



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
ELABORACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL SABORIZADA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

**Profesor Guía**

Gonzalo Vinueza

**Autor**

Carlos Francisco Burneo Riofrío

**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”

-----  
Gonzalo Roberto Vinuesa Luzuriaga

CI: 1713268084

### DECLARACIÓN DE 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.”

-----  
Carlos Francisco Burneo Riofrío  
CI: 1722480868

#### AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, a mis padres y hermano que me han apoyado en todos mis proyectos.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo de mi carrera a mis padres y en especial a mi hermano Juan Pablo y abuelo Ramón.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la preparación del "Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Elaboración de Cerveza Artesanal Saborizada", el cual comienza con la identificación de los objetivos generales y específicos así como también de la metodología que se utilizará para el presente plan de negocios.

Posteriormente, en el capítulo dos, se realizará un análisis del entorno externo (PEST), para la identificación de factores que puedan afectar a la empresa; y de la industria (Porter), que ayuda a formular estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de la industria.

En el tercer capítulo, se efectuará un análisis del cliente (investigación cualitativa y cuantitativa), para identificar el mercado meta al cual se dirigirá el proyecto, a más de determinar qué características son importantes para el consumidor. A continuación, en el capítulo cinco, se elaborará el plan de marketing (precio, producto, plaza y promoción), con sus respectivas estrategias que ayudarán al proyecto alcanzar el máximo beneficio y generar ventajas competitivas.

El sexto capítulo inicia con la elaboración y actualización de la filosofía institucional de la empresa Kondur para poder de esa manera aclarar a sus distintos grupos de interés las siguientes interrogantes: ¿cuál fue el motivo por la que fue creada la empresa?, ¿cómo quiere y debe trabajar dentro del entorno?, ¿qué quiere llegar a ser?; teniendo siempre en consideración principios éticos, morales, sociales, culturales y económicos del entorno en el que se desarrolla la organización.

Finaliza, el séptimo capítulo con la elaboración de los balances proyectados (Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Flujo de Caja y Efectivo) para los próximos 5 años de Kondur, y el análisis de los principales índices financieros para determinar si es viable o no el proyecto.

En el último capítulo se encuentran las conclusiones que después de todo un análisis se pudieron identificar.

## ABSTRACT

The main purpose of the current task is to prepare a “Business Proposal for the Formation of a Company of Crafted Flavored Beer”, which begins with the identification of the general and specific objectives as well as the methodology to be followed in this business plan.

Later on, in chapter two, an analysis of the external environment (PEST) will be completed, for the identification of factors that may affect the company and the industry (PORTER), which helps to develop strategies to take advantage of the opportunities and face threats to the industry.

In the third chapter, an analysis of the client (qualitative and quantitative research), shall be carried out to identify the market to which goal the project is heading towards, besides determining what features are important to the consumer. Following on in chapter five, the marketing plan (price, product, place and promotion) will be developed with its relevant strategies that will help the project achieve maximum benefits and create competitive advantages.

The sixth chapter starts with the preparation and updating of the official viewpoints of the Kondur company, so as to clarify to its different investors the following questions: what was the reason for creating the company?, how its wanted and required to work in its environment?, what achievements are wanted?; always taking into consideration ethical, moral, social, cultural and economic principles of the environment in which the organization develops.

The seventh chapter ends with the development of projected balances (Status of Losses and Earnings, Balance Sheets, Cash Flow and Cash) for the next 5 years of Kondur, and the analysis of the main financial indices to determine if it is a viable project or not.

In the last chapter are the conclusions which were able to be identified after an extensive analysis.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 Justificación del trabajo .....	3
1.2 Clasificación nacional de actividades económicas.....	3
1.2.1 Objetivo general del trabajo.....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
<b>2. ANÁLISIS ENTORNO.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Económico .....	4
2.1.2 Político .....	5
2.1.3 Social .....	5
2.1.4 Tecnológico.....	6
2.2 Las 5 fuerzas de Porter (anexo 4) .....	6
2.2.1 Nuevos participantes (barreras de entrada) .....	6
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	7
2.2.3 Poder de negociación de los clientes .....	7
2.2.4 Poder proveniente de los productos sustitutos .....	7
2.2.5 Intensidad de la rivalidad.....	7
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	8
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>9</b>
3.1 Objetivo general .....	9
3.2 Objetivos específicos.....	9
3.3 Investigación Cuantitativa .....	9
3.4 Investigación Cualitativa .....	11
3.4.1 Entrevista a Experto I .....	11
3.4.2 Entrevista a Experto II .....	12
3.4.3 Focus Group .....	12
3.5 Conclusiones.....	12
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>13</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>14</b>
5.1 Estrategia general de Marketing .....	14
5.1.1 Mercado Objetivo .....	14
5.1.2 Propuesta de Valor.....	14
5.1.3 Estrategia general de posicionamiento.....	15
5.1.4 Frase de posicionamiento .....	15
5.2 Producto.....	15
5.2.1 Niveles de Productos y Servicios (Anexo 7) .....	15

5.3 Precio .....	18
5.4 Plaza .....	19
5.5 Promoción.....	19
5.5.1 Publicidad .....	19
5.5.2 Promoción.....	20
5.5.3 Relaciones Públicas .....	20
5.5.4 Fuerza de ventas .....	21
5.5.5 Marketing Directo .....	21
5.5.6 Costeo de Marketing .....	21
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>22</b>
6.1 Misión, Visión y objetivos del negocio .....	22
6.1.1 Misión.....	22
6.1.2 Visión .....	22
6.1.3 Objetivos mediano y largo plazo.....	22
6.2 Estrategia de operaciones .....	23
6.2.1 Cartera de Negocios .....	23
6.3 Proceso de elaboración de cerveza .....	23
6.4 Diagrama de operaciones.....	24
6.5 Organigrama .....	24
6.6 Requerimiento de equipos y Herramientas.....	25
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>26</b>
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja para los próximos 5 años.....	26
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	27
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	27
7.4 Índices financieros.....	27
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>31</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación del trabajo

En los últimos años, en Ecuador existe una gran demanda de cerveza artesanal, cuyos ingredientes y recetas varían según las diversas opciones que se encuentran en el mercado. La cebada, el lúpulo, la levadura y otros componentes, hacen que cada una se distinga de sus competidores, gracias a su sabor, color, aroma y grado alcohólico.

Se calcula que el consumo mensual de un ecuatoriano en cerveza es de 3 litros. Quizás esta gran demanda sea la causa principal por la cual, en Quito, existan alrededor de 18 micro-cervecerías. Se estima que en el país se elaboran 60.000 litros de cerveza mensuales aproximadamente, y según Fabián Gorostiaga, representante de la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA), la oferta de cerveza artesanal aumentará significativamente durante los próximos años.

En la actualidad, sin embargo, no existe ninguna empresa de cerveza en el Ecuador que ofrezca una bebida distinta a los tipos de cerveza tradicional, como *Golden Ale-Rubia*; *Red Ale-Roja*; *Stout* y *Porter-Negra*. Al ofrecer una cerveza saborizada, se pretende crear la necesidad en los consumidores, satisfaciendo otros segmentos de mercado sin representación.

Mediante la implementación del presente plan de negocios, se desea conocer la aceptación de una propuesta diferente de cervezas artesanales, y que no existe en estos momentos en el mercado quiteño. Entre la propuesta están la cerveza sabor a fresa y cereza -ya comercializada en países de Europa-, horchata -bebida típica de la provincia de Loja- y flor de Jamaica.

### 1.2 Clasificación nacional de actividades económicas

Según el Censo Económico del 2012, en la clasificación nacional de actividades económicas del Ecuador, la cerveza artesanal se ubica en la sección C-1103.01. Está comprendida como industria manufacturera, por la fabricación de bebidas alcohólicas malteadas que se elaboran a través del proceso de fermentación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

#### 1.2.1 Objetivo general del trabajo

Demostrar la factibilidad financiera y viabilidad comercial para una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal, la cual elaborará dicho producto mediante la implementación de nuevos ingredientes y/o materias primas, con el propósito de ser innovadora para el mercado local.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno interno y externo, para la identificación de factores que puedan influir en el negocio.
- Realizar una investigación de mercado para el conocimiento de los deseos y necesidades del consumidor.
- Investigar el mercado para establecer el mercado meta.
- Crear un producto innovador que satisfaga necesidades.
- Crear una mezcla de marketing óptimo para la satisfacción del mercado objetivo.
- Verificar la viabilidad del proyecto, mediante un análisis financiero estableciendo la inversión inicial del negocio.

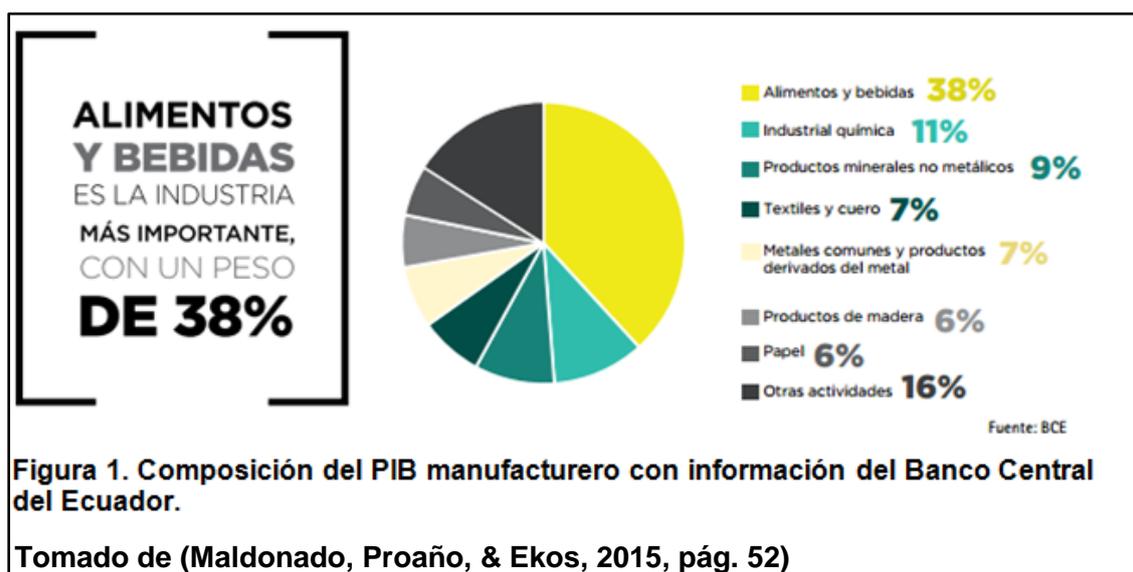
## 2. ANÁLISIS ENTORNO

El estudio PEST es una herramienta para implantar la perspectiva, el análisis estratégico y la dirección que tomará el proyecto. Éste ayuda a la planificación correcta y la toma de decisiones con base en las oportunidades actuales y proyectadas.

### 2.1.1 Económico

El Producto Interno Bruto (PIB), es la principal variable de la economía. Según el Banco Mundial, el PIB del Ecuador desde el año 2011 (7,9%), ha tenido un decrecimiento significativo, llegando en el 2014, a una tasa de 3,6%. Se proyecta que en el 2015 siga bajando, debido a la mala situación del país que engloba la caída del precio del petróleo, disminución de inversiones, entre otras variables (Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, 2014), véase Anexo 1.

Como se observa en el gráfico «Composición del PIB manufacturero», el 38% del total de la industria manufacturera es representada por la elaboración de productos alimenticios y bebidas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el gasto mensual en bebidas alcohólicas de hogares con mayor ingreso tiene un promedio de 2.130.000 dólares (INEC, 2014).



De acuerdo al índice de precios al consumidor del mes de diciembre del 2014, los sectores que tuvieron un alza son las bebidas alcohólicas importadas (incentivo para la creación de cervecerías artesanales), los bienes y servicios diversos, y la educación. En el año 2014, la tasa inflacionaria subió de 2,70% a 3,67% frente al año anterior.

Al finalizar el 2014, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 22,49% en comparación con 22,55% de Diciembre del 2013, según el INEC. Por otro lado, el Censo Nacional Económico del 2010, indicó que la actividad de elaboración artesanal de bebidas malteadas y cervezas corrientes genera empleo para unas 1.667 personas (Gorostiaga, Fabian, 2015).

En el periodo de octubre del 2013 a octubre del 2014, de acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE), el grupo de productos que tuvo mayor nivel de importaciones fue el ramo de materias primas. Sin embargo, las importaciones en el Ecuador, desde el año 2014, han tenido una serie de restricciones.

A partir del 2015, como consecuencia de la caída del petróleo ecuatoriano, el estado impuso salvaguardias arancelarias, por un lapso de 15 meses, para proteger el dólar y mantener la estabilidad económica como la balanza de pagos.

La materia prima principal para la elaboración de cerveza es la cebada, el lúpulo y la levadura; estos productos poseen una sobretasa total del 45%, además de impuestos de importación (Instituto de la Ciudad, 2015).

