



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UNA BEBIDA ALCOHÓLICA DE REMOLACHA FERMENTADA EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Erik Santiago Morillo Reina

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UNA BEBIDA ALCOHÓLICA DE REMOLACHA FERMENTADA EN LA
CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:

Ing. Aracely Del Pilar Tamayo Herrera, PhD.

Autor:

Erik Santiago Morillo Reina.

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Erik Santiago Morillo Reina, en el semestre 2020-20, 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”.



Ing. Aracely Del Pilar Tamayo Herrera, PhD

C.I. 1714478094

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, del estudiante Erik Santiago Morillo Reina, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

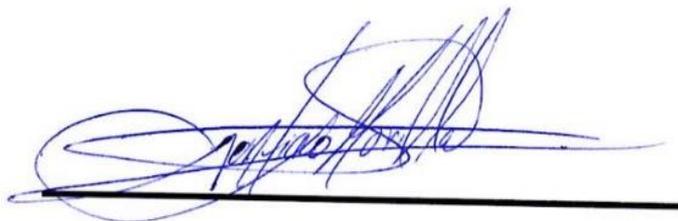
A handwritten signature in blue ink, reading "Andrés Esteban Hernández Altamirano", is written over a solid black horizontal line.

MSC. Andrés Esteban Hernández Altamirano

C.I. 1712920576

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.”



Erik Santiago Morillo Reina.

C.I. 1003948419

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por todo su apoyo y por ser esa motivación que me ha permitido crecer cada día y en especial a mi madre por ser la artífice de varios de mis logros.

DEDICATORIA

A mi padre, madre y hermanos quienes son los pilares para el cumplimiento de esta meta, además de una gratitud especial para el Ing. Gonzalo Sevilla, por ser un mentor de vida que me impulso a conseguir y plantearme más objetivos.

RESUMEN

Se establece un plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida alcohólica de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, la cual es presentada como una opción que crea beneficios para la salud gracias al aporte nutricional de la hortaliza, además de incentivar a la producción y consumo de productos orgánicos, esta llevará el nombre de Allicay y tendrá por objetivo satisfacer las necesidades del consumo de alcohol pero a la vez que genere aportes beneficiosos para el consumidor.

Para conocer el entorno del presente plan de negocios, se desarrolló un análisis PEST acompañado de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitió generar hallazgos de oportunidades y amenazas, de las cuales prevalecen las oportunidades, por consiguiente se prosigue con el análisis del cliente para conocer sus características y para que el producto se adapte a sus necesidades, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, generando así las estrategias idóneas para aportar esa fidelización con la marca, sin descuidar los objetivos organizacionales, puesto que la aceptación del producto es del 87%.

Por otro lado, la filosofía organizacional aportara a una producción con mayor eficiencia y eficacia, por lo que se determinó una estructura organizacional jerárquica, además el plan financiero fue realizado conforme con los objetivos de la organización, además se realizó una proyección a 5 años, de la cual se comprobó que la recuperación de la inversión es en un periodo menor al proyectado, esto dado a que el plan creó flujos positivos desde el primer año, proporcionando que la viabilidad del proyecto sea positiva, conjuntamente la organización obtendrá beneficios que aporten con esa sostenibilidad que sus inversionistas buscan.

ABSTRACT

A business plan is established for the production and merchandising of a fermented beet alcoholic beverage in the city of Quito, which is presented as an option that generates health benefits thanks to its nutritional contribution of vegetables, in addition to incentivizing the production and consumption of organic products, it will bear the name of "Allicay" and will aim to meet the needs of alcohol consumption but at the same time generate benefits to generate benefits to consumer.

To understand the environment of this business plan, a PEST analysis was developed accompanied by the five forces of Porter, which allowed to generate findings of opportunities and threats, from which opportunities prevail, therefore the analysis of the client is continued to know its characteristics and for the product to adapt to its needs, qualitative and quantitative research was carried out, , thus generating the ideal strategies to provide that loyalty with the brand, without neglecting the organizational objectives, since the acceptance of the product is 87%.

On the other hand, the organizational philosophy contributed to a production with greater efficiency and efficiency, so a hierarchical organizational structure was determined, in addition the financial plan was carried out in accordance with the objectives of the organization, in addition a projection was made to 5 years, of which the recovery of the investment was found to be in a period less than that projected , this because the plan created positive flows from the first year, providing that the viability of the project is positive, together the organization will get benefits that contribute with that sustainability that its investors seek.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo	3
2.1.1	Político.....	3
2.1.2	Económico.....	5
2.1.3	Social.....	5
2.1.4	Tecnológico	6
2.2	Análisis de la industria (Porter).....	7
2.2.1	Poder de negociación de los clientes.	7
2.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	8
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.2.5	Rivalidad ente los competidores.....	9
2.2.6	Matriz EFE.....	9
2.2.7	Conclusiones del análisis de factores externos	10
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.	12
3.1	Objetivos.....	12
3.1.1	Objetivo general.....	12
3.1.2	Objetivos específicos.....	13
3.2	Segmentación del mercado.....	13
3.3	Planteamiento del problema.....	14
3.3.1	Hipótesis.....	14
3.4	Investigación cualitativa.....	14
3.4.1	Entrevistas.....	14
3.4.2	Grupo Focal.....	16
3.5	Investigación cuantitativa.....	18
3.5.1	Tamaño de la muestra.....	19
3.5.2	Análisis de resultados.....	19

3.6	Conclusión.	21
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	22
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	22
4.2	Matriz RICE (Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar)	24
5	PLAN DE MARKETING.	24
5.1	Estrategia general de marketing.	25
5.1.1	Estrategia de posicionamiento.	25
5.1.2	Mercado Objetivo.	25
5.1.3	Propuesta de valor.	26
5.2	Mix de Marketing.	27
5.2.1	Producto.	27
5.2.2	Precio.	30
5.2.3	Plaza.	32
5.2.4	Promoción.	32
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	35
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.	35
6.1.1	Misión.	35
6.1.2	Visión.	36
6.1.3	Objetivos de la organización.	36
6.2	Plan de Operaciones.	37
6.2.1	Cadena de valor.	37
6.2.2	Mapa de procesos.	39
6.2.3	Flujograma de procesos.	40
6.2.4	Maquinaria, muebles, equipos y suministros.	41
6.2.5	Capacidad de producción.	42
6.3	Estructura Organizacional.	43
7	Evaluación financiera.	45
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.	45
7.1.1	Proyección de ingresos.	46

7.1.2	Proyección de costos.....	47
7.1.3	Proyección de gastos.	47
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ..	48
7.2.1	Inversión inicial.	48
7.2.2	Estructura de capital.	49
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, flujos de caja y flujos de efectivo.	49
7.3.1	Estado de resultados.	49
7.3.2	Estado de Situación Financiera.	50
7.3.3	Estado de flujo de efectivo.....	52
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	53
7.4.1	Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista.	53
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	54
7.4.3	Criterios de valoración.	54
7.5	Indicadores Financieros	55
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	56
	REFERENCIAS.....	59
	ANEXO.....	62

1 INTRODUCCIÓN.

1.1. Justificación del trabajo.

El presente trabajo de investigación hará el estudio de producción y comercialización de una bebida alcohólica a base de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, la cual brindará beneficios a los consumidores al ser producida con remolacha, esta hortaliza generará estímulos cardiovasculares, por su contenido vitamínico de vitaminas B, C y potasio, de gran aporte para salud entre ellos esta los de bajar la presión arterial además de mejorar el rendimientos físico produciendo una desintoxicación del cuerpo, adicionalmente la fermentación de la misma hace que se concentren sus vitaminas y minerales sin perder sus beneficios, por ende se crea una bebida alcohólica con un grado alcohólico bajo (Sandoval, 2017).

El incremento por el consumo de productos con un aporte a la sostenibilidad ambiental, social y de salud, está dada gracias a la globalización digital la cual genera tendencias de consumo minimalistas, como lo detalla Fernando De la Vega un abogado y empresario atraído por la innovación, el cual hace referencia al consumo de bebidas alcohólicas lo más naturales posibles en las que se evitan los aditivos e insumos artificiales, prevaleciendo el uso de materiales e insumos orgánicos, además de aportar con una agricultura sostenible y sustentable (De la Vega, 2018).

La fermentación de la hortaliza permite que se genere una mayor cantidad de probióticos y bacterias buenas, las cuales aportan en gran medida con vitamina C, potasio y fibra, contribuyendo con una bebida a base de remolacha con grandes beneficios para la salud, según un artículo que el Dr. Mercola, un médico protector de la medicina alternativa en su blog Mercola-Tome el Control Sobre su Salud, nos detalla que en numeroso estudios realizados, las bebidas con betabel (remolacha) ha aumentado la capacidad física en aproximadamente en un 13%, además de aportar con una desintoxicación, permitiendo así una

purificación de la sangre, que aporta a la disminución de la presión arterial, por otro lado todos estos beneficios se podrán maximizar si la remolacha tiene procedencia orgánica, esto permite que la conservación de sus propiedades sean en un mayor grado (Mercola, 2016).

Dadas las particularidades de la remolacha y su fermentación, permite que la idea de negocio de la producción de la bebida alcohólica sea una alternativa para los consumidores de licores, siendo este un producto amigable con el ambiente y que además de aportes nutricionales. Por lo que la producción de la bebida con base en esta hortaliza, contribuirá con una alternativa de los licores con un bajo nivel de industrialización y de uso de sabores artificiales, por ende el propósito es darle una imagen orgánica, que fomente el consumo de este tipo de productos.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad del plan de negocios para la creación de una empresa para la producción y comercialización de una bebida alcohólica de remolacha fermentada, en la ciudad de Quito, elaborado con productos orgánicos adquiridos mediante entidades que generan un aporte social y ecológico.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar el análisis externo mediante el método PESTEL, además se examinará la industria con las fuerzas de Porter.
- Desarrollar una investigación de mercados, la cual permita determinar el mercado objetivo que estaría dispuesto a consumir la bebida y se descubrirá las referencias que estos tengan mediante una investigación cuantitativa y cualitativa.
- Determinar hallazgos de las oportunidades de negocio para el presente plan con un previo estudio del consumidor, el cual permita determinar las características que generen una aceptación del

producto y que este sea posicionado como una opción de bebida alcohólica producida con materia prima orgánica.

- Definir un Mix de Marketing adecuado para los consumidores, con el propósito de captar el interés de los mismos mediante el uso de estrategias.
- Determinar las estrategias acordes con las características de los consumidores para generar valor al producto.
- Establecer una estructura organizacional con su respectiva filosofía empresarial, la cual genere un correcto funcionamiento, además de que sea sostenible en el tiempo.
- Evidenciar mediante el análisis financiero la viabilidad del proyecto, con diferentes las diferentes metodologías financieras.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Para analizar la industria se identifica el código CIIU (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), como se observa la Tabla 1 que muestra las actividades que realizara el plan de negocios.

Tabla 1 *Clasificación CIIU de la Industria*

C	Industrias Manufactureras
C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS
C110	ELABORACIÓN DE BEBIDAS
C1102	ELABORACIÓN DE VINOS
C1102.0	ELABORACIÓN DE VINOS
C1102.02	Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermouth, aguamiel y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol.

Tomado de: INEC

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Político

El enfoque del presente plan de negocio está en promover el cultivo de remolacha de una manera orgánica (sin uso de químicos optimizando al máximo los recursos naturales para evitar el uso de fertilizantes), lo que permitirá trabajar con comunidades indígenas de la ciudad de Quito, generando cierta incertidumbre si existe inestabilidad o falta de credibilidad en el gobierno, ya que estos grupos son los que paralizaron el país y la parte productiva por 12 días dejando pérdidas millonarias, esto es ocasionado por la baja credibilidad y aceptación que tiene el presidente Lenin Moreno la cual está por debajo del 15%, por ende la estabilidad del país se ve afectado y desencadena movilizaciones las cuales provocan paralizaciones de las actividades comerciales (El Mercurio, 2020). Determinando un factor importante la estabilidad política del país para realizar negocios dado que las protestas en la capital del Ecuador, genera una paralización de actividades y de movilidad evitando la producción y la comercialización de productos.

Adicionalmente, el gobierno firmó un acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea que entro en vigencia el 1 de enero del 2017, lo que ocasiona la disminución de aranceles y eliminación de salvaguardias permitiendo un crecimiento importante de las importaciones de bebidas alcohólicas, representando una amenaza para la producción nacional, ya que estos acuerdos contribuyen a que las grandes corporaciones adquieran productos del exterior dejando de lado la producción nacional, además afectando el precio competitivo de las bebidas alcohólica (Astudillo, 2018).

Por otro lado para tener un mayor control sobre la producción y comercialización de licores y cigarrillos el gobierno estableció la Marcación SIMAR (Sistema de identificación, marcación, autenticación, rastreo, y trazabilidad fiscal de bebidas alcohólicas, cerveza y cigarrillos de producción nacional), a través del SRI esta es realizada mediante una codificación con altos estándares de seguridad que nos permite combatir la ilegalidad de los productos, además de brindar protección de posibles plagios (SRI, 2019).

2.1.2 Económico

El aporte que realiza el sector de bebidas y alimentos es del 4.7% al PIB, del cual el 15.3% representa la elaboración de bebidas (CFN, 2017), es un porcentaje relativamente bajo el cual se ve reflejado en el aumento de las importaciones en un 49,2% en el 2018, con respecto al año 2017, en este último aún se mantenían algunos aranceles los cuales fueron aprovechado por la industria para introducir bebidas de producción nacional en el mercado antes de que se eliminen definitivamente las salvaguardias y generen una importación de licores con precios más bajos. (Astudillo, 2018).

Por otro lado los créditos para emprendimientos con la característica de Pyme son otorgados para la producción y comercio, establecen una tasa de interés del 9,76%, lo que nos permite obtener un financiamiento del proyecto con una tasa relativamente baja en la cual se puede apalancar el plan de negocios (Ban Ecuador, 2020).

El desempleo en la zona rural de la Población Económicamente Activa, representa el 2.7% (INEC, INEC, 2019), además de que la industria manufacturera es una de las industrias que mayor aporta al PIB del país. Lo que permite crear un empleo pleno ya que las actividades de manufactura generan un 10,7% del empleo y de este el 49% es de empleo adecuado (Ekos , 2019). Por ende la producción de esta bebida ayudara a mitigar el desempleo de las zonas rurales mediante el incentivo de cultivo de la hortaliza.

2.1.3 Social

Ecuador se encuentra en el puesto catorce de América Latina, con un consumo de 4.4 litros de alcohol puro per capital (OMS, 2019), el consumo está dado por las condiciones climáticas es decir que es un tema cultural en la que los ecuatorianos a mayor altura consumen mayor cantidad de bebidas alcohólicas.

El consumo en exceso de bebidas alcohólicas a provocado graves daños a la salud, por lo que el gobierno mediante campañas ha generado que ese consumo se disminuya de 9,4 a 4,4 litros de alcohol per capital, además el comportamiento conductual de los consumidores está dado por el acompañamiento de bebidas alcohólicas en todo evento social (Extra, 2019), este consumo es mayor en la población que se encuentra entre los 19 a 24 años de edad que en su mayoría son hombres (INEC, 2013).

El Estado ecuatoriano pierde aproximadamente \$128 millones de dólares en la recaudación de impuestos por concepto de tributos a bebidas alcohólicas, de las cuales el 60,9% es correspondiente a la evasión fiscal, el 14,6% es por la elaboración de alcohol artesanal ilegal, el 12,6% pertenece al contrabando y el 11,9% corresponde al licor adulterado (El Telegrafo, 2015). Contribuyendo a que la población adquiera las bebidas sin control de calidad por su precio bajo, inclusive apoyando al plagio de estas generando una imagen errada de las marcas.

