



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE BEBIDA
ALCOHÓLICA ESPUMANTE A BASE DE FRUTA DE CACAO EN LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

María Cristina Paredes Espinoza

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE BEBIDA ALCOHÓLICA
ESPUMANTE A BASE DE FRUTA DE CACAO 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 en Finanzas

Profesor Guía
Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza MBA

Autor
María Cristina Paredes Espinoza

Año
2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la elaboración de Bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Cristina Paredes Espinoza, en el primer semestre del 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.”

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza MBA.

C.C: 1709198178

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo Plan de Negocios para la elaboración de Bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito, del estudiante María Cristina Paredes Espinoza, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Karina Falconí Ausay MBA.

C.C: 0502395288

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.”

María Cristina Paredes Espinoza

C.C: 1724592074

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme prepararme profesionalmente, a mis padres por su apoyo y esfuerzo incondicional y a todos mis profesores por impartir su valioso conocimiento aportando a mi desarrollo profesional.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, mis hermanos y abuelos, por brindarme el apoyo y amor necesarios para cumplir mis metas.

A mis amigos y mi novio por estar en cada paso de esta etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios, es un estudio administrativo, estratégico, comercial y financiero para analizar la viabilidad de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito, la cual se comercializará bajo la marca "Pétillant".

La razón de ser del proyecto, es brindar al mercado ecuatoriano un producto con características diferentes a las de cualquier espumante tradicional ya que proviene de la fruta más reconocida del Ecuador como es el cacao. Adicionalmente, contara con atributos como el exquisito aroma brindado por el barril de roble francés, el sabor cítrico-dulce propio de la fruta del cacao sin endulzantes adicionales y con alto contenido de vitaminas, antioxidantes y minerales.

El Ecuador es un país rico en agricultura, con frutas de primera calidad, es por ello que se debe ver una oportunidad de negocio y dar valor agregado a las mismas, si bien, el cacao es la fruta más reconocida del país, esto no se debe principalmente a la fruta (mucílago) la cual actualmente no posee mucho uso, si no a la semilla del cacao muy conocida por la producción de chocolate. Además, según la OMS, el Ecuador es el segundo país de Latinoamérica con la mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas. Observando ambas oportunidades nació la idea del producto próximamente analizado a detalle.

Así mismo, se realizó un estudio de mercado y análisis financiero que ayuden y determinen la viabilidad del proyecto, dando como resultado un plan de negocios altamente rentable y atractivo, el cual no solamente se ve avalado por un entorno con buen desempeño, sino que también lo soporta los potenciales consumidores y los buenos índices y criterios de valoración.

ABSTRACT

The following business plan is an administrative, strategic, commercial and financial research with the purpose of analyzing the viability of settling a company dedicated to the production and commercialize a sparkling alcoholic beverage, based on cocoa fruit in Quito, which will be branded as "Pétillant".

The aim of this project is providing the Ecuadorian market a new product with different characteristics from any traditional sparkling wine, since it becomes from cocoa, the most recognized fruit of Ecuador. In addition, it will have attributes such as the exquisite aroma provided by the French barrels, the citrus-sweet taste of cocoa fruit without additional sweeteners which is also high in vitamins, antioxidants and minerals.

Ecuador is a rich country in agriculture, with finest fruit standards, whom must be seen as a business opportunity and adding value to the project, especially because cocoa fruit is not being totally used by agricultures, focusing mostly on the crop of seeds for the chocolate production. Additionally, according to OMS, Ecuador is the second country in South America with the largest rate of alcoholic beverages consumption. Identifying both opportunities, the idea of this business plan product was born and further being analyzed in deep.

Likewise, a market research and financial analysis were carried out to support and determine the viability of the project, resulting a highly profitable and attractive business plan, which is not only endorsed by an environment with good performance, but also it is backed up by a significant amount of consumers, well appealing financial index and valuation criteria.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo (PEST).....	3
2.1.1.1 Entorno Político:	3
2.1.1.2 Entorno Económico:	4
2.1.1.3 Entorno Social:	5
2.1.1.4 Entorno Tecnológico:.....	6
2.1.1.5 Entorno Legal:	7
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	7
2.1.2.1 Amenaza de la Rivalidad actual	7
2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
2.1.2.3 Poder de negociación proveedores	10
2.1.2.4 Poder de negociación consumidores.....	11
2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.1.3 Matriz EFE	12
2.2 Conclusiones del entorno externo:.....	13
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Segmentación de mercado	14
3.1.2 Entrevista a expertos	15
3.1.3 Focus Group:	18
3.1.4 Encuestas:	19
3.2 Conclusiones generales del análisis del cliente:	20
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5 PLAN DE MARKETING	24

