



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CHICHA FERMENTADA DE MAÍZ A TRAVÉS DE UN MUSEO
TEMÁTICO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Shirley Nicole Cardoso García

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHICHA FERMENTADA DE MAÍZ A TRAVÉS DE UN MUSEO TEMÁTICO EN
LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía

Fausto Villacís Dávila, MBA

Autora

Shirley Nicole Cardoso García

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de chicha fermentada de maíz, a través de un museo temático en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Shirley Nicole Cardoso García, en el semestre 2020-10, 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".

Fausto Villacís Dávila, MBA

C.I.:1714196886

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de chicha fermentada de maíz a través de un museo temático en la ciudad de Quito, del estudiante Shirley Nicole Cardoso García, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Jorge Daniel Mancero Espinoza

C.I.:1801682921

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.”

Shirley Nicole Cardoso García

C.I.: 1725751810

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y ser la mano que me guía y fortalece.

A mi familia, particularmente a mis padres, Jenny García y Fabián Cardoso, por darme su apoyo incondicional y demostrarme a través de su esfuerzo, su infinito amor.

A mi hermano, Brandon Cardoso, por ser más que un hermano, un amigo.

Finalmente, a todos los profesores y compañeros que formaron parte de mi vida universitaria e hicieron de esta etapa, algo inolvidable. Especialmente a mi amiga, Lesly Cuenca, por demostrarme su leal amistad.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por motivarme a cumplir mis sueños y objetivos, por sus valiosos consejos y merecidos regaños que han forjado a la persona que soy ahora.

A mis abuelitas, Clemencia Calvopiña y Martha Cartagena, porque desde el cielo están protegiéndome y guiándome en cada paso.

RESUMEN

El plan de negocios para la producción y comercialización de chicha fermentada de maíz a través de un museo temático en la ciudad de Quito plantea la creación de un nuevo concepto de producto basado en la tradicional chicha de jora, desarrollado con el fin de revalorizar la tradición de consumo de chicha en el Ecuador.

Aswa es una bebida moderada de 5.1 grados de alcohol elaborada a base de maíz y elementos endémicos del país, realizada a través de un controlado proceso artesanal y fermentación natural. Su comercialización a través del Museo Temático de la Chicha promueve la importancia cultural de la bebida generando una experiencia de compra vivencial que trasciende al simple consumo de una bebida alcohólica moderada.

El análisis del entorno externo, la investigación de mercado y el análisis financiero demuestran la viabilidad del proyecto. Se evidencia una respuesta favorable a las amenazas de la industria y una capacidad de aprovechamiento de las oportunidades existentes.

El mercado meta determinado: hombres y mujeres que viven en Quito con una edad entre 23 a 32 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico A, B, C+, con interés por el consumo de productos nuevos y preferencia por productos tradicionales, presenta un 59.46% de interés por el concepto de producto planteado, dando lugar a un considerable mercado potencial de ventas, del cual se pretende acaparar el 18.6% en el quinto año.

El análisis de los criterios de valoración financiera y la comparación con los indicadores de la industria demuestran que es conveniente invertir en el proyecto, tras una recuperación de la inversión antes del quinto año y un margen neto mayor al 15% en el cuarto y quinto año.

ABSTRACT

The business plan for the production and the commercialization of the fermented corn Chicha¹ through thematic museum in the city of Quito, proposes the creation of a new product concept based on the traditional malted corn Chicha, which is developed with the aim of revaluating the tradition of consuming the Chicha in Ecuador.

Aswa is a moderated beverage of 5.1 degrees of alcohol elaborated in base of corn and endemic elements of the country, it is made through a controlled handmade process and a natural fermentation. The commercialization of the product through the Chicha Thematic Museum promotes the cultural importance of the beverage by generating a factual purchasing experience that transcends the simple consumption of the moderated alcoholic drink.

The external environment analysis, the market research and the financial analysis demonstrate the viability of the project as they prove a favorable response to the threats of the industry and a capacity to take advantage of the existing opportunities.

The determined target market is: men and women that live in Quito of an age range between 23 and 32 years old, belonging to an A, B, C+ socioeconomic level with the interest of consuming new products and a preference for traditional products, having a 59.46% of interest for the concept of the proposed product, giving a considerable potential sales market, of which, the 18% is intended to be monopolize by the fifth year.

The analysis of the criteria of the financial assessment and the comparison with the indicators of the industry show that it is convenient to invest in the project after a recovery of the investment before the fifth year and a net margin more than the 14% in the fourth and fifth year.

¹ An alcoholic Latin American beverage.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	8
2.1.3 Matriz EFE	12
2.1.4 Conclusiones	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Definición del problema	15
3.1.1 Problema Administrativo	15
3.1.2 Problema de Investigación.....	15
3.1.3 Preguntas de investigación.....	15
3.2 Hipótesis de investigación	16
3.3 Objetivos de investigación	16
3.3.1 Objetivo general.....	16
3.3.2 Objetivos específicos	16
3. 4 Investigación Cualitativa	17
3.4.1 Entrevistas a expertos	17
3.4.2 Focus Group	17
3.4.3 Análisis de resultados	18
3. 5 Investigación Cuantitativa	18
3.5.1 Diseño de la muestra	18
3.5.2 Cálculo de la muestra	19
3.5.3 Resultados.....	19
3.6 Conclusiones Análisis del Cliente	20
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
5 PLAN DE MARKETING.....	23

5.1 Estrategia General de Marketing	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de Valor	26
5.1.3 Ventaja Competitiva.....	27
5.1.4 Declaración de Posicionamiento.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.1.3 Branding	29
5.2.6 Costos relacionados al branding.....	31
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.4 Promoción.....	35
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización.....	37
6.2 Plan de Operaciones	38
6.2.1 Cadena de valor.....	38
6.2.2 Análisis de tiempos y personas involucradas del proceso productivo ...	39
6.2.3 Flujograma de procesos	40
6.2.4 Infraestructura.....	41
6.2.5 Requerimientos y herramientas	42
6.3 Estructura Organizacional.....	43
6.3.1 Estructura legal.....	43
6.3.2 Estructura organizacional	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros	52
8 CONCLUSIONES	54
Referencias	57

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Ecuador tiene una riqueza cultural alimentaria basada en una herencia patrimonial de gran valor histórico. Dentro del cual, el maíz es uno de los alimentos más populares con una importante carga histórica, siendo la materia prima para la elaboración de chicha. La chicha de maíz germinado, denominado jora, es una bebida de producción artesanal de carácter festivo y de gran importancia para las comunidades indígenas del país. Su consumo se remonta al Imperio Inca, representado una expresión ligada a los ritos sociales y religiosos, al ser concebida como una bebida sagrada (Estrella, El Pan de América, 1988).

En la actualidad, el consumo de chicha en la ciudad de Quito se ha visto desplazado por patrones culturales de desprestigio social y por una dinámica de vida basada en el consumo rápido. Lo que ha desplazado el consumo de la bebida tradicional a eventos culturales, restaurantes de comida típica o en casa tras su elaboración doméstica. A lo que se suma, que en la ciudad de Quito hay pocas empresas que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas (SUPERCIAS, 2019). Por tanto, existe un mercado potencial de consumo que posibilita la producción de la bebida.

El concepto de producto planteado: bebida alcohólica moderada realizada de manera artesanal a través de la fermentación del maíz, permite innovar en el concepto que tienen las personas sobre la chicha como bebida refrescante y aprovecha la importancia cultural que tiene esta bebida, para posicionarla como una bebida alcohólica de moderación que rescata la tradición de la fermentación del maíz y promueve el consumo de un producto realizado con materia prima ecuatoriana.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar el nivel de factibilidad de un plan de producción y comercialización de chicha fermentada de maíz a través de un museo temático en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo de la industria de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito a través de modelos Porter y Pestel, con el fin de medir la atractividad de la industria y crear estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen las amenazas encontradas.
- Establecer las preferencias de compra del mercado meta del producto mediante investigación cualitativa y cuantitativa que permita segmentar y determinar el o los segmentos compatibles con la ventaja competitiva que posee el producto.
- Determinar la oportunidad de mercado del proyecto por medio de un análisis del entorno e investigación de mercado.
- Definir la propuesta de valor que posicione y diferencie al producto a través de estrategias generales y de marketing mix dirigidas al mercado meta.
- Diseñar la misión, visión, objetivos organizacionales, flujograma de procesos, plan de producción y estructura organizacional del proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante la elaboración de estados financieros proyectados y el análisis de indicadores que permitan conocer la rentabilidad económica.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El código CIIU al que pertenece la industria de elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas es el C1102.02.

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme 2012

Clasificación Industrial Internacional Uniforme	
Código	Descripción
C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS.
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: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.1 Entorno externo

El análisis PESTEL es una herramienta de medición de negocios que analiza el macroentorno político, económico, social, cultural, tecnológico y legal de una industria permitiendo comprender su crecimiento o declive (David, 2013).

Para la evaluación de los factores, se calificará en una escala de uno a cinco, donde de manera gradual, 1 representará una importante oportunidad y 5 una amenaza importante.

Tabla No 2: PEST Industria bebidas alcohólicas

Entorno Político	Impacto
Tratado Unión Europea La mayor parte de las máquinas y aparatos mecánicos con función propia provenientes de la Unión Europea goza de un libre acceso al mercado ecuatoriano desde la aprobación del Acuerdo, lo que facilita el acceso a nuevas tecnologías a un menor costo representando una oportunidad importante (Delegación de la Unión Europea en Colombia y Ecuador, 2017).	1
Incentivo a la inversión Como parte de la Ley de Fomento de Productivo para atraer inversiones en el país, se promueve la compra de materias primas nacionales como, por ejemplo, harina de maíz, a través de la creación de crédito tributario en IVA pagado (PROECUADOR, 2017) lo que representa una oportunidad para el proyecto.	2

<p>Incentivo estatal al turismo</p> <p>El Ministerio de Turismo ha implementado diversas políticas en el año 2018 para incentivar el turismo interno y receptivo. Algunas de estas son: Gran Feria Turística, Feria Ecuador Ama la Vida, Capacitaciones e incremento de Conectividad Turística (Ministerio de Turismo, 2019). Lo que representa una oportunidad al acercar el producto al cliente.</p>	2
<p>Estilo de gobierno</p> <p>El país está afrontando políticas de reajuste económico de corte neoliberal tras 10 años de socialismo del siglo XXI, las cuales pretenden atraer la inversión privada, lo que está sustentado en una disminución del riesgo país promedio de enero a octubre de 2019 en 14.82% con respecto al año pasado (Banco Central del Ecuador, 2019). Esta transición de modelo económico genera incertidumbre en el consumidor lo que desemboca en una menor tendencia al consumo. Además, la incertidumbre se acentúa al ser el 2021, año de elecciones presidenciales.</p>	4
<p>Política fiscal</p> <p>De acuerdo a Doing Business, Ecuador tiene una calificación de 57.94 con respecto a la facilidad para hacer negocios en el país, ubicándose después de Chile, Colombia y Perú; además, ha descendido nueve puntos del ranking global con respecto al 2017 (Doing Business, 2019). Es decir, que el país aún no ha logrado brindar condiciones como resolución de insolvencias, acceso a créditos, protección al inversionista, entre otras, que generen un entorno de negocios atractivo lo que significa una amenaza leve al proyecto.</p>	4
Entorno Económico	Impacto
<p>Disponibilidad de crédito</p> <p>El Programa Impulso Joven otorga a emprendimientos en agricultura, manufactura y actividades turísticas un financiamiento de hasta \$15.000 a un interés de 11% en crédito productivo y 15% en crédito a servicios (Secretaría Técnica de Juventudes, 2019), lo que flexibiliza el acceso a créditos a una baja tasa de interés.</p>	1
<p>Aranceles especiales</p> <p>El Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) se estableció en el año 2017 con el fin de gravar a ciertos productos, entre estos las bebidas alcohólicas. Este impuesto se grava de manera mixta de acuerdo a los grados de alcohol, con una tarifa de 7,25 USD a las bebidas alcohólicas por litro de alcohol puro. Lo que representa una amenaza importante al incrementar el PVP de las bebidas alcohólicas disminuyendo el margen de rentabilidad (Ley de Régimen Tributario, 2019).</p>	5
<p>Índice de confianza del consumidor</p> <p>Disminuyó en 1.4 puntos con respecto a febrero de 2018, pero se incrementó en 2.7 puntos con relación a 2017, es decir, que los ecuatorianos prevén gastar menos en bienes y servicios que el año pasado (Banco Central del Ecuador, 2019).</p>	5

<p>Índices de consumo</p> <p>El gasto de consumo en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes es de 0.7% del gasto de consumo monetario mensual a nivel nacional, manteniendo este porcentaje desde los deciles de más bajos ingresos hasta el decil número 8 (INEC, 2012), lo que evidencia que el consumidor no es sensible a la variación de precios de estos bienes con respecto a su ingreso, representando una oportunidad.</p>	2
<p>PIB sector industrias alimentos y bebidas</p> <p>La evolución del sector de industrias alimentos y bebidas en el PIB del sector de la manufactura en los años 2016, 2017 y 2018 es del 0.2%, 4.4% y 5% respectivamente (BCE, 2019), lo que evidencia, un incremento notable del desarrollo del sector dentro de la industria manufacturera en el año 2017 y 2018 lo que representa una oportunidad.</p>	2
Entorno Social	Impacto
<p>Hábitos de Consumo</p> <p>El gasto en el consumo de bebidas alcohólicas que incluye a las moderadas es muy fuerte en el país, los hogares de menor ingreso destinan alrededor \$545.000 mensuales, mientras que los hogares con mayores ingresos gastan más de \$2´130.000 (INEC, 2012), representando una oportunidad importante.</p>	1
<p>Incentivo en el consumo de productos tradicionales</p> <p>El Ministerio de Agricultura y Ganadería promueve la comercialización de productos realizados con materia prima nacional a través de la creación del Festival de Maíz y Chicha de Jora, realizado en su primera edición en junio de 2018. Esto con el fin de vincular al agro con las organizaciones y crear nuevos canales, promoviendo alianzas estratégicas en la industria (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018), lo que significa una oportunidad.</p>	2
<p>Cambios en gustos y preferencias</p> <p>El consumidor joven latinoamericano presenta una preferencia mayor por el consumo de marcas locales de alimentos y bebidas. El 21% prefiere una marca local como símbolo de orgullo nacional. Además, el 74% de latinoamericanos valoran más a empresas de alimentos y bebidas que son transparentes respecto a la elaboración de sus productos y el 70% ponen atención a los ingredientes (NIELSEL, 2016). Lo que representa una oportunidad debido a que es una bebida de carácter tradicional elaborada con materia prima ecuatoriana y bajo estándares de calidad.</p>	2
<p>Programas sociales</p> <p>Una política del Plan Nacional de Prevención Integral y Control del Fenómeno Socio Económico de las Drogas 2017 – 2021 es hacer frente al fenómeno del alcohol, a través de estrategias de prevención, control y reducción de la oferta. Para lo cual, realizan campañas en los jóvenes contra del consumo de alcohol, tabaco y otras drogas y la producción ilícita de bebidas alcohólicas (Secretaría Técnica de Prevención de Drogas, 2017). Lo que se traduce en una amenaza leve para el proyecto.</p>	4

<p>Participación en actividades culturales</p> <p>Los ecuatorianos tienen una tendencia baja por participar de forma activa en actividades culturales fuera del hogar. En 2012, únicamente el 8.4% de la población de más de 12 años participó en al menos una actividad cultural en el último año (UNESCO, 2012), de las cuales el 48.3% tienen una edad comprendida entre 12 - 25 años. Lo que representa una amenaza para el proyecto debido a que el Museo Temático de la Chicha es el canal de distribución del producto.</p>	5
Entorno Tecnológico	Impacto
<p>Transferencia de tecnología y capacitación</p> <p>El Proyecto de irrigación tecnificada para pequeños y medianos productores (PIT) implementado en 10 provincias de la sierra busca asegurar la sostenibilidad ambiental y social. Esto permitirá incrementar y diversificar la producción, promoviendo relaciones comerciales justas y la adquisición de materia prima de calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) lo que se traduce en una oportunidad para la industria.</p>	2
<p>Investigación y Desarrollo</p> <p>En el país, no se ha generado un tipo de maíz que tenga la cantidad de azúcares necesarios para alcanzar un alto grado alcohólico debido a que no se han desarrollado tecnologías modernas que incluyan marcadores moleculares e ingeniería genética en los procesos de investigación (Caviedes, 2017). Lo que es una amenaza importante ya que denota que no existe un desarrollo en investigación y que, por lo tanto, no se cuenta con la materia prima con las condiciones apropiadas para la producción.</p>	5
<p>Maquinaria</p> <p>El boom de la cerveza artesanal en el país ha dado lugar a la creación de empresas dedicadas a la producción de maquinaria especializada que cumple con estándares de sanidad e inocuidad. De tal manera que, la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales señala que una de sus actividades principales es la creación de microcervecerías y la venta de equipos (SECA, 2019). Esto representa una oportunidad al promover accesibilidad a la maquinaria e innovación en el proceso productivo.</p>	2
Entorno Ecológico	Impacto
<p>Escasez de materia prima</p> <p>El maíz es una planta de producción anual, con una producción preponderante en invierno (abril - julio) correspondiente a aproximadamente 250.000 hectáreas, mientras que, alrededor de 50.000 hectáreas se producen en verano. Sin embargo, se evidencia un estable precio de venta durante todo el año debido a un incremento de la superficie cosechada (BCE, 2018), lo que es beneficioso para el proyecto.</p>	2
<p>Normativas ambientales</p> <p>Para el manejo de alimentos y bebidas, es necesario implementar prácticas ambientales referentes al control de consumo de energía y agua, tratamiento de aguas residuales, gestión de residuos, utilización de productos químicos, política de compras y sensibilización y preservación de</p>	4

la biodiversidad (INEN, 2015) lo que implica en incurrir en múltiples costos por trámites y permisos de operación.	
Entorno Legal	Impacto
<p>Normas Técnicas Las bebidas alcohólicas deben cumplir con requisitos físicos y químicos estipulados en INEN 1837 para considerarse aptos para el consumo, además, deben poseer Notificación Sanitaria (INEN, 2016). Es decir, la obtención de permisos permite al proyecto diferenciarse de la producción artesanal que carece de la aplicación de normas sanitarias, lo que significa una oportunidad importante.</p>	1
<p>Patentes El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual incentiva a las pequeñas empresas a crear patentes, de tal manera, que se otorga un descuento del 90% en tasas de procedimiento y obtenciones de patentes para MIPYMES, empresas de Economía Solidaria y organizaciones empresariales de producción agropecuaria. (IEPI, 2017). Lo que permitirá formalizar el mercado suponiendo una importante ventaja competitiva.</p>	2
<p>Regulación de ventas de bebidas alcohólicas El gobierno restringió los horarios de venta de las bebidas alcohólicas limitando su expendio en horario de lunes a miércoles hasta 00:00 y de jueves a sábado hasta 03:00. El consumo de estas bebidas en los días domingos está permitido únicamente para centros de diversión categoría 2 (Acuerdo Ministerial 1470, 2018), por lo que, se evidencia que el gobierno busca desincentivar el consumo de estas bebidas generando una amenaza para la industria.</p>	4
<p>Leyes gubernamentales La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal emitida el 21 de agosto de 2018 exonera del impuesto a la renta por 8 años a inversiones nuevas realizadas en la ciudad de Quito, lo que disminuye la carga fiscal del proyecto permitiéndole destinar un mayor porcentaje de utilidades en reinversión (PROECUADOR, 2017).</p>	1

