



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR UBICADO EN LA  
PARROQUIA DE JIPIJAPA DE LA CIUDAD DE QUITO QUE EXPENDE  
BEBIDAS ALCOHÓLICAS DE FORMA INVERSA EN EL VASO.



AUTOR

Edison David Mejía Chauvin

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR UBICADO EN LA  
PARROQUIA DE JIPIJAPA DE LA CIUDAD DE QUITO QUE EXPENDE  
BEBIDAS ALCOHÓLICAS DE FORMA INVERSA EN EL VASO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniería Comercial con Mención en Administración  
de Empresas

Profesor guía

Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Edison David Mejía Chauvin

Año

2018

## 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".

---

Diana Carolina Lascano Lozada

180379413-8

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de un bar ubicado en la parroquia de Jipijapa de la ciudad de Quito que expende bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso, de Edison David Mejia Chauvin, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Angelina Alexandra Beltrán Vega

070302058-6

## 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”.

---

Edison David Mejía Chauvin

171742806-2

## RESUMEN

El Plan de negocio para la creación de Cheers bar ubicado en la parroquia de Jipijapa que expende bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso tiene como objetivo principal demostrar tanto la viabilidad comercial, como la financiera del negocio. Además, se busca satisfacer las necesidades de recreación y sociabilización buscadas por las personas del segmento de mercado seleccionado mediante la innovación de la máquina dispensadora *Bottoms up* la cual tiene un contrato de exclusividad para uso en la ciudad de Quito.

Para lograrlo se utilizó el análisis de entorno externo (PEST) y el análisis de la industria (PORTER), los cuales demostraron la existencia de mayor cantidad de oportunidades que de amenazas para la creación de un negocio en esta industria.

Mediante el análisis del cliente, el cual se basa en la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa; se determinó el nivel de aceptación en los consumidores potenciales, los comportamientos y características del segmento de mercado meta.

Después de determinar la existencia de una clara oportunidad de negocio y basado en resultados del análisis del cliente se implementó el plan de marketing con una propuesta de valor sostenible durante un mínimo de cinco años y la mezcla de marketing adecuado para lograr llegar a la mayor cantidad de mercado objetivo.

Además, se crea una propuesta de filosofía apta para el negocio planteado, se determina una estructura organizacional acorde al tamaño y tipo de negocio; se detalla los procesos necesarios para su funcionamiento y la cadena de valor implementada. Todo esto, tomando en cuenta un análisis comparativo con empresas de la misma industria.

Finalmente, basándose en la evaluación financiera, la cual toma en cuenta proyecciones, estructura de capital, criterios de evaluación e índices financieros

se estableció la viabilidad del proyecto durante el tiempo de operaciones que es de un lustro.

## **ABSTRACT**

The business plan for the creation of “Cheers Bar”, located in Jipijapa, that will sell alcoholic drinks in an upside down glass, has as main objective to prove the commercial viability, for example the finance of the business. In addition, it is looking to satisfy the needs of recreation and socialization sought by people that belong to the market segment, selected through the innovation of the dispensing machine “BOTTOMS UP”, which has an exclusive contract for use in Quito.

To achieve this, we use the PEST and PORTER analysis, and both of them proved the existence of greater opportunities than weakness, for the creation of a good business in this industry.

Through the client’s essay, which is based in the qualitative and quantitative research, it was determined the level of acceptance in the potential consumers, their behaviors and characteristics.

After determining the existence of a clear business opportunity, and based in the results of the client’s analysis, it was implemented the marketing plan, with a sustainable value approach during a minimum time of five years, the right marketing mix to achieve the most quantity of target market.

In addition, a business philosophy proposal suitable to the business raised was created, an organizational structure was determined according to the size and type of business, it was detailed the necessary processes for the bar operation and the value chain implemented. All this considering the comparative analysis with companies of the same industry.

At last, based on the financial evaluation, the one that takes into account, projections, capital structure, evaluation criteria and financial ratings, the viability of the project is established during a period of five years.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Justificación del trabajo .....	1
1.2	Objetivos .....	1
1.2.1	Objetivo General del trabajo .....	1
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo .....	1
2	ANÁLISIS ENTORNOS .....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo .....	3
2.1.1.1	Contexto político .....	3
2.1.1.2	Contexto económico .....	4
2.1.1.3	Contexto social.....	6
2.1.1.4	Contexto tecnológico.....	7
2.1.2	Análisis de la industria .....	8
2.1.2.1	Poder de negociación de los Clientes .....	8
2.1.2.2	Poder de negociación de los Proveedores.....	9
2.1.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	9
2.1.2.4	Amenaza de productos sustitutos .....	10
2.1.2.5	Rivalidad entre los competidores .....	11
2.2	Análisis interno .....	12
2.3	Conclusiones.....	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1	Objetivo general .....	14
3.2	Objetivos específicos .....	14
3.3	Determinación de la muestra .....	14
3.4	Investigación cualitativa .....	15

3.4.1	Focus group.....	15
3.4.2	Entrevistas a expertos .....	16
3.4.2.1	Entrevistas 1 .....	16
3.4.2.2	Entrevista 2 .....	17
3.5	Investigación cuantitativa .....	18
3.5.1.1	Encuestas .....	18
3.6	Conclusiones.....	19
<b>4</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>21</b>
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	21
<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETNIG .....</b>	<b>24</b>
5.1	Estrategia general de marketing .....	24
5.1.1	Mercado Objetivo.....	24
5.1.2	Propuesta de valor.....	25
5.2	Mezcla de marketing .....	26
5.2.1	Producto .....	26
5.2.1.1	Atributos.....	26
5.2.1.2	Descripción de producto .....	29
5.2.1.3	Branding.....	30
5.2.1.4	Logotipo y Slogan .....	30
5.2.1.5	Empaque o presentación .....	31
5.2.1.6	Etiquetado.....	31
5.2.1.7	Soporte .....	31
5.2.2	Precio.....	32
5.2.2.1	Costo de venta.....	32
5.2.2.2	Estrategia de precios .....	32
5.2.2.3	Estrategia de entrada.....	33
5.2.2.4	Estrategia de ajuste .....	34
5.2.3	Plaza.....	34

5.2.3.1	Estrategia de distribución.....	34
5.2.3.2	Punto de venta.....	34
5.2.3.3	Estructura del canal de distribución .....	34
5.2.3.4	Canal de distribución.....	35
5.2.4	Promoción.....	35
5.2.4.1	Estrategia de promoción .....	35
5.2.4.2	Publicidad .....	35
5.2.4.3	Promoción de ventas .....	36
5.2.4.4	Relaciones públicas .....	37
5.2.4.5	Fuerza de ventas .....	37
5.2.4.6	Marketing directo.....	37

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

### ORGANIZACIONAL..... 38

6.1	Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.1.1	Visión.....	38
6.1.2	Misión .....	38
6.1.3	Objetivos.....	38
6.1.3.1	Objetivos a mediano plazo.....	38
6.1.3.2	Objetivos a largo plazo.....	38
6.2	Plan de Operaciones.....	39
6.2.1	Mapa de procesos .....	39
6.2.2	Descripción de los procesos .....	39
6.2.2.1	Procesos de producción.....	39
6.2.2.2	Procesos de servicio .....	41
6.2.3	Cadena de valor .....	42
6.3	Estructura Organizacional.....	43
6.3.1	Organigrama y descripción de puestos.....	43
6.3.2	Estructura legal de la empresa .....	45
6.3.3	Análisis comparativo con empresa de la industria .....	45

7	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	47
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.3.1	Estado de resultados .....	48
7.3.2	Estado de situación financiera .....	49
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4	Flujo de caja .....	50
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	50
7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.....	50
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento .....	50
7.4.3	Criterios de valoración .....	51
7.5	Índices financieros .....	52
7.5.1	Razones de liquidez.....	52
7.5.2	Razones de apalancamiento .....	52
7.5.3	Razones de actividad.....	52
7.5.4	Razones de rentabilidad .....	52
8	CONCLUSIONES GENERALES .....	54
	REFERENCIA .....	56
	ANEXOS .....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Proyecciones de crecimiento de PIB real de América Latina y el Caribe .....	5
Tabla No. 2: Producto interno bruto- 2014 a 2017 .....	5
Tabla No. 3: Costos año 1 .....	32
Tabla No. 4: Precios de productos por cantidad.....	33
Tabla No. 5: Gastos publicidad .....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: <i>Bottoms up</i> .....	28
Figura No. 2: Logotipo y Slogan .....	30
Figura No. 3: Vaso .....	31
Figura No. 4: Canal de distribución .....	35
Figura No. 5: Mapa de procesos .....	39
Figura No. 6: Flujograma de proceso de producción.....	40
Figura No. 7: Flujograma de proceso de servicio .....	42
Figura No. 8: Cadena de valor .....	43
Figura No. 9: Organigrama de la empresa .....	45

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Según la Organización Mundial de la Salud, el consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador es muy elevado, encontrándose entre los primeros diez países de América Latina. Su consumo per cápita por año es de 7,2 litros, siendo la bebida alcohólica de mayor consumo la cerveza (67%), el porcentaje restante se reparte entre licores como ron, vodka y vino (OMS, 2018).

Según datos del Estudio Epidemiológico Andino sobre el consumo de drogas en la población universitaria de Ecuador, se observa que el 51,5% de estudiantes universitarios consumen bebidas alcohólicas mensualmente, de los cuales el 33,1% lo hacen en cantidades que califican en uso riesgoso o perjudicial (Estudio Epidemiológico Andino, 2016).

Claramente en Ecuador existe un amplio mercado para la preparación y comercialización de bebidas alcohólicas, debido al consumo habitual de este tipo de bebidas, siendo los jóvenes universitarios el grupo de mayor consumo, sobre todo de cerveza, ron y vodka.

Indudablemente en el país existen muchos locales dedicados a la venta de licor, sin embargo, ninguno de ellos cuenta con elemento innovador al servir bebidas alcohólicas, simplemente lo hacen de la forma tradicional. Por esta razón, el plan de negocios plantea realizar un bar dedicado a expender bebidas alcohólicas de desde la parte inferior del vaso. Con esta manera de hacerlo se brindará un producto llamativo y único a las personas que buscan un lugar diferente para divertirse y sociabilizar.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General del trabajo

Establecer la viabilidad financiera y comercial en un lapso de cinco años de un bar ubicado en la parroquia de Jipijapa de la ciudad de Quito.

### 1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno externo, y de la industria para determinar la sustentabilidad del negocio.
- Generar una propuesta de valor que diferencie y caracterice el negocio basada en la investigación cuantitativa y cualitativa de los clientes.
- Determinar la oportunidad de negocio basada en el análisis externo, de la industria y la investigación de mercado.
- Crear un plan de marketing con el cual se genere una propuesta de valor.
- Elaborar una propuesta filosofía y estructura organizacional, utilizando un plan de operaciones que sirvan de guía para realizar los procesos internos del negocio.
- Determinar la viabilidad del proyecto por medio de una evaluación financiera.

## 2 ANÁLISIS ENTORNOS

En este capítulo se revisa los factores del entorno externo (PEST) y el análisis de la industria (PORTER) para determinar si existe viabilidad comercial al ingresar a esta industria.

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo

##### 2.1.1.1 Contexto político

En los últimos 10 años el país atravesó cambios en la estructura política. La consulta popular de 2011 en la pregunta 7 que se refiere a la prohibición de juegos de azar con fines de lucro prohibió las salas de juego y casinos donde habitualmente se consumía bebidas alcohólicas. (Función judicial, 2011). Según el Acuerdo Ministerial 1470 el expendio de bebidas alcohólicas por parte de bares se puede realizar de lunes a jueves hasta las 00h00, viernes y sábado hasta las 02h00 y los domingos queda prohibido. (Acuerdo Ministerial 1470, 2014).

Además, en el 2016, mediante un Acuerdo Ministerial la venta de bebidas alcohólicas los domingos volvió a estar permitida en locales de categoría 5 y 6, es decir tiendas, micromercados, etc. Estos locales tienen horario de atención desde 06h00 hasta 00h00 pero no se puede consumir bebidas alcohólicas ni de moderación en su interior (Ministerio del Interior, 2016).

Desde enero del 2017 entró en vigor el acuerdo comercial con la Unión Europea, donde se eliminó los aranceles de manera inmediata para importaciones de todo tipo de licores incluida la cerveza. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017). Antes del acuerdo, según la resolución 63 del Comité de Comercio Exterior, las bebidas alcohólicas pagaban un arancel mixto de 1% y veinte y cinco centavos (\$0,25) por cada grado alcohólico, además del impuesto a consumos especiales (ICE) y el impuesto al valor agregado (IVA) (Ocaru, 2016). Por lo que gracias al acuerdo se logró reducir a la mitad el precio que pagan los consumidores según Felipe Cordovez, presidente de la Asociación de Importadores de Licores.

Las importaciones de licor en 2016 fueron casi 25 millones de dólares, mientras que, en 2017, gracias a la disminución de salvaguardias y el Acuerdo Comercial con la Unión Europea se logró más de 52 millones de ingresos.

En 2014 el SRI implementó un proyecto de medición, marcación y rastreo de cigarrillos y bebidas alcohólicas llamado SIMAR. (SRI, 2014), con el fin de combatir la evasión, el contrabando, la subfacturación, la adulteración y la competencia desleal, además de detectar productos de dudosa procedencia que afectan la salud o la vida de los ciudadanos. (SIMAR, 2017). Más de 743 millones de cerveza y 36,7 millones bebidas alcohólicas están marcados, gracias al Sistema de Identificación, Marcación, Autenticación, Rastreo y Trazabilidad Fiscal. (SIMAR, 2018).

Empresas como Cervecería Nacional realizan campañas para el consumo moderado de bebidas alcohólicas, la campaña Moderafest busca reducir los efectos nocivos que ocasionan el consumo irresponsable. (Cervecería Nacional, 2018). Además, desde 2014 la Organización Panamericana de Salud busca fomentar el consumo moderado de bebidas alcohólicas y un estilo de vida más saludable. Según la Organización Panamericana de Salud los principales órganos que se dañan por el consumo excesivo de bebidas alcohólicas son: el cerebro, el cual pierde capacidad de memoria, concentración y autocontrol; y el riñón, el cual limita la función de mantener la cantidad óptima de agua en el cuerpo y la busca en otras partes del organismo. (OPS, 2014).

#### 2.1.1.2 Contexto económico

Ecuador tiene un PIB de 98 millones de dólares y un PIB per cápita de 11.109 dólares a paridad de poder adquisitivo (FMI, 2017). En 2017 el país se recuperó más rápido de lo previsto, creciendo 2,7% y aunque en los próximos dos años se proyecta seguir creciendo, será de forma más desacelerada, siendo Ecuador, uno de los pocos países de la región en el que desacelerará su crecimiento, como se puede observar en la tabla 1 (FMI, 2018).

La inflación promedio de los últimos diez años es de 3,64% anual, sin embargo, al mes de febrero del 2018 es de -0,14%, la más baja en nueve años, logrando

precios menores de los productos, por ello, el valor de la canasta básica se sitúa en \$710,46 y los ingresos familiares promedio \$720,53 (tomando en cuenta una familia de cuatro miembros con 1,6 perceptores), lo que significa que se cubre por completo (101,42%) el valor de la canasta. (Ecuador en Cifras, 2018).

Tabla No. 1: Proyecciones de crecimiento de PIB real de América Latina y el Caribe

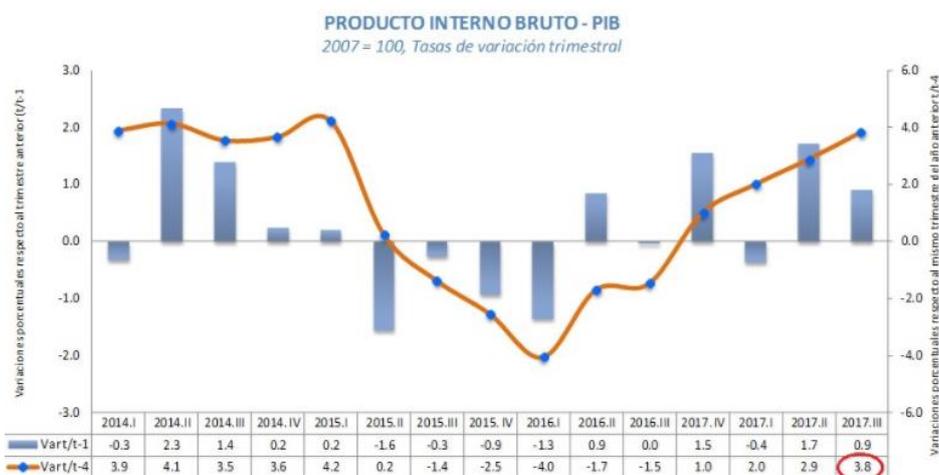
	2016	Est. 2017	Proyecciones	
			2018	2019
<b>América Latina</b>				
Argentina	-2,2	2,8	2,5	2,8
Brasil	-3,5	1,1	1,9	2,1
Chile	1,6	1,7	3,0	3,2
Colombia	2,0	1,7	3,0	3,6
Ecuador	-1,6	2,7	2,2	1,7
México	2,9	2,0	2,3	3,0
Perú	4,0	2,7	4,0	4,0
Venezuela	-16,5	-14,0	-15,0	-6,0

Tomado de Ecuador en Cifras

La tasa de pobreza por ingresos en zona urbana disminuyó de 15,7% a 13,2% en el 2017 (Ecuador en Cifras, 2017) y la tasa global de participación laboral (PEA/PET) se ubicó en 68,9% lo que refleja una oferta laboral sostenida en los meses anteriores esta tasa se ha mantenido en valores similares.