5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado Objetivo	24
5.1.2 Estrategias de marketing	25
5.1.2 Propuesta de valor	27
5.2 Marketing Mix	29
5.2.1 Producto:	29
5.2.1.1 Atributos:	29
5.2.1.2 Branding	29
5.2.1.3 Etiqueta	30
5.2.1.4 Empaque	31
5.2.1.5 Soporte	32
5.2.2 Precio	32
5.2.2.1 Costo de venta	32
5.2.2.2 Estrategia de precios	32
5.2.2.3 Estrategia de entrada	33
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	33
5.2.3 Plaza	33
5.2.3.1 Estrategia de distribución	33
5.2.3.2 Puntos de venta	34
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución	34
5.2.3.4 Tipos de canal	34
5.2.4 Promoción	35
5.2.4.1 Estrategia promocional	35
5.2.4.2 Publicidad	35
5.2.4.3 Promoción de ventas	36
5.2.4.4 Relaciones públicas	36
5.2.4.5 Fuerza de ventas	37
5.2.4.6 Marketing Directo	37
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1 Proceso de producción	39
6.2.2 Cadena de valor	41
6.2.3 Diagrama de flujo	43
6.2.4 Mapa de procesos	43

6.3 Estructura Organizacional.....	43
6.3.1 Estructura legal.....	43
6.3.2 Diseño organizacional.....	44
6.3.2.2 Organigrama.....	44
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1 Ingresos.....	47
7.1.2 Costos.....	47
7.1.3 Gastos	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1 Inversión inicial	48
7.2.2 Capital de trabajo.....	49
7.2.3 Estructura de capital	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de resultados	49
7.3.2 Estado de situación financiera	50
7.3.3 Estado de Flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Estado de Flujo de caja	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	51
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Indicadores financieros	53
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	54
Referencias.....	56
Anexos.....	61

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La sociedad ecuatoriana posee una cultura donde el alcohol cumple un papel muy importante en eventos sociales, su consumo está presente en la vida cotidiana atravesando todas las capas sociales (INEC, 2014). Según datos de Ecuador en Cifras, los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, siendo las edades de mayor incidencia entre 19 y 24 años, siguiendo el grupo de 25 a 34 (Ecuador en cifras, s.f). Por ello, La Organización Mundial de la Salud (por sus siglas OMS) en el 2013 ubicó a Ecuador en el top ten de países con mayor cantidad de consumidores, obteniendo el segundo puesto en toda América Latina (Ecuador en cifras, s.f).

En el mercado ecuatoriano existe un sin número de vinos y licores espumantes nacionales como extranjeros. Pero al momento en el mercado no se oferta una bebida alcohólica espumante del mucílago de la fruta más reconocida del Ecuador, como es el cacao. Si bien el cacao es muy bien identificado, esto se debe a su famosa “pepa de oro” de la cual proviene el chocolate, siendo su fruta también llamado mucílago, un desperdicio en la mayoría de producciones chocolateras.

Es por ello que nace la idea de este producto de exquisito aroma y sabor cítrico-dulce proveniente de la propia fruta del cacao, con alto contenido de vitaminas, antioxidantes y minerales, que ofrece al mercado una nueva opción de licor espumante para brindar en las festividades más importantes sin dejar de lado el glamur y la elegancia y al mismo tiempo dar valor agregado a una fruta tan deliciosa que al momento se le ha tomado muy poco en cuenta.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la viabilidad administrativa y financiera para la implementación de un negocio dedicado a la elaboración de Bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno económico, político, social y tecnológico, así como un análisis de la industria, con el fin de conocer los factores externos que influyen en el negocio.
- Realizar una investigación del mercado cualitativa y cuantitativa, con el fin de analizar las necesidades del consumidor y la aceptación del producto.
- Hallar la oportunidad de negocio a través de análisis externo y del cliente.
- Desarrollar el plan de marketing, como la estrategia general de marketing, mercado objetivo, propuesta de valor y mezcla de marketing.
- Plantear la propuesta de filosofía y estructura organizacional, mediante la misión, visión, objetivos de la organización, plan de operaciones y estructura organizacional.
- Elaborar una evaluación financiera con el fin de determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS ENTORNOS

La elaboración de bebida alcohólica espumante a base de la fruta de cacao, se encuentra en el siguiente código CIIU:

Tabla No. 1: Código CIIU

C	Industrias manufactureras
C11	Elaboración de bebidas
C110	Elaboración de bebidas
C1102	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.

