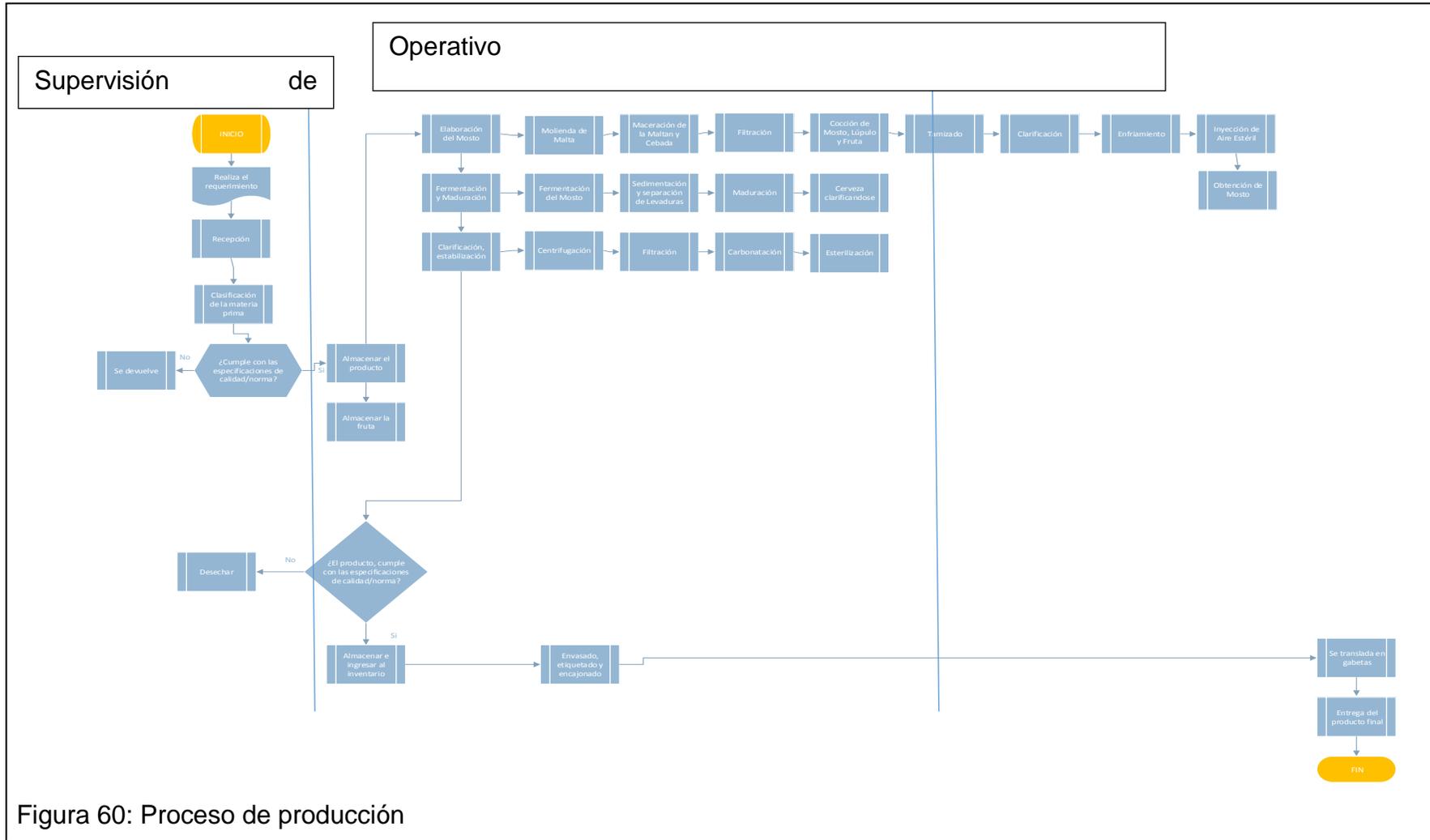


Figura 60: Proceso de producción

Para iniciar el proceso de producción se debe haber realizado una inspección que todos los equipos se encuentren totalmente limpios y sanitizados, al momento de que esto se encuentre realizado se inicia con la recepción de todas las materias primas como lúpulo, cebada, frutas en la presentación que se haya decidido (cáscara, jugo).

Al momento de ya tener los materiales necesarios se inicia con la elaboración del mosto luego procedemos a la fermentación y maduración para acabar con la clarificación y estabilización.

Cuando ya se tenga el producto listo se procede a envasar, tapar y etiquetar para luego colocarlo en las cajas (embalaje secundario) y luego a almacenar para próximamente ser enviado a cliente que lo haya solicitado.

PRÁCTICA- PRODUCCIÓN

En lo siguiente vamos a verificar fotos y pasos de una práctica realizada en la producción de 15 litros de cerveza con sabor a limón y 15 con sabor a maracuyá.

Ingredientes:

Cerveza con sabor a limón

- Agua
- Malta Pilsen
- Malta Caramelo
- Cebada
- Lúpulo
- Una libra de cáscara de limón
- Gelatina sin sabor
- Levadura
- Oxígeno
- 42 botellas de 330ml
- 42 tapas número 26 (ml)

Cerveza con sabor a maracuyá

- Agua
- Malta Pilsen
- Malta Caramelo
- Cebada
- Lúpulo
- 1.25 litros de jugo de maracuyá
- Gelatina sin sabor
- Levadura
- Oxígeno
- 42 botellas de 330ml
- 42 tapas número 26 (ml)

Inicio de producción:

1. Se hace hervir agua hasta la medida de 20.5cm desde la base de la olla, el agua hervida debe terminar en una temperatura de 74°C:



Figura 61: Foto de agua hirviendo



Figura 62: Foto de agua hirviendo

Hasta que hierva el agua se mezcla la malta Pilsen, malta caramelo y la cebada. La malta y la cebada se encuentran a temperatura 20°C y al mezclarse con el agua que se encontrará a 74 °C se bajará la temperatura a 60°C

Cuando ya se tenemos el agua a 74°C le unimos a la malta y cebada:



Figura 63: Mezcla de agua, malta y cebada

Luego de verter toda el agua dejaremos tapado y reposando por 30 minutos



Figura 64: Reposando por 30 minutos

Cuando ya han pasado 30 minutos se inicia a hervir agua en la otra olla (medida 20.5 cm desde la base de la olla) igual necesitamos que se encuentre a temperatura de 74°C

En media hora más tarde que ya casi se encuentra el agua hervida se conecta la bomba para recircular el líquido que se encuentra mezclándose con la malta y la cebada:



Figura 65: Bomba conectada para la recirculación

En la siguiente imagen vamos a verificar como el líquido se encuentra en actividad de recirculación



Figura 66: Recirculación en acción

Luego se pasa el primer mosto obtenido a la olla:

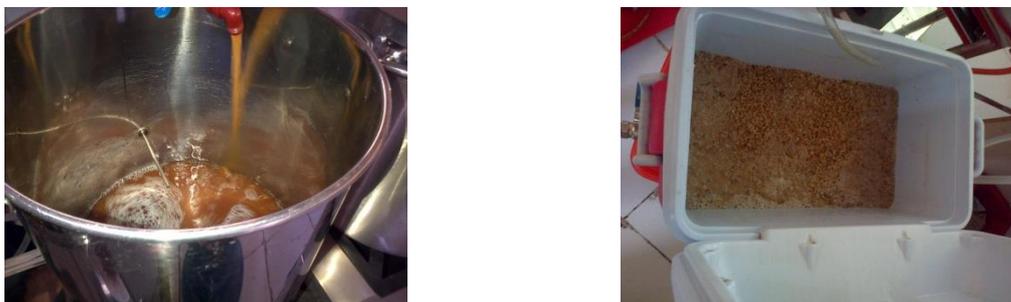


Figura 67: Primer mosto

Al mismo tiempo que se traslada ya solo el líquido a la olla se toma una muestra y con un refractómetro se mide los brix, en este caso el resultado del primer mosto tiene 13 brix.

El agua que estábamos hirviendo se le vuelve a mezclar con la cebada y la malta para tener el segundo mosto:



Figura 68: Agua con cebada y malta

Se realiza el mismo proceso: recirculación y de ahí a la olla:

Se toma la muestra del segundo mosto que nos da 5.8 brix.

Cuando ya tenemos todos los mostos en la olla dividimos debido a que vamos a obtener dos cervezas, en la olla de la izquierda se realizará la cerveza de limón y en la de la derecha la cerveza de maracuyá:



Figura 69: Ollas con sabores

Ponemos a hervir las dos ollas y la primera espuma que salga de cada una se debe botar



Figura 70: Ollas hirviendo primera espuma

Cuando ya se limpia de la primera espuma se coloca 177 gramos de lúpulo para que nos dé amargor a la cerveza, esto se coloca en la primera hervida, dejamos por media hora se coloca el segundo lúpulo (5gramos) y en el caso de la maracuyá ya se incluye el 1.25 litro de jugo de maracuyá.



Figura 71: Hervor de cerveza maracuyá

Luego de 15 minutos, en la cocción de la cerveza con sabor a limón vertimos la libra de cáscara de limón seca, esperamos media hora.



Figura 72: Hervor cerveza de limón

En la media hora de espera se mezcla 24 gramos de levadura con agua y se deja en una probeta por una media hora.



Figura 73: Levadura

Luego de la media hora que haya transcurrido en las dos cocciones se coloca el último lúpulo (15 gramos) y 2 funditas de gelatina sin sabor.

Se deja hervir por unos 5 minutos y se conecta el refrigerante:



Figura 74: Refrigerante

Se enfría cada una de las cervezas hasta que se encuentren en 23°C de temperatura.

Tomamos una muestra de cada una y medimos los brix: en la con sabor a maracuyá tenemos 10.3 brix y en la de limón 10.8 brix.



Figura 75: Cerveza conectada al refrigerante

Se coloca en los envases que en este caso están siendo fermentadores:



Figura 76: Cerveza lista para proceso de fermentación

En cada envase se coloca 12 gramos de levadura que estaba en la probeta, posteriormente se coloca 3 minutos de oxígeno



Figura 77: Colocación de oxígeno

Luego de esto se deja que se fermente por dos semanas:



Figura 78: Cerveza fermentándose

Maracuyá: tiene un volumen de 14.5 litros y limón 11.4 litros.

Luego de que ya pasaron las dos semanas de fermentación se deja una semana más para la clarificación y luego realizamos ya el envasado en las botellas de 330 ml y el respectivo etiquetado.

Luego colocamos en las cajas respectivas.

6.2.4 Flujo de proceso de comercialización

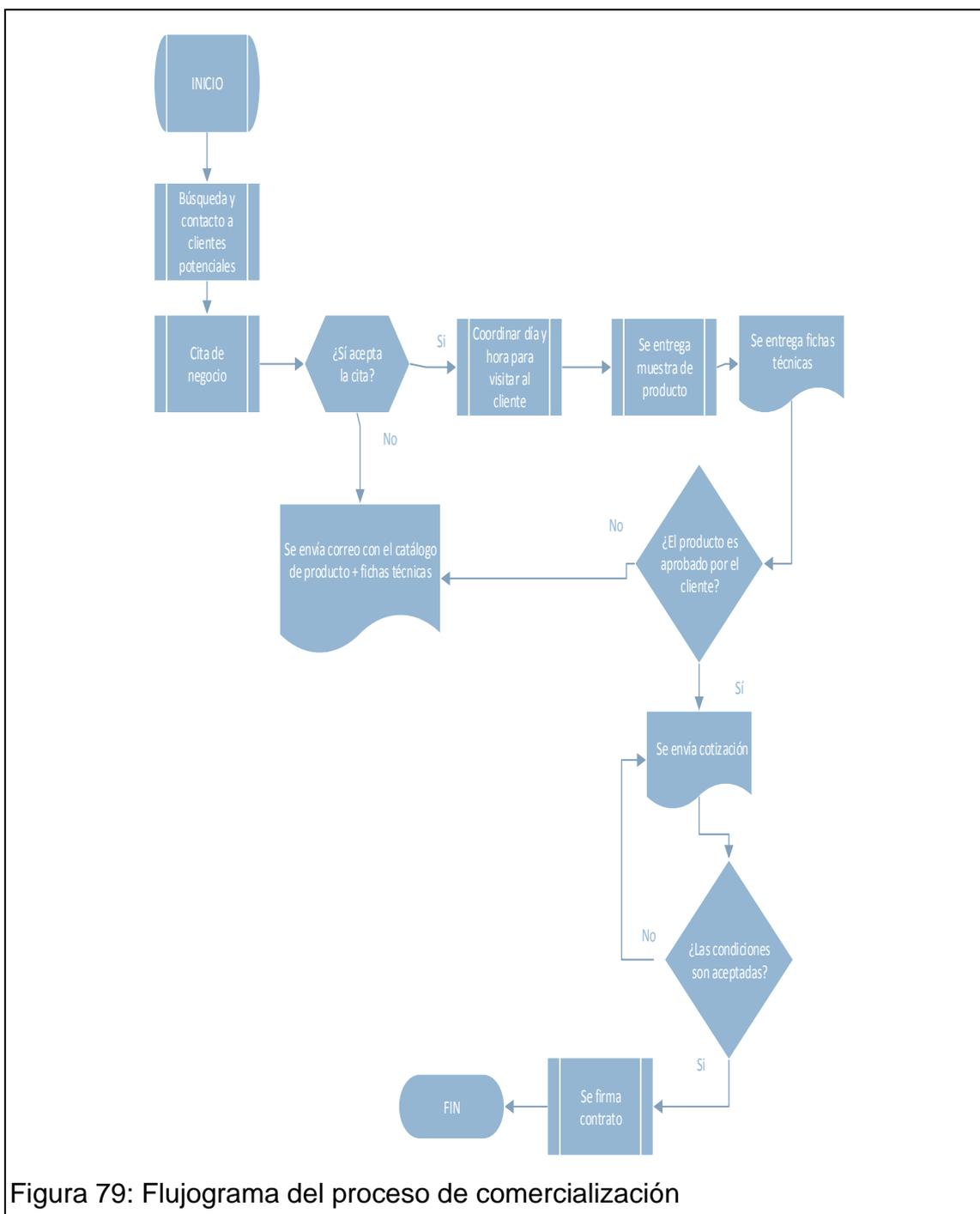


Figura 79: Flujo de proceso de comercialización

Si ya tenemos el producto terminado en nuestra bodega totalmente listo para vender empezamos con el proceso de comercialización. Iniciamos buscando a nuestros respectivos detallistas que van a ser las personas que hagan llegar la cerveza a nuestros consumidores finales.

Al momento que ya tenemos nuestros detallistas coordinamos una cita de negocio en sus oficinas para poderles presentar a detalle las características, beneficios, precios de la cerveza artesanal denominada “Maestra” y dejamos una muestra, fichas técnicas para su revisión.

Cuando el producto es aceptado y el detallista nos quiere comprar enviamos la cotización totalmente detallada (cantidad, precio, tiempo de entrega, tiempo de producción. Nos reunimos nuevamente en caso que existan dudas y cerramos contrato de venta.

6.3 Requerimientos de equipos y herramientas

En la producción de cerveza artesanal con frutas es necesario tener equipos de primera calidad, estos deben ser totalmente de acero inoxidable porque el producto que se va a entregar es de uso alimenticio y no se puede contaminar en ningún momento. Los costos a asumir para los equipos son los siguientes:

Tabla 28: Costo de equipos

ACTIVO FIJO	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPOS INDUSTRIALES				
Etiquetadora				
Embotelladora		1	29.190	29.190
Tapadora				
Equipos	Olla de maceración	1	17.000	17.000
	Olla de cocción			
	Soporte			
	Panel de control automático			
	Enfriamiento de mosto			
Fermentadores		5	1.200	6.000
Refractómetro		1	7	7
Tanque de oxígeno con coche		1	250	250
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS INDUSTRIALES				52.447

6.3.1 Muebles y Equipo de Oficina

En este proyecto es indispensable la adquisición de muebles y equipos de oficina para cada colaborador de la empresa:

Tabla 29: Costo de muebles y equipo de oficina

ACTIVO FIJO	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MUEBLES DE OFICINA				
Escritorio de 1,20*0,60		7	250	1.750
Sillas ergonómicas		7	125	875
Archivador		1	155	155
TOTAL MUEBLES DE OFICINA				2.780
EQUIPO DE OFICINA				
Teléfono fax		1	240	240
TOTAL EQUIPO DE OFICINA				240
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
Computadora		3	549	1.647
Impresora		1	79	79
Sistema informático (para gestión y contabilidad)				2.500
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN				4.226

6.4 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Debido a que una de las socias tiene un terreno en Guajalo cooperativa ufo calle 3 y línea férrea se construirá la planta de cerveza artesanal con frutas en este sitio. Este terreno tiene 300 m².

Es importante indicar que el sector en donde se ubicará la planta posee todos los servicios básicos como luz, agua, teléfono, alcantarillado y las calles se encuentran en buen estado por lo cual la construcción e instalación de equipos se facilitará.

6.5 Instalaciones y mejoras

La empresa de cerveza artesanal con frutas tiene un área de construcción de 200 metros. La construcción de la planta de “Cerveza Maestra” se encuentra dividida en dos pisos, en el primero se encontrarán la sala de elaboración, sala de fermentación, sala de envasado/embotellado, la bodega de almacenamiento de insumos y frutas a necesitar para el proceso productivo y el espacio para el almacenamiento de producto terminado.

Por otro lado se encuentra el espacio para el área administrativa, que se la adecuará en el segundo piso con todos los materiales necesarios para que los colaboradores se encuentren a gusto.

En el diseño se ha realizado una proyección de área de recepción y guardianía que ha futuro se la podrá ocupar. Además se ha distribuido un área para el desembarque de los proveedores que vayan a dejar los insumos y parqueaderos para el personal administrativo.

En la figura 90 y 91 se puede verificar los planos en los que se encuentra descrito la distribución de la planta de producción y comercialización de cerveza artesanal con frutas. En la tabla inferior se observa el presupuesto necesario para la construcción de la fábrica.

Tabla 30: Costo de construcción y adecuaciones

ACTIVO FIJO	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EDIFICIOS				
Galpón	Galpón de 300 mts2	1	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
				\$ 105.000,00

PLANTA DE PRODUCCION

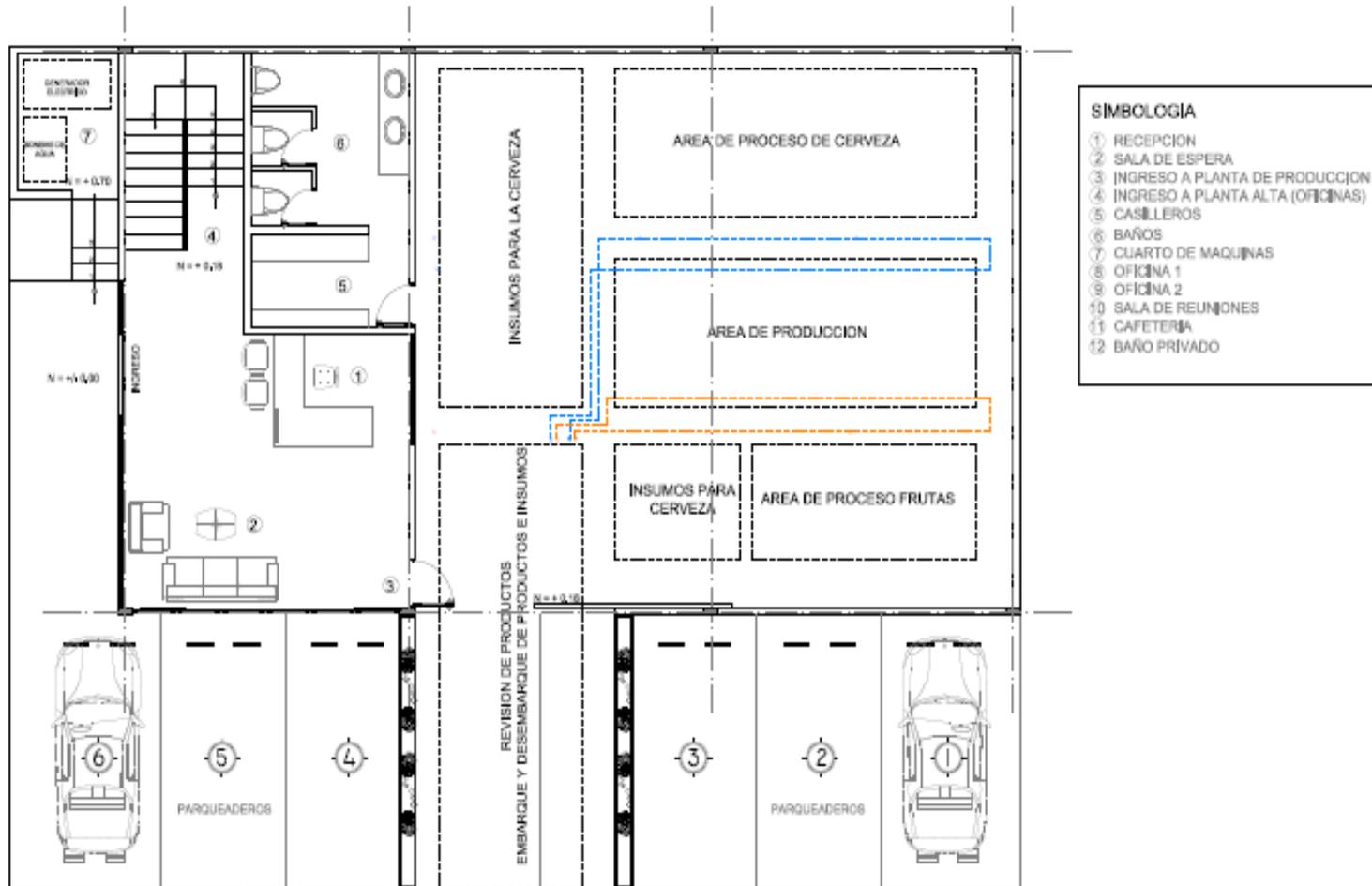


Figura 80: Instalaciones planta baja
 Realizado por: Arq. Carolina Zárate

PLANTA DE PRODUCCION

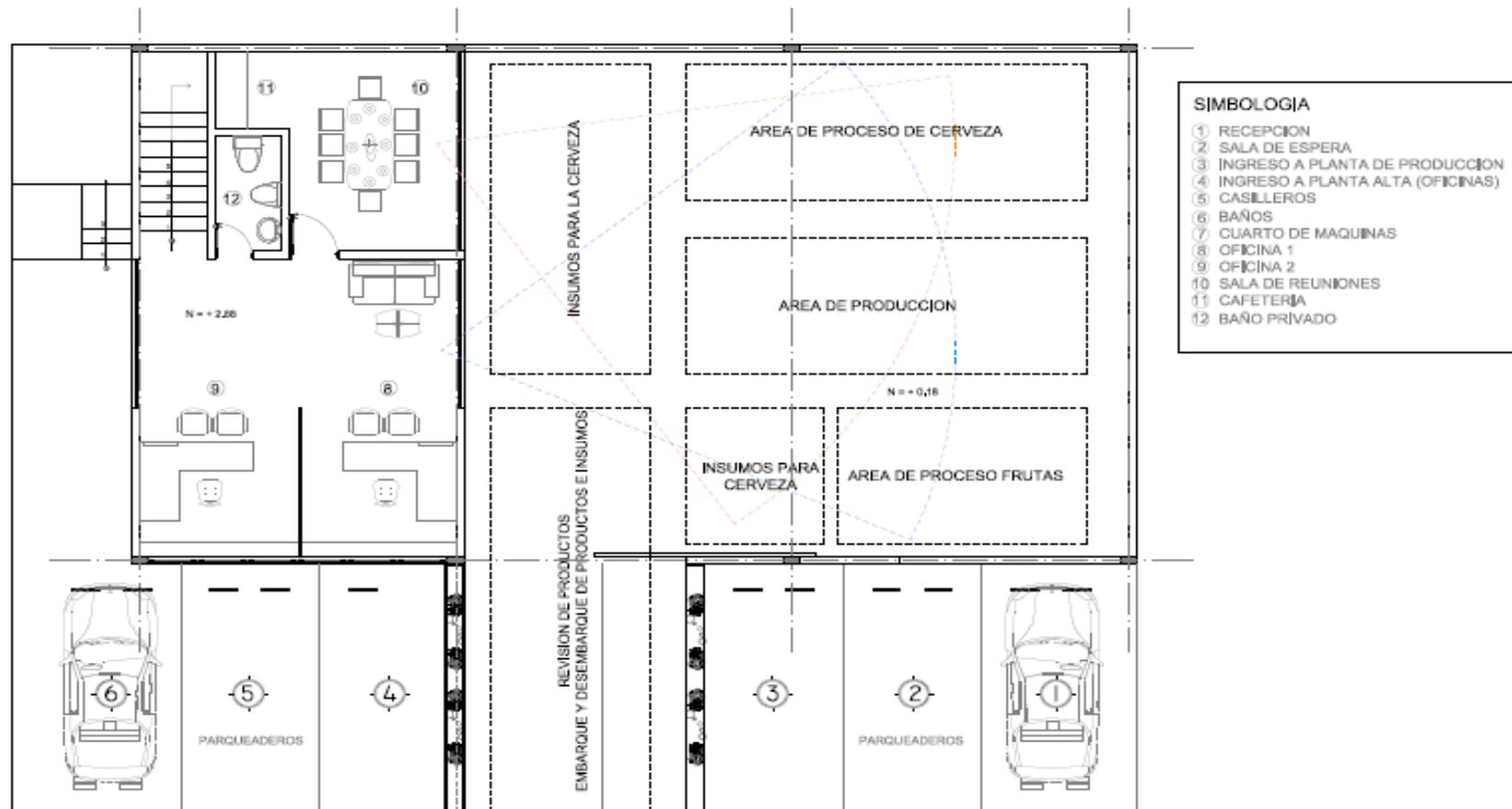


Figura 81: Instalaciones planta alta
 Realizado por: Arq. Carolina Zárate

6.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Z&O INDUSTRY tendrá un inventario mínimo de 15 días debido a que la producción se realizará de acuerdo a los pedidos que se tenga de los detallistas. El lote a vender se constituirá de las cervezas que llevan almacenadas en la botella 2 semanas que es el tiempo que debe transcurrir para completar la fermentación mínima adecuada.