El gobierno central ha incentivado a la población al consumo de productos saludables mediante el programa “Municipios Sanos”, en el que fomenta el ejercicio físico y que estos sean generados por cada Municipio (MSP, 2019). En la ciudad de Quito incentivados por el programa del gobierno ha aportado con BioFerias, para promover el consumo de productos saludables y naturales, generando que los productos orgánicos se exhiban y se genere alianzas estratégicas además de aportar con espacio adecuado para la oferta en ferias semanales con el apoyo y respaldo de ConQuito (ConQuito, 2019).

El consumo excesivo de alcohol es perjudicial para la salud de las personas y para la sociedad, ya que genera una carga sanitaria, social y económica considerable para el gobierno (La Hora, 2017).

2.1.4 Tecnológico

La disponibilidad de diferentes entes de importación nos permite realizar la adquisición de la maquinaria ideal para la industria y que esta sea amigable con el medio ambiente, inclusive con los acuerdos comerciales se plantea la posibilidad de una importación directa. En Octubre del 2019, el ministro de Comercio Exterior y Productividad Ivan Ontaneda comunicó la reducción de aranceles correspondientes a la maquinaria en la incluye el sector de la agricultura, aportando en gran medida a nuestros proveedores, para la obtención de un producto de gran calidad con mayor eficiencia y eficacia (Tapia, 2019).

Para el plan de negocios se utilizará tanques de fermentación, la cual brinde una bebida artesanal, por lo que estos serán de madera idénticos a los tanques de fermentación de vinos, para obtener un producto netamente orgánico sin perder la concentración esencial de la remolacha.

Con el incremento del uso del internet permite que el producto sea promocionado mediante redes sociales además de una página Web en la cual se pueda obtener información comportamental de los posibles clientes satisfaciendo sus gustos y preferencias. El acceso al internet en el Ecuador ha venido en crecimiento desde el 2012, el cual aumento en 20,7 puntos a nivel nacional, además del 36% usa su Smartphone para mantenerse al tanto en redes sociales (INEC, 2018)

2.2 Análisis de la industria (Porter).

Para determinar el entorno de la industria se establece el modelo estratégico de Michel Porter, en la cual se enfoca en cinco fuerzas estratégicas de competitividad (Fred, 2013, pág. 75).

2.2.1 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es Medio, porque el mercado está saturado de productos nacionales e internacionales que le permiten al cliente

rápida mente decidir por uno u otro producto, además de la fidelidad de marca internacional, que estos tienen a la hora de consumir una bebida alcohólica. Adicionalmente, los supermercados ofertan productos como vino frutales los cuales van de un precio aproximado de \$ 5,00 hasta los \$ 35,00, pero estos no ofrecen un valor nutricional.

La negociación con los supermercados, licorerías y restaurantes es alta, estos adquieren por volumen y determina que se ofrezcan descuentos o precios especiales por la cantidad adquirida.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

El Poder de negociación de los proveedores es Baja, porque se incentiva al cultivo de remolacha orgánica en las comunidades indígenas por varios organismos públicos y privados lo que permite que el producto se pueda adquirir en varias ferias, por lo que el cambio de proveedor no resulta complejo y no genera grandes costos.

Para el plan de negocios se trabajará con el cultivo de la remolacha, la cual se realizará principalmente en las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua, generando factibilidad de compra y de abastecimiento para la fabricación de la bebida alcohólica.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.

La entrada de los nuevos competidores es Media, por el poder adquisitivo que juega un papel importante, porque requiere de una alta inversión en infraestructura, la capacidad de apalancamiento del proyecto de bebidas alcohólicas es sumamente alta para establecer una rentabilidad adecuada. Como referencia de capital para este tipo de proyectos debe ser de aproximadamente \$ 52.000,00 dólares americanos (Super Cias, 2020).

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de los productos sustitutos es Alta, dado que consumidores finales pueden acceder por bebidas sin contenido alcohólico que les brinde una satisfacción nutricional y energética, por los valores nutricionales que poseen, además de la alta disponibilidad y exhibición del producto en supermercados, farmacias y tiendas, incluso su promoción es masiva y dirigido a un mayor segmento, lo que minimizara el producto ya que este cuenta con restricciones de publicidad.

Por otro lado, la importación de vinos de buena calidad a un precio asequible, determina que el mercado entre en guerra de precios, y que los consumidores decidan por un producto del exterior.

2.2.5 Rivalidad ente los competidores.

La rivalidad entre la competencia es Media, puesto que la industria de elaboración de bebidas alcohólicas a partir de una fermentación cuenta con pocas organizaciones, con exactitud son cuatro compañías que está en la ciudad de Quito (Super Cias, 2020), las cuales generan grandes cantidades en la producción, provocando que tengan en su mayoría el control de la industria, además estas compañías pertenecen a grandes corporaciones que puede ocasionar que el producto no pueda ser exhibido de una manera adecuada.

2.2.6 Matriz EFE.

Una vez detallado el entorno de la industria con PEST y PORTER, se procede a analizar factores críticos riesgo del plan de negocios planeado.

A cada factor se le debe asignar una calificación de entre 1 a 4 en el que se detalla que 1 es una respuesta ineficiente y 4 la respuesta es superior (Fred, Administración Estratégica, 2014). El análisis se pude observar en la Tabla 2.

Tabla 2 *Matriz EFE*

Factor Crítico de Riesgo	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidad			
Marcación SIMAR.	0,15	4	0,6
BioFerias por parte de ConQuito, puntos de venta netamente orgánicos.	0,08	3	0,24
El 36,2% de la población ecuatoriana consume bebidas alcohólicas.	0,04	2	0,08
Producción orgánica en 23 de las 24 provincias con certificación.	0,11	4	0,44
Incentivos y promoción del consumo de productos de origen orgánico.	0,15	4	0,6
Amenazas			
Credibilidad y aceptación del Presidente es menor del 15%.	0,13	1	0,13
Disminución de aranceles y eliminación de salvaguardias permitió un incremento del 49.2% en las importaciones de la Unión Europea.	0,08	2	0,16
Consumo excesivo de bebidas alcohol es perjudicial para la salud y para la sociedad.	0,10	2	0,2
Competencia con gran capitalización para inversión. Que supera los 52 mil dólares americanos	0,09	1	0,09
Importaciones ilegales de bebidas alcohólicas. 12,6% del licor que está en circulación es de contrabando.	0,07	2	0,14
TOTAL	1	25	2,68

Determinado el promedio de la matriz de factores externos es de 2,5 y el plan de negocios tiene un resultado ponderado de 2,68, dada esta puntuación nos permite establecer que el entorno es favorable permitiendo captar las oportunidades del mercado y con estrategias adecuadas y acertadas se eliminara las amenazas presentes.

2.2.7 Conclusiones del análisis de factores externos

Con la culminación del análisis externo se puede determinar lo siguiente:

La tendencia por el consumo de productos que ofrezcan valores nutricionales y que sean sustentables permite que se genere una oportunidad de brindar una

bebida alcohólica con base en una hortaliza cultivada orgánicamente sea atractivo para realizar la inversión.

El factor político determina que la aplicación de la etiqueta SIMAR permite que se rastree su distribución y su producción, además de comprobar su legalidad, evitando así el plagio de la bebida alcohólica por otro lado minimiza el contrabando de productos sustitutos los cuales son ofrecidos a un menor precio.

Factor económico la elaboración de bebidas y alimentos aporta con un 4.7% del PIB, lo que determina un aporte importante al país, además la industria manufacturera aporta con un 12,6 % de empleo adecuado por lo que de una manera directa o indirecta se reducirá el desempleo en la ciudad de Quito, y esta reducción garantiza que se obtenga materia prima orgánica ya que la remolacha puede ser cultivada en el hogar y generar ingresos a familias.

Factor social el Ecuador se encuentra en el puesto catorce de América Latina en el consumo de alcohol etílico, este ha ido disminuyendo con el tiempo, gracias a que el gobierno ha realizado campañas de salud donde sugiere el consumo de productos saludables además de promover el ejercicio, a esto se ha sumado ConQuito con las BioFerias, donde se dará a conocer el producto además de generar alianzas estratégicas con los cultivadores de remolacha.

Factor tecnología la reducción de arancelas para maquinaria en el sector de la agricultura, lo que permitirá que los proveedores se incentiven a la inversión de infraestructura y así desarrollen un producto de mayor calidad. Además el uso de redes sociales y el aumento del consumo de internet permiten que el producto sea ofertado y promocionado mediante social media reduciendo así costos de marketing.

El poder de negociación con los clientes es Medio, el mercado de vinos está establecida y los consumidores generan familiaridad con las marcas ya establecidas, además la negociación con la cadena de supermercados es alta

por su compra en volumen, lo que permite que se realicen descuentos u ofertas por la cantidad comprada.

El poder de negociación con los proveedores es baja, a causa del cultivo de la materia prima que se realiza en varias provincias del país lo que genera un abastecimiento de la misma sin que genere grandes costos por el cambio de proveedor o adquisición de la materia prima.

Amenaza de nuevos competidores es media, por la constitución de empresa que se debe obtener un capital mínimo de \$52.000,00 dólares, dado por la infraestructura que debe aportar con una alta capacidad instalada para reducir el riesgo de inversión.

Amenaza de productos sustitutos es alta, por los acuerdos comerciales con la Unión Europea que ocasionó una reducción de aranceles a los licores, permitiendo la importación de vinos de gran calidad a un precio menor afectado a la industria nacional.

Rivalidad entre competidores es media, puesto que existen pocas compañías que se dedican a la elaboración de bebidas alcohólicas, pero estas pertenecen a corporaciones sumamente grandes que les facilitan la visibilidad en supermercados, tiendas, etc.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE.

Se realizar la investigación de mercados, en la cual se determine las preferencias y el comportamiento de los consumidores mediante un análisis del mercado (Armstrong & Kotler, 2013)

3.1 Objetivos.

3.1.1 Objetivo general.

Hacer uso de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo para determinar la aceptación de la bebida a base de remolacha y el su consumo en la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivos específicos.

- Determinar una oportunidad de negocio para la bebida alcohólica de remolacha fermentada.
- Establecer las características más relevantes de los consumidores de la bebida de acuerdo a sus necesidades.
- Identificar el precio ideal para los consumidores de la bebida.
- Determinar demanda y el tamaño del mercado que adquiriría el producto.
- Establecer los canales de comunicación con los cuales el consumidor reciba la respectiva información del producto.

3.2 Segmentación del mercado.

Para la segmentación se establece la locación de producción del producto y está realizada con características que se muestran en la Tabla 3. El producto al ser producido y comercializado en la ciudad de Quito, la cual cuenta con 2.735.987 de habitantes, la bebida está enfocada a un nicho de personas de entre los 25 a los 45 años de edad los cuales alcanzan las 984.955, determinadas las características y los beneficios que la bebida puede ofrecer se determinó un nivel socioeconómico medio alto y alto el cual representan el 13% de población a nivel nacional, por lo que se asume ese porcentaje para el análisis en Quito, adicional el 41,30% consume alcohol por lo que el mercado el mercado meta es de 52.882 personas.

Tabla 3 *Segmentación*

Mercado Objetivo

Segmentación	Características	Porcentaje	Población
Geográfica	Ciudad de Quito	100,00%	2.735.987
Demográfica	Edad 25 a 45 años	36,00%	984.955
Conductual	Nivel socioeconómico alto - medio alto	13,00%	128.044
Psicográfica	Consumo de alcohol	41,30%	52.882

3.3 Planteamiento del problema.

¿Se podría ofertar una bebida alcohólica a basa de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, en edad comprendida de 25 a 45 años?

3.3.1 Hipótesis.

H0: En la ciudad Quito las personas comprendidas de entre los 25 a los 45 años de edad, que consumirían la bebida serían de más 70%.

H1: En la ciudad Quito las personas comprendidas de entre los 25 a los 45 años de edad, que consumirían la bebida serían de menos del 70%.

3.4 Investigación cualitativa.

Para profundizar el impacto de la bebida, se recopila información importante para establecer los clientes potenciales se realizó una entrevista de un experto de la industria de bebidas alcohólicas.

3.4.1 Entrevistas

Experto 1: Msc. Juan Carlos Zeballos Baca.

Experiencia: Comercialización de Licores.

Hace más de 6 meses decidió ser socio de empresa que fabrica y comercializa un Ron nacional, lo que ha generado que se dé cuenta que no cualquiera puede

ingresar a esta industria, al ser esta muy competitiva por los productos nacionales como los productos internacionales que se ofertan en el mercado nacional. Además, según su experiencia ha determinado que los consumidores de licores se dejan llevar por un precio bajo, generando una compra por cantidad más no por la calidad, por ende es primordial realizar un enfoque en el mercado, el cual sería la clase media y alta la que estaría interesado en este producto.

Con referencia al producto innovador la competencia directa serían los vinos, dadas las características de la bebida, la comercialización se la debería realizar en eventos sociales, incluso ser partícipe de eventos deportivos que estén a la altura del producto. Al ser a base de remolacha y que brinda beneficios sin duda, según la percepción de valor esta deberá tener un precio de \$25,00 en un envase de 750 ml, para la cual se la debe enfocar más como un vino y a la población que tenga un estilo de vida más exclusivo.

La mejor manera de atraer a los consumidores es regalarles algún producto adicional como incentivo, por mínimo que sea este presente generará una aceptación del producto en sus etapas iniciales, además de tener una capacidad instalada de producir y comercializar la bebida para evitar inconvenientes con pedidos que ocurren de un día para otro lo que aportara con la fidelización del cliente de una manera eficiente. Incluso mencionó que el producto puede ser exportado en un futuro, de acuerdo a los beneficios que aportan el producto a la salud y que este tendría una gran acogida.

Experto 2: Ing. Andrea Camas.

Experiencia: Corporacion Universal Beverage S.A

Lleva colaborando con la corporación ya varios años, mediante sus conocimientos en comercio exterior se ha involucrado en el departamento de compras y ventas de la compañía. Lo que le permite tener una visión de la producción nacional en comparación con su importación, generando que este último sea de mayor relevancia ya que culturalmente la población ecuatoriana

prefiere las bebidas de denominación de origen extranjera con marcas ya reconocidas.

Por otro lado, menciona que la introducción de un licor es sumamente complicado si esta no es de una marca con relevancia, generando que los costos de introducción sean altos ya que se debe realizar degustaciones con promotores en cada punto de venta, inclusive lo que mayor visibilidad da a un producto nuevo son los eventos sociales donde la bebida sea la protagonista.

Con respecto al acceso a puntos de venta, con los que mayor problema se genera es con los supermercados ya que al comprar en grandes cantidades imponen condiciones en el valor del producto y de pago, lo que genera inconvenientes con pequeños distribuidores al conocer esas condiciones de reducción que solo se obtiene con las grandes corporaciones.

Adicionalmente, al comentarle del producto menciono que se debe mantener una imagen de una bebida orgánica y que esta debería tener un precio aproximado de \$15.00 dólares americanos, además de que se debe invertir en eventos para dar a conocer la marca.

3.4.2 Grupo Focal.

El grupo focal fue realizado con 8 personas de ambos sexos, de edades comprendida entre los 22 a 30 años de edad, en el cual se encontró información sobre sus preferencias a la hora de consumir alcohol, los métodos de distribución de su agrado, además de determinar los medios promocionales, este grupo focal fue realizado en Quito y tuvo una durabilidad de 45 minutos. En el cual se obtuvo los siguientes resultados:

Frecuencia de consumo.

Los participantes mencionaron que el consumo de alcohol lo hacen por lo general los fines de semana, lo que genera de 1 a 6 veces al mes, además lo realizan en compañía de amistades o en eventos sociales, en bares o discotecas es un poco moderado porque en esos establecimientos los precios de las bebidas son más costosas por lo que su preferencia es un lugar seguro y confortable como una casa.

Distribución.

Dadas las características de accesibilidad de los consumidores de licor, prefieren realizar la compra en minimarket, supermercados o incluso mediante el uso de aplicaciones de delivery, lo que permite que el producto tenga una mayor acogida y visibilidad.

Características de la bebida a base de remolacha.

Los participantes del grupo focal mencionan que la bebida debe ser presentada como un producto orgánico, en el cual sea amigable con el medio ambiente utilizando un empaque ecológico y que visualice la identidad de ser elaborada a base de una hortaliza.