La tasa de desempleo en Ecuador fue de 5,2% en septiembre del 2017, además, el subempleo en zona urbana llegó al 19,3% en la misma fecha, del cual el 44,5% son asalariados. La mayor cantidad de desempleo se encuentra en las principales ciudades: Quito y Guayaquil. (Ecuador en Cifras, 2017).

Tabla No. 2: Producto interno bruto- 2014 a 2017



Tomado de Banco Central del Ecuador

En la tabla 2, se puede observar que el crecimiento económico desde inicios de 2016 Ecuador ha tenido un incremento sostenido llegando a 3,8% en el tercer trimestre de 2017, esto se debe en gran parte por el consumo de los hogares, el cual creció a 5,3% gracias a créditos para consumo y actividades productivas, mayor nivel de remesas e ingresos por turismo. (INEC, 2017).

En los últimos años, los ingresos del consumidor se han aumentado considerablemente ya que el ingreso total promedio mensual en Ecuador en la zona urbana es de 1.046,30 dólares de los cuales se gastan en promedio 943,20 dólares. Por lo que, el 58,8% está en capacidad de ahorrar. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

En 2017 Ecuador importó 52,7 millones de dólares por concepto de bebidas alcohólicas, de los cuales 11 millones tuvieron origen en Reino Unido, su principal socio comercial, del cual se importa el 20,8% del valor total, seguido de Chile (17,4%), Perú (14,7%), México (11,2%) y Argentina (8,7%). (Trademap, 2017).

En cuanto a financiamiento para las empresas, la Corporación Financiera Nacional (CFN) lo hace desde los 50,000 hasta los 25 millones de dólares por sujeto a crédito. Se benefician personas naturales y jurídicas hasta el 100% de financiamiento. (CFN, 2017). Lo cual es beneficioso para los microempresarios que desean lograr la creación de un nuevo negocio, si además tomamos en cuenta que la tasa de interés activa efectiva referencial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es de 10,38% anual y la tasa máxima es de 11,83% anual. (BCE, 2018).

#### 2.1.1.3 Contexto social

Ecuador tiene una población de cerca de 16,5 millones según el Fondo Monetario Internacional (FMI). El coeficiente de Gini en 2017 se encuentra en 0,459, lo cual indica que la desigualdad por ingresos está en disminución ya que en 2016 fue de 0,466. (Ecuador en Cifras, 2017). En los últimos cinco años más de 35 mil personas obtuvieron título de cuarto nivel lo que indica que el nivel educativo del

país está mejorando, a su vez se tiene una lucha constante contra el analfabetismo. (SNIESE, 2018).

En un estudio de Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO) se determinó que el 71% de personas en el Ecuador consumen bebidas alcohólicas. Según la encuesta de condiciones de vida del 2014, los factores socioeconómicos son muy relevantes en el consumo de bebidas alcohólicas ya que entre mayor sea el quintil por ingresos, también será mayor el consumo de bebidas alcohólicas. (Ecuador en Cifras, 2015).

Además, el 58,2% de estudiantes universitarios reconoce tener dos o más amigos o familiares que consumen alcohol en exceso frecuentemente. (Estudio Epidemiológico Andino, 2016).

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en Ecuador se consume 7,2 litros de alcohol al año, ubicando al país en el noveno puesto de mayor consumo de Latinoamérica, siendo la cerveza la bebida de mayor consumo (OPS, 2014). Sumado a esto, las personas de entre 25 y 59 años que consumen alcohol regularmente inician a ingerir bebidas alcohólicas a edades tempranas por lo que las personas de entre 19 y 24 años son el grupo que más bebidas alcohólicas consume, sobre todo de cerveza. (Ecuador en Cifras, 2017).

La ley de gestión ambiental señala que la evaluación del impacto ambiental toma en cuenta los efectos causados a la población humana y las condiciones de tranquilidad pública tales como: ruidos, vibraciones, olores, emisiones luminosas y cambios térmicos. (Ministerio del Ambiente, 2004).

#### 2.1.1.4 Contexto tecnológico

El ministerio de telecomunicaciones promueve el uso de tecnologías de la información por medio de cursos de manejo de internet y dotación de equipos tecnológicos. En seis años se pasó de 6 de cada 100 personas a 60 de cada 100 personas con acceso a internet en el país. Además, se invirtió 1,88% del PIB (1900 millones) en tecnología e innovación. Se ha facilitado también la importación de equipos nuevos para que la producción de las industrias ecuatorianas se maximice. (Ministerio de Telecomunicaciones, 2017).

Esto es muy beneficioso para las empresas públicas y privadas ya que permite que las personas estén más conectadas y por ende la información se obtenga en menos tiempo.

### 2.1.2 Análisis de la industria

Los bares tienen como principal giro de negocio la preparación y comercialización de bebidas alcohólicas, por lo que según la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) se sitúa por su sección, división, grupo, clase y subclase de la siguiente manera.

Sección: I Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.

División: I56 Servicio de alimento y bebida

Grupo: I563 Actividades de servicio de bebidas.

Clase: I5630 Actividades de servicio de bebidas.

Subclase: I5630.01 Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelerías, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecerías y pubs.

#### 2.1.2.1 Poder de negociación de los Clientes

Los clientes tienen un poder de negociación medio-alto ya que los precios que están dispuestos a pagar son medios, debido a que existen locales similares donde pueden comprar y consumir productos de esta industria con la mayoría de los atributos que ellos buscan; estos atributos son: precio bajo, calidad del producto, buen servicio, ambiente del lugar y ubicación. En Quito, según la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico existen registrados desde el 2017 un total de 279 bares y 2294 restaurantes. (Quito Turismo, 2018).

Los clientes que consumen bebidas alcohólicas en exceso gastan mayor cantidad de dinero en estas bebidas y buscan un equilibrio en precio-cantidad. En Ecuador existe un gran potencial de consumo ya que una persona en promedio consume 7,2 litros de alcohol al año, ubicando al país en el noveno puesto de mayor consumo de Latinoamérica, siendo la cerveza la bebida más

consumida (OPS, 2014). El consumo de estas bebidas se ha incrementado en estudiantes universitarios 13 puntos en los últimos 7 años, situándose en el 51,5%, del cual el 33,1% de los universitarios tiene un consumo en cantidades perjudiciales, este valor es ligeramente menor al de años previos. (Estudio Epidemiológico Andino, 2016).

#### 2.1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores

El CIIU de los proveedores es G4630.95 (Venta al por mayor de bebidas alcohólicas), en el cual existen 69 empresas autorizadas para vender bebidas alcohólicas al por mayor dentro de Ecuador; por lo que el poder de negociación de los proveedores es medio debido a que existe gran cantidad de empresas dedicadas a proveer los insumos necesarios para la realización de cocteles, como Ambassador Licores y Licores EDCA, dos importantes distribuidores a nivel nacional. Sin embargo, hay pocas empresas que se encargan de producir y distribuir cerveza, por lo que necesariamente se debe acudir a ellas, al ser la cerveza un insumo indispensable en la industria. Los principales distribuidores de cerveza en Ecuador son Cervecería nacional y Ambev Ecuador los cuales tienen en su portafolio las marcas: Pilsener, Club, Brahma, Budweiser y Corona respectivamente, estas distribuidoras representan más del 99% del mercado de cerveza.

En esta industria se acostumbra a hacer compras en cantidades grandes, ya que, el precio de los productos tiene descuento dependiendo el volumen del pedido y la frecuencia de compra.

#### 2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada para la industria son medias ya que se puede encontrar empresas ya posicionadas con precios bajos debido al volumen de venta que manejan y a la reducción de precios en importaciones de licores desde Europa. Es el caso de Shotme, el cual ha puesto sucursales en varios puntos de Quito y tiene diferenciación de producto: platos y bebidas características de su marca, con las cuales llama la atención de nueva clientela.

La amenaza potencial de competidores nuevos es media, debido a la inversión necesaria, a la existencia de economías a escala externas las cuales ayudan a los negocios existentes a mantener costes de producción bajos y la diferenciación difícil de conseguir ya que se necesita posicionar una marca en la mente del consumidor con una ventana competitiva sustentable.

La industria de los bares cuenta con una gran cantidad de productos que pueden ser producidos y comercializados fácilmente, por lo cual resulta muy difícil ingresar exitosamente a la industria sin una diferenciación clara.

La inversión necesaria para ingresar en la industria es media, ya que se necesitan maquinarias y cumplir con varios requisitos, los cuales son: Solicitud para otorgamiento del Permiso de Funcionamiento y formulario de datos personales del propietario y administrador, contar con Registro Único de Contribuyentes (RUC), informe de inspección del establecimiento, comprobante de ingreso por Recuperación de Costos por concepto de otorgamiento de Permisos de Funcionamiento, declaración juramentada que exprese el cumplimiento del permiso de Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario, Patente Municipal, Permiso de Uso de Suelo y permiso del Cuerpo de Bomberos. (Acuerdo Ministerial 5910, 2015).

Existen políticas que prohíben a la industria realizar ventas, sea por la edad o por la ubicación del local: no se puede expender bebidas alcohólicas a menores de edad; ni a un mínimo de 200 metros de una institución educativa y de salud. (Ordenanza Municipal 0190, 2006). Lo cual es una barrera de entrada a nuevos competidores que no cumplen dichos requisitos.

#### 2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En este mercado los productos sustitutos son bajos debido a que entre los existentes se encuentran cafeterías, los cuales tienen el CIIU I5630.02, que hace referencia a la actividad de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: cafés, tiendas de jugos de fruta, etcétera. En estos negocios su principal giro es la comida, mientras que las bebidas alcohólicas son solo un aditivo que ofrecen.

Las licorerías con CIIU G4711.01 el cual se refiere a la venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco. Estos negocios venden el producto a menor precio, pero no brindan un lugar confortable para consumirlo.

Sin embargo, el producto sustituto más importante que existe son los pubs (tienen el mismo CIIU de los bares), los cuales tienen similitudes con los bares, al enfocarse ambos en la venta de bebidas alcohólicas, aunque, los pubs normalmente tienen precios más elevados al incurrir en mayores gastos por su enfoque de negocio. Los pubs tienen un menú amplio de comidas y bebidas, la atención se realiza mediante meseros y la estancia de los clientes suele ser prolongada. En cambio, en los bares, el consumidor se acerca a la barra a realizar el pedido y el mismo lo lleva a la mesa, además el tiempo de permanencia del cliente es menor.

Los productos sustitutos son una amenaza menor en esta industria, ya que ningún producto sustituto cumple con la mayoría de los atributos que el consumidor desea y en caso de optar por alguno de ellos sería por la falta de disponibilidad inmediata del producto original.

#### 2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores

El CIIU de los competidores es el mismo que del negocio (I5630.01) ya que aquí se encuentran diversos tipos de locales como las cervecerías, las cuales compiten directamente con los bares; de este tipo de negocios existen 62 locales, las cuales son pequeñas o microcervecerías en la provincia de Pichincha. Sumado a esto están los 279 bares existentes en la ciudad de Quito.

Esta industria se encuentra rodeada de mucho mercado potencial ya que existe un gran número de empresas que se dedican a esta actividad en Quito. Además, las barreras de salida son bajas, ya que sus activos se liquidan a un precio alto, no tienen mayor compromiso a largo plazo con el consumidor y no existen restricciones legales para salir.

Esta industria compite de manera intensa y profunda, por lo que puede parecer menos atractiva, sin embargo, gracias a la gran demanda de estos productos, si

se utiliza estrategias agresivas e innovadoras, como utilizar una máquina especializada en servir bebidas alcohólicas desde la parte inferior del vaso la industria puede ser muy atractiva para invertir.

## 2.2 Análisis interno

Como se puede observar en la matriz de factores externos (Anexo 1). El valor de 286 está sobre el valor ponderado promedio lo que significa que el proyecto es viable tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que afronta este mercado. La principal oportunidad es la alta afluencia de personas jóvenes a bares, sin embargo, esto se ve amenazado por la cantidad de locales similares existentes.

## 2.3 Conclusiones

Con la realización del análisis PEST, las cinco fuerzas de PORTER y basándose en los resultados de la matriz de fuerzas externas (EFE), se puede concluir que:

- El 71% de personas en el Ecuador consumen bebidas alcohólicas de los cuales la mayoría son jóvenes de entre 19 y 24 años. Además, los quintiles más altos consumen en mayor medida bebidas alcohólicas.
- Las actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato tales como bares, cervecerías y coctelerías tienen grandes oportunidades de seguir creciendo ya que los nuevos acuerdos Comerciales con la Unión Europea permiten importar el licor a un precio menor. Las importaciones en el último año se duplicaron debido al tratado de la Unión Europea y la disminución de salvaguardias, siendo el principal socio comercial el Reino Unido.
- En Ecuador el consumo de bebidas alcohólicas es muy alto, una de las razones es la de presión social para consumir sobre todo cerveza. Los locales de este tipo que cumplen con los atributos buscados por el consumidor son los que logran mayor afluencia de clientes.
- Ningún producto sustituto cumple con todos los atributos que el consumidor desea y si el consumidor lo utiliza es por falta de

disponibilidad inmediata del producto original. Además, los bares existentes tienen poco valor agregado en servicio y tecnología.

- Las facilidades gubernamentales para obtención de préstamos ayudan a que los potenciales empresarios tengan menos dificultades para la creación de sus negocios.
- Existe gran competencia, debido a las cervecerías y otros bares, lo cual hace indispensable la innovación para que sea atractiva cualquier inmersión en la industria, ya que los consumidores son exigentes y tienen requerimientos claros de lo que buscan y como lo buscan. Además de que la competencia actual tiene precios bajos por el posicionamiento de la marca.
- Los ingresos del consumidor aumentaron considerablemente, dándoles mayor capacidad de ahorro y por ende pueden incurrir en gastos para su recreación.
- La venta de bebidas alcohólicas está regulada por leyes que permiten la venta solamente en horarios establecidos. Además, prohíbe la venta a menores de edad y a una distancia menor de 200 metros de centros educativos o de salud.
- La Organización Panamericana de Salud busca la concientización de los efectos dañinos que produce el consumo excesivo de bebidas alcohólicas en la salud y motiva a las personas a llevar un estilo de vida saludable.
- El precio de compra a los proveedores depende del volumen y la frecuencia del pedido y al ser pocos proveedores se negocia bajo los términos del proveedor escogido.

### 3 ANALISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se determina el mercado meta y se realiza una investigación cualitativa y cuantitativa para determinar si existe demanda hacia el producto y cuáles son los atributos requeridos del mismo.

#### 3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de aceptación en los consumidores potenciales de un bar que expende bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso.

#### 3.2 Objetivos específicos

Determinar el segmento de mercado al cual le atrae el consumo de bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso.

Conocer los comportamientos y características del segmento de mercado para entregar los atributos necesarios en un bar que expende bebidas alcohólicas de forma inversa.

Identificar la ubicación ideal para un bar orientado al segmento de mercado encontrado.

Definir los medios de promoción adecuados para comunicar sobre el producto a los posibles consumidores.

Identificar el precio óptimo para la venta del producto que el posible consumidor estaría dispuesto a pagar.

#### 3.3 Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra se segmenta primero geográficamente: en la provincia de Pichincha hay 2.576.287 habitantes, de los cuales 1.619.146 viven en la ciudad de Quito y 1.607.734 lo hace en la zona urbana. Después, se realiza la segmentación demográfica por edades entre 18 y 24 años en la zona urbana de Quito es de 156.575 (INEC, 2010). La segmentación psicográfica se orienta al estrato B con 22,8% (INEC, 2010), es decir 35.699 habitantes. Tomando en cuenta el análisis conductual, tenemos que el 78% consume más

de seis bebidas alcohólicas mensuales por lo que 27.845 personas es nuestro mercado meta (Anexo 2).

### 3.4 Investigación cualitativa

#### 3.4.1 Focus group

El focus group se realizó en Quito, sector Jipijapa, Universidad de las Américas, el jueves 7 de diciembre del 2017 con la presencia de ocho participantes que consumen bebidas alcohólicas y están en un rango de edad de 19 y 24 años, con una duración de 60 minutos. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

Muchos de los participantes piensan que las bebidas alcohólicas es una manera muy común de recreación, sociabilizar, desestresarse y darse un tiempo libre para distracciones. Además, agregaron que su consumo socialmente es bien visto. Creen que el consumo sí ha aumentado tanto en cantidad de productos y en la frecuencia de uso, ya que muchos dicen consumir bebidas alcohólicas más de dos veces semanales en cantidad excesivas sobre todo en fiestas, bares, discotecas, y reuniones.