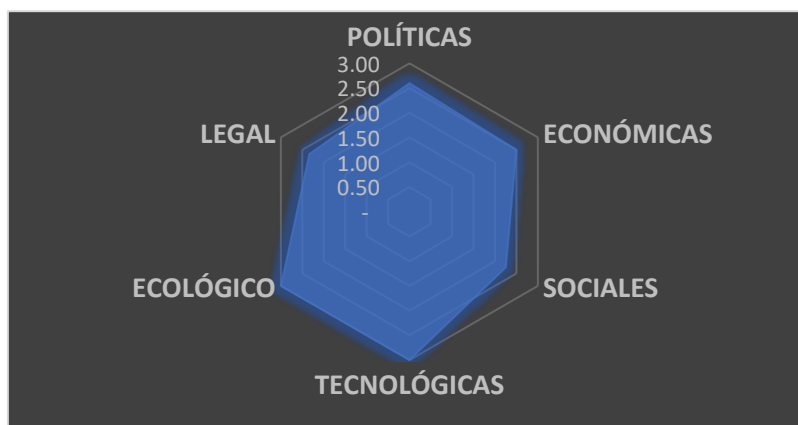


Figura No 1: Evaluación PEST

2.1.2 Análisis de la industria

El análisis de las cinco fuerzas de Porter busca comprender las fuerzas competitivas de una industria, y sus causas subyacentes, permitiendo conocer las razones de la rentabilidad actual de un sector, con el fin de tener un marco para anticiparse a la competencia e influir en la rentabilidad de ella en el largo plazo (Porter, 2008).

La calificación de las fuerzas de Porter se realizará en una escala de 1 a 4, en donde de manera gradual, 1 representará una fuerza débil y 4 una fuerza importante en la industria.

Tabla No 3: Fuerzas de Porter

Poder de negociación de compradores		
Variable	Análisis	Impacto
Productos sustitutos	La chicha ha sido ampliamente sustituida por la cerveza como bebida alcohólica industrializada. Desde principios del siglo XX, con la cerveza industrializada, la chicha pasó a ser una bebida alcohólica secundaria (Universidad de los Andes, 2018). Por lo que, los consumidores tienen una gran variedad de opciones de consumo, siendo una fuerza importante en el sector.	4
Frecuencia de compra	No existe una tendencia al consumo de chicha fermentada de manera frecuente, esta se consume exclusivamente durante fiestas, ceremonias o eventos especiales como nacimientos, matrimonios, una caza exitosa, entre otros (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016). Lo que es negativo para el sector debido a que no existe una estacionalidad de consumo permanente.	4
Número de clientes	Consumidor directo: De acuerdo al INEC, más de 90.000 ecuatorianos mayores de 12 años consumen bebidas alcohólicas (2012). Además, la población de la ciudad de Quito de entre 18 a 50 años es de 1'135.232 habitantes. (INEC, 2010) y Quito es la segunda ciudad del país con mayor gasto en bebidas alcohólicas (INEC, 2014). Cliente indirecto: En Quito, hay 977 empresas que se dedican a la venta al por menor de bebidas, 1.445 se dedican a actividades de servicio de bebidas y 12.604 venden al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco (CEPAL/CELADE, 2007). Es decir, hay una alta concentración de clientes, por lo que, no ejercen una fuerza importante en la industria.	1

Integración hacia atrás	La preparación de la chicha es fácil de realizar y parte de una tradición familiar, por lo que se suele preparar en mingas, para dar la bienvenida a una persona importante, e incluso brindarla en conmemoraciones como matrimonios, bautizos, Navidad, Carnaval y otros (Cotacachi, 2015) Por tanto, la información sobre la preparación de la bebida es fácil de encontrar, sin embargo, su industrialización involucra importantes desafíos.	3
Identificación de la marca	Sara Mama es la única marca de chicha que se comercializa como una bebida refrescante a gran escala en la ciudad de Quito. Es una marca que ingresó al mercado quiteño en febrero de 2018 (El Comercio, 2018). Por tanto, al ser una marca nueva aún no ha logrado posicionarse en la mente de consumidor. Además, los productos de la industria no están diferenciados representando una oportunidad importante.	1
Total Poder de negociación de compradores		2.6
Amenaza de productos sustitutos		
Variable	Análisis	Impacto
Nivel de producción de sustitutos	La producción de sustitutos se realiza a gran escala, de tal manera que, la fabricación de cerveza fue de 336'645.897 litros en 2016, mientras que la producción del aguardiente, la segunda bebida con más nivel de producción, fue de apenas 28'783.154 litros (INEC, 2016). Por tanto, se evidencia economías de escala en los sustitutos.	4
Disponibilidad de sustitutos	Los sustitutos son muy fáciles de adquirir puesto que están ampliamente distribuidos a través de múltiples canales. El 61.6% de las personas adquieren bebidas alcohólicas en tiendas del barrio, lo que es una fuerza importante, ya que la chicha fermentada no se comercializa por este canal (INEC, 2010).	3
Número de sustitutos	En Quito, 21 empresas se dedican a la elaboración de bebidas a base de malta y 8 empresas a la elaboración de vino (CEPAL/CELADE, 2003-2007). Sin embargo, Cervecería Nacional es la empresa número quince en el ranking de ventas a nivel nacional, teniendo una utilidad sobre los ingresos del 48,00% (Ekosnegocios, 2018). Lo que es desfavorable para el sector debido a la gran variedad de bebidas alcohólicas que se ofertan en el mercado.	4
Costo de cambio para el cliente	El costo de cambio para el producto es bajo, ya que existe una gran variedad de productos sustitutos. Además, hay una clara preferencia por el consumo de cerveza, de acuerdo al INEC, el 79.2% de personas que consumen alcohol prefieren tomar únicamente cerveza (INEC, 2014). La amenaza es alta debido a que los sustitutos tienen un desempeño comparable y precios competitivos.	3
Tota Amenaza de productos sustitutos		3.5

Amenaza entrada de nuevos competidores		
Variable	Análisis	Impacto
Crecimiento de mercado	Los productores de cerveza artesanal, tienen un alto crecimiento en ventas y buscan entrar en nuevos segmentos de mercado. La cervecería Los 3 Monjes tuvo un crecimiento del 1000% del 2014 al 2016. Mientras, que la cervecería Páramo Brauhaus se unió a Bandido Brewing para abrir el local Bandidos del Páramo, vinculando la cultura quiteña con la cerveza alemana (Jaramillo, 2016), lo que representa una importante amenaza de entrada.	4
Curva de experiencia	La empresa Sara Mama, productora de chicha como refresco de consumo masivo, inició sus operaciones en el año 2011 logrando el lanzamiento de su primer producto en septiembre de 2017, durante estos años se realizaron investigaciones y pruebas del producto para determinar sus mejores características (Revista líderes, 2017). Por lo que, el desarrollo del producto requiere de un largo periodo de tiempo representando una oportunidad importante.	1
Requisitos de capital	El promedio del capital suscrito y/o asignado de la industria de bebidas alcohólicas fermentadas es de aproximadamente \$57.904, comparado con el capital promedio de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, \$435.868, el requerimiento de capital es bajo (Supercias, 2017). Es decir, las barreras de entrada son bajas y la amenaza es alta.	4
Barreras gubernamentales	No existe ninguna barrera gubernamental para la producción y comercialización de chicha, sino por el contrario el Ministerio de Cultura y Patrimonio, a través del proyecto Patrimonio Alimentario, incentiva el consumo de esta bebida por su carácter tradicional (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2015).	2
Total Amenaza entrada de nuevos competidores		2.75
Poder de negociación de proveedores		
Variable	Análisis	Impacto
Concentración de proveedores	En la ciudad de Quito hay 93 empresas que se dedican al cultivo de plantas con las que se preparan bebidas alcohólicas y 15 empresas fabrican maquinaria para la elaboración de bebidas (CEPAL/CELADE 2003-2007). Es decir, la producción de chicha no depende únicamente de la materia prima de un único proveedor, lo que es favorable para el proyecto.	1
Disponibilidad de insumos sustitutos	Para la producción de chicha de maíz, se puede utilizar el maíz fermentado, denominado jora, o harina de maíz. La chicha también se realiza de diferentes materias primas, sin embargo, para la elaboración de chicha de jora, el maíz seleccionado, tipo Mishca, no se puede sustituir.	4

Integración hacia adelante	La cadena productiva de maíz amarillo, la principal materia prima de la industria, busca a través de su plan de mejora productiva lograr el autoabastecimiento de este producto a través del incremento de la productividad y la modernización de la comercialización (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2012). El crear productos manufacturados, con valor agregado, es uno de los objetivos de la industria siendo una amenaza fuerte.	3
Diferenciación de insumos	La selección del grano ideal para la producción de la chicha es fundamental para garantizar la calidad del producto, en el país existen 8 variedades de maíz y 6 razas andinas (Estrella, 1997). La harina de jora no se produce de manera comercial, por lo que, sus características dependerán de la forma de elaboración de cada proveedor, lo que representa una amenaza fuerte.	4
Total Poder de negociación de proveedores		3.0
Rivalidad entre competidores existentes		
Variable	Análisis	Impacto
Crecimiento de la demanda	El consumo de bebidas alcohólicas en personas mayores a 15 años pasó del 14.2% en el 2006 al 6.6% en el 2014. Con respecto al área urbana, el consumo disminuyó en 50.73% (INEC, 2014). Este decrecimiento de la demanda provoca lucha por la participación de mercado, por lo que la rivalidad es débilmente fuerte.	3
Número de competidores	En la ciudad de Quito, hay cuatro empresas que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas. Estas son: Industria Licorera Villa S.A. Ilvisa, Licoelho S.A., Prolicores Del Norte S.A.S, y Vindispro S.A. Mientras, que existen 26 empresas dedicadas a la elaboración de bebidas a base de malta (SUPERCAS, 2019). Por lo que, la rivalidad es alta.	4
Crecimiento de la industria	La producción de bebidas alcohólicas en la provincia de Pichincha pasó de 19'253.000 en el 2017 a 13'176.000 en 2018. En el cantón de Quito, la producción de estas bebidas se redujo en 17'182.200 unidades (SRI, 2019). Sin embargo, las empresas en Quito que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas aumentaron sus ventas en 22.8% en 2016, 51.49% en 2017 y 26.64% en 2018 (SRI, 2019), esta tendencia de crecimiento ocasiona una rivalidad débil.	2
Barreras de salida	No se requiere una alta inversión en maquinaria y no existe ninguna barrera gubernamental que impida la salida de las empresas de la industria. El costo del equipo para el proceso de alimentos y bebidas asciende a 45 mil dólares (Revista líderes, 2018), sin embargo, esta maquinaria se puede emplear en la generación de otras bebidas fermentadas, por lo que, la rivalidad es baja.	1
Total Rivalidad entre competidores existentes		2.5



Figura No 2: Evaluación PORTER

2.1.3 Matriz EFE

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite resumir la información del macroentorno y microentorno de la industria a través del análisis de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013). Su calificación se realizará en una escala de 1 a 4, en donde de manera gradual, 1 representa una respuesta estratégica deficiente al factor externo y 4 una respuesta superior a este.

Tabla No 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)				
No.	Factores externos clave	Peso	Calificación	Resultado
Oportunidades				
1	El gasto en el consumo de bebidas alcohólicas es de \$545.000 mensuales en los hogares de menor ingreso y más de \$2'130.000 en los hogares con más alto ingreso (INEC, 2012). El consumidor no es sensible a la variación de precios de estos bienes con respecto a su ingreso.	0.15	4	0.60
2	En Quito, hay 93 empresas que se dedican al cultivo de plantas con las que se preparan bebidas alcohólicas y 15 empresas fabrican maquinaria para la elaboración de bebidas (CEPAL/CELADE 2003-2007).	0.10	3	0.30
3	Existen cuatro empresas en Quito que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas (SUPERCIAS, 2019). Las ventas de la industria han	0.10	4	0.40

	aumentado un 22.8% en 2016, 51.49% en 2017 y 26.64% en 2018 (SRI, 2019).			
4	Quito es la segunda ciudad del país con mayor gasto en bebidas alcohólicas (INEC, 2014) y tiene una población de 1'135.232 habitantes con una edad entre 18 a 50 años (INEC, 2010).	0.12	4	0.48
5	La Ley de Fomento de Productivo promueve la compra de materias primas nacionales, entre estos, harina de maíz, a través de la creación de crédito tributario en IVA pagado y la exoneración del impuesto a la renta por 8 años a inversiones realizadas en Quito (PROECUADOR, 2017).	0.03	3	0.09
6	La mayor parte de las máquinas provenientes de la Unión Europea goza de un libre acceso al mercado ecuatoriano (Delegación de la Unión Europea en Colombia y Ecuador, 2017) y el boom de la cerveza artesanal da lugar a innovaciones tecnológicas en maquinaria.	0.05	4	0.20
Amenazas				
1	Alta posibilidad de integración hacia adelante del cliente, la preparación de la chicha es fácil de realizar y parte de una tradición familiar, por lo que se suele preparar en mingas, bautizos... (Cotacachi, 2015).	0.07	2	0.14
2	El consumo de bebidas alcohólicas en personas mayores a 15 años pasó del 14.2% en el 2006 al 6.6% en el 2014 (INEC, 2014).	0.07	2	0.14
3	El 79.2% de personas que consumen alcohol prefieren tomar únicamente cerveza. El 61.2% adquiere este producto en tiendas de barrio (INEC, 2014).	0.10	2	0.20
4	La producción de bebidas alcohólicas en Quito se redujo en 17'182.200 unidades en 2018 respecto a 2017 (SRI, 2018).	0.07	1	0.07
5	El gobierno restringió los horarios de venta de las bebidas alcohólicas limitando su expendio en horario de lunes a miércoles hasta 00:00 y de jueves a sábado hasta 03:00 (Acuerdo Ministerial 1470, 2018).	0.03	1	0.03
6	El impuesto a consumos especiales (ICE) grava a las bebidas alcohólicas con una tarifa de 7,25 USD por litro de alcohol puro (Ley de Régimen Tributario, 2019).	0.11	1	0.11
	TOTAL	1.00		2.76

2.1.4 Conclusiones

El resultado del análisis externo del proyecto es mayor a 2.5, por lo que, el proyecto responde favorablemente a las amenazas existentes en la industria y aprovecha las oportunidades del entorno.

El alto gasto en el consumo de bebidas alcohólicas en los ecuatorianos y el bajo número de empresas en la ciudad de Quito que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas es una oportunidad importante para el proyecto, puesto que evidencia que la producción y comercialización de la chicha como bebida fermentada no se ha explotado como oportunidad de mercado.

Por otro lado, el leve crecimiento de ventas y la disminución del nivel de producción de bebidas alcohólicas en la ciudad de Quito en el año 2018 responden a la desaceleración económica que enfrenta el país reflejado en la disminución del índice de confianza del consumidor, sin embargo, el gasto de consumo mensual de bebidas alcohólicas es igual en los deciles de más bajo ingreso hasta el decil número ocho de más alto ingreso, por lo que, se evidencia que el ingreso no es una variable determinante ante la variación de precios.

El gobierno ecuatoriano ha creado políticas públicas que desincentivan el consumo de bebidas alcohólicas y que afectan a producción y comercialización de la chicha fermentada al ser una bebida moderada. Entre estas políticas están el impuesto a consumos especiales y la regulación del horario de venta, por lo que, el proyecto deberá poseer permisos turísticos y pertenecer a la categoría 2 con el fin de poder ofrecer sus servicios en horarios extendidos.

El poder de negociación de los sustitutos es una fuerza importante en la industria, ya que el nivel de producción de cerveza es el primero a nivel nacional, además, existe una muy alta preferencia por el consumo de esta bebida y su distribución se realiza a través de múltiples canales, especialmente tiendas de barrio, siendo este canal, el principal medio de compra de los consumidores.

El principal factor de amenaza de clientes es la posibilidad de integrarse verticalmente debido a que es fácil obtener información sobre el proceso de realizar chicha fermentada, sin embargo, su producción comercial a gran escala es una nueva tendencia en el mercado, siendo Sara Mama la única marca de chicha refrescante que se encuentra en la región sierra del país.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados es una herramienta que permite determinar las preferencias de compra del cliente a través de la identificación, compilación, análisis, difusión y uso, sistemático y metódico de la información con el fin de tomar decisiones que permitan la solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008).

Tabla No 5: Matriz de segmentación

Variable	Aspecto	Porcentaje	N. personas
Geográficas	Ciudad Quito - Área urbana		1.607.734
Demográficas	Edad - 18-40 años	39,69%	638.055
	Nivel Socioeconómico A, B, C+	35,90%	229.062
Psicográfica	Preferencia por el consumo de cerveza Región Sierra	11,40%	26.113

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La población de estudio es de 26.113 personas que viven en Quito en el área urbana, con una edad entre 18 y 40 años que pertenecen a un nivel socioeconómico A, B y C+ y que consumen cerveza.

3.1 Definición del problema

3.1.1 Problema Administrativo

¿Se debe producir y comercializar chicha fermentada de maíz a través de un museo temático en la ciudad de Quito?