Beneficios.

Independientemente de los beneficios que se obtiene con la fermentación y que se les mencionó a los participantes, es el que tenga un sabor agradable porque a muchos no les gusta la remolacha por su dulzura la cual es alta, además de que esta no sea procesada con químicos o algún producto que altere las vitaminas y los nutrientes que aporta.

Presentación de la bebida.

La bebida debe tener varias presentaciones la cual va desde los 187,5 ml y máximo de 1,5 L, todos concordaron que el envase de vidrio negro, el cual le da más presencia a la bebida de exclusividad.

Precio.

El valor de la bebida es alto, se considera que el producto al ser producido de manera orgánica, se establecería un precio que va desde los \$15 hasta los \$30 dólares, de los cuales en su mayoría es decir cinco de los ocho participantes aportaron que el precio ideal sería de \$23 dólares.

Proveedores.

Los proveedores de la materia prima, generarían más valor si estos son de comunidades indígenas en las cuales se fortalezca y se promueva el cultivo natural y/o orgánico.

Medios de comunicación.

La mayoría del grupo usa sus redes sociales para informarse sobre los productos que están en el mercado y se enfocan en los comentarios que estos dan, de las cuales que mayormente usan son Instagram y Facebook.

Promoción.

Lo que les atrae en un producto es que venga con un producto adicional lo que genera una fidelización y un recordatorio al tener ese producto en el hogar, por ese motivo concordador que lo ideal sería una copa que acompañe a la bebida.

3.5 Investigación cuantitativa.

3.5.1 Tamaño de la muestra.

Para determinar el muestreo por conveniencia para el plan de negocios el cual tiene como referencia a una población de la ciudad de Quito que se encuentren en una edad comprendida entre los 24 y 25 años, con un nivel social medio-alto y alto. Se utiliza la siguiente fórmula matemática.

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)} \quad n = \frac{52.882 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{0,5 * 0,5 * 1,96^2 + 5\%^2 (52.882 - 1)}$$

Muestra del plan de negocios:

N: Población de estudio = 53 141

Z: 95% de confianza = 1,96

p: Probabilidad de aceptación = 0,5

q: Probabilidad de rechazo = 0,5

E: Error de aceptación = 5%

Determinando para el proyecto una muestra de 383 encuestas de las cuales por motivos académicos solamente se realizaron 55 encuestas a una población con las características de la segmentación de este proyecto.

3.5.2 Análisis de resultados.

El 48,15% de los encuestados, según la tabla 1 del anexo 2, que comprenden una edad de entre los 18 a los 24 años, consumen bebidas alcohólicas de 1 a 3 veces por mes, siendo este el principal grupo etario con mayor consumo. A los cuales tienen una importancia neutra con referencia al grado alcohólica, mientras que el siguiente grupo el cual va desde los 25 a los 31 años tiene una tendencia a importarle esa característica del producto esto refleja un 14,81%. Como se observa en la tabla 2 del anexo 2.

El 88,89% de los encuestados consume algún tipo de bebida alcohólica, siendo el 57,41% de este consumo perteneciente a las mujeres, ver tabla 3 de anexo 2.

Además para este grupo la importancia de que la bebida tenga un buen sabor es sumamente alta la cual la calificaron por encima de la media, representando el 48,15% de los encuestados, incluso el 53,70% prefieren que la bebida sea servida en eventos sociales según demuestra la tabla 4 de anexo 2.

La preferencia por bebidas alcohólicas con bajo grado de alcohólico entre los encuestados es bajo, aproximadamente el 50% de las personas prefieren el vino y la cerveza con el 27,78% y 22,22% respectivamente como se evidencia en la tabla 5 de anexo 2.

Las redes sociales se han convertido en el uso más adecuado para acceder a información del producto, de las cuales el Instagram y Facebook representan el 44,44% y 51,85% respectivamente de acuerdo a la tabla 6 de anexo 2.

Los encuestados que consumen 1 a 3 veces por mes, le gustaría adquirir el producto en un envase de 750ml, el cual representa el 27,78% como muestra la tabla 7 de anexo 2. Adicional el consumo del producto de la bebida alcohólica a base de remolacha sería consumido una vez al mes y estos lo harían en eventos sociales siendo esto el 33,33% del total de los encuestados según la tabla 8 de anexo 2.

El porcentaje más significativo es el que tiene el precio en referencia con el envase el cual tiene una calificación de 4 sobre 5, este representa el 20,37% mostrado en tabla 9 de anexo 2, por lo que la relación entre las dos variables debe ir de la mano, para aportar al valor del producto. Este incluso debe ser acompañado el sabor de la bebida por lo que el envase es la imagen que el producto brinda siendo así que el 66,67% prefiere un buen sabor, además de que este represente el grado alcohólico de la bebida como se señala en la tabla 10 de anexo 2.

De la suma de los encuestados que consumirían el producto y los que tal vez lo harían, representan el 33,33% y 42,59% respectivamente, del cual se determina

como una opción positiva, la cual generaría que el producto sea consumido una vez al mes por el 61,11% de los cuales se dividen en 18,52% y 42,59% de los datos proporcionados en la tabla 12 de anexo 2.

La muestra determino que las personas que adquirirían el producto en el supermercado es de 68,52%, además les gustaría recibir información mediante Instagram con un 35,19% de preferencia según la información recopilada en la tabla 13 de anexo 2.

3.6 Conclusión.

Una vez realizada las encuestas se determina las siguientes conclusiones:

- En la investigación realizada el análisis de la preferencia de los posibles consumidores del producto este está enfocado en el buen sabor, el cual va de la mano con la imagen del envase y este con el precio de la bebida.
- El consumo de la bebida tiene gran preferencia en eventos sociales, ya que por sus características es similar a un vino, el cual de entre los encuestados es la bebida alcohólica de mayor consumo.
- La preferencia de compra del producto los encuestados determinaron como el lugar ideal es en supermercados.
- Las redes sociales son un gran potencial para brindar información del producto, por lo que para la realización de marketing digital es ideal hacerlo mediante Instagram y Facebook.

Modelo Van Westerndorp.

- Las encuestas mediante el modelo Van Westerndorp, determina un precio de \$17,00 a \$24,00 como se observa en la Figura 1.

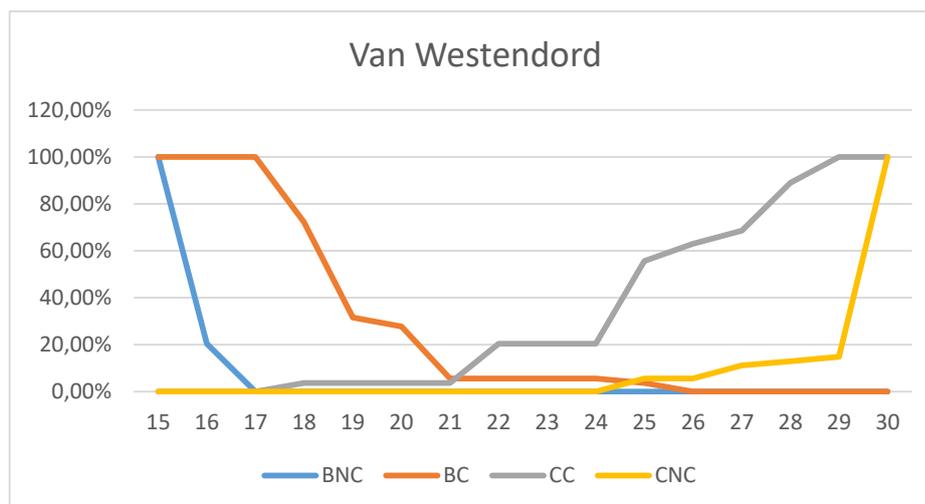


Figura 1 Modelo Van Westendord.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

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

Considerando el consumo de alcohol de 4.4 litros per capital, además de que los encuestados tienen una preferencia por licores con bajo grado alcohólico, se motiva a la creación de la idea de negocio de una nueva opción de bebidas alcohólicas con base en una hortaliza fermentada, la cual conserva sus nutrientes, generando un producto con una imagen orgánica y que aporta con beneficios a los consumidores.

Por otro lado, la adquisición de la materia prima base es sumamente accesible dado que es una hortaliza que se cosecha en el norte del país con una gran variedad de proveedores en el mercado, además con la producción de esta bebida se busca promover aún más el cultivo orgánico. Por ese motivo el plan de negocios de un licor a base de remolacha fermentada en la ciudad de Quito, es considerada como una opción para la industria de licores con la característica especial que se conserva los beneficios del insumo base. Añadiendo también que en el análisis de la matriz EFE, se comprobó con un resultado ponderado de 2,68, que las oportunidades son ligeramente mayores a las amenazas puesto

que en las amenazas, la más relevantes que tiene la industria es el contrabando y el licor adulterado el cual se está siendo contrastando con la etiqueta SIMAR, la cual permite tener un control de los distribuidores y los fabricantes autorizados de la industria.

Adicionalmente, dado que el aporte de la industria manufacturera al PIB del Ecuador es del 4,7% y en la que está considerado las bebidas y los alimentos, por lo que se prevé generar empleos o ingresos adicionales a familias de sectores rurales como preferencia, además de incentivar el cultivo orgánico inclusive de huertos verticales para que estos sean adaptados en hogares, los cuales podrían ofertar en varias ferias que promueve la municipalidad e incluso entidades privadas sin fines de grupos. Como la municipalidad de Quito con su ente ConQuito, la cual realiza bio-ferias que permite que la visualización de productos realizados orgánicamente, en el que incluso se puede acceder a proveedores de la materia prima además de aportar con espacios para emprendimientos para productos saludables.

Según las características del prospecto que se analizaron, se determina la factibilidad de la respectiva producción y comercialización del producto, también se obtuvo que la mayoría de los encuestados concuerdan que consumen bebidas con bajo grado alcohólico, dado que las preferencias de estos es el vino y la cerveza, por lo que la aceptación del producto sería sumamente alto. Además, se estableció que es un producto innovador pero al ser de remolacha los encuestados y los integrantes del grupo focal establecen que el producto debe tener un buen sabor acompañado de un envase que caracterice la imagen de un producto orgánico.

Un factor importante para dar a conocer la bebida y enviar información a potenciales clientes es el uso del internet el cual está en incremento en el Ecuador, sin embargo la publicidad es sumamente restringida para bebidas alcohólicas dado que no se puede asociar con la salud y se debe incluir advertencias del consumo excesivo y de que su venta debe ser para mayores de

edad (Ediciones Legales, 2014), por lo que para optimizar los costos de marketing y generar una publicidad adecuada se pretende utilizar las herramientas de las redes sociales ya que estas cuentan con una mayor aceptación siendo la de mayor incidencia la red social Instagram.

4.2 Matriz RICE (Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar)

Esta matriz nos permite enfocar donde se la industria o el producto puede generar valor como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4 *Matriz RICE.*

<p style="text-align: center;">Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima perjudicial para el medio ambiente. 	<p style="text-align: center;">Eliminar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preservantes y saborizantes artificiales.
<p style="text-align: center;">Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envases con diseños de fechas especiales. - Fusión con otras hortalizas o frutas. 	<p style="text-align: center;">Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licor con beneficios para la salud. - Envases ecológicos. - Imagen de marca.

Por lo que la principal oportunidad que tiene la bebida en el mercado es que es un producto nuevo que a pesar de que sea una bebida alcohólica esta genera un bienestar para la salud de los consumidores, si este lo realiza de una manera moderada, porque se realizara con materia prima orgánica para conservar los nutrientes de la hortaliza, además su producción tratará de ser lo más natural ya que se evitará la intervención de químicos y preservantes, para aportar así con un producto de calidad.

5 PLAN DE MARKETING.

5.1 Estrategia general de marketing.

Se determina que la estrategia de Diferenciación es la idónea para este plan de negocios, por los atributos del producto que permiten que este sea apreciado por parte de los consumidores además de ofrecer un mayor beneficio con referencia a los productos sustitutos, en la cual se relacionara el precio con el valor ofrecido por parte de la bebida, por ende la comunicación de la misma deberá ser potenciando la marca para generar una mayor captación de prospectos.

5.1.1 Estrategia de posicionamiento.

Tabla 5 *Estrategia de posicionamiento.*

		Producto	
		Existentes	Nuevos
Mercado	Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Nuevos Productos
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Dadas las características del producto se determina una estrategia de diversificación como se muestra en la Tabla 5, lo que permitirá crear una marca nueva y la cual permita llegar a un segmento de mercado que este en la búsqueda de un producto orgánico que le brinden grandes beneficios a la salud, proporcionados por los atributos de la remolacha que permiten generar una satisfacción a esa necesidad, se opta por una estrategia de más por más, en la cual se ofrece un producto saludable aun un mayor precio, generando así confianza en todas las propiedades del producto, además de su branding.

5.1.2 Mercado Objetivo.

Tabla 6 *Mercado Objetivo*

Mercado Objetivo			
Segmentación	Características	Porcentaje	Población

Geográfica	Ciudad de Quito	100,00%	2.735.987
Demográfica	Edad 25 a 45 años	36,00%	984.955
Conductual	Nivel socioeconómico alto - medio alto	13,00%	128.044
Psicográfica	Consumo de alcohol	41,30%	52.882
Aceptación de la bebida alcohólica a base de remolacha		87,00%	46.008

Al ser un producto nuevo y a que la industria de bebidas alcohólicas es competitivo, por la reducción de aranceles que permite que estén ingresando marcas ya establecidas a competir a bajos costos, por lo que una aceptación de la bebida nos arroja 46.008 personas que consumen alcohol y estarían dispuestos a adquirir el producto a base de remolacha como se evidencia en la Tabla 6, además se determina un mercado potencial del 24%, estableciendo la innovación del producto con su aporte de valor al consumidor. Lo que genera un mercado objetivo de 11.042 personas, la cual es una referencia para determinar la demanda inicial.

5.1.3 Propuesta de valor.

La propuesta de valor esta generada mediante la herramienta del modelo Canvas que muestra la Tabla 7, lo que permite proponer un producto orgánico que ayuda a aumentar el rendimiento físico , además de ser una bebida con bajo contenido alcohólico.

Tabla 7 *Modelo Canvas*

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de Cliente
-Alianzas estratégicas entre empresas. Restaurantes. Distribuidoras de licores. -Proveedores. Productores de la zona de Pedro Moncayo y Cayambe.	-Controlar la calidad de la remolacha. -Inspeccionar el proceso de fermentación.	Un producto que consumido en moderación genera grandes beneficios como el de incrementar el rendimiento físico, además de ser realiza esta bebida con remolacha orgánica aporta con un beneficio	-Interacción mediante redes sociales. -En fechas importantes personalizar el producto para crear fidelización.	Está enfocado para personas de 25 a 45 años, de clase alta y media alta, que consumen alcohol y que buscan productos orgánicos con beneficios para la salud.
	Recursos Clave		Canales	
	-Materia prima -Barricas		-Ferias. -Minimarket.	

	<p>-Maquinaria -Fuerza de ventas.</p> 	<p>ecológico y bajo contenido alcohólico.</p> 	<p>- Bares y restaurantes. -Supermercados.</p> 
Estructura de costos		Fuentes de Ingresos	
<p>Mano de obra Publicidad Costos directos Costos indirectos Gastos administrativos.</p>		<p>Venta de la bebida.</p>	

5.2 Mix de Marketing.

5.2.1 Producto.

Estrategia de Producto.

El producto a comercializar se distingue debido a que no contiene un alto grado alcohólico, a causa de un proceso en el que predomina los beneficios de la remolacha, además de utilizar insumos cultivados orgánicamente lo que permite conservar de mejor manera sus valores nutricionales caracterizando al producto por su imagen de un licor producido con materia prima orgánica, la cual será reflejada en la marca establecida.

5.2.1.1 Atributos.

La bebida tiene grandes beneficios para la salud por lo que aumentará la resistencia física además de reducir la tensión arterial de los consumidores. Se utilizará ingredientes orgánicos los cuales aporten con valores energéticos, proteínas, vitaminas y el cual no contiene grasas.