La capacidad de almacenamiento será de 50 espacios pallet.

Al momento de almacenar o transportar la cerveza se debe tomar en cuenta que la cerveza no debe estar a pleno sol, debe transportarse en camiones cerrados y almacenar en lugares en los que no le dé la luz directa.

6.6.1 Manejo de Inventario

Se utilizará el método First In, First Out (FIFO), es decir el inventario más antiguo será el que salga primero, esto debido a que la empresa vende cerveza que es un producto perecedero y tiene una fecha de caducidad.

6.7 Aspectos regulatorios y legales

Para que la empresa pueda tener un funcionamiento sin ningún inconveniente con las entidades gubernamentales se debe seguir los aspectos regulatorios, normas al tipo de negocio que se está enfocando.

6.7.1 Normativa sanitaria

Se debe obtener el Registro Sanitario de la siguiente manera (Agencia Nacional , 2014):

1. Ingresar al portal web de la VUE.
2. Seleccionar el proceso de solicitud

3. Seleccionar funciones de conveniencia
4. Seleccionar actualidad de procesamiento de solicitud (Usuario)
5. Una vez ingresado, en la opción número de identificación de solicitante, se debe proceder a seleccionar responsable técnico.
6. Seleccionar consultar y aparecen todas las solicitudes para revisar.
7. Hacer clic en la solicitud (se torna de color celeste) y presionar la opción ver original, para acceder al formulario de solicitud.
8. Llenar los campos del formulario de solicitud de acuerdo a los requerimientos solicitados.
9. En la parte inferior del formulario de solicitud aparece la opción documento adjunto, opción mediante la cual se deberá adjuntar escaneados los requisitos establecidos, haciendo clic en el símbolo 0.
10. Una vez ingresado todos los campos, se hace clic en el botón “Enviar”, para que la solicitud sea enviada al Representante Legal.

Se debe realizar los respectivos pasos para adquirir el permiso de funcionamiento (Agencia Nacional , 2014):

1. Para obtener el Permiso de Funcionamiento debe hacer clic en el icono “Mis trámites”
2. Crear solicitud
3. . El ciudadano debe ingresar su número de cédula, debe hacer clic en el siguiente icono (lupa) y el sistema completara de manera automática sus nombres y apellidos completos y su género.
4. El ciudadano debe ingresar en la opción “Ingresa los datos del establecimiento” el RUC o RISE y en la opción “Número de Establecimiento” colocar el número de establecimiento que se indica en el RUC o RISE, y hacer clic en la opción “Validar establecimiento” y el sistema automáticamente completara los campos Razón Social y Nombre Comercial.
5. Completar los campos de Calle principal, N° de lote o nomenclatura, Calle secundaria y sector de acuerdo a la ubicación de su establecimiento.

6. Escoger la Provincia, Cantón y Parroquia de acuerdo a la ubicación de su establecimiento.
7. Seleccionar la Actividad principal del establecimiento
8. El usuario deberá adjuntar en formato PDF los requisitos específicos de cada establecimiento
9. Se desplegará una pantalla de se podrá visualizar la “ SOLICITUD DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO” donde el ciudadano podrá corroborar la información que ingreso del representante legal y el establecimiento
10. Se desplegará la pantalla Mis trámites en donde se debe seleccionar la solicitud haciendo clic sobre ella y después haga clic en “visualizar solicitud”
11. Aparecerá una pantalla en la que se visualiza la orden de pago donde consta el valor a pagar, los números de cuenta del Banco del Pacífico o Banco de Fomento donde podrá realizar el pago.
12. Una vez realizado en pago el ciudadano debe subir el comprobante del pago en formato PDF haciendo clic en “Registrar pago”.
13. Una vez registrado el pago el ciudadano tendrá que esperar 72 horas (confirmar con financiero) para que se valide el pago con el departamento financiero del ARCSA.
14. Imprimir el permiso de funcionamiento

Se debe tramitar la Licencia Metropolitana Única para Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), misma que incluye: uso y ocupación de suelo, sanidad, prevención de incendios, rotulación, ambiente, turismo y permiso anual de funcionamiento de la Intendencia General de Policía (Distrito Metropolitano de Quito):

1. Presentar el formulario completamente lleno en la ventanilla única
2. Entregar la copia de la cédula del representante legal. En caso de personas jurídicas adjuntar los documentos jurídicos de constitución y representación.
3. Entregar el RUC

4. Entregar la declaración juramentada de cumplir con las normas administrativas y las reglas técnicas vigentes

Para el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos realizar (Ministerio de Salud Pública):

1. Solicitud para permiso de funcionamiento.
2. Planilla de Inspección
3. Copia del título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioq. Farmacéutico) en caso de industria y pequeña industria
4. Certificado del título profesional del CONESUP
5. Lista de productos a elaborar
6. Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industrias y pequeñas industrias)
7. Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes.
8. Croquis de ubicación de la planta procesadora
9. Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa industria y pequeña industria
10. Documentar métodos y procesos de fabricación, en caso de industria
11. Copia de la cédula y certificado de votación del propietarios
12. Copia del certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud
13. Copia del RUC del establecimiento
14. Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bombero

También se debe presentar los documentos respectivos para el permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud

1. Solicitud para permiso de funcionamiento.
2. Copia del RUC actualizado del establecimiento –
3. Planos de la planta industrial procesadora de alimentos en escala 1:50 con la distribución de las áreas correspondientes y flujo de proceso.
4. Croquis con referencias de ubicación del establecimiento

5. Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica
6. Copia de la Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y papeleta de votación del propietario o representante legal
7. Copia certificada o notariada del nombramiento del Representante Legal
8. Copia certificada o notariada del título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioquímico o Químico Farmacéutico de Alimentos) registrado en el Ministerio de Salud Pública, (excepto molinos y panaderías artesanales).
9. Copia del registro del título en el SENESCYT.
10. Copia de los certificados de salud ocupacional emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud
11. Copia del certificado de capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura debidamente validado por la DPSP
12. Certificado de categoría de la fábrica otorgada por el Ministerio de Industrias y Productividad - Subsecretaría de la Calidad - Dirección de Desarrollo de MIPYMES (Solo locales nuevos).
13. Procesos de elaboración de productos con guía de buenas prácticas y condiciones higiénicas sanitarias, suscritos por el representante Técnico: (excepto molinos y panaderías artesanales).
14. Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: Administración; Técnico y Operarios
15. Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito)

6.7.2 Normativa Comercial

Se necesita obtener el Registro único de contribuyentes (Servicio de Rentas Internas (SRI), 2006)(Servicio de Rentas Internas (SRI), s.f.)

1. Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal
2. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil

3. Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil
4. Original y copia, o copia certificada, de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez
5. Copia del acuerdo ministerial o resolución en el que se aprueba la creación de la organización no gubernamental sin fin de lucro
6. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil
7. Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, notarizado y con reconocimiento de firmas.
8. Original y copia del nombramiento del representante legal avalado por el organismo ante el cual la organización no gubernamental sin fin de lucro se encuentra registrada: Ministerios o TSE
9. Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Súper de Compañías
10. Para la identificación del representante general y gerente general se debe presentar la copia de la cédula de identidad y certificado de votación (del último proceso electoral)

Para obtener la patente Municipal se deberá realizar lo siguiente (Tramites Ciudadanos, s.f.):

1. Formulario de SOLICITUD INSCRIPCION EN REGISTRO DE PATENTES MUNICIPALES
2. Copia legible de los Estados Financieros del periodo contable a declarar, con la fe de presentación de la Superintendencia de Compañías o de Bancos, según el caso.
3. Copia legible de la cédula de ciudadanía y del nombramiento actualizado del Representante Legal.
4. Original y copia legible del R.U.C. actualizado
5. Original y copia del PERMISO DE BOMBEROS
6. Original y Copia de la declaración del impuesto a la Renta.
7. Copia legible del RUC del contador

8. Formulario del 1.5 por mil sobre los Activos Totales
9. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD, otorgado por el Área de Salud N° 23 – La Concordia. (cuando el caso lo amerite)
10. Copia de la escritura de Constitución

La obtención del certificado de categorización de Mipymes (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

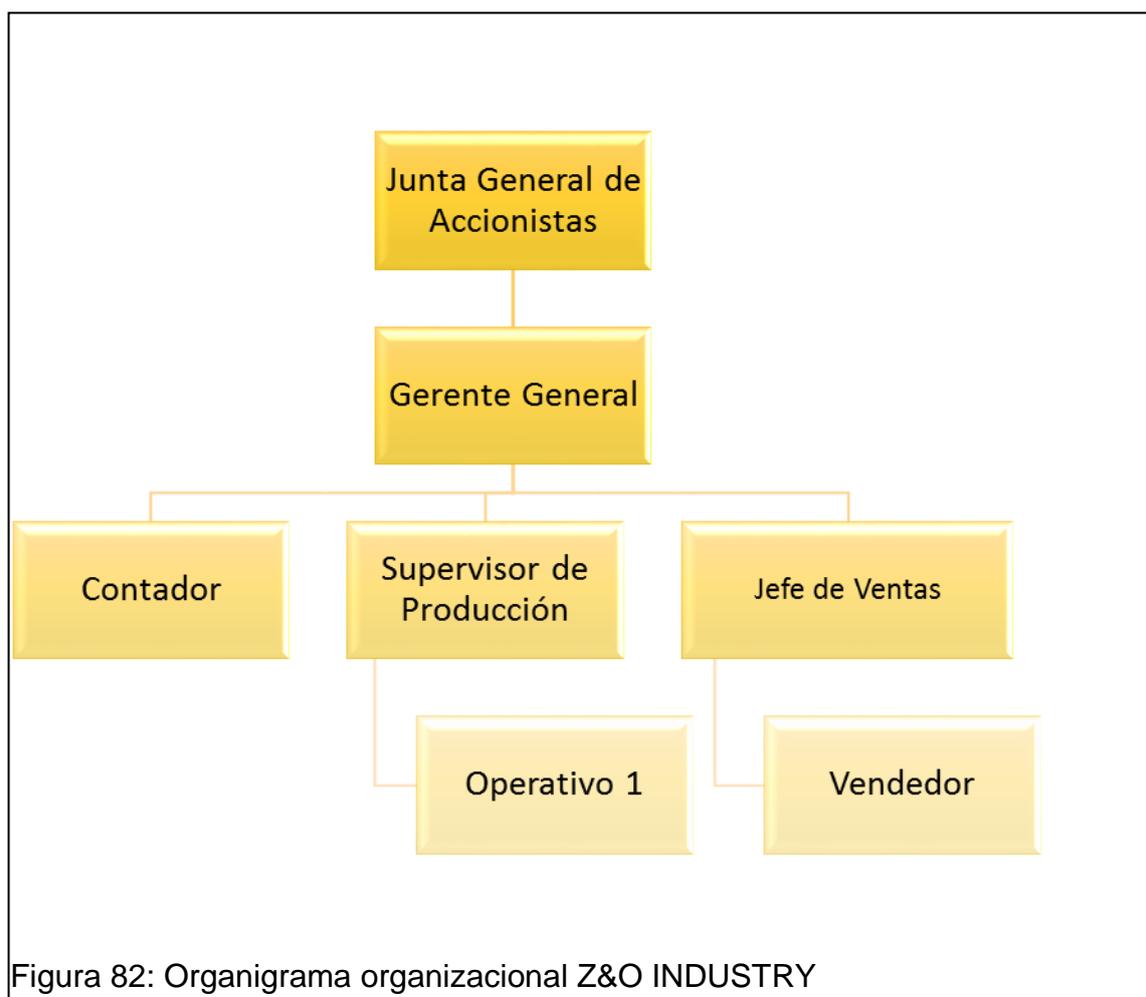
1. Solicitud y formulario (web del MIPRO)
2. Copia de Cedula de Identidad del Representante Legal
3. Papeleta de Votación Actualizada del Representante Legal
4. Copia de Registro Único de Proveedores (RUC)
5. Declaración de Obligaciones Patronales por el IESS
6. Declaración de Impuesto a la Renta del Año Anterior
7. Copia de la Constitución de la Compañía
8. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones y existencia legal de la SIC

7. EQUIPO GERENCIAL

Cuando se quiere que una empresa tenga un funcionamiento óptimo es importante trabajar de la mano con personal apto para el objetivo planteado, mismo que es el base del éxito que pueda tener Z&O INDUSTRY. En este capítulo se tratarán temas sobre la estructura organizacional de la empresa, funciones de cada colaborador, salarios y beneficios, reglamentos, entre otros.

7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Z&O INDUSTRY que se encuentra enfocada a producir y comercializar cerveza artesanal con frutas es:



7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

7.2.1 Descripción de funciones

7.2.1.1 Área ejecutiva

Tabla 31: Funciones del área ejecutiva

AREA EJECUTIVA		
Cargo	Número de empleados	Funciones
Gerente general	1	Administrar los recursos de la compañía. Ejecutar el plan de comercialización y marketing. Aumentar la productividad entregando recursos necesarios para el avance de las actividades a realizar por el área administrativa y técnica

7.2.1.2 Área administrativa

Tabla 32: Funciones del área administrativa

AREA ADMINISTRATIVA		
Cargo	Número de empleados	Funciones
Contador	1	Planificar, organizar, coordinar todas las actividades relacionadas con el área contable que constituyen y dan lugar a ejecuciones de balances y más reportes financieros
Jefe de Ventas	1	Calcular la demanda existente, planificar el marketing y estimar las ventas. Controlar y dar seguimiento a las ventas realizadas y por realizar. Calificar el desempeño de los vendedores
Vendedor	1	Establecer una conexión de largo plazo con el cliente. Brindar un buen servicio de preventa y postventa. Administrar el área de ventas. Formar parte activa de la solución de problemas que existan entre la empresa y el cliente.

7.2.1.3 Área Técnica

Tabla 33: Funciones del área técnica

AREA TÉCNICA		
Cargo	Número de empleados	Funciones
Supervisor de Producción	1	Gestionar, controlar al colaborador a su cargo. Planificar y organizar la producción de cerveza. Realizar el aprovisionamiento de la materia prima y transportación del producto terminado. Optimizar y mejorar los procesos productivos de la empresa
Operario 1	1	Operar los equipos de producción, monitorearlos, verificar y reportar los parámetros operativos. Inspección de equipos en operatividad. Cumplir con las recetas de producción y las normas de calidad, procedimientos de operación, seguridad y salud. Limpieza de equipos al finalizar la producción.

7.3 Compensación a administradores y propietarios

Los salarios de cada uno de los colaboradores de la empresa serán basados en el reglamento establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales y el código del trabajo vigente.

Tabla 34: Remuneraciones 2015

REMUNERACIONES MINIMAS VIGENTES 2015

Sectorial	Categorías	
	Mínima	Máxima
Agricultura y Plantaciones	355.77	366.04
Producción Pecuaria	361.26	374.00
Pesca, Acuicultura y Maricultura	359.49	372.37
Minas, Canteras y Yacimientos	355.66	623.85
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	361.33	578.32
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	362.28	385.65
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	364.66	367.84
Metalmecanica	363.06	368.37
Productos Textiles, Cuero y Calzado	354.89	356.66
Vehiculos, Automotores, Carrocerias y Partes	361.89	368.16
Tecnología: Hardware y Software (Otras)	372.09	382.71
Tecnología: Hardware y Soft. (Telefonia Móvil)	634.54	1,600.00
Electricidad y Agua	365.36	387.13
Gas	354.00	377.15
Construcción	363.74	412.94
Comercialización y Venta De Productos	358.85	368.97
Turismo y Alimentación	356.58	361.19
Transp., Almac. y Logistica, (Conductores)	515.11	544.94
Transporte, Almacenamiento y Logistica (Otros)	357.04	376.23
Transp., Almac. y Logis. (Tripul. Vuelo y cabina)	455.38	1,016.46
Transp., Almac. y Logis. (Otros transp. aero)	357.04	1,052.52
Servicios Financieros	356.30	361.12
Actividades Tipo Servicios	354.00	370.53
Actividades Tipo Serv. (Periodistas profesionales)	849.93	942.03
Enseñanza	355.17	439.96
Actividades De Salud	367.24	382.46
Actividades Comunitarias	366.04	375.31
Actividades Comunitarias Periodistas	570.79	709.16

Fuente: Página web del Ministerio de Relaciones Laborales, www.relacioneslaborales.gob.ec

Transcrita de la pagina web del Ministerio de Relaciones Laborales, no constituye asesoramiento, para una interpretación o aplicación de la NORMA, es necesario remitirse a su texto original

Tomado de (Ministerio de Relaciones Laborales, 2015)

7.4 Compensación a administradores y propietarios de Z&O INDUSTRY

En base a lo expuesto en la tabla anterior de las remuneraciones mínimas y máximas del 2015, los salarios serán:

Tabla 35: Remuneraciones Z&O INDUSTRY

REMUNERACIONES - NÓMINA Z&O INDUSTRY			
SUELDOS		MENSUAL	ANUAL
AREA ADMINISTRATIVA			
1	GERENTE GENERAL	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
2	CONTADOR	\$ 500,00	\$ 6.000,00
3	JEFE DE VENTAS	\$ 600,00	\$ 7.200,00
4	VENDEDOR	\$ 400,00	\$ 4.800,00
AREA TECNICA			
1	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	\$ 600,00	\$ 7.200,00
2	OPERARIO 1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL NÓMINA		\$ 3.500,00	\$ 42.000,00

Los beneficios que de acuerdo al Ministerio laboral tendrán los colaboradores son:

- Afiliación a la seguridad social.
- Pago por horas extras y suplementarias
- Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de la jubilación patronal
- Licencia por paternidad
- Licencia por maternidad
- Pago del subsidio por maternidad
- Pago de utilidades

Tomado de (Ministerio de Relaciones Laborales)

7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los accionistas de Z&O INDUSTRY son los mismos que forman la junta general. Estas personas participarán de la repartición de las ganancias que la empresa obtenga, mismas que serán de acuerdo al porcentaje total de la compañía al que es acreedor cada uno de los accionistas.

Los accionistas obtendrán el capital para la creación del negocio, por lo cual no existirán inversores.

Adicionalmente, es importante mencionar que estas personas tienen derechos, obligaciones y responsabilidades que se encuentran detalladas en la ley de compañías en la sección V de la compañía de responsabilidad limitada (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 1999)

7.6 Equipo de asesores y servicios

Los socios de Z&O INDUSTRY tienen un conocimiento amplio del tema comercial y operativo sin embargo existen servicios adicionales que empresas externas se encargarán de realizarlo con la finalidad de que la compañía se enfoque en los aspectos esenciales para lo que se está realizando este negocio.