3.1.2 Problema de Investigación

¿Cuáles son las preferencias de compra de las personas de Quito mayores a 18 años de chicha fermentada y cuáles son las características que debe tener el producto para ser aceptado por el grupo objetivo?

3.1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál será el mercado meta del proyecto en el que se enfocará los esfuerzos de marketing?
2. ¿Cuáles son las características que la chicha fermentada debe poseer y los beneficios que busca el cliente en su consumo?

3. ¿Cuál es el precio óptimo de la chicha fermentada de acuerdo al modelo Van Westendorp?
4. ¿La distribución directa mediante un museo temático tendrá acogida por parte de los consumidores?
5. ¿Qué estrategias de promoción se deben aplicar para dar a conocer el producto?

3.2 Hipótesis de investigación

Hipótesis general

H0. Más del 45% de quiteños entre 18 y 40 años están interesados en comprar chicha fermentada de maíz a través de un museo temático.

Ha. Menos del 45% de quiteños entre 18 y 40 años están interesados en comprar chicha fermentada de maíz a través de un museo temático.

3.3 Objetivos de investigación

3.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de acogida que tendrá la chicha fermentada de maíz como bebida alcohólica moderada a través de la definición de las preferencias de compra del segmento escogido y las características que debe poseer el producto.

3.3.2 Objetivos específicos

1. Definir el mercado meta al que debe dirigirse las bebidas realizadas a base de chicha fermentada en la ciudad de Quito.
2. Determinar las características y beneficios que las bebidas fermentadas de maíz deben poseer de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores.
3. Establecer el precio óptimo y la estrategia de fijación de precios orientada a las características del mercado meta.
4. Identificar el nivel de aceptación del museo temático como canal directo de distribución.

5. Distinguir la mezcla de comunicación de marketing ideal para las características del producto y el mercado meta determinado.

3. 4 Investigación Cualitativa

3.4.1 Entrevistas a expertos

Para la obtención de información cualitativa a expertos de la industria, se realizaron entrevistas a dos propietarias y productoras de chicha de manera artesanal en la ciudad de Quito. Se analizaron temas como: proceso productivo, características del producto, principales clientes, tendencia de consumo, competidores y la posibilidad de innovación del producto.

La primera entrevista se realizó a Rocío Guerrón, Propietaria del Restaurante San Ignacio, ubicado en el centro Histórico de Quito, ella destacó que el motivo de compra de los padres de familia es la tradición, puesto que les recuerda costumbres familiares, mientras que los extranjeros, adquieren el producto por recomendación y curiosidad. Por otro lado, se entrevistó a María Poma, propietaria del restaurante Anayan, ubicado en la Mitad del Mundo, ella realiza el producto desde hace 40 años y destaca que la chicha no se ha industrializado porque es una bebida delicada por su fermentación, pero que se puede incrementar los grados alcohólicos con el fin de atraer a los jóvenes.

3.4.2 Focus Group

Para la aplicación de la técnica de grupo focal, se contó con la presencia de ocho personas que viven en la ciudad de Quito y que tienen una edad comprendida entre los 18 y 40 años. La duración del grupo focal fue de alrededor de una hora y media durante la cual se recabó información importante sobre las posibles características del producto y el nivel de aceptación del concepto desarrollado. El objetivo del focus group fue obtener datos cualitativos sobre el comportamiento de elección de compra de personas que forman del mercado meta con el fin de definir las preferencias de compra, la percepción que tienen sobre la chicha y entender las expectativas que tienen sobre el concepto de producto.

3.4.3 Análisis de resultados

Metodología - Análisis de texto libre a través de códigos

Para el análisis de datos cualitativos se procedió con los siguientes pasos:

1. Obtener información a través de la grabación en audio y video de la sesión.
2. Capturar, transcribir y ordenar la información.
3. Codificar la información a través de la agrupación de la información obtenida en categorías similares descubiertas. Lo que se puede evidenciar en el Anexo 1.
4. Integrar la información a través de un mapa mental.

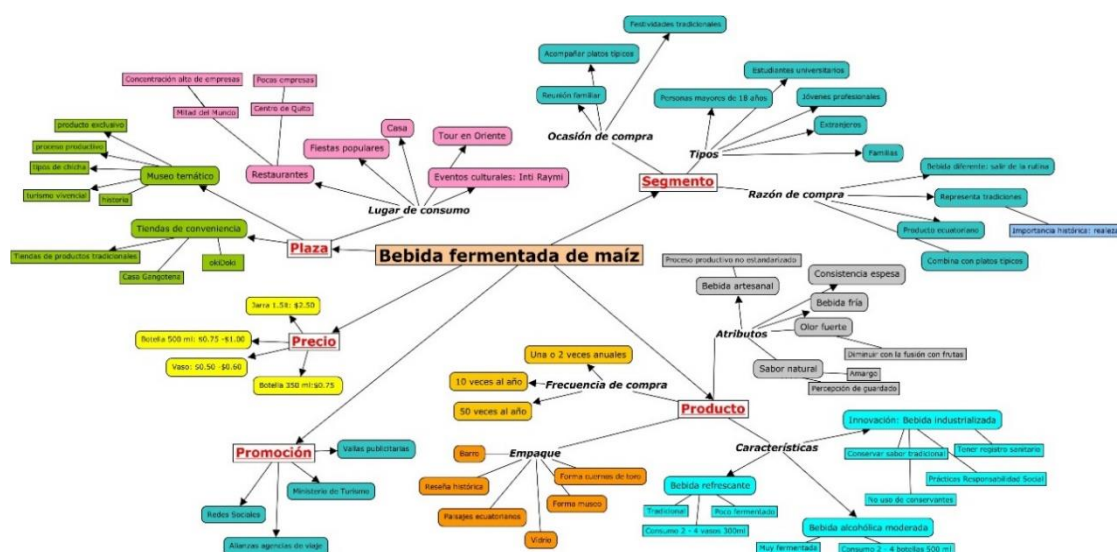


Figura No 3: Mapa mental resultados investigación cualitativa

3.5 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa a través de encuestas es una herramienta que permite hacer una descripción de características o funciones del mercado (Malhotra, 2008). Por lo que, se utilizó esta herramienta con el fin de determinar información concluyente que permita responder los objetivos de investigación planteados. Para su desarrollo, se procedió a la formulación de un cuestionario de 36 preguntas realizado en Google Forms que se difundió a través de internet y fue contestada por 111 personas.

3.5.1 Diseño de la muestra

El método de muestreo usado corresponde a un procedimiento no probabilístico denominado muestra por conveniencia, debido a que se seleccionó a las personas encuestadas de acuerdo a su nivel de accesibilidad.

3.5.2 Cálculo de la muestra

La segmentación realizada preliminarmente permitió determinar que la población de estudio es de 26.113 personas. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, determinando que el tamaño de la muestra de estudio es de 15.546 personas. Sin embargo, con fines académicos la encuesta se realizó únicamente a 111 personas.

3.5.3 Resultados

Para la determinación de resultados, se codificaron las respuestas de la encuesta y se realizó un análisis de correlación. Tras la realización de tablas de contingencia de cada factor (Anexo 2), se determinaron los siguientes resultados.



Figura No 4: Infografía resultados investigación cuantitativa

3.6 Conclusiones Análisis del Cliente

Existe un alto nivel de acogida de la chicha fermentada de maíz como bebida alcohólica moderada, siendo el segmento de personas de sexo masculino que viven en el norte de Quito, con una edad entre 18 a 27 años y con un ingreso mensual menor a \$130 y hasta \$400, aquel que tiene una mayor preferencia por el consumo de este producto. Esta preferencia tiene relación con la tendencia de consumo de bebidas alcohólicas en el país (INEC, 2014). Además, las personas pertenecientes al mercado meta presentan una alta preferencia por el consumo de productos tradicionales puesto que valoran que el producto sea una bebida ecuatoriana realizada a base de maíz que rescata la tradición de la chicha, además, este segmento está interesado en probar bebidas que no ha probado antes y, por lo tanto, está muy de acuerdo en fusionar a la chicha con frutas.

Los atributos que debe poseer el producto son un olor agradable y un sabor natural, con el fin de que el olor sea agradable, se fusionará la bebida con maracuyá, naranjilla y mora, frutas que tienen más del 26% de preferencia por los encuestados. El producto debe mantener el sabor natural de la chicha puesto que el motivo de compra del producto es que representa tradiciones ecuatorianas, y, además, debe cumplir con todos los requisitos físicos y químicos estipulados en INEN 1837 1991-07 (INEN, 2016). El producto tendrá una presentación en botella de vidrio en forma de cerveza de 300 ml, con una frecuencia de consumo de 1 vez a la semana con un consumo de 2 botellas por ocasión de compra.

El precio óptimo del producto en una presentación embotellada de 300 ml es de \$3.00, el cual es \$0.45 mayor al precio justo y se ubica \$0.20 por encima del precio de mercado. Este precio se encuentra dentro del rango de precios de bebidas alcohólicas moderadas de producción artesanal, el cual es de \$2.50 hasta \$3.75, sin embargo, está fuera del rango de precios de la chicha como bebida refrescante. Por tanto, se evidencia que hay una percepción de mayor valor del producto con respecto a las bebidas alcohólicas moderadas del mercado.

El Museo Temático de la chicha no muestra gran nivel de interés en las personas del mercado meta, a pesar de ello, este atributo es considerado como un importante diferenciador puesto que permite crear valor de marca al ofrecer una experiencia integral a través del turismo vivencial, estas actividades son incentivadas por el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Cultura y Patrimonio, a través del proyecto Patrimonio Alimentario (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2015).

La mezcla de comunicación de marketing tiene como medios de difusión a las redes sociales Facebook e Instagram y medios tradicionales como televisión y vallas publicitarias, además, la publicidad de boca en boca influye de manera importante en la decisión de compra. Los descuentos por volumen de compra y las degustaciones gratis realizadas en ferias tradicionales como el Festival de Maíz y Chicha de Jora, ferias gastronómicas y restaurantes promueven la compra del producto (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La producción de una bebida fermentada a base de maíz que rescata la tradición del consumo de chicha representa una oportunidad de mercado debido a las condiciones favorables del entorno externo y del importante nivel de aceptación del producto por parte del cliente.

En el país, la chicha se consume de manera artesanal en eventos culturales, restaurantes de comida típica o en casa tras su elaboración doméstica; siendo Sara Mama, la única empresa que desde febrero de 2018 produce y comercializa chicha, de manera industrial, como una bebida refrescante. A lo que se suma, que en la ciudad de Quito hay pocas empresas que se dedican a la producción de bebidas alcohólicas fermentadas, como: sake, sidra, perada, aguamiel y otros vinos de frutas. Esta industria presentó un crecimiento anual de ventas de 26.64% en 2018. Por lo tanto, la producción de chicha de jora como una bebida moderada no se ha explotado como oportunidad de mercado puesto que las empresas de la industria ofrecen en su mayoría bebidas fermentadas que no están realizadas a base de maíz o producen esta bebida de manera artesanal

sin cumplir con los requisitos técnicos necesarios para su industrialización y para ser considerada adecuada para el consumo humano.

Además, el carácter tradicional y ancestral de la chicha representa una característica que diferencia al producto de otras bebidas fermentadas puesto que su consumo y fabricación es promovido por el Ministerio de Cultura y Patrimonio y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la creación del proyecto Patrimonio Alimentario y del Festival de Maíz y Chicha de Jora realizado con el fin de dar a conocer al público en general, la riqueza gastronómica que tiene la chicha a través de sus múltiples variedades y permitiendo a los productores de maíz y materias primas generar relaciones que permitan la creación de un producto con valor agregado creado a base de maíz ecuatoriano. Lo que evidencia, que el gobierno está trabajando en rescatar la costumbre de consumo de esta bebida tradicional y ofrece apoyo a empresas nuevas que se dediquen a estas actividades.

Por otro lado, la chicha fermentada de maíz al ser una bebida alcohólica moderada tiene una potencial demanda debido a que existe un alto nivel de consumo de bebidas alcohólicas en el país, siendo la ciudad de Quito la segunda en el ranking de gasto en bebidas alcohólicas a nivel nacional. Además, las bebidas alcohólicas son bienes inelásticos con respecto a la renta en donde el gasto en consumo de bebidas alcohólicas se mantiene desde el nivel de más bajo ingreso hasta el octavo nivel de más alto ingreso.

El concepto de producto planteado: bebida alcohólica moderada realizada de manera artesanal a través de la fermentación del maíz, permite innovar en el concepto que tienen las personas sobre la chicha como bebida refrescante y aprovecha la importancia cultural que tiene esta bebida, para posicionarla como una bebida de moderación que rescata la tradición de la fermentación del maíz y promueve el consumo de un producto realizado con materia prima ecuatoriana que cumple con estándares de calidad y que identifica las costumbres gastronómicas del país.

En este sentido, el 59.46% de las personas encuestadas que forman parte del mercado meta estuvieron interesadas y muy interesadas en consumir el producto. Los beneficios que los clientes valoran del concepto de producto planteado es que se ofrezca una bebida embotellada que cumpla con los requisitos sanitarios para su comercialización, que la bebida sea ecuatoriana y realizada a base de maíz rescatando la tradición de la chicha y que promueva la utilización de frutas y plantas medicinales autóctonas.

Además, su comercialización directa a través del Museo Temático de la Chicha es un elemento clave en el concepto del producto debido a que da lugar a la generación de valor de marca. El cliente podrá disfrutar de una experiencia de compra integral puesto que, además, de adquirir una bebida ecuatoriana podrá conocer el proceso de producción, la importancia histórica del producto, las variedades de chicha y tener la posibilidad de participar en este proceso de una manera vivencial. De tal manera, que los clientes podrán aprovechar de una serie de beneficios que van más allá del consumo de una bebida alcohólica moderada.

Finalmente, el producto fomenta el consumo de chicha en jóvenes y extranjeros, los cuales son grandes segmentos de mercado en los que el producto puede llegar al posicionarse como una bebida tradicional que identifica las costumbres ecuatorianas y que puede sustituir el consumo de otra bebida alcohólica moderada realizada a través de la fermentación artesanal.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

El marketing estratégico permite atender a segmentos seleccionados de manera más eficiente que los competidores con el fin de asegurar una ventaja competitiva sustentable (Lambin, 2009).

La Estrategia de Diferenciación será la estrategia por implementarse debido a que el plan de negocios concentrará sus recursos en las necesidades de un segmento único que se ha determinado a través de los resultados de la investigación de mercado. De tal manera, que el producto se va a dirigir a personas de 23 a 32 años que tienen una preferencia por el consumo de

productos tradicionales y que, además, están dispuestas a consumir bebidas nuevas en el mercado. Así, el proyecto cubrirá a un solo segmento de mercado, con el fin de desarrollar un fuerte posicionamiento en este.

Para implementar esta estrategia, el producto poseerá atributos que generarán valor en el mercado meta. Los atributos por los que el producto se diferenciará serán: producción artesanal a base de maíz que retoma el concepto de la chicha, pero que su vez cumple con todos los requisitos técnicos y sanitarios pertinentes, utilización de materia prima ecuatoriana obtenida de manera sustentable, diseño de producto basado en la cosmovisión andina y beneficios nutritivos del consumo de la chicha.

Además, los consumidores tendrán una experiencia de compra integral que les permita conocer acerca de la importancia histórica de esta bebida en el país y ser partícipes de la producción de esta, al estar en la posibilidad de seleccionar las frutas con las que se fusiona la bebida a base de maíz y participar en el Museo Temático de la Chicha.

5.1.1 Mercado Objetivo

Los resultados de la investigación de mercados permitieron determinar que el mercado objetivo al que se enfocará el proyecto serán los hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito en la región urbana con una edad comprendida entre 23 a 32 años y con un nivel socioeconómico A, B, C+. Es importante señalar, que a pesar de que los resultados de la investigación cuantitativa determinaron que el segmento de hombres de 18 a 27 años tiene un mayor interés en consumir el producto, se ha tomado en cuenta la investigación cualitativa para decidir que el segmento en el que se enfocará el proyecto será el descrito anteriormente.

Por otro lado, los resultados de las variables psicográficas: interés por el consumo de productos nuevos y preferencia por productos tradicionales, obtenidos en la investigación cuantitativa, se tomaron en cuenta para la determinación del mercado meta. De tal manera, que las personas que cumplen con las características de segmentación y están interesadas en el producto y dispuestas a adquirirlo es de 11.007 personas.

Tabla No 6: Mercado Objetivo

Variable	N. Personas	Porcentaje
Ciudad Quito (área urbana)	1.607.734	
Edad (23 -32 años)	299.637	18,64%
Nivel Socioeconómico (A, B, C+)	107.570	35,90%
Preferencia consumo de bebidas nuevas	63.961	59,46%
Preferencia productos tradicionales	37.455	58,56%
Personas interesadas en el producto	22.270	59,46%
Personas dispuestas a adquirir el producto	11.007	49,43%

Ventas Para la determinación del mercado potencial para las ventas, se consideró los resultados de la encuesta con respecto a la frecuencia mensual de consumo y la cantidad de consumo por ocasión de compra. Por lo tanto, la demanda anual potencial es de 264.168 unidades considerando que la frecuencia mensual de consumo es de 1 vez por semana con un consumo por ocasión de compra de dos botellas de 300 ml. El mercado potencial en ventas es de \$792.504 utilizando el precio de \$3,00 obtenido a través del Modelo Van Westerndorp en la investigación cuantitativa.

Tabla No 7: Mercado Potencial Ventas

Mercado Meta (# personas)	11.007
Frecuencia de Compra (mensual)	1
Cantidad de compra por ocasión (botella 300 ml)	2
Número de meses	12
Demanda Anual (botella 300 ml)	264.168
Precio óptimo	\$3,00
Ventas Anuales (\$)	\$ 792.504,00

La participación de mercado que espera tener el proyecto en el primer año es del 6.5% del mercado potencial de ventas. Para determinarla, se analizó el nivel de ventas del año 2018 de la industria cervecera en el país, sin tomar en cuenta, a la empresa Bielesa S.A. debido a que tiene producción industrial a nivel nacional. De tal manera, que de acuerdo a la capacidad del proyecto se escogió a Cervemut S.A como empresa referente, la cual tiene una participación de mercado de 1.5% de la industria de cerveza artesanal con unas ventas de \$48,175.52 en 2018 y escala el séptimo lugar en participación de mercado (SUPERCIAS, 2019), lo que se detalla en el Anexo 3. Por lo que, la proyección de ventas para el año 1 es de \$ 51.519 representando el 1.59% de la industria cervecera artesanal.