5.2.1.2 Branding

Marca.

Para un mayor reconocimiento del producto y fácil recordación se determinó la marca “Allicay”, lo que en quechua significa salud, además representa los beneficios que la bebida otorga al consumidor y al ser compartido se pueda sustituir el famoso salud por allicay al momento de un brindis en una ocasión especial. El cual contará con un logo como lo muestra la Figura 2.

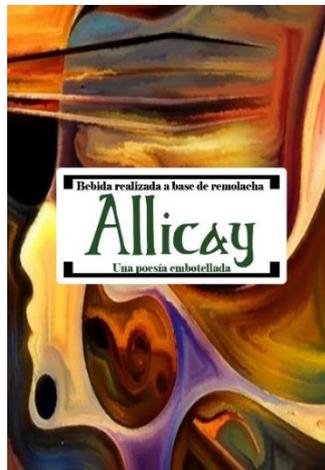


Figura 2 Logo Allicay

Explicación Logotipo.

Se utilizó una caligrafía Elementary Ghotic Bookhand, para el nombre y eslogan de la marca se utilizó Elephan, utilizando un color verde oscuro el cual determina o enfoca a la naturaleza como parte del producto, además se decidió colocar de fondo un imagen abstracta que refleje la libertad y esa conexión con la naturaleza, por lo que al ser un producto que se evoca al cultivo ancestral sin utilización de químicos se integra el mensaje de la marca desde su logotipo.

El eslogan de “Una poesía embotellada” la cual al ser corta, los consumidores lo recordarán con mucha facilidad, además que nos permite hacer referencia a

que la bebida sea consumida cuando se está leyendo un libro o en un estado de relajación, y en contexto reflejar ese sentimiento de arte al crear el producto.

5.2.1.3 Empaque.

La bebida será envasada en una botella de vidrio de 750ml, esto permite que se conserva de mejor manera el producto, además es amigable con el medio ambiente, ya que este envase puede ser reciclado al darle otro uso o ser reutilizado con otros fines, el envase es como lo refleja la Figura 3.



Figura 3 Envase.

Adicionalmente el empaquetado de las botellas se realizará en cajas de cartón corrugado para mayor proyección a la hora de realizar la distribución de la bebida, en la cual caben 6 botellas como lo demuestra la Figura 4.



Figura 4 Empaquetado.

5.2.1.4 Etiquetado.

El etiquetado para bebidas alcohólicas tienen un etiquetado por parte del SRI, el cual es denominado SIMAR, la cual fue creada para combatir la evasión de impuestos, esta debe estar colocada en la tapa del envase.

El etiquetado principal debe contar con:

- Logo
- Detallar los grados alcohólicos de la bebida.
- Contenido del producto.
- Nombre de la empresa productora.
- Dirección y contactos de la empresa.
- Registro sanitario.

5.2.1.5 Soporte.

El producto debe generar confianza y fidelidad por lo que enfocar las ventas a que los consumidores vivan una experiencia que genere valor.

- Desarrollar conectividad con los clientes la cual sea de manera inmediata por lo que el uso de plataformas virtuales como las redes sociales empresariales que además nos permite informar a la comunidad.
- Correo empresarial en el cual se receptorán inquietudes de los consumidores.

Establecer un servicio postventa, para determinar que el producto está cumpliendo con las expectativas de los clientes.

5.2.2 Precio.

Costo del producto.

Para determinar el costo del producto se realizó un análisis de los insumos necesarios que están evidenciados en la Tabla 8, en la que se determinó los costos de la materia prima la cual es la remolacha y los insumos para la fermentación como la levadura y stevia. Además se consideraron la etiqueta la botella y tapón mecánico los cuales permiten tener una bebida de 750 ml, a un costo de \$ 4,40.

Tabla 8 Costo de producto

Costos Materia Prima							
Descripción	Peso Neto	Cantidad	Precio	Por Litro	Peso neto en ml	Peso en gr para 750ml	Precio presentación 750ml
Remolacha	Gramos	1000	\$0,004	1,00	1.000	850	\$0,00
Levadura Lalvin	Gramos	1	\$0,58	1,00	1.000	1	\$0,58
Stevia	Gramos	6	\$0,12	1,00	1.000	5	\$0,09
Etiqueta		1				1	\$2,50
Botellas de Vidrio		1				1	\$0,86
Tapón mecánico		1				1	\$0,36
							4,40

Estrategia de precios.

La estrategia de precio para la bebida es basada en la percepción del consumidor según el valor que genera el producto (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 257), determina un paquete de beneficios para la salud, además de promover el cultivo orgánico de la materia prima, por lo que al desarrollar esta estrategia no se realizan descuentos por el volumen de compra, al establecer en su mayoría clientes intermediarios.

Para la obtención de un precio acorde se realizó el modelo de Van Westendord, en la cual se consideró un rango de precios que va de \$ 15 a \$30, el resultado que nos arroja es de un precio óptimo de \$17 según muestra la figura 1.

Estrategia de ajuste.

Al determinar un precio psicológico de percepción de valor, el ajuste del precio debe incrementarse y este debe ser dado por el crecimiento de la inflación anual la cual está en 2,27%. Para conservar la imagen de la marca, de un producto sostenible y dar la percepción de un licor de mayor calidad.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Canal de distribución

Dadas las condiciones del producto se determina un enfoque en distribución con intermediarios, generando socios comerciales como los supermercados, licorerías, restaurantes y bares de la ciudad de Quito. Por lo que se establece una Distribución Indirecta Corta como se observa en la Tabla 5.



Figura 5 Canal de distribución

5.2.3.2 Estrategia de distribución.

Para este plan de negocios se utiliza una distribución intensiva para poder masificar los puntos de venta del producto, además de que esté al alcance del consumidor, se podrá encontrar en supermercados, restaurantes, bares y para alcanzar mayormente a los clientes potenciales.

5.2.4 Promoción.

5.2.4.1 Estrategia promocional.

La promoción del producto es suma importancia, para la cual se establece una estrategia de PUSH & PULL, permitiendo comunicar a los consumidores con fuertes campañas que llamen la atención, además de empujar el producto mediante los distribuidores para fortalecer la confianza del cliente final y de los intermediarios.

5.2.4.2 Publicidad.

En las encuestas realizadas se concluyó que los prospectos que están interesados en el producto les gustaría recibir información del producto mediante redes sociales por lo que se implementaría MARKETING DIGITAL, para la cual se procederá a la creación de una página Web.

5.2.4.3 Promoción de Ventas.

Realizar degustaciones en los bares y restaurantes además se asistirá a dos ferias una de ellas es la Vendimia en el mes de mayo, cuya feria es realizada en el centro comercial Paseo San Francisco Cumbayá, la cual es una feria de vino, se acudirá a esta dadas las condiciones de una bebida con bajo grado alcohólico, además de ser un sustituto del vino, la cual permite conocer a varios proveedores, fabricantes y consumidores de este tipo de bebidas. Por otro lado se tiene previsto participar en la feria Mask Fest la cual es una velada que se desarrolla en Quito Tennis Golf Club, en el mes de Noviembre es una oportunidad de dar a conocer el producto a futuros clientes, puesto que en esta participan varias compañías entre ellas restaurantes, bares, entre otros, quienes se podrían convertir en socios estratégicos.

5.2.4.4 Relaciones públicas.

Mediante la creación de la página web y de redes sociales de la marca en las se destacara el compromiso social y ambiental que esta tiene en todo su proceso de elaboración, de los cuales van desde el compromiso con nuestros proveedores que en su mayoría son mujeres que cultivan la remolacha orgánicamente, por lo que se dará esa visualidad de compromiso con la sociedad.

Adicionalmente se realizará un evento llamado Allicay Fest, el cual integrará a los clientes potenciales permitiendo una relación con la marca, en un evento de música local, que generará esa afinidad con el producto y para determinar el compromiso con el medio ambiente este será realizado en una hacienda al aire libre. Este evento aportara a generar fidelidad de los consumidores.

5.2.4.5 Fuerza de ventas.

Esta fuerza de ventas estará a cargo del jefe comercial, este deberá gestionar las correctas prospecciones, para así poder llegar a más clientes potenciales, incluso para una desarrollo geográfica del producto, para mayor eficiencia se deberá capacitar y generar una aplicación correcta en los procesos de venta, las cuales deben aportar con relaciones comerciales que perduren en el tiempo, por lo que la correcta gestión de los canales de distribución es primordial para darle una visibilidad y así ocasionar que la mayoría de los prospectos se conviertan en clientes, por lo que es sumamente importante que tramite el control del producto es decir que impulse el producto mediante degustaciones.

5.2.4.6 Gastos de marketing.

El desembolso que permite realizar actividades publicitarias se muestra en la siguiente Tabla 9:

Tabla 9 *Gastos de marketing.*

Resumen anual de gastos de publicitarios

Actividades	Detalle	Valor unitario	Cantidad	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	Dominio y mantenimiento		1	Mensual	672,00	687,25	702,86	718,81	735,13
Total página web					672,00	687,25	702,86	718,81	735,13
Redes sociales	Facebook	80,00	1	Mensual	960,00	687,25	960,00	960,00	960,00
	Instagram	80,00	1	Mensual	960,00	687,25	960,00	960,00	960,00
	Comunity Manager	329,00	1	Mensual	3.948,00	4.037,62	4.129,27	4.223,01	4.318,87
Total redes sociales					5.868,00	5.412,13	6.049,27	6.143,01	6.238,87
Material publicitario	Flyres, roll up etc.		1	Mensual	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Total publicidad en sitios estratégicos					4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Ferias	Mask Fest (Noviembre)		1	Anual	750,00	767,03	784,44	802,24	820,45
	La Vendimia (Mayo)		1	Anual	750,00	767,03	784,44	802,24	820,45
Total ferias					1.500,00	1.534,05	1.568,87	1.604,49	1.640,91
Relaciones Públicas	Allicay Fest (Agosto)	1,00	1	Anual	25.500,00	26.078,85	26.670,84	27.276,27	27.895,44
Total relaciones públicas					25.500,00	26.078,85	26.670,84	27.276,27	27.895,44
Total Plan de Medios					37.740,00	37.912,28	39.191,84	39.942,57	40.710,34

Se proyecta el esfuerzo de las campañas de marketing, las cuales aportan para que Allicay se convierta en una marca reconocida en el mercado, adicionalmente se pone énfasis en las relaciones publicas mediante un festival que se llamara Allicay Fest, el cual permitirá una interacción con clientes y con prospectos, generando así una comunidad en base a la bebida, además de que es festival será la puerta para nuevos talentos artísticos ecuatorianos. Se considera las redes sociales con pautas mensuales de \$ 80,00 mensuales para poder llegar a mercado meta más joven, en las cuales se darán a conocer los beneficios como bebida y como marca.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1 Misión.

Chakmana Life, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas a base de hortalizas orgánicas, que aportan beneficios a la

salud del consumidor, ubicados en la ciudad de Quito. Promueve una buena práctica amigable con el medio ambiente y con los proveedores, permitiendo que los colaboradores se sientan parte de la empresa, además las capacitaciones que permiten llegar al objetivo individual, grupal y corporativo.

6.1.2 Visión.

Para el año 2025, Chakmana Life, proyecta ser una organización que contenga varias marcas de bebidas alcohólicas recocidas en el mercado nacional, con productos 100% orgánicos, que generen beneficios a la salud de nuestros clientes y que estos sean parte de cada evento familiar.

6.1.3 Objetivos de la organización.

Los objetivos organizacionales se pueden observar en la Tabla 10, los cuales están basados en perspectivas financieras, clientes, procesos y de aprendizaje y desarrollo, para obtener una mayor sinergia en la organización (Thomson, Peteraf, Gambie, & III, 2012)

Tabla 10 *Objetivos estratégicos*

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
FINANCIERO	MEDIANO PLAZO	Incrementar las ventas de la bebida en un 3% para el segundo año.	Tasa de incremento de ventas.
	LARGO PLAZO	Incrementar la cartera de clientes en un 10% en el año 5 con respecto al año 4.	Tasa de incremento de nuevos clientes.
CLIENTES	MEDIANO PLAZO	Incrementar campañas promocionales en redes sociales en un 25% para generar mayor iteración.	Tasa de incremento de alcance en redes sociales.
	LARGO PLAZO	Tener una fidelización del cliente de una 60% en el quinto año.	Tasa de recompra de clientes
PROCESOS INTERNOS	MEDIANO PLAZO	Reducción de costos de producciones un 10% en el segundo año.	Tasa de reducción de costos de producción.
	LARGO PLAZO	.En el año 5 crear un Showroom, con experiencia de gustativa del producto	Aumento de un Showroom.

APRENDIZAJE Y DESARROLLO	MEDIANO PLAZO	Incremento de satisfacción de los colaboradores, mediante la creación de una cultura organizacional colaborativa.	Nivel de satisfacción de los colaboradores.
	LARGO PLAZO	Llegar al menos al 80% de personal capacitado en todos los procesos productivos en el año quinto.	Tasa de personal capacitado.

6.2 Plan de Operaciones.

6.2.1 Cadena de valor.

Se determina la cadena de valor en la Figura 6, en la cual se detalla las funciones de la organización para analizar y determinar que cada una de estas aporta con valor a la producción y comercialización de la bebida, se encuentran determinadas las actividades de apoyo y actividades principales.

Actividades de apoyo	Infraestructura.	Planificación de procesos financieros, producción y estandarización de calidad, los cuales estén alineados con los objetivos.				MARGEN
	Gestión de recursos humanos.	Reclutamiento y selección de personal, además de la capacitación constante y evaluaciones de acuerdo con las políticas de la organización.				
	Desarrollo tecnológico.	Implementación de un sistema ERP, con el cual se integrara todas las operaciones de la organización, además de enfocarse en la innovación que optimicen recursos.				
	Compras.	Abastecimiento de materia prima de calidad con estrictos controles y adquisiciones de insumos para la operación de la organización.				
Actividades principales	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Pos-Venta	
	Abastecimiento de materia prima. Controlar la calidad Almacenamiento con el respectivo control de inventario	Elaboración de la bebida: Lavado. Estrujado. Maceración. Fermentación alcohólica. Embotellado. Etiquetado y empaquetado.	Almacenamiento de botellas. Recepción de pedidos de compra. Envío y entrega hacia los diferentes distribuidores y clientes directos.	Publicidad mediante medios de comunicación tradicionales y digitales. Utilización de redes sociales y pagina web. Eventos de degustación.	Seguimiento de la satisfacción del cliente. Receptar inquietudes y quejas. Enviar información sobre los beneficios de la bebida.	

Figura 6 Cadena de valor

Actividades primarias.

Lógica interna: el proceso a realizar previo al abastecimiento de la materia prima es la solicitud de varias proformas en la cual se determina la adecuada, para proceder con la respectiva recepción y control de calidad de la remolacha, además de las materias necesarias para obtener un producto de calidad, tanto

las botellas y los insumos que esta bebida necesita. Concluyendo con el almacenamiento de la materia prima en un lugar fresco para que estos no se vean afectados.

Operaciones: La producción de la bebida debe cumplir con estrictos controles de salubridad para que este no se vea afectado al estar terminado, por lo que la manipulación y el uso de maquinaria debe ser realizado por personas altamente capacitadas, por lo que se debe establecer estaciones de control de calidad en cada proceso de la fabricación.

Logística externa: una vez terminado el proceso productivo se procede al almacenamiento de las botellas mediante una clasificación por lotes, los cuales deben en lugares frescos y secos, para conservar la naturalidad del producto. Se realiza un inventario de productos terminados y se procede a una inspección de que el producto se encuentre en condiciones óptimas para su respectiva distribución directa o indirecta. Realizando el respectivo seguimiento para que las bebidas lleguen en perfecto estado.

Marketing y ventas: para generar una mayor acogida del producto se aplicará lo antes mencionado en el Mix de Marketing. Además se deberá analizar si las estrategias propuestas están impresionando positivamente al cliente.