Así están:

- **Transportación y distribución del producto:** este servicio se lo realizará por medio de la empresa JAQ CARGO- JAQCARGO que se dedica al transporte y logística a nivel nacional.
- **Servicio legal para la constitución de la compañía, liquidaciones y contratos:** en este punto tendremos la ayuda de la empresa Puente & Asociados que lo conforman un equipo de asesoría empresarial integral.
- **Mantenimiento de equipos**

8. CRONOGRAMA GENERAL

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Para poner en acción el negocio planteado debemos seguir el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 36: Listado de acciones para poner en marcha el negocio

Item	Actividad	Fecha de inicio	Tiempo (días)	Fecha de finalización
1	Elaboración del plan de negocios	06/08/2014	365	06/08/2015
2	Aprobación del plan de negocios	07/08/2015	91	06/11/2015
3	Constitución de la empresa	10/11/2015	30	10/12/2015
4	Obtención del RUC	11/12/2015	15	26/12/2015
5	Solicitud de crédito bancario	27/12/2015	15	11/01/2016
6	Registro de marca y patente de modelo de utilidad, IEPI	12/01/2016	30	11/02/2016
7	Obtención de permisos de funcionamiento	12/02/2016	45	28/03/2016
8	Obtención de permisos de funcionamiento técnico	29/03/2016	45	13/05/2016
9	Obtención de permisos de funcionamiento comercial	14/05/2015	45	28/06/2015
10	Obtención de registro sanitario	28/06/2015	45	12/08/2015
11	Adecuaciones de las instalaciones	13/08/2015	30	12/09/2015
12	Negociación y Adquisición de maquinaria	13/09/2015	45	28/10/2015
13	Instalación de maquinaria	29/10/2015	15	13/11/2015
14	Adquisición de muebles, enseres materiales y equipos de oficina	14/11/2015	20	04/12/2015
15	Adecuaciones y arreglos finales	05/12/2015	8	13/12/2015
16	Planificación de publicidad y promoción	14/12/2015	45	28/01/2016
17	Negociación con proveedores	29/01/2016	8	06/02/2016
18	Reclutamiento de personal	07/02/2016	35	13/03/2016
19	Selección de personal	14/03/2016	20	03/04/2016
20	Contratación de personal	04/04/2016	8	12/04/2016
21	Afiliación al IESS	12/04/2016	4	16/04/2016
22	Capacitación del personal	17/04/2016	4	21/04/2016
23	Convenios con los detallistas	22/04/2016	35	27/05/2016
24	Recepción de materia prima	27/05/2016	20	16/06/2016
25	Comienzo del proceso de producción	17/07/2016	35	21/08/2016
26	Creación de página web y perfiles en las redes sociales	22/08/2016	15	06/09/2016
27	Inicio de actividades	07/09/2016	1	08/09/2016

8.2 Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt fue creado por Henry L. Gantt, herramienta que nos permite planificar las tareas necesarias para realizarlas en un tiempo determinado, en este caso para la creación del proyecto “Producción y comercialización de cerveza artesanal con frutas”

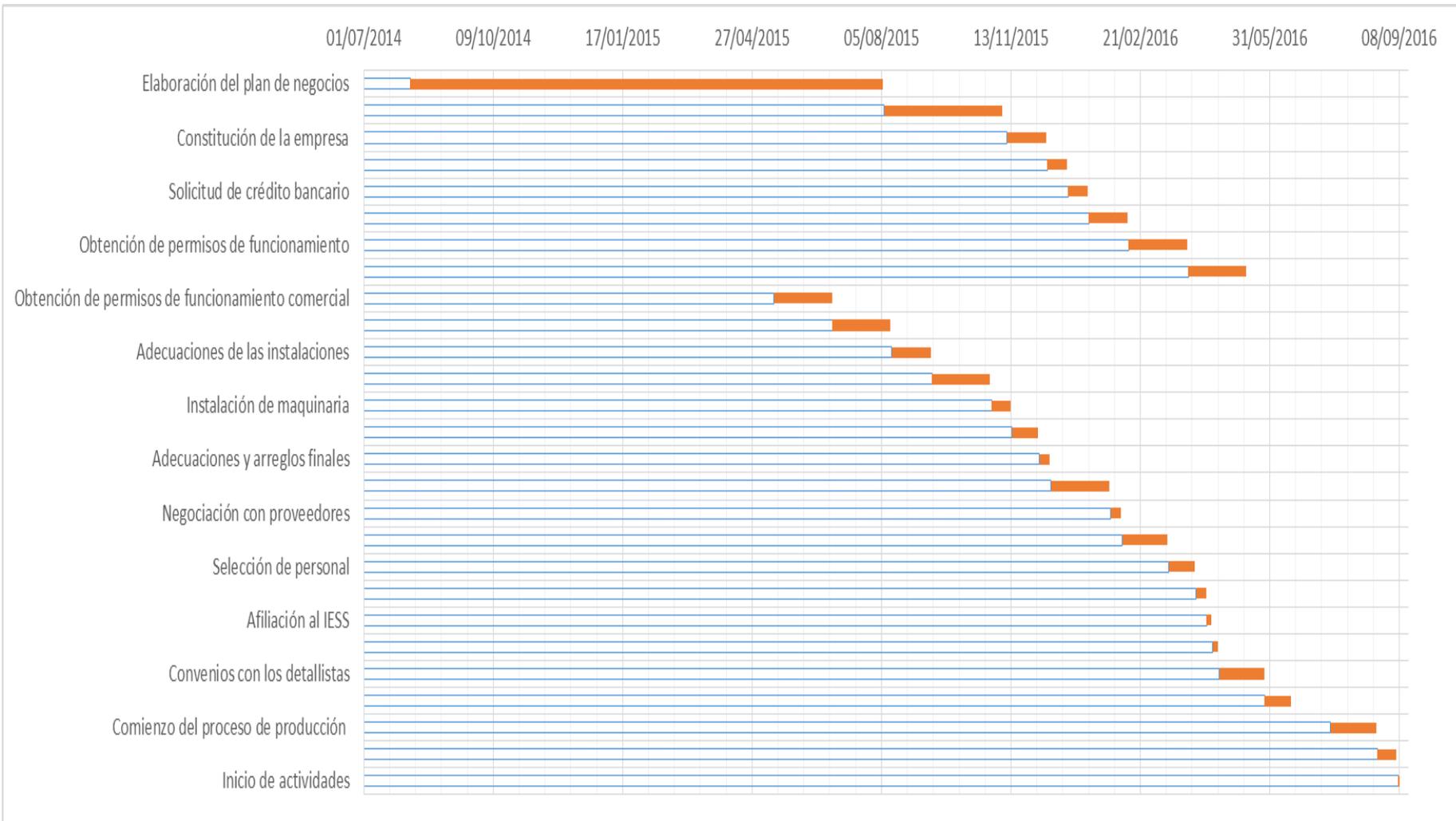


Figura 83: Diagrama de Gantt

8.3 Riesgos e imprevistos

En todos los negocios al momento de establecerlos podemos tener imprevistos e inconvenientes que detengan en el tiempo las actividades programadas en la figura anterior. Debido a esto es necesario identificar los posibles riesgos que se puede tener y al mismo tiempo el plan de acción que se pueda realizar inmediatamente para no alargar tanto los tiempos previstos.

Tabla 37: Riesgos e imprevistos

Constitución de la empresa	
Riesgo: Debido a que todos los trámites se los debe realizar en diferentes entidades gubernamentales y dependemos de ellos para la entrega de documentos, permisos para el buen funcionamiento del negocio.	Plan de acción: Se deberá entregar todos los documentos necesarios y requeridos para que no exista inconvenientes en el trámite, se realizará seguimiento exhaustivo para que si tuvieramos cambios el cronograma sea modificado.
Instalaciones	
Riesgo: Inconvenientes, errores al realizar conexiones eléctricas, agua, al instalar los equipos pueden surgir retrasos por estos imprevistos.	Plan de acción: Revisión previa de los planos realizados, supervisión a detalle de las instalaciones y en caso de que existan errores mejorarlas en el tiempo adecuado y no en el momento de la instalación
Maquinaria, enseres, muebles y equipos de oficina	
Riesgo: Retraso de producción y por ende de entrega de los equipos necesarios para el arranque de este negocio.	Plan de acción: Realizar un seguimiento continuo con cada uno de los proveedores de los equipos y materiales necesarios para saber el estatus de entrega y prevenir retrasos.
Búsqueda, selección y contratación de talento humano	
Riesgo: Que las personas seleccionadas y contratadas no respondan a la aptitud, responsabilidades que tiene cada cargo.	Plan de acción: Al momento de realizar la selección realizar una terna para que en caso de que el elegido no sea el adecuado llamar al que haya quedado en un puesto menor y así no alargar los tiempos.

9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se definirá cuáles son los supuestos que se utilizará para establecer la producción de cerveza artesanal con sabor a frutas del Ecuador, así mismo bajo estos supuestos se indicará los riesgos que se puede tener al hacer realidad este plan de negocios.

9.1 Supuestos y criterios utilizados

- La empresa pertenece a la industria manufacturera, sector bebidas, específicamente elaboración de bebidas malteadas.
- La investigación de mercados fue realizada en la provincia de Pichincha.
- De acuerdo a la investigación realizada, el nivel de aceptación del producto planteado es de un 97% que estaría dispuesto a pagar de 4 a 5 dólares
- Cerveza Maestra se establecerá en la ciudad de Quito, en un terreno de 300 metros cuadrados ubicado en el Sur, en Guajalo cooperativa ufo calle 3 y línea férrea.
- El segmento del mercado al cuál se enfocará Cerveza Maestra es a hombres y mujeres mayores a 18 años de un nivel socioeconómico medio, medio típico, medio alto y alto que vivan en la provincia de Pichincha y que les guste la cerveza artesanal.
- De acuerdo a la investigación realizada el nivel de aceptación de la bebida presentada en este plan es del 97%.
- Se tiene previsto dar a conocer la nueva cerveza por medio de todas las herramientas digitales como Facebook, Instagram y twitter.
- El establecimiento tendrá toda la documentación legal necesaria para no tener inconvenientes en el funcionamiento del negocio.
- Los sueldos y salarios previstos para cada uno de los colaboradores que formen parte de Cerveza Maestra gozaran de los mismos según últimas reformas del Ministerio de Relaciones Laborales.

- Se financiará el 60% del total de la inversión debido a que el 40% será parte de los recursos propios de los socios.
- El plan financiero tendrá una proyección de cinco años

9.2 Riesgos y problemas principales

En el proyecto se han verificado ciertos problemas que pueden causar inconvenientes en la ejecución:

- Las ventas pueden ser menores a las proyectadas:
Sí las ventas son menores a las esperadas se puede investigar directamente con el consumidor y establecer cambios en los canales de distribución.
- Los proveedores finalicen convenios en la entrega de insumos:
Sí existen proveedores con los cuales es necesario finalizar relaciones comerciales porque la materia prima no es entregada en la cantidad solicitada, no es de la calidad solicitada y más aún no es entregada a tiempo se podría firmar contrato con cláusulas de multa con lo que el proveedor pueda tener mayor responsabilidad con lo que se le está solicitando. Adicionalmente se tendrá que tener un listado de alternativa de posibles proveedores que nos puedan ayudar cuando el proveedor principal no lo haga según convenio.
- Reacción de la competencia y disminución de la demanda:
Debido a que el negocio de la cerveza artesanal se encuentra en auge y las barreras de entrada no son levemente altas y al Cerveza Maestra tener éxitos en el mercado es probable que la competencia desee producir productos iguales por lo que siempre hay que estar alerta a los movimientos que sucedan y tomar medidas preventivas o correctivas inmediatas sí es el caso. Un opción que se puede tomar en cuenta para que no suceda lo anteriormente mencionado es enganchar/fidelizar a los clientes no a corto plazo sino a largo plazo, entregar un servicio y producto de calidad para que los consumidores se sientan identificados con la marca y no vayan a la competencia.

- Rotación del personal:

Sí se presenta este inconveniente, este afectaría al desarrollo de la empresa debido a que faltaría el personal y no siempre se puede contratar inmediatamente a otra persona y más aún traspasarle todo el conocimiento de un rato para otro por lo cual se debe estar al día con los beneficios laborales que debe tener un empleado de acuerdo a reglamentos establecidos con el gobierno y mantener un ambiente laboral satisfactorio para el colaborador.

10. PLAN FINANCIERO

10.1 Inversión inicial y financiamiento

La inversión inicial que es necesaria para poder iniciar el negocio es de \$189.569 Este valor es para cubrir todos los costos y gastos requeridos para que el negocio pueda entrar en marcha. Lo que formar parte de esto son gastos de constitución, capital de trabajo, maquinaria y equipos necesarios para la producción, compra de muebles y enseres para la adecuación de oficinas. El detalle de la inversión se lo observa en la siguiente tabla

Tabla 38: Resumen de inversiones y financiamiento

ESTRUCTURA DE CAPITAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES						
Capital de Trabajo	19.744					
Edificios e instalaciones	105.000					
Maquinaria y equipos industriales	52.447					
Muebles de oficina	2.780					
Equipos de oficina	240					
Equipos de computación	4.226					
TOTAL DE ACTIVOS	164.693	-	-		-	
Preoperacionales	5.132					
TOTAL	189.569	-	-	-	-	
FINANCIAMIENTO						
Préstamos	113.741					
Accionistas	75.828					
Total financiamiento	189.569					

Con respecto al financiamiento, el proyecto se financiará con una 40% por medio de los accionistas y un 60% obteniendo un crédito.

El capital de trabajo comprende todos los gastos de funcionamiento que la compañía deberá cancelar desde el inicio de actividades, hasta que los ingresos superen los gastos y la empresa pueda mantenerse por sí misma.

Estos gastos pueden ser de arriendo, pago de servicios básicos, sueldos y salarios, pago a proveedores, gastos de publicidad y promoción, primas por seguros, gastos administrativos, leasing, pago de intereses por préstamos, entre otros. Para calcular el capital de trabajo necesario que debe formar parte de la inversión inicial, se debe considerar las ventas mensuales proyectadas de la compañía desde el primer mes y la política de cobros y pagos que la empresa planea ofrecer.

Siendo así el capital de trabajo que es USD 19,744 se obtiene del mínimo de los totales obtenidos en el flujo mensual del primer año; cada valor total del flujo final del año lo tenemos de la suma del flujo operativo y saldo inicial. El flujo operativo viene a ser la depreciación más la amortización más la utilidad operativa menos cuentas por cobrar; a su vez el saldo inicial es el valor total que va quedando en el flujo final en cada mes del año.

Siendo así tenemos el EPG mensual que se lo puede ver en el anexo 6

Adicionalmente a los activos se los resumen a continuación:

Tabla 39: Activos

ACTIVO FIJO	CARACTERÍSTICA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
EDIFICIOS				
Galpón	Galpón de 300 mts ²	1	105.000	105.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS INDUSTRIALES				
Etiquetadora		1	29.190	29.190
Embotelladora				
Tapadora				
Equipos	Olla de maceración Olla de cocción Soporte Panel de control automático Enfriamiento de mosto	1	17.000	17.000
Fermentadores		5	1.200	6.000
Refractómetro		1	7	7
Tanque de oxígeno con coche		1	250	250
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS INDUSTRIALES				52.447
MUEBLES DE OFICINA				
Escritorio de 1,20*0,60		7	250	1.750
Sillas ergonómicas		7	125	875
Archivador		1	155	155
TOTAL MUEBLES DE OFICINA				2.780
EQUIPO DE OFICINA				
Teléfono fax		1	240	240
TOTAL EQUIPO DE OFICINA				240
EQUIPO DE COMPUTACIÓN				
Computadora		3	549	1.647
Impresora		1	79	79
Sistema informático (para gestión y contabilidad)				2.500
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN				4.226
TOTAL ACTIVOS FIJOS				164.693

Con respecto a los gastos preoperacionales se encuentran:

Tabla 40: Gastos Preoperacionales

GASTOS PREOPERACIONALES	
Estudio de factibilidad	1.000
Gastos de constitución	1.000
Patentes y marcas	132
Gastos de instalación y puesta en marcha	2.500
Página WEB y dominio	500
TOTAL	5.132

10.2 Depreciaciones y amortizaciones

Las depreciaciones y amortizaciones se refieren al deterioro que sufre un activo de acuerdo a la utilización del mismo para ayudar a la generación de ingresos en la empresa.

Tabla 41: Depreciaciones y amortizaciones

ESQUEMA DEPRECIACION ACTIVOS	
Tasas	
Edificios e instalaciones	5%
Maquinaria y equipos industri	10%
Muebles de oficina	10%
Equipos de oficina	10%
Equipos de computación	33%

Montos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificios e instalaciones	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Maquinaria y equipos industriales	5.245	5.245	5.245	5.245	5.245
Muebles de oficina	278	278	278	278	278
Equipos de oficina	24	24	24	24	24
Equipos de computación	1.409	1.409	1.409	-	-
TOTAL	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización Preoperacionales	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026

10.3 Fuentes de ingreso

Para definir el volumen de ventas de la compañía se partió de la capacidad de producción instalada sustentada en el análisis de mercado, donde el nicho de cerveza artesanal todavía no es significativamente alto en referencia al total de la demanda de cerveza en el país. Al ser una industria nueva se prevé iniciar con una utilización de la capacidad instalada del 50% y un crecimiento anual del 4.57% correspondiente al promedio de crecimiento del PIB de esta industria a fin de lograr en el horizonte de tiempo alcanzar el 60% de capacidad

instalada utilizada con potencial de crecimiento mayor sin necesidad de hacer nuevas inversiones.

Para el manejo correcto de la distribución se prevé manejar un inventario no mayor a 15 días de producto terminado y de 15 días en producto en proceso sustentado también en la capacidad instalada descritas anteriormente, en base a esas premisas manejadas en el inventario se estimó vender 72600 botellas el primer año hasta alcanzar las 91000 botellas en el quinto año basadas en el crecimiento del sector.

Adicionalmente podemos verificar que anteriormente de acuerdo a las investigaciones realizadas el consumo per cápita indicaba que era de 7.2 y en el la tabla 41 verificamos que el consumo per cápita sale 7 que es similar a lo investigado.

Las proyecciones de ventas implican que se obtendrá una participación de mercado de cerveza del 0.14% en el primer año hasta alcanzar el 0.17% en el quinto año.

Tabla 42: Información para fuentes de ingreso.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Pichincha > 18 años	1.739.613	2.024.086	2.073.223	2.122.688	2.172.440	2.222.464
Área Urbana	68,58%	65,44%	64,86%	64,26%	63,64%	63,01%
Población Urbana	1.193.087	1.324.607	1.344.672	1.364.020	1.382.612	1.400.395
Consumo cerveza	99,00%	1.311.361	1.331.225	1.350.380	1.368.786	1.386.391
Consumo cerveza artesanal	67,00%	878.612	891.921	904.755	917.087	928.882
Frecuencia de consumo de cerveza	25	21.965.300	22.298.025	22.618.875	22.927.175	23.222.050
Presentación 750 ml	85%	14.002.879	14.214.991	14.419.533	14.616.074	14.804.057
Presentación 350 mL	15%	1.153.178	1.170.646	1.187.491	1.203.677	1.219.158
Total demanda potencial en litros		15.156.057	15.385.637	15.607.024	15.819.751	16.023.215
Consumo per capita		7	7	7	7	7

Capacidad de producción	x días	x mes	x año
Unidades por día	600	13.200	158.400
Litros por día	180	3.960	47.520
Total x año	158.400		
Inventario fermentación	15 días		

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de producción en litros	47.520	47.520	47.520	47.520	47.520
Utilización de capacidad instalada	50%	52%	55%	57%	60%
Producción en litros	23.760	24.846	25.982	27.170	28.412
Venta en litros	21.780	22.776	23.816	24.906	26.044
Inventario prod en proceso	990	1.035	1.083	1.132	1.184
Inventario prod terminado	990	1.035	1.083	1.132	1.184
Venta en botellas	72.600	75.920	79.380	83.020	86.810
Participación de mercado cervezas	0,14%	0,15%	0,15%	0,16%	0,16%

La proyección de ventas se realizó con los datos antes mencionados y con tres posible escenarios: esperado, optimista y pesimista. Cada escenario se ha proyectado a 5 años tomando las siguientes variaciones de crecimiento:

Tabla 43: Variaciones de crecimiento

Período / Industrias	PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo)	%
2009	6.533.552	
2010	6.867.903	5,12%
2011	7.265.981	5,80%
2012	7.510.096	3,36%
2013	7.928.166	5,57%
2014	8.167.326	3,02%
	PROMEDIO	4,57%
	MÁXIMO	5,80%
	MEDIANA	3,02%

Tabla 44: Proyección de ventas, escenario esperado

VENTAS ESCENARIO ESPERADO EN CANTIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de producción en litros	47.520	47.520	47.520	47.520	47.520
Utilización de capacidad instalada	50%	52%	55%	57%	60%
Producción en litros	23.760	24.846	25.982	27.170	28.412
Venta en litros	21.780	22.776	23.816	24.906	26.044
Inventario PT	990	1.035	1.083	1.132	1.184
Inventario en litros	990	1.035	1.083	1.132	1.184
Venta en botellas	72.600	75.920	79.380	83.020	86.810
Part de mercado cervezas	0,14%	0,15%	0,15%	0,16%	0,16%
VENTA EN USD	259.182	280.250	302.984	327.652	354.258

Tabla 45: Proyección de ventas, escenario optimista

VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA EN CANTIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de producción en litros	47.520	47.520	47.520	47.520	47.520
Utilización de capacidad instalada	50%	53%	56%	59%	63%
Producción en litros	23.760	25.137	26.594	28.136	29.766
Venta en litros	21.780	23.043	24.378	25.792	27.286
Inventario PT	990	1.047	1.108	1.172	1.240
Inventario en litros	990	1.047	1.108	1.172	1.240
Venta en botellas	72.600	76.810	81.260	85.970	90.950
Part de mercado cervezas	0,14%	0,15%	0,16%	0,16%	0,17%
VENTA EN USD	259.182	274.212	310.160	339.294	371.153

Tabla 46: Proyección de ventas, escenario pesimista

VENTAS ESCENARIO PESIMISTA EN CANTIDAD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de producción en litros	47.520	47.520	47.520	47.520	47.520
Utilización de capacidad instalada	50%	52%	53%	55%	56%
Producción en litros	23.760	24.477	25.215	25.976	26.759
Venta en litros	21.780	22.437	23.113	23.812	24.529
Inventario PT	990	1.020	1.051	1.082	1.115
Inventario en litros	990	1.020	1.051	1.082	1.115
Venta en botellas	72.600	74.790	77.040	79.370	81.760
Part de mercado cervezas	0,14%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
VENTA EN USD	259.182	276.078	294.053	313.246	333.650

10.4 Costos fijos, variables y semivARIABLES

10.4.1 Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que se mantienen independientemente de la del nivel de producción, por ente también ventas alcanzando en el período.

10.4.2 Costos variables

Son costos que pueden aumentar o disminuir en directa proporción a la producción que se encuentre programada.

10.4.3 Costos semivARIABLES

Son costos conformados por la parte fija y variable, mismos que también se los debe incluir para efectos de cálculo.

En la siguiente tabla se encuentran los costos del proyecto según cada escenario planteado:

Tabla 47: Costos, escenario esperado

COSTOS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	81.129	86.531	92.326	98.562	105.254
Materia Prima e insumos	60.809	64.560	68.572	72.874	77.480
Transporte	5.806	6.278	6.787	7.339	7.935
Otros costos	14.514	15.694	16.967	18.349	19.838
Costos Fijos	126.469	132.056	136.024	138.718	142.960
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Remuneraciones Administrativos	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Energía Eléctrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Total costos	207.598	218.587	228.350	237.280	248.214

Tabla 48: Costos, escenario optimista

COSTOS ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	78.952	85.718	94.481	103.357	113.062
Materia Prima e insumos	60.809	66.523	72.770	79.607	87.081
Transporte	5.184	5.484	6.203	6.786	7.423
Otros costos	12.959	13.711	15.508	16.965	18.558
Costos Fijos	125.442	131.030	134.998	137.692	141.934
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Remuneraciones Administrativos	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Energía Eléctrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Total costos	204.394	216.747	229.478	241.049	254.996

Tabla 49: Costos, escenario pesimista

COSTOS ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	78.952	84.099	89.576	95.423	101.638
Materia Prima e insumos	60.809	64.773	68.992	73.495	78.283
Transporte	5.184	5.522	5.881	6.265	6.673
Otros costos	12.959	13.804	14.703	15.662	16.683
Costos Fijos	125.442	131.030	134.998	137.692	141.934
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Remuneraciones Administrativas	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Energía Eléctrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Total costos	204.394	215.128	224.573	233.114	243.572

Por otro lado, para poder obtener los requerimientos y costos de materias primas e insumos tanto en el producto vendido, en proceso y terminado en cada uno de los escenarios es necesario detallar los insumos que se van a necesitar por cada litro de cerveza, siendo así:

Tabla 50: Requerimiento de MP e insumos en cantidad por cada litro de cerveza

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS EN CANTIDAD		
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza
Malta pilsen	kilos	0,23810
Malta caramelo	kilos	0,02041
Avena	kilos	0,01361
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010
Levadura	kilos	0,00082
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605
Agua	litros	0,81633
Dextrosa	kilos	0,00667

Los insumos que se necesita para cada botella que se va a envasar son:

Tabla 51: Otros insumos para botella

OTROS INSUMOS PARA BOTELLAS		
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x botella
Tillos #26	Unidad	1
Botellas de 300 ml	Unidad	1
Etiquetas	Unidad	1

Por último se presenta en la siguiente tabla los costos de la materia prima e insumos:

Tabla 52: Costos de MP e insumos

COSTOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta 1	kilos	4,39	4,54	4,69	4,85	5,02
Malta 2	kilos	3,97	4,10	4,24	4,39	4,54
Avena	kilos	1,60	1,65	1,71	1,77	1,83
Lúpulo para el amargo	kilos	0,81	0,84	0,87	0,90	0,93
Lúpulo para el sabor	kilos	0,81	0,84	0,87	0,90	0,93
Lúpulo para el aroma	kilos	0,81	0,84	0,87	0,90	0,93
Cáscara de limón seca	kilos	1,28	1,32	1,37	1,42	1,46
Jugo de maracuyá	kilos	1,12	1,16	1,20	1,24	1,28
Levadura	kilos	1,60	1,65	1,71	1,77	1,83
Gelatina sin sabor	unidades	0,20	0,21	0,21	0,22	0,23
Agua	litros	0,50	0,52	0,53	0,55	0,57
Dextrosa	kilos	0,90	0,93	0,96	0,99	1,03
Tillos #26	Unidad	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Botellas de 300 ml	Unidad	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29
Etiquetas	Unidad	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11

Adicionalmente se realizó el análisis del requerimiento y costos de materias primas e insumos en producto vendido, en proceso y terminado tomando en cuenta los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista, siendo así:

- Requerimiento de MP de productos vendidos, escenario esperado, optimista y pesimista Ver anexo 7,8,9 respectivamente
- Costo de MP e insumos de productos vendidos, escenario esperado, optimista y pesimista. Ver anexo 10,11,12 respectivamente

- Requerimiento de MP de productos en proceso, escenario esperado, optimista y pesimista. Ver anexo 13,14,15 respectivamente
- Costo de MP e insumos de productos en proceso, escenario esperado, optimista y pesimista. Ver anexo 16,17,18 respectivamente
- Requerimiento de MP de productos terminados, escenario esperado, optimista y pesimista. Ver anexo 19,20,21 respectivamente
- Costo de MP e insumos productos terminados, escenario esperado, optimista y pesimista. Ver anexo 22,23,24 respectivamente

Los análisis de los anexos presentados se realizaron tanto para productos vendidos, procesados y terminados debido a que como el proyecto que se presenta es de producción debemos mostrar inventarios que en este caso será de 15 días, es decir que cuando el producto este en proceso otro producto se encontrará listo para ser vendido.