Tabla No 8: Proyección Potencial Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	17,173	22,190	29,057	38,040	49,241
Precio	\$3.00	\$3.06	\$3.11	\$3.17	\$3.23
INGRESOS	\$51,519.00	\$67,833.50	\$90,511.41	\$120,742.10	\$159,2618.48

Para la proyección de ventas se consideró el objetivo de alcanzar la participación de mercado de la compañía Abysmo Cía. Ltda. en el quinto año, esta empresa tiene ventas de \$195,236.77 en el año 2018 y además, se tomó en cuenta que el crecimiento de las unidades vendidas no supere el 33.64%, correspondiente al crecimiento promedio de la industria de bebidas fermentadas en los últimos tres años (SRI, 2019). Por otro lado, el crecimiento del precio de ventas se determinó de acuerdo con la tasa promedio de inflación del país de los últimos cinco años, la cual es de 1.90% (INEC, 2019).

5.1.2 Propuesta de Valor

El modelo CANVAS describe el funcionamiento de un proyecto empresarial a través de nueve bloques que permiten desarrollar factores claves de una idea de negocio (Lawrence, 2010).

<p>8. Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de maíz: La jora es la materia prima más importante y de su calidad depende el sabor del producto final. - Proveedores de frutas: La disponibilidad de las frutas, sin importar su temporada, es crucial para el desarrollo del producto. - Comunidades indígenas: Apoyar la creación del Museo de la Chicha como medio para difundir la tradición ecuatoriana. - Auspiciantes y ferias (veganas, artesanales, tradicionales). - Distribuidores de productos tradicionales, ecuatorianos, orgánicos. 	<p>7. Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir maquinaria adecuada para el proceso productivo. - Determinar la receta adecuada para que la chicha mantenga su sabor tradicional. - Diseñar el envase y estrategias de promoción y publicidad relacionadas con la visión - Diseñar el museo temático y los ambientes que tendrá. - Determinar las actividades que se realizarán en el museo con el fin de retener a los clientes y motivarles a volver. 	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Las bebidas moderadas realizadas a base de maíz rescatan la tradición del consumo de la chicha a través de un concepto de producto que establece una fermentación controlada de la jora y la fusión con frutas autóctonas del país.</p> <p>Es una de las primeras bebidas fermentadas a base de maíz que se distribuye en una presentación embotellada y cumple con todos los requisitos sanitarios.</p> <p>Mantiene el sabor tradicional de la chicha y olor agradable.</p> <p>El cliente podrá conocer sobre esta tradición a través de la visita al museo temático de la chicha, en donde podrá participar del proceso productivo, conocer la historia y tipos de chicha existentes.</p>	<p>4. Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia individual durante el proceso de compra para dar a conocer información sobre la calidad de la materia prima y el proceso productivo de la bebida. - Degustación del producto. - El cliente podrá escoger a su elección las frutas para la fusión de la chicha. -Reservaciones e inquietudes manejadas a través de redes sociales. -Buzón de sugerencias y recomendaciones. 	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Segmento Específico</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edad: 23 – 32 años - Ubicación: Quito (urbano) - Nivel Socioeconómico: A, B, C+ - Variables Psicográficas: <p>Preferencia por el consumo de bebidas nuevas.</p> <p>Preferencia por consumo de productos tradicionales</p>
<p>9. Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación al valor: Determinación de acuerdo a la percepción del cliente. - Costos Fijos: Arriendo, servicios básicos, salarios. - Costos Variables: Materia prima: maíz, agua, hierbas dulces, panela e insumos: botellas, etiquetas, cajas. - Inversión inicial: maquinaria, patentes, permisos de funcionamiento. 		<p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal Directo La distribución se realizará a través del "Museo de la Chicha". Se dará a conocer sobre el proceso productivo, historia y tipos de chicha. - Canal Indirecto: estrategia de distribución selectiva en segundo año. - Ubicación: Centro de Quito - Restaurantes de comida típica, tiendas de productos ecuatorianos o productos orgánicos. 		
<p>5. Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de bebidas moderadas a base de maíz en presentación de 300 ml. - El precio óptimo fijado a través del Modelo Van Westendorp es de \$3.00. - Método de pago: efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito. <p>Otras actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de recuerdos de la tienda. - Venta de alimentos como acompañamiento de la bebida. - Maquila de maquinaria 				

Figura No 5: Modelo Canvas

5.1.3 Ventaja Competitiva

La bebida fermentada a base de maíz posee atributos únicos que la diferencia de la chicha tradicional al posicionarse como una bebida alcohólica moderada realizada de manera artesanal a través de un proceso productivo innovador que permite una carbonatación natural de las levaduras del maíz generando una bebida natural, sin aditivos ni conservadores, de fermentación baja, libre de gluten y con características antioxidantes y vitamínicas.

El producto se realizará únicamente con materia prima ecuatoriana de calidad que asegura un sabor homogéneo del producto final y que, a su vez, contribuye a la economía del productor de maíz. El olor, sabor y grado de fermentación será controlado, de tal manera, que se genere una experiencia gastronómica agradable que rescate el sabor tradicional de la chicha y que, a su vez, cumpla con todos los registros sanitarios y de salubridad necesarios para su consumo.

El valor único que ofrece el producto es el permitir al cliente conocer sobre la historia de la chicha, su importancia en la cultura ecuatoriana, el proceso productivo, entre otras cosas, a través del Museo de la Chicha.

5.1.4 Declaración de Posicionamiento

Para hombres y mujeres mayores de 18 años que disfrutan consumir bebidas alcohólicas moderadas de producción artesanal, **Aswa** es la bebida ancestral de 5.1 grados de alcohol producida de manera natural a base de maíz y hierbas dulces ecuatorianas: cedrón y hierba luisa; que rescata la costumbre de elaboración de la chicha a través de su presentación embotellada y la fusión con frutas autóctonas del país. Con Aswa, se disfruta de una bebida que no contiene aditivos ni conservadores, libre de gluten y que posee capacidades antioxidantes, además se promueve el conocimiento de la historia de la chicha y su importancia en la cultura ecuatoriana a través del Museo de la Chicha.

La estrategia general de posicionamiento escogida será la estrategia de “más por más” puesto que la propuesta de valor del producto ofrece servicios y atributos diferenciadores a un precio más alto.

5.2 Mezcla de Marketing

Las estrategias de mix de marketing se desarrollan con el fin de ampliar la estrategia de posicionamiento en el segmento seleccionado a través de la creación de relaciones estrechas y redituables con el cliente mediante la gestión de diversos factores que controlan: producto, precio, plaza y promoción (Kotler, 2007).

5.2.1 Producto

Aswa es una bebida alcohólica moderada de producción artesanal basada en la tradicional chicha de jora. Esta bebida está elaborada con materia prima ecuatoriana de calidad a través de un proceso de fermentación controlado permitiendo crear una bebida natural de fermentación baja, libre de gluten y con características antioxidantes y vitamínicas. La experiencia del cliente va más allá del consumo de una bebida moderada, puesto que podrá conocer de cerca el proceso productivo que está detrás de su elaboración, la importancia histórica que tiene la chicha en la cultura ecuatoriana, entre otros aspectos que reivindican el concepto del producto.

5.2.1.1 Atributos y beneficios del producto

Tabla No 9: Atributos-beneficios de Aswa

Atributo	Beneficio
Utilización de materia prima ecuatoriana	El cliente contribuirá a prácticas de manufactura justas que favorecen la economía del pequeño agricultor.
Producción artesanal	La gasificación se produce de manera natural generando una experiencia gastronómica diferente y agradable al paladar. No se utiliza conservantes ni aditivos promoviendo un consumo saludable.
Bebida ecuatoriana tradicional	El cliente podrá aprender la importancia ancestral de la chicha en el país.
Presentación embotellada	La bebida cumplirá con todos los requisitos técnicos necesarios (INEN, 2016) asegurando condiciones aptas para el consumo.
A base de maíz, cedrón y hierba luisa.	Es una bebida libre de gluten, contiene vitaminas y capacidades antioxidantes.

5.2.1.2 Estrategia de producto

La estrategia adoptada es la estrategia de desarrollo de producto, la cual consiste en introducir nuevos sabores de producto considerando a la de chicha de maíz, como materia prima base. Esto se realizará a través de fusión de la bebida con frutas endémicas del país, permitiendo al cliente escoger la bebida de su preferencia y así satisfaciendo las necesidades no cubiertas del segmento de mercado escogido.

5.2.1.3 Branding

La marca es un conjunto de atributos y asociaciones que genera identidad y distingue a los bienes y servicios de los competidores (Lambin, 2009). En este sentido, se ha escogido la palabra **Aswa** cuyo significado es jora en idioma kichwa (Ministerio de Educación Ecuador, 2009) con el fin de que el cliente relacione el nombre del producto con su origen ancestral. Por otra parte, debido a que se trata de un nuevo concepto de producto basado en la chicha tradicional, se ha escogido un slogan que incentive probar productos nuevos y que deje de lado los mitos al respecto del consumo de la chicha: “De los dioses, hacia tu paladar”.



De los Dioses, hacia tu paladar.

Figura No 6: Marca Aswa

Teoría del Color

Se ha escogido colores sobrios que estén relacionados con el concepto de producto y que repercutan en psicología del consumidor influyendo en la decisión de compra.

Dorado (Radiant Yellow 15-1058): Deja una sensación perdurable de fascinación y emoción fuerte, está vinculada a lo sagrado.

Negro (Beluga 19-0405): Es un símbolo de elegancia y poder. Tiene una lectura de paz y silencio.

Blanco (Snow White 11-0602): Genera una purificación de la mente, es un símbolo de paz y virtud.

5.2.1.4 Empaque



Figura No 7: Empaque Aswa

5.2.1.5 Etiqueta



Figura No 8: Etiqueta Bebida Aswa

5.2.6 Costos relacionados al branding

Tabla No 10: Costos desarrollo de la marca

Costo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo y diseño del logo	\$200.00					
Diseño etiqueta	\$45.00			\$100.00		\$120.00
Diseño empaque primario	\$35.00					
Diseño empaque secundario	\$0.00		\$60.00	\$20.00		\$30.00
TOTAL	\$280.00	\$0.00	\$60.00	\$120.00	\$0.00	\$150.00

5.2.1.4 Soporte al cliente

Museo Temático de la Chicha

El cliente podrá interactuar y aprender la importancia cultural de la chicha al participar en el Museo temático, de esta manera, disfrutará de una experiencia y compra al conocer el concepto que está por detrás de la bebida.

En el Museo Temático, se realizará una explicación del tradicional proceso productivo de la chicha de jora relacionándola con la importancia gastronómica que tiene en el país y su consumo actual en festividades culturales. Haciendo especial hincapié en su consumo como bebida sagrada en la época incásica.

Además, se ofrecerá un pequeño tour por la planta de producción y la posibilidad de elegir las frutas con las que se fusionará la bebida, generando una experiencia de compra vivencial.

5.2.2 Precio

El precio del producto debe reflejar la cantidad monetaria que los clientes están dispuestos a pagar por compensación a todos los beneficios y soluciones que el producto brinda (Lambin, 2009).

Por lo que, para la determinación del precio de venta, se analizaron los costos del producto y el valor percibido por el cliente. El precio de venta al público será de \$3.00.

5.2.2.1 Percepción valor cliente

La determinación del precio se realizó en base a la investigación cuantitativa, en la que se averiguó a potenciales clientes cuál es el precio máximo, mínimo y promedio al que se adquiriría el producto, para lo cual se utilizó las preguntas del modelo Van Westendorp. De acuerdo a este modelo, el precio recomendado del producto es \$3.00, a este nivel de precios las bebidas hechas a base de maíz dejan de ser percibido como un producto caro o barato.

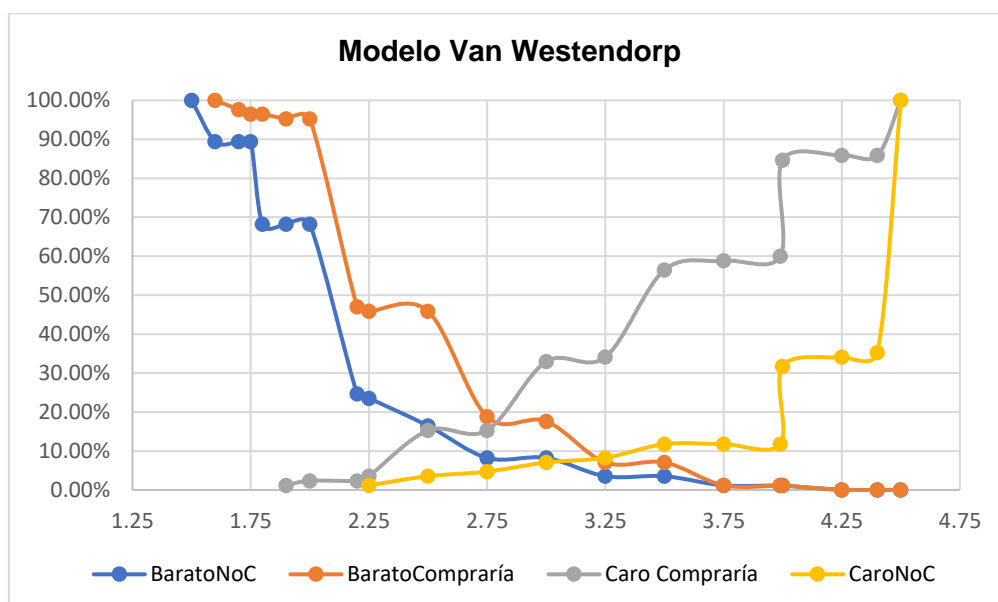


Figura No 9: Modelo Van Westendorp

5.2.2.2 Costos

Tabla No 11: Costos del producto

Producción unitaria				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
MATERIA PRIMA DIRECTA				
Agua (fórmula)	Litros	0.33	\$0.31	\$ 0.10
Maíz	Lb	0.05	\$0.14	\$ 0.01
Malta	Lb	0.01	\$0.91	\$ 0.01
Cedrón	G	0.00	\$5.50	\$ 0.01
Hierba Luisa	G	0.00	\$6.00	\$ 0.01
Especias de chicha	G	0.00	\$7.00	\$ 0.00
Panela (activación de levadura)	Kg	0.01	\$1.50	\$ 0.01
Levadura	G	0.11	\$0.01	\$ 0.00
Total MPD				\$ 0.15
(+) MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 0.40
(=) COSTO PRIMO				\$ 0.55
(+) MATERIA PRIMA INDIRECTA				
Botella	Unidad 300 ml	1	\$0.25	\$ 0.25
Serigrafía etiqueta		1	\$0.25	\$ 0.25
Total MPI				\$ 0.50
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				\$ 0.37
(=) COSTO TOTAL UNITARIO				\$ 1.43

5.2.2.4 Estrategia de Entrada

Se utilizará la estrategia de descremado fijando un precio por encima de la competencia, bebidas fermentadas de producción artesanal, debido a las características y beneficios exclusivos que posee el producto. De esta manera, se reitera la estrategia de posicionamiento “más por más”.

5.2.2.5 Estrategia de Ajuste

Con el fin de estimular las ventas, se utilizará una estrategia de descuentos y bonificaciones. Algunas de las tácticas a emplearse son: fijación de precios por fechas especiales y reducción de precios por cantidad.

5.2.3 Plaza

El canal de distribución, además, de surtir el producto logrando que esté disponible a los clientes, permite establecer relaciones personales y promocionar los productos a través de publicidad. Por tal razón, el producto se ofertará a través del Museo Temático de la Chicha ubicado en el centro de Quito con el fin de que la experiencia que vaya más allá de la adquisición de una bebida, sino que se centre en la importancia cultural y en el concepto que está por detrás de su comercialización.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La elección de la estrategia de cobertura depende del tipo de producto de consumo, por lo que, Aswa al ser un producto de compra reflexiva en la que los clientes están dispuestos a esforzarse y comparar alternativas para adquirirlos, la **estrategia de distribución exclusiva** es la más apropiada.

A partir del año 3, se aplicará una estrategia de **distribución selectiva**, a través de la cual, la bebida se ofertará en lugares de venta de productos ecuatorianos tradicionales como Galería Ecuador y República del Cacao, además, se comercializará a través de restaurantes de comida tradicional que se distingan por su calidad en el servicio y tiendas que oferten productos orgánicos enfocadas en el consumo saludable.

5.2.3.2 Tipo de canal

El canal utilizado será directo porque la distribución se realizará a través del Museo Temático de la Chicha, por tanto, el producto se vende directamente al consumidor final. Sin embargo, a partir del tercer año se utilizará un canal indirecto minorista.

5.2.3.5 Costos relacionados a la plaza

Para la creación del Museo de la Chicha, será necesario adecuar el lugar y diseñarlo para que sea atractivo para el cliente. Además, se considera el gasto de distribución indirecta en el tercer año, con un crecimiento variable de acuerdo al número de unidades vendidas hasta el quinto año, en el que incrementa en \$100 mensuales adicionales debido a un crecimiento de la distribución fuera de la ciudad de Quito.

Tabla No 12: Costos plaza

Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arquitecto - Diseño	\$400.00					
Decoración - Adecuaciones	\$600.00					
Gasto logística		\$0.00	\$00.00	\$2,400.00	\$2,445.00	\$5,318.22
TOTAL	\$1,100.0	\$0.00	\$00.00	\$2,400.00	\$2,445.00	\$5,318.22

5.2.4 Promoción

Para atraer al mercado objetivo es necesario implementar una estrategia de comunicación que publicite las características distintivas de Aswa y estimule la demanda. De acuerdo a la investigación de mercado realizada, las estrategias de comunicación de marketing que se utilizarán serán marketing directo, publicidad, promoción de venta y fuerza de ventas.

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Se adoptará una estrategia de aspiración (pull) que enfoca los esfuerzos de comunicación en incrementar la demanda del cliente final de forma directa. El objetivo de la estrategia es crear una fuerte lealtad de marca en los clientes, por lo tanto, será necesario que la publicidad, promociones y demás estrategias estén dirigidas a las preferencias del consumidor final. En el tercer año, se implementará una estrategia push con el fin de promover la cooperación de los minoristas.