### **2.1.2 Político**

Ecuador es un país democrático, cuyo presidente es Rafael Correa Delgado desde el año 2007. Correa, al cumplir los 8 años de gobierno, será el presidente que ha estado más tiempo de manera consecutiva a cargo del país. A pesar de la crisis económica mundial y reformas impuestas en el país, en los últimos años el mandatario nacional ha logrado mantener una estabilidad política de su gobierno.

Dentro del índice de países con mayor percepción de corrupción en el mundo, Ecuador se ubica en el puesto 110, de los 174 del ranking de corrupción gubernamental (Datos Macro, 2014). Este dato refleja un mal manejo en el sector público, además de mostrar la falta de efectividad de las instituciones, en particular los partidos políticos, el sistema judicial y policial (Agencia Ane, 2013). Esto crea una brecha social entre ricos y pobres, generando desconfianza del modelo de gobierno del actual presidente del Ecuador. En el 2015, impuso salvaguardias arancelarias a varios productos, entre ellos, la materia prima para la elaboración de cerveza (hasta 45%), provocando así, escasez de productos, aumento de costos, y por ende, crecimiento de precios. Por otro lado, desde el 2011, el estado exige a los productos que sean comercializados, en especial las bebidas alcohólicas, un permiso de funcionamiento para la fábrica donde se elabora y registro sanitario para los productos.

### **2.1.3 Social**

De acuerdo al último censo poblacional realizado en el 2010, Ecuador es un país que posee cerca de 15 millones de habitantes. El crecimiento en el área urbana es superior al de áreas rurales. La mayor concentración de población ecuatoriana se encuentra en la región costeña, seguido de la sierra.

Según el INEC, más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol (Ecuavisa, 2013). Entre las edades de 19 y 44 años, el 12% consume alcohol semanal o quincenalmente. En el mismo orden de ideas, el 11,5% de las personas entre 23 a 44 años declaran consumir bebidas alcohólicas (Arias, 2013). Del total de personas que consumen alcohol en el Ecuador, el 79% prefiere la cerveza (El Comercio, 2014). Por otro lado, el consumo promedio mensual de cerveza en el Ecuador es de 3 litros por ecuatoriano, realizando un gasto promedio de 13 dólares por persona.

Adicionalmente, los indicadores de hábitos de consumo de bebidas alcohólicas del INEC, estipulan que a nivel nacional el 12%, 1.135.342 habitantes, consume cerveza. En zonas urbanas el porcentaje es de 12,6% y en promedio consumen cerveza 1,2 días a la semana (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Específicamente en la sierra, el 11,5% de la población total consume cerveza.

Según el antropólogo social, Xavier Andrade, “no existe un problema de adicción al alcohol, sino de la inclusión sistemática de la bebida como parte de atención y socialización” (Andrade, 2014).

## 2.1.4 Tecnológico

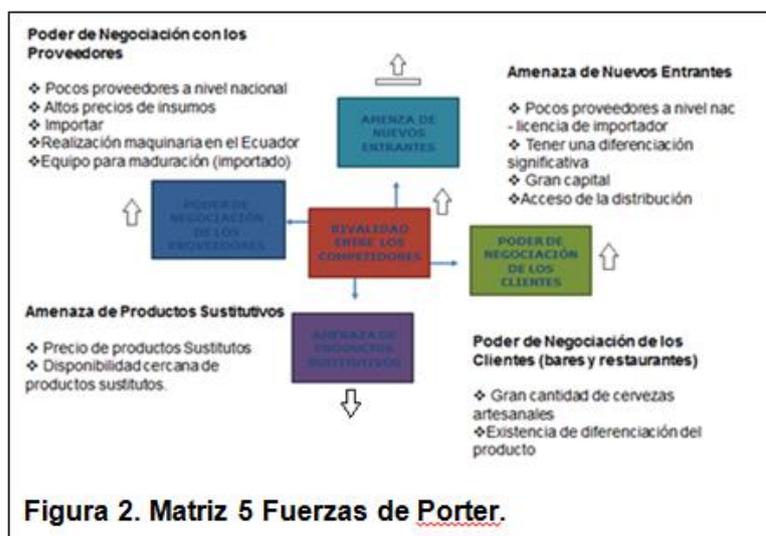
El Gobierno de Ecuador se ha propuesto dar un impulso decisivo al desarrollo de la ciencia y la tecnología como piezas fundamentales para el desarrollo (Diario El Comercio, 2014). En los últimos años, se ha fomentado planes para la reducción de la brecha tecnológica en el país. Actualmente, el 40% de la población usa internet. Según la encuesta del INEC, Pichincha ocupa la provincia con mayor acceso a internet, registrando un 53%.

Toda la maquinaria para la elaboración de cerveza artesanal, desde el año 2012, debe ser aprobada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para obtener el permiso de funcionamiento y LUAE (Licencia Metropolitana para Ejercicio de Actividades Económicas), que consiste en la aprobación de la maquinaria de elaboración de cerveza, tanques fermentadores, maduración y envasado.

**Tabla 1. Oportunidades y Amenazas**

OPORTUNIDADES
<p><b>Alto consumo de cerveza en Ecuador:</b> Más de 900 mil personas en el Ecuador consumen alcohol, del cual, el 79% comprende la cerveza (3lts por ecuatoriano).</p> <p><b>Alto porcentaje de participación en la industria de alimentos:</b> el 47% de la industria manufacturera es representada por la elaboración de productos alimenticios y bebidas.</p> <p><b>Elevado gasto en cerveza:</b> En promedio los ecuatorianos consumen según el INEC 1.150.621,23 dólares mensuales en cerveza.</p>
AMENAZAS
<p><b>Salvaguardias en insumos para la elaboración de cerveza:</b> La cebada, insumo esencial en la elaboración de cerveza, tiene una sobretasa del 45%.</p>

## 2.2 Las 5 fuerzas de Porter (anexo 4)



### 2.2.1 Nuevos participantes (barreras de entrada)

Los obstáculos para ingresar en el mercado de cerveza artesanal son **medio-altos**. El ingreso de nuevos participantes depende de sortear las barreras que evitan ingresar competidores al mercado. En primer lugar, la inversión inicial es de aproximadamente

30 a 65 mil dólares destinados a la compra de maquinaria y en las adecuaciones y estándares de calidad del establecimiento que exige el gobierno. En conclusión, resulta un negocio poco fácil de emprender. En segundo lugar, la poca variedad de importadores en insumos de cerveza, puede acarrear un costo importante. Ésta materia prima proviene de países como Bélgica, Alemania, Estados Unidos o Chile, ya que en Ecuador no produce este tipo de productos debido a sus condiciones climáticas.

En el mercado actual, las cervecerías artesanales gozan de tener su concepto ya posicionado en la mente de sus consumidores. Entrar al mercado constituiría ofertar un producto cuyo concepto de diferenciación se destaque de las demás. Además, los costos de lanzamiento deben involucrar campañas publicitarias que en ésta industria representan costos elevados.

### 2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Dentro del mercado, existen pocos proveedores de los principales insumos para la elaboración de cerveza artesanal, generando un poder de negociación **alto**. La poca existencia de proveedores, hace que los precios aumenten a su antojo como consecuencia del absoluto control que tienen los proveedores dentro de ese mercado. Los únicos distribuidores de materia prima de cerveza ubicados en Quito-Ecuador son: “SECA” y “Brau Supplies”. La maquinaria de elaboración se puede construir en el país con proveedores como “Inox Ecuador” y “Alambiques Ecuador” o importarla de Alemania o Estados Unidos. En cuanto a la producción de cerveza artesanal saborizada, los ingredientes restantes para su realización tienen más variedad de proveedores, como las frutas: cereza y frutilla; y las hierbas: flor de Jamaica y horchata.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación hacia los clientes es **alto**. En este caso, son bares, restaurantes y tiendas especializadas. Estos clientes pueden elegir y negociar entre una gran variedad de marcas de cerveza artesanal que están ya en el mercado, además de la cerveza industrial, que es mucho más rentable con costos de casi 300% menos. Esto trae como consecuencia, que en cuanto a costos, la cerveza artesanal sea poco competitiva a lado de la cerveza industrial.

### 2.2.4 Poder proveniente de los productos sustitutos

El poder de amenaza de productos sustitutos es **bajo**. Dentro del mercado competidor extendido de la cerveza artesanal se encuentra la cerveza industrializada: Pilsener, Club, Heineken, entre otras. Éstas aunque son más populares, no brindan la misma calidad y sabor. Por otro lado, el vino se presenta en ocasiones de consumo similares aunque el mercado meta es distinto. La cerveza artesanal es más informal que el vino, aunque ideal para disfrutar con amigos.

### 2.2.5 Intensidad de la rivalidad

La intensidad de rivalidad entre los competidores es **alta**. De acuerdo a diario El Comercio, “existen alrededor de 22 cervecerías artesanales en Quito” (Enríquez, 2014). Por medio de la superintendencia de compañías, se registró que la empresa artesanal Andes Brewing tuvo ventas netas de \$75.264,82 al cuarto año, y cerveza artesanal Páramo, a su cuarto año registró \$29.286,97.

Dentro del mercado cervecero artesanal ecuatoriano, no se ha explotado la idea de cerveza de sabores, aunque sea bastante popular en mercados europeos y norteamericanos. De acuerdo con ello, se ha tomado a la competencia directa el grupo

conformado por marcas de cerveza artesanal e industrial. El precio de las cervezas artesanales va desde \$2,50 a \$2,90 por botella (330 ml).

**Tabla 2. Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>Mayor calidad y sabor:</b> La cerveza artesanal comparada con la cerveza industrial, no contiene preservantes ni reutiliza botellas.
<b>Cerveza artesanal saborizada:</b> Hasta el momento, no existe ninguna empresa en Ecuador que ofrezca una cerveza artesanal saborizada.
<b>Maquinaria elaborada en Ecuador:</b> La maquinaria es producida en el Ecuador, ayudando a la reducción de costos de inversión (InoxEcu, Alambiques).
<b>AMENAZAS</b>
<b>Alta competencia:</b> Cerca de 22 empresas de cerveza artesanal ubicadas en Quito.
<b>Pocos proveedores:</b> 2 proveedores de insumos de cerveza artesanal en Quito (Brausupplies y SECA).

### 2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 3. Matriz EFE**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1. Alto consumo de cerveza en Ecuador	0,18	2	0,36
2. Alto porcentaje de participación en la industria de alimentos	0,02	2	0,04
3. Elevado gasto en cerveza	0,16	3	0,48
4. Mayor calidad y sabor	0,05	3	0,15
5. No existe ninguna empresa de cerveza artesanal saborizada	0,18	4	0,72
6. Maquinaria elaborada en Ecuador	0,10	4	0,4
<b>AMENAZAS:</b>			
1. Salvaguardias en insumos para la elaboración de cerveza	0,08	1	0,08
2. Alta competencia	0,14	2	0,28
3. Pocos proveedores	0,09	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>

Como se puede observar en la Tabla 3, la calificación ponderada es de 2,78. Esto demuestra que se está preparado para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas que brinda el entorno.

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 Objetivo general

Analizar si comercializar cerveza artesanal saborizada en el mercado quiteño, representará una inversión rentable para la compañía, mediante la obtención de información necesaria para su ejecución.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Determinar el mercado meta y sus necesidades.
- Detectar las oportunidades de negocio por medio del mercado meta.
- Analizar el precio óptimo de venta a clientes directos.
- Identificar los medios de comunicación más eficientes.
- Detectar características importantes del producto para el cliente.

Para poder ejecutar un posicionamiento del producto en la mente de los consumidores, se realizó 75 encuestas; 50 dirigido a clientes finales (hombres y mujeres entre los 22 a 44 años) de la ciudad de Quito, calificados como consumidores regulares de cerveza Premium, dispuestos a pagar más por una cerveza diferenciada (Oficina Comercial de Chile en Ecuador, 2014, pág. 19). Las 25 encuestas restantes se dirigieron a clientes potenciales del plan de negocios como bares, restaurantes, tiendas especializadas de la ciudad de Quito.

Mercado objetivo: Hombres y mujeres entre 22 a 44 años de edad, de nivel socioeconómico medio-alto y alto de la ciudad de Quito.

Tamaño universo: 2,239.191 población actual de la ciudad de Quito.

Se efectuará una investigación de mercados por conveniencia, utilizando encuestas aleatorias, para conocer la aceptación de la cerveza artesanal saborizada en la ciudad de Quito y analizar qué sabores desearían probar. A su vez, por medio de entrevistas a dueños y gerentes de establecimientos donde se comercializa cerveza artesanal, se desea analizar el mercado de bares y restaurantes de la ciudad de Quito.

#### 3.3 Investigación Cuantitativa

“Esta investigación ayudará a realizar inferencias precisas sobre los factores del mercado y los fenómenos que se investigan” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 221)

Se realizó 50 encuestas (Anexo 2) en diferentes lugares que frecuenta el mercado objetivo, en este caso el consumidor final. Para la tabulación de las encuestas se dividió en dos grupos (hombres y mujeres), ya que en el consumo de cerveza tiene diferente comportamiento entre los dos géneros (Anexo 4).