10.5 Gastos fijos y variables

Entre los gastos fijos y variables se encuentran los gastos administrativos, de ventas y financieros.

Tomando en cuenta los siguientes sueldos y beneficios sociales se ha realizado los respectivos análisis de los roles por cada uno de los colaboradores en los 5 años.

Tabla 53: Sueldos

PERSONAL ADMINISTRATIVO	Número	Sueldo
Gerente General	1	1.000
Contador	1	500
MANO DE OBRA DIRECTA		
Operario	1	400
MANO DE OBRA INDIRECTA		
Supervisor de Producción	1	600
PERSONAL DE VENTAS		
Jefe de Ventas	1	600
Vendedor	1	400

Tabla 54: Beneficios Sociales

BENEFICIOS SOCIALES						
Aporte patronal	11,15%					
Aporte personal	9,45%					
Decimo tercero	8,33%					
Vacaciones	4,17%					
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,00%					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Decimo Cuarto	354	386	421	458	500	545

A continuación se detalla una en una tabla los gastos.

Tabla 55: Rol, año 1

ROL AÑO 1												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	1.000	1	12.000	1.133	10.867	1.000	354		500	1.338	3.192	15.192
Contador	500	1	6.000	567	5.433	500	354		250	669	1.773	7.773
OPERATIVOS												
Operario	400	1	4.800	453	4.347	400	354		200	535	1.489	6.289
Supervisor de Producción	600	1	7.200	680	6.520	600	354		300	803	2.057	9.257
VENTAS												
Jefe de Ventas	600	1	7.200	680	6.520	600	354		300	803	2.057	9.257
Vendedor	400	1	4.800	453	4.347	400	354		200	535	1.489	6.289
TOTAL		6	42.000	3.967	38.033	3.500	2.124	-	1.750	4.683	8.511	38.511

Tabla 56: Rol, año 2

ROL AÑO 2												
CARGO	ROL DE PAGOS					ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	1.034	1	12.408	1.172	11.236	1.034	354	517	517	1.383	3.805	16.213
Contador	517	1	6.204	586	5.618	517	354	259	259	692	2.080	8.284
OPERATIVOS												
Operario	414	1	4.963	469	4.494	414	354	207	207	553	1.735	6.698
Supervisor de Producción	620	1	7.445	703	6.742	620	354	310	310	830	2.425	9.870
VENTAS												
Jefe de Ventas	620	1	7.445	703	6.742	620	354	310	310	830	2.425	9.870
Vendedor	414	1	4.963	469	4.494	414	354	207	207	553	1.735	6.698
TOTAL		6	43.428	4.102	39.326	3.619	2.124	1.810	1.810	4.842	10.045	41.065

Tabla 57: Rol, año 3

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	1.069	1	12.830	1.212	11.618	1.069	354	535	535	1.431	3.923	16.753
Contador	535	1	6.415	606	5.809	535	354	267	267	715	2.138	8.553
OPERATIVOS												
Operario	428	1	5.132	485	4.647	428	354	214	214	572	1.782	6.913
Supervisor de Producción	641	1	7.698	727	6.971	641	354	321	321	858	2.495	10.193
VENTAS												
Jefe de Ventas	641	1	7.698	727	6.971	641	354	321	321	858	2.495	10.193
Vendedor	428	1	5.132	485	4.647	428	354	214	214	572	1.782	6.913
TOTAL		6	44.905	4.241	40.663	3.742	2.124	1.871	1.871	5.007	10.338	42.413

Tabla 58: Rol, año 4

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	1.106	1	13.266	1.253	12.013	1.106	354	553	553	1.479	4.044	17.310
Contador	553	1	6.633	626	6.007	553	354	276	276	740	2.199	8.832
OPERATIVOS												
Operario	442	1	5.306	501	4.805	442	354	221	221	592	1.830	7.137
Supervisor de Producción	663	1	7.960	752	7.208	663	354	332	332	888	2.568	10.528
VENTAS												
Jefe de Ventas	663	1	7.960	752	7.208	663	354	332	332	888	2.568	10.528
Vendedor	442	1	5.306	501	4.805	442	354	221	221	592	1.830	7.137
TOTAL		6	46.431	4.385	42.046	3.869	2.124	1.935	1.935	5.177	10.641	43.807

Tabla 59: Rol, año 5

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	1.143	1	13.717	1.296	12.422	1.143	354	572	572	1.529	4.170	17.887
Contador	572	1	6.859	648	6.211	572	354	286	286	765	2.262	9.120
OPERATIVOS												
Operario	457	1	5.487	518	4.969	457	354	229	229	612	1.880	7.367
Supervisor de Producción	686	1	8.230	777	7.453	686	354	343	343	918	2.643	10.874
VENTAS												
Jefe de Ventas	686	1	8.230	777	7.453	686	354	343	343	918	2.643	10.874
Vendedor	457	1	5.487	518	4.969	457	354	229	229	612	1.880	7.367
TOTAL		6	48.010	4.535	43.475	4.001	2.124	2.000	2.000	5.353	10.955	45.248

En este punto se encuentran otros gastos como los siguientes:

Tabla 60: Otros gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OTROS GASTOS					
Energía Eléctrica x mes	3.500	3.619	3.742	3.869	4.001
Agua Potable x mes	100	103	107	111	114
Teléfono x mes	200	207	214	221	229
Suministros de oficina x mes	50	52	53	55	57
Publicidad y promociones x mes	400	414	428	442	457
Suministros de limpieza x mes	500	517	535	553	572
Servicios y comisiones bancarias x mes	15	16	16	17	17
Ferías x año	2000	2.068	2.138	2.211	2.286
Transporte % ventas	2%				
Otros % ventas	5%				

10.6 Margen Bruto y Margen Operativo

Con respecto al margen bruto se obtiene de los ingresos menos el costo de ventas. Por otro lado el margen operativo corresponde a la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales.

10.6.1 Margen Bruto

En el primer año los ingresos por ventas son de \$ 259.182 y la utilidad bruta es de \$113.307. Por lo tanto se puede concluir que el margen bruto es de 44%

10.6.2 Margen Operativo

La utilidad operativa a partir del primer año es positiva, con un margen de crecimiento de más del 20% para los próximos años.

Tabla 61: Margen bruto y operativo, escenario esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	280.250	302.984	327.652	354.258
Costo de ventas	145.875	153.972	162.036	170.617	179.735
Utilidad Bruta	113.307	126.278	140.949	157.034	174.524
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Utilidad Operativa	51.584	61.662	74.634	90.372	106.045

Tabla 62: Porcentaje del margen bruto y operativo, escenario esperado

ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	44%	45%	47%	48%	49%
Margen Operativo	20%	22%	25%	28%	30%

Adicionalmente también se realiza el margen bruto y operativo en los dos más escenarios:

- Margen bruto y operativo, escenario optimista. Ver anexo 25
- Porcentaje del margen bruto y operativo, escenario esperado. Ver anexo 26
- Margen bruto y operativo, escenario pesimista. Ver anexo 27
- Porcentaje del margen bruto y operativo, escenario pesimista. Ver anexo 28

10.7 Estado de Resultados Actual y Proyectado

Como ya se ha logrado identificar las fuentes de ingresos; como, los costos y gastos se procede a realizar la proyección de los estados de resultados en donde se muestran las pérdidas y ganancias por los próximos 5 años. Los estados de resultados se presentan en tres escenarios:

- Estado de resultados escenario esperado proyectado. Ver anexo 29
- Estado de resultados escenario optimista proyectado. Ver anexo 30
- Estado de resultados escenario pesimista proyectado. Ver anexo 31

De acuerdo al estado de resultados actual y proyectado obtenido se puede ver que en los tres escenarios, hasta en el pesimista la utilidad neta que se obtiene es positiva, por lo que se puede concluir que el proyecto es factible

10.8 Balance General Actual y Proyectado

El balance general refleja la estructura financiera de la empresa, da a conocer los recursos de los que forma parte la empresa y de qué manera los financió. El balance general ha proyectado en tres escenarios:

- Balance General escenario esperado proyectado. Ver anexo 32
- Balance General escenario optimista proyectado. Ver anexo 33
- Balance General escenario pesimista proyectado. Ver anexo 34

10.9 Estado de Flujo de Efectivo Anual Actual y Proyectado

El flujo de efectivo se proyecta para los tres escenarios posibles:

- El flujo de efectivo escenario esperado proyectado. Ver anexo 35
- El flujo de efectivo escenario optimista proyectado. Ver anexo 36
- El flujo de efectivo escenario pesimista proyectado. Ver anexo 37

El flujo de fondos se proyectó a cinco años, en tres escenarios con y sin apalancamiento; además se usó una tasa de descuento del 14,56% para los flujos apalancados y una tasa del 26,06% para los flujos sin apalancamiento. Ver anexo 38

En el resumen de los escenarios se obtuvo el TIR y VAN, en la que para el Inversionista es mucho mejor la TIR con apalancamiento porque tiene un 33.64% a diferencia de sin apalancamiento que tiene 27.53%.

Por otro lado para el proyecto se obtiene que la TIR es más alentadora sin apalancamiento debido a que es 27.53% a diferencia de con apalancamiento que es 22.64%

A continuación la tabla de VAN y TIR con todos los escenarios

Tabla 63: VAN y TIR

	INVERSIONISTA					
	Con Apalancamiento			Sin Apalancamiento		
	Normal	Optimista	Pesimista	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	19.817	23.705	12.501	82.031	88.555	69.641
TIR	33,64%	34,98%	31,01%	27,53%	28,38%	25,88%
	PROYECTO					
	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista
	Normal	Pesimista	Optimista	Normal	Pesimista	Optimista
VAN	51.212	57.086	40.055	82.031	88.555	69.641
TIR	22,64%	23,46%	21,05%	27,53%	28,38%	25,88%

10.10 Punto de Equilibrio

Al analizar el punto de equilibrio, obtenemos la cantidad mínima que se necesita vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables y así no perder ni ganar. A continuación se muestra a continuación en la tabla:

Tabla 64: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1	2	3	4	5
VENTAS	72.600	75.920	79.380	83.020	86.810
Costos Variables	145.875	153.972	162.036	170.617	179.735
Gastos Adm, ventas y finan	72.696	73.593	73.078	70.970	70.063
Costo total	218.571	227.564	235.113	241.588	249.798
Precio de venta promedio	3,57	3,69	3,82	3,95	4,08
Costos Fijos por Unidad	1,00	0,97	0,92	0,85	0,81
Costos Variables por Unidad	2,01	2,03	2,04	2,06	2,07
Costo Unitario	3,01	3,00	2,96	2,91	2,88
Utilidad bruta por Producto	0,56	0,69	0,86	1,04	1,20
UTILIDAD	40.611	52.685	67.871	86.064	104.460
Cantidad de Equilibrio	46.579	44.245	41.156	37.520	34.850
Margen Bruto	0,16	0,19	0,22	0,26	0,29
Representa del total proyectado	64%	58%	52%	45%	40%

Tabla 65: Punto de equilibrio, resumen para gráfica

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	-	72.696	72.696	-
9.316	33.257	91.414	72.696	18.718
18.632	66.515	110.133	72.696	37.436
27.947	99.772	128.851	72.696	56.155
37.263	133.030	147.569	72.696	74.873
46.579	166.287	166.287	72.696	93.591
55.895	199.545	185.005	72.696	112.309
65.211	232.802	203.724	72.696	131.028
74.526	266.060	222.442	72.696	149.746
83.842	299.317	241.160	72.696	168.464
93.158	332.574	259.878	72.696	187.182

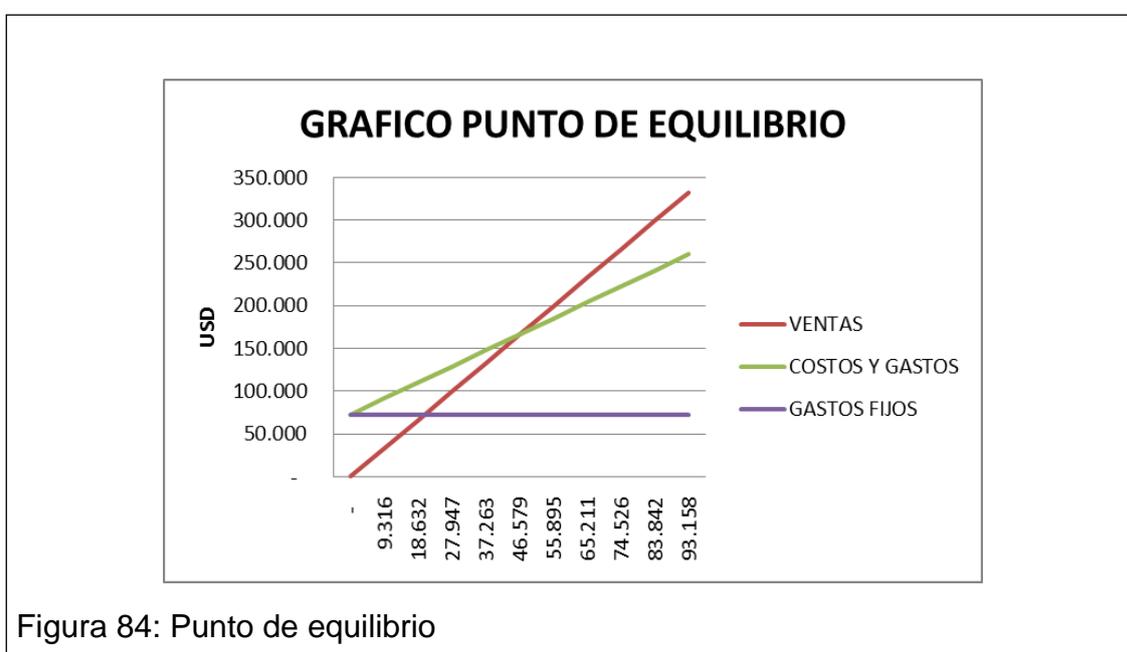


Figura 84: Punto de equilibrio

10.11 Control de Costos Importantes

10.11.1 Índices Financieros

Los índices financieros se encuentran adjuntos en el anexo 38

10.11.1.1 Razón Corriente

En este punto, la razón corriente refleja cuánto tiene en activos para pagar un dólar de pasivos. Para el primer año, la razón corriente es de \$ 4.69; es decir; se tiene \$ 4.69 para pagar un dólar de pasivo corriente.

10.11.1.2 ROI

En el proyecto planteado el ROI es igual al 13% a partir del segundo año con tendencias crecientes, con lo cual se puede concluir el proyecto es rentable o factible.

10.11.1.3 ROE

El ROE a partir del segundo año es de 30%. Es decir que por cada dólar invertido se genera una utilidad neta de \$0,30. Este valor tiene un notable crecimiento en los siguientes años.

10.11.1.4 ROA

El ROA a partir del segundo año es de 17%. Es decir que por cada dólar invertido en activos se genera una utilidad neta de \$0,17. Este valor tiene un notable crecimiento en los siguientes años.

10.11.2 Índices de Desempeño

10.11.2.1 Rotación de Inventarios

La rotación de inventario para la fruta es de 7 días y para la elaboración del producto es 15 días

10.12 Valuación

10.12.1 Análisis del modelo CAPM

El Capital Asset Pricing Model, o Modelo de Fijación de precios de activos de capital es un modelo utilizado para determinar la tasa de rentabilidad teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a un portafolio adecuadamente diversificado y a través de estos datos obtener la rentabilidad y el riesgo de la cartera total. (Enciclopedia Financiera, 2015). El CAPM es de 26.06%

Tabla 66: CAPM

CAPM	
Beta	1,060
Bono del estado	8,54%
Riesgo País	11,76%
Prima de Mercado	5,43%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>26,06%</u>

(Adamodar, s.f.) (Bolsa de Valores Quito, 2015) (BCE, 2015)

10.12.2 Análisis del modelo WACC

El Weighted Average Cost of Capital o Costo del Capital Medio Ponderado, es la tasa de descuento que debe emplearse para descontar los flujos de fondos operativos. (Enciclopedia Financiera, 2015). El WACC es 14.6%

Tabla 67: WACC

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	60,0%	10,4%	33,7%	4,1%
Aportes socio:	40,0%	26,1%		10,4%
	100,0%			
			CPPC	14,6%

10.13 Análisis de Sensibilidad

Para la valuación del negocio planteado se efectuó un análisis de sensibilidad tomando en cuenta la variación de precios, cantidad y costos en tres escenarios con los siguientes supuestos:

Escenario Esperado: en este escenario no se consideró ninguna variación.

Escenario Optimista: considerando que es un escenario optimista se analizó que sucede si el precio varía desde un 2% al 14% es decir el precio aumenta; los costos y la cantidad disminuyen en la misma proporción.

Escenario Pesimista: pensando que el escenario es pesimista se analizó que sucede si el precio del producto disminuye de un 2% a un 14%; los costos y cantidad aumentan en la misma proporción.

Tabla 68: Sensibilidad

	VARIACION DEL PRECIO		VARIACION CANTIDAD		VARIACION COSTOS	
	%	TIR	Var cantidad	TIR	Var cantidad	TIR
-/+ 0,14	-14,00%	10,73%	-14%	21,32%	14%	22,50%
-/+ 0,12	-12,00%	12,57%	-12%	21,64%	12%	22,64%
-/+ 0,1	-10,00%	14,41%	-10%	21,96%	10%	22,78%
-/+ 0,08	-8,00%	16,26%	-8%	22,27%	8%	22,92%
-/+ 0,06	-6,00%	18,07%	-6%	22,56%	6%	23,06%
-/+ 0,04	-4,00%	19,88%	-4%	22,87%	4%	23,20%
-/+ 0,02	-2,00%	21,68%	-2%	23,17%	2%	23,34%
0,00	0,00%	23,48%	0%	23,48%	0%	23,48%
+/- 0,02	2,00%	25,27%	2%	23,79%	-2%	23,61%
+/- 0,04	4,00%	27,06%	4%	24,10%	-4%	23,75%
+/- 0,06	6,00%	28,85%	6%	24,43%	-6%	23,89%
+/- 0,08	8,00%	30,64%	8%	24,75%	-8%	24,03%
+/- 0,1	10,00%	32,42%	10%	25,09%	-10%	24,17%
+/- 0,12	12,00%	34,21%	12%	25,42%	-12%	24,31%
+/- 0,14	14,00%	35,99%	14%	25,76%	-14%	24,45%

De acuerdo al análisis de sensibilidad que se realizó en el que se comparó precios y costos, al verificar lo que sucedía si el precio aumentaba o disminuía, los costos y cantidad se mantenían constantes; y por otro lado que sucedía si los costos aumentaban o disminuían, el precio y cantidad se mantenían

constantes. Según este análisis se verificó que el proyecto es más sensible al precio que al costo porque la variación era mayor en relación al escenario esperado.

11. PROPUESTA DE NEGOCIO

11.1 Financiamiento deseado

El financiamiento para el proyecto planteado proviene de dos fuentes básicas: las fuentes internas o recursos propios y los recursos de terceros o fuentes externas. Con respecto a los recursos propios serán captados de dos accionistas que disponen de un capital propio de \$75.828 de la inversión inicial total, mientras que el financiamiento se originará de un préstamo con la Corporación Financiera Nacional, por un monto de \$113.741 a un plazo de 5 años. (Corporación Financiera Nacional, 2014). A continuación presenta la tabla con la estructura de financiamiento del proyecto:

Tabla 69: Estructura de Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
	VALOR	PORCENTAJE
Capital Financiado	\$ 113.741	60%
Capital Propio	\$ 75.828	40%
TOTAL	\$ 189.569	100%

Para poder adquirir el préstamo del CFN, es necesario realizar la tabla de amortización basado en el método de amortización de cuotas fijas.

A continuación se presenta el resumen de amortización del préstamo a 5 años:

Tabla 70: Amortización del crédito

AÑOS	Gastos Anuales			
	Por Interés	Por Capital		
AÑO 1	10.973	18.296	Pago	(2.439)
AÑO 2	8.977	20.292	Interés tasa activa**	10,40%
AÑO 3	6.763	22.506	Número pagos Anual	12
AÑO 4	4.308	24.962	N	60
AÑO 5	1.584	27.685	Años	5
TOTALES	32.606	113.741	VA	113.741

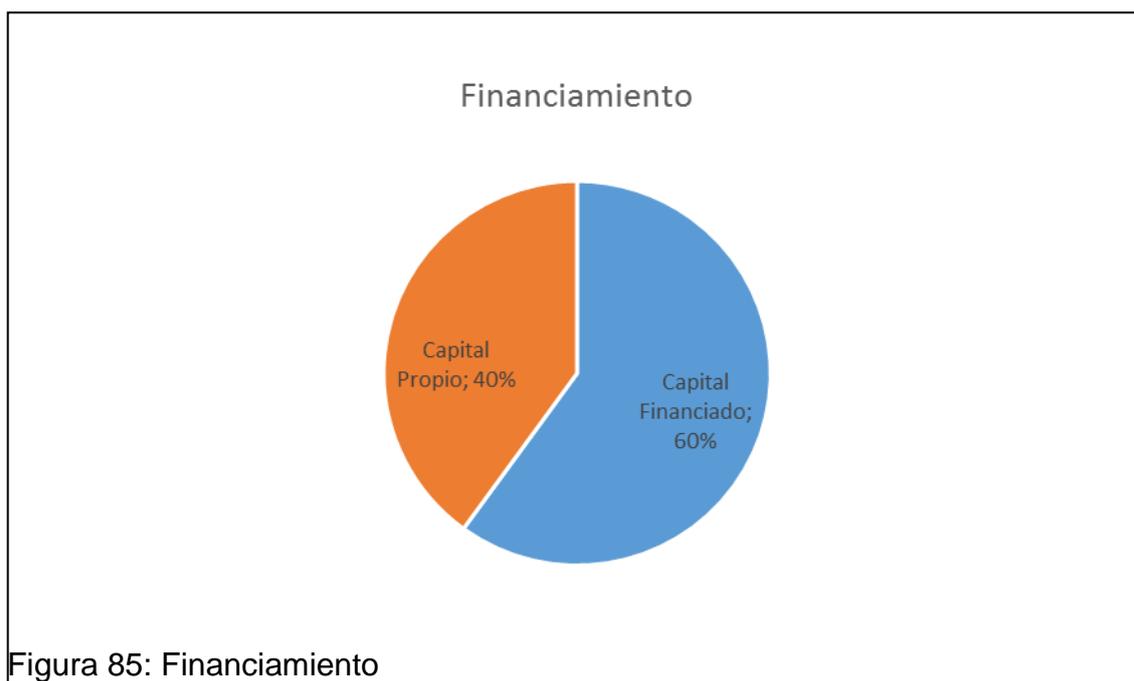
Tabla 71: Amortización detallada por pagos

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				113.741
1	(2.439)	986	1.453	112.288
2	(2.439)	973	1.466	110.822
3	(2.439)	960	1.479	109.343
4	(2.439)	948	1.491	107.852
5	(2.439)	935	1.504	106.348
6	(2.439)	922	1.517	104.830
7	(2.439)	909	1.531	103.300
8	(2.439)	895	1.544	101.756
9	(2.439)	882	1.557	100.198
10	(2.439)	868	1.571	98.628
11	(2.439)	855	1.584	97.043
12	(2.439)	841	1.598	95.445
13	(2.439)	827	1.612	93.833
14	(2.439)	813	1.626	92.208
15	(2.439)	799	1.640	90.568
16	(2.439)	785	1.654	88.913
17	(2.439)	771	1.669	87.245
18	(2.439)	756	1.683	85.562
19	(2.439)	742	1.698	83.864
20	(2.439)	727	1.712	82.152
21	(2.439)	712	1.727	80.425
22	(2.439)	697	1.742	78.683
23	(2.439)	682	1.757	76.925
24	(2.439)	667	1.772	75.153
25	(2.439)	651	1.788	73.365
26	(2.439)	636	1.803	71.562
27	(2.439)	620	1.819	69.743
28	(2.439)	604	1.835	67.908
29	(2.439)	589	1.851	66.058
30	(2.439)	573	1.867	64.191
31	(2.439)	556	1.883	62.308
32	(2.439)	540	1.899	60.409
33	(2.439)	524	1.916	58.494
34	(2.439)	507	1.932	56.562
35	(2.439)	490	1.949	54.613
36	(2.439)	473	1.966	52.647
37	(2.439)	456	1.983	50.664
38	(2.439)	439	2.000	48.664
39	(2.439)	422	2.017	46.647
40	(2.439)	404	2.035	44.612
41	(2.439)	387	2.052	42.559
42	(2.439)	369	2.070	40.489
43	(2.439)	351	2.088	38.401
44	(2.439)	333	2.106	36.294
45	(2.439)	315	2.125	34.170
46	(2.439)	296	2.143	32.027
47	(2.439)	278	2.162	29.865
48	(2.439)	259	2.180	27.685
49	(2.439)	240	2.199	25.486
50	(2.439)	221	2.218	23.268
51	(2.439)	202	2.237	21.030
52	(2.439)	182	2.257	18.773
53	(2.439)	163	2.276	16.497
54	(2.439)	143	2.296	14.201
55	(2.439)	123	2.316	11.885
56	(2.439)	103	2.336	9.549
57	(2.439)	83	2.356	7.192
58	(2.439)	62	2.377	4.816
59	(2.439)	42	2.397	2.418
60	(2.439)	21	2.418	(0)

11.2 Estructura de Capital y Deuda Deseada

En el plan financiero para el proyecto se consideró una deuda de un 60% y el porcentaje restante (40%) será aportado por los socios.