5.2.4.2 Mezcla de comunicación de marketing

5.2.4.2.1 Publicidad

Se publicitará el producto a través de redes sociales, página web corporativa y en ferias de productos tradicionales. La red social a través de la que los encuestados señalan como medio principal para conocer acerca del producto es Facebook. Por otro lado, se realizarán videos promocionales del producto e imágenes que destaquen los atributos y beneficios del mismo a través de Facebook e Instagram.

5.2.4.2.2 Promoción de ventas

Se utilizarán promociones de descuento por volumen de compra y descuentos por fechas especiales. El descuento por volumen de compra se aplicará por la adquisición de cada 3 unidades con un porcentaje de 10% de descuento, este descuento está destinado al 15% de las unidades producidas anualmente hasta el tercer año. En el cuarto y quinto año, se destinará a un 18% de unidades.

Tabla No 13: Costo promoción volumen

Promoción volumen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2,576	3,210	4,359	6,847	8,863
Costo unitario	\$1.43	\$1.29	\$1.39	\$1.23	\$1.13
Costo promoción unitario	\$0.14	\$0.13	\$0.14	\$0.12	\$0.11
Total Costo promoción volumen	\$362.44	\$420.90	\$605.95	\$839.03	\$999.52

Los descuentos por fechas especiales se realizarán en eventos como cumpleaños, día del padre, día del trabajador, entre otros, con una aplicación de descuento del 25%. Para lo cual se destinará el 10% de las unidades producidas anualmente hasta el tercer año. En el cuarto y quinto año, se destinará un 12% de estas.

Tabla No 14: Costo promoción temporada

Promoción temporada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	1,717	2,219	2,906	4,565	5,909
Costo unitario	\$ 1.41	\$1.26	\$ 1.39	\$ 1.23	\$ 1.13
Costo promoción unitario	\$ 0.35	\$ 0.32	\$ 0.35	\$ 0.31	\$ 0.28
Total Costo promoción temporada	\$604.06	\$701.49	\$1,099.92	\$1,398.38	\$1,665.87

5.2.4.2.3 Marketing Directo

A través del marketing digital se mantendrá un contacto permanente con los consumidores, siendo las redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp, herramientas de comunicación y mejoramiento continuo.

5.2.4.2.1 Fuerza de ventas

La comunicación personal a través de vendedores es el medio de comunicación personal que se encargará de generar una experiencia de compra que vaya más allá de la adquisición de una bebida alcohólica de moderación. Por lo tanto, la fuerza de ventas tendrá la función clave de aumentar la velocidad de adaptación al mercado al comunicar los beneficios y atributos del producto. Se plantea la contratación de dos personas que se encarguen del área de ventas, interacción con el Museo Temático y caja.

Tabla No 15: Total Costos de promoción

Costo	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anuncios en Facebook		\$720.0	\$733.7	\$747.6	\$960.0	\$1200.0
Anuncios en Instagram		\$480.0	\$489.1	\$498.4	\$600.0	\$840.0

Host		\$50.0	\$50.9	\$51.9	\$52.9	\$53.9
Diseño gráfico publicidad		\$240.0	\$244.6	\$249.2	\$253.9	\$258.7
Gasto participación en ferias		\$960.0	\$978.22	\$996.8	\$1,015.7	\$1,034.9
Gasto promoción temporada		\$604.1	\$701.49	\$1,009.9	\$1,398.4	\$1665.87
Gasto promoción volumen		\$362.4	\$420.9	\$605.9	\$839.0	\$999.5
Imagen Corporativa	\$400.0					
TOTAL	\$400.0	\$3,416.5	\$3,618.9	\$4,159.7	\$5,119.9	\$6,053.0

Los gastos totales de marketing proyectados hasta el quinto año se describen en el Anexo 4.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La formulación de la filosofía corporativa es la base de determinación de prioridades, estrategias, planes y designación de recursos para el cumplimiento de objetivos (David, 2013).

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana especializada en la elaboración artesanal de bebidas alcohólicas de baja moderación a base de maíz, siendo una de las pioneras en producirlas en presentación embotellada en la ciudad de Quito. Nos esforzamos en ofrecer a las personas que disfrutan de bebidas tradicionales ecuatorianas, la mejor experiencia de consumo. Utilizamos procesos alineados a la producción artesanal con altos estándares de calidad a través de un actuar íntegro y transparente en todas nuestras actividades. Como resultado, los clientes contribuyen a la rentabilidad de la empresa para proporcionar al mismo tiempo, seguridad y bienestar a nuestros empleados, socios y comunidad.

6.1.2 Visión

Ser para el 2024, una empresa referente en la producción artesanal de bebidas alcohólicas moderadas en las ciudades más importantes del Ecuador, reconocida porque sus productos son elaborados con pasión por las tradiciones del país.

6.1.3 Objetivos de la organización

Tabla No 16: Objetivos estratégicos

Mediano Plazo	Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los ingresos en un 2% mediante la maquila de maquinaria en el primer año. - Incrementar la participación de mercado en la ciudad de Quito en un 1.9% en el segundo año. - Establecer alianzas con veinte agentes operadores turísticos en el segundo año. - Incrementar las ventas anuales en un 3.6%, promedio de la industria, en el tercer año. - Extender la línea de productos a través de la creación de dos bebidas a base de maíz con fusión de frutas en el tercer año. - Implementar diez canales de distribución indirecta: restaurantes y tiendas temáticas en el tercer año. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los costos unitarios en un 13% en el cuarto año con respecto al primer año. - Extender la participación de mercado fuera de la ciudad de Quito en cuatro ciudades: Baños, Cuenca, Ambato e Ibarra, en el cuarto año (redes de distribución) - Extender la línea de productos a través de la creación de dos bebidas a base de productos endémicos ecuatorianos en el quinto año. - Alcanzar una participación de mercado del 5% de la industria de cerveza artesanal en el quinto año.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

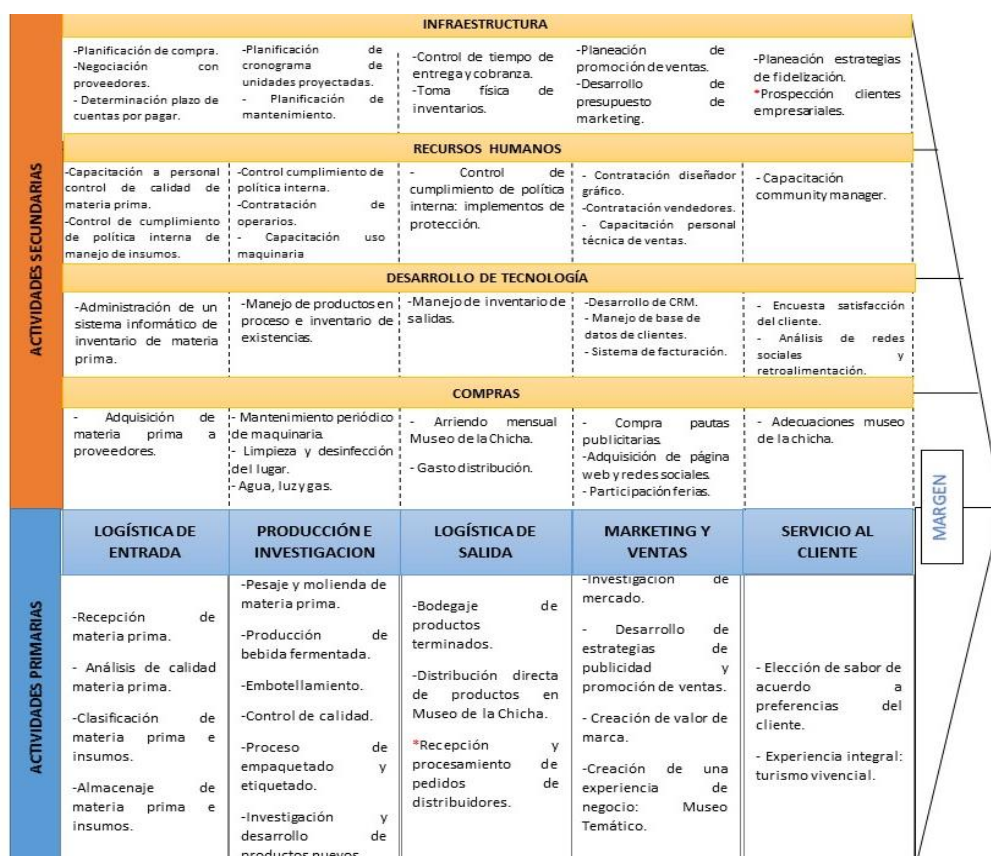


Figura No 10: Cadena de Valor

Nota: *Hace referencia a actividades por incorporarse en el año 3.

De acuerdo con Michael Porter, la ventaja competitiva se halla en el análisis de las actividades relevantes que permiten precios más altos o costos más bajos, de tal manera, que la cadena de valor es la especificación de las actividades que realiza la empresa para diseñar, vender, distribuir y apoyar a sus productos; permitiendo diferenciar a las actividades con un alta diferenciación o que representen un importante porcentaje de costos (Magretta, 2013). En el proyecto, los procesos de análisis de calidad de materia prima, producción artesanal a través de carbonatación natural, investigación y desarrollo de productos, distribución directa de producto en Museo de la Chicha y creación de experiencia de compra, son los procesos generadores de valor y, por tanto, forman parte de las actividades primarias.

6.2.2 Análisis de tiempos y personas involucradas del proceso productivo

El proceso de cocción se realizará por lote de 660 unidades de 300 ml con un tiempo estimado de seis horas desde el pesaje de materia prima hasta el almacenamiento en tanques de fermentación. Se considera un porcentaje de desperdicio de 1% por evaporación. Debido al nivel de producción establecido y a la capacidad de la maquinaria, en el primer año, únicamente se contará con un operario, con una operación de cocción promedio de dos veces al mes. Sin embargo, en el tercer año es necesario la contratación de un segundo operario.

Tabla No 17: Proceso Productivo

Actividad	Tiempo	Equipos y materiales	Descripción
Maltear el maíz	Ejecución: 4 horas Espera: 5 días	Tres cubetas de 19 litros, termómetro, ventilador.	El grano se clasifica, remoja, germina y seca con el fin de transformar el maíz en jora.
Moler la jora y la malta	Ejecución: 30 min.	Balanza eléctrica 200 kg, molino eléctrico.	Pesar el maíz germinado (15 lb) y la malta (4.3 lb) y molerlos hasta obtener 20% harina, 50% grano partido y 30% grano entero.
Macerar la jora y la malta	Espera: 30 min. Ejecución: 60 min.	Olla precalentadora y olla de maceración.	Hervir 100 litros de agua a 60°, mezclar con los granos y dejarlos reposar durante 60 minutos.
Filtrar y recircular	Ejecución: 20 min.	Olla precalentadora, olla de maceración y olla de evaporación.	Separar el bagazo húmedo del agua y recircular para generar un líquido más limpio.
Lavar los granos	Ejecución: 30 min.	Olla de maceración y olla de evaporación.	Introducir agua a 75°C con el fin de obtener el resto de los

			azúcares y mezclar este líquido con el primer mosto.
Cocinar la bebida y agregar especias.	Ejecución: 60 min.	Balanza, olla de maceración y olla de evaporación.	Hervir el mosto a una temperatura de 90°C y agregar 0.96 kg de especias: cedrón, hierba luisa y clavo de olor y retirar espuma paulatinamente.
Enfriar la mezcla	Ejecución: 30 min.	Olla de evaporación, intercambiador de calor	La bebida disminuye su temperatura a 30°C con el objetivo de pasteurizarse.
Adicionar levadura y fermentar la bebida	Ejecución: 30 min. Espera: 5 días.	Tanque de fermentación.	Agregar levadura, mezclar la bebida y almacenarla en tanques de fermentación.
Madurar la chicha	Ejecución: 30 minutos Espera: 5 días.	Tanque de fermentación.	La bebida reposa en tanques de fermentación a 2°C.
Analizar densidad	Ejecución: 30 min.	Material de laboratorio: densímetro.	Tomar una muestra y determinar el grado alcohólico.
Activar la levadura y embotellar la bebida	Ejecución: 70 min.	Balanza gramera, botellas 300 ml y máquina chapadora	Pesar 2 kg de panela y mezclar en la bebida para reactivación de azúcar y proceder a embotellar la bebida.
Fermentar por segunda vez y Carbonatar naturalmente	Espera: 15 días	Bebida embotellada	Dejar reposar a la bebida por 15 días para que las levaduras realicen un segundo proceso de fermentación.
Etiquetar	Ejecución: 60 minutos	Etiquetas, máquina etiquetadora	Pegar las etiquetas.

6.2.3 Flujograma de procesos

Un proceso es la secuencia de actividades cuyo producto es apreciado por el cliente; constituyéndose en un mecanismo que transforma las entradas: productos que provienen de un suministrador, en productos con valor destinados al usuario o cliente final (Pérez Fernández de Velasco, 2004).



Figura No 11: Mapa de procesos

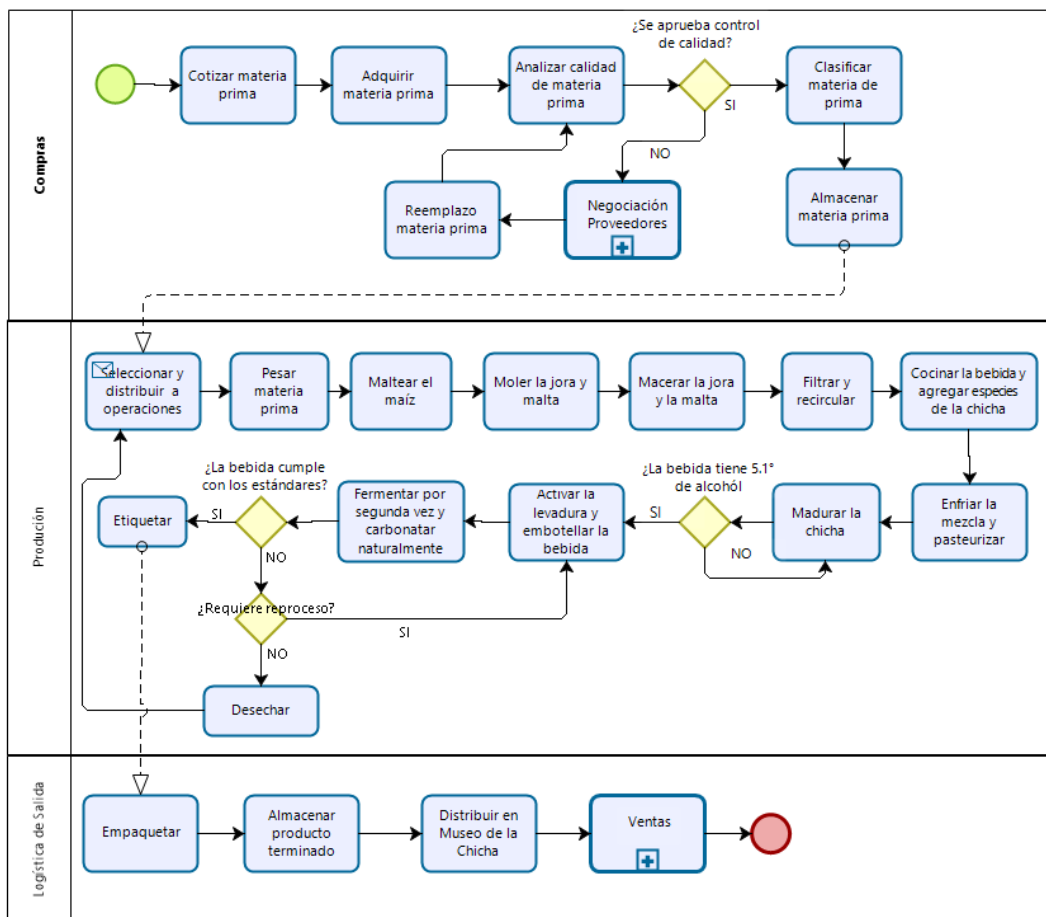


Figura No 12: Flujograma de procesos

6.2.4 Infraestructura

El local tendrá una dimensión de 110 metros cuadrados dividido en las siguientes áreas: recepción, área de degustación, área de producción, área de embotellamiento, bodega, cocina y baños.

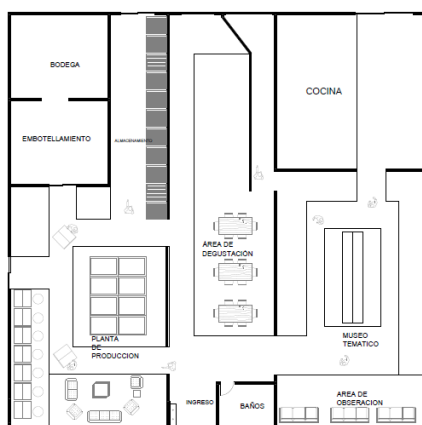


Figura No 13: Plano planta de producción – Museo de la Chicha
Tomado de: Arq. Gabriel Morocho

Tabla No 18: Costos infraestructura

Costo	Detalle	Valor
Muebles cocina	Fregadero con mesón, 2 estanterías y extractor de olores.	\$650.00
Muebles bar	Barra de bar, fregadero	\$500.00
Muebles producción museo	Instalación vidrios, señalética, divisiones de madera.	\$200.00
Instalación eléctrica	Focos, reflectores, toma corrientes	\$400.00
Decoración	Acabados, pintura, fotografías, posters	\$600.00

6.2.5 Requerimientos y herramientas

6.2.5.1 Maquinaria y herramientas

Se ha decidido adquirir maquinaria con una capacidad de producción de 240 lts. en vez de maquinaria de capacidad de 120 lts., debido a que el costo de adquisición de tanques de fermentación necesarios para el incremento del nivel de producción del tercer año supera a la inversión de la maquinaria señalada. Además, se pretende maquilar la maquinaria desde el primer hasta el tercer año, siendo esta una práctica común en las empresas de producción de cerveza artesanal.