Las personas que más consumen este producto son las jóvenes, en especial los universitarios, los cuales consumen grandes cantidades de cerveza y en ocasiones bebidas con mayor cantidad de alcohol como ron y vodka. Algunas personas prefieren al momento de escoger la bebida su precio, sin embargo, todos estuvieron de acuerdo que lo esencial es que tenga un buen sabor. Económicamente coincidieron que la cerveza es el producto más barato por precio de botella, aunque necesitan comprar una mayor cantidad de botellas ya que su nivel de alcohol es considerablemente más bajo que bebidas como el ron y vodka. Por ello, tomando en cuenta que la cerveza necesita ser consumida en mayor cantidad, estuvieron de acuerdo que lo mejor económicamente es consumir moderadamente cerveza y en caso de querer seguir ingiriendo bebidas alcohólicas, hacerlo con una bebida de mayor grado alcohólico es mejor.

Aunque se topó el tema de presión social para el consumo de bebidas alcohólicas, creen que es un hecho que ya no se da tanto, debido a que en la

actualidad las personas son más seguras de sí mismas y deciden hacer lo que en verdad desean. Por lo que creen que sí hay conformidad con su consumo, ya que las personas que lo hacen buscan estar en un ambiente divertido y ameno, donde se puede sociabilizar con mayor facilidad. Las marcas más conocidas también son las que más se consumen, en el caso de cerveza es Pilsener y Brahma, en el de ron es Estelar y Abuelo y en el de vodka Iova y Ruskaya.

Las desventajas que tienen las bebidas alcohólicas son la falta de capacidades motrices si se consume en exceso y no poder conducir, sumado a que al día siguiente muchos tienen resaca, la cual consiste en dolores de cabeza, náuseas y malestar en general.

### 3.4.2 Entrevistas a expertos

#### 3.4.2.1 Entrevistas 1

La entrevista al primer experto se realizó en Quito, sector Jipijapa, local “John Spanish”, el lunes 11 de diciembre del 2017 con una duración de 20 minutos a Gustavo Barriga, accionista y administrador del local, el cual tiene experiencia en la parte administrativa de negocios orientados a la venta de bebidas alcohólicas, negociar con proveedores, fijar precios y supervisar calidad de productos y servicio. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

El señor Gustavo Barriga considera que las bebidas alcohólicas son un producto muy consumido, sobre todo por grupos de personas jóvenes, normalmente estudiantes. El consumo que éstos tienen de bebidas alcohólicas es elevado, gracias al crecimiento de la población universitaria, cada vez aumentan más sus ventas. Por esta razón su negocio se abastece diariamente de este producto, el número puede variar dependiendo el día de la semana, pero oscila entre diez y veinte jabas (doce cervezas es una jaba) por día. Al negociar con sus proveedores advierte que tiene poco poder, ya que los proveedores tienen tablas de descuentos preestablecidas basadas en de cantidad y frecuencia de compra. Se las vende por combos (tres cervezas), este es el producto más solicitado, ya que es de moderación. Su precio se ha ido ajustando por la creciente competencia que tiene y se ha fijado en cinco dólares dicho combo, el cual viene

acompañado de algún complemento, como son las papas fritas hechas por la casa.

Una de las cosas más importantes para su venta es el estado de enfriamiento que tiene la cerveza, esta característica es la más buscado por su clientela, ya que a la mayoría no le gusta que esté al clima, mucho menos caliente; por lo que siempre se asegura tener en el refrigerador una cantidad suficiente para poder satisfacer a sus comensales. La cerveza, aunque es la bebida que más espacio utiliza en el local debido a que se compra en grandes cantidades, también es la que más demanda tiene y por ende se vende más que el resto.

Para supervisar la calidad del producto, un empleado abre las botellas antes de entregársela al cliente, por el sonido que emite al destaparla, se puede saber si tiene gas, siendo ésta una característica indispensable en una cerveza, además de comprobar el enfriamiento que tiene cada una. Por otro lado, para supervisar el servicio que brinda a los clientes, se acerca a cada mesa y pregunta su nivel de satisfacción al grupo, también pide alguna recomendación y en caso de que haya alguna queja busca solucionarla de la manera más rápida posible.

#### 3.4.2.2 Entrevista 2

La entrevista al segundo experto se realizó en Quito, sector Jipijapa, local “La guarida de Esteban”, el lunes 11 de diciembre del 2017 con una duración de 25 minutos a Alan Valencia, mesero del local, el cual tiene experiencia en atención directa al cliente, conocimiento de atributos del producto y su proceso. Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

El señor Alan Valencia piensa que las bebidas alcohólicas ofrecen un gran mercado de consumidores y aunque es un negocio con mucha competencia y de fácil ingreso. Además, los consumidores de estas bebidas están en aumento atribuiblemente a la creciente población universitaria de sus alrededores, lo cual comprueba que es cierto gracias a la frecuencia de venta que tiene, alrededor de un combo cada cinco minutos y la rotación de clientes que pasan por el local. Los consumidores generalmente son grupos de universitarios en un rango de edad de 18 a 23 años que buscan un lugar donde pasar un momento agradable

entre amigos y por la costumbre social, lo hace casi siempre acompañados de alguna bebida alcohólica, principalmente de cerveza ya que tiene menor grado alcohólico en comparación a otros licores.

Primordial para vender una bebida alcohólica es el trato que se da al cliente, es necesario hacerle sentir cómodo y satisfacerlo en lo que desea, esto puede ser cosas tan simples como la mesa donde quiere estar, o la música que pide poner; pero lo más importante es la forma de comunicarse con él, siempre debe ser de una manera cordial y personalizada ya que la mayoría de los clientes que son tratados como deseaban, regresan en el futuro al local, es decir si el consumidor está conforme y cumple con sus expectativas, se va a fidelizar.

La venta de bebidas alcohólicas puede ser difícil cuando algún cliente se sobrepasa en su consumo y causa incomodidad a las demás personas que están presentes por alzar la voz en exceso, hacer comentarios inapropiados o portarse de manera belicosa, sin embargo, cuando pasan este tipo de situaciones lo que se hace es retirar al cliente que está con mala actitud del local y se pide disculpas al resto de personas para que se tranquilicen y sigan disfrutando, además de compensarles con beneficios de consumo por el altercado.

### 3.5 Investigación cuantitativa

#### 3.5.1.1 Encuestas

Las encuestas se realizaron con una muestra de cincuenta personas, de las cuales el 88% tiene entre 18 y 25 años y el 12% era mayor a 25 años. Además, el 68% se dedican únicamente a estudiar y el 32% restante estudia y trabaja. El sector de residencia es mayoritariamente el Norte de Quito (42%), seguido por el Sur (32%), de ahí se encuentra el Valle y el Centro con 18% y 10% respectivamente. (Anexo 3). Los hallazgos encontrados mediante el uso de correlaciones fueron los siguientes:

El 68% consumen bebidas alcohólicas del cual el 60% prefiere un vaso de 600 ml y el 35% un vaso de 350 ml. Además, de las personas que consumen bebidas alcohólicas el 82,82% compra seis o más bebidas alcohólicas al mes.

La bebida alcohólica más comprada es la cerveza (60%) y de estas personas el 82,56% compra más de seis bebidas alcohólicas al mes. En el caso del ron lo compran el 24% de personas y el 92,31% de ellos compra más de seis bebidas alcohólicas al mes.

El 83,87% de personas que compran cerveza prefieren que se promocióne mediante redes sociales y páginas web.

El 48,84% de personas que compran una bebida de 600 ml y el 55% de personas que compran una bebida de 350 ml, prefieren consumirla en un bar. Además, el 50,94% de personas que compran bebidas de 600 ml lo hacen para recreación.

El 44% de personas consume una cantidad entre seis y ocho bebidas alcohólicas por mes y de este valor el 85,97% pagaría entre uno y tres dólares por una bebida servida inversamente en el vaso. El 36% compra más de ocho bebidas al mes y el 64,71% de ellos pagaría entre dos y tres dólares por una bebida servida inversamente en el vaso.

El 70% de personas que consume bebidas alcohólicas por fiestas o como recreación lo hace en bares. Además, el 66,6% de personas entre 18 y 25 años consumen bebidas alcohólicas en bares o en pubs.

El mayor consumo de alcohol es entre personas de 18 y 25 años (72%) y el 65,63% de este grupo de personas está dispuesto a pagar entre dos y tres dólares por un vaso de una bebida alcohólica servida inversamente.

El sabor (30%) es lo más importante para las personas que consumen bebidas alcohólicas, sin embargo, la relación entre precio (24%) y cantidad (22%) es importante para los consumidores habituales de bebidas alcohólicas.

El 74% de personas que consumen cerveza son fieles al local donde habitualmente concurren.

### 3.6 Conclusiones

- El consumo de bebidas alcohólicas es algo habitual, sobre todo en jóvenes universitarios que buscan recreación, diversión y sociabilizar.

Aunque están conscientes de los efectos secundarios de las bebidas alcohólicas, muchos las siguen consumiendo habitualmente.

- La mayoría de los jóvenes entre 18 y 25 años consumen gran cantidad de bebidas alcohólicas frecuentemente en fiestas y actividades de recreación. Prefieren escuchar de los lugares por medio de redes sociales y páginas web.
- Las bebidas alcohólicas más consumidas son la cerveza, ron y vodka generalmente entre amigos toman una cantidad mayor a seis copas mensuales cada uno en bares y pubs. Además, buscan un equilibrio entre precio, sabor y cantidad, ya que son atributos indispensables a la hora de escoger una bebida alcohólica.
- Las personas jóvenes, que son la mayoría de los consumidores de bebidas alcohólicas, estarían dispuestas a pagar entre dos y tres dólares por un vaso servido de manera inversa.
- Existe un gran potencial de mercado, debido a que el consumo de bebidas alcohólicas es generalizado en personas jóvenes y están dispuestos a hacerlo frecuentemente, además de fidelizarse si el servicio y producto les agrada.
- La creciente población universitaria hace muy atractivo ubicar el negocio en un sitio donde exista gran concentración de jóvenes universitarios.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Se encontró una oportunidad de negocio interesante ya que los negocios orientados al expendio de bebidas alcohólicas tienen una clara proyección de seguir creciendo gracias a factores que se pueden observar en el análisis del entorno, como son los acuerdos con la Unión Europea, los cuales reducen significativamente los precios y por ende el precio al que se vende al consumidor puede disminuir manteniendo margen de ganancia o a su vez, mantener el precio de venta y aumentar el margen de ganancia.

Además, Ecuador tiene un elevado número de personas jóvenes que consumen habitualmente bebidas alcohólicas, al tener la idea común de que es una manera fácil y efectiva de sociabilizar, evitar estrés y distraerse con menores inhibiciones y no es mal visto por el círculo social. Por lo que existe un mercado potencial con necesidades de recreación. Sumado a que las personas mayores a 25 años en su mayoría empezaron el consumo de bebidas alcohólicas desde edades tempranas.

Los negocios actuales de bares, cervecerías o pubs tienen poco valor agregado en servicio y tecnología, dejando abierta la oportunidad de que un nuevo competidor ofrezca un producto diferente y con aceptación en los posibles consumidores. Además, los sustitutos no cumplen con todos los atributos que busca el consumidor, por lo que solamente acuden a ellos en caso de falta de disponibilidad inmediata de los locales a los que acuden habitualmente.

La facilidad para la obtención de préstamos abre aún más la posibilidad de ingresar en este mercado.

También, según el análisis de mercado se puede observar que los posibles clientes han aumentado su promedio de consumo de alcohol en la frecuencia y la cantidad que se ingiere; sobre todo en jóvenes universitarios de entre 18 y 25 años, los cuales toman en cuenta algunos factores como el precio, sabor y

cantidad de la bebida para escogerla. Por lo que el ofrecer un producto que tenga equilibrio entre las cualidades que busca el cliente, otorga una oportunidad de que la clientela del negocio aumente significativamente.

Además, el poder adquisitivo de los ciudadanos ha aumentado en los últimos años, sumado a que el consumo de bebidas alcohólicas está en alza en el mercado potencial (27.845 personas); los negocios que expenden bebidas alcohólicas como bares y pubs obtienen más cantidad de ventas, sumado a que los jóvenes universitarios están dispuestos pagar un valor mayor por un producto que les brinde los atributos que están buscando y sea diferente a los habituales. Por ello es una gran oportunidad para lograr tener mayores ganancias ya que se puede lograr ventas en grandes cantidades a precios no tan bajos.

Es importante la diferenciación que se logre tener, siendo un factor diferenciador, la forma de servir las bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso mediante la máquina *Bottoms Up*. Esta manera de hacerlo llama mucho la atención del consumidor, lo que se traduce en lograr que el cliente acuda con mayor frecuencia al local y con grupos distintos de personas a las cuales les va a agradar el método que se utiliza, por ello es una manera muy efectiva de ganar clientela y aprovechar el mercado objetivo; aún más sabiendo que muchos de los pubs o bares tienen consumidores fidelizados.

Para lograr fidelizarlos, lo importante es satisfacer al consumidor, es decir, brindarle un buen ambiente donde pueda divertirse, con un trato agradable por parte del personal que trabaja en el local y cumpliendo las expectativas que tienen cada vez que acuden al negocio. Hacer que el consumidor se sienta especial es uno de los pilares más importante en este tipo de negocio y es un campo en el que se puede diferenciar de la competencia ya que, según el análisis de mercado los negocios similares de la parroquia Jipijapa no cumplen por completo las expectativas de atención que busca el cliente cuando acude a un local.

La bebida alcohólica con mayor acogida por parte de los consumidores es la cerveza, ya que su grado de alcohol no es tan alto, aunque en muchos casos

según el análisis de mercado las personas inician consumiendo bebidas alcohólicas de poco grado alcohólico como la cerveza y de ahí continúan con otro tipo de bebidas más fuertes como el ron y vodka. Por lo que existe una gran oportunidad de mercado al ofrecer varios tipos de bebidas alcohólicas en el mismo negocio, algo que no se hace en la parroquia de Jipijapa donde existe gran concentración de jóvenes universitarios, aquí se ha encontrado la oportunidad de negocio, ya que la posible competencia se ha centrado únicamente en la venta de cerveza.

Además, al ser un tipo de negocio de consumo grupal, las personas no siempre quieren consumir la misma bebida que el resto del grupo y al ofrecer una variedad suficiente para que cada integrante del grupo escoja lo que más le apetece en ese momento, se abre una nueva oportunidad de ganar mercado de una manera rápida y eficiente.

Aunque muchas personas en la actualidad escogen llevar un estilo de vida más saludable, en el que priorizan el deporte y la buena alimentación, según el análisis de mercado, los potenciales compradores que son jóvenes universitarios, aun sabiendo los posibles daños de salud que representa consumir bebidas alcohólicas habitualmente, lo siguen haciendo porque existe conformidad con su consumo y aceptación social.

Entre las desventajas del consumo de bebidas alcohólicas está la pérdida de capacidad para realizar actividades como conducir un vehículo, pero para este problema existe varias soluciones: utilizar taxi o salir con un amigo que sea conductor elegido. Otra desventaja es que en algunos casos se experimenta al día siguiente resaca, sin embargo, esto no sucede si el consumo de bebidas alcohólicas es moderado.

## 5 PLAN DE MARKETNIG

En este capítulo se determina la estrategia general, la propuesta de valor y la mezcla de marketing más adecuada para implementar en el negocio.

### 5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing más acorde para este negocio es realizar marketing diferenciado ya que la especialización funcional según Lambin es cuando: “Desempeña una sola o un conjunto reducido de funciones, pero cubre un amplio rango de clientes. Las fronteras del mercado se definen de forma limitada por función, pero de forma amplia por grupos de clientes”.

Dando a conocer al posible mercado objetivo todos los atributos que va a obtener por el mismo precio (más por lo mismo) se logra un mejor posicionamiento para el negocio, ya que se genera en el posible consumidor una percepción de mayor valor cuando paga lo mismo por un producto con mayores atributos que los de la competencia.

#### 5.1.1 Mercado Objetivo

Como se puede observar en el capítulo 3, el segmento de mercado para el negocio planteado son personas de entre 18 y 24 años que vivan en la ciudad de Quito y tengan un estrato B, además de ser consumidoras de bebidas alcohólicas, es decir el mercado objetivo es de 27.845 personas.

La principal actividad del negocio es la venta de bebidas alcohólicas, los clientes según la segmentación de mercado están constituidos por hombres y mujeres de entre 18 y 24 años, que desean obtener productos con una diferenciación que además les ofrezca una manera fácil y segura de sociabilizar, divertirse y recrearse en un ambiente agradable con personas con gustos y preferencias similares.

Al estar ubicado el negocio en la parroquia de Jipijapa los posibles consumidores que estén en sus alrededores son jóvenes que cumplen con las características

que tiene el mercado objetivo, es decir estar dentro del rango de edad y buscar diversión en un lugar seguro y cómodo.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Mediante el modelo canvas se puede determinar el mejor modelo sustentable para el negocio ya que toma en cuenta factores indispensables y los relaciona entre sí.

Alianzas: Las principales alianzas que tiene el negocio son con Ambev y Cervecería Nacional, los cuales aportan la materia prima de manera oportuna, se tiene una dependencia alta a estos proveedores ya que su producto es la base del modelo de negocio para el bar. Además, existen proveedores de bebidas con mayor grado alcohólico e insumos para coctelería (Ambassador Licores).

Procesos: Los procesos que se llevan a cabo son preparación y venta de bebidas alcohólicas de manera inversa y soporte al cliente para solventar quejas y reclamos. Estos procesos son claros y concretos para optimizar los recursos materiales y de tiempo.