Servicio pos-venta: realizar el respectivo seguimiento de satisfacción del consumo de la bebida en la cual se habilitará un buzón de quejas y sugerencias, siendo este mediante las plataformas digitales, además del call center para solucionar de una manera efectiva y rápida cualquier duda o inconveniente con el producto.

Actividades secundarias.

Infraestructura: para el cumplimiento de los objetivos la parte administrativa es fundamental, desde este ámbito se controla y se plantea los procesos que lleven

al mejor desempeño de la organización. Se deberá tener una distribución correcta de cada función como se puede observar en la Figura 7.



Figura 7 Infraestructura.

Gestión de recursos humanos: para generar una adecuada cultura organizacional se plantea realizar un reclutamiento de personal con estrictos procesos para obtener el mejor resultado y que estos se alineen con los objetivos organizacionales, por lo que se establecerá políticas de reclutamiento y de capacitación con la finalidad de pulir y descubrir nuevas habilidades de los colaboradores.

Desarrollo tecnológico: para obtener un mejor control de las operaciones organizacionales se plantea implementar un sistema ERP, además de incluir inversión en tecnología que permita la innovación en el proceso productivo para obtener mayor eficiencia.

Compras: abastecimiento de materia prima en stock para una producción posterior, por si sucede alguna eventualidad, por ende se debe tener un control minucioso de inventario para no sobrepasar la capacidad de stock.

6.2.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la compañía Chakmana Life se encuentra en la Figura 8, la cual permite determinar las necesidades del consumidor, por lo cual la bebida aporta de una manera positiva al segmento determinado, en la cual para obtener un producto de calidad y la satisfacción del cliente se aporta con

procesos estratégicos y de apoyo a la producción de la bebida para generar una bebida alcohólica con base en remolacha la cual aporta con nutrientes.

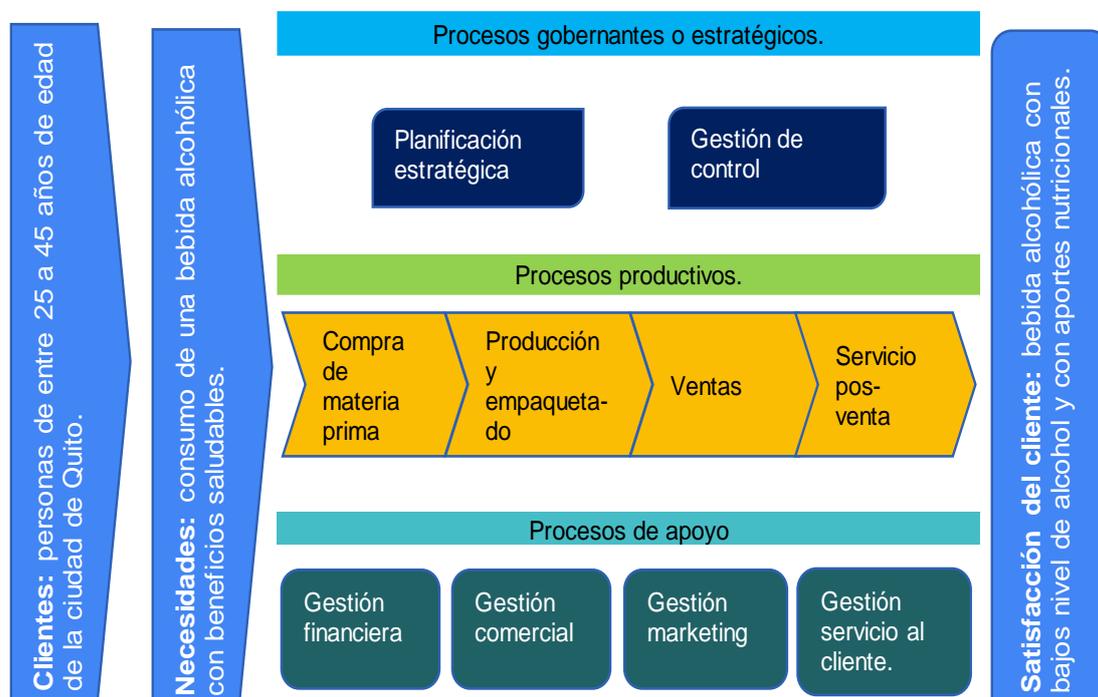


Figura 8 Mapa de procesos.

6.2.3 Flujograma de procesos.

Al determinar el flujograma de la empresa en la Figura 9, en la cual se detalla el inicio del proceso productivo y la comercialización del mismo, fijando las actividades de cada paso, el cual establece que para obtener un producto que satisfaga las necesidades del cliente, se debe controlar cada proceso para llegar al objetivo.

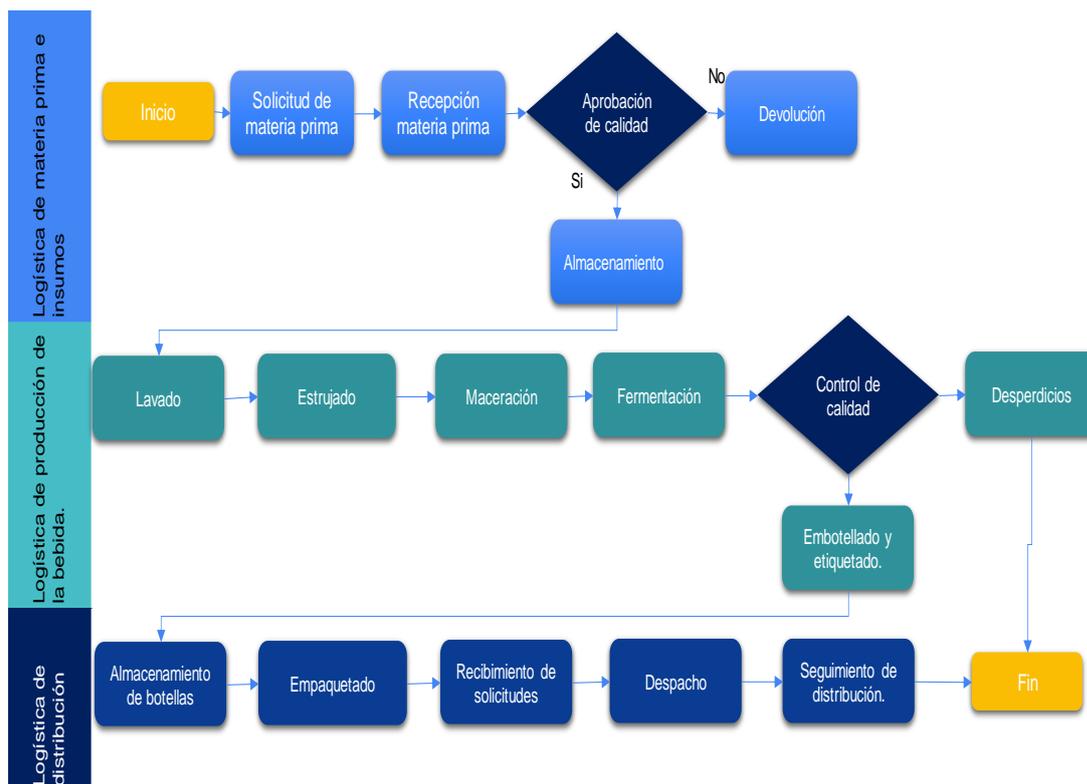


Figura 9 Flujograma.

6.2.4 Maquinaria, muebles, equipos y suministros.

A continuación, se demuestra la inversión que se realizará para que el plan de negocios opere de una manera óptima en la cual se cuenta con el detalle de maquinaria y equipo, mobiliario y tecnología, indispensable para la operación del negocio, lo cual nos da un valor total de \$37 864,90 como se puede evidenciar en la Tabla 11.

Tabla 11 *Maquinaria, mobiliario, equipos y suministros.*

Maquinaria y equipo.				
Nombre	Características	Unidades	Precio unitario	Total
Lavadora de alimentos	200 kg/h	1	2.298,00	2.298,00
Estrujadora	200 kg/h	1	400,00	400,00
Macerador	300 L	7	550,00	3.850,00
Barrica	200 L	11	610,30	6.713,30

Máquina de envasado	500 B/h	1	6.500,00	6.500,00
Etiquetadora	500 B/h	1	2.200,00	2.200,00
Total				21.961,30

Muebles y enseres				
Nombre	Características	Unidades	Precio unitario	Total
Escritorio	Gerencial	1	450,00	450,00
Archivador de madera		5	119,19	595,95
Escritorio	Ejecutivo	4	250,00	1.000,00
Recibidor	Mostrador	1	300,00	300,00
Mesa	Reuniones	1	350,00	350,00
Total				2.695,95

Tecnología				
Nombre	Características	Unidades	Precio unitario	Total
Computadoras	Toshiba Core i5	5	770,57	3.852,85
Impresora	Epson Multifunción	1	604,80	604,80
Teléfono		5	80,00	400,00
Página Web		1	850,00	850,00
Sistema ERP	Implementación Personalizada	1	7.500,00	7.500,00
Total				13.207,65

6.2.5 Capacidad de producción.

La capacidad instalada para la producción de la bebida se puede evidenciar en la Tabla 12, la cuenta con un promedio 31% de utilización, los porcentajes más bajos son la de la etiquetadora y embotelladora, porque se adquirió esa maquinaria para un proceso rápido de embotellamiento, entonces al tener esa capacidad de embotellar permitirá realizarla de una manera rápida y eficiente sin tener que contratar un empresa externa y así no incurrir en gastos extraordinarios, además de no retrasar la producción diaria mientras. Adicionalmente la maceradoras y las barricas donde se procesa la fermentación

tiene una capacidad del 60% y 76%, estas son donde se almacena la el producto antes de ser embotellado.

Tabla 12 *Capacidad de producción.*

Maquinaria y equipo.							
Nombre	Características	Unidades	Precio unitario	Total	Producción de 750ml diaria aprox.	Producción en Kg (5 horas) Capacidad máxima	Capacidad diaria
Lavadora de alimentos	100 kg/h	1	2.298,00	2.298,00	95,20	500,00	19%
Estrujadora	100 kg/h	1	400,00	400,00	95,20	500,00	19%
Macerador	200 L	7	550,00	3.850,00	840,00	1.400,00	60%
Barrica	100 L	11	610,30	6.713,30	840,00	1.100,00	76%
Máquina de envasado	500 B/h	1	6.500,00	6.500,00	112,00	2.500,00	4%
Etiquetadora	500 B/h	1	2.200,00	2.200,00	112,00	2.500,00	4%
Total				21.961,30	Promedio capacidad instalada		31%

6.3 Estructura Organizacional

La empresa para la creación de la bebida, se la adjudica como una compañía de responsabilidad limitada, la cual llevará el nombre jurídico de Chakmana Life Cia.Ltda., esta persona jurídica será conformado con dos socios, puesto que el mínimo para la conformación de la misma, cada uno debe aportar con un capital inicial mínimo establecido de \$ 400,00. Para lo cual se determina una estructura organizacional jerárquica como se puede observar en la Figura 10 (Guízar, 2013, pág. 202), dado que es un organigrama para una empresa con poco personal administrativo (SUPER CIAS, 2019).

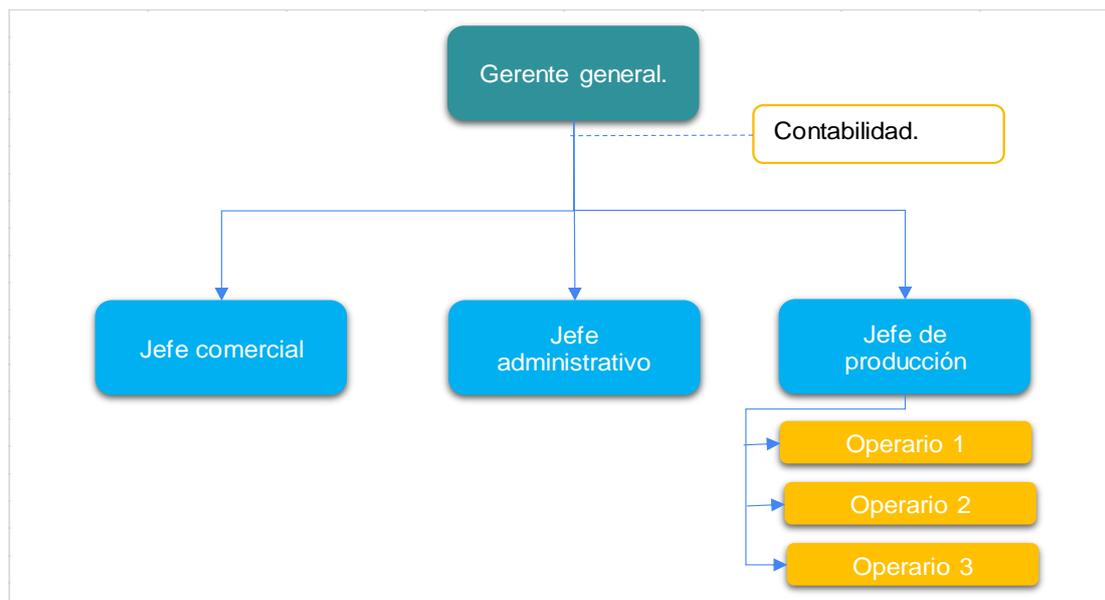


Figura 10 Organigrama

6.3.1.1 Funciones del personal.

Mediante la estructuración del organigrama de empresa, se determina las funciones que cada uno de los colaboradores y equipos de trabajo realizan dentro de la organización y así obtener claramente las actividades de cada funcionario como se encuentra detallado en la Tabla 13.

Tabla 13 *Funciones del personal.*

Ocupación	Funciones
Gerente General	El Gerente es el representante legal, el cual también se encarga de la planificación, organización y control de las estrategias.
Jefe administrativo	Es el encargado de verificar el presupuesto destinando a las demás áreas, además de ser un soporte para la gerencia.
Jefe de comercial	Es el encargado de que la bebida llegue en óptimas condiciones a los clientes, por lo que debe realizar un seguimiento del presupuesto de ventas con el cual debe organizar las ventas y la publicidad del producto. Por ende debe formar lazos comerciales. Además de procesar las solicitudes que hacen los clientes con respecto al producto.
Jefe de producción	Encargado de la gestión de compra de inventario de insumos y materia prima para la fabricación de la bebida, además de supervisar la operación y las normas de salubridad. Se encargará de supervisar la producción y controlar la calidad de la bebida. Debe coordinar actividades para que el personal aporte con una mejora continua.
Operarios	Encargado de optimizar insumos para la fabricación del producto, por realizar una producción eficiente de la bebida.

7 Evaluación financiera.

Para comprobar la viabilidad del proyecto mediante la evaluación financiera, se establecen varios supuestos, los cuales se pueden prestar atención en la Tabla 14, estos ayudarán evidenciar la posibilidad de inversión en el proyecto, el cual cuenta con una proyección a cinco años. Se estipularon los datos más relevantes, las obligaciones que tienen el proyecto como empresa y las políticas que se imponen.

Tabla 14 *Supuestos*

	Premisas	Dato
Datos	Tamaño de mercado objetivo	11042,00
	Inflación histórica promedio (Marzo 2011-2020)	2,27%
	Tasa de crecimiento de la industria (2012-2018)	3%
	EMBI (Riesgo País) el 28/05/2020	39,01%
	Tasa libre de riesgo (a 5 años) 29/05/2020	0,30%
	Beta desapalancada	0,91
	Prima de riesgo	6,26%
Obligaciones	Valor de rescate	50%
	Tasa efectiva de impuestos	36,25%
	Participación trabajadores	15%
	Impuesto a la renta	25%
	Reserva legal	10%
	Interés préstamo Ban Ecuador	9,76%
	Sueldo básico 2020	400,00
	Aporte patronal IESS	11,15%
	Aporte personal IESS	9,45%
	Fondos de reserva	8,33%
Políticas Internas	Política de pago	60 días
	Política de cobro	30 días
	Días de periodo	365 días
	Ventas al contado	5,60%
	Ventas a crédito	94,40%

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos y egresos en un período de cinco años, permiten la construcción de estados financieros, además de aportar data importante para el respectivo análisis de viabilidad del proyecto.