La inversión inicial es de \$ 189.569 de lo cual el 60% corresponde a \$ 113.741 y el 40% a \$ 75.828. A continuación en la figura se ve el aporte de los socios.



11.3 Otras Variables

En la siguiente tabla se presentará los días que se tendrá el inventario de las frutas y de la cerveza que será 7 y 15 días respectivamente. Adicionalmente el plazo de pago a nuestros proveedores será a crédito 30 días.

Con respecto a los distribuidores el plazo de cobro será a 30 días.

Tabla 72: Otras Variables

OTRAS VARIABLES	Año 1
Politica de dividendos	50,00%
Plazo de pagos (días)	30
Inventarios (días)	15
Inventarios fruta (días)	7
Política Comercial	
Ventas Distribuidores	100,00%
Plazo de cobros	30
Impuesto a la renta	22%
Participación laboral	15%

11.4 Recapitalización

De acuerdo al estado de Pérdidas y Ganancias nuestros flujos a partir del primer año son positivos en el escenario esperado, se ha analizado que esto se da debido a que en este negocio antes de producir la cerveza ya se debe tener identificados a los compradores porque en base a la solicitud de ellos se va a proceder a realizar la producción, motivo por lo cual en el primer año existe una pequeña ganancia identificada con \$ 24.245

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- La producción de cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador en la provincia de Pichincha es innovador y atractivo debido a que en la investigación realizada a las 418 personas mediante las encuestas se obtuvo un grado de aceptación del 97% del grado de aceptación para la nueva cerveza con sabor a frutas que es el valor agregado y de diferenciación que tiene esta bebida con las ya existentes.
- El mercado objetivo son hombres y mujeres mayores a 18 años que vivan en la provincia de Pichincha que les guste la cerveza artesanal.
- El valor agregado que posee la CERVEZA MAESTRA es la innovación, la calidad con la que se realizará la bebida y sobre todo la diferenciación en el sabor que se le incluirá de acuerdo a una fruta propia del Ecuador.
- Se realizarán alianzas estratégicas con restaurantes, bares, micromercados y tiendas especializadas con las que podamos hacer llegar la cerveza al consumidor final.
- La producción de cerveza artesanal con sabor a frutas tradicionales del Ecuador es viable debido a que en el segundo año el negocio se vuelve rentable, es decir empieza a generar ganancia.
- El número de botellas de cerveza de 300ml que se tiene previsto vender es 72600 unidades (21780 litros) en el primer año logrando una participación de mercado de 0.14% en el mismo año.

- La inversión necesaria para emprender el negocio es de USD \$ 189.569 del cual el 60% se tiene estimado que serán recursos financiados que es USD \$113.741 y el 40% son recursos propios que equivale a USD \$75.828
- El proyecto planteado desde el punto de vista de ganancia para el inversionista son positivos en los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista; así con apalancamiento el VAN es de \$19817 con un TIR de 33.64%. y sin apalancamiento el VAN es de \$82.031 con un TIR de 27.53% pero a pesar de los dos escenarios ser muy alentadores el con apalancamiento es mucho más interesante para el inversionista.
- El negocio que se ha presentado es muy positivo en los tres escenarios: esperado, optimista y pesimista; tenemos que con apalancamiento el VAN es de \$51.212 con un TIR de 22.64%. y sin apalancamiento el VAN es de \$ 82.031 con un TIR de 27.53% pero a pesar de los dos escenarios ser muy buenos en este caso para el proyecto es mucho más fructífero el sin apalancamiento.

12.2 Recomendaciones

- Realizar desarrollo de nuevas mezcla de sabores de cerveza incluyendo otras frutas diferentes al limón y maracuyá de acuerdo al gusto y manifestación del consumidor.
- Es importante que se ejecute la inversión indicada en el presente proyecto para lograr cumplir con los objetivos planteados debido a que los resultados obtenidos en el análisis financiero son muy alentadores.
- Ejecutar investigaciones de mercado continuas, para saber las expectativas que genera el consumo del producto y poder realizar mejoramiento continuamente.
- Para posicionar en el mercado la marca de cerveza, después del primer año se puede poner en efecto tácticas ATL, es decir realizar publicidad

pagada con medios masivos como diarios y revistas (impresos), radio y televisión, banners publicitarios. La publicidad ATL estratégicamente debería estar ubicada en contenidos de interés general que atraigan a gran número de personas.

- Mantener capacitaciones continuas para el talento humano con la finalidad de que el producto mantenga la calidad y una compañía con rentabilidad.

REFERENCIAS

- Adamodar. (2015). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Agencia Nacional , d. (2014). *Inscripción de Registro Sanitario*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/guia-del-usuario-de-inscripcion-de-alimentos-nacional.pdf>
- Agencia Nacional , d. (2014). *Inscripción de Registro Sanitario*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/guia-del-usuario-de-inscripcion-de-alimentos-nacional.pdf>
- Agencia Nacional , d. (2014). *Permisos de funcionamiento*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de http://www.arcsa.gob.ec/download/Instructivos/Instructivo_permiso_funcionamiento.pdf
- Agencia Nacional , d. (2014). *Permisos de funcionamiento*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de http://www.arcsa.gob.ec/download/Instructivos/Instructivo_permiso_funcionamiento.pdf
- Agency, C. I. (s.f.). *The world Factbook*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2014). *Inflación*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201412.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2014). *Tasas de interés*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de

<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes062014.htm>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *EN 2014 LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 3.8%, ES DECIR 3.5 VECES MÁS QUE EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA QUE ALCANZÓ 1.1%*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *EN 2014 LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 3.8%, ES DECIR 3.5 VECES MÁS QUE EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA QUE ALCANZÓ 1.1%*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201502.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201504.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 19 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201505.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201506.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 01 de Mayo de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201503.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201504.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201505.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Inflación*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201506.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Monitoreo de los principales Riesgos Internacionales*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/RiesgosIntern_jul_15.pdf

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *MONITOREO DE LOS PRINCIPALES RIESGOS INTERNACIONALES*. Recuperado el 15 de

- Septiembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/RiesgosIntern_jul_15.pdf
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Tasas de interés*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes062015.htm>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Tasas de Interés*. Recuperado el 13 de Agosto de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes062015.htm>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Tasas de Interés 2015*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes062015.htm>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *ENTORNO MACROECONÓMICO*. Recuperado el 23 de Abril de 2015, de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20(11).pdf)
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *ENTORNO MACROECONÓMICO* . Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ENTORNO%20MACROECONOMICO.doc%20(11).pdf)
- BANCO MUNDIAL. (2015). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W?display=default>
- BANCO MUNDIAL. (2015). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W?display=default>

- Bolsa de Valores Quito. (2015). *Bolsa de Quito*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/151204205504-8b86fcd97b22f4bffc792e562d268f00_deudaPublicaNov15.pdf
- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. (2012). *Boletín Económico*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. (2012). *ICG 2012 – 2013: ECUADOR AVANZA 15 PUESTOS PERO AÚN*. Recuperado el 19 de Julio de 2015, de <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/2012%20agosto%20be%20ccg%20icg%202012%20ecuador%20avanza%20pero%20aun%20sigue%20entre%20los%20ultimos.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. (2015). *REQUISITOS REGISTRO DE MARCA*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.lacamara.org/website/images/varios/requisitos%20registro%20de%20marca.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. (2015). *REQUISITOS REGISTRO DE MARCA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.lacamara.org/website/images/varios/requisitos%20registro%20de%20marca.pdf>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2012). *Desempeño de la economía Ecuatoriana en el 2012*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de http://issuu.com/industrias/docs/desempe_o_de_la_econom_a_ecuatoriana_en_2012/1?e=2972746/5266503
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2012). *Desempeño de la economía Ecuatoriana en el 2012*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de http://issuu.com/industrias/docs/desempe_o_de_la_econom_a_ecuatoriana_en_2012/1?e=2972746/5266503

- CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA GUAYAS. (2012). *REQUISITOS PARA PROTEGER UN MODELO DE UTILIDAD*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.capig.org.ec/index.php/tramites-ciudadanos/58-instituto-ecuatoriano-de-propiedad-intelectual/74-requisitos-para-proteger-un-modelo-de-utilidad.html>
- CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA GUAYAS. (2012). *REQUISITOS PARA PROTEGER UN MODELO DE UTILIDAD*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.capig.org.ec/index.php/tramites-ciudadanos/58-instituto-ecuatoriano-de-propiedad-intelectual/74-requisitos-para-proteger-un-modelo-de-utilidad.html>
- Carbonell Talón, J. V. (s.f.). DESCRIPCIÓN Y COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA CERVEZA. *Revista Nutrición*, 48-50. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista_marzo_02/VCongreso_publicaciones/Conferencias/Carbonell.pdf
- Carro, R., & González Gómez, D. (2011). *Estrategias de producción*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1543/1/01315.pdf>
- Carro, R., & González Gómez, D. (2011). *Estrategias de producción*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1543/1/01315.pdf>
- Castillo, Á. M. (2009). *Open Multimedia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/usmc/pdf/USMC.pdf>
- Castillo, Á. M. (2009). *Open Multimedia*. Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/usmc/usmc/pdf/USMC.pdf>
- Cervecear. (2011). *Principales tipos de cerveza*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de <http://www.cervecear.com/cultura-cervecera/principales-tipos-de-cerveza/?age-verified=5cc22bcb7e>
- Cervecear. (2011). *Principales tipos de cerveza*. Recuperado el 3 de Junio de 2015, de <http://www.cervecear.com/cultura-cervecera/principales-tipos-de-cerveza/?age-verified=5cc22bcb7e>

- Cherusker . (2014). *Cherusker, cerveceria alemana*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de https://www.facebook.com/CheruskerCerveceriaAlemana/photos_stream?ref=page_internal
- Cherusker. (2014). *Cherusker, Cervecería Alemana*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de https://www.facebook.com/CheruskerCerveceriaAlemana/photos_stream?ref=page_internal
- COMERCIO . (18 de Mayo de 2014). Los hogares Ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas. *EL COMERCIO*. Recuperado el 02 de Octubre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/hogares-ecuatorianos-optan-19-tipos.html>
- COMERCIO . (2014). Los hogares Ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas. *EL COMERCIO*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/hogares-ecuatorianos-optan-19-tipos.html>
- Compañías, S. d. (2015). *Consulta de Compañías por provincia y actividad económica*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- CONGRESO NACIONAL. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- CONGRESO NACIONAL. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 14 de Julio de 2015, de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- CRECE NEGOCIOS. (2012). *Focus Group*. Recuperado el 12 de 04 de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>
- CRECE NEGOCIOS. (2012). *Focus Group*. Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>

- Cuida tu Futuro. (2015). *Pasos para crear una empresa*. Recuperado el 5 de Marzo de 2015, de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Cuida tu Futuro. (2015). *Pasos para crear una empresa*. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Datos Macro. (2014). *Crece la población en Ecuador en 252.000 personas*. Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Permisos*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de http://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla_7.pdf
- Distrito Metropolitano de Quito. (s.f.). *Permisos*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de http://www.quito.gob.ec/documents/cartillas/cartilla_7.pdf
- ECUADOR, B. C. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- ECUADOR, B. C. (2015). *Inflación*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201503.pdf>
- ECUADOR, B. C. (2015). *Inflación*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201502.pdf>
- Ecuador, B. C. (2015). *Riesgo País*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Ekos . (2015). *Perspectivas Económicas 2015*. *EKOS*, 80-84. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
- El Comercio (a). (2012). *Negocios*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de http://www.elcomercio.com/negocios/Walter_SpurrierWalter_Spurrier_0_797320351.html
- El Comercio. (2012). *8 marcas pelean el mercado Premium*. *El Comercio*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/marcas-pelean-mercado-premium.html>

El Comercio. (2012). 8 marcas pelean el mercado Premium. *El Comercio*. Recuperado el M de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/marcas-pelean-mercado-premium.html>

El Comercio. (2012). 8 marcas pelean el mercado Premium. *El Comercio*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/marcas-pelean-mercado-premium.html>

El Comercio. (2012). 8 marcas pelean el mercado Premium. *El Comercio*. Recuperado el 28 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/marcas-pelean-mercado-premium.html>

EL COMERCIO. (2013). La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión. *EL COMERCIO*. Recuperado el 08 de Mayo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia-ecuador-pobre-inversion.html>

El Comercio. (20 de Septiembre de 2014). Las cervezas artesanales se multiplican. *El Comercio*.

El Comercio. (2014). Las cervezas artesanales se multiplican. *El Comercio*.

El Telégrafo. (2015). Cepal: Ecuador crecerá un 3.5% en 2015. *EL TELÉGRAFO*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-rebaja-a-1-proyeccion-de-crecimiento-para-america-latina-en-2015.html>

El Telégrafo. (2015). Cepal: Ecuador crecerá un 3.5% en 2015. *EL TELÉGRAFO*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/cepal-rebaja-a-1-proyeccion-de-crecimiento-para-america-latina-en-2015.html>

El Universo . (2013). En Guayaquil se siente el aroma a cerveza. *El Universo*.
Obtenido de

<http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/22/nota/946891/guayaquil-se-siente-aroma-cerveza>

El Universo . (2013). En Guayaquil se siente el aroma a cerveza. *El Universo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/05/22/nota/946891/guayaquil-se-siente-aroma-cerveza>

El Universo. (2013). Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, según el Inec. *El Universo*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101538591/-1/El_Instituto_Ecuatoriano_de_Estad%C3%ADsticas_y_Censos_\(Inec\)_se%C3%B1al%C3%B3_hoy_que_m%C3%A1s_de_900_mil_personas_consumen_alcohol_en_Ecuador..html#.VVABYfl_Okp](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101538591/-1/El_Instituto_Ecuatoriano_de_Estad%C3%ADsticas_y_Censos_(Inec)_se%C3%B1al%C3%B3_hoy_que_m%C3%A1s_de_900_mil_personas_consumen_alcohol_en_Ecuador..html#.VVABYfl_Okp)

El Universo. (2013). Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, según el Inec. *El Universo*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101538591/-1/El_Instituto_Ecuatoriano_de_Estad%C3%ADsticas_y_Censos_\(Inec\)_se%C3%B1al%C3%B3_hoy_que_m%C3%A1s_de_900_mil_personas_consumen_alcohol_en_Ecuador..html#.VVABYfl_Okp](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101538591/-1/El_Instituto_Ecuatoriano_de_Estad%C3%ADsticas_y_Censos_(Inec)_se%C3%B1al%C3%B3_hoy_que_m%C3%A1s_de_900_mil_personas_consumen_alcohol_en_Ecuador..html#.VVABYfl_Okp)

EL UNIVERSO. (2015). Ecuador priorizó en ciencia, tecnología en infraestructura en CELAC. *EL UNIVERSO*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/27/nota/4490666/ecuador-priorizara-ciencia-tecnologia-e-infraestructura-celac>

EL UNIVERSO. (2015). Ecuador priorizó en ciencia, tecnología en infraestructura en CELAC. *EL UNIVERSO*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/27/nota/4490666/ecuador-priorizara-ciencia-tecnologia-e-infraestructura-celac>

Enciclopedia Financiera. (2015). *CAPM - Capital Asset Pricing Model*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>

Enciclopedia Financiera. (2015). *Fórmula WACC*. Recuperado el 18 de 06 de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>

Enciclopedia Financiera. (2015). *Fórmula WACC*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *CAPM - Capital Asset Pricing Model*. Recuperado el 10 de Febrero de 2015, de <http://www.encyclopediafinanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>

Expreso. (2014). *Ecuatorianos gastan al menos 24 millones de consumo de cerveza*. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818761765&umt=ecuatorianos_gastan_al_mes_24_22c8_millones_en_consumo_de_cerveza

Expreso. (2014). *Ecuatorianos gastan al menos 24 millones de consumo de cerveza*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818761765&umt=ecuatorianos_gastan_al_mes_24_22c8_millones_en_consumo_de_cerveza

Fabricas Nacionales de Cerveza. (2015). *Propiedades de la Cerveza*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.fnc.com.uy/propiedades/>

Fabricas Nacionales de Cerveza. (2015). *Propiedades de la Cerveza*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <http://www.fnc.com.uy/propiedades/>

FAO (b). (2014). *Agronoticias*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de <http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/c/213580/>

FAO. (2012). Recuperado el 20 de Marzo de 2014, de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ae620s/equipos/EQP16.htm

- Fred R. , D. (2013). *Administración Estratégica* (Vol. Decimocuarta edición). Recuperado el 20 de Mayo de 2015
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica* (Vol. Décimocuarta edición). Recuperado el 20 de Mayo de 2015
- Fred R., D. (2013). *Administración Estratégica* (Vol. Decimocuarta edición). Recuperado el 20 de Mayo de 2015
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito, Ecuador: ProCiencia. Recuperado el 25 de Marzo de 2015
- Gestión. (s.f.). *Aplicaciones más utilizadas en el mundo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de <http://gestion.pe/tendencias/conozca-diez-aplicaciones-mas-utilizadas-mundo-2124426>
- Gestión. (s.f.). *Urbania.pe*. Recuperado el 3 de Agosto de 2015, de <http://gestion.pe/tendencias/conozca-diez-aplicaciones-mas-utilizadas-mundo-2124426>
- GUÍA OSC. (2013). *Registro de mara*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://guiaosc.org/como-se-realiza-registro-de-marca-y-logo-de-organizacion-social/>
- GUÍA OSC. (2013). *Registro de marca*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://guiaosc.org/como-se-realiza-registro-de-marca-y-logo-de-organizacion-social/>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (s.f.). *Investigación de mercados*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015
- IEPI, I. (2015). *Propiedad intelectual*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- IEPI, I. (2015). *Propiedad Intelectual*. Recuperado el 4 de Agosto de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- INEC. (s.f.). *Consumo de Bebidas Alcohólicas*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>
- INEC. (s.f.). *Consumo de Bebidas Alcohólicas*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>

- INEC, I. N. (2012). *Indicadores económicos*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC, I. N. (2012). *Indicadores económicos*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEN. (2014). *Normalizaciones*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-1R.pdf>
- INEN. (2014). *Normalizaciones*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-1R.pdf>
- INEN. (2015). *Normalizaciones*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/catalogo-normas.xls>
- INEN. (2015). *Normalizaciones*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/catalogo-normas.xls>
- INEN. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de <http://apps.inen.gob.ec/descarga/>
- INEN. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de <http://apps.inen.gob.ec/descarga/>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos . (2010). *Población*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2014). *Pobreza*. Recuperado el 18 de Julio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2014). *Pobreza*. Recuperado el 27 de Agosto de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, I. (2015). *Proyecciones de la población*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, I. (2015). *Proyecciones poblacionales*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- IUS ABOGADOS. (2015). *De que sirve registrar una marca*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.iusabogados.com/%C2%BFde-que-sirve-registrar-una-marca/>
- IUS ABOGADOS. (2015). *De que sirve registrar una marca*. Recuperado el 15 de aGOSTO de 2015, de <http://www.iusabogados.com/%C2%BFde-que-sirve-registrar-una-marca/>
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 11eva edición). Recuperado el 20 de Agosto de 2015
- Kotler, & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. Recuperado el 26 de Agosto de 2015
- Líderes. (s.f.). El sabor manabita en una cerveza gourmet. *Líderes*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-manabita-cerveza-gourmet.html>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación. Recuperado el 25 de Julio de 2015
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *MYPIMES*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Instructivo_Solicitante_MIPYMES1.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *MYPIMES*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/Instructivo_Solicitante_MIPYMES1.pdf
- MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2014). *INFORME DE ANÁLISIS DE COYUNTURA INDUSTRIAL*. Recuperado el 20 de Julio

de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-Marzo-2014.pdf>

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (2014). *INFORME DE ANÁLISIS DE COYUNTURA INDUSTRIAL*. Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-Marzo-2014.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2015). *Remuneraciones*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de http://www.jezl-audidores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=104:tabla-remuneraciones-minimas-2015&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71

Ministerio de Relaciones Laborales. (2015). *Remuneraciones*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de http://www.jezl-audidores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=104:tabla-remuneraciones-minimas-2015&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). *Beneficios sociales*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>

Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). *Beneficios Sociales*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2015). *Requisitos*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA. (2015). *Requisitos*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Requisitos*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Requisitos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

MINISTERIO DE SALÚD PÚBLICA. (s.f.). *REQUISITOS PARA ESTABLECIMIENTOS NUEVOS*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

MINISTERIO DE SALÚD PÚBLICA. (s.f.). *REQUISITOS PARA ESTABLECIMIENTOS NUEVOS*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.aeo.org.ec/PDF/REQUISITOS%20ESTABL%20NUEVOS.pdf>

NACIONAL, C. F. (2015). *Créditos*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de www.cfn.fin.ec

Nutricion y Calidad. (s.f.). *La cerveza: alimento funcionales*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de <http://www.nutricionycalidad.com/la-cervezaalimento-funcional/>

Nutricion y Calidad. (s.f.). *Nutrición y Calidad*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <http://www.nutricionycalidad.com/la-cervezaalimento-funcional/>

Ochoa, L., & Villacreses, D. (2015). Precio del petróleo: Cuánto preocuparse? *Gestión*, 36-38. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2015/07/Petr%C3%B3leo-249.pdf>

OKIDOKI. (s.f.). *Locales okidoki*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de <http://www.okidoki.com.ec/locales>

OKIDOKI. (s.f.). *Sucursales de okidoki*. Recuperado el 05 de Octubre de 2015, de <http://www.okidoki.com.ec/locales>

OMS. (2014). América Latina, segunda región con mayor consumo de alcohol per cápita. *El Telégrafo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de