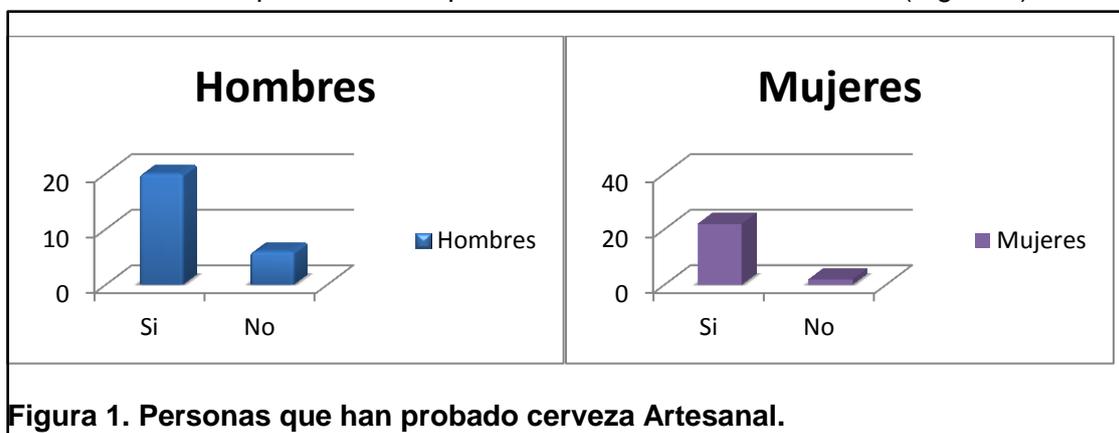
- Primero, por medio de un cruce de variables realizado (Tabla 4), se evidencio que el mayor porcentaje de personas entre 18 a 35 años de edad, han probado cerveza artesanal en bares y ferias, representado el 76% de los encuestados y el 24% restante en fiestas particulares en hogares.

**Tabla 4. Cruce de Variables: Edad y lugar de consumo cerveza artesanal.**

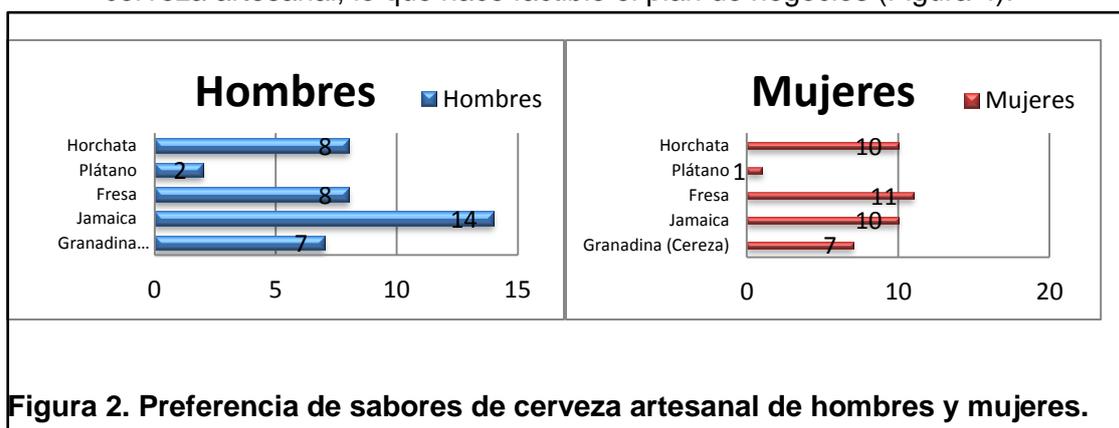
Cerveza artesanal saborizada	¿En dónde ha probado la cerveza artesanal?		
	Fiesta (Hogar)	Bar	Ferias
	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
Edad 18 a 26 años	100,0%	83,3%	37,5%

27 a 35 años	0,0%	12,5%	25,0%
36 a 45 años	0,0%	4,2%	12,5%
46 o más	0,0%	0,0%	25,0%

- También, se pudo observar que el 87.5% de personas ha probado cerveza artesanal, entre las cuales, el 77% de los hombres y 92% de las mujeres estarían dispuestos a comprar cerveza artesanal saborizada (Figura 3).



- Por otro lado, el mayor número de personas han elegido el sabor de jamaica, granadina-cereza, frutilla y horchata como sabores que desearían probar en cerveza artesanal, lo que hace factible el plan de negocios (Figura 4).



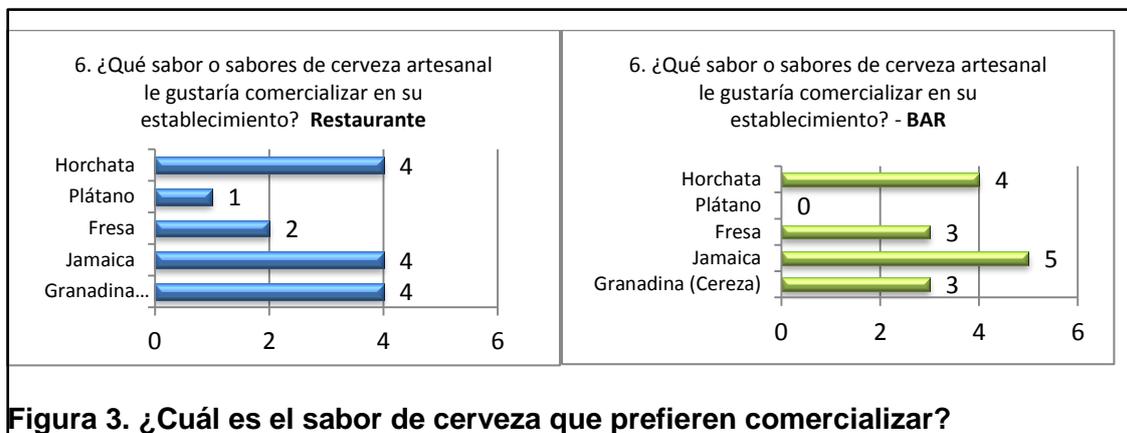
**Elaboración: Carlos Burneo**

Para el mix de marketing, las encuestas establecieron este orden de prioridades en los consumidores de cerveza. En primer lugar el sabor, de segundo la calidad y de tercero la presentación. En cuanto a la plaza, un mayor porcentaje comprarían en bares, eventos, ferias y restaurantes. Por último, les gustaría recibir información por redes sociales como Facebook, Instagram y correo electrónico.

La segunda encuesta (Anexo 3), se realizó a 25 diferentes establecimientos. Al ser los clientes potenciales o directos para la comercialización de cerveza artesanal saborizada. Luego de obtener resultados favorables del primer instrumento, se quiere obtener más información para el plan de negocios, por lo que se efectuó las siguientes encuestas extras.

- En primer lugar, se evidenció que el 100% de establecimientos de comida se comercializa cerveza industrial. En el caso de bares, el 60% se vende alguna marca de cerveza artesanal, y en restaurantes, sólo el 40%.

- En segundo lugar, se demostró que la mayoría de establecimientos, como bares: 80%, restaurantes: 70% y tiendas especializadas: 100%, estarían dispuestas a comercializar cerveza artesanal saborizada.
- En tercer lugar, al igual que la primera encuesta realizada a clientes finales, se pregunta el tipo de sabores que desearían vender-probar para sus establecimientos. Serían: jamaica, horchata, fresa y cereza (Figura 5).



- Por último, el precio promedio que estarían dispuestos a comprar los establecimientos se ubica entre 2,50\$ a 3,50\$ (Tabla 5).

**Tabla 5. Precios que estarían dispuestos a comercializar la cerveza artesanal.**

Cerveza artesanal saborizada		¿A qué precio por botella (330 ml) consideraría este producto como caro y aun así lo contrataría?		
		\$2,50	\$3,00	\$3,50
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
¿A qué precio por botella (330 ml) consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?	\$1,50	57,1%	0,0%	0,0%
	\$2,00	28,6%	12,5%	0,0%
	\$2,50	14,3%	<b>87,5%</b>	10,0%

### 3.4 Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa se propone entender a los usuarios en la investigación, más que tener sólo respuesta en categorías determinadas, para así, obtener opiniones y resultados imprevistos” (Hair, Bush, & Ortinau, 2009, pág. 146)

Se entrevistó a dos profesionales en el campo cervecero, para conocer sobre el mercado de la cerveza artesanal en el Ecuador, específicamente, en la ciudad de Quito. Uno de ellos es especialista en la elaboración de cerveza artesanal, además de ser socio de un bar-restaurant ubicado en la ciudad de Quito; y el segundo entrevistado es un experto cervecero reconocido a nivel nacional.

#### 3.4.1 Entrevista a Experto I

**Nombre Entrevistado:** Janine Beyersdörfer

**Tiempo de Duración:** 11 minutos

**Cargo del Entrevistado:** Propietario bar-restaurant Cherusker

En la entrevista, Janine comentó que en el 2010 empezaron el negocio de la cerveza artesanal. Anteriormente, existía poca variedad y competidores, por lo que, fue una idea de negocio que ofreció un producto a un precio accesible y de alta calidad comparada con cervezas industriales. Asimismo, explicó los diferentes tipos de cerveza que disponen en su local, y añadió que no tienen por el momento cervezas de sabores. Por último, comentó que es un mercado grande y prometedor. Apunta que empezó elaborando 2 mil litros mensuales y ahora está alrededor de 10 mil litros a un costo de 5 a 6 dólares.

### 3.4.2 Entrevista a Experto II

**Nombre Entrevistado:** Fabian Gorostiaga

**Tiempo de Duración:** 8 minutos

**Cargo del Entrevistado:** Sociedad Ecuatoriana Cerveceros Artesanales (SECA).

Fabian Gorostiaga ofrece cursos profesionales de elaboración de cerveza, por esta razón, conoce a la mayoría de empresas productoras del país. Comenta que en los últimos años, han incursionado varias empresas en el mercado, lo cual lo hace difícil de competir. Añade que lo más difícil para la elaboración de cerveza es conseguir los insumos, al ser importados encarece el producto final. Concluye comentando lo innovador de la idea de realizar cervezas artesanales de sabores ya que son populares en Europa, pero en Ecuador las empresas no se han atrevido a sacar un producto similar.

### 3.4.3 Focus Group

**Participantes:** 10 personas de entre 18-25 años, que gusten de tomar cerveza.

- La mayoría de los participantes salen con sus amigos a bares, discotecas o reuniones familiares.
- Algunos prefieren tomar una bebida alcohólica fuerte en las discotecas mientras que otros optan por una bebida más suave en bares o reuniones familiares.
- Todos los participantes saben de la existencia de la cerveza artesanal rubia y negra. Sin embargo, la gran mayoría no estaba al tanto de que existen muchas otras variedades.

### 3.5 Conclusiones

- El precio que estaría dispuesto a comprar los clientes directos, es entre \$2,50 a \$3,00 dólares la botella.
- Los clientes finales, desearían consumir el producto en bares y restaurantes.
- Existen varias empresas de cerveza artesanal en Quito-Ecuador, lo que hace que la competencia sea difícil.
- El mayor porcentaje de personas que consumirían el producto poseen edades entre los 22 a 45 años.
- Para el consumidor final, el sabor es lo más importante al momento de elegir o comprar una cerveza, acompañado con la calidad y presentación.
- Para Fabian Gorostiaga, la idea de cervezas artesanales saborizadas es una idea innovadora en el mercado quiteño-ecuatoriano.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Se pudo observar mediante el análisis del entorno externo, que la situación económica del país en la actualidad es complicada para el emprendimiento, con mayor dificultad para productos elaborados con materia prima importada. Las medidas preventivas que impuso el presidente de la república, como el aumento de las salvaguardas, afectan la producción artesanal directamente porque encarecen el producto final. Sin embargo, esta acción económica tendrá vigencia hasta fines del 2016. En relación a la maquinaria para la elaboración de cerveza, es una ventaja que se fabrique en el Ecuador, pues se facilita el poder de compra sobre dichos proveedores.

Con respecto al ámbito social, más de 1 millón de la población del Ecuador consume cerveza, y solamente la región de la sierra equivale un total del 11,5%, correspondiendo a 630.000 personas. Por otro lado, el consumo mensual de cerveza de un ecuatoriano, es de 3 litros/persona y el gasto promedio mensual, de 13 dólares por persona. Según el INEC, el 12% de los individuos entre 19 a 44 años de edad consume algún tipo de alcohol, de los cuales el 79% de aquellos prefiere cerveza y la consumen semanal o quincenalmente.