7.1.1 Proyección de ingresos.

Para la realización de la proyección de ingresos, se estiman diferentes supuestos.

Uno de ellos es el de producción y de venta: El cual determina el posible mercado objetivo que es de 11 042 personas, lo que genera que se obtenga una producción potencial diaria de 112 botellas de 750 ml, a un precio de \$ 17,00, este tendrá un incremento de acuerdo a la inflación la cual tiene un promedio de 2,27%, se valoró el promedio histórico de marzo 2011 a marzo 2020 (INEC, 2020), para el crecimiento de la unidades se tomó como referencia la para el año 2 el crecimiento de la industria el cual es del 3%, por lo que en el proyecto se determinó un crecimiento del 2,94%, 3,50%, 4,00% y 5,00% para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente, se determinó este crecimiento para llegar al año 5 se debe obtener un crecimiento de la cartera de clientes, lo que nos permitirá llegar a ese crecimiento porcentual en ese año.

En la tabla 15 se podrá observar los ingresos totales proyectados a 5 años con sus respectivos clientes potenciales los cuales representan el 68,50% supermercados, 14,80% minimarket, 11,10% licorerías y restaurantes y 5,60% de venta directa:

Tabla 15 *Proyección de ventas.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de bebidas.	26964	27773	28744	29895	31395
Precio de 750 ml	\$17,00	\$17,39	\$17,78	\$18,18	\$18,60
Ventas Totales Allicay	\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
Supermercado 68,50%	\$313.995,78	\$330.758,14	\$350.090,81	\$372.379,78	\$399.938,28

Minimarket 14,80%	\$67.841,42	\$71.463,07	\$75.640,06	\$80.455,78	\$86.410,02
Venta licorerías y restaurantes 11,10%	\$50.881,07	\$53.597,30	\$56.730,04	\$60.341,83	\$64.807,52
Venta directa 5,60%	\$25.669,73	\$27.040,08	\$28.620,56	\$30.442,73	\$32.695,68

7.1.2 Proyección de costos.

La composición de los costos de producción de cada bebida se puede exponer en la Tabla 16 en la cual nos detalla que se basa en aproximadamente en un 77% de los costos de materia prima, 18% de mano de obra directa y un 4% de costos indirectos, lo que nos genera un precio de producción unitario de \$ 5,65 para el primer año de operación, el cual tiene un ligero incremento el cual es dado por el efecto de la inflación de 2,27%.

Tabla 16 *Proyección de costos*

	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$0,00	\$153.726,82	\$162.345,30	\$170.605,43	\$179.771,75	\$190.945,30
UNIDADES PRODUCIDAS	\$0,00	27.195	27.782	28.753	29.908	31.133
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO		\$5,65	\$5,84	\$5,93	\$6,01	\$6,13
MATERIAL DIRECTO		77,14%	76,81%	77,50%	78,23%	79,11%
MANO DE OBRA DIRECTA		18,15%	18,70%	18,18%	17,63%	16,96%
COSTOS INDERECTO DE MANUFACTURA		4,70%	4,49%	4,32%	4,14%	3,93%

7.1.3 Proyección de gastos.

Los gastos son considerados como administrativos los cuales incluyen salarios de los administrativos los cuales son de los rubros más representativos ya que cada uno supera los \$ 25.000,00 dólares anuales, seguido gastos de marketing en el cual tienen cantidad de \$37.000,00 dólares, este es un rubro en el que consta eventos para hacer conocer el producto, el arrendamiento de la infraestructura igualmente supera los \$20.000,00 dólares, dadas las características que comprende en un área de 400mt² y gastos indispensables

para el funcionamiento como servicios básicos, capacitaciones del personal y honorarios de contaduría y seguridad. De igual manera para determinar el incremento de todos los ítems se basa en el promedio de la inflación en más detalle se puede observar la Tabla 17.

Tabla 17 *Proyección de gastos.*

Gastos Administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	\$ 22.657,00	\$ 24.695,67	\$ 25.247,18	\$ 25.811,21	\$ 26.388,05
Jefe administrativo	\$ 25.624,60	\$ 27.935,09	\$ 28.560,14	\$ 29.199,37	\$ 29.853,12
Jefe comercial	\$ 25.624,60	\$ 27.935,09	\$ 28.560,14	\$ 29.199,37	\$ 29.853,12
Jefe de producción	\$ 22.302,97	\$ 24.695,67	\$ 25.247,18	\$ 25.811,21	\$ 26.388,05
Suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.454,48	\$ 2.510,20	\$ 2.567,18	\$ 2.625,45
Honorarios	\$ 22.200,00	\$ 22.703,94	\$ 23.219,32	\$ 23.746,40	\$ 24.285,44
Capacitaciones personal	\$ 1.200,00	\$ 1.227,24	\$ 1.255,10	\$ 1.283,59	\$ 1.312,73
Gasto servicios básicos	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00
Gastos arriendo	\$ 26.400,00	\$ 26.999,28	\$ 27.612,16	\$ 28.238,96	\$ 28.879,98
Gastos publicitarios	\$ 37.740,00	\$ 38.457,77	\$ 39.191,84	\$ 39.942,57	\$ 40.710,34
Total gastos administrativos	\$191.992,37	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29

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

7.2.1 Inversión inicial.

Para el proyecto de Chakamana Life, la inversión está conformada por Activos No Corrientes como Maquinaria y Equipo, Muebles y Enseres, Tecnología y Adecuaciones. Además de los gastos de constitución y capital de trabajo, este último es calculado con el 20% de las ventas proyectadas del año 1.

Adicionalmente, el aporte para el desarrollo del plan de negocios se consolida en una inversión inicial de \$ 136.906,50, como se detalla en la Tabla 18:

Tabla 18 *Inversión.*

Inversión Inicial	Total
Maquinaria y equipo.	21.961,30
Muebles y enseres	2.695,95
Tecnología	13.207,65
Adecuaciones	5.800,00
Gastos de constitución	1.564,00
Capital de trabajo.	91.677,60
Total inversión inicial	136.906,50

7.2.2 Estructura de capital.

La inversión inicial debe ser apalancada con el 65% de deuda y el 35% con recursos propios como se puede ver en la Tabla 19, por lo que para el crédito para producción tiene una tasa de interés de 9,76% y el capital a financiar es de \$ 88.989,23 dólares americanos. Este apalancamiento se realizó por el método francés arrojando una cuota mensual de \$ 1.880,27 determinado a un período de cinco años.

Tabla 19 *Estructura de capital.*

	Porcentaje	Valor	Costo del recurso
Deuda (D)	65%	\$ 88.989,23	9,76%
Recursos Propios E	35%	\$ 47.917,28	
Inversión Total		\$ 136.906,50	

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, flujos de caja y flujos de efectivo.

7.3.1 Estado de resultados.

El Estado de Pérdidas y Ganancias o más conocido como Estado de Resultados se lo proyectó para los 5 años que está indicado en el plan de negocios y en cada año se analiza los ingresos, costos y gastos operacionales que permiten

conocer las utilidades que se generará al desarrollar el producto. Las ventas son mayores en comparación a los valores de costos de ventas, gastos, amortización y depreciación, interés y los impuestos que genera la operación. Como se puede observar en la Tabla 20, en cada año el proyecto aporta con utilidad neta positiva.

Tabla 20 *Estado de Resultados Proyectado.*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
(-)Costo de Ventas	\$117.561,71	\$122.825,51	\$130.003,19	\$138.296,83	\$147.228,12
(=)Utilidad Bruta	\$340.826,29	\$360.033,09	\$381.078,29	\$405.323,28	\$436.623,37
(-)Gastos					
Administrativos	\$191.992,37	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29
(-)Costos Operativos	\$43.028,40	\$45.818,03	\$46.830,86	\$47.866,68	\$48.926,01
(=)EBITDA	\$105.805,52	\$110.870,82	\$126.604,17	\$145.416,73	\$171.161,08
(-)Depreciación Anual	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17
(-)Amortización Anual	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00
(=)EBIT	\$101.579,35	\$106.644,65	\$122.378,01	\$141.190,56	\$166.934,91
(-)Intereses	\$8.047,40	\$6.565,54	\$4.932,39	\$3.132,52	\$1.148,91
(=)Ganancias Antes de Impuestos	\$93.531,95	\$100.079,12	\$117.445,62	\$138.058,04	\$165.786,00
(-)15% participación trabajadores	\$14.029,79	\$15.011,87	\$17.616,84	\$20.708,71	\$24.867,90
(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta	\$79.502,16	\$85.067,25	\$99.828,77	\$117.349,34	\$140.918,10
(-)Impuesto a la Renta	\$19.875,54	\$21.266,81	\$24.957,19	\$29.337,33	\$35.229,52
(=) Utilidad Neta	\$59.626,62	\$63.800,44	\$74.871,58	\$88.012,00	\$105.688,57

7.3.2 Estado de Situación Financiera.

Para determinar la composición del Estado de Situación Financiera se establece los componentes de activo, pasivo y patrimonio como se visualiza en la Tabla 21. Se determina que los pasivos son de \$76.000,00 dólares aproximadamente, y representan el 58% del total de los activos en el primer año, mientras que el patrimonio es de \$55.000,00 dólares y representa el 42% de los activos, adicionalmente cabe recalcar que el activo tiene un crecimiento anual promedio de 22%, por otro lado el pasivo se comprime cada año ya que el préstamo adquirido para la inversión inicial se está amortizando generando que los activos se aprecien. Adicionalmente, las utilidades que son acumuladas crean un

incremento anual, del mismo modo la reserva legal, lo que aporta a que el patrimonio se incremente.

Tabla 21 *Estado de Situación Inicial*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Efectivo	69.211,34	113.709,93	166.472,12	229.085,34	306.489,13
Cuentas por cobrar	2.963,82	3.126,88	3.309,25	3.519,81	3.780,06
Inventario productos terminados	9.739,53	10.283,35	10.886,38	11.595,89	11.149,72
Inventario materia prima	1.518,23	1.601,76	1.695,18	1.803,04	1.936,35
Inventario suministros de fabricación.	8.364,46	8.805,69	9.339,31	9.933,56	10.668,03
Total activo corriente	91.797,38	137.527,61	191.702,24	255.937,63	334.023,29
Activos No Corrientes					
Maquinaria y equipo.	21.961,30	21.961,30	21.961,30	21.961,30	21.961,30
(-)Depreciación acumulada	- 1.866,71	- 3.733,42	- 5.600,13	- 7.466,84	- 9.333,55
Muebles y enseres	2.695,95	2.695,95	2.695,95	2.695,95	2.695,95
(-)Depreciación acumulada	- 229,16	- 458,31	- 687,47	- 916,62	- 1.145,78
Tecnología	13.207,65	13.207,65	13.207,65	13.207,65	13.207,65
(-)Depreciación acumulada	- 970,30	- 1.940,60	- 2.910,90	- 3.881,20	- 4.851,50
Adecuaciones	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
(-)Amortización acumulada	- 1.160,00	- 2.320,00	- 3.480,00	- 4.640,00	- 5.800,00
Total activo no corriente	39.438,73	35.212,57	30.986,40	26.760,23	22.534,07
Total Activos	131.236,12	172.740,17	222.688,64	282.697,86	356.557,36
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Proveedores	1.601,02	1.690,41	1.789,54	1.906,17	1.832,83
	-	-	-	-	-
Total Pasivo Corriente	1.601,02	1.690,41	1.789,54	1.906,17	1.832,83
Pasivos No Corrientes					
Préstamo Bancario	74.473,43	58.475,77	40.844,96	21.414,29	0,00
Total Pasivo No Corriente	74.473,43	58.475,77	40.844,96	21.414,29	0,00
Total Pasivo	76.074,45	60.166,18	42.634,50	23.320,46	1.832,83

PATRIMONIO					
Capital Social	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Reserva Legal	697,71	689,64	785,37	897,83	1.125,24
Utilidades del ejercicio	53.663,96	57.420,39	67.384,42	79.210,80	95.119,72
Utilidades acumuladas	53.663,96	111.084,35	178.468,77	257.679,57	352.799,29
Total Patrimonio	55.161,67	112.573,99	180.054,14	259.377,40	354.724,53
Total Pasivo + Patrimonio	131.236,12	172.740,17	222.688,64	282.697,86	356.557,36

7.3.3 Estado de flujo de efectivo.

Para reflejar el flujo de efectivo se puede observar la Tabla 22, en la cual se analiza las utilidades netas pero con su adicional del apalancamiento mediante crédito, inversión inicial, capital de trabajo y la suma de las depreciaciones, lo que permite evaluar financieramente el proyecto, en este caso arroja cantidades positivas desde el año 1, en el año 0 tenemos negativo, dado que se considera los \$91.677,00 dólares de capital de trabajo que está incluido en la inversión inicial, cuyo valor será recuperado al final del proyecto, además se incluye el valor de rescate el cual pertenece a los Activos No Corrientes adquiridos durante el plan de negocios.

Tabla 22 *Flujo de efectivo apalancado.*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
(-)Costo de Ventas		\$117.561,71	\$122.825,51	\$130.003,19	\$138.296,83	\$147.228,12
(=)Utilidad Bruta		\$340.826,29	\$360.033,09	\$381.078,29	\$405.323,28	\$436.623,37
(-)Gastos Administrativos		\$191.992,37	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29
(-)Costos Operativos		\$43.028,40	\$45.818,03	\$46.830,86	\$47.866,68	\$48.926,01
(=)EBITDA		\$105.805,52	\$110.870,82	\$126.604,17	\$145.416,73	\$171.161,08
(-)Depreciación Anual		\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17
(-)Amortización Anual		\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00
(=)EBIT		\$101.579,35	\$106.644,65	\$122.378,01	\$141.190,56	\$166.934,91
(-)Intereses		\$8.047,40	\$6.565,54	\$4.932,39	\$3.132,52	\$1.148,91

(=)Ganancias Antes de Impuestos		\$93.531,95	\$100.079,12	\$117.445,62	\$138.058,04	\$165.786,00
(-)15% participación trabajadores		\$14.029,79	\$15.011,87	\$17.616,84	\$20.708,71	\$24.867,90
(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta		\$79.502,16	\$85.067,25	\$99.828,77	\$117.349,34	\$140.918,10
(-)Impuesto a la Renta		\$19.875,54	\$21.266,81	\$24.957,19	\$29.337,33	\$35.229,52
(=) Utilidad Neta		\$59.626,62	\$63.800,44	\$74.871,58	\$88.012,00	\$105.688,57
(+) depreciación	\$0,00	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17
(-)Capital de Trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(+)Recuperación de capital de trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$91.677,60
(+) Valor de Rescate	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.554,74
-						
Inversión Inicial	\$136.906,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Préstamo Bancario	\$88.989,23	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pagos de Capital	\$0,00	-\$14.515,79	-\$15.997,66	-\$17.630,81	-\$19.430,68	-\$21.125,21
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO	-\$47.917,28	\$63.852,79	\$68.026,60	\$79.097,75	\$92.238,17	\$206.147,07

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

7.4.1 Proyección flujo de caja del proyecto y del inversionista.

Para establecer la viabilidad del plan de negocios mediante un análisis de los flujos de efectivo del inversionista y del proyecto, los cuales permiten establecer la viabilidad del plan de negocios a un período de cinco años proyectados como se muestra en la Tabla 23, el año 0 determina la inversión inicial, para el flujo de efectivo del proyecto se elimina el apalancamiento mediante el crédito adquirido en Ban Ecuador, generando así un panorama positivo tanto como para un posible inversor con el flujo apalancado como la viabilidad del proyecto mediante el flujo des-apalancado.