- <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/america-latina-segunda-region-con-mayor-consumo-de-alcohol-per-capita.html>
- OMS. (2014). América Latina, segunda región con mayor consumo de alcohol per cápita. *El Telégrafo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/america-latina-segunda-region-con-mayor-consumo-de-alcohol-per-capita.html>
- OMS. (2014). Argentina es el segundo país latinoamericano con más consumo de alcohol por persona. *La Gaceta*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/590185/sociedad/argentina-segundo-pais-latinoamericano-mas-consumo-alcohol-persona.html>
- OMS. (2014). Argentina es el segundo país latinoamericano con más consumo de alcohol por persona. *La Gaceta*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/590185/sociedad/argentina-segundo-pais-latinoamericano-mas-consumo-alcohol-persona.html>
- OMS. (2014). *Paises que consumen alcohol*. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.infobae.com/2014/05/12/1563756-chile-y-argentina-los-que-mas-alcohol-consumen-america-latina>
- OMS. (2014). *Paises que consumen alcohol*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://www.infobae.com/2014/05/12/1563756-chile-y-argentina-los-que-mas-alcohol-consumen-america-latina>
- Organización Mundial de la Salud (OMC). (2014). *ALCOHOL CONSUMPTION: LEVELS AND PATTERNS*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/ecu.pdf?ua=1
- Organización Mundial de la Salud (OMC). (2014). *Requisitos*. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/ecu.pdf?ua=1
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (2014). OMS asegura que Chile es el país de América Latina con mayor consumo de alcohol per cápita. *Nacional*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/05/680-577720-9-oms->

asegura-que-chile-es-el-pais-de-america-latina-con-mayor-consumo-de-alcohol.shtml

Periódico Hoy. (2013). *Ecuador produce 60 mil litros de cerveza artesanal*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-produce-60-mil-litros-mensuales-de-cerveza-artesanal-576463.html>

Periódico Hoy. (2013). *Ecuador produce 60 mil litros de cerveza artesanal*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-produce-60-mil-litros-mensuales-de-cerveza-artesanal-576463.html>

ProChile, O. C. (2014). *Cerveza Artesanal*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1427730222PMP_Ecuador_Cerveza_Artesanal_2014.pdf

ProChile, O. C. (2014). *Cerveza Artesanal*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1427730222PMP_Ecuador_Cerveza_Artesanal_2014.pdf

Productividad, M. d. (2013). *Sector manufacturero*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/006-Sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-econ%C3%B3mico-del-pa%C3%ADs.pdf>

Productividad, M. d. (2013). *Sector manufacturero*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/006-Sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-econ%C3%B3mico-del-pa%C3%ADs.pdf>

ProEcuador. (2014). *Frutas no tradicionales*. Recuperado el 31 de Enero de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/frutas-no-tradicionales/>

PROECUADOR, I. d. (2014). *Importaciones y exportaciones*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR.pdf

- PROECUADOR, I. d. (2014). *Importaciones y exportaciones*. Recuperado el 14 de Junio de 20105, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR.pdf
- REGISTRO OFICIAL. (2011). *Ley organica de defensa del consumidor*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Orgánica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>
- REGISTRO OFICIAL. (2011). *Ley Organica de Defensa del Consumidor*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Ley-Orgánica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>
- REVISTA LIDERES. (2015). Ecuador ocupa el puesto 76 del reporte global de competitividad. *REVISTA LIDERES*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-ocupa-puesto-reporte-competitividad.html>
- Reyes Rondón, A. (s.f.). *Fabricación artesanal de cerveza*. (Sic) Editorial. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.ellibrototal.com/ltotal/?t=1&d=252_295_1_1_252
- Robbins, S. P. (2010). *Administración* (Décima ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de Agosto de 2015
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO . (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 19 de Julio de 2015, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO . (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 20 de Julio de 2015, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Sendra, J., & Carbonell, J. (1999). *Centro de información Cerveza y Salud*. Recuperado el 5 de Julio de 2015, de http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio_3.pdf
- Sendra, J., & Carbonell, J. (1999). *Centro de información Cerveza y Salud*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de http://www.cervezaysalud.es/wp-content/uploads/2015/05/Estudio_3.pdf

- Servicio de Rentas Internas (SRI). (2006). *Reglamento del SRI*. Recuperado el 4 de Febrero de 2015, de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (2006). *Reglamento SRI*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (s.f.). *Requisitos para RUC*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/254-requisitos-para-sacar-el-ruc>
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (s.f.). *Requisitos para RUC*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/254-requisitos-para-sacar-el-ruc>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2015). *Reformas ICE*. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/cupos-de-utilizacion-de-alcohol-excento>
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (2015). *REFORMAS ICE*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/cupos-de-utilizacion-de-alcohol-excento>
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPAÑIAS.pdf
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPAÑIAS.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Consulta de Compañías por provincia y actividad económica*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

- Superintendencia de Compañías. (2015). *Parametros por actividades*. Recuperado el 14 de Enero de 2014, de Consultas: http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2014). *Constitución de Compañías*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS. (2014). *Constitución de las Compañías*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Tecnologías de la Información y la Comunicación, T. (2012). Recuperado el 9 de Agosto de 2015, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=573%3Alos-usuarios-de-telefonos-inteligentes-smartphone-se-incrementaron-en-un-60&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- Tecnologías de la Información y la Comunicación, T. (2012). *Telefonos inteligentes en el mercado*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=573%3Alos-usuarios-de-telefonos-inteligentes-smartphone-se-incrementaron-en-un-60&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- THE BEER BOX. (2008). *La importancia de la espuma (o 'cabeza')*. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <https://thebeerbox.wordpress.com/2009/09/13/la-importancia-de-la-espuma-o-cabeza/>
- THE BEER BOX. (2008). *La importancia de la espuma (o 'cabeza')*. Recuperado el 26 de Agosto de 2015, de <https://thebeerbox.wordpress.com/2009/09/13/la-importancia-de-la-espuma-o-cabeza/>
- Tramites Ciudadanos. (s.f.). *Tramites ciudadanos*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/mobile/tramite.php?cd=1102>

- Tramites Ciudadanos. (s.f.). *Tramites ciudadanos*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/mobile/tramite.php?cd=1102>
- UDIMA. (2014). *Canales de distribución*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- UDIMA. (2014). *Canales de distribución*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- UPICCSA. (s.f.). *Planeación estratégica*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema_4_6.htm
- UPICCSA. (s.f.). *Planeación estratégica*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema_4_6.htm
- Viníssimo. (2014). Ecuador: Hacia una nueva cultura de la cerveza artesanal. (M. C. Jarrín, Ed.) *Viníssimo*, 24-33. Recuperado el 15 de Enero de 2015
- Viníssimo. (2014). Ecuador: Hacia una nueva cultura de la cerveza artesanal. (M. C. Jarrín, Ed.) *Viníssimo*, 24-33. Recuperado el 15 de Enero de 2015
- VIVIR, P. N. (2015). *Innovación Tecnológica*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://plan.senplades.gob.ec/innovacion-tecnologica>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta

Encuesta sobre gustos y preferencias para el consumo de cerveza artesanal

Desde ya agradezco su colaboración al dedicarle al menos 5 minutos llenando la siguiente encuesta con fines de investigación académica.

La información proporcionada por usted permitirá conocer el grado de aceptación de una nueva cerveza artesanal en la provincia de Pichincha.

*** Required**

1. ¿Es consumidor de cerveza? *

- Sí
- No

2. ¿Con qué frecuencia consume cerveza? *

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Ocasional

3. ¿Dónde consume normalmente cerveza? *

Puede escoger más de una opción.

- Hogar
- Reuniones
- Acompañando alimentos
- Restaurantes o afines
- Discotecas
- Other:

4. ¿Qué sabor de cerveza prefiere? *

Puede escoger más de una opción

- Rubia
- Negra
- Roja
- Light
- Sin alcohol
- Con frutas
- Other:

5. ¿Ha consumido cerveza artesanal? *

- Sí
- No

6. Considerando los siguientes atributos elija según sus gustos y preferencias desde el más importante (1) al menos importante (7). *

Debe escoger una opción por columna.

	1	2	3	4	5	6	7
Calidad	<input type="radio"/>						
Sabor	<input type="radio"/>						
Precio	<input type="radio"/>						
Imagen del producto	<input type="radio"/>						
Imagen de la marca	<input type="radio"/>						
Facilidad de adquisición	<input type="radio"/>						
Grado de alcohol	<input type="radio"/>						

7. ¿Qué medida de envase prefiere? *

- 300 ml (pequeña)
- 750 ml (mediana)

8. ¿Ha probado alguna cerveza artesanal de frutas? *

- Sí
- No

9. ¿Probaría una cerveza artesanal con sabores a frutas tradicionales ecuatorianas? *

- Sí
- No

10. Sí tendría la opción de elegir un sabor adicional a su cerveza ¿Cuál sería? *

Debe escoger más de una opción.

- Banano
- Cacao
- Mango
- Piña
- Naranja
- Limón
- Mora
- Maracuyá
- Kiwy

- Coco
- Frutilla
- Capulí

11. ¿Dónde le gustaría adquirir esta nueva cerveza artesanal? *

- Tiendas
- Supermercados
- Bar o afines
- Internet
- Other:

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la cerveza artesanal con frutas por usted elegida en la pregunta 7? *

- De USD 4 a USD 5 (pequeña)
- De USD 5.01 a USD 6.50 (pequeña)
- De USD 7 a 10 USD (mediana)
- Mayor a USD 10 (mediana)

Nombre y Apellido

Género *

- Hombre
- Mujer

Rango de Edad *

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 en adelante

Estado Civil *

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión de hecho
- Divorciado/a
- Viudo/a

Sector de Residencia *

- Cayambe
- Distrito Metropolitano de Quito

- Mejía
- Pedro Moncayo
- Pedro Vicente Maldonado
- Puerto Quito
- Rumiñahui
- San Miguel de los Bancos

Actividad económica *

- Estudiante
- En relación de dependencia
- Independiente

Anexo 2: Cotización Equitek



EQUITEK, S.A. DE C.V. Tercera Avenida No. 974, Colonia Zimix
CP: 66350, Santa Catarina, Nuevo León, México Tel: +52 (81) 8390-0932
Fax: 8390-1291 www.equitek.com.mx / ventas@equitek.com.mx

-equitek

Cotización No.	Fecha
24568	17/08/2015

CERVEZA MAESTRA

COLONIA CP: 0
QUITO, PICHINCHA, ECUADOR

Atención:
ANDREA ZARATE
COMPRADORA

Tel: +593 (2) 298-4500
Fax: +593 (2) 298-4500
Email: azarate@udlanet.ec

En relación a su solicitud de precios, me permito presentarle para sus consideración la siguiente propuesta de equipos, que de acuerdo a sus comentarios, creemos que cumple ampliamente con sus expectativas.

CONTENIDO

SELECCION DE EQUIPO	<i>Envasado Modelo DC1-A-6-25-TPF-ES1</i>
SELECCION DE MODULOS	<i>SERVEMBARQUE</i>
CONDICIONES COMERCIALES	<i>Tiempo de Entrega Condiciones de Pago Condiciones de Entrega Tipo de Empaque Puesta en Operación y Capacitación Notas Adicionales</i>
COMPROMISO DE GARANTIA	



SELECCIÓN DE EQUIPOS

-equitek

Para el proceso de ENVASADO de Cerveza, en presentación(es) de 300 ml, con una capacidad de producción estimada de 20 envases por minuto respectivamente, ofrecemos el siguiente equipo:

Cant.	Modelo	Descripción	Precio Unitario
1	DCI-A-6-25-TPF-ES 1	Envasadora, tapadora y etiquetadora automática, serie DCL, formato lineal, llenado isobárico para el envasado de cerveza o productos similares, por medio de inyección de CO ₂ , equipada con portaboquillas actuado, con 6 boquillas para llenado bajo superficie, tapadora de presión automática, de un cabezal de cerrado, operado neumáticamente para corcholatas o fichas metálicas, con carrillera para alimentación de tapas y sistema de etiquetado para envases cilíndricos con una sola etiqueta, transportador de 4.5m. de largo de velocidad variable, PLC y Pantalla de control táctil. Nota: El equipo requiere que se suministre el producto a una presión controlada desde 0.5 a 2.5 kg/cm ² o bien por gravedad, el equipo no cuenta con tanque de balance.	\$25,690.00 (US Dolar)

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL EQUIPO:

-Sistema de envasado, tapado y etiquetado para productos líquidos carbonatados de baja viscosidad, sin sólidos mayores a 1mm, en envases de vidrio con corcholatas o fichas metálicas para engargolado y una etiqueta autoadherible para envases cilíndricos.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO: El proceso de envasado, tapado y etiquetado consiste en:

- 1) Colocado de envase vacíos en el transportador.
- 2) Avance automático de envases a zona de llenado.
- 3) Baján boquillas y sellan el envase.
- 4) Se realiza una purga de envase con CO₂, por un determinado tiempo controlado, inicia el llenado de producto a contrapresión, esto es se presuriza el envase a una presión menor que la presión de producto con el fin de lograr que la diferencia de presión entre el producto y el interior del envase sea mínima y controlada, regulando la presión del CO₂ en el interior del envase, de esta forma se reduce la generación de espuma, y la exposición del producto a oxígeno, el control de nivel es por medio de tubo de recirculación y dosificación por tiempo.
- 5) Se termina proceso de envasado, se levantan las boquillas y se realiza un cambio automático de envases por envases vacíos, para repetir el ciclo y los llenos para ser tapados.
- 6) El tapado automático de los envases se realiza por medio de un sistema de pistón neumático.
- 7) El operador coloca varias fichas de manera manual en una carrillera unida al sistema de tapado.
- 8) En el dado (magnético) se posiciona una ficha metálica.
- 9) El envase lleno, por un sistema de guías, se posiciona debajo del sistema de tapado.
- 10) Al detectarse que el envase esta en su posición un pistón baja el dado para engargolar la corcholata.
- 11) El envase se retira del sistema de tapado y avanza por el transportador, para repetir el ciclo con otro envase.



12) El envase tapado avanza por el transportador y cuando un sensor lo detecta envía la señal de arranque al cabezal de etiquetado.

13) La etiqueta se desprende del papel respaldo y se adhiere al envase.

14) Una banda lineal hace girar el envase sobre su eje para que la etiqueta se pegue en la periferia del envase.

-CARACTERISTICAS DE ENVASES (mm.):

a) Diámetro: min:30, máx:110

b) Altura: min:150, máx:250

c) Diámetro Int. de Boca: min:15, máx:30

d) Distancia de boca a nivel producto: min:15, máx:35

e) Los envases deberán tener una resistencia a la compresión de cuando menos 2kg. en el eje vertical.

CARACTERISTICAS DE TAPA (mm.):

a) Diámetro: min:20, máx:30

b) Altura: min:5, máx:10

c) Diámetro Int. de Boca: min:15, máx:30

CARACTERISTICAS DE ETIQUETAS (mm.):

a) Para aplicación de etiquetas autoadheribles a envases cilíndricos.

b) Altura: min:20, máx:120 (Altura total incluyendo papel respaldo).

c) Largo: min:10, máx:350

d) Deberá haber una separación entre etiqueta y etiqueta de cuando menos 3mm. o tener una marca de registro en el papel respaldo.

e) La altura mínima de la base del envase a la parte inferior de la etiqueta es de 6mm. y la máxima es de 170mm.

f) Velocidad máxima de aplicación (mm/seg): 500.

g) Se anexa a esta cotización la hoja técnica de especificaciones de etiquetas autoadheribles ES-TEC-0407.

h) Se anexa a esta cotización los dibujos técnicos de los cabezales de etiquetado, donde se detallan montajes y desembobinados del rollo de etiqueta, para cabezales derechos ES-160-D, para cabezales izquierdos ES-160-I.

-CRITERIOS DE CONSTRUCCIÓN:

a) Gabinete fabricado en acero inoxidable T304 pulido.

b) Partes en contacto con el producto: Acero Inoxidable T304 acabado sanitario, conexiones clamp para facilitar limpieza, mangueras sanitarias aprobadas por FDA, empaques de Nitrilo/Buna.

NOTA: Se pueden sustituir los elastómeros por materiales como Vitón, Silicón o Kalrez, es necesario que este cambio sea indicado en la cotización.

c) Cabezal de etiquetado, componentes y partes fabricados en acero inoxidable T304 pulido, aluminio anodizado y plásticos de ingeniería.

d) Control por medio de PLC con interface H-M táctil, con capacidad de manejo de recetas de parámetros de operación.

e) El equipo cuenta con reguladores y controles de presión e inyección de CO2 para lograr que el proceso sea isobárico.

f) Transportador con cadena de tablilla de baja fricción, tiras de desgaste y barandales de UHMW.

g) Altura de transportador de ras de suelo a ras de cadena de tablillas de 860mm +- 19mm para nivelación.

h) Niveladores en patas con protectores de UHMW.

i) Avance del proceso de izquierda a derecha, visualizando de frente el panel de control.

j) Todos los componentes eléctricos aprobados por CE. 6 UL.



SELECCIÓN DE MODULOS

equitek

Cant.	Modelo	Descripción	Precio Unitario
1	SERV EMBARQUE	Servicio de embarque de los equipos desde el domicilio de Equitek, S.A. de C.V., a las indicaciones que a continuación se detallan y con las siguientes consideraciones. NOTAS Y COMENTARIOS: INCLUYE: <i>Maniobras de carga a contenedor.</i> <i>Flete terrestre de Equitek a Puerto Destino</i> <i>Flete marítimo a Guayaquil, Ecuador.</i> <i>Despacho de exportación.</i> NO INCLUYE: <i>Maniobras en puerto de destino de ningún tipo</i> <i>Liberación</i> <i>Revalidación</i> <i>Impuestos en Puerto Destino.</i> <i>Inspecciones en origen y destino de ningún tipo (en caso de tocar reconocimiento)</i> <i>Seguro (1% del valor en factura)</i>	\$3,500.00 (US Dolar)



CONDICIONES COMERCIALES

equitek

TIEMPO DE ENTREGA:

El tiempo de fabricación de su equipo será de 12 a 14 Semanas aproximadamente, iniciando al cumplimiento de las condiciones comerciales y recepción de muestras para confirmar la ingeniería del equipo, en caso de ser requeridas.

Total Cotización (USD)	
Equipo(s)	\$29,190.00
Subtotal	\$29,190.00
I.V.A. 0.00%	\$0.00
TOTAL	\$29,190.00

CONDICIONES DE PAGO:

50% con la confirmación de su pedido y 50% a contra aviso de embarque del equipo. En caso de que el precio de esta cotización sea en Dólares USA, cada uno de los pagos podrán ser realizados en Pesos MN tomando el tipo de cambio del Diario Oficial de la Federación del día de pago.

Cotización válida por 30 días, siempre y cuando los indicadores económicos no sufran fluctuaciones importantes.

CONDICIONES DE ENTREGA:

El precio cotizado es ExWorks Incoterms-2010 (Entrega en Equitek en Santa Catarina, Nuevo León, México), incluimos las maniobras de carga en nuestra planta. Es responsabilidad del comprador el seguro de traslado, la transportación del equipo a su domicilio, así como su descarga. En caso de requerirlo le apoyaremos con la coordinación con una empresa de seguros y transporte.

TIPO DE EMPAQUE:

Los equipos serán empaquetados con un plástico encogible y montados sobre una tarima de madera con protecciones laterales y superiores (caja de madera); esta caja de madera contara con los requerimientos internacionales de tratamiento y fumigación para Exportación. Los equipos antes de embarcarse se desarmaran de la manera mas adecuada para facilitar su manejo en el empaquetado y traslado.

PUESTA EN OPERACION Y CAPACITACION:

Ofrecemos en forma gratuita la puesta en operación del equipo lo cual incluye: Instalación (ensamble y conexión a servicios, estos deberán de estar a pie de máquina y de acuerdo a las especificaciones técnicas solicitadas por Equitek, S.A. de C.V.), pruebas de funcionamiento, capacitación sobre la operación, limpieza y mantenimiento preventivo del equipo.

El Cliente es responsable del movimiento y acomodo de los equipos en sus instalaciones.

El Cliente es responsable del ensamble e interconexión de equipos de otra Marca con los equipos descritos en esta Cotización.

Este servicio será por un periodo máximo de 2 días laborales en sus instalaciones en una sola visita y para los equipos indicados en esta cotización.

Los viáticos por traslados, alojamiento y alimentos no están incluidos y deberán de ser pagados antes de ser realizado este servicio.

Si desea que nuestro técnico permanezca mas tiempo, por cada día adicional (parcial o completo) se realizara un cargo de \$350.00 Dólares USA, mas los gastos por viáticos generados.

Para que la GARANTÍA de funcionamiento sea aceptada, la instalación del equipo y puesta en funcionamiento deberá de ser realizada por Personal Técnico Certificado y Autorizado por Equitek, S.A. de C.V.



NOTAS ADICIONALES:

-Equitek, S.A. de C.V. se reserva el derecho de realizar todos los cambios necesarios de ingeniería y de operación del equipo para lograr el resultado solicitado por el cliente.

-En caso de cancelación del pedido, total o parcial, este causara un cargo del 30% sobre el valor de la cotización. De existir un saldo a favor del cliente, este será devuelto 60 días posteriores a la aceptación de cancelación emitida por Equitek, S.A. de C.V., no aplica devolución de anticipos en pedidos, equipos y/o módulos especiales.

-Esta cotización se realizó en base a la información que nos proporcionaron, requerimos que nos envíen las muestras físicas, para confirmar que los equipos ofertados son los adecuados a sus requerimientos.



equitek

COMPROMISO DE GARANTÍA

El equipo amparado en esta cotización, está garantizado por un periodo de 12 meses a partir de la fecha de entrega, contra cualquier defecto de fabricación, diseño o mano de obra. Garantizamos el buen funcionamiento del equipo en base a las muestras proporcionadas por el cliente; en caso de que no se hayan proporcionado muestras o que estas sean diferentes y se requieran realizar modificaciones al equipo, para que este funcione correctamente, el costo de estas correrán por cuenta del cliente.

Esta garantía cubre la mano de obra requerida para reparar la falla o problema, no incluye los viáticos, transportes o gastos asociados en los que se incurra, tampoco cubre piezas o componentes que por desgaste natural, falta de mantenimiento adecuado, negligencia, abuso o mal uso, por modificaciones hechas por otros sin el consentimiento por escrito de Equitek, S.A. de C.V. se hayan dañado u operen en forma incorrecta.

No cubre los daños causados a los componentes eléctricos o electrónicos causados por mala conexión, sobre voltajes o variaciones de energía eléctrica causados por fenómenos naturales, fallas en las instalaciones eléctricas del cliente o el proveedor de servicio eléctrico. No cubre los daños a componentes neumáticos causados por falta de mantenimiento, humedad excesiva o condensada, exceso de presión o suciedad en la línea de aire comprimido. Equitek, S.A. de C.V. se reserva el derecho de reparar o reponer, la o las partes en cuestión, según lo juzgue conveniente.

Equitek S.A. de C.V. no se hace responsable por cualquier pérdida económica o material sufrida por causas imputables a nuestros equipos

Las capacidades de producción estipuladas en esta cotización son estimadas; pudiendo variar estas hasta un 15%. En caso de que se integren equipos de terceros al equipo fabricado por Equitek, la garantía de estos será respaldada por los fabricantes de los mismos.

Sin más por el momento, esperamos que esta propuesta sea de su agrado, y quedamos de ustedes en espera de sus amables comentarios al respecto y atentos para resolver cualquier duda o aclaración.

Atentamente,

**CECILIA MARIA VELA MARTÍNEZ
VENTAS INTERNACIONAL**

**CCP: OFICINA INTERNACIONAL
GERENTE COMERCIAL
TEL: +52 (81) 8390-0932**



Anexo 3: cotización InoxEcu

Equipo para elaboración de cerveza InoxEcu200

Materiales:

Inoxidable de 304 en todo lo que toca el mosto, Inox 430 en soportes y doble capas

Incluye:

Olla de maceración

Sensor de temperatura digital con conexión Tri-clamp 1 ½", válvula de salida ½", Camlock ½" (acople rápido) en todas conexiones, resistencia eléctrica para mantener el calor, quemador con encendido eléctrico automático, doble capa con aceite de transferencia de calor, tubo de malta de 200 litros por parada, gancho de inclinación para limpieza, palanca para sacar el tubo de malta, sello del tubo de malta en silicón alimenticio.