Tabla No 19: Maquinaria y herramientas

Maquinaria	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Olla Precalentadora de 240 lts.	1	\$ 2,296.00	\$ 2,296.00
Olla de Maceración de 240 lts.	1	\$ 5,432.00	\$ 5,432.00
Olla Whirpool o de Evaporación de 240 lt	1	\$ 2,744.00	\$ 2,744.00
Tanque de Fermentación de 240 lts.	2	\$ 2,464.00	\$ 4,928.00
Línea sanitaria, acoples y bombas	1	\$ 2,464.00	\$ 2,464.00
Intercambiador de Calor	1	\$ 1,064.00	\$ 1,064.00
Molino Eléctrico de maíz	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Balanza Eléctrica 200 kg.	1	\$ 180.00	\$ 180.00
Llenadora de botellas	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Taponadora Neumática	1	\$ 450.00	\$ 450.00
		TOTAL MAQUINARIA	\$ 17,744.00
Herramientas			
Balanza Digital por gramos	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Cubetas 80 litros	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Termómetro	1	\$ 27.00	\$ 27.00
Densímetro	1	\$ 18.00	\$ 18.00
Tanque de gas industrial 15kg	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Brixómetro	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Árbol recipiente secador de botellas	2	\$ 50.00	\$ 100.00
Cuchillos inoxidable	2	\$ 50.00	\$ 100.00
		TOTAL HERRAMIENTAS	\$ 510.00

6.2.5.2 Equipo de Computación, Muebles y Enseres

Se plantea la adquisición de dos computadoras y una caja registradora. Además, será necesaria la adquisición de sillones, sillas, mesas y estanterías para el Museo de la Chicha, con un costo total de \$3,480. El detalle de características y precios se evidencia en el Anexo 5.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa se constituirá con la estructura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada bajo la razón social “Aswa Cía. Ltda.”. Estará formada por la participación de dos socios: Shirley Cardoso y Brandon García, que aportarán con el 60 y 40% del capital suscrito respectivamente, las aportaciones se realizarán en numerario y especie: maquinaria e insumos. Los socios responderán y se beneficiarán de manera limitada de acuerdo al monto de sus aportaciones y la parte restante del capital suscrito se pagará en seis meses después de constituida la empresa.

Tabla No 20: Elementos de Constitución

DENOMINACIÓN	“Aswa Cía. Ltda.”
NOMBRE COMERCIAL	Aswa artesanal
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Calle Venezuela y La Ronda N52-10 Quito, Pichincha.
OBJETO SOCIAL	Actividad Principal: C1102.02: Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas... Actividad Secundaria: I5630.01: Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares (...) cervecerías y pubs.
PLAZO	50 años
REPRESENTANTE LEGAL	Shirley Cardoso
CAPITAL SUSCRITO	\$30 000
CAPITAL PAGADO	\$15 000

La Junta General de Socios está integrada por los dos socios y la función de administración está a cargo de Shirley Cardoso. El ingreso de nuevos miembros está restringido al consentimiento unánime de todos los socios. Por otro lado, el 64.3% de empresas que se dedican a la producción de bebidas fermentadas son compañías de Sociedad Anónima, mientras que el porcentaje restante

corresponde a compañías de Responsabilidad Limitada (SUPER, 2019). Sin embargo, la decisión de ser una empresa limitada se debe a la restricción de venta de participaciones.

6.3.2 Estructura organizacional

El diseño organizacional implica determinar la manera en que se distribuirán de manera formal de los puestos de una empresa (Robbins & Coulter, 2010). El proyecto iniciará con tres empleados: administrador, vendedor y operario, debido al nivel de ventas y capacidad de la maquinaria. En el segundo año, se contratará un segundo vendedor debido al incremento de participación de mercado en la ciudad de Quito y en el tercer año, se optará por la contratación de un segundo operario por el incremento de ventas a causa de la implementación de canales de distribución indirecta (Anexo 6). Además, se evidencia que el número de empleados del proyecto corresponde el número de empleados promedio de la industria. En promedio, el empleo registrado en el 2018 en establecimientos que se dedican a la elaboración de bebidas a base de malta en la ciudad de Quito es de dos empleados en empresas constituidas como personas naturales y cuatro empleados en personas jurídicas (INEC, 2018).

6.3.2.1 Diseño organizacional

La empresa tendrá un modelo organizacional orgánico con una estructura flexible a las necesidades de la empresa en donde, los miembros tienen la autoridad para participar en varias actividades y poca supervisión directa. Por otra parte, se evidencia que las empresas con una producción por lotes pequeños tienen una estructura con una baja diferenciación vertical y horizontal y poca formalización (Robbins & Coulter, 2010), lo que sustenta que la utilización de una estructura orgánica es más efectiva para el proyecto.

6.3.2.2 Organigrama

Se utilizará un diseño organizacional contemporáneo denominado organización de red, en el que se contratará a un pequeño grupo de empleados de tiempo completo: administrador, operarios y vendedores; y se contratará a redes de proveedores externos, de acuerdo a los requerimientos de la empresa: contador, ingenieros biotecnólogos, abogados, entre otros. Lo que permite al proyecto

enfocarse en lo que hace mejor y delegar otras actividades a proveedores más eficientes en costos.

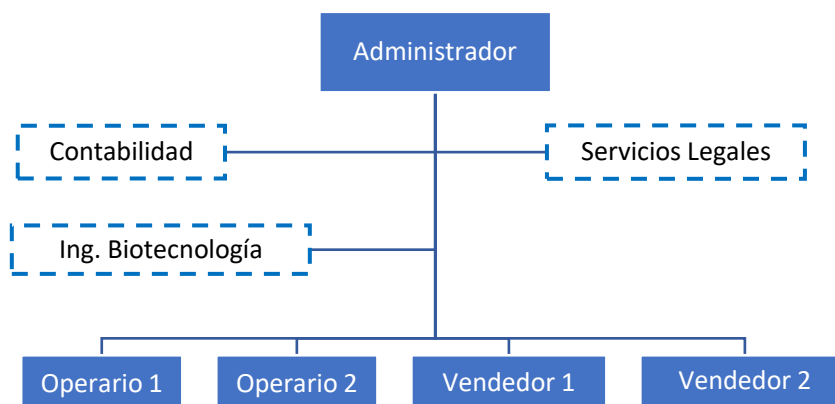


Figura No 14: Organigrama

6.3.2.3 Descripción de puestos

Tabla No 21: Descripción de puestos

Administrador
Nivel educacional: Título de tercer nivel
Título profesional: Licenciado en Administración de empresas
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar la operación del establecimiento. • Establecer objetivos estratégicos para obtener mayor volumen de ingresos a través de un control de costos e incremento de cuota de mercado. • Mantener la filosofía corporativa y cultura organizacional. • Establecer estrategias de marketing y promoción.
Operarios de Producción
Nivel educacional: Bachillerato/ Tecnología
Título profesional: Bachiller Industrial / Tecnólogo en Ingeniería Industrial
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Pesar e introducir materia prima, revisar temperatura de la máquina y controlar el proceso productivo. • Verificar el estado de la maquinaria y mantener el aseo y limpieza del lugar. • Revisar órdenes de planificación y controlar las órdenes de producción finalizadas. • Inspeccionar la calidad de la materia prima, producto en proceso y producto terminado.
Vendedor
Nivel educacional: Bachiller / Tecnología

Título profesional: Bachiller en Contabilidad/ Tecnólogo en carreras administrativas

Funciones:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dar bienvenida y despedida al cliente con cortesía y distribuirlo de acuerdo a sus requerimientos: adquisición producto o participación Museo de la Chicha. • Tomar la orden de cliente sugiriendo promociones o productos nuevos. • Preparar orden y entrega del producto con brevedad. • Cerrar la cuenta y cobrar y solicitar a clientes evaluación del servicio. |
|---|

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos: El proyecto tiene como fuente principal de ingresos la venta de la bebida embotellada Aswa a través de su canal directo, Museo Temático de la Chicha, hasta el segundo año. A partir del tercer año, se implementa canales de distribución indirecta en la ciudad de Quito y en el cuarto año se expande la distribución fuera de la capital. Por tal razón, las políticas de cobro y los gastos de distribución anuales responden a estos objetivos de acuerdo al crecimiento de ventas. Además, de acuerdo a la capacidad instalada de la maquinaria se plantea una segunda fuente de ingresos mensuales por maquila hasta el tercer año, con unos ingresos mensuales promedios de \$133.

La proyección de ventas está alineada a los objetivos estratégicos y la participación de mercado meta determinado tras el análisis de benchmarking y mercado objetivo realizado en el capítulo cinco. El proyecto alcanza una participación de mercado del 1.59% en el primer año llegando al 4.93% en el quinto año, logrando en este año escalar una posición en el ranking de participación de mercado de empresas productoras de cerveza artesanal.

Además, la tasa de crecimiento de ventas está alineada a la tasa promedio de crecimiento de la industria de bebidas fermentadas en Quito 33.64% (SRI, 2019), y la tendencia de crecimiento de ventas mensuales responden a la tendencia promedio de ventas del periodo de 2016 – 2018 de la industria, lo que se puede observar en el Anexo 7.

Tabla No 22: Ingresos anuales por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	17,173	22,190	29,057	38,040	49,241
Precio	\$3.00	\$3.06	\$3.11	\$3.17	\$3.23
INGRESOS VENTAS	\$51,519.0	\$67,833.50	\$90,511.41	\$120,742.10	\$159,261.48
Participación de mercado	1.59%	2.10%	2.80%	3.74%	4.93%
Variación anual		31.67%	33.43%	33.40%	31.90%

Costos y gastos: Los gastos preoperacionales referente a gastos de constitución, adecuaciones, diseño del producto y marca corresponden a un valor total de \$5,130 como se detallan en el Anexo 8 y son considerados en el primer mes para el análisis de rentabilidad del proyecto. Por otro lado, el pago de arriendo y la luz eléctrica se clasificó en gasto administrativo y costo indirecto de acuerdo a la capacidad de utilización, mientras que, el pago de agua únicamente se considera como gasto administrativo debido a que la cantidad utilizada en la producción está costeadada como materia prima directa dada la importancia que tiene en el producto final. Los gastos fijos más importantes son el gasto sueldos, arriendo, servicios básicos y participación en ferias, mientras que los gastos de promoción, logística, energía eléctrica de la planta y gas industrial son de carácter variable y crecen de acuerdo al nivel de ventas. Los demás gastos y costos incrementan al 1.9% correspondiente a la tasa de inflación promedio de los últimos cinco años, a excepción, del gasto sueldos que crece a la tasa promedio de crecimiento de los últimos cuatro años del SBU, la cual es de 2.25% (Ministerio de Trabajo, 2020). La proyección anual del Estado de Costos se evidencia en el Anexo 9.

Tabla No 23: Proyección de gastos y costos anuales

Tipo de Gasto	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$4,450	\$9,300	\$9,828	\$11,026	\$10,411	\$11,696
Gastos constitución	1,600.00	-	40.00	80.00	120.00	160.00
Gastos adecuaciones	2,750.00	-	-	-	-	-
Gasto suministros de oficina	100.00	-	-	-	-	-
Gasto arriendo		6,720.00	6,720.00	6,847.55	6,847.55	6,977.51
Gasto servicios básicos		1,140.00	1,161.64	1,183.69	1,206.15	1,229.04
Gasto suministros limpieza		480.00	489.11	498.39	507.85	517.49
Gasto contabilidad		960.00	978.22	996.79	1,200.00	1,222.78

(+) GASTOS DE VENTA	\$680.00	\$3,416	\$3,678	\$6,679	\$8,261	\$11,470
Gastos diseño de producto	280.00	-	60.00	120.00	-	150.00
Gasto diseño digital de la marca	400.00	-	-	-	-	-
Anuncios en Facebook		720.00	733.67	747.59	960.00	1,200.00
Anuncios en Instagram		480.00	489.11	498.39	600.00	840.00
Host		50.00	50.95	51.92	52.90	53.91
Diseño gráfico publicidad		240.00	244.56	249.20	253.93	258.75
Gasto participación en ferias		960.00	978.22	996.79	1,015.7	1,034.9
Gasto promoción temporada		604.06	701.49	1,009.9	1,398.3	1,665.8
Gasto promoción volumen		362.44	420.90	605.95	839.03	999.52
Gasto logística		-	-	2,400.0	3,141.8	5,266.9
(=) GASTOS OPERACIONALES	\$5,130	\$12,716	\$13,507	\$17,706	\$18,673	\$23,166
Costo de mantenimiento maquinaria		200.00	203.80	207.66	211.61	215.62
Costo suministros limpieza		180.00	183.42	186.90	190.44	194.06
Costo herramientas producción		510.00	-	519.68	-	-
Costo gas industrial		360.00	465.23	465.23	797.53	797.53
Costo arriendo planta		3,360.0	3,360.0	3,423.7	3,423.7	3,488.7
Costo luz eléctrica planta		240.00	310.15	406.15	531.69	688.24
OTROS CIF		\$4,850.0	\$4,522.5	\$5,209.3	\$5,155.0	\$5,384.2

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Capital de trabajo: El capital de trabajo se determinó en relación a la utilidad neta negativa del primer año, la baja utilidad del segundo año y la amortización de la deuda de estos años generando necesidad de liquidez en los dos primeros años de proyección. Se establece un capital de trabajo de \$12.000, que además de responder a la necesidad de liquidez de alrededor de \$8.500, se establece en función de la necesidad de poseer inventarios de producto terminado y materias primas.

Inversión inicial: La inversión inicial del proyecto abarca a los activos y al capital de trabajo necesario para la operación, en este caso corresponde a un monto total de \$36.188, siendo el principal rubro propiedad, planta y equipo. El proyecto no posee edificios, terrenos ni vehículos y contempla un programa contable como único activo intangible (Anexo 10).

Estructura de capital: La estructura de capital del proyecto está distribuida en 40% capital propio y 60% préstamo a largo plazo. El financiamiento a largo plazo, \$14.475,20 se realizará a un interés anual del 11% a través de BanEcuador mediante el Programa Impulso Joven a un plazo de cinco años con un pago mensual (PROECUADOR, 2017).

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

La utilidad neta del primer año es negativa debido a los gastos preoperacionales y también, a que la participación de mercado que se pretende alcanzar es del 1.59%. A partir del segundo año la utilidad neta es positiva, teniendo un crecimiento importante en el año cuarto a causa de la disminución de costos fijos.

Tabla No 24: Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	52,719.00	69,633.5	91,688.5	119,703.3	157,635.7
Costo de los productos vendidos	24,118.24	28,047.3	40,359.1	46,600.81	55,803.08
UTILIDAD BRUTA	28,600.76	41,586.1	51,329.4	73,102.50	101,832.6
Gastos sueldos	14,884.55	22,763.41	23,709.43	24,242.17	24,786.87
Gastos operacionales	12,716.50	13,507.86	17,706.16	18,673.34	23,166.84
Gastos de depreciación	602.77	602.77	602.77	206.10	206.10
Gastos de amortización	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Gastos preoperacionales	5,130.00				
UTILIDAD ANTES DE IIP	(4,833.06)	4,612.13	9,211.04	29,880.89	53,572.85
Gastos de intereses	-	-	-	-	745.21
Ingresos no operacionales	1478.70	1212.78	916.09	585.06	215.72
UTILIDAD ANTES DE IP	(6,311.76)	3,399.35	8,294.96	29,295.83	54,102.31
15% Participación Trabajadores	-	509.90	1,244.24	4,394.37	8,115.35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(6,311.76)	2,889.44	7,050.71	24,901.45	45,986.99
25% Impuesto Renta	-	722.36	1,762.68	6,225.36	11,496.75
UTILIDAD NETA	(6,311.76)	2,167.08	5,288.04	18,676.09	34,490.24

Se implementan cuentas por cobrar en el segundo año, con una política de cobro de 5% en treinta días plazo. En el quinto año la política es del 85% a contado en respuesta a la expansión de mercado fuera de la ciudad de Quito. Por otro lado, la política de cuentas por pagar es de 100% al contado hasta el cuarto año, por

Utilidades retenidas	-	(6.311,76)	(4.144,68)	1.143,36	19.819,45	54.309,69
----------------------	---	------------	------------	----------	-----------	-----------

Comprobación	-	-	-	-	-	-
---------------------	---	---	---	---	---	---

Con respecto al flujo de efectivo, se ha realizado un análisis de las actividades de uso y generación del mismo a través del método indirecto de cálculo (Anexo 11). Dado el exceso de liquidez del cuarto y quinto año, se plantea una inversión financiera a largo plazo de un monto de \$5.000 en el mes 42 y una inversión de \$10.000 en el mes 49 de la proyección. Esta inversión genera ingresos no operacionales de \$745.21 en el quinto año.

Además, se realizó la determinación del flujo de caja del proyecto mediante un análisis del flujo operacional, variación de capital de trabajo y gastos de capital, lo que se puede observar en el Anexo 12.

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

A partir del flujo de caja del proyecto, se realizó el cálculo del flujo de caja del inversionista en el que se considera el financiamiento de largo plazo. Se evidencia que el flujo es positivo en el primer año debido a la adquisición de deuda en el mes 1 que ocasiona una variación positiva del capital de trabajo, además, es positiva en el cuarto y quinto año debido a la recuperación del capital de trabajo. Como se puede evidenciar en el Anexo 13.

Por otro lado, para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto WACC: 14.62% y para la tasa de descuento del inversionista CAPM: 19.69%, se utilizaron datos obtenidos de fuentes oficiales que se detallan en el Anexo 14.

La determinación de los criterios de valoración, permiten concluir que el VAN es positivo y, por tanto, el proyecto es viable y es conveniente invertir en este, ya que esta inversión produce excedentes mayores a los que se obtendría al realizar cualquier otra inversión a la tasa de descuento utilizada. La TIR para el proyecto y el inversionista es mayor a las tasas de descuento respectivas lo que corrobora la viabilidad del proyecto. Además, el IR es mayor a 1, por lo que, por cada dólar invertido, el inversionista gana \$0.33 respectivamente.

Tabla No 26: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$11,444.98	VAN	\$7,207.17
IR	1.32	IR	1.33
TIR	21.87%	TIR	26.64%
Periodo Recuperación	4.31	Periodo Recuperación	4.32

7.5 Índices financieros

Los principales índices financieros del proyecto se han analizado y comparado contra los índices de la industria de bebidas del periodo 2014-2018 que se encuentran en el Anexo 15.