Según Xavier Andrade, “no existe adicción al alcohol, sino de la inclusión sistemática de la bebida como parte de socialización” (Andrade, 2014). Además, la encuesta realizada por el INEC, determina que del total de personas que consumen alcohol en el Ecuador, el 10,3% son mujeres. Éste último es un segmento olvidado al cual se puede dirigir.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, existen más de 18 empresas en Quito productoras de cerveza artesanal comercializando sabores clásicos: rubia o *Golden Ale*, roja o *Red Ale* y negra *Stout o Porter*. Sin embargo, no existen cervezas en el mercado con sabores diferentes que pueden ser dirigidos para otros segmentos no satisfechos.

Para ser únicos en el mercado, además de ofrecer alta calidad en el producto y una diferenciación de los sabores como horchata, jamaica y frutilla; se invertirá y premiará con dispensadores de cerveza a los mejores clientes directos. Se generará, además, un desarrollo gráfico de la marca impactante, para sobresalir sobre la competencia en los puntos de venta.

Todo lo antes mencionado, se evidenció en las encuestas realizadas a los consumidores finales (Encuesta 1), que en su mayoría con un 77% de hombres y 92% de mujeres estarían dispuestas a probar una cerveza de calidad con sabores diferentes a las tradicionales, generando una puerta de ingreso a un segmento no satisfecho: el femenino. Al mismo tiempo, mediante la encuesta realizada, se pudo identificar que las personas prefieren que se comercialice en botella de vidrio, y se genere un impacto visual en el diseño de las etiquetas y empaque del producto.

En conclusión, se ofrecerá una cerveza artesanal de alta calidad y con productos naturales, sin preservantes ni aditivos, que desea captar a consumidores que busquen un producto con sabores distintos. Asimismo, los clientes disfrutarán de una opción única en Ecuador para acompañar sus comidas y reuniones. Y a los mejores clientes directos, que son bares y restaurantes, se les recompensará con un dispensador de cerveza que le otorgará una mejor imagen al establecimiento, reducirá el costo de la cerveza y el producto podrá sobresalir de la competencia en sabor, calidad, costo y diferenciación.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de Marketing

Para la empresa de elaboración de cerveza artesanal saborizada que se dirigirá a la ciudad de Quito a personas entre 22 a 44 años de edad, se utilizará la estrategia de **diferenciación**, para así crear un producto con valor agregado, que sea apreciado como único y que tenga características distintivas de los competidores.

- Sabores no tradicionales como: horchata, jamaica y frutilla, a los que ofrece la competencia.
- La etiqueta de cada producto tendrá diferentes diseños y colores para resaltar de la competencia.
- Ofrecer a los mejores clientes directos un dispensador de cerveza que dará imagen a la marca y al establecimiento, la cual bajará los costos y ayudará a las dos partes a generar más ganancias.

Esto ayudará a la empresa a obtener clientes satisfechos por un producto único. Además generará fidelidad a la marca lo cual los hará menos sensibles al precio. Por otro lado, a través de la estrategia de marketing de diferenciación, la compañía podrá posicionarse en el futuro mucho mejor que sus rivales y productos sustitutos.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado meta al que se va a dirigir el producto para satisfacer sus necesidades y deseos comprende a 29.110 personas (Tabla 6).

**Tabla 6. Segmentación de mercado de consumo.**

Segmentación de mercado de consumo				
	Descripción	TOTAL		
<b>Geográfico</b>				
Ecuador	Población	16'375.125		
Quito	Población	2'239.191		
<b>Demográfica</b>				
Género	Masculino	1'088.811		
	Femenino	1'150.380		
	<b>Total</b>	2'239.191		
Edad	22 a 44 años	892.533	430.080	Hombre
			462.452	Mujer
<b>Psicográficas</b>				
Clase Social	A(1,9%), B (11,2%), C+ (22,8%)	320.419		
<b>Conductuales</b>				
Consumo Bebidas alcohólicas	11,5% entre 23 a 44 años	36.848		
Consumo Cerveza	79%	29.110		
<b>MERCADO META</b>		<b>29.110</b>		

#### 5.1.2 Propuesta de Valor

Se ofrecerá una cerveza artesanal de alta calidad, elaborada con productos naturales para captar a consumidores que buscan una bebida alcohólica saborizada. Los clientes disfrutarán de otra opción única en Quito para acompañar sus comidas y

reuniones, ofreciendo al cliente sabores diferentes por temporada, para satisfacer sus gustos, generar lealtad en ellos y hacerlos menos sensibles al precio. Al ser considerado como un producto exclusivo, se desea transmitir estatus social a las personas que lo consuman.

Por otro lado, a los mejores clientes directos, como lo son bares y restaurantes, serán recompensados con dispensador de cerveza que le dará una mejor imagen del establecimiento, reducirá los costos y le dará a la marca un diferenciador en el establecimiento sobre la competencia.

### **5.1.3 Estrategia general de posicionamiento**

“El posicionamiento total de la marca es su propuesta de valor, la mezcla completa de beneficios con base en los cuales se posiciona” (Kloter & Armstrong, 2008, pág. 188).

Seleccionando los beneficios de la marca como la calidad, el sabor y la imagen, se realizará la estrategia de posicionamiento “más por lo mismo”, que involucra ofrecer al consumidor el mejor producto con precios no elevados ubicados en el promedio de la competencia.

### **5.1.4 Frase de posicionamiento**

Para hombres y mujeres entre 22 a 44 años de edad que necesitan consumir una bebida alcohólica artesanal, Kondur es la empresa de elaboración de cerveza, que les brinda una bebida con sabores diferentes de la competencia a un precio competitivo para ingresar en el mercado.

## **5.2 Producto**

### **5.2.1 Niveles de Productos y Servicios (Anexo 7)**

#### **5.2.1.1 Producto Básico**

¿Qué adquiere en realidad el consumidor? “Definir los beneficios básicos del producto, aquellos que resuelven un problema” (Armstrong, 2008, pág. 201).

“En la fábrica se elabora cerveza artesanal, pero en los establecimientos más que eso, se vende originalidad, innovación, sabores no tradicionales y estatus hacia los consumidores”.

#### **5.2.1.2 Producto Real**

Son las características del producto: el diseño, el empaque, el nivel de calidad y nombre de la marca.

**Marca:** Kondur

**Logo:**



**Figura 6.** Logo Cerveza Artesanal Kondur

**Slogan:** “Somos el sabor de tu cerveza”

Se desea enfocar y destacar la diferenciación de la marca, su variedad de sabores, tal y como los consumidores manifestaron según la investigación de mercado.

**Características:** Se vende cerveza elaborada artesanalmente, 100% natural, sin preservantes ni aditivos, de sabores no tradicionales como de horchata, jamaica y fresa.

**Etiqueta:** Cada sabor tiene diferente diseño y color de botella para atraer la atención del consumidor y así generar una decisión de compra mayor que la competencia.



**Figura 7.** Etiqueta Cerveza Kondur.

**Empaque:** Se utilizará botellas clásicas de cerveza de vidrio color ámbar. A los mejores clientes directos se les ofrecerá un dispensador de cerveza para añadir elegancia y estatus al establecimiento.



**Figura 8.** Dispensador de Cerveza Kondur.

**Calidad del producto:** La cerveza artesanal no contiene ningún aditivo artificial ni preservantes, por esta razón, no afecta a la salud de las personas. El filtrado es leve para conservar el color, sabor y propiedades nutritivas de la cerveza.

### 5.1.2.3 Producto Aumentado

**Entrega y crédito:** Se comercializará a bares, restaurantes y tiendas especializadas. El pago se realizará por medio efectivo o crédito con un plazo de 7 a 14 días calendario.

**Garantía:** Si el producto llegase a salir defectuoso, bien sea por mala calidad o poca carbonatación, se podrá devolver el producto con retorno del dinero al cliente o mediante un cambio.

**Instalación:** A los establecimientos que tengan mejor volumen en ventas, se les ofrecerá un dispensador de cerveza sin costo adicional.

**Tabla 7. Costo Total Botella Cerveza 330 ml**

<b>Cerveza 330 ml</b>			
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	
<b>Malta Pilsen</b>	0,023 kg	\$0,04	
<b>Malta Pale Ale</b>	0,023 kg	\$0,04	
<b>Lúpulo</b>	0,93 gr	\$0,00005766	
<b>Levadura</b>	0,22 gr	\$0,00003652	
<b>Horchata</b>	4 gr	\$0,016	
<b>Agua</b>	330 ml	\$0,001	
<b>Fresa</b>	7,56 gr	\$0,02	
<b>Jamaica</b>	3,3 gr	\$0,013	
<b>Costo Total C. Horchata</b>		<b>\$0,13</b>	
<b>Costo Total C. Fresa</b>		<b>\$0,13</b>	
<b>Costo Total C. Jamaica</b>		<b>\$0,12</b>	
<b>Empaque</b>			
<b>Botella</b>	cap. 330 ml	\$	0,20
<b>Tapa/tillo</b>	1 unidad	\$	0,01
<b>Etiqueta</b>	1 unidad	\$	0,04
<b>Transporte</b>	x botellas	\$	0,05
<b>Costo Total</b>		\$	0,30
<b>Costo Total C. Horchata</b>		\$	<b>0,38</b>
<b>Costo Total C. Fresa</b>		\$	<b>0,38</b>
<b>Costo Total C. Jamaica</b>		\$	<b>0,37</b>

**Costo total botella 330ml:** \$0,37+/-0,01

### 5.3 Precio

“El precio es el monto monetario que un cliente da a cambio por los beneficios de un producto” (Armstrong, 2008, pág. 263).

#### Percepción del consumidor sobre el servicio

Los consumidores en Quito tienen posicionadas las marcas de cerveza artesanal como un producto “Premium” al dar estatus y prestigio a las personas que lo consumen, destacándose sobre las cervezas industriales. Algunos consumidores tienen como costumbre de ir a bares o restaurantes a pedir una cerveza artesanal para acompañar un buen momento con amigos o en reuniones.

#### Precios de la competencia

Actualmente, existen más de 18 marcas de cerveza artesanal en Quito. Los **precios** hacia los detallistas están entre los \$2,50 a \$2,90. Todo depende de su calidad, costos y posicionamiento en el mercado (ProChile, 2014). Por esta razón, se establecerá un precio similar para entrar en el mercado de manera competitiva y seleccionen el producto por su buen precio y diferenciación.

#### Precio de Venta

Se estableció una estrategia de posicionamiento para clientes directos como bares, restaurantes y tiendas especializadas. En este caso, la estrategia consiste en “más por lo mismo”. Tener un mejor producto, con mayor calidad y sabor a precio similar al de la competencia. Por otra parte, el valor de venta al consumidor final dependerá de las políticas y estrategias que utilice cada establecimiento.

Costo total botella 330ml: \$0.37+/-0,01

Precio de venta botella 330ml: \$2,70

#### Estrategia general de precios

Se implementará una estrategia de fijación de precios **basada en la competencia** (establecer un precio promedio del mercado). Esto se debe a la gran cantidad de cervecerías artesanales ya existentes para el mercado en contraste con la nueva empresa cervecera que se desea implementar en el mercado Quiteño.

#### Estrategia de precios para nuevos productos

Se establece una estrategia de precio por **status quo** que consiste en ajustar el valor del producto con los de la competencia. Los costos de las empresas competidoras varían entre 2,50 a 2,90. Se mantendrá ese precio promedio, destacando con los beneficios que se ofrecen a los clientes por un precio similar a la competencia.

#### Estrategia para el ajuste de precios

Generalmente, “las empresas ajustan sus precios para generar diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones” (Armstrong, 2008, pág. 178)

Se establecerá la estrategia de fijación de precios de **descuento y compensación**, que se basa en ofrecer al cliente una recompensa por determinados acuerdos que favorecen a la compañía.

- Pedido mayor de 100 botellas, se concederá un descuento del 8% por unidad comprada (Precio de venta por botella: \$2,70 menos \$0.20, igual \$2,50 por botella).
- Venta mayor de 400 botellas mensuales, se le otorgará gratis un dispensador de cerveza.

## 5.4 Plaza

### Canal de distribución

El sector que se atenderá en la ciudad de Quito son bares, restaurantes y tiendas especializadas que se encuentran dispersos. La distribución del producto deberá ir acompañada con material POP, ayudando a reforzar la imagen de la marca generando posicionamiento en la mente del consumidor.

Se aplicará un sistema de distribución **indirecta**, por la necesidad de intermediarios-detallistas para que el producto llegue al consumidor final, a través de un sistema indirecto corto-canal 2 (Anexos Figura 2).



### Estrategia de distribución

Como la cerveza artesanal es considerado un producto "Premium", "el consumidor compra en pequeñas cantidades y con un mínimo esfuerzo de comparación y búsqueda de información" (Lopez, 2014, párr 8), se utilizará una estrategia de distribución **intensiva**, que busca el mayor número de minoristas para la comercialización de la cerveza. Esto ayudará a aumentar la participación de mercado con una alta exposición de la marca.

### Puntos de Venta

Bares, restaurantes, tiendas especializadas, eventos al mayor y al detalle.

## 5.5 Promoción

"También conocida como mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la combinación de herramientas de promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo y ventas personales" (Kloter & Armstrong, 2008, pág. 363).