Recursos: Los insumos claves son bebidas alcohólicas de diferentes marcas (Pilsener, Brahma), ron y vodka para generar variedad de productos. En la preparación se necesita utensilios de bartender (agitador, colador, vaso medidor, cuchara larga, mortero, vertedor de botella, tabla cortadora, cuchillos y cucharas medidoras) y en la parte administrativa la renta del local y su equipamiento. Gracias a los recursos tecnológicos como la dispensadora *Bottoms up*, se puede disminuir el tiempo en el que se realiza el proceso.

Propuesta de valor: Este negocio permite a su segmento de mercado obtener un producto que cumple con los atributos buscados, de una manera innovadora gracias a la nueva tecnología (*Bottoms up*) y satisface sus necesidades de recreación y sociabilización, logrando que el consumidor tenga una percepción alta de lo que recibe al obtener atributos adicionales por el mismo valor. Además

de que el servicio brindado será de alta calidad, gracias a las constantes capacitaciones del personal.

Relacionamiento: La relación con los clientes se basa en una estrategia de dar más por lo mismo, es decir, ofrecer un producto con mayor cantidad de atributos, al mismo precio al que está acostumbrado. De esta forma se genera una buena relación con el cliente, optimizando el tiempo y el dinero empleado por la empresa. Además, el del contacto personal amigable, esto se complementa con redes sociales y páginas web para solventar inquietudes.

Canales de distribución: El canal de distribución es corto, ya que solo se tiene relación solo con el proveedor y el cliente. De este modo se puede llegar de mejor manera al cliente, sabiendo sus necesidades y preferencias

Segmento de clientes: Los clientes que forman parte del segmento son jóvenes de entre 18 y 24 años de estrato B que consumen bebidas alcohólicas y tienen la necesidad de recrearse, sociabilizar y estar en un ambiente confortable. La mayoría de estos clientes se fideliza cuando recibe un producto y servicio que supera sus expectativas. El mercado objetivo planteado 27.845 jóvenes.

Costos: La estructura de costos que se incurre son los costos de venta, es decir materia prima, costos indirectos de fabricación (CIF) y mano de obra directa (MOD), además de los gastos salariales y administrativos.

Ingresos: Los ingresos son principalmente por la venta de bebidas alcohólicas: cerveza (bebida de moderación), ron y vodka. Estas opciones mediante el uso de la dispensadora *Bottoms up*. Además, ingresos mínimos por venta de productos adicionales (snacks y bebidas no alcohólicas) relacionados con el negocio.

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

#### 5.2.1.1 Atributos

Según Lambin los atributos se dividen en: básicos, de rendimiento y excitantes.

Los atributos básicos son:

**Música:** Se colocará música durante todo el momento que este abierto el establecimiento, de ritmos alegres, actuales y orientado a consumidores entre 18 y 25 años. Este tipo de música es: música urbana, salsa, bachata y electrónica, ya que es la preferida por los consumidores que salen a divertirse o sociabilizar. El volumen debe ser no tan estruendoso para que las personas puedan conversar sin alzar la voz demasiado, pero tampoco tan bajo porque el cliente se puede aburrir.

**Ambiente:** No será sobrecargado de decoración, las paredes serán de colores vivos, con buen aroma en todos los sectores del negocio y con espacios suficientes entre las mesas para que el consumidor sienta comodidad y que se respeta su espacio personal.

**Local:** Cuenta con cinco mesas de seis personas cada una y en la barra existen cinco puestos individuales. El local tiene una capacidad total para 35 personas, las cuales se quedan aproximadamente tres horas. La capacidad instalada diaria es de 75 personas y consumen aproximadamente dos bebidas cada cliente.

**Limpieza:** Se la realizará varias veces al día para dar una imagen de pulcritud en todo momento, esto incluye limpieza de mesas cada vez que un grupo la desocupa, el piso no debe tener basura y el baño debe mantenerse higiénico y con todos los implementos necesarios para su uso: jabón, papel higiénico, etc.

Los atributos de rendimiento son:

**Servicio:** Se entrega al consumidor será rápido, con la ayuda de la máquina dispensadora esto es fácil de lograr sin perder calidad del producto. También, la atención por parte del personal que trabaja es uno de los factores claves, ya que los clientes pagan por una experiencia gratificante, para la cual es necesario que los empleados estén capacitados en trato al público y solución de posibles problemas.

Los atributos excitantes son:

Máquina dispensadora de cerveza (*Bottoms up*): Cuenta con cuatro salidas en la parte superior por las que se inyecta el líquido en la base del vaso plástico, este vaso tiene una entrada que se abre al aplicar presión cuando se conecta a la máquina y se sella al quitarla de la misma, funciona con un sistema de imanes. Es una manera rápida y eficiente de servir ya que se aprovecha el noventa y ocho por ciento (98%) del producto servido comparado con el setenta por ciento (70%) que se hace de un tanque normal (cold and fast).



Figura No. 1: *Bottoms up*

La bebida alcohólica se guarda en contenedores debajo de la máquina y al activarla por medio de un botón sale por la boquilla seleccionada, cada dispensador puede verter diferentes tipos de bebidas, dos dispensadores serán destinados a cerveza, de dos tipos diferentes para brindar mayor variedad, debido a que las cervezas de mayor consumo son Pilsener y Brahma se coloca barriles de estas marcas y en los otros dos dispensadores se servirá bebidas con mayor grado alcohólico: ron y vodka.

Esta máquina dispensadora al no existir en el país, se requiere realizar una importación desde Estados Unidos; el proveedor existente (*Bottoms up*), se encarga de hacer la exportación y la entrega en la ciudad de Quito, con este proveedor se realiza un contrato de exclusividad para su uso únicamente en la ciudad de Quito, el cual tendrá una duración de cinco años, con oportunidad de prorrogarlo si ambas partes así lo convienen. En caso de inconvenientes se someterá el caso a un tribunal del Centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito (CAM), el que se encargará de solucionarlo sin recurrir a la jurisdicción ordinaria; todo el procedimiento de arbitraje será confidencial. De esta forma Cheers Bar se asegura mantener la ventaja competitiva durante por lo menos los primeros cinco años de operaciones.

### 5.2.1.2 Descripción de producto

Para la cerveza el vaso se llena completamente con el dispensador y se lo entrega al cliente. En caso de que el pedido sea un coctel a base de cerveza (michelada) se sirve parcialmente la cerveza en el vaso y posteriormente de salir del dispensador se agrega el resto de los ingredientes: limón, sal, y tabasco. Se decora y se entrega el vaso.

Se utiliza el vaso de 600 ml en caso de ser cerveza o michelada ya que el grado de alcohol no es tan alto en ninguno de los casos; en michelada el grado es aún menor que el de cerveza porque se mezcla cerveza con productos sin grado de alcohol. El consumidor puede escoger entre cerveza Brahma y cerveza Pilsener para preparar la michelada, en cualquiera de los dos casos el proceso que se sigue es el mismo, sin embargo, la expectativa del cliente con cada tipo de cerveza varia por la percepción de calidad que tiene sobre cada marca por sus experiencias previas.

En cambio, en el caso de bebidas más fuertes, ron y vodka, se llena parcialmente el vaso con la mezcla y dependiendo el tipo de coctel que se pide, se agrega los ingredientes faltantes manualmente y de ahí se entrega al cliente el vaso. Debido a que las bebidas son más fuertes el vaso que se utiliza es el de 350ml.

La mezcla base para el barril de ron es con limón, una vez que sale del dispensador se agrega el resto de los ingredientes dependiendo el coctel. Puede ser Mojito, en el cual se agrega menta, azúcar, hielo y gaseosa. Daiquiri, en el que se agrega hielo y jarabe de frutas a elección del consumidor. Bacardí, en el que se agrega hielo y granadina. Como ultima mezcla esta Long Island Iced Tea en el que se agrega tequila, triple seco, gin, gaseosa, hielo y sirope de almíbar. Se decora y se entrega el vaso.

La mezcla base para el barril de vodka es con limón, una vez que sale del dispensador se agrega el resto de los ingredientes dependiendo el coctel. Puede ser Cosmopolitan, en el que se agrega triple seco y arándanos. Sex on the beach, en el que se agrega licor de melocotón, arándanos y rodaja de naranja.

Blue Lagoon, en el que se agrega curacao, gaseosa, hielo y rodaja de limón. Se decora y se entrega el vaso.

Es importante que el producto que se expende en el plan de negocio cumpla con estándares de calidad y se diferencie de la competencia, en este caso mediante *Bottoms up*. Además, es primordial el buen servicio, ya que con él se supe la necesidad del mercado, que busca diversión, recreación y sociabilización en un ambiente cálido para lograr que el cliente se fidelice.

#### 5.2.1.3 Branding

Se logra construir la marca de Cheers Bar mediante la innovación tecnológica, ya que es el único local donde se puede obtener una bebida servida desde la parte inferior del vaso gracias al acuerdo de exclusividad. Los consumidores identifican de forma rápida este agregado que brinda el bar.

#### 5.2.1.4 Logotipo y Slogan



Figura No. 2: Logotipo y Slogan

El nombre en inglés significa “brindar”, término que en Ecuador se ocupa muy seguido para demostrar su aprecio hacia las personas cuando se consume bebidas alcohólicas en alguna reunión con amigos o familiares. El logo hace referencia al momento en el cual las personas golpea suavemente los vasos al brindar con cervezas. El slogan de la marca escogido es: “Cheers with Friends”, con el cual el bar se muestra a los consumidores como un sitio de recreación con amigos. La elección de colores se debe a que el amarillo es el tono más conocido de la cerveza; en el fondo existe dos colores: gris que transmite fiabilidad y negro el cual se relaciona con sofisticación.

#### 5.2.1.5 Empaque o presentación

La presentación del producto va a ser en un vaso transparente de plástico rígido reutilizable con capacidad de 600 ml y 350ml, el cual se va a servir por medio de una máquina dispensadora especializada (*Bottoms up*) en hacerlo desde la parte inferior del vaso.



Figura No. 3: Vaso

#### 5.2.1.6 Etiquetado

En el local se colocará anuncios de prevención sobre el exceso de consumo de alcohol y prohibición de edad según las normas del INEN, la cual dice que se coloque los siguientes enunciados:

“Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia”.  
“Ministerio de Salud Pública del Ecuador”. “Venta prohibida a menores de 18 años”.

“El consumo excesivo de alcohol puede perjudicar su salud. Ministerio de Salud Pública del Ecuador”

Además de informar el porcentaje de alcohol de las bebidas.

#### 5.2.1.7 Soporte

Una de las cosas más importantes en este tipo de negocio es el servicio post venta a los consumidores ya que esto ayuda a fidelizarlo. En caso de existir algún inconveniente o molestia por parte del cliente, se solucionará de manera rápida y oportuna; si el problema es en el momento de compra se lo solucionará de inmediato; pueden ser problemas con el producto o el servicio, en ambos casos

se toma medidas correctivas y se da al cliente una cortesía de consumo. El servicio post venta será mediante las redes sociales o la página web del negocio.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de venta

Al ofrecerse varios productos se tiene diferentes costos de venta para cada uno. En todos los casos se toma en cuenta la materia prima, costos indirectos de fabricación (CIF) y mano de obra directa (MOD). Además, el margen de ganancia es diferente. A continuación, se detalla los costos por cada producto basándose en el análisis de cliente:

Tabla No. 3: Costos año 1

Productos	Ventas año 1	M. prima	MOD	CIF	Costos totales	Costo unidad	Margen ganancia	Precio venta
C. Pilsener	\$ 3.360,00	\$ 3.076,42	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 6.094,69	\$ 1,81	9,31%	\$ 2,00
C. Brahma	\$ 4.320,00	\$ 3.048,19	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 6.066,47	\$ 1,40	6,38%	\$ 1,50
M. Pilsener	\$ 2.400,00	\$ 2.500,03	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 5.518,31	\$ 2,30	8,03%	\$ 2,50
M. Brahma	\$ 3.600,00	\$ 3.120,05	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 6.138,32	\$ 1,71	14,75%	\$ 2,00
Mojito	\$ 4.080,00	\$ 4.068,59	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 7.086,86	\$ 1,74	42,10%	\$ 3,00
Daiquiri	\$ 3.120,00	\$ 5.751,93	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 8.770,20	\$ 2,81	6,30%	\$ 3,00
Bacardí	\$ 3.120,00	\$ 4.541,25	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 7.559,53	\$ 2,62	12,51%	\$ 3,00
Long islam	\$ 2.880,00	\$ 4.897,46	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 7.915,74	\$ 2,54	15,43%	\$ 3,00
Cosmopolita	\$ 2.880,00	\$ 4.554,76	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 7.573,04	\$ 2,63	12,35%	\$ 3,00
Beach	\$ 2.880,00	\$ 4.754,61	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 7.772,89	\$ 2,70	10,04%	\$ 3,00
Blue Lagoon	\$ 3.360,00	\$ 5.190,86	\$ 1.136,13	\$ 1.882,15	\$ 8.209,14	\$ 2,44	18,56%	\$ 3,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$36.000,00</b>	<b>\$45.504,16</b>	<b>\$12.497,44</b>	<b>\$20.703,60</b>	<b>\$78.705,19</b>	<b>\$ 2,25</b>	<b>14,16%</b>	<b>\$ 2,64</b>

En el análisis de clientes se obtuvo que el precio dispuesto a pagar los consumidores está entre dos y tres dólares por una bebida servida desde la parte inferior del vaso, por lo que al tener costos por producto bajos se logra un margen de ganancia aceptable y se cumple con los requerimientos de precio por parte del consumidor.

### 5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios que se utiliza tomando en cuenta el análisis de cliente es fijación de precio basada en el valor para el cliente, esto significa partir de la percepción de valor del consumidor para dar un valor acorde al que el cliente obtiene por los beneficios del producto recibido. Cheers Bar ofrece un producto

con una percepción de valor alta por parte del cliente, tomando en cuenta la relación beneficio/precio. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 258).

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utiliza para Cheers Bar es la penetración de mercado, la cual, según Kotler y Armstrong, significa “Fijar un precio inicial bajo para penetrar el mercado rápido y profundamente para conseguir mayor número de clientes”. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 271). Con un volumen alto de ventas se logra reducir aún más los costos y el precio al mantenerse se logra mayor margen de ganancia. Estos precios son los siguientes:

Tabla No. 4: Precios de productos por cantidad

Producto	Precio (dólares)	Cantidad (ml)
Cerveza Brahma	1,50	600
Cerveza Pilsener	2,00	600
Michelada Brahma	2,00	600
Michelada Pilsener	2,50	600
Mojito	3,00	350
Daiquiri	3,00	350
Bacardí	3,00	350
Long Island Iced Tea	3,00	350
Cosmopolitan	3,00	350
Sex On The Beach	3,00	350
Blue Lagoon	3,00	350

#### Cerveza y micheladas

Existen dos tipos de cerveza distintos cada uno tiene diferente valor. El primero (Brahama) es de un dólar y medio (\$1,50 y \$2,00 respectivamente), orientado para personas que desean tomar cerveza o michelada, pero a la vez no gastar mucho dinero. El segundo (Pilsener) tiene un valor de dos dólares (\$2,00 y \$2,50 respectivamente), para personas que buscan mayor calidad en el producto.

#### Cocteles

En el caso de los cocteles, sin importar a base de que bebida alcohólica sea el pedido (ron y vodka), ni del tipo de coctel se pida, tienen el mismo valor de venta, ya que los costos de preparación son similares, cada coctel se vende en tres dólares (\$3,00).

Ofrecer esta cantidad de bebida alcohólica a un precio menor, provocaría en el consumidor desconfianza por el nivel de calidad del producto y hacerlo a un precio mayor en cambio, generaría que el cliente no esté dispuesto a pagar ese valor ya que lo considera excesivo para el producto. Solamente en el caso de cerveza Brahma se puede vender a un valor menor a dos dólares debido a que la calidad de esta cerveza es menor y el consumidor es consciente de ello.

#### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste utilizada es fijación de precios de descuento y de bonificación que significa reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes por promover el producto. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 274). Cheers Bar ofrece descuentos a sus clientes tomando en cuenta la cantidad pedida para recompensarlos adecuadamente.

#### 5.2.3 Plaza

##### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución para Cheers Bar es la distribución exclusiva (Kotler y Armstrong, 2013, p. 199) ya que este producto al ser un bar utiliza solo un solo punto de venta, en el local en la parroquia de Jipijapa.

##### 5.2.3.2 Punto de venta

El punto de venta escogido para la venta es la parroquia de Jipijapa debido a que según el análisis de cliente se puede observar que existe gran concentración de jóvenes universitarios, sumado a que los locales del sector no cumplen por completo con las expectativas del consumidor. El proceso de elaboración del producto se realiza en el mismo local al momento que el consumidor final realice su pedido.

##### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Existen dos tipos de proveedores: los de bebidas alcohólicas y los de insumos para la preparación de los cocteles. Se utiliza tres proveedores: Cervecería Nacional, Ambev y Ambassador Licores; se encargan de entregar el producto en

el local. Para el resto de los insumos se utiliza un supermercado y se acude al local para realizar la compra, es importante que los productos perecibles (insumos de coctelería) estén siempre frescos por lo que las compras son periódicas y de cantidades no tan grandes.

#### 5.2.3.4 Canal de distribución

El mejor canal de distribución para este producto es el canal de distribución directo, debido a que solo se tiene trato con los proveedores antes mencionados y el consumidor final.