Tabla 23 *Flujo de efectivo del inversionista y proyecto.*

Flujo apalancado o del inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	47.917,28	63.852,79	68.026,60	79.097,75	92.238,17	206.147,07
Flujo desapalancado o del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	136.906,50	71.900,19	74.592,14	84.030,14	95.370,69	207.295,99

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

El cálculo permite descontar mediante una tasa. En la que se establece el uso de WACC el cual tiene una valoración de 22,16%, es usada para el flujo del proyecto, mientras que la tasa CAPM es de 51,75%, esta es usada por el flujo del inversionista, esta es la tasa que se deberá exigir para realizar la inversión. Para la realización del cálculo se debe aplicar los datos que muestra la Tabla 24:

Tabla 24 *Tasa de descuento.*

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	65,00%
E (% Recursos Propios)	35,00%
D+E	100,00%
D/E	185,71%
Kd (Costo deuda)	9,76%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,30%
Rm - rf (Prima de Riesgo)	6,26%
β l (Beta apalancada o del patrimonio)	1,9874
β u (Beta desapalancada o de los activos)	0,9100
EMBI (Riesgo País)	39,01%
CAPM = [rf + βl (Rm - rf)] + EMBI	51,75%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E) (CAPM)]	22,16%

7.4.3 Criterios de valoración.

Al determinar el VAN, nos arroja valores positivos es decir mayores a cero lo que quiere decir que el proyecto genera un valor objetivo frente a la inversión inicial. Por otro lado la valoración de la TIR, en el flujo del proyecto nos concibe un valor de 56%, siendo esta superior a la WACC la cual es de 22,16%, generando una

recuperación de la inversión en 4 años 4 meses (Tabla 25-2). Mientras tanto en el flujo del inversionista obtiene una TIR de 144% y en comparación con la CAPM de 51,75% (Tabla 25-1), con una recuperación de la inversión en 3 años 2 meses, permite generar una viabilidad del proyecto con márgenes positivos como lo demuestra la Tabla 25.

Tabla 25 *Criterios de valoración.*

Flujo apalancado o del inversionista						
Tabla 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-	63.852,79	68.026,60	79.097,75	92.238,17	206.147,07
Tasa de descuento (CAPM)	51,75%	3 años 2 meses				
VAN	\$89.344,79					
TIR	144%					
Periodo de Recuperación años	3,14					
índice de Rentabilidad	100%					
Flujo desapalancado o del proyecto						
Tabla 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	-	71.900,19	74.592,14	84.030,14	95.370,69	207.295,99
Tasa de descuento (WACC)	22,16%	4 años 4 meses				
VAN	\$137.073,16					
TIR	56%					
Periodo de Recuperación	4,33					
índice de Rentabilidad	200%					

7.5 Indicadores Financieros

Una vez realizada la proyección los Estados Financieros Proyectados en un período de 5 años, se determinan los indicadores que arroja el plan de negocios los cuales están reflejados en la Tabla 29, donde se encuentra el Margen Bruto, siendo el 74% aproximadamente en los 5 años que se valoró el plan, adicionalmente el Margen Neto tiene un promedio de 15,03%, además los rendimientos financieros tienen un promedio de 54,02% ROE, 37,08% ROA y 29,99% ROI, lo que demuestra una ganancia sobre el patrimonio, activo y la inversión.

Las políticas de cobro de la compañía permiten obtener 30 días de Cuentas Por Cobrar, mientras que 60 días para Cuentas Por Pagar, generando flujo de efectivo positivo para posibles inversiones.

El apalancamiento va en descenso debido a que cada año va reduciendo el crédito adquirido en la inversión inicial para el inicio de la operación, por lo que podemos evidenciar que en el año 1 tenemos un 58,08% de deuda mientras que en el año 5 nos refleja un 0,51% de deuda.

Tabla 26 *Indicadores financieros.*

Indicadores					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
EBITDA (USD)	105.408,73	110.870,82	126.604,17	145.416,73	171.161,08
Margen bruto	74,35%	74,56%	74,56%	74,56%	74,78%
Margen Neto	12,95%	13,21%	14,65%	16,19%	18,10%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	108,13%	56,79%	41,64%	33,96%	29,81%
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	49,25%	39,41%	35,07%	31,86%	29,87%
Rendimiento Sobre Inversión Total (ROI)	31,40%	29,43%	29,63%	29,62%	29,87%
ACTIVIDAD					
Días en cuentas x cobrar	30	30	30	30	30
Días en Cuentas por Pagar	60	60	60	60	60
LIQUIDEZ					
Capital de trabajo	\$ 89.943,41	\$ 135.609,53	\$ 189.685,04	\$ 253.803,80	\$331.962,80
APALANCAMIENTO					
Pasivo/Activo	58,08%	34,88%	19,16%	8,26%	0,51%

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones Generales.

Una vez realizada la investigación y el análisis de los factores externos del plan de negocios, se determinó una puntuación de 2,68 que refleja en la Tabla 2 de la matriz de factores externos, lo que permite capturar las oportunidades que ofrece el mercado para la elaboración de la bebida alcohólica a base de remolacha fermentada, además de que proyecta una aceptación positiva gracias a sus beneficios para la salud, si se lo consume con moderación, a más de tener

un enfoque ecológico, porque será realizado de una manera orgánica siendo un producto sostenible.

Por otro lado el refuerzo que realiza el Estado con la política de etiquetación SIMAR, genera que obtenga mejores controles del contrabando y de bebidas que son realizadas clandestinamente, dando así una mayor confianza a productos que cuentan con esta etiqueta para evitar plagios de la bebida, adicionalmente con las campañas de que realiza el cantón Quito con sus BioFerias, las cuales promueven el cultivo y producción de productos orgánicos, lo que permite incrementar las relaciones comerciales.

Después de un estudio del cliente con el refuerzo de un experto en la industria y un focus group, que dio pie para la realización de una encuesta a un segmento de la población la cual esta detallada en la Tabla 6 del mercado objetivo, en la refleja la aceptación de la bebida, la cual es del 87%, con su preferencia de consumo en eventos sociales, además de determinar un precio de \$17,00 con referencia al modelo de Van Westendord de la Figura 1.

Para el fortalecimiento de la marca Allicay, se determinó el valor de la producción de una bebida de origen orgánico, la cual pretende generar una comunidad con los posibles consumidores del producto para lo cual se elaboró el plan de marketing, como se detalla en el Capítulo 5 de este trabajo, en el que se determina el desarrollo de un evento que se llamara Allicay Fest, este será desarrollado una vez en el año, con el cual pretende llegar a nuevos clientes potenciales y dar mayor visibilidad a la bebida, además de priorizar la inversión en redes sociales y pagina web como se detalla en la Tabla 9.

El presente proyecto tiene un apalancamiento del 65% y de recursos propios es de 35%, como lo muestra la Tabla 19, cuya inversión con apalancamiento es recuperada en 3 años 2 meses, mientras que por otro lado con un proyecto desapalancado esta es recuperada en 4 años 4 meses como se evidencia en la Tabla 25 de criterios de valoración. Permitiendo que sea un proyecto viable

puesto que su recuperación sería antes de este plazo. Por otro lado se obtiene un VAN positivo de \$ 89 344,79, además de una TIR de 56% superior a su tasa de descuento WACC de 22,16%, lo que genera que el proyecto sea atractivo para su inversión. Generando así una viabilidad del producto positiva.

Recomendaciones.

Dado la factibilidad que hay en Ecuador de adquirir productos orgánicos y naturales, mediante la creación de esta bebida da para establecer una cultura de consumo de licores con bajo grado alcohólico que estén producidas con materia prima de calidad con esas características que además brindan un sostenibilidad social y ecológica. Lo que ocasionaría un mayor desarrollo del producto con nuevos sabores además de generar una ampliación del mercado no solo local sino con enfoque internacional.

Por consiguiente, los proveedores pueden ser personas que generan ingresos extras ya que participan bio-ferias para ofertar sus productos, además estas fomentan el cultivo vertical urbano y orgánico. Lo que permitirá aportara socialmente al incentivo de prácticas naturales para el cultivo de la materia prima asimismo generará empleo indirectamente a hogares de sectores urbanos y rurales.

Finalmente, las utilidades por la producción del producto permitirán generar una reinversión para una ampliación en la infraestructura y desarrollo de nuevos productos con la característica especial de uso de hortalizas para producir licores y ofertar un producto que consumido con precaución puedan generar beneficios para los consumidores.

REFERENCIAS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Astudillo, G. (24 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/licores-europeos-consolidacion-ecuador-ventas.html>
- Ban Ecuador. (2020). *Ban Ecuador*. Recuperado el 25 de 05 de 2020, de Ban Ecuador: <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiera/credito-emprendimientos/>
- CFN. (Julio de 2017). *CFN*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de CFN: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- ConQuito. (2019). *Agencia de Promoción Económica CONQUITO*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de Agencia de Promoción Económica CONQUITO: <http://www.conquito.org.ec/bioferias-cq/>
- De la Vega, F. (19 de Abril de 2018). *Forbes México*. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/evolucion-liquida-alcohol-conciencia-social-y-el-futuro-inminente/>
- Ediciones Legales. (2014). *Ediciones Legales*. Recuperado el 2020, de Ediciones Legales: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/040-REGLAMENTO-PARA-LA-AUTORIZACION-Y-CONTROL-DE-LA-PUBLICIDAD-Y-PROMOCION-ALIMENTOS.pdf>
- Ekos . (26 de Febrero de 2019). *Ekos Negocios*. Recuperado el 29 de 03 de 2020, de Ekos Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>
- El Telegrafo. (11 de Abril de 2015). *El Telegrafo*. Recuperado el 29 de 11 de 2019, de El Telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/1-de-cada-3-botellas-de-licor-en-ecuador-es-ilegal>

- Extra. (08 de Abril de 2019). *Extra*. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de Extra: <https://www.extra.ec/buena-vida/chupamos-ecuatorianos-alcoholismo-estadisticas-consumo-IY2742846>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2014). *Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- INEC. (22 de Julio de 2013). *INEC*. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (2018). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 27 de 03 de 2020, de Ecuador en Cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- INEC. (Septiembre de 2019). *INEC*. Recuperado el 28 de 10 de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (Marzo de 2020). *INEC*. Recuperado el 20 de 05 de 2020, de Resultados Índice de Precios al Consumidor: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Marzo-2020/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2020.pdf
- La Hora. (02 de Octubre de 2017). *La Hora*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de La Hora: <https://lahora.com.ec/noticia/1102104030/el-alcoholismo-un-gran-problema-en-ecuador>
- Mercola, J. (26 de Diciembre de 2016). *Mercola Tome El Control de su Salud*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de Mercola Tome El Control de su Salud: <https://articulos.mercola.com/sitios/articulos/archivo/2016/12/26/beneficios-del-betabel-fermentado.aspx>

- Mercurio, E. (28 de Enero de 2020). *El Mercurio*. Recuperado el 30 de 03 de 2020, de El Mercurio: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/01/28/la-credibilidad-del-presidente-lenin-moreno-es-de-4-1-segun-encuesta/>
- MSP. (2019). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 13 de 11 de 2019, de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/programa-nacional-de-municipios-saludables/>
- OMS. (2019). *OMS*. Recuperado el 14 de 11 de 2019, de OMS: <https://infogram.com/consumo-de-alcohol-en-america-latina-1h7k23wvmekl6xr>
- Sandoval, D. (9 de Mayo de 2017). *La mente superior*. Recuperado el 30 de 03 de 2020, de La mente superior: <https://lamente superior.com/promueve-3/>
- SRI. (2019). *SRI*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de SRI: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/simar>
- SUPER CIAS. (2019). *Supercias*. Recuperado el 23 de 04 de 2020, de Instructivo societario: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Super Cias. (2020). *Superintendencia de Copañias, Valores y Seguros*. Recuperado el 27 de 03 de 2020, de Superintendencia de Copañias, Valores y Seguros: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Tapia, E. (07 de Octubre de 2019). *El Comercio*. Recuperado el 28 de 03 de 2020, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/bienes-sector-productivo-aranceles-economia.html>
- Thomson, A., Peteraf, M., Gambie, J., & Ill, A. S. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.). México: Mac Graw Hill.

ANEXO

Anexo 1: Encuesta.

BEBIDA ALCOHÓLICA DE REMOLACHA FERMENTADA

Esta encuesta es realizada con fines académicos, el cual nos determinara información importante para este plan de negocios.

Agradecimientos por la honestidad al responder esta encuesta.

***Obligatorio**

Marca solo un óvalo.

Vino

Ron

Ginebra

Whisky

Vodka

1. Dirección de correo electrónico *

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

18 - 24

25 - 31

32 - 38

39 - 44

45 - En adelante

3. Sexo *

Marca solo un óvalo.

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro:

4. ¿Consume bebidas alcohólicas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consume? *

6. ¿Con que frecuencia consume alcohol? *

Marca solo un óvalo.

Nunca

1 a 3 Veces por mes

4 a 6 Veces por mes

7. ¿Le gustaría consumir una bebida alcohólica a base de remolacha fermentada? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

8. ¿Con qué frecuencia consumiría la bebida alcohólica a base de remolacha? *

Marca solo un óvalo.

Diariamente

2 a 3 veces por semana

3 a 4 veces al mes

1 vez al mes

9. ¿En qué presentación le gustaría adquirir la bebida alcohólica a base de

remolacha fermentada? *

Marca solo un óvalo.

- 187.5 ml (Split)
 375 ml (Media)
 750 ml (Botella)
 1,5 L (Magnum)

10. ¿Estaría usted dispuesto a servir esta bebida en eventos sociales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

11. Utilizando una escala del 1 al 5, Siendo 1 menos importante 5 más importante ¿Qué valora más a la hora de consumir este tipo de bebidas? *

Marca solo un óvalo

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Envase	<input type="radio"/>				
Buen sabor	<input type="radio"/>				
Grado alcohólico	<input type="radio"/>				

12. ¿Qué medio de comunicación le parece a usted más adecuado para recibir información de la bebida alcohólica a base de remolacha fermentada? *

Marca solo un óvalo.

- Redes sociales
 Televisión
 Radio
 Vallas publicitarias
 Volantes
 Referencias

13. ¿Qué red social es la que más utiliza al momento de revisar anuncios publicitarios? *

Marca solo un óvalo.

- Instagram
 Facebook
 Whatsapp
 Telegram
 Twitter

14. ¿Qué clase de promoción le llama más la atención, para que consuma

constantemente el producto? * *Marca solo un óvalo.*

- Cupones de descuento
 Producto adicional (Copa)
 Cupones para rifas

15. ¿Dónde le gustaría comprar este producto? *

Marca solo un óvalo.

- Supermercados
 Minimarkets
 Licorerías
 Ferias

16. ¿Qué lugar considera adecuado para consumir la

- bebida alcohólica a base de remolacha fermentada? *
- Marca solo un óvalo.*
- Hogar
- Eventos sociales
- Restaurantes
17. ¿A qué precio entre dentro de este rango (\$15,00 y \$30,00) consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y NO comprarlo? (750ml) *
18. ¿A qué precio entre dentro de este rango (\$15,00 y \$30,00) consideraría este producto como barato y SI lo compraría?(750ml) *
19. ¿A qué precio dentro de este rango (\$15,00 y \$30,00) consideraría este producto como muy caro y SI lo compraría?(750ml) *
20. ¿A qué precio entre dentro de este rango (\$15,00 a \$30,00) consideraría este producto como muy caro y NO lo compraría?(750ml) *
21. ¿A qué precio dentro de este rango (\$15,00 y \$30,00) consideraría este producto con un PRECIO JUSTO para comprarlo? *
- Datos adicionales**
22. Sector donde vive *
Marca solo un óvalo.
Sur Quito
Norte Quito
Centro Quito
23. Nivel de ingresos *
Marca solo un óvalo.
\$400 a \$600
\$600 a \$800
\$800 en adelante.
24. Ocupación *
Marca solo un óvalo.
Estudiante
Trabajador dependiente
Estudio y trabajo
Trabajador independiente

Anexo 2: Tablas dinámicas de correlación.