### Estrategia de comunicación en el canal

Se utilizará una estrategia de comunicación **combinada**, es decir, estrategia de presión o *push*, dirigida a los detallistas para promover la cooperación, incentivar la venta de cerveza de la compañía, darle visibilidad e importancia a la marca. Enlazado con la estrategia de aspiración o *pull*, concentrado en la comunicación al consumidor final para aumentar la demanda a largo plazo y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Todo esto conlleva incentivos comerciales hacia los detallistas como descuentos y publicidad en el establecimiento, y asignación de presupuesto en publicidad dirigido a clientes finales.

### 5.5.1 Publicidad

#### ❖ Trade Marketing

Como el producto será comercializado a detallistas, se debe utilizar esta herramienta para que existe una relación entre la marca y el comprador, incentivando, al final, a los consumidores finales a comprar el producto. Esto generará a mediano y largo plazo el

incremento de las ventas y el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Se utilizarán portavasos, habladores, cajas de luz y vinil perforado.

### ❖ Marketing Digital

“Los anunciantes la ven como una alternativa de bajo costo” (Wells, Burnett, & Moriarty, 2007, pág. 276).

El objetivo principal es crear recordación de marca y enviar información necesaria y persuasiva hacia los consumidores. El objetivo es que el público desee acceder a la página web o página de Facebook, a través de las nuevas herramientas digitales.

#### **Instagram y Facebook Ads**

Crear un anuncio en estas redes sociales para el posicionamiento de la marca, dar a conocer los puntos de venta y mantener al cliente al tanto sobre las novedades de la marca.

#### **Página web**

Crear una página web para informar a los clientes, directos y finales, sobre la cartera de productos, puntos de venta, características del catálogo y contactos. Disponibles a cualquier hora y cualquier día (24/7).

### **5.5.2 Promoción**

“Las promociones se utilizan para incentivar la compra del producto” (Lambin, Gallucci, Sicurello, & C, 2008, pág. 457). Se realizará dos tipos de promociones: dirigido hacia consumidores finales y otra a intermediarios.

#### ❖ Promociones para el consumidor

Activación de marca: Al ser producto nuevo, es importante realizar muestreos a consumidores finales dentro de los establecimientos donde se comercializará el producto. Por ejemplo, una degustación de cortesía de la cerveza artesanal saborizada para incentivar la compra.

Concursos: A través de Facebook, crear concursos por temporadas para sortear *six pack* de cervezas para generar entusiasmo y fidelidad a los consumidores.

#### ❖ Promociones para intermediarios

Lo que se espera con estas promociones es dar incentivos a los intermediarios para vender más la nueva marca de cerveza saborizada que de la competencia.

Displays POP puntos de venta: Un display realizado por la empresa productora para llamar la atención de los clientes finales y dar a conocer la cartera de productos y promociones: banners, señales de madera, pizarras.

Incentivos comerciales: fomentar a los puntos de venta por volumen de ventas alto, regalando botellas y a los mejores clientes se les ofrece un dispensador de cerveza gratis.

### **5.5.3 Relaciones Públicas**

Es necesario utilizar las relaciones públicas para mantener la comunicación de las actividades propuestas por la compañía dado el alto número de competidores. Al ser éste un producto de compra corriente, se lanzará al mercado en períodos de 6 meses a un año, nuevos sabores de cerveza.

Eventos y ferias: la realización de diferentes eventos del producto: lanzamiento de la marca, de nuevos sabores y visitas a la fábrica. También se venderá la cerveza en ferias, competencias deportivas y fiestas.

#### 5.5.4 Fuerza de ventas

Dar asesoramiento a la fuerza de ventas es muy importante en la empresa. Ésta es la persona encargada de conseguir nuevos clientes directos para la empresa, incrementando las ventas de la compañía. Para mayor satisfacción de los clientes, la fuerza de ventas debe ser especializada para cada uno de ellos.

#### 5.5.5 Marketing Directo

Se utilizará mails personalizados a clientes directos y potenciales para el envío de información sobre los productos.

#### 5.5.6 Costeo de Marketing

**Tabla 8. Presupuesto del marketing**

<b>Mezcla</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo mensual</b>
<b>Producto</b>	Botella 330ml	\$ 0,20	
	Tillo	\$ 0,01	
	Etiqueta	\$ 0,04	
	Cerveza 330ml	\$ 0,11+/- 0,01	
<b>Precio</b>	Pedido mayor 400 botellas mensuales		
	Descuento por temporada	\$ 2,40	
<b>Plaza</b>	Distribución Cerveza (mensual)	\$0,05	
<b>Promoción</b>	Redes sociales		\$ 30,00
	Página web (dominio)		\$ 10,00
	Banner	\$25,00	
	Señales de madera	\$100,00	
	Pizarras	\$50,00	
	Vinil perforado	\$ 60,00	
	Cajas de luz	\$ 250,00	
	Habladores		\$ 10,00
	Dispensador Cerveza	\$ 850,00	
Portavasos		\$ 5,00	

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, Visión y objetivos del negocio**

#### **6.1.1 Misión**

Ofrecer a partir del 2016 en la ciudad de Quito una bebida alcohólica diferenciada en sus sabores únicos, consiguiendo el mayor rendimiento de nuestros colaboradores para la obtención de un producto de alta calidad, que brinde a los consumidores una cerveza de gran sabor, color y aroma. Para así, satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, transformándose en una opción al momento de disfrutar experiencias únicas con amigos y/o familiares.

#### **6.1.2 Visión**

Ser líderes en el mercado de cerveza artesanal de sabores, ofreciendo productos exclusivos e innovadores. Comprometiéndonos a trabajar día a día para dar a nuestros clientes, productos de calidad máxima y sabores distintos.

#### **6.1.3 Objetivos mediano y largo plazo**

“Se puede considerar los objetivos un excelente medio para evaluar el desempeño de los gerentes.” (Charles & Gareth, 2010, pág. 16). Los objetivos estratégicos para los próximos 5 años son los siguientes:

##### **Finanzas:**

- Obtener incremento anual de rentabilidad del 15%.

##### **Marketing:**

- Posicionar a la marca hasta el 2019 como una de las 5 mejores empresas de cerveza artesanal en Quito.
- Conseguir un crecimiento anual en facturación del 25%.

##### **Producción y desarrollo:**

- Realizar un control de calidad parcial en los procesos de elaboración de cerveza y lograr certificación de calidad después del primer año.

##### **Investigación y desarrollo:**

- Implementar 2 sabores nuevos de cerveza cada semestre que aporten a la cartera de productos de la empresa.
- Mejorar e incorporar cada año nuevos elementos en la maquinaria de producción existente.

##### **Talento humano:**

- Incentivar la capacitación en procesos de elaboración de cerveza con 25 horas anuales por integrante, para contar con personal calificado.
- Desarrollar actividades motivacionales cada 6 meses para generar un mejor clima laboral.

## 6.2 Estrategia de operaciones

### 6.2.1 Cartera de Negocios

“Es el conjunto de negocios y productos que constituye la empresa” (Kloter & Armstrong, 2008, pág. 40). En este caso, se plantea la siguiente cartera:

Tabla 9. Cartera de negocios.

	Cerveza Saborizada	Costo botellas 330 ml
1	Red ale de jamaica	\$0,36
2	Pale ale horchata	\$0,37
3	Fruit ale fresa	\$0,37

Los tres sabores que elaborará la empresa Kondur son: Red Ale de Jamaica, Pale Ale de Horchata y una Fruit Ale de frutilla. Toda cerveza artesanal está compuesta por cebada malteada, lúpulo, levadura, agua e ingredientes adicionales para añadirle un toque diferente de sabor. Los tres primeros ingredientes son importados de países de Europa como Bélgica y Alemania. En el Ecuador, no se puede cultivar esta materia prima por las características de su suelo y clima. La empresa Kondur se encargará de comprar a proveedores los insumos necesarios para realizar el producto.

En Quito, existen dos proveedores de insumos de cerveza: Brau Supplies y Seca. Sus precios varían en un mínimo porcentaje. Sin embargo, Brau Supplies entrega el producto a domicilio un día a la semana, con un costo adicional de 0,20 centavos por kilo en malta y \$1,00 por kilo en levadura y lúpulo. Por otro lado, los ingredientes adicionales que se necesitan para obtener cerveza saborizada se obtendrán de los diferentes supermercados y mercados de Quito: horchata, flor de jamaica y fresa. Estos insumos no se requieren en grandes cantidades, por lo cual facilita la producción sin dificultades en el traslado, ni aumentos considerables en el costo de producción.

### 6.3 Proceso de elaboración de cerveza



Figura 10. Proceso elaboración cerveza.

## 6.4 Diagrama de operaciones

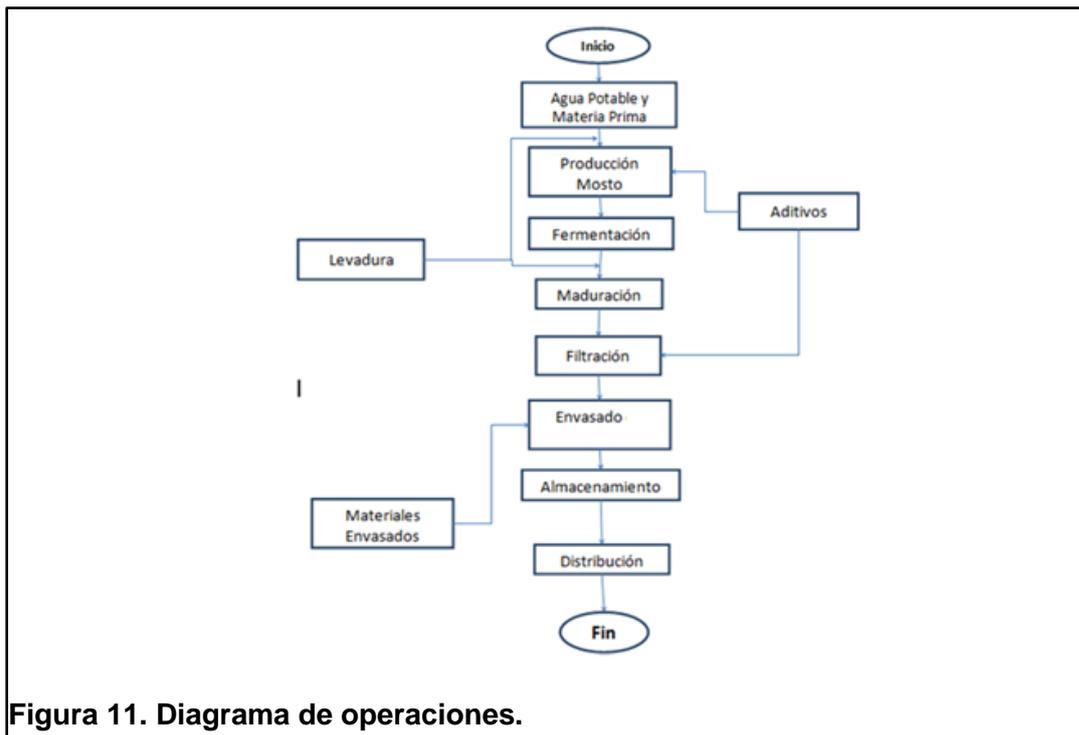


Figura 11. Diagrama de operaciones.

## 6.5 Organigrama

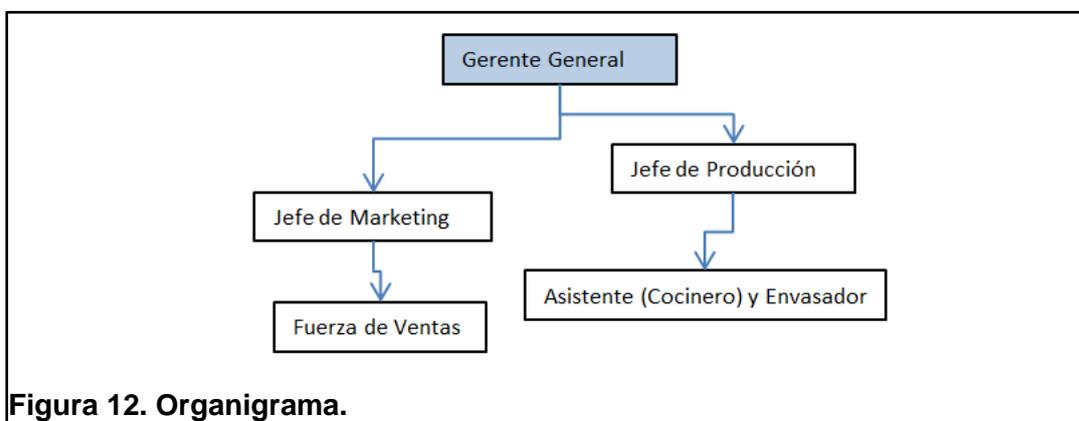


Figura 12. Organigrama.