Olla de cocción

De 300 litros para evitar sobre salida de espuma, sensor de temperatura digital, Camlock (acople rápido) en todos conexiones, anillo forjado en el superior de la olla, elaborado en Inox 304 de 1.5 mm y 2mm, medición de contenido integrado.

Suporte

Elaborado en Inox 304, dos quemadores con encendido eléctrico automático, bomba de circulación de transferencia y circulación en la maceración con soporte y protección de calor, wincha y pedestal para sacar el tubo de malta, Ruedas- dos con freno, válvulas eléctricas y manuales para gas, regulador de gas con manómetro, cubierta de la parte de frente en plancha 430 Inox.

Panel de control automático

Computadora procesadora automática con tres tipos de cerveza pre-programadas, todos interruptores para el proceso electrónico (SSR), Accesspoint para manejo a distancia, como monitor se necesita una tablet o laptop (no incluido), caja en Inox 430, interruptores para energía 110V - 220 V, UPS sistema de respaldo energético en caso de falla de energía eléctrica, bomba auto y manual, tomas GE, conexiones rápidas para sensores, desmontable para enviar en caso de problemas técnicas.

Enfriamiento de mosto

Enfriador de placas con conexiones rápidas Camlock y sensor de temperatura digital.

Ventajas:

Se puede elaborar dos paradas en 8 a 10 horas de trabajo, limpieza extremadamente fácil, usa poco espacio (ideal para restaurantes y bares), la automatización permite que el maestro cervecero se dedica a otras actividades durante el proceso, alto valor en caso de venta del equipo usado en caso de agrandar la sala de cocción, poca inversión en un negocio altamente rentable, servicio técnico nacional. –Constancia en calidad del producto comercial-

Equipo para elaboración de cerveza Bonanza 100

Destilería y cervecería Bonanza

Joachim Schulze

laherradura@gmail.com

Cel.: 0999 90 90 60

Precio 2014 17.000 USD

Forma de pago: 60% a la firma del pedido, el saldo a la entrega en Portoviejo.

Tiempo de entrega: máx. 6 semanas

Nota: No exportamos, solo ventas dentro del Ecuador

No financiamos equipos, todos los pagos en efectivo o transferencia.

Somos una operación artesanal calificada por el MIPRO, no facturamos IVA.

Anexo 5: Materia prima Brausupplies

SEÑORITA
ANDREA ZARATE
PRESENTE.-

Estimada Andrea, a continuación detallo lista de precios de las maltas WEYERMANN®, PATAGONIA MALT®, levaduras FERMENTIS® y lúpulos solicitados por usted.

MALTAS

	10 TON	5 TON	1 TON	25 KILOS
WEYERMANN®MALTS	USD / kg	USD / kg	USD / kg	USD / kg
Pilsner	2.51	2.61	2.80	3.00
Pale Ale	2.55	2.65	2.86	3.06
Vienna	2.55	2.65	2.86	3.06
Munich I	2.64	2.74	2.96	3.26
Munich II	2.64	2.74	2.96	3.26
Beech Smoked	3.07	3.20	3.45	3.81
Acidulated	2.45	3.68	3.97	4.39
Melanoidin	2.76	2.87	3.09	3.31
Wheat malt pale	2.51	2.61	2.80	3.00
Wheat malt dark	2.33	2.42	2.61	2.89
Carapils	2.89	3.00	3.23	3.58
Carahell	2.91	3.03	3.26	3.61
Carared	2.96	3.07	3.32	3.67
Caraamber	2.96	3.07	3.32	3.67
Caramunich I	2.91	3.03	3.26	3.61
Caramunich II	2.91	3.03	3.26	3.61
Caramunich III	2.91	3.03	3.26	3.61
Caraaroma	3.06	3.18	3.42	3.78
Carabelge	2.96	3.07	3.32	3.67
Carabohemian	2.96	3.07	3.32	3.67
Abbey	2.77	2.87	3.10	3.44
Carafa I	3.07	3.20	3.45	3.81
Carafa II	3.07	3.20	3.45	3.81
Carafa III	3.07	3.20	3.45	3.81
Carafa special III	3.20	3.32	3.58	3.97

Roasted Barley	3.00	3.13	3.36	3.73
	10 TON	5 TON	1 TON	25 KILOS
PATAGONIA MALTS	USD/kg	USD/kg	USD/kg	USD/kg
Pilsner	1.86	1.93	2.07	2.29
Munich	2.20	2.29	2.46	3.15
Caramelo 40 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 75 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 100 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 120 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 150 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 190 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15
Caramelo 240 EBC	2.54	2.64	2.84	3.15

El pedido mínimo por variedad de malta es de 25 kilos.
Se calculará el precio tomando como referencia las toneladas totales (toneladas maltas base + toneladas maltas especiales).

LEVADURAS FERMENTIS

	6 kilos	3 Kilos	500 gramos
Yeast Strain	USD/500 g	USD/500 g	USD/500 g
Safale S-04	63	68	74
Safale US-05	68	74	80
Safbrew S-33	54	58	63

Mínimo por cepa: 500 gramos.
Precio con descuento se aplicada a cepas de la misma variedad.

LÚPULOS

HOP	% A.A.	BREWING USAGE	AROMA	USD /	USD /	USD /	USD /
				Lb	Lb	Lb	Lb
Gr. Northern Brewer	10.2	Dual purpose	Medium Intensity with Evergreen, wood & mint overtones.	44 Lb	22 Lb	11 Lb	1 Lb
Gr. Perle	5.9	Aroma	Delicate, floral and fruity.	16.15	17.38	18.55	20.35
Gr. Hallertauer	4.2	Aroma	Very fine hop aroma.	16.15	17.38	18.55	20.35

Gr. Saphir	3.9	Aroma	Very fine aroma variety.	16.15	17.38	18.55	20.35
NZ. Rakau	11.1	Dual purpose	Fruity character with tropical aroma highlights of passionfruit, mango and peach.	19.55	21.04	22.45	24.64
NZ. Sorachi Ace	13.3	Dual purpose	Powerful lemon aroma, high bittering value and flavourful personality.	19.08	20.53	21.90	24.04
UK. Progress	5.0	Aroma	Similar flavor to fuggie but slightly sweeter and usually providing a softer, more mellow bitterness.	12.46	13.40	14.30	15.69
US Cascade	8.1	Aroma	Well balanced bittering potential. Flowery and citrusy aroma, can have a grapefruit note.	15.39	16.56	17.67	19.39
Sterling	9.5	Aroma	Herbal, spicy with a hint of floral and citrus aroma.	17.02	18.31	19.54	21.44
Columbus	17.8	Bittering	Pungent black pepper and licorice characteristics with subtle citrus overtones.	10.21	10.89	11.72	12.86
UK. Fuggie	4.4	Aroma	This robust hop contributes all the essential characteristics of flavour, aroma and balance bitterness to ales.				

El pedido mínimo por variedad es de dos libras.

CLARIFICANTES

TIPO	1 KILO	500 Gramos
Carragenina AQUAGEL BF 14S (Mosto)	6.90	7.25
BIOCÓL P (Maduración)	18.90	19.70

Los precios no incluyen I.V.A., ni gastos de transporte local desde Quito hacia cualquier destino.

ATENTAMENTE

Ana Najera

ANA NÁJERA
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.

Anexo 6: Pérdidas y ganancias

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO												100%	
	3%	5%	7%	9%	9%	9%	9%	9%	10%	10%	10%	10%		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ingresos	7.775	12.959	18.143	23.326	23.326	23.326	23.326	23.326	23.326	25.918	25.918	25.918	25.918	259.182
Costo de ventas	7.829	9.452	11.075	12.697	12.697	12.697	12.697	12.697	12.697	13.508	13.508	13.508	13.508	145.875
Materia Prima e insumos	1.824	3.040	4.257	5.473	5.473	5.473	5.473	5.473	5.473	6.081	6.081	6.081	6.081	60.809
Remuneraciones Operacionales	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	1.296	15.546
Transporte	174	290	406	523	523	523	523	523	523	581	581	581	581	5.806
Energía Electrica	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Agua Potable	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Suministros de limpieza	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Otros costos	435	726	1.016	1.306	1.306	1.306	1.306	1.306	1.306	1.451	1.451	1.451	1.451	14.514
Utilidad Bruta	(54)	3.507	7.068	10.629	10.629	10.629	10.629	10.629	10.629	12.410	12.410	12.410	12.410	113.307
Gastos Administrativos y ventas	5.477	4.977	4.977	5.477	4.977	61.723								
Remuneraciones Administrativos	1.914	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	1913,75	22965
Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Suministros de oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Depreciaciones	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	12.205
Amortizaciones	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1.026
Remuneraciones Ventas	1.296	1295,5	1.296	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	1295,5	15546
Publicidad y promociones	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Servicios y comisiones bancarias	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Ferías	500			500			500					500		2000
Utilidad Operativa	(5.531)	(1.470)	2.091	5.152	5.652	5.652	5.152	5.652	5.652	7.433	7.433	6.933	7.433	51.584
Intereses préstamos	986	973	960	948	935	922	909	895	882	868	855	841	841	10.973
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(6.517)	(2.443)	1.131	4.205	4.718	4.731	4.244	4.757	6.551	6.565	6.078	6.592	6.592	40.611
Participación laboral														6.092
Impuesto a la renta														10.275
UTILIDAD NETA	(6.517)	(2.443)	1.131	4.205	4.718	4.731	4.244	4.757	6.551	6.565	6.078	6.592	6.592	24.245
Flujo Operativo	(12.204)	(5.551)	(1.990)	1.071	6.755	6.755	6.255	6.755	5.944	8.536	8.036	8.536	8.536	
Saldo Inicial		(12.204)	(17.754)	(19.744)	(18.673)	(11.918)	(5.163)	1.092	7.847	13.791	22.327	30.362	30.362	-
Flujo Final	(12.204)	(17.754)	(19.744)	(18.673)	(11.918)	(5.163)	1.092	7.847	13.791	22.327	30.362	38.898	38.898	

	10%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	100%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ingresos	28.025	25.222	25.222	22.420	280.250								
Costo de ventas	14.273	13.408	13.408	12.543	153.972								
Materia Prima e insumos	6.456	5.810	5.810	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165	64.560
Remuneraciones Operacionales	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	16.567
Transporte	628	565	565	502	502	502	502	502	502	502	502	502	6.278
Energía Electrica	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	3.619	43.428
Agua Potable	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1.241
Suministros de limpieza	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	6.204
Otros costos	1.569	1.412	1.412	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256	1.256	15.694
Utilidad Bruta	13.752	11.815	11.815	9.877	126.278								
Gastos Administrativos y ventas	5.729	5.212	5.212	5.729	5.212	5.212	5.729	5.212	5.212	5.212	5.729	5.212	64.616
Remuneraciones Administrativos	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	2.041	24.497
Teléfono	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.482
Suministros de oficina	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	620
Depreciaciones	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	12.205
Amortizaciones	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	1.026
Remuneraciones Ventas	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	1.381	16.567
Publicidad y promociones	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	414	4.963
Servicios y comisiones bancarias	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	186
Ferías	517			517			517		-		517		2.068
Utilidad Operativa	8.022	6.602	6.602	4.148	4.665	4.665	4.148	4.665	4.665	4.665	4.148	4.665	61.662
Intereses préstamos	827	813	799	785	771	756	742	727	712	697	682	667	8.977
Utilidad antes de impuesto (EBT)	7.195	5.789	5.803	3.363	3.895	3.909	3.407	3.938	3.953	3.968	3.466	3.998	52.685
Participación laboral													7.903
Impuesto a la renta													13.329
UTILIDAD NETA	7.195	5.789	5.803	3.363	3.895	3.909	3.407	3.938	3.953	3.968	3.466	3.998	31.453

Anexo 7: Requerimiento de MP de productos vendidos, escenario esperado

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS VENDIDOS ESCENARIO ESPERADO							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	5.186	5.423	5.670	5.930	6.201
Malta caramelo	kilos	0,02041	444	465	486	508	532
Avena	kilos	0,01361	296	310	324	339	354
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	13	13	14	14	15
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	4	4	4	4	4
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	11	12	12	13	13
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	2	2	2	3	3
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	2	2	2	3	3
Levadura	kilos	0,00082	18	19	19	20	21
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	2.963	3.099	3.240	3.389	3.543
Agua	litros	0,81633	17.780	18.593	19.442	20.331	21.260
Dextrosa	kilos	0,00667	145	152	159	166	174
Tillos #26	Unidad	1	72.600	76.810	81.260	85.970	90.950
Botellas de 300 ml	Unidad	1	72.600	72.600	72.600	72.600	72.600
Etiquetas	Unidad	1	72.600	72.600	72.600	72.600	72.600

Anexo 8: Costo de MP e insumos de productos vendidos, escenario esperado

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS VENDIDOS EN USD ESCENARIO ESPERADO						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	22.765	24.616	26.615	28.779	31.118
Malta caramelo	kilos	1.765	1.908	2.063	2.231	2.412
Avena	kilos	474	513	554	599	648
Lúpulo para el amargo	kilos	10	11	12	13	14
Lúpulo para el sabor	kilos	3	3	4	4	4
Lúpulo para el aroma	kilos	9	10	11	11	12
Cáscara de limón seca	kilos	3	3	3	4	4
Jugo de maracuyá	kilos	2	3	3	3	3
Levadura	kilos	28	31	33	36	39
Gelatina sin sabor	unidades	593	641	693	749	810
Agua	litros	8.890	9.612	10.393	11.238	12.151
Dextrosa	kilos	131	141	153	165	179
Tillos #26	Unidad	726	794	869	950	1.040
Botellas de 300 ml	Unidad	18.150	18.767	19.405	20.065	20.747
Etiquetas	Unidad	7.260	7.507	7.762	8.026	8.299
TOTAL		60.809	64.560	68.572	72.874	77.480

Anexo 9: Requerimiento de MP de productos vendidos, escenario optimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS VENDIDOS ESCENARIO OPTIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	5.186	5.486	5.804	6.141	6.497
Malta caramelo	kilos	0,02041	444	470	498	526	557
Avena	kilos	0,01361	296	314	332	351	371
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	13	13	14	15	16
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	4	4	4	4	5
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	11	12	12	13	14
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	2	2	2	3	3
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	2	2	2	3	3
Levadura	kilos	0,00082	18	19	20	21	22
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	2.963	3.135	3.317	3.509	3.712
Agua	litros	0,81633	17.780	18.811	19.900	21.055	22.274
Dextrosa	kilos	0,00667	145	154	163	172	182
Tillos #26	Unidad	1	72.600	76.810	81.260	85.970	90.950
Botellas de 300 ml	Unidad	1	72.600	76.810	81.260	85.970	90.950
Etiquetas	Unidad	1	72.600	76.810	81.260	85.970	90.950

Anexo 10: Costo de MP e insumos de productos vendidos, escenario optimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS VENDIDOS EN USD ESCENARIO OPTIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	22.765	24.904	27.243	29.803	32.601
Malta caramelo	kilos	1.765	1.930	2.112	2.310	2.527
Avena	kilos	474	519	567	621	679
Lúpulo para el amargo	kilos	10	11	12	13	15
Lúpulo para el sabor	kilos	3	3	4	4	4
Lúpulo para el aroma	kilos	9	10	11	12	13
Cáscara de limón seca	kilos	3	3	3	4	4
Jugo de maracuyá	kilos	2	3	3	3	4
Levadura	kilos	28	31	34	37	41
Gelatina sin sabor	unidades	593	648	709	776	849
Agua	litros	8.890	9.725	10.638	11.638	12.731
Dextrosa	kilos	131	143	156	171	187
Tillos #26	Unidad	726	794	869	950	1.040
Botellas de 300 ml	Unidad	18.150	19.855	21.720	23.760	25.991
Etiquetas	Unidad	7.260	7.942	8.688	9.504	10.396
TOTAL		60.809	66.523	72.770	79.607	87.081

Anexo 11: Requerimiento de MP de producto vendido, escenario pesimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS VENDIDOS ESCENARIO PESIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	5.186	5.342	5.503	5.670	5.840
Malta caramelo	kilos	0,02041	444	458	472	486	501
Avena	kilos	0,01361	296	305	314	324	334
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	13	13	13	14	14
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	4	4	4	4	4
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	11	11	12	12	13
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	2	2	2	2	2
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	2	2	2	2	2
Levadura	kilos	0,00082	18	18	19	19	20
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	2.963	3.053	3.145	3.240	3.337
Agua	litros	0,81633	17.780	18.316	18.868	19.438	20.024
Dextrosa	kilos	0,00667	145	150	154	159	164
Tillos #26	Unidad	1	72.600	74.790	77.040	79.370	81.760
Botellas de 300 ml	Unidad	1	72.600	74.790	77.040	79.370	81.760
Etiquetas	Unidad	1	72.600	74.790	77.040	79.370	81.760

Anexo 12: Costo de MP e insumos de producto vendido, escenario pesimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS VENDIDOS EN USD ESCENARIO PESIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	22.765	24.249	25.829	27.515	29.307
Malta caramelo	kilos	1.765	1.880	2.002	2.133	2.272
Avena	kilos	474	505	538	573	610
Lúpulo para el amargo	kilos	10	11	12	12	13
Lúpulo para el sabor	kilos	3	3	3	4	4
Lúpulo para el aroma	kilos	9	10	10	11	12
Cáscara de limón seca	kilos	3	3	3	3	4
Jugo de maracuyá	kilos	2	3	3	3	3
Levadura	kilos	28	30	32	34	37
Gelatina sin sabor	unidades	593	631	672	716	763
Agua	litros	8.890	9.469	10.086	10.745	11.444
Dextrosa	kilos	131	139	148	158	168
Tillos #26	Unidad	726	773	824	877	935
Botellas de 300 ml	Unidad	18.150	19.333	20.592	21.936	23.365
Etiquetas	Unidad	7.260	7.733	8.237	8.774	9.346
TOTAL		60.809	64.773	68.992	73.495	78.283

Anexo 13: Requerimiento de MP de producto en proceso, escenario esperado

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS EN PROCESO ESCENARIO ESPERADO							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	246	258	270	282
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	22	23	24
Avena	kilos	0,01361	13	14	15	15	16
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	141	147	154	161
Agua	litros	0,81633	808	845	884	924	967
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	8	8

Anexo 14: Costo de MP e insumos de producto en proceso, escenario esperado

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS EN PROCESO EN USD ESCENARIO ESPERADO						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.119	1.210	1.308	1.415
Malta caramelo	kilos	80	87	94	101	110
Avena	kilos	22	23	25	27	29
Lúpulo para el amargo	kilos	0	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	2	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	32	34	37
Agua	litros	404	437	473	511	552
Dextrosa	kilos	6	6	7	8	8
TOTAL		1.576	1.704	1.843	1.992	2.155

Anexo 15: Requerimiento de MP de producto en proceso, escenario optimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS EN PROCESO ESCENARIO OPTIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	249	264	279	295
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	23	24	25
Avena	kilos	0,01361	13	14	15	16	17
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	142	151	159	169
Agua	litros	0,81633	808	855	904	957	1.012
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	8	8

Anexo 16: Costo de MP e insumos de producto en proceso, escnario optimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS EN PROCESO EN USD ESCENARIO OPTIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.132	1.238	1.354	1.482
Malta caramelo	kilos	80	88	96	105	115
Avena	kilos	22	24	26	28	31
Lúpulo para el amargo	kilos	0	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	2	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	32	35	39
Agua	litros	404	442	484	529	579
Dextrosa	kilos	6	6	7	8	9
TOTAL		1.576	1.723	1.886	2.063	2.257

Anexo 17: Requerimiento de MP de producto en proceso, escenario pesimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS EN PROCESO ESCENARIO PESIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	243	250	258	265
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	21	22	23
Avena	kilos	0,01361	13	14	14	15	15
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	139	143	147	152
Agua	litros	0,81633	808	833	858	883	910
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	7	7

Anexo 18: Costo de MP e insumos de producto en proceso, escenario pesimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS EN PROCESO EN USD ESCENARIO PESIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.102	1.175	1.250	1.332
Malta caramelo	kilos	80	85	91	97	103
Avena	kilos	22	23	24	26	28
Lúpulo para el amargo	kilos	0	0	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	0	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	1	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	31	33	35
Agua	litros	404	430	459	488	520
Dextrosa	kilos	6	6	7	7	8
TOTAL		1.576	1.679	1.789	1.904	2.029

Anexo 19: Requerimiento de MP de producto terminado, escenario esperado

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS TERMINADOS ESCENARIO ESPERADO							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	246	258	270	282
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	22	23	24
Avena	kilos	0,01361	13	14	15	15	16
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	141	147	154	161
Agua	litros	0,81633	808	845	884	924	967
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	8	8
Tillos #26	Unidad	1	3.300	3.450	3.610	3.773	3.947
Botellas de 300 ml	Unidad	1	3.300	3.450	3.610	3.773	3.947
Etiquetas	Unidad	1	3.300	3.450	3.610	3.773	3.947

Anexo 20: Costo de MP e insumos de producto terminado, escenario esperado

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS TERMINADOS EN USD ESCENARIO ESPERADO						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.119	1.210	1.308	1.415
Malta caramelo	kilos	80	87	94	101	110
Avena	kilos	22	23	25	27	29
Lúpulo para el amargo	kilos	0	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	2	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	32	34	37
Agua	litros	404	437	473	511	552
Dextrosa	kilos	6	6	7	8	8
Tillos #26	Unidad	33	36	39	42	45
Botellas de 300 ml	Unidad	825	892	965	1.043	1.128
Etiquetas	Unidad	330	357	386	417	451
TOTAL		2.764	2.988	3.233	3.494	3.779
COSTO DE VENTAS		2.534	2.739	2.963	3.203	3.464
INVENTARIOS PP		115	124	135	146	157
INVENTARIOS PT		115	124	135	146	157

Anexo 21: Requerimiento de MP de producto terminado, escenario optimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS TERMINADOS ESCENARIO OPTIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	249	264	279	295
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	23	24	25
Avena	kilos	0,01361	13	14	15	16	17
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	142	151	159	169
Agua	litros	0,81633	808	855	904	957	1.012
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	8	8
Tillos #26	Unidad	1	3.300	3.490	3.693	3.907	4.133
Botellas de 300 ml	Unidad	1	3.300	3.490	3.693	3.907	4.133
Etiquetas	Unidad	1	3.300	3.490	3.693	3.907	4.133

Anexo 22: Costo de MP e insumos de producto terminado, escenario optimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS TERMINADOS EN USD ESCENARIO OPTIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.132	1.238	1.354	1.482
Malta caramelo	kilos	80	88	96	105	115
Avena	kilos	22	24	26	28	31
Lúpulo para el amargo	kilos	0	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	2	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	32	35	39
Agua	litros	404	442	484	529	579
Dextrosa	kilos	6	6	7	8	9
Tillos #26	Unidad	33	36	39	43	47
Botellas de 300 ml	Unidad	825	902	987	1.080	1.181
Etiquetas	Unidad	330	361	395	432	472
TOTAL		2.764	3.023	3.307	3.617	3.957
COSTO DE VENTAS		2.534	2.771	3.032	3.316	3.628
INVENTARIOS PP		115	126	138	151	165
INVENTARIOS PT		115	126	138	151	165