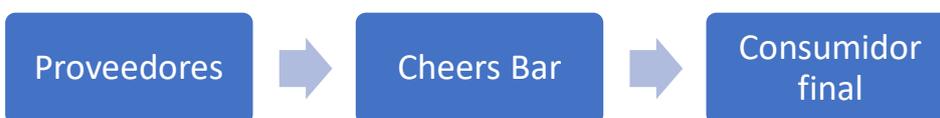


Figura No. 4: Canal de distribución

#### 5.2.4 Promoción

##### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

Se utiliza dos estrategias de promoción: empujar (push) y jalar (pull); la primera utiliza la fuerza de ventas y promociones para empujar el producto por el canal de distribución hasta el consumidor final y la segunda utiliza muchos recursos económicos para promoción y publicidad, generando en el consumidor final una atracción hacia el producto (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364). De esta manera, es atractivo para el consumidor final comprar productos de Cheers Bar.

##### 5.2.4.2 Publicidad

Tomando en cuenta el análisis del cliente se puede notar que existe una clara preferencia de los posibles consumidores por el uso de redes sociales y páginas web (83,87%). Por lo que el uso de marketing digital es lo idóneo para publicitar.

La inversión total para publicidad será del 3% de las ganancias mensuales, esto incluye volantes, soporte página web y redes sociales. Las redes sociales que se va a utilizar son: Facebook, Instagram, Twitter y Snapchat, más adelante se detalla los valores anuales, con estas plataformas se puede orientar la publicidad a nuestro segmento objetivo.

Además, la página web oficial ayuda al posible consumidor a conocer más sobre el bar: historia, estructura organizacional, ubicación exacta, contactos, horarios de atención, fotos de los clientes consumiendo los productos y las promociones existentes. Se invierte mil dólares (\$1000) en la creación de la página y de ahí solo se gasta en el soporte de la página.

Tabla No. 5: Gastos publicidad

Publicidad	1	2	3	4	5
página web	1000,00	-	-	-	-
soporte página	\$710,16	\$608,89	\$748,15	\$835,68	\$933,46
Facebook	\$946,88	\$811,86	\$997,53	\$980,09	\$1.244,61
Instagram	\$710,16	\$608,89	\$748,15	\$835,68	\$933,46
Twitter	\$710,16	\$608,89	\$748,15	\$835,68	\$933,46
Snapchat	\$710,16	\$608,89	\$748,15	\$835,68	\$933,46
volantes	\$946,88	\$811,86	\$997,53	\$1,114,24	\$1.244,61
<b>Total</b>	<b>\$4.734,40</b>	<b>\$4.059,29</b>	<b>\$4.987,65</b>	<b>\$5.571,21</b>	<b>\$6.223,04</b>

#### 5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas más utilizada es la de ofrecer un beneficio extra por la compra de cierta cantidad. Por la compra de un número determinado de vasos (tres vasos), se dará un snack de manera gratuita.

Se realizará sorteos entre las personas que participen activamente en las redes sociales, es decir, compartiendo contenido, etiquetando a más personas o agregando comentarios positivos, a estas personas se los premiará con productos gratuitos. Todas las redes sociales y página web estarán vinculadas para que el cliente pueda acceder a toda la información que desea y se comunique con el negocio desde la plataforma que más sea de su agrado.

En Facebook se contrata publicidad usando datos demográficos (edad y ciudad) para llegar al mercado objetivo, además existe una página de seguidores la cual se encarga de mostrar lo mayor posible de lo que el negocio ofrece, su decoración, el ambiente, clientela que asiste y se subirá fotos periódicamente para mantenerse en la mente del consumidor. En Instagram se creará un perfil para el negocio; ya que esta aplicación se basa en compartir fotos, se utilizará mayoritariamente para mostrar los productos que se expende y el ambiente

ameno que ofrece a las personas que asisten. En Snapchat se utilizará para subir historias en tiempo real de cómo está el ambiente en ese momento, la música que se está escuchando y las personas que se encuentran en el local. En Twitter será utilizado para recordar a las personas los beneficios que van a tener si asisten al negocio, además de que también se compartirá enlaces que guíen al cliente al resto de plataformas.

Como complemento del uso de tecnología va también a usarse volantes los cuales se repartirán en las inmediaciones del local, mostrando las promociones del bar. Los valores se detallan en la tabla No.5

#### 5.2.4.4 Relaciones públicas

Tener como proveedores a marcas reconocidas como Cervecería Nacional o Ambev beneficia mucho al negocio ya que ellos se encargan de publicitar y promocionar su producto llegando a más personas de nuestro mercado objetivo. Además, al tener sociedad con estas empresas el cliente da mayor credibilidad al negocio.

#### 5.2.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas de Cheers bar son sus vendedores, los cuales tienen trato directo con el consumidor; se encargan de hacer conocer los productos y las promociones al momento de compra. Además, el encargado de gestionar la página web y las redes sociales sube información periódicamente para estar siempre presente en los medios de comunicación.

#### 5.2.4.6 Marketing directo

Mediante la página web y las redes sociales se tiene diálogo directo con el consumidor para solucionar inquietudes, apoyar en el proceso de compra, informar promociones y promocionar la imagen del negocio. Además, el empleado encargado de entregar el producto evalúa el nivel de satisfacción del cliente en el momento de consumo.

## 6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se crea la filosofía de la empresa: misión, visión y objetivos, además, se plantea la estructura organizacional más acorde al tipo de negocio y se describe los procesos a realizar.

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Visión

En cinco años, ser una empresa reconocida a nivel local en la industria de servicio de bebidas para consumo inmediato por ofrecer productos con altos estándares de calidad y el servicio brindado a los consumidores.

#### 6.1.2 Misión

Cheers Bar es una empresa ubicada en la parroquia Jipijapa de la ciudad de Quito comprometida en seguir creciendo con solidez, se especializa en el servicio de bebidas para el consumo inmediato de personas jóvenes en busca de recreación mediante el uso de tecnologías innovadoras, las cuales son su ventaja distintiva. Además de contar con prácticas responsables con el medio ambiente y sabiendo que el personal es un activo valioso.

#### 6.1.3 Objetivos

##### 6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

Llegar al 2% del mercado objetivo el primer año de funcionamiento.

Lograr ventas con un crecimiento anual de 8,7% desde el segundo año, mediante el uso de publicidad.

Mejorar 3% las ventas mediante economías de escala por volúmenes de compra desde el tercer año.

Realizar reinversión completa en maquinaria, planta y equipo en el tercer año para aumentar la capacidad instalada.

##### 6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

Aumentar 5% la eficiencia en los procesos de producción y servicio al cliente mediante contratación de nuevo personal desde el tercer año.

Incrementar 10% los gastos en publicidad desde el tercer año de funcionamiento para llegar a mayor mercado objetivo.

Generar una empresa con alto índice de reconocimiento local por las personas y los medios desde el cuarto año de funcionamiento.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Mapa de procesos

Con el mapa de procesos implementado por Cheers Bar se busca realizar todos los procesos de manera eficiente y con un funcionamiento que satisfaga a los estándares de los consumidores. El mapa de procesos utilizado se detalla a continuación:

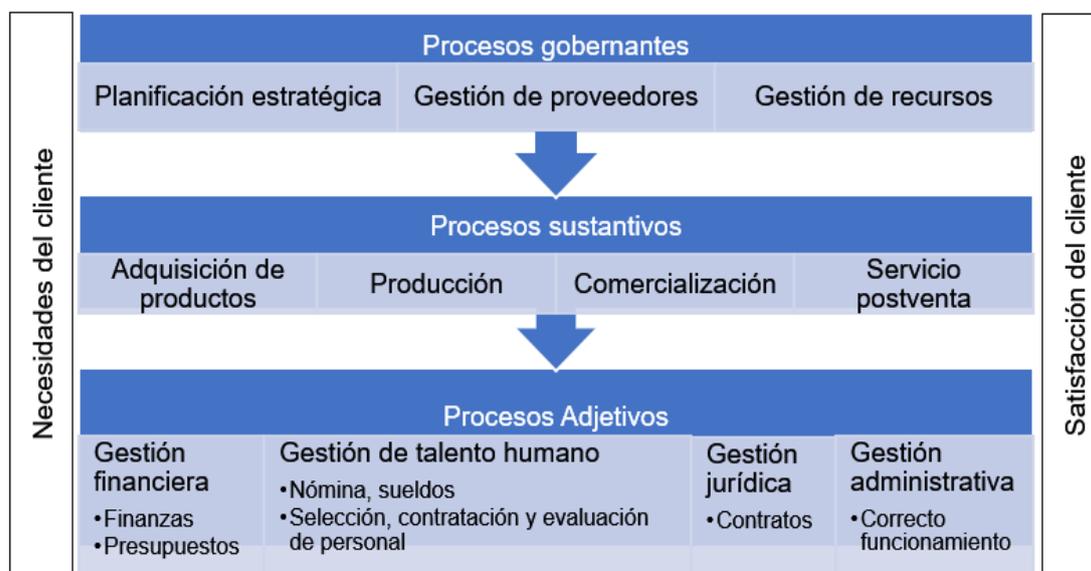


Figura No. 5: Mapa de procesos

### 6.2.2 Descripción de los procesos

#### 6.2.2.1 Procesos de producción

Para el proceso de producción se necesita del supervisor de producción y un operario. El tiempo estimado del proceso es de diez minutos (10 min.) desde la verificación la calidad de la materia prima hasta la entrega del producto al cliente, este proceso se hace mediante la utilización de la máquina dispensadora *Bottoms up* y los implementos de coctelería. A continuación, se detalla el proceso a realizar:

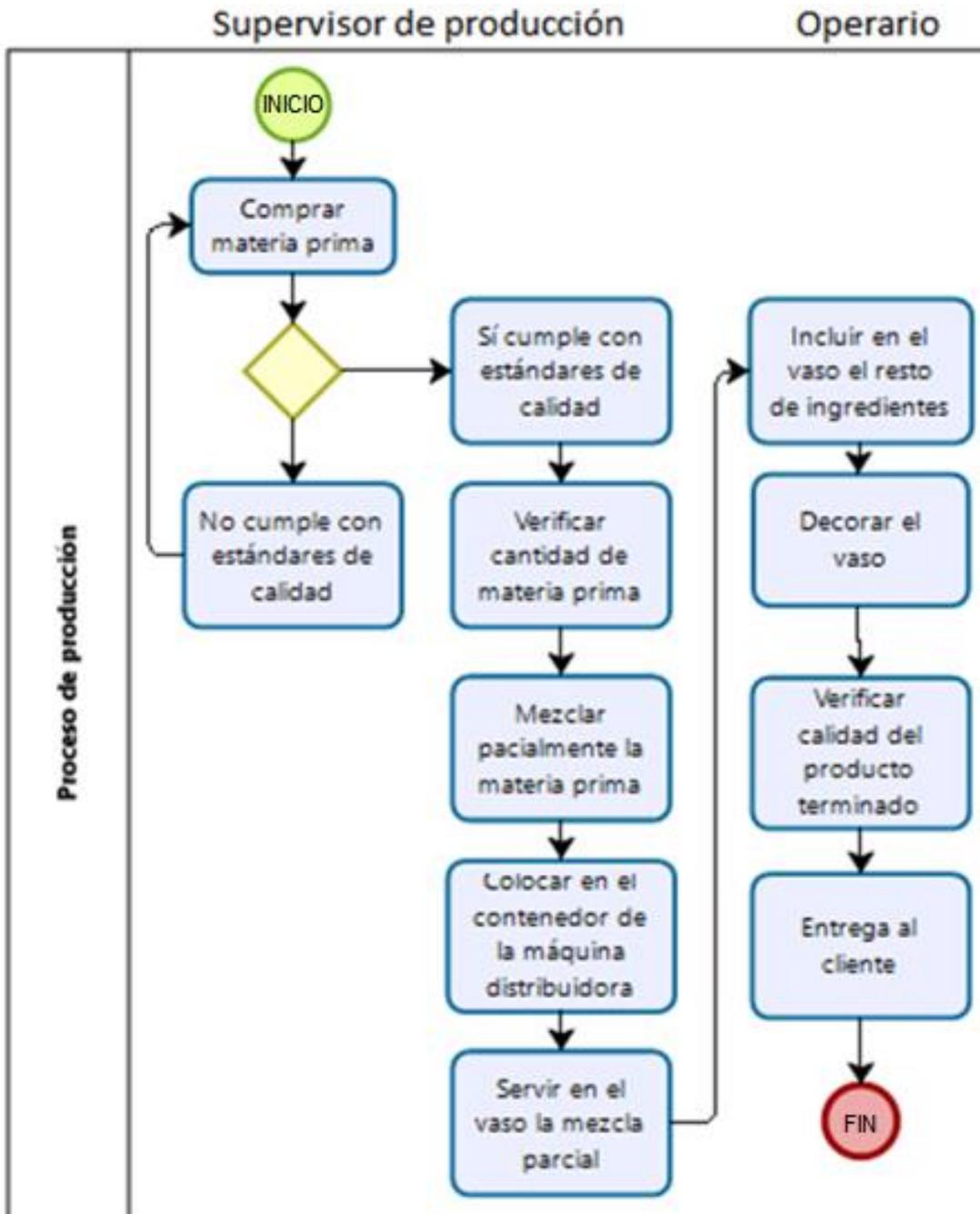


Figura No. 6: Flujograma de proceso de producción

Los estándares de calidad son: envases sellados sin desgaste excesivo y productos percibibles frescos, además, toda la materia prima debe estar en las cantidades necesarias para comenzar la producción. La mayor parte de los costos se incurren en esta actividad ya que materia prima es el costo más elevado para el proceso.

En el caso de cervezas se coloca en el contenedor sin realizar ninguna mezcla, sin embargo, con el ron y el vodka se coloca limón antes de introducirlo al contenedor.

En el vaso con la mezcla se agrega el resto de los ingredientes, estos dependiendo el coctel pueden ser: jugo de limón sal, tabasco menta, azúcar, hielo, gaseosa, jarabe de fruta, granadina, sirope de almíbar, arándanos, licor de melocotón, tequila, triple seco, gin o curacao. El vaso se decora con sorbete y rodajas de limón o naranja en el caso de cocteles y con sal en el borde en el caso de micheladas.

#### 6.2.2.2 Procesos de servicio

Para el proceso de servicio se necesita del supervisor de producción y de un operario. El tiempo estimado de duración es de 20 minutos desde que se informa los productos y promociones disponibles, hasta que se evalúa el nivel de satisfacción del cliente, este proceso se hace mediante el uso de preguntas al consumidor.

Al indicar los productos y promociones se intenta dar a conocer toda la variedad de productos y lograr una venta de mayor cantidad. Después de haber realizado el proceso de producción antes especificado, se entrega el producto observando si la bebida entregada lo satisface, en caso de no hacerlo se cambia el producto al que el consumidor desea. En caso de necesitar otro producto se repite el proceso y si necesita un complemento para el producto como puede ser: servilletas, sorbetes, etc. se atiende el requerimiento. Para finalizar se mide el nivel de satisfacción mediante comentarios y sugerencias, las cuales serán evaluadas posteriormente por el supervisor de producción.

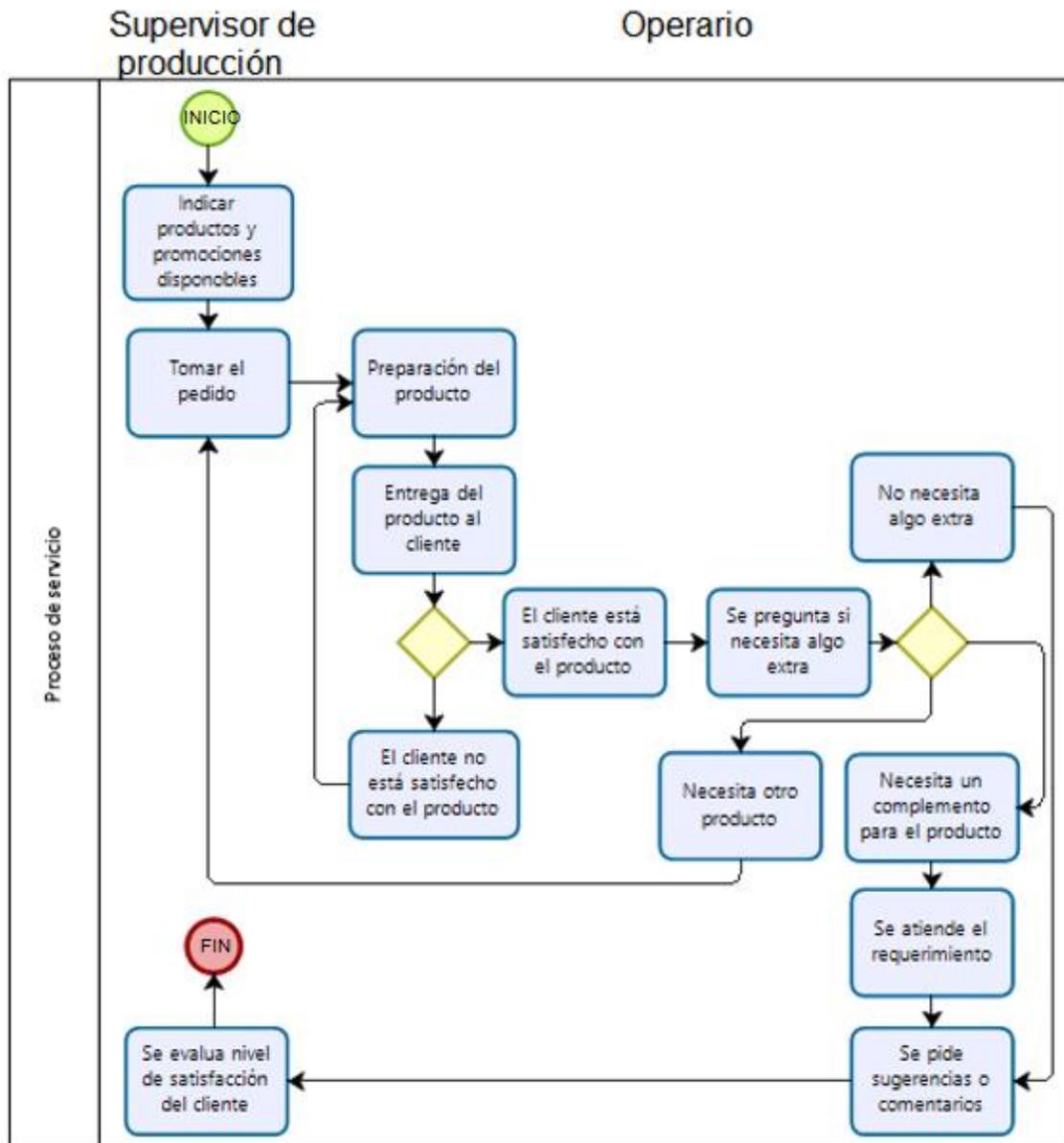


Figura No. 7: Flujograma de proceso de servicio

### 6.2.3 Cadena de valor

La cadena de valor para esta empresa toma en cuenta actividades primarias y de apoyo con el fin de analizar las relaciones entre las mismas e identificar la ventaja competitiva.