Tabla 10. Responsabilidades de los trabajadores.

Cargo	Responsabilidades
<b>Gerente General</b>	Esta persona es el representante legal de la empresa. Deberá gestionar los procesos, distribución y ventas. Servirá de apoyo a todos los colaboradores de la empresa y su principal función es asegurarse de que todo marche bien en la organización. Sueldo: \$850,00
<b>Jefe de Mkt/Publicidad</b>	Sus principales funciones será el diseño de un plan de marketing estratégico que se encargue de promocionar al producto y aumentar sus ventas.

	Sueldo: \$366,00
<b>Jefe de Producción</b>	Su función será controlar y evaluar los procesos operativos de la empresa. Sueldo: \$420,00
<b>Fuerza de ventas</b>	Se encargará de visitar nuevos establecimientos para aumentar el número de clientes de la empresa. Sueldo: \$366,00
<b>Cocinero</b>	Esta persona será el encargado de la producción del producto (cerveza). Sueldo: \$366,00

### 6.6 Requerimiento de equipos y Herramientas

Activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del proyecto y evaluación económica para tomar la decisión más conveniente.

**Tabla 11. Balance de Equipos**

Ítem	Cantidad	Conto Unitario	Costo Total	Vida Útil	V. Liquidación	Ingreso Total
Cocina 400 litros	1	\$9.500	\$9.500	10	\$4.000	\$5.500
Fermentador/ Maduración 400 lts	4	\$2.500	\$10.000	6	\$1000	\$4.000
Barriles(50 litros)	20	\$90	\$1.800	15	\$50	\$1.050
Envasadora	1	\$2.000	\$2.000	6	\$1.000	\$1,000

Balance de obras públicas (Anexo 9)

#### Aspectos regulatorios y legales

Para empezar a funcionar la cervecería, primero se debe establecer a la empresa como una compañía limitada. El costo aproximado para su conformación es de \$600. Segundo, se obtiene el registro único de contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas de Ecuador (SRI). Posteriormente, se debe tramitar la licencia metropolitana de funcionamiento otorgada por el municipio de Quito cuyo costo aproximado es de \$50,00, permiso gratuito de funcionamiento del cuerpo de bomberos y patente municipal, \$34,00.

Una vez obtenido esto, se prosigue con el permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud. Este trámite es necesario para productos de consumo que necesitan un control sanitario. Y finalmente, se obtiene el registro sanitario correspondiente a alimentos de pequeña industria cuyo costo es \$340,00. Para obtener la patente de la marca, como el nombre y el logotipo, es necesario realizarlo en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). El costo de este trámite de \$200 dólares con una duración de 10 años.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja para los próximos 5 años

Los supuestos manejados para la proyección del **Estado de Pérdidas y Ganancias** para los próximos 5 años (Ver Anexo 10) son los siguientes:

El crecimiento esperado para cada uno de los próximos 5 años, de la empresa de cerveza artesanal Kondur será del 29%, crecimiento estimado gracias a la experiencia obtenida por dos empresas competidoras ubicadas en Quito (Andes Brewing y Páramo), que operan hace 5 y 3 años respectivamente. Con esta tasa de crecimiento, se espera llegar al 5to año con una facturación total de \$207.841, equivalentes a 67.342 botellas vendidas. Por otro lado, operativamente el primer año registrará una pérdida operativa por, (\$11.400-), terminando el quinto año con una utilidad operacional de \$96.529, reflejando valores positivos a partir del segundo año. Por otro lado, como se puede observar en el anexo 10, el primer año cierra con una pérdida de (\$14.602-), normal para un negocio nuevo, revertiéndose desde el tercer año (\$13.539) cuando empieza a generar utilidad, volviéndose rentable.

El costo por botella total (32% del precio de venta: \$2,70) se calculó por medio de la suma de costo materia prima, mano de obra directa e indirecta, \$0,86, y se espera que cada año el costo baje por el incremento de ventas y optimización de recursos.

Los supuestos que se ha manejado para la proyección del **Balance General** para los próximos 5 años (Ver Anexo 11) son los siguientes:

**Activos:** las cuentas por cobrar a clientes, se proyectaron con un periodo de recuperación de 7 días calendario. El inventario de producto terminado, que comprende desde que la cerveza fue elaborada y entregada a los clientes, se designó un promedio de 8 días. Por parte de los activos fijos netos, se calculó un porcentaje de depreciación del 10% en máquinas, muebles y equipos de oficina, y 33,33% en equipos de computación.

**Pasivos:** Las cuentas por pagar a proveedores de los próximos 5 años se proyectaron con un período de pago de 30 días. El préstamo bancario, determinado por el 60% de la inversión acumulada total del proyecto (40% restante, accionistas), con pagos de amortización mensual.

Los supuestos que se ha manejado para la proyección del **Flujo de Efectivo** para los próximos 5 años (Ver Anexo 13) es el siguiente:

En el estado de flujo de efectivo, se observa en el año cero, que se registra una inversión de \$31.383 (no incluido capital de trabajo), que corresponde a la suma de activos fijos y gastos pre-operacionales. En actividades financieras existe un préstamo al banco de \$33.580 y aporte de accionistas de \$22.386. Dando un flujo de caja neto total (igual caja final) de \$24.583 dólares, correspondiente al capital de trabajo (anexo 16), requerido para cubrir las necesidades de efectivo para garantizar los costos y gastos que se deben incurrir hasta que el proyecto genere un flujo operacional positivo. Como existe un flujo de efectivo positivo, eso significa que el proyecto tiene capacidad de ahorro.

Los supuestos que se ha manejado para la proyección del **Flujo de Caja** para los próximos 5 años (Ver Anexo 17) es el siguiente:

Dentro del flujo de caja después del valor de la utilidad neta, se suma depreciaciones, amortizaciones de capital y pago de intereses; dando un flujo de caja del inversionista negativo hasta segundo año, y partiendo desde el tercero con un monto total de \$8.582 positivos, a quinto año (\$90.245).

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto alcanza un monto de USD 55.966, (anexo 14), que contempla activos fijos por \$27.465, gastos operacionales por \$3.918 y capital de trabajo por (\$24.583-) (anexo 16). El capital de trabajo (\$24.583-), siendo el fondo económico de la empresa para lograr utilidades y mantener la operación corriente del negocio (liquidez), que se obtiene mediante la resta, al total de activos a corto plazo, de pasivos a corto plazo (12 primeros meses). El financiamiento de la inversión total, se divide en dos partes, el 60% por medio de préstamo bancario (\$33.580), y el 40% restante, por accionistas (\$22.386).

## 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del **proyecto** (anexo 12) descontando los flujos de caja libres a la tasa del 14,23% obtenida del costo promedio ponderado de capital, permite obtener un VAN positivo de USD 20.094 (se determina que al ser positivo (VAN>0), la empresa genera beneficios), una TIR del 21,67%, un retorno de 1.36 dólares por cada dólar invertido y un plazo medio real de recuperación de la inversión 4,60 años.

La evaluación para el **inversionista** (anexo 12) descontando los flujos de caja libres para la tasa del 25,34% obtenida del CAPM, permite obtener un VAN positivo de USD 2.950, una TIR del 27,51% y un retorno de 1.13 dólares por cada dólar invertido. Es así que con los resultados obtenidos el proyecto puede calificarse como viable.

## 7.4 Índices financieros

Como se observa en el anexo 15, el índice de liquidez, obtenido por activos corrientes dividido por pasivos corrientes, empieza el primer año con un total de 13,55, y termina el quinto año con 34,09, lo que evidencia que el proyecto es altamente líquido, lo que permitiría hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

El segundo índice evaluado, es el margen bruto de utilidad (utilidad bruta/ventas), que muestra el porcentaje de las ventas netas que permiten a la empresa cubrir sus gastos financieros y operativos, empezando con un margen de rentabilidad del 68%, y teniendo un crecimiento del 79% al quinto año, lo cual se considera alto y optimista para el proyecto.

Los indicadores de patrimonio (ROE) y rentabilidad del activo (ROI), sirven para determinar el margen de rentabilidad de los accionistas con relación a la inversión. Como se observa en el anexo 15, empiezan el primer año con un porcentaje negativo (ROE: -65%, ROI: -26%), sin embargo, al quinto año, terminan con 133% y 102% respectivamente.

La rotación de cuentas por cobrar (ventas/cuentas por cobrar), que representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial, se mantiene constante en los primeros 5 años (51,43). Por medio de la rotación por cuentas por pagar (costos/cuentas por pagar), empieza el primer año con 31,34, y disminuye hasta el quinto año, por 20,49.

Para finalizar, la rotación de activos fijos (ventas/activos fijos netos) indica la eficiencia con que el proyecto utiliza los activos para generar ventas. Empezando el primer año con 2,62 y con un crecimiento hasta 15,45. Al ser un índice alto, la eficiencia de utilización de sus activos es mayor. En resumen, las operaciones de la empresa son eficientes en el aspecto financiero.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- En promedio los ecuatorianos consumen según el INEC 1.150.621,23 dólares mensuales en cerveza.
- La cebada, insumo esencial en la elaboración de cerveza, tiene una sobretasa del 45% (salvaguardas).
- Hasta el momento, no existe ninguna empresa en Ecuador que ofrezca una cerveza artesanal saborizada.
- El precio que estaría dispuesto a comprar los clientes directos, es entre \$2,50 a \$3,00 dólares la botella.
- El mayor porcentaje de personas que consumirían el producto poseen edades entre los 22 a 45 años.
- Para el consumidor final, el sabor es lo más importante al momento de elegir o comprar una cerveza, acompañado con la calidad y presentación.
- Por el gran número de competidores en Quito, se eligió una estrategia de precios de penetración por statu quo, que consiste en ajustar el valor de la cerveza con los de la competencia (precio de venta: \$2,70).
- Los sabores de cerveza que se realizarán son: red ale de jamaica, pale ale de horchata y una fruit ale de frutilla (demandado por los encuestados).
- Según la segmentación de mercado de consumo que se realizó, se obtuvo un mercado meta total: 29.110 personas (hombres y mujeres) de la ciudad de Quito que consumen cerveza regularmente entre 22 a 44 años de edad.
- La cerveza, a más de vender una bebida saborizada, ofrece a sus clientes; originalidad, innovación, sabores no tradicionales y estatus.
- A los clientes directos que generen mayores ventas, se les otorgará un dispensador de cerveza, para disminuir costos y fidelizar al cliente.
- Se aplicará varios descuentos para incentivar la compra.
- Se utilizará una estrategia de comunicación combinada, dirigida a los detallistas (push) para incentivar la venta de la cerveza Kondur, y al consumidor final (pull), para aumentar la demanda a largo plazo y el posicionamiento de la marca.
- La inversión (activos fijos más gastos pre-operacionales) es, \$31.383. Sumado, al capital del trabajo (\$24.583), da un total de \$55.966, que será financiado el 60% por préstamo bancario (\$33.580), y el resto por accionistas (\$22.386).
- El VAN esperado (anexo 12) del proyecto es igual a 20.094 y del inversionista, 2.950. Se establece que al ser positivo (VAN>0), la empresa genera beneficios y se debe aceptar el proyecto.
- El TIR del proyecto (21,67%), es mayor que el WACC (14,23%), por lo que se considera un proyecto empresarial rentable.
- El TIR del inversionista (27,51%), también es positivo y mayor que el CAPM (25,34%), lo cual el proyecto es aceptado.
- El proyecto, es altamente líquido, ya que empieza el primer año con 13,55, y termina el quinto año, con 34,09 (activos corrientes/pasivos corrientes).
- Por medio de los indicadores financieros y el análisis del mercado cervecero, el proyecto es viable comercial y financiero.