Tabla No 27: Indicadores financieros del proyecto

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO
Razón circulante	15.95	6.24	7.23	9.30	10.01	9.74
Prueba ácida	11.59	4.81	5.83	8.09	9.31	7.93
Razón de efectivo	11.59	4.81	5.53	7.55	8.63	7.62
Razones de apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO
Endeudamiento del activo	0.45	0.39	0.28	0.14	0.06	0.26
Endeudamiento del patrimonio	0.82	0.63	0.39	0.16	0.06	0.41
Apalancamiento financiero	2.37	1.02	1.06	0.97	0.91	1.27
Cobertura del efectivo	(3.86)	3.30	9.71	50.43	251.75	62.27
Razones de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO
Margen neto	(0.12)	0.03	0.06	0.16	0.22	0.07
ROA	(0.24)	0.08	0.18	0.40	0.43	0.17
Margen operacional	(0.09)	0.07	0.10	0.25	0.34	0.13
Margen bruto	0.54	0.60	0.56	0.61	0.65	0.59
ROE	(0.44)	0.13	0.24	0.46	0.46	0.17
Razones de actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROMEDIO
Rotación de cartera			147.21	72.04	47.95	89.07
Rotación de activo fijo	2.23	2.94	3.87	5.32	7.01	4.27
Rotación de ventas	1.88	2.43	2.89	2.49	1.95	2.33
Período medio de cobranza	-	-	-	1.90	3.85	2.87
Período medio de pago	-	-	-	-	77.81	77.81

Liquidez. La liquidez corriente del proyecto es mayor a cinco en todos los años analizados, alcanzando un máximo de 15.95 en el año 1. Por tanto, se dispone de más activos corrientes que pasivos corrientes debido a la política de no poseer cuentas por pagar a proveedores. Por tal razón, se realizó una inversión financiera a largo plazo en el año cuatro y quinto con el fin de aprovechar el exceso de liquidez.

Con respecto a la industria, el promedio de liquidez corriente de los últimos cinco años es de 1.00 por lo que se evidencia que la industria tiene una relación pareja entre activos y pasivos corrientes. Por tanto, se recomienda que se negocie con proveedores que otorguen plazo de pago y políticas de entrega justo a tiempo.

Con respecto a la prueba ácida, el promedio del proyecto disminuye en 1.82 con respecto a la liquidez corriente, mientras que el promedio de este indicador de la industria disminuye a la mitad, por lo que se evidencia que en la industria hay una mayor cantidad de inventarios.

Endeudamiento. El endeudamiento patrimonial tiene su valor más alto 0.82, en el año 1 debido a la adquisición de deuda disminuyendo al 0.06 en el quinto año. Con respecto a la industria, se evidencia una disminución notable de este índice de 1.41 en 2014 a 0.30 en 2018. Con respecto, al endeudamiento del activo este es menor al endeudamiento del pasivo, por lo que cada dólar de activos se ha financiado con un máximo \$0.45 en el año 1, este índice es cercano al índice de endeudamiento del activo del año 2018 de la industria 0.53. El índice de apalancamiento financiero del primer año es 2.37, por lo que la adquisición de deuda contribuye a la superioridad de la rentabilidad de los recursos propios. En la industria, este índice era de 2.49 en 2014 pero ha disminuido notablemente a 1.08 en 2018, por lo que, ha disminuido la rentabilidad de la industria tras la adquisición de deuda.

Rentabilidad. El margen bruto alcanza un valor máximo de 0.65 en el quinto año, mientras que en la industria este indicador era de 0.62 en 2017 y 0.44 en 2018. Por lo que existe, una relación entre los indicadores del proyecto y la industria. Se recomienda la aplicación de un modelo de costos ABC para una valoración más exacta del costo del producto con el fin de mejorar a las actividades que inciden en mayor proporción en el costo. El margen operacional pasa de -0.09 a 0.34 en el periodo proyectado debido a una disminución de los gastos y costos fijos. Con respecto a la industria, el margen es de 0.03 en 2017, por lo que el proyecto presenta una mayor rentabilidad que la industria. Esta tendencia es similar al análisis de margen neto. El retorno de capital (ROE) es

mayor al retorno sobre activos (ROA) lo que sustenta que el financiamiento a largo plazo ha sido clave para la generación de la rentabilidad financiera.

Actividad. Las cuentas por cobrar del proyecto rotan en promedio 47 veces en el quinto año, valor que sobrepasa notablemente el índice de la industria debido a que el proyecto por su distribución directa no presenta cuentas por cobrar hasta el año tres. Por tal razón, el período medio de cobranza es de apenas 3.85 días mientras que el de la industria es de 21.17 días en el 2018. Con respecto a la rotación de activo fijo, se evidencia un incremento de la suficiencia de la proporción de inversión en PPE con respecto a las ventas llegando a 7.01 en el quinto año, siendo notablemente mayor al índice de la industria del año 2018 (0.25). Por otro lado, el periodo medio de pago del año quinto es de 77.81 días, mientras que el de la industria es de 83.53 en el 2018.

8 CONCLUSIONES

La creación de un plan de producción y comercialización de chicha fermentada de maíz a través de un museo temático en la ciudad de Quito es viable desde la perspectiva financiera sustentada en el análisis del entorno, investigación de mercado, análisis del cliente y de operaciones.

Los criterios de valoración sustentan la viabilidad del proyecto, generando un retorno de la inversión antes del quinto año y un margen de utilidad neta de 15.6% y 21.8% en el cuarto y quinto año, respectivamente. La disminución de la capacidad ociosa y los costos fijos: arriendo y salarios, y las políticas de cobro en efectivo a través del canal de distribución directo, permiten al proyecto alcanzar un alto nivel rentabilidad basado en el crecimiento de la participación de mercado. El cual está enfocado en el segmento de mercado definido a través de la investigación cualitativa y cuantitativa, y en el acceso a otros segmentos clave a través de alianzas estratégicas con agentes turísticos y la distribución indirecta selectiva en Quito y cuatro ciudades principales del país.

Las principales oportunidades que aprovecha el proyecto son: alto gasto en el consumo de bebidas alcohólicas, inelasticidad - renta de la demanda de estos bienes y la alta tasa de crecimiento de la industria que sustentan la proyección

creciente de ventas. Sin embargo, el impuesto a los consumos especiales ICE, la alta cantidad de sustitutos y la imposibilidad de sustituir con facilidad el tipo de maíz Mishca por otra variedad de maíz, son amenazas que deben ser minimizadas durante todo el proyecto.

Por otro lado, los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa destacaron el alto nivel de acogida de la bebida Aswa y determinaron que el mercado meta apropiado para el producto, son las personas jóvenes que tienen una preferencia por el consumo de productos nuevos basados en conceptos tradicionales. Concluyendo que no se considera como parte del mercado meta, a las personas adultas que tienen una tendencia por el consumo de chicha, esto debido a que se promociona a Aswa como una bebida nueva de grado alcohólico moderado, que busca revalorizar la importancia cultural de la chicha tradicional.

Es fundamental para el éxito de proyecto, la promoción de los atributos diferenciadores de la bebida enfocados en la repotenciación de la chicha como bebida ecuatoriana tradicional. En este sentido, la distribución directa a través del Museo Temático de la Chicha es el canal ideal de distribución al permitir que el cliente viva una experiencia de compra basada en el conocimiento de la importancia histórica - cultural de la chicha en el país, el proceso productivo del producto y los beneficios que conlleva su consumo. Por tanto, la imagen corporativa y la publicidad están alineadas al origen ancestral y ritual de la chicha; y la participación en ferias de productos tradicionales y orgánicos es uno de los principales medios de publicidad.

El análisis de la cadena de valor permitió determinar que la investigación y desarrollo es una actividad clave para el éxito del proyecto, puesto que el producto debe mantener las características organolépticas de la chicha tradicional. Además, expandir la línea de producto a través de la fusión con frutas tradicionales es una decisión estratégica que le permitirá hacer frente a la amenaza de entrada de nuevos competidores al poseer una alta curva de experiencia.

La posibilidad de utilización de maquinaria de la industria cervecera artesanal es una ventaja importante del proyecto debido a la constante investigación de nuevas tecnologías. A su vez, la decisión de adquirir maquinaria con capacidad mayor a la utilizada durante los dos primeros años es estratégica al generar ingresos por maquila de maquinaria durante los tres primeros años, además, de que sustenta un ahorro en la adquisición de una menor cantidad de tanques de fermentación.

Finalmente, la decisión del número de empleados está sustentando en el número empleados promedio de la industria y las necesidades de contratación responden a los objetivos estratégicos de crecimiento y a la capacidad de la maquinaria instalada.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial 1470. (2018). *Regulación de Venta de bebidas alcohólicas*. Obtenido de Ministro de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ACUERDO-1470-EXPENDIO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-EN-ESTABLECIMIENTOS-TURISTICOS-Y-NO-TURISTICOS.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Índice de Confianza del Consumidor*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones>
- BCE. (2018). *Reporte Coyuntural Sector Agropecuario*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201803.pdf>
- BCE. (2019). *Producto Interno Bruto por Industria*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Caviedes, M. (2017). *Memorias de la XXII Reunión Latinoamericana del Maíz 2017*. Obtenido de <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/4678/1/iniapsc355p36.pdf>
- CEPAL/CELADE. (2007). *Directorio de Empresas 2017*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2017&MAIN=WebServerMain.inl>
- Cotacachi, C. (noviembre de 2015). La chicha de jora, una bebida sagrada. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101887385/la-chicha-de-jora-una-bebida-sagrada>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Delegación de la Unión Europea en Colombia y Ecuador. (2017). *Publicación de la Delegación de la Unión Europea del Ecuador*. Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Doing Business. (2019). *En entorno de negocios en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.desdelcentro.org/la-realidad-clima-negocios-ecuador-doing-business-2019/>
- Ekosnegocios. (2018). Ranking empresarial. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresas/rankingecuador.aspx>
- El Comercio. (15 de febrero de 2018). Chicha de jora en botella gana mercado.

- Estrella, E. (1988). *El Pan de América*. Quito: Ediciones ABYA-YALA.
- Estrella, E. (1997). *El Pan de América. Etnohistoria de los alimentos aborígenes del Ecuador*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- IEPI. (2017). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/resolucion-008-2017-DE-IEPI.pdf>
- INEC. (2014). *Encuesta de Condiciones de Vida 2013-2014*.
- INEC. (2018). *Redatam: Empleo Registrado*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2018&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2019). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEN. (2015). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/NORMA-PILOTO-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS-MARCA-Q.pdf>
- INEN. (09 de 2016). *Bebidas alcohólicas - Requisitos*. Obtenido de http://181.112.149.204/buzon/normas/nte_inen_1837-2.pdf
- Jaramillo, P. (2016). Cervezas artesanales,. *Gestión Digital*, 50-53. Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/269_005.pdf
- Kotler, P. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégca y Operativa de mercado*. México D.F: McGrawHill.
- Ley de Régimen Tributario. (2019). *Impuesto a los Consumos Especiales*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-consumos-especiales#%C2%BFcu%C3%A1l-es>
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2012). *Plan de mejora competitiva de la cadena del maíz amarillo duro*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-cuenta-con-un-plan-de-mejora-competitiva-de-la-cadena-del-maiz-amarillo/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Pichincha: beneficiarios de Proyecto de Irrigación Tecnificada promocionan sus productos en festival de maíz y chicha*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/pichincha->

beneficiarios-de-proyecto-de-irrigacion-tecnificada-promocionan-sus-productos-en-festival-de-maiz-y-chicha/

- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2015). Chicha, bebida ceremonial y milenaria.
- Ministerio de Educación Ecuador. (2009). *Kichwa*.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Incremento del Salario Básico Unificado 2020*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Ministerio de Turismo. (2019). *Rendición de Cuentas 2018*.
- NIELSEL. (2016). *¿Marca glocal o local? ¿Qué prefieren los consumidores latinoamericanos?* Obtenido de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/Estudio-global-marcas-globales-versus-locales1/>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*, 2.
- PROECUADOR. (2017). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/incentivos/>
- Revista líderes. (2017). Chicha de jora, con la marca Sara Mama.
- Revista líderes. (2018). *Este trabajo cooperativo obtuvo un premio*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cooperativo-premio-pichincha-empresas.html>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- SECA. (2019). *Microcervecerías*. Obtenido de <https://secaecuador.es.tl/MICRO-CERVECER%CDAS.htm>
- Secretaría Técnica de Juventudes. (2019). *Impulso Joven*. Obtenido de <http://www.juventudes.gob.ec/que-es-impulso-joven/>
- Secretaría Técnica de Prevención de Drogas. (2017). *Plan Nacional de Prevención Integral y Control del Fenómeno Socioeconómico de las drogas 2017-2021*. Obtenido de http://sisco.copolad.eu/web/uploads/documentos/PLAN_NACIONAL_DE_PREVENCION_INTEGRAL_Y_CONTROL_DEL_FENOMENO_SOCIOECONOMICO_DE_LAS_DROGAS_2017-2021.pdf
- SRI. (Diciembre de 2019). *Saiku*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

- SUPER. (2019). *Portal de Información/Sector Societario*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- Supercias. (2017). *Estados financieros por ramo*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- SUPERCIAS. (2019). *Compañías por actividad económica*. Obtenido de 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
- UNESCO. (2012). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo - Resumen Analítico Ecuador*. Obtenido de https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_ecuador_0_1.pdf
- Universidad de los Andes. (7 de noviembre de 2018). *La chicha: una bebida polifacética*. Obtenido de <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2018/11/07/la-chicha-una-bebida-polifacetica/>

ANEXOS

Anexo 1: Codificación - Investigación Cualitativa

Categoría	Subcategoría I	Subcategoría II
1.Segmento	1.1 Tipos	Mayores a 18 años Estudiantes universitarios Jóvenes profesionales Extranjeros Familias
	1.2 Razón de compra	Representa tradiciones - Bebida diferente: Salir de rutina Producto ecuatoriano Combina con platos típicos
	1.3 Ocasión de compra	Reunión familiar Acompañar platos típicos Festividades tradicionales
2. Producto	2.1 Características	Bebida refrescante - Tradición - Poco fermentado - Consumo 2- 4 vasos 300 ml
		Bebida alcohólica moderada - Muy fermentado - Consumo 2 – 4 botellas 300 ml
		Innovación: Bebida industrializada - Conservar sabor tradicional - Tener registro sanitario - No uso de conservantes - Prácticas RSE.
	2.2 Atributos	Variedad de sabores Proceso productivo no estandarizado Bebida artesanal Olor fuerte Consistencia espesa Sabor natural Bebida fría Percepción de guardado Amargo: Disminuir con la fusión con frutas
	2.3 Empaque	Reseña histórica Paisajes ecuatorianos Vidrio Barro En forma temática: cuerno y monumento.
3. Plaza	3.1 Museo temático	Tipos de chicha Turismo vivencial Proceso productivo Historia

		Producto exclusivo
	3.2 Tiendas de conveniencia	okidoki Casa Gangotena Tiendas de productos tradicionales
	3.3 Restaurantes	Mitad del Mundo: Muchas empresas Centro de Quito: Pocas empresas
	3.4 Fiestas populares	Inti Raymi Oriente
4. Precio	4.1 Jarra 1.5 litros	\$2.50
	4.2 Botella 500 ml	\$ 0.75 - \$1.00
	4.3 Botella 350 ml	\$0.75
	4.4 Vaso	\$0.50 -\$ 0.60
5.Promoción	5.1 Redes Sociales	- Facebook - Instagram
	5.2 Alianzas agencias de viaje	
	5.3 Ministerio Turismo	
	5.4Vallas publicitarias	

Anexo 2: Tablas de contingencia – Investigación Cuantitativa

Sector de Residencia							
Cuenta de 10. ¿Está interesado en consumir el producto?							
Etiquetas de fila							
	Centro	No vivo en C Norte	Sur	Valles	Total general		
1	0.90%	1.80%	3.60%	1.80%	0.00%	8.11%	
2	2.70%	0.90%	3.60%	3.60%	0.90%	11.71%	
3	1.80%	2.70%	8.11%	6.31%	1.80%	20.72%	
4	1.80%	2.70%	12.61%	9.91%	4.50%	31.53%	
5	0.90%	1.80%	14.41%	8.11%	2.70%	27.93%	
Total general	8.11%	9.91%	42.34%	29.73%	9.91%	100.00%	

Sexo				
Cuenta de 10. ¿Está interesado en consumir el producto?				
Etiquetas de fila				
	Hombre	Mujer	Total general	
1	5.41%	2.70%	8.11%	
2	1.80%	9.91%	11.71%	
3	10.81%	9.91%	20.72%	
4	17.12%	14.41%	31.53%	
5	17.12%	10.81%	27.93%	
Total general	52.25%	47.75%	100.00%	

Edad									
Cuenta de 10. ¿Está interesado en consumir el producto?									
Etiquetas de fila									
	18 - 22 años	23 - 27 años	28 - 32 años	33 - 37 años	38 - 42 años	43 - 47 años	48 - 52 años	53 - 57 años	Total general
1	2.70%	2.70%	1.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.90%	8.11%
2	3.60%	2.70%	0.90%	0.90%	1.80%	0.90%	0.90%	0.00%	11.71%
3	7.21%	6.31%	2.70%	0.90%	2.70%	0.90%	0.00%	0.00%	20.72%
4	18.02%	8.11%	3.60%	1.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	31.53%
5	10.81%	9.01%	4.50%	0.90%	0.90%	0.90%	0.90%	0.00%	27.93%
Total general	42.34%	28.83%	13.51%	4.50%	5.41%	2.70%	1.80%	0.90%	100.00%

Me gustaría probar alimentos y bebidas que no he probado antes							
Cuenta de 10. ¿Está interesado en consumir el producto?							
Etiquetas de fila							
	1	2	3	4	5	Total general	
1	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	0.90%	8.11%	
2	0.00%	0.00%	1.80%	4.50%	5.41%	11.71%	
3	0.90%	0.00%	2.70%	8.11%	9.01%	20.72%	
4	0.00%	0.90%	4.50%	11.71%	14.41%	31.53%	
5	0.00%	0.90%	1.80%	6.31%	18.92%	27.93%	
Total general	2.70%	3.60%	12.61%	32.43%	48.65%	100.00%	