Anexo 23: Requerimiento de MP de producto terminado, escenario pesimista

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA PRODUCTOS TERMINADOS ESCENARIO PESIMISTA							
Insumo	Unidad de medida	Cantidad x litro de cerveza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	0,23810	236	243	250	258	265
Malta caramelo	kilos	0,02041	20	21	21	22	23
Avena	kilos	0,01361	13	14	14	15	15
Lúpulo para el amargo	kilos	0,00058	1	1	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0,00017	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0,00051	1	1	1	1	1
Cáscara de limón seca	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0,00010	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	0,00082	1	1	1	1	1
Gelatina sin sabor	unidades	0,13605	135	139	143	147	152
Agua	litros	0,81633	808	833	858	883	910
Dextrosa	kilos	0,00667	7	7	7	7	7
Tillos #26	Unidad	1	3.300	3.400	3.503	3.607	3.717
Botellas de 300 ml	Unidad	1	3.300	3.400	3.503	3.607	3.717
Etiquetas	Unidad	1	3.300	3.400	3.503	3.607	3.717

Anexo 24: Costo de MP e insumos de producto terminado, escenario pesimista

COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS PRODUCTOS TERMINADOS EN USD ESCENARIO PESIMISTA						
Insumo	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Malta pilsen	kilos	1.035	1.102	1.175	1.250	1.332
Malta caramelo	kilos	80	85	91	97	103
Avena	kilos	22	23	24	26	28
Lúpulo para el amargo	kilos	0	0	1	1	1
Lúpulo para el sabor	kilos	0	0	0	0	0
Lúpulo para el aroma	kilos	0	0	0	0	1
Cáscara de limón seca	kilos	0	0	0	0	0
Jugo de maracuyá	kilos	0	0	0	0	0
Levadura	kilos	1	1	1	2	2
Gelatina sin sabor	unidades	27	29	31	33	35
Agua	litros	404	430	459	488	520
Dextrosa	kilos	6	6	7	7	8
Tillos #26	Unidad	33	35	37	40	42
Botellas de 300 ml	Unidad	825	879	936	997	1.062
Etiquetas	Unidad	330	352	375	399	425
TOTAL		2.764	2.945	3.137	3.340	3.559
COSTO DE VENTAS		2.534	2.699	2.876	3.061	3.262
INVENTARIOS PP		115	123	131	139	148
INVENTARIOS PT		115	123	131	139	148

Anexo 25: Margen bruto y operativo, escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	274.212	310.160	339.294	371.153
Costo de ventas	143.698	153.158	164.190	175.413	187.543
Utilidad Bruta	115.484	121.054	145.970	163.882	183.610
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Utilidad Operativa	53.761	56.438	79.656	97.219	115.131

Anexo 26: Porcentaje de margen bruto y operativo, escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	45%	44%	47%	48%	49%
Margen Operativo	21%	21%	26%	29%	31%

Anexo 27: Margen bruto y operativo, escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	276.078	294.053	313.246	333.650
Costo de ventas	143.698	151.539	159.285	167.478	176.119
Utilidad Bruta	115.484	124.539	134.768	145.769	157.531
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Utilidad Operativa	53.761	59.923	68.453	79.106	89.052

Anexo 28: Porcentaje de margen bruto y operativo, escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	45%	45%	46%	47%	47%
Margen Operativo	21%	22%	23%	25%	27%

Anexo 29: Estado de resultados proyectado, escenario esperado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	280.250	302.984	327.652	354.258
Costo de ventas	145.875	153.972	162.036	170.617	179.735
Materia Prima e insumos	60.809	64.560	68.572	72.874	77.480
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Transporte	5.806	6.278	6.787	7.339	7.935
Energía Eléctrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Otros costos	14.514	15.694	16.967	18.349	19.838
Utilidad Bruta	113.307	126.278	140.949	157.034	174.524
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Remuneraciones Administrativas	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Utilidad Operativa	51.584	61.662	74.634	90.372	106.045
Intereses préstamos	10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
Utilidad antes de impuesto (EBT)	40.611	52.685	67.871	86.064	104.460
Participación laboral	6.092	7.903	10.181	12.910	15.669
Impuesto a la renta	10.275	13.329	17.171	21.774	26.428
UTILIDAD NETA	24.245	31.453	40.519	51.380	62.363
Pago de dividendos	12.122	15.727	20.259	25.690	31.181
Utilidad del balance	12.122	15.727	20.259	25.690	31.181
Utilidades retenidas	12.122	27.849	48.108	73.798	104.980

Anexo 30: Estado de resultados proyectado, escenario optimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	274.212	310.160	339.294	371.153
Costo de ventas	143.698	153.158	164.190	175.413	187.543
Materia Prima e insumos	60.809	66.523	72.770	79.607	87.081
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Transporte	5.184	5.484	6.203	6.786	7.423
Energía Eléctrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Otros costos	12.959	13.711	15.508	16.965	18.558
Utilidad Bruta	115.484	121.054	145.970	163.882	183.610
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Remuneraciones Administrativas	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Utilidad Operativa	53.761	56.438	79.656	97.219	115.131
Intereses préstamos	10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
Utilidad antes de impuesto (EBT)	42.788	47.461	72.892	92.911	113.546
Participación laboral	6.418	7.119	10.934	13.937	17.032
Impuesto a la renta	10.825	12.008	18.442	23.507	28.727
UTILIDAD NETA	25.545	28.334	43.517	55.468	67.787
Pago de dividendos	12.772	14.167	21.758	27.734	33.894
Utilidad del balance	12.772	14.167	21.758	27.734	33.894
Utilidades retenidas	12.772	26.939	48.698	76.432	110.325

Anexo 31: Estado de resultados proyectado, escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	259.182	276.078	294.053	313.246	333.650
Costo de ventas	143.698	151.539	159.285	167.478	176.119
Materia Prima e insumos	60.809	64.773	68.992	73.495	78.283
Remuneraciones Operacionales	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Transporte	5.184	5.522	5.881	6.265	6.673
Energía Electrica	42.000	43.428	44.905	46.431	48.010
Agua Potable	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Suministros de limpieza	6.000	6.204	6.415	6.633	6.859
Otros costos	12.959	13.804	14.703	15.662	16.683
Utilidad Bruta	115.484	124.539	134.768	145.769	157.531
Gastos Administrativos y ventas	61.723	64.616	66.315	66.663	68.479
Remuneraciones Administrativos	22.965	24.497	25.306	26.142	27.007
Teléfono	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Depreciaciones	12.205	12.205	12.205	10.797	10.797
Amortizaciones	1.026	1.026	1.026	1.026	1.026
Remuneraciones Ventas	15.546	16.567	17.107	17.664	18.241
Publicidad y promociones	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Servicios y comisiones bancarias	180	186	192	199	206
Ferías	2.000	2.068	2.138	2.211	2.286
Utilidad Operativa	53.761	59.923	68.453	79.106	89.052
Intereses préstamos	10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
Utilidad antes de impuesto (EBT)	42.788	50.946	61.690	74.798	87.468
Participación laboral	6.418	7.642	9.253	11.220	13.120
Impuesto a la renta	10.825	12.889	15.608	18.924	22.129
UTILIDAD NETA	25.545	30.415	36.829	44.655	52.218
Pago de dividendos	12.772	15.207	18.414	22.327	26.109
Utilidad del balance	12.772	15.207	18.414	22.327	26.109
Utilidades retenidas	12.772	27.980	46.394	68.721	94.831

Anexo 32: Balance general, escenario esperado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	19.744	8.124	15.150	24.357	34.980	48.212
Inventario de productos en proceso		1.576	1.704	1.843	1.992	2.155
Inventario de productos terminados		2.764	2.988	3.233	3.494	3.779
Cuentas x cobrar		21.599	23.354	25.249	27.304	29.522
Activos Corrientes	19.744	34.063	43.196	54.682	67.771	83.667
Edificios e instalaciones	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Maquinaria y equipos industriales	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447
Muebles de oficina	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780
Equipos de oficina	240	240	240	240	240	240
Equipos de computación	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226
Dep. Acumulada		(12.205)	(24.411)	(36.616)	(47.413)	(58.209)
Activos Fijos netos	164.693	152.488	140.282	128.077	117.280	106.484
Activos diferidos	5.132	4.106	3.079	2.053	1.026	-
Total activos	189.569	190.656	186.557	184.811	186.077	190.150
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		7.261	7.728	8.228	8.766	9.343
Pasivos Corrientes	-	7.261	7.728	8.228	8.766	9.343
Préstamos bancarios LP	113.741	95.445	75.153	52.647	27.685	-
Capital social	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828
Utilidades retenidas		12.122	27.849	48.108	73.798	104.980
Total patrimonio	75.828	87.950	103.676	123.936	149.626	180.807
Total pasivo y patrimonio	189.569	190.656	186.557	184.811	186.077	190.150
CHECK:	-	-	-	-	-	-

Anexo 33: Balance general, escenario optimista

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	19.744	8.593	14.622	24.410	36.849	52.519
Inventario de productos en proceso		1.576	1.723	1.886	2.063	2.257
Inventario de productos terminados		2.764	3.023	3.307	3.617	3.957
Cuentas x cobrar		21.599	22.851	25.847	28.275	30.929
Activos Corrientes	19.744	34.531	42.219	55.450	70.804	89.663
Muebles y enseres	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Adecuaciones	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447
Equipos de computación	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780
Equipos de Oficina	240	240	240	240	240	240
Menaje e insumos gimnasio	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226
Dep. Acumulada	-	(12.205)	(24.411)	(36.616)	(47.413)	(58.209)
Activos Fijos netos	164.693	152.488	140.282	128.077	117.280	106.484
Activos diferidos	5.132	4.106	3.079	2.053	1.026	-
Total activos	189.569	191.124	185.580	185.580	189.110	196.146
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		7.079	7.660	8.408	9.166	9.993
Pasivos Corrientes	-	7.079	7.660	8.408	9.166	9.993
Préstamos bancarios LP	113.741	95.445	75.153	52.647	27.685	-
Capital social	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828
Utilidades retenidas		12.772	26.939	48.698	76.432	110.325
Total patrimonio	75.828	88.600	102.767	124.525	152.259	186.153
Total pasivo y patrimonio	189.569	191.124	185.580	185.580	189.110	196.146
CHECK:	-	-	-	-	-	-

Anexo 34: Balance general, escenario pesimista

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	19.744	8.593	15.494	23.308	31.084	39.824
Inventario de productos en proceso		1.576	1.679	1.789	1.904	2.029
Inventario de productos terminados		2.764	2.945	3.137	3.340	3.559
Cuentas x cobrar		21.599	23.007	24.504	26.104	27.804
Activos Corrientes	19.744	34.531	43.124	52.738	62.432	73.216
Muebles y enseres	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Adecuaciones	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447	52.447
Equipos de computación	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780	2.780
Equipos de Oficina	240	240	240	240	240	240
Menaje e insumos gimnasio	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226	4.226
Dep. Acumulada	-	(12.205)	(24.411)	(36.616)	(47.413)	(58.209)
Activos Fijos netos	164.693	152.488	140.282	128.077	117.280	106.484
Activos diferidos	5.132	4.106	3.079	2.053	1.026	-
Total activos	189.569	191.124	186.486	182.868	180.739	179.699
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		7.079	7.525	7.999	8.505	9.041
Pasivos Corrientes	-	7.079	7.525	7.999	8.505	9.041
Préstamos bancarios LP	113.741	95.445	75.153	52.647	27.685	-
Capital social	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828	75.828
Utilidades retenidas		12.772	27.980	46.394	68.721	94.831
Total patrimonio	75.828	88.600	103.807	122.222	144.549	170.658
Total pasivo y patrimonio	189.569	191.124	186.486	182.868	180.739	179.699
CHECK:	-	-	-	-	-	-

Anexo 35: Flujo de efectivo, escenario esperado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		24.245	31.453	40.519	51.380	62.363
(+) depreciacion y amort		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(21.599)	(1.756)	(1.895)	(2.056)	(2.217)
(-) Incrementos de inventarios		(4.340)	(352)	(384)	(410)	(447)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		7.261	467	501	538	576
Flujo neto de caja operativo		18.799	43.045	51.972	61.276	72.098
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(164.693)			-		
Preoperacionales	(5.132)					
Flujo de caja neto por inversiones	(169.825)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	113.741	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
Aportes accionistas	75.828					
Dividendos pagados a accionistas		(12.122)	(15.727)	(20.259)	(25.690)	(31.181)
Flujo neto de caja por act. Financieras	189.569	(30.418)	(36.019)	(42.766)	(50.652)	(58.867)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	19.744	(11.620)	7.026	9.206	10.624	13.231
Caja al inicio		19.744	8.124	15.150	24.357	34.980
Caja Final (Pasa a BG)	19.744	8.124	15.150	24.357	34.980	48.212

Anexo 36: Flujo de efectivo, escenario optimista

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		25.545	28.334	43.517	55.468	67.787
(+) depreciacion y amort		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(21.599)	(1.252)	(2.996)	(2.428)	(2.655)
(-) Incrementos de inventarios		(4.340)	(406)	(447)	(487)	(534)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		7.079	581	748	758	828
Flujo neto de caja operativo		19.917	40.488	54.053	65.135	77.249
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(164.693)			-		
Preoperacionales	(5.132)					
Flujo de caja neto por inversiones	(169.825)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	113.741	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
Aportes accionistas	75.828					
Dividendos pagados a accionistas		(12.772)	(14.167)	(21.758)	(27.734)	(33.894)
Flujo neto de caja por act. Financieras	189.569	(31.068)	(34.459)	(44.265)	(52.696)	(61.579)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	19.744	(11.151)	6.029	9.789	12.439	15.670
Caja al inicio		19.744	8.593	14.622	24.410	36.849
Caja Final (Pasa a BG)	19.744	8.593	14.622	24.410	36.849	52.519

Anexo 37: Flujo de efectivo, escenario pesimista

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		25.545	30.415	36.829	44.655	52.218
(+) depreciacion y amort		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(21.599)	(1.408)	(1.498)	(1.599)	(1.700)
(-) Incrementos de inventarios		(4.340)	(284)	(303)	(318)	(344)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		7.079	446	474	505	537
Flujo neto de caja operativo		19.917	42.401	48.734	55.066	62.534
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(164.693)			-		
Preoperacionales	(5.132)					
Flujo de caja neto por inversiones	(169.825)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	113.741	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
Aportes accionistas	75.828					
Dividendos pagados a accionistas		(12.772)	(15.207)	(18.414)	(22.327)	(26.109)
Flujo neto de caja por act. Financieras	189.569	(31.068)	(35.500)	(40.921)	(47.289)	(53.794)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	19.744	(11.151)	6.901	7.814	7.777	8.740
Caja al inicio		19.744	8.593	15.494	23.308	31.084
Caja Final (Pasa a BG)	19.744	8.593	15.494	23.308	31.084	39.824

Anexo 38: Flujos de fondos con y sin apalancamiento en escenario esperado, optimista y pesimista

Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	280.250	302.984	327.652	354.258
Costo de venta		145.875	153.972	162.036	170.617	179.735
Gastos Administrativos y ventas		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		207.598	218.587	228.350	237.280	248.214
UTILIDAD OPERATIVA (BAIL)		51.584	61.662	74.634	90.372	106.045
Gasto Intereses		10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		40.611	52.685	67.871	86.064	104.460
Participación Laboral (15%)		6.092	7.903	10.181	12.910	15.669
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		34.519	44.782	57.690	73.154	88.791
Impuesto a la renta (22%)		10.275	13.329	17.171	21.774	26.428
UTILIDAD NETA		24.245	31.453	40.519	51.380	62.363
(+) Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	37.477	44.685	53.751	63.203	200.413
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	113.741					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
(-) pago de intereses		(10.973)	(8.977)	(6.763)	(4.308)	(1.584)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(75.828)	8.207	15.415	24.481	33.934	171.144
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	14,56%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)		
1	37.477	0,87	32.714	(156.855)		
2	44.685	0,76	34.048	(122.807)		
3	53.751	0,67	35.751	(87.056)		
4	63.203	0,58	36.696	(50.360)		
5	200.413	0,51	101.572	51.212		
Valor Actual Neto VAN			51.212			
Tasa Interna de Retorno TIR			22,64%			

APALANCADO						
tasa de descuento INVERSIONISTA		26,06%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(75.828)	1,00	(75.828)	(75.828)		
1	8.207	0,79	6.511	(69.317)		
2	15.415	0,63	9.701	(59.616)		
3	24.481	0,50	12.222	(47.393)		
4	33.934	0,40	13.439	(33.954)		
5	171.144	0,31	53.771	19.817		
Valor Actual Neto VAN			19.817			
Tasa Interna de Retorno TIR			33,64%			

Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	280.250	302.984	327.652	354.258
Costo de venta		145.875	153.972	162.036	170.617	179.735
Gastos Administrativos y ventas		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		207.598	218.587	228.350	237.280	248.214
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		51.584	61.662	74.634	90.372	106.045
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		51.584	61.662	74.634	90.372	106.045
Participación Laboral (15%)		7.738	9.249	11.195	13.556	15.907
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		43.847	52.413	63.439	76.816	90.138
Impuesto a la renta (22%)		9.646	11.531	13.957	16.900	19.830
UTILIDAD NETA		34.200	40.882	49.482	59.916	70.308
(+) Depreciaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	47.432	54.114	62.714	71.740	208.358
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito						
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(189.569)	47.432	54.114	62.714	71.740	208.358
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	26,06%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)		
1	47.432	0,87	41.404	(148.165)		
2	54.114	0,76	41.233	(106.932)		
3	62.714	0,67	41.713	(65.219)		
4	71.740	0,58	41.652	(23.567)		
5	208.358	0,51	105.598	82.031		
Valor Actual Neto VAN			82.031			
Tasa Interna de Retorno TIR			27,53%			

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	274.212	310.160	339.294	371.153
Costo de venta		143.698	153.158	164.190	175.413	187.543
Gastos Administrativos		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		205.421	217.774	230.505	242.075	256.022
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		53.761	56.438	79.656	97.219	115.131
Gasto Intereses		10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		42.788	47.461	72.892	92.911	113.546
Participación Laboral (15%)		6.418	7.119	10.934	13.937	17.032
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		36.370	40.342	61.958	78.975	96.514
Impuesto a la renta (22%)		10.825	12.008	18.442	23.507	28.727
UTILIDAD NETA		25.545	28.334	43.517	55.468	67.787
(+) Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	38.776	41.566	56.748	67.291	205.838
Préstamos						
(+) Crédito	113.741					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
(-) pago de intereses		(10.973)	(8.977)	(6.763)	(4.308)	(1.584)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(75.828)	9.507	12.297	27.479	38.022	176.568

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA

tasa de descuento LIBRE 14,56%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)
1	38.776	0,87	33.848	(155.721)
2	41.566	0,76	31.672	(124.049)
3	56.748	0,67	37.745	(86.304)
4	67.291	0,58	39.069	(47.234)
5	205.838	0,51	104.321	57.086
Valor Actual Neto VAN			57.086	
Tasa Interna de Retorno TIR			23,46%	

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA 26,06%				
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	(75.828)	1,00	(75.828)	(75.828)
1	9.507	0,79	7.542	(68.286)
2	12.297	0,63	7.738	(60.547)
3	27.479	0,50	13.719	(46.829)
4	38.022	0,40	15.058	(31.770)
5	176.568	0,31	55.475	23.705
Valor Actual Neto VAN			23.705	
Tasa Interna de Retorno TIR			34,98%	

Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	274.212	310.160	339.294	371.153
Costo de venta		143.698	153.158	164.190	175.413	187.543
Gastos Administrativos		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		205.421	217.774	230.505	242.075	256.022
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		53.761	56.438	79.656	97.219	115.131
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		53.761	56.438	79.656	97.219	115.131
Participación Laboral (15%)		8.064	8.466	11.948	14.583	17.270
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.697	47.972	67.707	82.636	97.861
Impuesto a la renta (22%)		10.053	10.554	14.896	18.180	21.529
UTILIDAD NETA		35.644	37.418	52.812	64.456	76.332
(+) Depreciaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	48.876	50.650	66.043	76.279	214.382
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	-					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(189.569)	48.876	50.650	66.043	76.279	214.382
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	26,06%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)		
1	48.876	0,87	42.664	(146.905)		
2	50.650	0,76	38.594	(108.311)		
3	66.043	0,67	43.928	(64.384)		
4	76.279	0,58	44.288	(20.096)		
5	214.382	0,51	108.651	88.555		
Valor Actual Neto VAN			88.555			
Tasa Interna de Retorno TIR			28,38%			

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	276.078	294.053	313.246	333.650
Costo de venta		143.698	151.539	159.285	167.478	176.119
Gastos Administrativos y ventas		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		205.421	216.155	225.600	234.141	244.598
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		53.761	59.923	68.453	79.106	89.052
Gasto Intereses		10.973	8.977	6.763	4.308	1.584
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		42.788	50.946	61.690	74.798	87.468
Participación Laboral (15%)		6.418	7.642	9.253	11.220	13.120
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		36.370	43.304	52.436	63.578	74.347
Impuesto a la renta (22%)		10.825	12.889	15.608	18.924	22.129
UTILIDAD NETA		25.545	30.415	36.829	44.655	52.218
(+) Depreciaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	38.776	43.647	50.061	56.478	190.269
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	113.741					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	(18.296)	(20.292)	(22.506)	(24.962)	(27.685)
(-) pago de intereses		(10.973)	(8.977)	(6.763)	(4.308)	(1.584)
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(75.828)	9.507	14.377	20.791	27.208	160.999

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE 14,56%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)	
1	38.776	0,87	33.848	(155.721)	
2	43.647	0,76	33.258	(122.463)	
3	50.061	0,67	33.297	(89.166)	
4	56.478	0,58	32.791	(56.376)	
5	190.269	0,51	96.430	40.055	
Valor Actual Neto VAN			40.055		
Tasa Interna de Retorno TIR			21,05%		

APALANCADO					
tasa de descuento INVERSIONISTA 26,06%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado	
0	(75.828)	1,00	(75.828)	(75.828)	
1	9.507	0,79	7.542	(68.286)	
2	14.377	0,63	9.048	(59.238)	
3	20.791	0,50	10.380	(48.858)	
4	27.208	0,40	10.776	(38.082)	
5	160.999	0,31	50.584	12.501	
Valor Actual Neto VAN			12.501		
Tasa Interna de Retorno TIR			31,01%		

Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		259.182	276.078	294.053	313.246	333.650
Costo de venta		143.698	151.539	159.285	167.478	176.119
Gastos Administrativos		48.491	51.384	53.083	54.840	56.656
Gasto Depreciaciones y amortizaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		205.421	216.155	225.600	234.141	244.598
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		53.761	59.923	68.453	79.106	89.052
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		53.761	59.923	68.453	79.106	89.052
Participación Laboral (15%)		8.064	8.989	10.268	11.866	13.358
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		45.697	50.935	58.185	67.240	75.694
Impuesto a la renta (22%)		10.053	11.206	12.801	14.793	16.653
UTILIDAD NETA		35.644	39.729	45.384	52.447	59.041
(+) Depreciaciones		13.232	13.232	13.232	11.823	11.823
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(169.825)					
(+) Valor de rescate						106.484
(-) Inversión de capital de trabajo	(19.744)					
(+) Recuperación capital de trabajo						19.744
FLUJO DE CAJA LIBRE	(189.569)	48.876	52.961	58.616	64.270	197.092
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito	-					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(189.569)	48.876	52.961	58.616	64.270	197.092
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	26,06%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	(189.569)	1,00	(189.569)	(189.569)		
1	48.876	0,87	42.664	(146.905)		
2	52.961	0,76	40.355	(106.550)		
3	58.616	0,67	38.987	(67.563)		
4	64.270	0,58	37.315	(30.248)		
5	197.092	0,51	99.888	69.641		
Valor Actual Neto VAN			69.641			
Tasa Interna de Retorno TIR			25,88%			

Anexo 39: Índices financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	44%	45%	47%	48%	49%
Utilidad neta/ventas	9%	11%	13%	16%	18%
Costos/Ventas	56%	55%	53%	52%	51%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	13%	17%	22%	28%	33%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	28%	30%	33%	34%	34%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	13%	17%	21%	27%	33%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	1,70	2,00	2,37	2,79	3,33
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	4,69	5,59	6,65	7,73	8,96