Las actividades primarias se dividen en: logística interna, producción, logística externa, comercialización/marketing y servicio posventa. Mientras que las actividades de apoyo son: Infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento.

Se genera valor mediante el uso de tecnología (*Bottoms up*), mediante la cual el personal encargado sirve la bebida desde la parte inferior del vaso, provocando mayor rapidez en el proceso de entrega del producto optimizando la materia prima y los recursos en la etapa de producción.

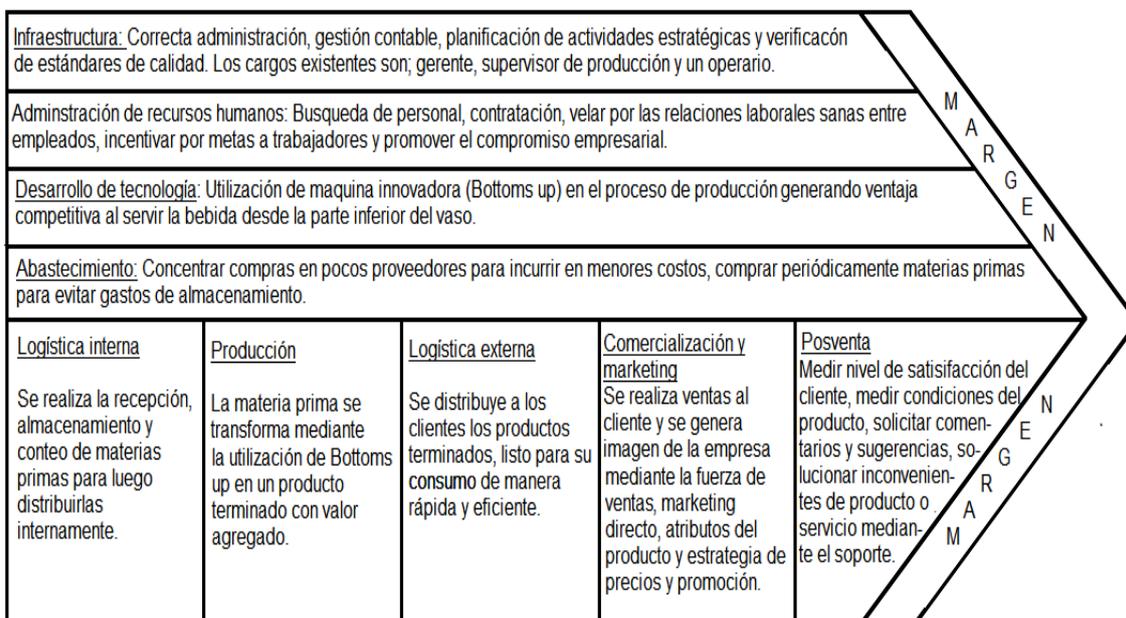


Figura No. 8: Cadena de valor

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Organigrama y descripción de puestos

La empresa tiene una diferenciación vertical por lo cual la toma de decisiones es centralizada para mantener la autoridad de cada cargo definido y conocer a quien se reporta el trabajo realizado en cada área.

#### Gerente

El gerente es el representante legal de la empresa, entre sus funciones están: planificar actividades a realizarse, evaluar el desempeño de los trabajadores, optimizar procesos de producción, trazar metas de producción, controlar balances de la empresa, negociar con proveedores, manejo avanzado de office y solucionar inconvenientes internos y externos.

Debe ser una persona líder con experiencia en empresas relacionadas al servicio de bebidas para su consumo inmediato, contar con título de tercer nivel o más en áreas administrativas o contables. Además, debe ser proactivo, buen

negociador y mantener relaciones interpersonales duraderas y de mutua cooperación con el resto de equipo de trabajo. El salario para este puesto es de quinientos dólares (\$500).

#### Supervisor de producción

El supervisor de producción tiene entre sus funciones: supervisar la calidad de la materia prima, mezcla parcial del producto, verificar nivel de satisfacción del cliente, coordinar trabajo de los operarios a su cargo, responsabilidad de inventario de materiales e insumos y cumplimiento de horarios de trabajo de los operarios.

Debe ser una persona con alta experiencia en supervisar procesos en empresas relacionadas al servicio de bebidas para su consumo inmediato, contar con un título de bachillerato. Además, debe estar comprometido con lograr los objetivos de la empresa, colaborar con el personal a su cargo, trabajar bajo presión y rendir informes periódicos sobre niveles de producción. El salario para este puesto es de cuatrocientos veinticinco dólares (\$425).

#### Operarios

Los operarios tienen entre sus funciones: encargarse de la mayor parte del proceso de producción y de servicio, limpieza del local y mantener una actitud cordial hacia los empleados.

Debe ser una persona comprometida con cumplir sus funciones, proactiva, cordial, contar con por lo menos educación primaria, manejo de programas de computación y capacitaciones sobre el trato hacia los clientes. El salario para este puesto es de trecientos ochenta y seis dólares (\$386).

Además, se tendrá un contador para llevar la contabilidad de la empresa, el cual recibirá un pago mensual por honorarios de ciento cincuenta dólares (\$150).

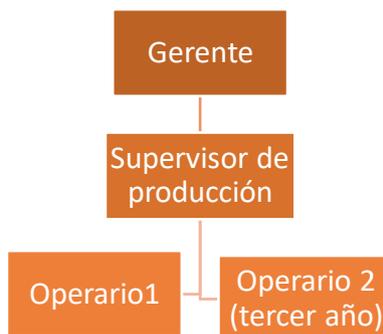


Figura No. 9: Organigrama de la empresa

### 6.3.2 Estructura legal de la empresa

La constitución legal de la empresa CHEERS BAR es de compañía de responsabilidad limitada. Según la ley de compañías se llevará a cabo con un mínimo de tres socios y un capital de integración de cuatrocientos dólares (\$400).

Entre los derechos que posee cada socio están:

-Intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, percibir los beneficios que le correspondan, a que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, a no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, no ser obligados al aumento de su participación social, ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios y solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. (Ley de compañías, 2013).

Entre las obligaciones que tiene cada socio están las siguientes:

Pagar a la compañía la participación suscrita, cumplir los deberes que a los socios impusiera el contrato social, abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración, responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía, cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social y responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social (Ley de compañías, 2013).

### 6.3.3 Análisis comparativo con empresa de la industria

Tomando en cuenta a empresas de la misma industria que se ubican en la parroquia Jipijapa, como John Spanish, se puede notar que en la estructura legal de la empresa es de responsabilidad limitada. Además, el número de trabajadores con los que cuentan son tres: un gerente y dos empleados; el uno encargado de supervisar y realizar algunas actividades del proceso de producción y servicio. El otro se encuentra bajo el mando del primero y realiza las actividades de producción y servicio.

Los procesos de producción y servicio son muy similares en todas las empresas de esta industria ya que es la manera más adecuada para optimizar los recursos, como lo hace la empresa Mongos. También el tiempo que tardan los procesos hasta entregar el producto al consumidor final no superan los treinta minutos (30 min) por ser un producto de consumo inmediato.

Con este análisis se puede notar que Cheers Bar cuenta con una estructura legal, procesos de producción y servicio, número de empleados y organigrama adecuados para una empresa de esta industria.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se determina la viabilidad financiera del proyecto tomando en cuenta proyecciones, estructura de capital, criterios de valoración e índices financieros.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### Proyección por ingresos

Para proyectar los ingresos se analizó el nivel de crecimiento de esta industria, el cual tiene un crecimiento promedio de 8,7% anual (Ecuador en cifras, 2018). Además, según la segmentación realizada en el análisis de cliente el mercado objetivo es de 27.845 personas, del cual se piensa llegar al 2%, lo que significa 557 personas con frecuencia de consumo de por lo menos seis bebidas al mes. En consecuencia, las ventas proyectadas son de tres mil bebidas mensuales para el primer año, las bebidas alcohólicas son la fuente de ingreso. Se toma en cuenta un precio de venta de \$2,59 resultante de un promedio ponderado de las bebidas que se ofrece y la cantidad de venta de estas, este precio se mantendrá durante todos los años de operaciones, también se tiene una política de cobro del 100% al contado (Anexo 4). Los márgenes de ganancia de cada producto se especifican en la tabla 3, obteniendo como margen de ganancia 14,16 % tomando en cuenta solamente mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación.

#### Proyección de costos y gastos

Para proyectar los costos se tomó en cuenta la materia prima en la medida de su utilización para realizar cada bebida (Anexo 5), también se incluye la mano de obra directa, es decir salarios a jefe de producción y operario, además de los costos indirectos de fabricación, los cuales incluyen: mantenimiento, reparaciones y seguro de maquinaria. Para proyectar los gastos se tomó en cuenta gastos operaciones tales como: suministros de oficina, servicios básicos, arriendo y publicidad por medio de redes sociales, pagina web y volantes (Anexo 6).

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

### Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para comenzar las operaciones es de \$12.578,36 dividida en \$6.385 en planta, propiedad y equipo lo cual incluye: maquinaria dispensadora *Bottoms up*, muebles, artículos de coctelería, artículos varios y equipo de computación. La inversión intangible, es decir el software, tiene un valor de \$300 (Anexo 7). El inventario inicial es de \$3.893,36 y los gastos en efectivo \$2.000.

### Estructura de capital

La estructura de capital es de 60% propio \$7547,02 y 40% deuda a largo plazo \$5031,35 a una tasa de 11,83% anual financiado por el banco del Pichincha ya que la Corporación Financiera Nacional solo brinda prestamos mayores a \$50.000. Los pagos mensuales son fijos durante los cinco años de operaciones, con una cuota de \$111,73 (Anexo 8).

### Capital de trabajo

El valor para el capital de trabajo se obtiene de la resta entre activos corrientes y pasivos corrientes, esta cifra es de \$2.438,30 para el primer año de operaciones y de \$5.893,98 para el último año. Lo que significa que existe un gran crecimiento en el capital de trabajo.

## 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados nos permite determinar el porcentaje de ganancias o pérdidas en cada año. Cheers Bar el primer año tiene ventas por \$93.360,00 llegando al quinto año con ventas por \$141.432,72 durante todo el periodo el precio de venta se mantiene en \$2,59 en promedio para cada bebida y la cantidad de venta aumenta periódicamente según el nivel de crecimiento de la industria. Desde el tercer año aumenta en mayor medida las ventas por inversión de publicidad y reinversión de maquinaria, planta y equipo. Los gastos generales

incrementan anualmente en 3,64% por la inflación anual promedio de los últimos años. (Ecuador en cifras, 2018).

El margen de ganancia neto en los primeros dos años es positivo, pero en el tercer año es negativo por la reinversión en planta, propiedad y equipo, intangibles y contratación de nuevo empleado. Sin embargo, en el cuarto y quinto año vuelve a ser positiva por el incremento de ventas. Llegando al quinto año con una utilidad neta de \$7,089,63 por lo que se verifica la rentabilidad del negocio en el periodo analizado (Anexo 9).

### 7.3.2 Estado de situación financiera

Los activos para el primer año son de \$16.746,76, incrementándose hasta \$17.333,47 para el quinto año. Las políticas de cobro son 100% de contado, mientras que el inventario de productos terminados es de cero en todos los años de operaciones debido a que es de consumo inmediato. Los activos corrientes incluyen: efectivo, inventario de materia prima e inventario de suministros de fabricación ya que cuentas por cobrar e inventario de producto terminado es siempre nulo, los activos corrientes son de \$11.188,43 en el primer año y se incrementan a \$7.806,36 para el último año. En los activos no corrientes se toma en cuenta propiedad, planta y equipo, depreciación acumulada, intangibles y amortización acumulada.

Los pasivos para el primer año son de \$9.044,81, disminuyendo hasta \$1.912,39 en el quinto año. Se tendrá un crédito en el pago a los proveedores de 15 días, gracias a contratos basados en el volumen de compra; mientras que el préstamo bancario del 40% es pago mensual de cuotas fijas de \$111,73 y el 60% restante es aporte de los accionistas. Los pasivos corrientes que se toman en cuenta son cuentas por pagar a proveedores, sueldos por pagar e impuestos por pagar. Mientras que los pasivos no corrientes son la deuda a largo plazo.

El detalle del estado de resultados por cada año se puede ver en el Anexo 10.

El manejo de inventario necesario para la elaboración es el de materia prima, el cual consta de: cerveza Pilsener, cerveza Bramha, ron, vodka, menta, azúcar, hielo, gaseosa, jarabe de fruta, granadina, sirope de almíbar, arándanos, licor de

melocotón, tequila, triple seco, gin, curacao, jugo de limón, sal, tabasco, naranjas, limón, servilletas, vasos y sorbetes.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el estado de flujo de efectivo se puede ver que las actividades operacionales son positivas en todos los años, excepto en el tercero donde se realiza una reinversión de propiedad planta y equipo e intangibles. El incremento neto en efectivo para el primer año es de \$6.926,74 e incrementa a \$7.222,98 para el último año (Anexo 11).

### 7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto es positivo en todos los años, sin embargo, en el tercer año se ve un decrecimiento debido a la reinversión en propiedad, planta y equipo. El primer año el flujo de caja del proyecto es de \$1.113,37 el cual va incrementando a \$31.496,62 para el quinto año (Anexo 12 y 13).

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es de \$-40,42 para el primer año e incrementa a \$30.183,54 para el quinto año. En el primer año el flujo de caja del inversionista es negativo debido a la inversión en propiedad, planta y equipo e intangibles. (Anexo 12 y 13).

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utiliza los siguientes datos:

La tasa libre de riesgo para cinco años es de 2,78% (Departamento del Tesoro EE. UU.); el rendimiento de mercado según el índice S&P 500 para el 7 de mayo de 2018 es de 11,64% (Yahoo! finance, 2018); La tasa de impuesto de la industria es de 14,99% y la razón de deuda de capital es de 32,21% (NYU, 2018). La beta apalancada de la industria es de 0,85 (NYU, 2018), para desapalancar la beta se aplica la fórmula:  $(\text{beta apalancada de la industria}) / (1 + (1 - \text{tasa de impuesto de la industria}) * (\text{la razón de deuda de capital de la industria}))$  y para la

beta apalancada de la empresa se aplica la fórmula:  $(\text{beta desapalancada}) \cdot (1 + (1 - \text{tasa de impuestos}) \cdot (\text{la razón de la deuda de capital de la empresa}))$ .

Con este cálculo se obtiene que la beta desapalancada es de 0,67 y la beta apalancada de la empresa es de 0,96. El riesgo país es de 7,14% al 5 de mayo de 2018 (Ámbito, 2018) y la tasa de impuesto de 33,7% por lo que la tasa CAPM es de 18,45% y el WAAC es de 14,20% (Anexo 14).

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Para analizar los criterios de valoración se toma en cuenta el valor actual neto (VAN), índice de rentabilidad (IR), tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación (Anexo 14).

Valor actual neto: Para obtener el VAN del proyecto se utiliza la tasa de descuento WACC, el flujo de caja del proyecto y la inversión inicial realizada. En el caso del VAN del inversionista se utiliza la tasa de descuento CAPM, el flujo de caja de inversionista y la inversión inicial realizada. El VAN del proyecto es de \$2.822,83 y el VAN del inversionista es de \$914,93. En ambos casos los valores son positivos por lo que se puede decir que existe rentabilidad para el proyecto y para el inversionista.