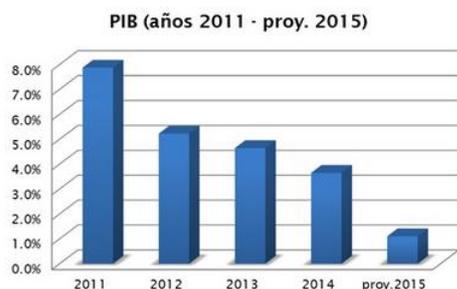
## • REFERENCIAS

- Agencia Ane. (3 de Diciembre de 2013). Corrupción: Ecuador ocupa posición 22 con 35 puntos. *Radio Equinoccio.com*. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <http://radioequinoccio.com/inicio/item/4314-corrupcionecuador-ocupan-posicion-22-con-35-puntos.html>
- Andrade, X. (20 de Diciembre de 2014). El ecuatoriano baja el consumo de licor, pero lo que más bebe es cerveza. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-baja-consumo-licor-cerveza.html>
- Arias, W. (22 de Julio de 2013). Más de 900 000 ecuatorianos consumen alcohol en Ecuador, según el INEC. *CRE Satelital*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de CRE Satelital: <http://www.cre.com.ec/noticia/22634/mas-de-900-000-ecuatorian%E2%80%8Bos-consumen-alcohol-en-ecuador-segun-el-inec/>
- Banco Latinoamericano de Comercio Exterior. (2014). *Info Latinoamérica; Ecuador*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de Bladex: <http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador>
- Braidot, N. (2012). *Canales de Distribución en la empresa*. Obtenido de JaPastor: <http://www.japastor.com/Documentos/Marketing/presentacion%20distribucion.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de [http://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/constitucion\\_mreci.pdf](http://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/constitucion_mreci.pdf)
- Datos Macro. (2014). *Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de Expansión / Datosmacro.com: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- Diario El Comercio. (11 de Abril de 2014). Ecuador impulsa la ciencia y tecnología para su desarrollo. *Diario El Comercio*. Recuperado el 06 de 09 de 2015, de <http://elcomercio.pe/ciencias/investigaciones/ecuador-impulsa-ciencia-y-tecnologia-su-desarrollo-noticia-1722182>
- Ecuavisa. (30 de Julio de 2013). Ecuador ocupa el segundo puesto en consumo de alcohol, según la OMS. Quito, Pinchincha, Ecuador. Recuperado el 13 de 11 de 2015, de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/36984-ecuador-ocupa-el-segundo-puesto-en-consumo-de-alcohol-segun-la>
- El Comercio. (18 de Mayo de 2014). Los hogares ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas. *El Comercio*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/hogares-ecuatorianos-optan-19-tipos.html>
- Enríquez, C. (20 de Semtiembre de 2014). Las cervezas artesanales se multiplican. *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html>
- Gorostiaga, Fabian. (27 de Octubre de 2015). La cerveza artesanal: un producto que se abre camino con fuerza en el país. *Revista En Contexto*. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://www.revistaencontexto.com/la-cerveza-artesanal-un-producto-que-se-abre-camino-con-fuerza-en-el-pais/>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2009). *Investigación de mercados*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2010). *Administración estratégica un enfoque integrado*. México DF: Mc. Graw Hill.
- INEC. (5 de Mayo de 2014). Los ecuatorianos gastan al mes \$ 2,8 millones en cerveza. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.asp?idart=6172075&idcat=19308&tipo=2>

- Instituto de la Ciudad. (2015). *Coyuntura: Salvaguardias: Evaluación de Efectos tres meses después de su implementación*. Recuperado el 15 de 11 de 2015, de Instituto de la ciudad Quito:  
<http://www.institutodelaciudad.com.ec/documentos/coyuntura/salvaguardias/salvaguardias.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciiu4\\_co.php?select=value&busqueda=C1103.01&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=C1103.01&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de INEC:  
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Compendio de Resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida ECV Sexta Ronda 2015*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, & C. (2008). *Dirección de marketing, Gestión de estrategia y operativa del mercado*. México D.F: McGrawHill.
- Lopez, N. (2014). *Dirección Nacional de innovación Académica*. Recuperado el 22 de 11 de 2015, de Universidad Nacional de Colombia:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20II/criterios.htm>
- Maldonado, F., Proaño, G., & Ekos, E. (2015). Core business: La industria en Ecuador. *Ekos Negocios*, 46-64. Obtenido de  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Oficina Comercial de Chile en Ecuador. (Agosto de 2014). *Estudio de mercado Cerveza Artesanal en Ecuador*. Obtenido de Pro-Chile:  
[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1427730222PMP\\_Ecuador\\_Cerveza\\_Artesanal\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1427730222PMP_Ecuador_Cerveza_Artesanal_2014.pdf)
- ProChile. (2014). *Estudio de Mercado*. Quito.
- Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (2007). *Publicidad principios y práctica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Jobber David, L. G. (2010). *Administración de ventas* (Octava ed.). México D.F: Pearson.
- Kotler Philip, K. K. (2006). *Dirección de marketing* (Duodécima ed.). Naucalpán de Juárez: Pearson.
- Lovelock Christopher, W. J. (2009). *Marketing de servicios* (Sexta ed.). México: Pearson.
- Ross, W. (2011). *Finanzas Corporativas*. México D.F: McGrawHill.
- Schiffman Leon, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima ed.). México: Pearson.

## **ANEXOS**

## Anexo 1



**Figura 13. PIB (años 2011 – proyección 2015)**

Fuente: Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, 2014, párr. 3.

## Anexo 2

Ficha técnica encuesta 1 – Investigación de Mercados

Estudio	Estudio del consumo cerveza artesanal en la ciudad de Quito
Trabajo de Campo	Inicio: 2/11/2015 Final: 10/11/2015
Universo	Hombres y mujeres, mayores de 18 años, en la ciudad de Quito
Tamaño Muestral	50 encuestas
Selección unidad muestra	Muestra por conveniencia
Puntos de Muestreo	Restaurantes: Tango Feroz y Toritos Grill Bares: Beer Factory y Beer and Wing Tiendas y supermercados

## Anexo 3

Ficha técnica encuesta 2 – Investigación de Mercados

Estudio	Estudio del consumo cerveza artesanal en la ciudad de Quito
Trabajo de Campo	Inicio: 2/11/2015 Final: 10/11/2015
Universo	Dueños o administradores de bares, restaurantes, tiendas especializadas.
Tamaño Muestral	25 encuestas
Selección unidad muestra	Muestra por conveniencia

## Anexo 4

Muchas gracias por su participación en la encuesta. Me servirá de mucho para seguir adelante con mi proyecto de titulación.

Nombre:.....

Edad:.....

Tabulación Encuestas Plan de Negocios
---------------------------------------

Género	
Hombre	26
Mujer	24
Total	50

Edad	Hombres	Mujeres	Total
de 18 a 26 años	17	18	35
de 27 a 35 años	6	4	10
de 36 a 45 años	2	1	3
de 46 o más años	1	1	2
Total	26	24	50

1. ¿Usted toma cerveza?	Hombres	Mujeres	Total
SI	22	18	40
NO	4	6	10
Total	26	24	50

2. ¿Con que frecuencia toma cerveza?	Hombres	Mujeres	Total
Una vez al mes	5	4	9
Dos veces al mes	7	3	10
Tres veces al mes	4	1	5
Cuatro veces al mes	1	7	8
Más de cuatro veces al mes	5	3	8
Total	22	18	40

3. ¿En qué cantidad toma usted cerveza?	Hombres	Mujeres	Total
330 ml	13	14	27
750 ml	9	4	13
Total	22	18	40

4. Ordene según el nivel de relevancia el lugar donde consume cerveza (Enumere de mayor a menor; 6: mayor, 1: menor)	Hombres	Mujeres	Total
Casa	70	60	130
Bar	106	76	182
Restaurante	73	68	141
Discoteca	64	60	124
Fiestas	86	75	161
Tiendas	63	39	102
Total	462	378	840

<b>5. ¿Cuál es su gasto promedio en cerveza cada vez que consume este producto (vaso o botella de 330ml)?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Menos de un dólar	0	0	0
De \$1.00 a \$1.99	6	4	10
De \$2.00 a \$4.99	5	12	17
De \$5.00 a \$9.99	7	2	9
De \$10.00 a \$15.00	4	0	4
Total	22	18	40

<b>6. ¿Ha probado cerveza artesanal?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Si	18	17	35
No	4	1	5
Total	22	18	40

<b>7. ¿En dónde ha probado la cerveza artesanal?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Fiesta (casa)	4	2	6
Bar	15	11	26
Discoteca	0	0	0
Eventos o Ferias	4	6	10
Total	23	19	42

<b>8. ¿De qué sabor o sabores ha probado la cerveza artesanal?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Roja	15	16	31
Rubia	14	15	29
Negra	16	16	32
Chocolate	3	3	6
Limón	4	3	7
Otros	3	2	5
Total	55	55	110

<b>9. Si existiera una marca de cerveza artesanal de sabores en el mercado, ¿Estaría dispuesto a probarla?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Si	20	22	42
No	6	2	8
Total	26	24	50

<b>10. ¿Qué sabor o sabores de cerveza artesanal le gustaría que esta marca produzca?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Granadina (Cereza)	7	7	14
Jamaica	14	10	24
Frutilla	8	11	19

Plátano	2	1	3
Horchata	8	10	18
Total	39	39	78

<b>11. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto (1 vaso o botella de 330 ml)? (cerveza artesanal de sabores)</b>	Hombres	Mujeres	Total
Menos de un dólar	0	1	1
De \$1.00 a \$1.99	2	3	5
De \$2.00 a \$4.99	14	11	25
De \$5.00 a \$9.99	3	5	8
De \$10.00 a \$15.00	1	0	1
Total	20	20	40

<b>12. ¿En qué presentación le gustaría que se oferte este producto? (más de una respuesta posible)</b>	Hombres	Mujeres	Total
Botella de Vidrio	19	20	39
Botella de Aluminio	1	1	2
Botella de Plástico	0	1	1
Total	20	22	42

<b>14. ¿Por qué medios se ha enterado sobre la cerveza artesanal?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Redes Sociales	18	16	34
Ferias	7	14	21
Flyers	0	1	1
Medios masivos (televisión, radio, etc)	2	1	3
Total	27	32	59

<b>15. ¿Qué característica del producto es más importante para usted?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Marca	1	1	2
Sabor	15	19	34
Calidad	5	10	15
Presentación	7	7	14
Volumen	2	0	2
Total	30	37	67

<b>16. ¿Dónde le gustaría comprar una cerveza artesanal saborizada?</b>	Hombres	Mujeres	Total
Fiesta (casa)	1	2	3
Bar	14	11	25
Discoteca	3	2	5
Eventos o Ferias	6	11	17
Supermercado	6	8	14
E-commerce (venta por línea)	0	1	1

Total	30	35	65
-------	----	----	----

17. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre cerveza artesanal saborizada?	Hombres	Mujeres	Total
Redes sociales	17	15	32
Mail	2	4	6
Televisión	2	1	3
Radio	2	3	5
Flyers	1	3	4
Total	24	26	50

Anexo 5

Modelo Encuesta 2

### **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Carlos Francisco Burneo, soy estudiante de Ingeniería en Marketing en la Universidad de las Américas (UDLA). En este momento estoy realizando mi proyecto de titulación acerca de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal saborizada. Por favor, ayúdeme con las siguientes preguntas:

#### **Tipo de negocio**

- Bar  
 Restaurante  
 Bar-Restaurante  
 Tienda  
 Discoteca  
 Otro

#### **1. ¿Usted vende cerveza en su establecimiento?**

- Si  
 No

SI SU RESPUESTA ES NO, SIGA A LA PREGUNTA 4

#### **2. ¿Qué tipo de cerveza comercializa en su establecimiento?**

- Industrial  
 Artesanal

#### **2. ¿En promedio qué cantidad de cerveza vende por semana?**

- Menos de 10 botellas  
 de 11 a 50 botellas  
 de 51 a 100 botellas  
 de 101 botellas a más

#### **3. ¿Cuál es el gasto promedio de un cliente en cerveza cada vez que consume este producto (vaso o botella de 330ml)?**

- Menos de un dólar  
 De \$1.00 a \$1.99  
 De \$2.00 a \$4.99  
 De \$5.00 a \$9.99  
 De \$10.00 a \$15.00

#### **4. ¿Desearía vender cerveza artesanal de sabores en su establecimiento?**

- Si  No

SI SU RESPUESTA ES NO, FIN DE LA ENCUESTA

**5. ¿Qué sabor o sabores de cerveza artesanal le gustaría comercializar en su establecimiento a parte de los sabores clásicos (rubia, roja, negra)?**

- Granadina (Cereza)
- Jamaica
- Frutilla
- Plátano
- Horchata

**6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por botella de cerveza artesanal de sabores de 330ml? (negociación con el proveedor)**

- Menos de un dólar
- De \$1.00 a \$1.99
- De \$2.00 a \$4.99
- De \$5.00 a \$9.99
- De \$10.00 a \$15.00

**7. ¿Si la botella de 330 ml estaría a un costo de \$2,50 a \$3,00 por botella, qué precio establecería al público?**

- Menos de un dólar
- De \$1.00 a \$1.99
- De \$2.00 a \$4.99
- De \$5.00 a \$9.99
- De \$10.00 a \$15.00

**8. ¿En qué presentación le gustaría que se oferte este producto? (más de una respuesta posible)**

- Botella de Vidrio
- Botella de Aluminio
- Botella de Plástico

**9. ¿Qué característica del producto es más importante para usted? De mayor a menor (5 puntos: mayor, 1 puntos: menor)**

- Marca
- Sabor
- Calidad
- Presentación
- Volumen

Muchas gracias por su participación en la encuesta. Me servirá de mucho para seguir adelante con mi proyecto de titulación.

Nombre:.....