Adaptado de: INEC, 2012.

A continuación, se analizarán las variables de esta industria que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo (PEST)

El análisis PEST, consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, con el fin de poder generar estrategias para poder defenderse, aprovechar o adaptarse a lo que afecta positiva como negativamente a su desarrollo futuro (Martínez, Milla, 2012).

2.1.1.1 Entorno Político:

-Riesgo País: Según Damodaran, para enero del 2020 el riesgo país del Ecuador estuvo en 6,42%, valor elevado si lo comparamos con países vecinos como Colombia y Perú, teniendo 1,88% y 1,18% respectivamente (Damodaran, 2019). **AMENAZA** ya que genera incertidumbre para invertir en Ecuador y por ende afectará en la valoración de la empresa, al tener relación directa con la tasa de descuento.

-Acuerdo comercial con Unión Europea: “El gobierno ecuatoriano suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE)” (Vicepresidencia de la República del Ecuador, s.f). **OPORTUNIDAD** para el proyecto, debido a que este acuerdo facilitará la transferencia de tecnología, maquinaria e innovación que el negocio necesita.

-Tiempo promedio para que se constituya una empresa: Según el Banco mundial, para constituir una empresa dentro del Ecuador es de 48,5 días, dato muy elevado comparado al de la región de 28,5 días (Banco Mundial, 2019). **AMENAZA**, ya que para constituir la empresa se deberá esperar varios días para una respuesta, retrasando así los tiempos para operar.

2.1.1.2 Entorno Económico:

-Tasa de interés: Según el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés para el segmento productivo PYMES para abril del 2019 es de 8,43 siendo ésta la tercera más baja (Banco Central del Ecuador, 2019). **OPORTUNIDAD** ya que para endeudarse los intereses no son muy altos a comparación de otras industrias, cabe recalcar que este porcentaje es cambiante cada mes.

-Aporte de la industria al PIB: El aporte de la industria al PIB del periodo 2007 al 2016 según el Banco Central del Ecuador, es de 0,49%, aportando 0,4% para el 2007 y 0,5% para el 2016 (Banco Central del Ecuador, 2019). **OPORTUNIDAD** para el plan de negocios, ya que la industria se encuentra con un constante crecimiento durante casi una década.

-Deflación Económica: Según boletín técnico de marzo del 2019, el IPC del Ecuador desde el año pasado presentó una caída en la Inflación, presentando al mes de marzo 2019 un índice de -0,12%. Por otra parte, para la industria el IPC pasó de -2.62% para el 2017 a -0.15% para el 2018 (INEN, 2019). **AMENAZA** para el plan de negocios, propuesto que un decremento gradual de los precios podría desincentivar la producción y comercialización de dichos productos.

-Tasa de empleo: Según las estadísticas del Banco Central del Ecuador, la tasa de empleo pleno para el cantón de Quito a diciembre del 2019 es de 54,3% (Banco Central del Ecuador, 2020). **OPORTUNIDAD** para el negocio ya que nos indica que más del 50% de las personas en Quito poseen empleo, contando con un ingreso económico para comprar sus bienes, lo que permitirá que mayores clientes compren el producto.

2.1.1.3 Entorno Social:

2.1.1.3.1 Entorno Cultural:

-Tendencia al consumo de bebidas alcohólicas: En el Ecuador, las personas tienen una gran tendencia al consumo de bebidas alcohólicas. “Los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan, empleando más de 2 millones 130 mil dólares para su consumo” (Ecuador en cifras, S.f).

OPORTUNIDAD

-Ecuador, el segundo puesto de consumo en América Latina: La Organización Mundial de la Salud (por sus siglas OMS), ubicó a Ecuador en el top ten de países con mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas, obteniendo el segundo puesto en América Latina, misma que pasará de 8litros a 8,4 litros por día hasta 2025 (Ecuador en cifras, S.f). **OPORTUNIDAD**

-Preferencias de consumo: Según el INEC, de las personas de 12 años y más que consumen algún tipo de bebida alcohólica el 79,2%, prefieren solamente tomar cerveza (INEC, 2013). **AMENAZA**

2.1.1.3.2 Entorno Demográfico:

-Consumo según ubicación: Según datos del INEC, el 17,1% de bebedores se encuentran en la sierra, siendo la región con más consumo de alcohol (INEC, 2018). **OPORTUNIDAD**

2.1.1.3.3 Entorno Ambiental:

-Procesos productivos eficientes: El artículo 232 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, define:

Se entenderán como procesos productivos eficientes el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto; adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2014).