Tabla 1 Frecuencia de consumo de alcohol.

Cuenta de ¿Con que frecuencia consume alcohol?	Edad			Total general
	18-24	25-31	32-28	
Nunca	9,26%	0,00%	0,00%	9,26%
1 a 3 veces por mes	48,15%	27,78%	1,85%	77,78%
3 4 a 6 veces por mes	5,56%	7,41%	0,00%	12,96%
Total general	62,96%	35,19%	1,85%	100,00%

Tabla 2 Importancia del grado alcohólico.

Cuenta de Utilizando una escala del 1 al 5, Siendo 1 menos importante 5 más importante ¿qué valora más a la hora de consumir este tipo de bebidas? [Grado alcohólico]				
Etiquetas de fila	Edad			Total general
	18-24	25-31	32-28	
1	5,56%	0,00%	0,00%	5,56%
2	12,96%	5,56%	0,00%	18,52%
3	18,52%	9,26%	0,00%	27,78%
4	14,81%	14,81%	1,85%	31,48%
5	11,11%	5,56%	0,00%	16,67%
Total general	62,96%	35,19%	1,85%	100,00%

Tabla 3 Consumo de bebidas alcohólicas

Cuenta de ¿Consumes bebidas alcohólicas?			
Etiquetas de fila	Género		Total general
	Hombre	Mujer	
Si	31,48%	57,41%	88,89%
No	1,85%	9,26%	11,11%
Total general	33,33%	66,67%	100,00%

Tabla 4 Importancia del buen sabor

Cuenta de Utilizando una escala del 1 al 5, Siendo 1 menos importante 5 más importante ¿qué valora más a la hora de consumir este tipo de bebidas? [Buen sabor]			
Etiquetas de fila	Género		Total general
	Hombre	Mujer	
3	9,26%	7,41%	16,67%
4	5,56%	11,11%	16,67%
5	18,52%	48,15%	66,67%
Total general	33,33%	66,67%	100,00%

Tabla 5 Preferencia en eventos sociales

Cuenta de ¿Estaría usted dispuesto a servir esta bebida en eventos sociales?			
Etiquetas de fila	Género		Total general
	Hombre	Mujer	
Si	20,37%	33,33%	53,70%
No	3,70%	1,85%	5,56%
Tal vez	9,26%	31,48%	40,74%
Total general	33,33%	66,67%	100,00%

Tabla 6 Tipos de bebidas consumidas

Cuenta de ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consume?			
Etiquetas de fila	Consumo de licor		Total general
	Si	No	
Vino	27,78%	0,00%	27,78%
Ron	5,56%	0,00%	5,56%
Ginebra	9,26%	0,00%	9,26%
Whisky	14,81%	0,00%	14,81%
Vodka	7,41%	0,00%	7,41%
Ninguna	1,85%	9,26%	11,11%
Cerveza	22,22%	1,85%	24,07%
Total general	88,89%	11,11%	100,00%

Tabla 727 Uso de redes sociales

Cuenta de ¿Qué red social es la que más utiliza al momento de revisar anuncios publicitarios?	Consumo de licor		Total general
	Si	No	
Instagram	44,44%	0,00%	44,44%
Facebook	40,74%	11,11%	51,85%
Whatsapp	3,70%	0,00%	3,70%
Total general	88,89%	11,11%	100,00%

Tabla 8 Presentación de la bebida

Cuenta de ¿En qué presentación le gustaría adquirir la bebida alcohólica a base de remolacha fermentada?	Frecuencia de consumo			Total general
	Nunca	1 a 3 Veces por mes	4 a 6 Veces por mes	
187.5 ml (Split)	5,56%	25,93%	1,85%	33,33%
375 ml (Media)	1,85%	16,67%	5,56%	24,07%
750 ml (Botella)	1,85%	27,78%	3,70%	33,33%
1,5 L (Magnum)	0,00%	7,41%	1,85%	9,26%
Total general	9,26%	77,78%	12,96%	100,00%

Tabla 9 Frecuencia de consumo

Cuenta de ¿Estaría usted dispuesto a servir esta bebida en eventos sociales?	Frecuencia de consumo de la bebida de remolacha			Total general
	2 a 3 veces por semana	3 a 4 veces al mes	1 vez al mes	
Si	11,11%	9,26%	33,33%	53,70%
No	0,00%	1,85%	3,70%	5,56%
Tal vez	0,00%	3,70%	37,04%	40,74%
Total general	11,11%	14,81%	74,07%	100,00%

Tabla 10 Importancia del envase

Cuenta de Utilizando una escala del 1 al 5, Siendo 1 menos importante 5 más importante ¿qué valora más a la hora de consumir este tipo de bebidas? [Envase]	Importancia de precio					Total general
	1	2	3	4	5	
1	0,00%	0,00%	1,85%	3,70%	0,00%	5,56%
2	0,00%	0,00%	11,11%	7,41%	3,70%	22,22%
3	1,85%	3,70%	5,56%	7,41%	3,70%	22,22%
4	0,00%	0,00%	3,70%	20,37%	11,11%	35,19%
5	0,00%	0,00%	0,00%	5,56%	9,26%	14,81%
Total general	1,85%	3,70%	22,22%	44,44%	27,78%	100,00%

Tabla 11 Importancia del buen sabor

Etiquetas de fila	Cuenta de Utilizando una escala del 1 al 5, Siendo 1 menos importante 5 más importante ¿qué valora más a la hora de consumir este tipo de bebidas? [Buen sabor]					Total general
	1	2	3	4	5	
3	3,70%	7,41%	5,56%	0,00%	0,00%	16,67%
4	0,00%	0,00%	3,70%	11,11%	1,85%	16,67%
5	1,85%	14,81%	12,96%	24,07%	12,96%	66,67%
Total general	5,56%	22,22%	22,22%	35,19%	14,81%	100,00%

Tabla 12 Frecuencia de consumo de la bebida

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Con qué frecuencia consumiría la bebida alcohólica a base de remolacha?				Total general
	Consumiría la bebida de remolacha		No	Tal vez	
	Si	No	Tal vez	Total general	
2 a 3 veces por semana	7,41%	0,00%	3,70%	11,11%	
3 a 4 veces al mes	7,41%	0,00%	7,41%	14,81%	
1 vez al mes	18,52%	12,96%	42,59%	74,07%	
Total general	33,33%	12,96%	53,70%	100,00%	

Tabla 13 Distribución

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Dónde le gustaría comprar este producto?			Total general
	Redes sociales			
	Instagram	Facebook	WhatsApp	Total general
Supermercados	35,19%	31,48%	1,85%	68,52%
Minimarkets	1,85%	12,96%	0,00%	14,81%
Licorerías	5,56%	5,56%	0,00%	11,11%
Ferías	1,85%	1,85%	1,85%	5,56%
Total general	44,44%	51,85%	3,70%	100,00%

Anexo 3: Estados financieros.

Resumen de proyección de producción.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 750ml		26.964	27.773	28.744	29.895	31.395

Resumen Sueldos						
Ocupación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gerente general	22.657,00	24.695,67	25.247,18	25.811,21	26.388,05	
Jefe administrativo	25.624,60	27.935,09	28.560,14	29.199,37	29.853,12	
Jefe comercial	25.624,60	27.935,09	28.560,14	29.199,37	29.853,12	
Jefe de producción	22.657,00	24.695,67	25.247,18	25.811,21	26.388,05	
3 Operarios	27.908,40	30.354,80	31.016,62	31.693,46	32.385,66	

Resumen anual de costos operativos						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Mano de Obra Directa.	\$ 27.908,40	\$ 30.354,80	\$ 31.016,62	\$ 31.693,46	\$ 32.385,66	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 3.000,00	\$ 3.068,10	\$ 3.137,75	\$ 3.208,97	\$ 3.281,82	
Suministros para la producción	\$ 5.400,00	\$ 5.522,58	\$ 5.647,94	\$ 5.776,15	\$ 5.907,27	

Facturación electrónica	\$ 3.120,00	\$ 3.190,82	\$ 3.263,26	\$ 3.337,33	\$ 3.413,09
Gasto transporte y movilización	\$ 3.600,00	\$ 3.681,72	\$ 3.765,30	\$ 3.850,77	\$ 3.938,18
Total costos operativos	\$ 43.028,40	\$ 45.818,03	\$ 46.830,86	\$ 47.866,68	\$ 48.926,01

Resumen anual de gastos administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	\$ 22.657,00	\$ 24.695,67	\$ 25.247,18	\$ 25.811,21	\$ 26.388,05
Jefe administrativo	\$ 25.624,60	\$ 27.935,09	\$ 28.560,14	\$ 29.199,37	\$ 29.853,12
Jefe comercial	\$ 25.624,60	\$ 27.935,09	\$ 28.560,14	\$ 29.199,37	\$ 29.853,12
Jefe de producción	\$ 22.302,97	\$ 24.695,67	\$ 25.247,18	\$ 25.811,21	\$ 26.388,05
Suministros de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.454,48	\$ 2.510,20	\$ 2.567,18	\$ 2.625,45
Honorarios	\$ 22.200,00	\$ 22.703,94	\$ 23.219,32	\$ 23.746,40	\$ 24.285,44
Capacitaciones personal	\$ 1.200,00	\$ 1.227,24	\$ 1.255,10	\$ 1.283,59	\$ 1.312,73
Gasto servicios básicos	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00	\$ 6.240,00
Gastos arriendo	\$ 26.400,00	\$ 26.999,28	\$ 27.612,16	\$ 28.238,96	\$ 28.879,98
Gastos publicitarios	\$ 37.740,00	\$ 38.457,77	\$ 39.191,84	\$ 39.942,57	\$ 40.710,34
Total gastos administrativos	\$192.389,17	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29

Estado de Resultados.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
(-)Costo de Ventas	\$117.561,71	\$122.825,51	\$130.003,19	\$138.296,83	\$147.228,12
(=)Utilidad Bruta	\$340.826,29	\$360.033,09	\$381.078,29	\$405.323,28	\$436.623,37
(-)Gastos					
Administrativos	\$192.389,17	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29
(-)Costos Operativos	\$43.028,40	\$45.818,03	\$46.830,86	\$47.866,68	\$48.926,01
(=)EBITDA	\$105.408,73	\$110.870,82	\$126.604,17	\$145.416,73	\$171.161,08
(-)Depreciación Anual	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17
(-)Amortización Anual	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00
(=)EBIT	\$101.182,56	\$106.644,65	\$122.378,01	\$141.190,56	\$166.934,91
(-)Intereses	\$8.047,40	\$6.565,54	\$4.932,39	\$3.132,52	\$1.148,91
(=)Ganancias Antes de Impuestos	\$93.135,16	\$100.079,12	\$117.445,62	\$138.058,04	\$165.786,00
(-)15% participación trabajadores	\$13.970,27	\$15.011,87	\$17.616,84	\$20.708,71	\$24.867,90
(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta	\$79.164,88	\$85.067,25	\$99.828,77	\$117.349,34	\$140.918,10
(-)Impuesto a la Renta	\$19.791,22	\$21.266,81	\$24.957,19	\$29.337,33	\$35.229,52
(=) Utilidad Neta	\$59.373,66	\$63.800,44	\$74.871,58	\$88.012,00	\$105.688,57
Margen Bruto	74,35%	74,56%	74,56%	74,56%	74,78%
Margen Operacional	22,07%	22,09%	23,94%	25,97%	28,59%
Margen Neto	12,95%	13,21%	14,65%	16,19%	18,10%

Flujo Apalancado	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
(-)Costo de Ventas		\$117.561,71	\$122.825,51	\$130.003,19	\$138.296,83	\$147.228,12
(=)Utilidad Bruta		\$340.826,29	\$360.033,09	\$381.078,29	\$405.323,28	\$436.623,37

(-)Gastos Administrativos		\$192.389,17	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29
(-)Costos Operativos		\$43.028,40	\$45.818,03	\$46.830,86	\$47.866,68	\$48.926,01
(=)EBITDA		\$105.408,73	\$110.870,82	\$126.604,17	\$145.416,73	\$171.161,08
(-)Depreciación Anual		\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17
(-)Amortización Anual		\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00
(=)EBIT		\$101.182,56	\$106.644,65	\$122.378,01	\$141.190,56	\$166.934,91
(-)Intereses		\$8.047,40	\$6.565,54	\$4.932,39	\$3.132,52	\$1.148,91
(=)Ganancias Antes de Impuestos		\$93.135,16	\$100.079,12	\$117.445,62	\$138.058,04	\$165.786,00
(-)15% participación trabajadores		\$13.970,27	\$15.011,87	\$17.616,84	\$20.708,71	\$24.867,90
(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta		\$79.164,88	\$85.067,25	\$99.828,77	\$117.349,34	\$140.918,10
(-)Impuesto a la Renta		\$19.791,22	\$21.266,81	\$24.957,19	\$29.337,33	\$35.229,52
(=) Utilidad Neta		\$59.373,66	\$63.800,44	\$74.871,58	\$88.012,00	\$105.688,57
(+) depreciación	\$0,00	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17
(-)Capital de Trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(+)Recuperación de capital de trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$91.677,60
(+) Valor de Rescate	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.554,74
Inversión Inicial	\$136.906,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Préstamo Bancario	\$88.989,23	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Pagos de Capital	\$0,00	-\$14.515,79	-\$15.997,66	-\$17.630,81	-\$19.430,68	-\$21.125,21
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO	-\$47.917,28	\$63.599,83	\$68.026,60	\$79.097,75	\$92.238,17	\$206.147,07

Flujo Desapalancado	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$458.388,00	\$482.858,60	\$511.081,48	\$543.620,11	\$583.851,50
(-)Costo de Ventas		\$117.561,71	\$122.825,51	\$130.003,19	\$138.296,83	\$147.228,12
(=)Utilidad Bruta		\$340.826,29	\$360.033,09	\$381.078,29	\$405.323,28	\$436.623,37
(-)Gastos Administrativos		\$192.389,17	\$203.344,24	\$207.643,26	\$212.039,87	\$216.536,29
(-)Costos Operativos		\$43.028,40	\$45.818,03	\$46.830,86	\$47.866,68	\$48.926,01
(=)EBITDA		\$105.408,73	\$110.870,82	\$126.604,17	\$145.416,73	\$171.161,08
(-)Depreciación Anual		\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17	\$3.066,17
(-)Amortización Anual		\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00	\$1.160,00

(=)EBIT		\$101.182,56	\$106.644,65	\$122.378,01	\$141.190,56	\$166.934,91
(-)15% participación trabajadores		\$13.970,27	\$15.011,87	\$17.616,84	\$20.708,71	\$24.867,90
(=)Ganancias Antes de Impuesto a la Renta		\$87.212,29	\$91.632,79	\$104.761,16	\$120.481,86	\$142.067,01
(-)Impuesto a la Renta		\$19.791,22	\$21.266,81	\$24.957,19	\$29.337,33	\$35.229,52
(=) Utilidad Neta		\$67.421,07	\$70.365,97	\$79.803,97	\$91.144,52	\$106.837,48
(+) depreciación	\$0,00	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17	\$4.226,17
(-)Capital de Trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(+)Recuperación de capital de trabajo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$91.677,60
(+) Valor de Rescate	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$4.554,74
Inversión Inicial	\$136.906,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO	\$136.906,50	\$71.647,23	\$74.592,14	\$84.030,14	\$95.370,69	\$207.295,99

Flujo apalancado o del inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	47.917,28	63.599,83	68.026,60	79.097,75	92.238,17	206.147,07
Tasa de descuento (CAPM)	51,75%					
VAN	\$89.178,10					
TIR	144%					
Periodo de Recuperación años	3,14	3 años 2 meses				
índice de Rentabilidad	100%					

Flujo desapalancado o del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo	136.906,50	71.647,23	74.592,14	84.030,14	95.370,69	207.295,99
Tasa de descuento (WACC)	22,16%					
VAN	\$136.866,09					
TIR	56%					
Periodo de Recuperación	4,33	4 años 4 meses				
índice de Rentabilidad	200%					