## Anexo 6

Mezcla	Concepto	Costo Unitario	Costo mensual
<b>Producto</b>	Botella 330ml	\$ 0,20	
	Tillo	\$ 0,01	
	Etiqueta	\$ 0,04	
	Cerveza 330ml	\$ 0,11+/-0,01	
<b>Precio</b>	Pedido mayor 400 botellas mensuales		
	Descuento por temporada	\$ 2,40	
<b>Plaza</b>	Distribución Cerveza (mensual)	\$0,05	
<b>Promoción</b>	Redes sociales		\$ 30,00
	Página web (dominio)		\$ 19,00
	Banner	\$25,00	
	Señales de madera	\$100,00	
	Pizarras	\$50,00	
	Vinil perforado	\$ 60,00	
	Cajas de luz	\$ 250,00	
	Habladores		\$ 10,00
	Dispensador Cerveza	\$ 850,00	
	Portavasos		\$ 5,00

## Anexo 7



Figura 14. Producto aumentado.

## Anexo 8

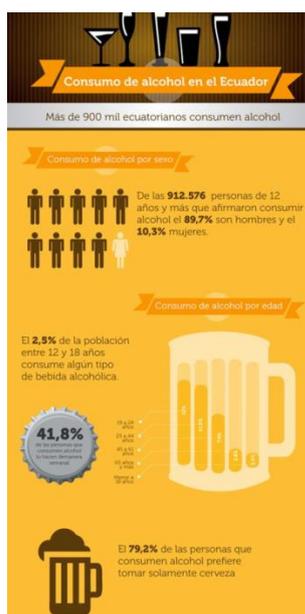


Figura 15. Consumo de alcohol en el Ecuador

Tomada de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

## Anexo 9

Tabla: Balance de obras públicas

BALANCE DE OBRAS PÚBLICAS				
Item	Unidad de medida	Especificación Técnica	Tamaño	Costo Total
<b>Establecimiento para elaboración</b>	Metros cuadrados	Lugar con ambiente seco y fresco para evitar alteraciones en el proceso	300	\$600,00 (Arriendo mensual)
<b>Bodega</b>	Metros cuadrados	Lugar para guardar la materia prima		

## Anexo 10

Tabla: Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>64.511</b>	<b>86.498</b>	<b>115.962</b>	<b>155.204</b>	<b>207.841</b>
<b>Costos</b>	<b>20.546</b>	<b>25.062</b>	<b>29.441</b>	<b>35.823</b>	<b>43.301</b>
Materia Prima e insumos	8.618	11.560	15.498	20.742	27.777
Mano de Obra Directa	5.797	6.360	6.564	7.506	7.724
Mano de Obra Indirecta	6.598	7.244	7.478	7.720	7.970
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	467	569	668	813

(-) Inventario final de Prod Terminado	<b>(467)</b>	<b>(569)</b>	<b>(668)</b>	<b>(813)</b>	<b>(983)</b>
Utilidad Bruta	43.965	61.436	86.522	119.381	164.540
Gastos Administrativos	<b>42.956</b>	<b>46.089</b>	<b>48.263</b>	<b>50.574</b>	<b>53.501</b>
Sueldos y beneficios personal administrativo	18.775	20.646	21.323	22.023	22.747
Transporte botellas	1.195	1.602	2.147	2.874	3.849
Luz	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Agua	4.800	4.963	5.132	5.306	5.487
Teléfono/Internet	720	744	770	796	823
Suministros de oficina	600	620	641	663	686
Mantenimiento de la fàbrica	1.000	1.034	1.069	1.106	1.143
Limpieza	400	414	428	442	457
Contabilidad	1.200	1.241	1.283	1.327	1.372
Seguro de incendios	120	124	128	133	137
Tanque de gas/Co2	1.440	1.489	1.540	1.592	1.646
Arriendo planta	7.200	7.445	7.698	7.960	8.230
descuentos	645	865	1.160	1.552	2.078
Depreciaciones	2.877	2.877	2.877	2.691	2.691
Amortizaciones	784	784	784	784	784
Gastos de Ventas	<b>12.410</b>	<b>13.186</b>	<b>13.610</b>	<b>14.052</b>	<b>14.509</b>
Sueldos y beneficios personal de ventas	5.797	6.360	6.564	6.774	6.992
Publicidad Varia	3.600	3.722	3.849	3.980	4.115
Redes Sociales	180	186	192	199	206
Muestras	103	95	86	81	76
Dispensador Cerveza	2.550	2.637	2.726	2.819	2.915
Portavasos	60	62	64	66	69
Habladores (mesas)	120	124	128	133	137
Total Gastos	<b>55.365</b>	<b>59.275</b>	<b>61.873</b>	<b>64.626</b>	<b>68.011</b>
Utilidad Operativa	<b>(11.400)</b>	<b>2.162</b>	<b>24.649</b>	<b>54.755</b>	<b>96.529</b>
Intereses prèstamos	3.202	2.618	1.971	1.255	461
Utilidad antes de impuestos (EBT)	<b>(14.602)</b>	<b>(456)</b>	<b>22.678</b>	<b>53.500</b>	<b>96.068</b>
Participaci3n laboral	-	-	3.402	8.025	14.410
Impuesto a la renta	-	-	5.738	13.536	24.305
UTILIDAD NETA	<b>(14.602)</b>	<b>(456)</b>	<b>13.539</b>	<b>31.940</b>	<b>57.353</b>

## Anexo 11

### Tabla: Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
Caja	24.583	6.802	3.578	13.596	31.337	65.851
Cuentas x cobrar		1.254	1.682	2.255	3.018	4.041
Inventarios MP		359	482	646	864	1.157
Inventarios Prod terminado		467	569	668	813	983
Activos corrientes	<b>24.583</b>	<b>8.882</b>	<b>6.311</b>	<b>17.164</b>	<b>36.032</b>	<b>72.032</b>

Maquinaria	25.625	25.625	25.625	25.625	25.625	25.625
Muebles y enseres	850	850	850	850	850	850
Equipos de computaciòn	560	560	560	560	560	560
Equipos de oficina	430	430	430	430	430	430
Dep. Acumulada		(2.877)	(5.754)	(8.632)	(11.322)	(14.013)
Activos Fijos netos	<b>27.465</b>	<b>24.588</b>	<b>21.711</b>	<b>18.834</b>	<b>16.143</b>	<b>13.453</b>
Activos diferidos	3.918	3.134	2.351	1.567	784	-
<b>Total activos</b>	<b>55.966</b>	<b>36.604</b>	<b>30.372</b>	<b>37.565</b>	<b>52.959</b>	<b>85.485</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>						
Cuentas por pagar local		656	879	1.179	1.578	2.113
Pasivos Corrientes	-	<b>656</b>	<b>879</b>	<b>1.179</b>	<b>1.578</b>	<b>2.113</b>
Préstamos bancarios LP	33.580	28.164	22.165	15.518	8.156	-
Pasivos a Largo Plazo	<b>33.580</b>	<b>28.164</b>	<b>22.165</b>	<b>15.518</b>	<b>8.156</b>	-
Capital social	22.386	22.386	22.386	22.386	22.386	22.386
Utilidades retenidas		(14.602)	(15.058)	(1.519)	20.838	60.985
<b>Total patrimonio</b>	<b>22.386</b>	<b>7.785</b>	<b>7.328</b>	<b>20.867</b>	<b>43.225</b>	<b>83.372</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>55.966</b>	<b>36.604</b>	<b>30.372</b>	<b>37.565</b>	<b>52.959</b>	<b>85.485</b>

## Anexo 12

### Tabla VAN y TIR

#### Cálculo de VAN y TIR en escenario ESPERADO PROYECTO

tasa de descuento LIBRE	14,23%
Valor Actual Neto VAN	20.094
Tasa Interna de Retorno TIR	21,67%
B/C	1,36
Plazo de recuperaciòn años	4,60
<b>Cálculo de VAN y TIR en escenario ESPERADO INVERSIONISTA</b>	
tasa de descuento LIBRE	25,34%
Valor Actual Neto VAN	2.950
Tasa Interna de Retorno TIR	27,51%
B/C	1,13

## Anexo 13

### Tabla: Estado de flujo de efectivo

#### ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(14.602)	(456)	13.539	31.940	57.353
(+) depreciaciòn		2.877	2.877	2.877	2.691	2.691
(+) Amortizaciòn		784	784	784	784	784
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(1.254)	(428)	(573)	(763)	(1.023)
(-) Incrementos de inventarios		(826)	(225)	(263)	(364)	(463)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		656	224	300	399	535
<b>Flujo neto de caja operativo</b>		<b>(12.366)</b>	<b>2.776</b>	<b>16.664</b>	<b>34.685</b>	<b>59.876</b>

<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(27.465)	-	-	-	-	-
Preoperaciones	(3.918)					
Flujo de caja neto por inversiones	(31.383)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Préstamos	33.580					
Aportes accionistas	22.386					
Pago de Prestamos		(5.416)	(5.999)	(6.646)	(7.362)	(8.156)
Dividendos pagados a accionistas		-	-	-	(9.582)	(17.206)
Flujo neto de caja por act. Financieras	55.966	(5.416)	(5.999)	(6.646)	(16.944)	(25.362)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	24.583	(17.781)	(3.223)	10.017	17.741	34.514
Caja al inicio		24.583	6.802	3.578	13.596	31.337
Caja Final	24.583	6.802	3.578	13.596	31.337	65.851

## Anexo 14

### Tabla: Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
	<b>Año 0</b>	
<b>INVERSIONES</b>		
Capital de Trabajo	24.583	
Maquinaria	25.625	
Muebles y enseres	850	
Equipos de computación	560	
Equipos de oficina	430	
Total activos fijos	27.465	-
Preoperacionales	3.918	
<b>TOTAL</b>	55.966	-
Inversion Acumulada	55.966	-
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Prestamos	33.580	<b>60%</b>
Accionistas	22.386	<b>40%</b>
<b>Total financiamiento</b>	55.966	

## Tabla 15

### Tabla: Proyección indicadores financieros

<b>PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>					
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>					
Utilidad bruta/ventas	68%	71%	75%	77%	79%
Costos/Ventas	32%	29%	25%	23%	21%
<b>ROA</b>					
Utilidad Neta / Activos Totales	-26%	-1%	45%	85%	108%
<b>ROE</b>					

<b>Utilidad Neta / Patrimonio</b>	<b>-65%</b>	<b>-6%</b>	<b>185%</b>	<b>153%</b>	<b>133%</b>
<b>ROI</b>					
<b>Utilidad Neta / Inversión</b>	<b>-26%</b>	<b>-1%</b>	<b>24%</b>	<b>57%</b>	<b>102%</b>
<b>RAZON DE ROTACION</b>					
<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>Ventas/Activos Fijos Netos</b>	<b>2,62</b>	<b>3,98</b>	<b>6,16</b>	<b>9,61</b>	<b>15,45</b>
<b>ROTACION DE CUENTAS X COBRAR</b>					
<b>Ventas/ Cuentas por Cobrar</b>	<b>51,43</b>	<b>51,43</b>	<b>51,43</b>	<b>51,43</b>	<b>51,43</b>
<b>ROTACION DE CUENTAS X PAGAR</b>					
<b>Costos/Cuentas por pagar</b>	<b>31,34</b>	<b>28,50</b>	<b>24,97</b>	<b>22,70</b>	<b>20,49</b>
<b>LIQUIDEZ</b>					
<b>Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes</b>	<b>13,55</b>	<b>7,18</b>	<b>14,56</b>	<b>22,83</b>	<b>34,09</b>

## Anexo 16

Tabla: Capital de trabajo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>	2.473	3.720	4.365	4.516	5.010	5.161	5.161	5.655	5.806	6.301	6.946	7.591
<b>EGRESO</b>												
Materia Prima	1.027	1.233	1.438	1.438	1.644	1.644	1.644	1.849	1.849	2.055	2.260	2.466
Mano de Obra directa	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483
M.O.I	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Gastos Adm.	3.544	3.536	3.676	3.344	3.449	3.684	3.351	3.456	3.357	3.696	3.469	3.375
Gastos de Ventas	1.719	798	798	1.436	798	798	1.436	798	798	798	1.436	798
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	-	-	-2.580	-2.735	-1.914	-1.998	-2.302	-1.480	-1.231	-1.280	-1.251	-81
	<b>4.850</b>	<b>2.880</b>										
Caja Inicial		-	-7.730	-10.310	-13.045	-14.959	-16.957	-19.259	-20.739	-21.970	-23.251	-24.502
		4.850										
Caja Final	-	-	-10.310	-13.045	-14.959	-16.957	-19.259	-20.739	-21.970	-23.251	-24.502	<b>-24.583</b>
	4.850	7.730										

## Anexo 17

Tabla: Flujo de Caja

### Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		64.511	86.498	115.962	155.204	207.841
<b>UTILIDAD NETA</b>		(14.602)	(456)	13.539	31.940	57.353
<b>(+) Depreciaciones y amortizaciones</b>		3.661	3.661	3.661	3.474	3.474
<b>(-) Amortización del capital</b>	-	(5.416)	(5.999)	(6.646)	(7.362)	(8.156)
<b>(-) pago de intereses</b>		(3.202)	(2.618)	(1.971)	(1.255)	(461)
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(22.386)	(19.558)	(5.413)	8.582	26.796	90.245