Índice de rentabilidad: Para obtener el IR del proyecto se utiliza la tasa de descuento WACC, el flujo de caja del proyecto y la inversión inicial realizada. En el caso del IR del inversionista se utiliza la tasa de descuento CAPM, el flujo de caja de inversionista y la inversión inicial realizada. El IR del proyecto es de \$1,15 y el IR del inversionista es de \$1,07. Lo que significa que por cada dólar invertido el proyecto tiene un retorno de \$0,15 y el inversionista un retorno de \$0,07.

Tasa interna de retorno: Para obtener la TIR del proyecto se utiliza el flujo de caja del proyecto y para la TIR del inversionista se utiliza el flujo de caja del inversionista. La TIR del proyecto es de 17,91% y la TIR del inversionista es de 20,06%. Al ser valores mayores que las tasas de descuento (WAAC y CAPM respectivamente) se nota la rentabilidad del proyecto.

Periodo de recuperación: El periodo de recuperación necesario para el proyecto es de 4,351 años y para el inversionista es de 4,359 años.

## 7.5 Índices financieros

El detalle de los índices financieros por cada año se puede ver en el Anexo 15.

### 7.5.1 Razones de liquidez

La razón circulante indica el valor que se puede cubrir por cada dólar de deuda corriente, en el primer año de operaciones la razón es de 1,24 y en el quinto año se incrementa a 4,08 en gran parte gracias al aumento del efectivo. La prueba ácida sirve para medir la capacidad de cancelar obligaciones corrientes sin la venta del inventario, para el final del proyecto esta razón es de 4,08 ya que se termina de pagar todas las deudas. La industria tiene una razón circulante de 3,58 y prueba ácida de 3,58 por lo que el negocio tiene valores superiores al de la industria.

### 7.5.2 Razones de apalancamiento

La cobertura del efectivo en el primer año es de 1.890,49 y para el quinto año aumenta a 11.018,69, gracias al incremento en las utilidades antes de intereses, impuestos y participación. La razón de endeudamiento muestra que por cada dólar se tiene una deuda de 0,84 para el primer año y en el quinto disminuye a 0,24. La industria tiene una razón de endeudamiento de 0,45 por lo que el endeudamiento del negocio es mejor que el de la industria.

### 7.5.3 Razones de actividad

La rotación en días de cuentas por cobrar en todo el periodo de operaciones es de cero debido a que se cobra de contado todos los productos, al igual que toda la industria. La rotación de inventario para todo el periodo de operaciones es de 24,25 días debido a que se incrementa el inventario en la misma proporción que las ventas netas. La rotación de activos totales es de 5,58 días para el primer año y aumenta a 8,16 días debido a que las ventas netas aumentan en mayor proporción que los activos totales.

### 7.5.4 Razones de rentabilidad

El margen de utilidad operacional para el primer año es de 0,82% y de 7,62% para el final del proyecto, lo cual se debe a disminución de los gastos, comparado

con la industria que es de 2,1%. El ROA tomando en cuenta los activos totales mide cuanta utilidad genera por cada dólar de activos, en el primer año es de 0,83% y en el quinto año es de 40,90%. El ROA tomando en cuenta las ventas mide cuanta utilidad genera por cada dólar de patrimonio, en el primer año es de 0,15% y en el quinto año de 5,01% en ambos casos se debe al aumento de utilidad neta. El ROE en el primer año es de 1,83% y aumenta a 93,74% debido al incremento de capital. El ROI para el primer año es de 1,10% y para el quinto año es de 56,24% debido a las reinversiones. La industria tiene un margen de utilidad de 2,1%, un ROE de 1,78% y un ROA de 1,03%. Por lo que el negocio tiene indicadores mayores al de la industria

Se puede concluir tomando en cuenta el análisis financiero que el plan de negocio en un lustro tiene índices financieros rentables, por lo que el proyecto es viable. Sin embargo, es recomendable optimizar los procesos de producción y servicio al cliente para satisfacer a un mayor mercado, lo cual se traduciría en un crecimiento de ventas ya que se ocupa mejor la capacidad instalada y provoca mayor utilidad neta; por ende, mejores índices financieros.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en los capítulos anteriores se puede notar las siguientes conclusiones:

- En Ecuador el consumo de bebidas alcohólicas es elevado, sobre todo por parte de los jóvenes universitarios en edades entre 18 y 24 años, los cuales buscan recrearse y sociabilizar entre amigos en un ambiente ameno. Muchos de ellos a pesar de conocer los efectos secundarios que producen las bebidas alcohólicas en su salud, siguen consumiéndolas de manera habitual.
- Existe un gran potencial de mercado, ya que según la segmentación realizada el mercado meta es de 27.845 posibles consumidores, los cuales son jóvenes de 18 a 24 años de estrato social B, ubicados en la zona urbana de la ciudad de Quito y conductualmente tienen consumo frecuente de bebidas alcohólicas.
- Los bares tienen grandes oportunidades de crecimiento gracias al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el cual les permite obtener bebidas alcohólicas a un precio menor, generando mayor margen de ganancia. Además, los ingresos del consumidor crecieron de manera considerable en los últimos años, lo que provoca que el consumidor incurra en más gastos para su recreación.
- Los bares son los lugares preferidos por las personas jóvenes para consumir bebidas alcohólicas, sobre todo cerveza, ron y vodka en cantidades mayores a seis bebidas al mes. Además, la población universitaria sigue incrementándose, por lo que es atractivo ubicar el negocio en una zona donde exista gran concentración de jóvenes universitarios.
- La máquina dispensadora *Bottoms up*, encargada de servir las bebidas desde la parte inferior del vaso, no existe en el país, por lo que mediante un contrato de exclusividad con el proveedor se logra mantener la ventaja competitiva por lo menos durante cinco años. Además, se puede generar mayor ventaja competitiva si se aprovecha

las falencias de los competidores al cumplir con atributos tales como la limpieza y el ambiente del local, sumado a un servicio cordial por parte del personal.

- Los atributos más importantes para tener en cuenta son la relación entre precio, cantidad y sabor. El consumidor según la investigación al cliente está dispuesto a pagar un precio entre dos y tres dólares por un producto que tenga una diferenciación atractiva, como es servir la bebida desde la parte inferior del vaso. Debido a esto, el precio de venta escogido (\$2,59) es adecuado ya que los costos promedio por unidad (\$2,25) son menores a lo que el consumidor está dispuesto a pagar, lo que genera utilidad para Cheers Bar.
- La estrategia general de marketing más adecuada es la diferenciación ya se desea llegar a un amplio número de clientes, realizando un número determinado de procesos innovadores.
- Las redes sociales son muy utilizadas por los jóvenes por lo que este medio es idóneo para llegar al consumidor con los productos ofrecidos, además sirve para mantener un proceso de post venta activo y así medir la satisfacción del cliente.
- Cumplir con los procesos de producción y de servicio de manera secuencial en los tiempos establecidos y con la cantidad de recursos justa es primordial para lograr satisfacer las necesidades del consumidor.
- El análisis financiero determinó la viabilidad del proyecto, debido a que al final del quinto año de operaciones se obtienen valores positivos en los criterios de valoración y se muestra índices financieros favorables, además, el periodo de recuperación para el proyecto y el inversionista es de cuatro años

El plan de negocios para la creación de Cheers Bar ubicado en la parroquia de Jipijapa de la ciudad de Quito que expende bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso según los datos obtenidos en el presente plan de negocio tiene viabilidad financiera y comercial para comenzar las operaciones.

## REFERENCIAS

- Ámbito. (2018). Riesgo país Ecuador. Recuperado el 30 de abril de 2018 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Banco Central del Ecuador. (2017). La economía ecuatoriana creció 3,8% en el tercer trimestre de 2017. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Tasas de interés marzo 2018. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). Acuerdo Comercial Ecuador y Unión Europea. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [http://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/1.%20RESULTADOS%20DE%20LA%20NEGOCIACION%20ACUERDO%20ECUADOR-UNION%20EUROPEA\\_CAMARAS%20GYE.pdf](http://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/1.%20RESULTADOS%20DE%20LA%20NEGOCIACION%20ACUERDO%20ECUADOR-UNION%20EUROPEA_CAMARAS%20GYE.pdf)
- Cervecería Nacional. (2018). Cultura de moderación. Recuperado el 10 de abril de 2018 de <http://www.cervecerianacional.ec/programa-cultura-moderacion>
- Consejo Metropolitano de Quito. (2006). Ordenanza municipal 0190. Recuperado el 4 de noviembre de 2017 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-190%20-%20SUELO%20COMERCIAL%20Y%20DE%20SERVICIOS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-190%20-%20SUELO%20COMERCIAL%20Y%20DE%20SERVICIOS.pdf)
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Apoyo productivo y financiero. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <https://www.cfn.fin.ec/apoyo-productivo-financiero/>

Departamento del Tesoro EE. UU. (2018). Tasa libre de riesgo. Recuperado el 5 de mayo de 2018 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Ecuador en Cifras. (2015). Encuesta condiciones de vida. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [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)

Ecuador en Cifras. (2017). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf)

Ecuador en Cifras. (2017). Reporte de pobreza y desigualdad. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20\\_dic17.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Diciembre/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad%20_dic17.pdf)

Ecuador en Cifras. (2017). Consumo de alcohol. Recuperado el 22 de marzo de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>

Ecuador en Cifras. (2018). Boletín técnico IPC febrero 2018. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/Boletin\\_tecnico\\_02-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Febrero-2018/Boletin_tecnico_02-2018.pdf)

Finanzas Populares. (2018). Indicadores financieros. Recuperado el 8 de mayo de 2018 de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/Indicadores-financieros-dic-17.pdf>

- FLACSO. (2013). Estudio comparativo de patrones de consumo de licor en el Ecuador. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de <http://flacso.org/node?page=316&bodyTag=shvcilbpyq&action=>
- FMI. (2017). Perspectivas económicas, las Américas, historia de dos ajustes. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/REO/WHD/2017/May/Spanish/wreo0517-spa.ashx>
- FMI. (2018). América Latina y el Caribe en 2018: Recuperación económica en ciernes. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=8634>
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. (14va. Ed.). México D.F. México: Pearson Education
- Función Judicial. (2011). Consulta popular y referéndum 2011. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/baselegal/Consulta%20Popular%20y%20Referendum.PDF>
- INEC. (2010). Población por grupos de edad, según provincia, cantón, parroquia y área de empadronamiento. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- INEC. (2010). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. (11va. Ed.). México D.F. México: Pearson Education.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2008). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa. México D.F. México: McGraw Hill.

- Ministerio del Ambiente. (2004). Ley de gestión ambiental. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ministerio del Interior. (2015). Acuerdo ministerial 5910. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/08/Reglamento-Intendentes.pdf>
- Ministerio del Interior. (2016). Establecimientos de categoría 5 y 6 podrán expender bebidas alcohólicas los domingos. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/establecimienteos-de-categoria-5-y-6-podran-expender-bebidas-alcoholicas-los-domingo/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y sociedad de la información. (2017). Ecuador continúa creciendo en tecnología. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Ministerio de Turismo. (2014). Acuerdo ministerial 1470, registro oficial 233: regulación de venta de bebidas alcohólicas. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ACUERDO-1470-EXPENDIO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-EN-ESTABLECIMIENTOS-TURISTICOS-Y-NO-TURISTICOS.pdf>
- NYU. (2018). Betas by sector. Recuperado el 6 de mayo de 2018 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Ocaru. (2016). El acuerdo con la Unión Europea elimina el arancel al licor. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/4131-el-acuerdo-con-la-uni%C3%B3n-europea-elimina-el-arancel-al-licor>

Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito. (2016). III Estudio Epidemiológico Andino sobre consumo de drogas en la población universitaria de Ecuador. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de [http://www.prevenciondrogas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Informe\\_Universitarios\\_Ecuador\\_Junio\\_21\\_2017](http://www.prevenciondrogas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Informe_Universitarios_Ecuador_Junio_21_2017)

Organización Mundial de la Salud. (2018). Siete órganos se afectan con frecuencia por el alcohol. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=356](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=356)

Organización Panamericana de la Salud (2014). Siete órganos se afectan con frecuencia por alcohol. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972)

Registro Mercantil. (2013). Ley de compañías. Recuperado el 2 de abril del 2018 de [http://registromercantil.gob.ec/cuenca/ley-de-transparencia-cuenca/Cuenca/2014/2.-%20Informaci%C3%B3n%20Legal/a1.%20Base%20Legal/Normas%20de%20Regulaci%C3%B3n/Ley\\_de\\_compa%C3%B1%C3%ADas.pdf/download.html](http://registromercantil.gob.ec/cuenca/ley-de-transparencia-cuenca/Cuenca/2014/2.-%20Informaci%C3%B3n%20Legal/a1.%20Base%20Legal/Normas%20de%20Regulaci%C3%B3n/Ley_de_compa%C3%B1%C3%ADas.pdf/download.html)

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.planificacion.gob.ec/nuevos-datos-de-la-encuesta-de-ingresos-y-hogares-representan-un-aporte-al-plan-nacional-para-el-buen-vivir-2013-2017/>

SENAE. (2017). Productos que ya no pagan impuestos. <https://www.aduana.gob.ec/productos-que-ya-no-pagan-salvaguardias/>

SNIESE. (2018). Pertinencia, orientaciones frente al desarrollo, número de titulados según pertinencia. Recuperado el 19 de marzo de 2018 de <https://infoeducacionsuperior.gob.ec/#/indicadores>

- SRI. (2014). Resolución Nro. NAC-DGERCGC14-00749. Recuperado el 26 de marzo de 2018 de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/download/33936b6e-a983-4d9a-87a9-9d0f980f7fa8/NAC-DGERCGC14-00749.pdf>
- SRI. (2017). SIMAR. Recuperado el 22 de marzo de 2018 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/simar>
- SRI. (2018). SIMAR. Recuperado el 22 de marzo de 2018 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/simar>
- Trademap. Lista de mercados exportadores a ecuador. (2017). [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvm=3|218||||22||2|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvm=3|218||||22||2|1|1|1|2|1|2|1|1)
- Quito Turismo. (2018). Datos turísticos. Recuperado el 3 de abril de 2018 de <https://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/es/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras?download=451:quito-en-cifras-2015-2016-julio>
- Yahoo! finance. (2018). S&P 500. Recuperado el 6 de mayo de 2018 de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=^GSPC>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

<b>Evaluación de factores externos</b>				
<b>Factores externos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>	
<b>Oportunidades</b>				
1	Acuerdo comercial con la Unión Europea	13	4	52
2	Alta afluencia de personas jóvenes a bares	15	4	60
3	Presión social para ingerir bebidas alcohólicas	10	3	30
4	Baja existencia de bares con un valor agregado en cuanto al servicio y tecnología	7	4	28
5	Aumento en el ingreso del consumidor	5	3	15
6	Facilidades del gobierno otorgando créditos para los pequeños empresarios	9	3	27
<b>Amenazas</b>				
1	Horarios de atención de locales que no expenden bebidas alcohólicas	6	2	12
2	Cantidad de locales similares	12	2	24
3	Fomentación de consumo moderado de bebidas alcohólicas	8	1	8
4	Precios bajos y posición de la marca que posee la competencia actual	9	2	18
5	Pocos proveedores de cerveza	4	2	8
6	Bajas barreras de salida	2	2	4
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>286</b>

## Anexo 2

<b>Segmentación de mercado</b>	
<b>Segmentación geográfica</b>	
Pichincha	2.576.287
Quito	1.619.146
Urbana	1.607.734
<b>Segmentación demográfica</b>	
Edad (20-24 años)	156.575
<b>Segmentación psicográfica</b>	
Estrato B (22,8%)	35.699
<b>Segmentación conductual</b>	
Consumo de bebidas alcohólicas (78%)	27.845
<b>MERCADO META</b>	<b>27.845</b>

## Anexo 3

Encuesta sobre el plan de negocios para la creación de un bar ubicado en la parroquia de Jipijapa de la ciudad de Quito que expende bebidas alcohólicas de forma inversa en el vaso.

Soy estudiante de la universidad de las Américas, realizo esta encuesta con fines académicos y garantizo su confidencialidad. El objetivo de esta es conocer las características y el nivel de aceptación por parte de las personas que consumen bebidas alcohólicas. Tiempo estimado de la encuesta: 3 minutos.

Las bebidas alcohólicas son de consumo frecuente en nuestro país, son aceptadas socialmente en consumo moderado.