Atributos							
11. ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto? Bebida ecuatoriana a base de maíz							
Cuenta de Escoja el rango al que pertenece su edad							
Etiquetas de fila							
	Extremadamente importante	Muy importante	Más o menos importante	No importante	Poco importante	Total general	
18 - 22 años	5.41%	16.22%	7.21%	3.60%	9.91%	42.34%	
23 - 27 años	2.70%	10.81%	5.41%	3.60%	6.31%	28.83%	
28 - 32 años	0.90%	3.60%	2.70%	1.80%	4.50%	13.51%	
33 - 37 años	0.00%	1.80%	0.00%	0.00%	2.70%	4.50%	
38 - 42 años	0.90%	0.00%	0.00%	0.90%	3.60%	5.41%	
43 - 47 años	0.00%	0.90%	0.00%	0.00%	1.80%	2.70%	
48 - 52 años	0.00%	0.00%	0.90%	0.90%	0.00%	1.80%	
53 - 57 años	0.00%	0.00%	0.00%	0.90%	0.00%	0.90%	
Total general	9.91%	33.33%	16.22%	11.71%	28.83%	100.00%	

15. En una presentación de 500 ml ¿Cuántas botellas usted consumiría por ocasión de compra?							
Cuenta de 14. ¿Cuántas veces estaría dispuesto a consumir el producto?							
Etiquetas de fila							
	1	2	3	4	5	No la compra	Total general
1 vez a la semana	7.21%	13.51%	2.70%	1.80%	0.90%	0.00%	26.13%
1 vez al mes	14.41%	7.21%	0.90%	0.90%	1.80%	0.00%	25.23%
1 vez cada 6 meses	1.80%	1.80%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.60%
1 vez cada dos meses	3.60%	3.60%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	7.21%
1 vez cada tres meses	1.80%	0.00%	0.90%	0.00%	0.00%	0.00%	2.70%
2 veces al mes	4.50%	8.11%	4.50%	1.80%	1.80%	0.00%	20.72%
3 veces a la semana	0.00%	0.90%	0.90%	0.00%	0.90%	0.00%	2.70%
Una vez al año	4.50%	0.90%	0.00%	0.00%	0.00%	0.90%	6.31%
No lo consumiría	0.00%	0.90%	0.00%	0.00%	0.00%	4.50%	5.41%
Total general	37.84%	36.94%	9.91%	4.50%	5.41%	5.41%	100.00%

25. ¿En qué otros lugares le gustaría adquirir el producto?							
Cuenta de 17. Con respecto al diseño del producto, ¿qué presentación le gustaría que tenga la bebida?							
Etiquetas de fila							
	Bares	Restaurante	Supermercat	Tiendas de l	Tiendas de c	Tiendas tem	Total general
Botella de barro	3.60%	2.70%	5.41%	9.91%	0.00%	11.71%	33.33%
Botella de plástico	0.00%	0.00%	0.00%	3.60%	0.90%	1.80%	6.31%
Botella de vidrio en forma de cerv	0.00%	1.80%	8.11%	11.71%	4.50%	3.60%	29.73%
Botella de vidrio en forma temáti	0.00%	0.90%	2.70%	7.21%	1.80%	9.01%	21.62%
Presentación en lata	0.90%	0.90%	2.70%	1.80%	0.90%	1.80%	9.01%
Total general	4.50%	6.31%	18.92%	34.23%	8.11%	27.93%	100.00%

23. ¿Está interesado en asistir al museo temático de la chicha?						
Cuenta de Escoja el rango al que pertenece su edad						
Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total general
18 - 22 años	6.38%	10.64%	12.77%	11.70%	8.51%	50.00%
23- 27 años	3.19%	7.45%	10.64%	6.38%	6.38%	34.04%
28 - 32 años	3.19%	0.00%	2.13%	3.19%	7.45%	15.96%
Total general	12.77%	18.09%	25.53%	21.28%	22.34%	100.00%

23. ¿Está interesado en asistir al museo temático de la chicha?						
Cuenta de Escoja el rango al que pertenece su edad						
Etiquetas de columna						
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total gene
18 - 22 años	6,38%	10,64%	12,77%	11,70%	8,51%	50,00%
23- 27 años	3,19%	7,45%	10,64%	6,38%	6,38%	34,04%
28 - 32 años	3,19%	0,00%	2,13%	3,19%	7,45%	15,96%
Total general	12,77%	18,09%	25,53%	21,28%	22,34%	100,00%

Anexo 3: Participación de Mercado Industria de cerveza artesanal 2018

VENTAS INDUSTRIA CERVEZA ARTESANAL 2018		
Etiquetas de fila	Suma de Valor	%
CERVECERÍA SABAIBER S.A.	950,906.98	29.44%
PLURIALIMENT S.A.	878,514.57	27.20%
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.	530,621.98	16.43%
CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.	306,757.10	9.50%
CZECH BREWERY PIVOVAR C.LTDA.	272,566.95	8.44%
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	195,236.77	6.04%
CERVEMUT S.A.	48,175.52	1.49%
"CERVECEROS ARTESANALES S.A. CERVECOSA"	32,150.66	1.00%
CERVEZA ARTESANAL BEER HOUSE CEBEERHOUSE CIA. LTDA.	5,271.74	0.16%
RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA	5,201.95	0.16%
BARBUDA Y HERENCIA BARBHESA S.A.	4,817.47	0.15%
COMERCIALIZADORA SANTAANABEERHOUSE S.A.	30.00	0.00%
TOTAL	3,230,251.69	1.00

Anexo 4: Proyección anual costos - gastos de marketing

Tipo de Gasto	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL GASTOS DE VENTA	\$680.00	\$3,416.50	\$3,678.8	\$6,679.75	\$8,261.79	\$11,470.0
Gastos diseño de producto	280.00	-	60.00	120.00	-	150.00
Gasto diseño digital de la marca	400.00	-	-	-	-	-
Anuncios en Facebook		720.00	733.67	747.59	960.00	1,200.00
Anuncios en Instagram		480.00	489.11	498.39	600.00	840.00
Host		50.00	50.95	51.92	52.90	53.91

Diseño gráfico publicidad		240.00	244.56	249.20	253.93	258.75
Gasto participación en ferias		960.00	978.22	996.79	1,015.71	1,034.98
Gasto promoción temporada		604.06	701.49	1,009.92	1,398.38	1,665.87
Gasto promoción volumen		362.44	420.90	605.95	839.03	999.52
Gasto logística		-	-	2,400.00	3,141.85	5,266.98

Anexo 5: Equipo de Computación – Muebles y enseres

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora	2	550.00	1,100.00
Caja registradora	1	90.00	90.00
Total Equipo de Computación			\$ 1,190.00
Sillas	12	55.00	660.00
Sillones	2	90.00	180.00
Mesas de centro 100*60cm	4	150.00	600.00
Mesa de escritorio	1	400.00	400.00
Estanterías	3	150.00	450.00
Muebles y Enseres			\$ 2,290.00

Anexo 6: Salarios

N°	Cargo	Sueldo (mensual)	Jornada de trabajo	Año de Contratación	Clasificación
1	Administrador	550.00	Tiempo Completo	1	GASTO
1	Operador 1	425.00	Tiempo Completo	1	C.I.F.
1	Operador 2	425.00	Tiempo Completo	3	C.I.F.
1	Vendedor 1	425.00	Tiempo Completo	1	GASTO
1	Vendedor 2	425.00	Tiempo Completo	2	GASTO
SALARIO MINIMO VITAL		394.00			

Anexo 7: Análisis estacionalidad de ventas de la industria

Mes	Ventas Totales					Total general	Total 2016-2018	%
	2015	2016	2017	2018	2019			
Enero	98,040.87	110,960.98	91,634.65	234,593.43	194,210.30	729,440.23	437,189.06	5.32%
Febrero	107,457.58	133,038.46	86,950.25	223,976.93	135,600.67	687,023.89	443,965.64	5.40%
Marzo	120,944.23	119,546.09	115,549.22	261,531.46	225,007.07	842,578.07	496,626.77	6.04%
Abril	111,438.18	141,287.96	134,170.78	288,478.75	235,636.38	911,012.05	563,937.49	6.86%
Mayo	101,447.48	164,608.06	90,463.88	197,954.34	282,519.61	836,993.37	453,026.28	5.51%
Junio	94,377.22	133,674.49	148,872.05	281,399.74	189,148.65	847,472.15	563,946.28	6.86%
Julio	102,498.53	143,226.50	298,416.74	239,862.99	277,525.42	1,061,530.18	681,506.23	8.29%
Agosto	110,867.97	126,062.61	354,309.55	325,133.34	0.00	916,373.47	805,505.50	9.79%
Septiembre	122,164.28	147,735.40	261,000.36	388,615.88	0.00	919,515.92	797,351.64	9.69%
Octubre	147,050.27	132,702.97	341,971.12	528,878.94	0.00	1,150,603.30	1,003,553.03	12.20%
Noviembre	171,762.73	248,401.51	364,200.49	234,293.80	0.00	1,018,658.53	846,895.80	10.30%
Diciembre	222,933.43	254,172.79	523,156.88	354,612.80	0.00	1,354,875.90	1,131,942.47	13.76%
Total general	1,510,982.77	1,855,417.82	2,810,695.97	3,559,332.40	1,539,648.10	11,276,077.06	8,225,446.19	100.00%
	VARIACIÓN	22.80%	51.49%	26.64%				
	PROMEDIO	33.64%						

Anexo 8: Gastos Pre – Operacionales

TIPO	Detalle	Valor
TOTAL G. PREOPERACIONALES		\$ 5,130.00
TOTAL G. LEGALES		\$ 1,600.00
Constitución y servicios del abogado		800.00
Permiso Municipal		150.00
Registro SRI (SIMAR)		50.00
Patentes		100.00
Notificación Sanitaria		200.00
Ing. Biotecnología		300.00
TOTAL G. INFRAESTRUCTURA		\$ 2,750.00
<i>Muebles área producción</i>	Fregadero con mesón, 2 estanterías y extractor de olores.	650.00
<i>Muebles bar</i>	Barra de bar, fregadero	500.00
<i>Muebles producción museo</i>	Separación madera, adecuaciones	200.00
<i>Instalación eléctrica</i>	Focos, reflectores, toma corrientes	400.00
Decoración	Acabados, pintura, fotografías, posters	600.00
Arquitecto	Diseño de planos y aprobación	400.00
TOTAL G. SUMINISTROS		\$ 100.00
<i>Oficina</i>	Suministros varios, facturas	100.00
TOTAL G. MARKETING		\$ 680.00
<i>Producto</i>		\$ 280.00
	Desarrollo y diseño del logo	200.00
	Diseño etiqueta	45.00
	Diseño empaque primario	35.00
	Diseño empaque secundario	
Imagen Corporativa		\$ 400.00
	Creación Página Web	350.00
	Diseño gráfico imagen corporativa	50.00

Anexo 9: Estado de Costos anual proyectado

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materiales directos	523	677	887	1,161	1,502
Compra de materiales directos	2,815	3,641	4,768	6,241	7,976
Costo de materiales directos disponibles para el uso	3,338	4,318	5,655	7,402	9,478
Inventario final de materiales directos	532	688	901	1,179	1,423
<i>Materiales directos usados</i>	2,807	3,630	4,753	6,223	8,055
Mano de obra directa	6,539	7,120	14,262	14,582	14,910
Inventario inicial de suministros de fabricación	1,717	2,221	2,909	3,808	4,929
Compra de materiales indirectos	8,613	11,143	14,591	19,099	24,384
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	10,330	13,364	17,500	22,907	29,313
Inventario final de materiales indirectos	1,744	2,258	2,956	3,867	4,667
<i>Materiales indirectos usados</i>	8,587	11,106	14,543	19,039	24,645
Mano de obra indirecta	-	-	-	-	-

Costo de mantenimiento maquinaria	200	204	208	212	216
Costo suministros limpieza	180	183	187	190	194
Costo herramientas producción	510	-	520	-	-
Costo gas industrial	360	465	465	798	798
Costo arriendo planta	3,360	3,360	3,424	3,424	3,489
Costo luz eléctrica planta	240	310	406	532	688
Depreciaciones y amortizaciones	1,796	1,796	1,796	1,796	1,796
Costos indirectos de manufactura	15,232	17,425	21,548	25,990	31,825
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	24,577	28,175	40,563	46,795	54,790
UNIDADES PRODUCIDAS	17,468	22,281	29,177	38,189	48,586
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$1.41	\$1.26	\$1.39	\$1.23	\$1.13

Anexo 10: Inversión Inicial

PPE	VALOR
Maquinaria	20,208.00
Equipo de Computación	1,190.00
Muebles Y Enseres	2290.00
(+) ACTIVOS INTANGIBLES	500.00
(+) CAPITAL DE TRABAJO	12,000.00
(=) INVERSION INICIAL	\$36,188.00

Anexo 11: Flujo de Efectivo anual proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-\$5.015,96	\$5.329,89	\$6.992,88	\$19.928,72	\$37.050,41
Utilidad Neta	-\$6.311,76	\$2.167,08	\$5.288,04	\$18.676,09	\$34.490,24
Depreciaciones y amortización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Depreciación	\$2.398,53	\$2.398,53	\$2.398,53	\$2.001,86	\$2.001,86
+ Amortización	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
- Δ CxC	\$0,00	\$0,00	-\$622,84	-\$1.038,80	-\$1.625,74
- Δ Inventario PT	-\$380,54	-\$73,25	-\$185,06	-\$114,29	\$753,15
- Δ Inventario MP	-\$8,08	-\$11,13	-\$14,57	-\$18,14	\$79,77
- Δ Inventario SF	-\$1.208,10	-\$382,00	-\$520,30	-\$677,50	-\$508,80
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$722,25
+ Δ Sueldos por pagar	\$394,00	\$143,14	\$149,37	\$15,43	\$15,77
+ Δ Impuestos	\$0,00	\$987,52	\$399,72	\$984,07	\$1.021,91
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Actividades de Inversión	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Adquisición PPE y intangibles	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de Financiamiento	-\$2.298,01	-\$2.563,93	-\$2.860,62	-\$3.191,65	-\$3.560,99
+ Δ Deuda Largo Plazo	-\$2.298,01	-\$2.563,93	-\$2.860,62	-\$3.191,65	-\$3.560,99
- Pago de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ Capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	-\$7.313,96	\$2.765,96	\$4.132,25	\$16.737,0	\$33.489,4
EFFECTIVO PRINCIPIO DE PERIODO	\$11.880,8	\$4.566,88	\$7.332,84	\$11.465,0	\$28.202,1
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$4.566,88	\$7.332,84	\$11.465,1	\$28.202,2	\$61.691,5

Anexo 12: Flujo de Caja anual proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Antes De Intereses e Impuestos y Part.	0	(903,06)	2.812,13	7.411,04	29.880,89	53.572,85
Gastos de depreciación	0	602,77	602,77	602,77	206,10	206,10
Gastos de amortización	0	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
15% Participación Trabajadores	0	-	509,90	1.244,24	4.394,37	8.115,35
25% Imp. Renta	0	-	722,36	1.762,68	6.225,36	11.496,75
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$0,00	-\$736,32	\$1.843,00	\$4.774,81	\$19.355,1	\$34.188,6

Inversión De Capital De Trabajo Neto	-11.880,84	-	-	-	-	-
Variación De Capital De Trabajo Neto	0	6.111,24	-2.101,68	-4.925,94	-12.586,30	-18.031,11

Recuperación De Capital De Trabajo Neto	0	-	-	-	-	43.414,63
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$11.880,8	\$6.111,24	-\$2.101,68	-\$4.925,94	-\$12.586,3	\$25.383,5

INVERSIONES	-24.188,00	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	0	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	0	-	-	-	-	13.026,20
<i>Recuperación muebles y enseres</i>	0	-	-	-	-	4.957,05
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	- \$24.188,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$17.983,2

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$36.068,8	\$5.374,92	-\$258,68	-\$151,13	\$6.768,87	\$77.555,4
-----------------------------------	--------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Anexo 13: Flujo de Caja del Inversionista anual proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$36.068,84	\$5.374,92	-\$258,68	-\$151,13	\$6.768,8	\$77.555,4
Préstamo	\$14.475,20	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de interés	\$0,00	-\$1.478,70	-\$1.212,78	-\$916,09	-\$585,06	-\$215,72
Amortización del capital	\$0,00	-\$2.298,01	-\$2.563,93	-\$2.860,6	-\$3.191,6	-\$3.560,99
Escudo Fiscal	\$0,00	\$536,03	\$439,63	\$332,08	\$212,08	\$78,20
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$21.593,64	\$2.134,24	-\$3.595,76	-\$3.595,7	\$3.204,2	\$73.856,9

Anexo 14: Cálculo tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	1.606%	Yahoo! Finances
Rendimiento del Mercado	8.68%	Yahoo! Finances
Beta	1.05	(Damodaran, 2019)
Beta Apalancada	1.12	
Riesgo País	8.40%	(BCE, 2019)

Tasa de Impuestos	25.00%	(SRI, 2019)
Participación Trabajadores	15%	
Escudo Fiscal	36.25%	
Razón Deuda/Capital	0.67	
Costo Deuda Actual	11.00%	(BanEcuador,2019)

Anexo 15: Indicadores financieros de la industria Elaboración de Bebidas C11.

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corriente	1.0837	1.1896	0.6742	1.2563	0.8127
Prueba Acida	0.5387	0.5269	0.3679	0.7513	0.3685
Endeudamiento Del Activo	0.6448	0.5823	0.2847	0.5547	0.5277
Endeudamiento Patrimonial	1.4149	1.1149	0.2092	0.6156	0.3032
Endeudamiento Del Activo Fijo	0.4055	0.3927	0.	0.7241	0.0745
Apalancamiento Financiero	2.4932	1.9254	0.	1.9614	1.0812
Rotacion De Cartera	2.8192	2.6697	0.	3.695	1.6011
Rotacion De Activo Fijo	1.3755	0.5713	0.	1.8958	0.2507
Rotacion De Ventas	0.7239	0.7253	0.	0.5784	0.4807
Periodo Medio De Cobranza	19.7545	14.8221	0.	60.1699	21.1799
Periodo Medio De Pago	62.1798	76.3389	0.	525.3789	83.5337
Rentabilidad Neta Del Activo	0.0167	0.0024	0.	0.027	0.
Margen Bruto	0.2902	0.5256	0.	0.6221	0.4463
Margen Operacional	0.0115	0.0445	0.	0.0322	0.
Margen Neto	0.017	0.0025	0.	0.0263	0.
Rentabilidad Operacional Del Patrimonio	0.0878	0.1481	0.	0.0428	0.0681
Rentabilidad Financiera	0.086	0.007	0.	0.1081	0.

Tomado de: SUPERCAS 2019