### 1. ¿Usted consumen bebidas alcohólicas?

Si	34
No	16

### 2. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas suele comprar?

Cerveza	30
Ron	12
Vodka	4
Otros	4

### 3. ¿De qué tamaño aproximadamente compra un vaso de bebidas alcohólicas?

150 ml	5
350 ml	18
600 ml	24
Otros	3

### 4. ¿Cuántas bebidas alcohólicas suele comprar al mes?

0-1	4
2 a 4	7
6 a 8	22
8 o más	17

### 5. ¿Habitualmente en qué tipo de local compra este tipo de bebidas?

Licorerías	10
Pubs	15
Bares	21
Otros	4

### 6. ¿A la hora de comprar una bebida alcohólica que es lo más importante para usted?

Marca	4
Precio	12
Cantidad	11
Calidad	8
Sabor	15

### 7. ¿Con qué fin usted compra este tipo de bebidas?

Fiestas	23
Momentos familiares	8
Recreación	15
Consumo diario	4

### 8. ¿En qué rango de edad están las personas con las que consume estas bebidas?

18-25 años	36
25-35 años	12
más de 35 años	2
<b>9. ¿Estaría dispuesto a comprar una bebida alcohólica servida inversamente en el vaso?</b>	
Si	43
No	7
<b>10. ¿Los negocios dedicados a la venta de este producto, tienen clientes fidelizados?</b>	
Si	37
No	13
<b>11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta bebida alcohólica?</b>	
menos de \$1,00	1
\$1,00 - \$2,00	18
\$2,00 - \$3,00	25
más de \$3,00	6
<b>12. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría conocer este producto?</b>	
Redes sociales	26
Televisión	6
Radio	4
Página Web	14
<b>Datos personales encuestado</b>	
<b>Edad</b>	
18-25 años	44
25-35 años	6
más de 35 años	0
<b>Ocupación</b>	
Estudiar	34
Estudiar y trabajar	16
<b>Sector donde vive</b>	
Norte	21
Centro	5
Sur	15
Valle	9

## Anexo 4

Año	1	2	3	4	5
incremento ventas	8,7%	8,7%	11,7%	11,7%	11,7%
cantidad proyectada de ventas	3600	39132	43710	48825	54537
incremento precio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
precio	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59
<b>VENTAS TOTAL</b>	<b>\$93.360,00</b>	<b>\$101.482,32</b>	<b>\$113.255,75</b>	<b>\$126.618,37</b>	<b>\$141.432,72</b>

### Cuentas por cobrar clientes

Política de cuentas por cobrar	contado	100%
--------------------------------	---------	------

## Anexo 5

Producción de una unidad					
Materia Prima directa	Insumo (lt., o kg. x producto)	Costo Unitario (lt. O unidades	Cant. Unidades por vaso	Cantidad de lt x vaso	Costo total de insumo
Cerveza Pilsener	0,0899	\$ 1,50	1	0,089932886	\$ 0,13
Cerveza Brahma	0,1220	\$ 1,15	1	0,122	\$ 0,14
Ron	0,0496	\$ 6,08	1	0,0496	\$ 0,30
Vodka	0,0183	\$ 8,76	1	0,018266667	\$ 0,16
Menta	0,0142	\$ 1,49	1	0,014166667	\$ 0,02
Azúcar	0,0045	\$ 0,87	1	0,004533333	\$ 0,00
Hielo	0,0046	\$ 0,29	3	0,013691275	\$ 0,00
Gaseosa	0,0320	\$ 0,88	1	0,032	\$ 0,03
Jarabe de fruta	0,0100	\$ 6,11	1	0,010033557	\$ 0,06
Granadina	0,0116	\$ 4,26	1	0,0116	\$ 0,05
Sirope de almíbar	0,0009	\$ 10,11	1	0,000866666	\$ 0,01
Arándanos	0,0280	\$ 2,73	1	0,028	\$ 0,08
Licor de melocotón	0,0060	\$ 7,44	1	0,006040268	\$ 0,04
Tequila	0,0017	\$ 15,40	1	0,001733333	\$ 0,02
Triple seco	0,0065	\$ 8,09	1	0,006533333	\$ 0,05
Gin	0,0016	\$ 13,01	1	0,001610738	\$ 0,02
Curacao	0,0075	\$ 10,11	1	0,007516779	\$ 0,08
Jugo de limón	0,0269	\$ 1,50	1	0,026912752	\$ 0,04
Sal	0,0050	\$ 0,04	1	0,005033557	\$ 0,00
Tabasco	0,0033	\$ 10,00	1	0,003333333	\$ 0,03
Rodajas de naranja	0,0016	\$ 0,10	1	0,001610738	\$ 0,00
Rodajas de limón	0,0019	\$ 0,06	1	0,001879195	\$ 0,00
<b>Otros</b>					
Servilleta		\$ 0,01	1		\$ 0,01
Vaso		\$ 0,01	1		\$ 0,01
Sorbete		\$ 0,01	1		\$ 0,01
Costo materia prima por unidad					\$ 1,31

## Anexo 6

Costos y gastos	1	2	3	4	5
suministro oficina	\$ 600,00	\$ 620,19	\$ 639,14	\$ 666,54	\$ 691,00
seguro maquinaria	\$ 1.005,30	\$ 1.005,30	\$ 2.018,98	\$ 2.111,13	\$ 2.111,13
mantenimiento y reparaciones	\$ 720,00	\$ 744,22	\$ 766,97	\$ 799,85	\$ 829,20
servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.100,93	\$ 3.195,71	\$ 3.332,71	\$ 3.455,02
Arriendo	\$ 10.800,00	\$11.163,33	\$ 11.504,54	\$ 11.997,75	\$ 12.438,07
publicidad	\$ 3.734,40	\$ 4.059,29	\$ 4.534,23	\$ 5.064,73	\$ 5.657,31
construcción	\$ 500,00				
<b>gastos totales</b>	\$20.359,70	\$20.693,25	\$22.659,56	\$23.972,72	\$ 25.181,74
gasto operacional	\$ 18.634,40	\$18.943,73	\$19.873,62	\$21.061,74	\$ 22.241,40
CIF	\$ 1.725,30	\$ 1.749,52	\$ 2.785,95	\$ 2.910,98	\$ 2.940,33

## Anexo 7

Propiedad planta y equipo e intangible	
Ítem	Costo Unitario
Muebles	\$ 1.500,00
artículos de coctelería	\$ 85,00
artículos varios	\$ 200,00
máquina dispensadora	\$ 3.800,00
computadora registradora	\$ 800,00
Software	\$ 300,00

## Anexo 8

Capital de trabajo		Estructura de capital	
inversiones PPE	\$ 6.385,00	propio (60%)	\$ 7.563,36
inversiones intangibles	\$ 300,00	deuda l/p (40%)	\$ 5.042,24
inventarios	\$ 3.920,60	tasa de interés mensual	0,9858%
gastos efectivos	\$ 2.000,00	plazo en meses	60
total, inversión inicial	\$ 12.605,60	cuota mensual	\$ 111,73

## Anexo 9

Estado de resultado					
año	1	2	3	4	5
Ventas	\$93.360,00	\$101.482,32	\$113.355,75	\$26.618,37	\$41.432,72
Costo de los productos vendidos	\$62.580,51	\$68.610,58	\$82.333,35	\$90.372,70	\$96.826,21
Utilidad bruta	\$30.779,49	\$32.871,74	\$31.022,40	\$36.245,68	\$44.606,51
Gastos sueldos	\$10.254,60	\$11.220,31	\$11.603,76	\$12.001,29	\$11.346,41
Gastos generales	\$18.634,40	\$18.943,73	\$19.873,62	\$21.061,74	\$22.241,40
Gastos de depreciación	\$1.066,67	\$1.066,67	\$1.066,67	\$168,06	\$183,33
G. de amortización	\$60,00	\$60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$60,00
Utilidad antes de interés e impuestos y particip.	\$763,83	\$1.581,03	\$-1.581,64	\$2.954,60	\$10.775,36
Gastos de intereses	\$554,79	\$456,60	\$346,14	\$221,88	\$82,10
Utilidad antes de interés y particip.	\$209,04	\$1.124,44	\$-1.927,78	\$2.732,71	\$10.693,25
15% participación trabajadores	\$31,36	\$168,67	\$ -	\$409,91	\$1.603,99
Utilidad antes de impuestos	\$177,68	\$955,77	\$-1.927,78	\$2.322,81	\$9.089,27
22% impuesto a la renta	\$39,09	\$210,27	\$ -	\$511,02	\$1.999,64
Utilidad neta	\$138,59	\$745,50	\$-1.927,78	\$1.811,79	\$7.089,63
Margen bruto	32,97%	32,39%	27,37%	28,63%	31,54%
Margen operativo	0,82%	1,56%	-1,40%	2,33%	7,62%
Margen neto	0,15%	0,73%	-1,70%	1,43%	5,01%

## Anexo 10

estado de situación financiera					
Años	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$224.222,79	\$217.301,95	\$206.797,50	\$203.947,20	\$236.758,20
<b>Corrientes</b>	\$144.641,12	\$157.925,29	\$ 87.218,83	\$ 85.363,53	\$121.094,53
Efectivo	\$92.775,30	\$105.752,34	\$ 29.160,78	\$ 20.756,53	\$ 55.657,29
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios M. Prima	\$50.924,98	\$ 51.226,53	\$ 57.004,88	\$ 63.435,03	\$ 64.250,20
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 940,85	\$ 946,42	\$ 1.053,18	\$ 1.171,98	\$ 1.187,04
<b>No Corrientes</b>	\$79.581,67	\$ 59.376,67	\$119.578,67	\$118.583,67	\$115.663,67
PPE	\$83.005,00	\$ 76.620,00	\$150.342,00	\$156.942,00	\$156.942,00
Depreciación acum.	\$ 6.933,33	\$ 19.733,33	\$ 32.533,33	\$ 39.408,33	\$ 41.608,33
Intangibles	\$ 3.900,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Amortización acum.	\$ 390,00	\$ 1.110,00	\$ 1.830,00	\$ 2.550,00	\$ 3.270,00
<b>PASIVOS</b>	\$126.032,63	\$115.466,84	\$ 13.313,38	\$109.435,19	\$ 99.079,17
<b>Corrientes</b>	\$ 65.631,20	\$ 70.133,34	\$ 79.270,33	\$ 88.093,11	\$ 92.024,78
CxP proveedores	\$ 52.477,83	\$ 52.836,87	\$ 58.796,87	\$ 65.429,16	\$ 66.352,13
Sueldos por pagar	\$ 12.924,83	\$ 16.822,40	\$ 20.473,46	\$ 21.768,99	\$ 22.178,34
Impuestos por pagar	\$ 28,54	\$ 474,06	\$ -	\$ 894,96	\$ 3.494,31
<b>No Corrientes</b>	\$ 60.401,43	\$ 45.333,50	\$ 34.043,05	\$ 21.342,08	\$ 7.054,39
Deuda a largo plazo	\$ 60.401,43	\$ 45.333,50	\$ 34.043,05	\$ 21.342,08	\$ 7.054,39
<b>PATRIMONIO</b>	\$98.190,16	\$101.835,12	\$ 93.484,12	\$ 94.512,01	137.679,03
Capital	\$ 98.111,23	\$ 90.564,21	\$ 90.564,21	\$ 90.564,21	\$ 90.564,21
Utilidades retenidas	\$ 78,93	\$ 11.270,90	\$ 2.919,90	\$ 3.947,80	\$ 47.114,82

## Anexo 11

Estado de flujo de efectivo					
año	1	2	3	4	5
Actividades operacionales	\$1.792,10	\$1.774,71	\$-526,46	\$2.099,52	\$8.481,63
Utilidad neta	\$138,59	\$745,50	\$-1.927,78	\$1.811,79	\$7.089,63
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$1.066,67	\$1.066,67	\$1.066,67	\$168,06	\$183,33
+ Amortización	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$-3.849,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$-406,01	\$-489,58	\$-546,86	\$-610,84	\$5.831,68
- Δ Inventario SF	\$-6,19	\$-9,04	\$-10,10	\$-11,28	\$107,71
+ Δ CxP					
PROVEEDORES	\$4.311,69	\$502,97	\$563,32	\$629,22	\$-5.931,45
+ Δ Sueldos por pagar	\$514,67	\$ -	\$128,67	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$-37,82	\$-101,81	\$139,63	\$52,57	\$1.140,73
Actividades de Inversión	\$-6.685,00	\$ -	\$-6.143,50	\$-550,00	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$-6.685,00	\$ -	\$-6.143,50	\$-550,00	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$11.819,64	\$-884,15	\$-994,61	\$-1.118,87	\$-1.258,65
+ Δ Deuda largo plazo	\$4.256,28	\$-884,15	\$-994,61	\$-1.118,87	\$-1.258,65
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$7.563,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto en efectivo	\$6.926,74	\$890,56	\$-7.664,57	\$430,65	\$7.222,98
Efectivo principios de periodo	\$85.655,30	\$101.885,95	\$33.300,78	\$15.671,97	\$45.759,96
<b>Total, efectivo final de período</b>	<b>\$92.582,04</b>	<b>\$102.776,50</b>	<b>\$25.636,21</b>	<b>\$16.102,63</b>	<b>\$52.982,95</b>

## Anexo 12

estado flujo de caja					
años	1	2	3	4	5
Utilidad antes de intereses e impuestos y particip.	\$763,83	\$1.581,03	\$-1.581,64	\$2.954,60	\$10.775,36
Gastos de depreciación	\$1.671,32	\$1.671,32	\$2.281,01	\$1.437,82	\$1.453,10
Gastos de amortización	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
15% participación trabajadores	\$31,36	\$168,67	\$ -	\$409,91	\$1.603,99
22% impuesto a la renta	\$39,09	\$210,27	\$ -	\$511,02	\$1.999,64
Flujo de efectivo operativo neto (F.E.O)	\$2.378,63	\$3.537,41	\$642,71	\$5.298,57	\$15.864,41
Inversión de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo neto	\$-1.265,26	\$-1.872,17	\$6.944,62	\$-1.489,84	\$-7.332,96
Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$16.856,82
Variación de capital de trabajo neto	\$-1.265,26	\$-1.872,17	\$6.944,62	\$-1.489,84	\$9.523,85
Inversiones	\$ -	\$ -	\$-6.143,50	\$-550,00	\$ -
Recuperaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$5.859,79
Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$248,57
Gastos de capital (CAPEX)	\$ -	\$ -	\$-6.143,50	\$-550,00	\$6.108,35
Flujo de caja del proyecto	\$1.113,37	\$1.665,24	\$1.443,83	\$3.258,72	\$31.496,62
Flujo de caja del proyecto	\$1.113,37	\$1.665,24	\$1.443,83	\$3.258,72	\$31.496,62
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$-554,79	\$-456,60	\$-346,14	\$-221,88	\$-82,10
Amortización del capital	\$-785,96	\$-884,15	\$-994,61	\$-1.118,87	\$-1.258,65
Escudo fiscal	\$186,96	\$153,87	\$116,65	\$74,77	\$27,67
Flujo de caja del inversionista	\$-40,42	\$478,37	\$219,73	\$1.992,75	\$30.183,54

## Anexo 13

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ -18.526,20	\$1.113,37	\$1.665,24	\$1.443,83	\$3.258,72	\$31.496,62
\$ -18.526,20	\$-17.412,83	\$-15.747,59	\$-14.303,76	\$-11.045,04	\$20.451,58

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$-13.483,96	\$-40,42	\$478,37	\$219,73	\$1.992,75	\$30.183,54
\$ -13.483,96	\$-13.524,38	\$-13.046,01	\$-12.826,28	\$-10.833,54	\$19.350,00

## Anexo 14

### Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada

Tasa libre de riesgo	2,78%
Rendimiento del Mercado	11,64%
Beta	0,9622
Riesgo País	7,14%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	18,45%
WACC	14,20%

Beta Apalancada Industria:	0,85	R Deuda/ Capital Industria:	32,21%
Beta Desapalancada:	0,66729	R Deuda/ Capital Empresa:	66,667%
Beta Apalancada Empresa:	0,96223	Tasa Impuestos Ind.	14,99%
<b>Criterios de Inversión</b>			
<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
VAN	\$ 2.822,83	VAN	\$ 914,93
IR	\$ 1,15	IR	\$ 1,07
TIR	17,91%	TIR	20,06%
Periodo Rec.	4,351	Periodo Rec.	4,359

## Anexo 15

INDICES FINANCIEROS					
	1	2	3	4	5
<b>Razón de rentabilidad</b>					
<b>Margen de utilidad</b>					
utilidad bruta/ventas	32,97%	32,39%	27,37%	28,63%	31,54%
UAll/ventas	0,82%	1,56%	-1,40%	2,33%	7,62%
<b>ROA</b>					
utilidad neta/activos totales	0,83%	4,38%	-12,92%	11,12%	40,90%
utilidad neta/ventas	0,15%	0,73%	-1,70%	1,43%	5,01%
<b>ROE</b>					
utilidad neta/capital	1,83%	9,86%	-5,49%	23,95%	93,74%
<b>ROI</b>					
utilidad neta/inversión	1,10%	5,91%	-5,29%	14,37%	56,24%
<b>Razón circulante</b>					
activo corriente/pasivo corriente	1,24	1,47	0,65	0,82	4,08
<b>Prueba acida</b>					
(activo corriente-inventario) /pasivo corriente	0,77	0,91	0,02	0,07	4,08
<b>Razón efectiva</b>					
efectivo/pasivo corriente	0,77	0,10	-0,91	0,05	3,78
<b>Liquidez</b>					
activos corrientes/pasivos corrientes	1,24	1,47	0,65	0,82	4,08
<b>Razón de cobertura</b>					
UAll/interés pagado	0,18	0,46	-0,64	2,18	97,39
<b>Razón cobertura de efectivo</b>					
UAll + depreciación + amortización	1.890,49	2.707,70	-454,98	3.182,65	11.018,69
<b>Razón de endeudamiento</b>					
pasivo corriente/activo corriente	0,81	0,68	1,54	1,22	0,24
<b>Rotación de inventarios</b>					
ventas netas/ inventario promedio	24,25	24,25	24,25	24,25	24,25
<b>Rotación de activos totales</b>					
ventas netas/ total de activos	5,57	5,97	7,60	7,77	8,16