AMENAZA, La maquinaria que cumple con estos estándares es altamente costosa.

-Los Incentivos Ambientales promueven la Producción y el Consumo en el Ecuador: Con el fin de promover los cambios en los patrones de producción y consumo, el Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE) incentiva a empresas que hayan tenido prácticas medioambientales eficientes y correctas, con el fin de promover la Producción y el Consumo Sustentable en el Ecuador (Ministerio del Ambiente del Ecuador, s.f). **OPORTUNIDAD,** si la empresa cuenta con buenas prácticas ambientales, ésta será premiada.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico:

-Uso del internet en los últimos 6 meses: Según datos de Ecuador en cifras, 3.254.899 personas utilizaron internet en los últimos 6 meses, de las cuales 942,682 son de la ciudad de Quito (Ecuador en cifras, 2019). **OPORTUNIDAD** de manera que se puede utilizar el internet como aliado para la comunicación y publicidad.

-Competitividad: Según el informe Global de competitividad 2018, el Ecuador se ubica en el puesto 86, en cuanto a la impulsión de productividad y crecimiento a largo plazo. Encontrándose así mismo, en el puesto 82 de preparación tecnológica y 96 de innovación (The Global Competitiveness Report, 2018). **AMENAZA** para el plan de negocio ya que el Ecuador no posee competitividad necesaria para abastecerse por sí mismo, por lo tanto, la mayoría de la tecnología es importada.

2.1.1.5 Entorno Legal:

-Exoneración del pago del impuesto a la renta para nuevas Microempresas:

Según el SRI (2018), las microempresas y pequeñas empresas nuevas estarán exentas del pago del Impuesto a la Renta durante los primeros 3 años de actividad, siempre y cuando éstas generen empleo neto y valor agregado nacional en sus procesos productivos, así como también se amplía el rango de ingresos hasta USD \$300.000,00 dólares. **OPORTUNIDAD** para el negocio, ya que, si el proyecto genera menos del rango de ingresos establecidos, se podrá exonerar de impuestos.

-Legislación antimonopolio: “Tiene como objetivo evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado. Buscando así, la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general de los consumidores y usuarios” (Asamblea Nacional, 2011). **OPORTUNIDAD** para el negocio en análisis, ya que permite la participación de nuevos competidores y esto a su vez genera como efecto un equilibrio entre oferta y demanda dentro del mercado para que sea más eficiente.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis Porter es una herramienta la cual por medio de sus cinco fuerzas define la estructura de rentabilidad de un sector económico al determinar cómo se distribuye el valor que crea, pudiendo ser este socavado, debilitado o limitado (Porter, 2018).

2.1.2.1 Amenaza de la Rivalidad actual (Medio: 3,3):

Tabla No. 2: Amenaza de la rivalidad actual

AMENAZA DE LA RIVALIDAD ACTUAL						
1	Diversidad de los competidores.			3		
2	Concentración de lo competidores			3		
3	Crecimiento de la industria				4	

-Diversidad de competidores:

Son 4 empresas registradas en la Superintendencia de compañías con el CIU C1102.02 en la ciudad de QUITO (Supercias, 2019). Sin embargo, dentro del país existen catorce empresas dedicadas a la producción de vino las cuales han ganado gran participación del mercado nacional y quiteño, entre ellas está “La Toscana” en la ciudad de Cuenca y “Unión Vinícola Internacional S.A” en Guayaquil, dedicadas a la fabricación y comercialización de vinos, vinos de frutas y espumantes.

Si bien no existen muchos competidores en la ciudad de Quito, existen empresas dentro del país muy bien posicionadas las cuales venden sus productos a nivel nacional e internacional.

-Concentración de competidores:

Según la Superintendencia de Compañías (2019), existen en todo el Ecuador catorce compañías actualmente activas en la industria, de las cuales, nueve están establecidas en la región sierra y cinco en la región costa.

Representa una amenaza ya que la competencia se encuentra mayormente concentrada en la región donde se planea implementar el negocio.

-Crecimiento de la industria:

Según el SRI (2019), la industria analizada en el proyecto en el período del 2014 al 2018 en todo el Ecuador presentó un crecimiento promedio anual del 31,58%, mientras que, en la ciudad de Quito, en el mismo período, presentó una tasa de crecimiento promedio anual del 24,06%, con ventas de \$1.008.696 en el 2014 y \$2.095.930 en el 2018.

2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Medio: 3,4):

Tabla No. 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores

1	Identificación de marca.				5
2	Barreras gubernamentales de entrada			4	
3	Acceso a canales de distribución.	2			
4	Costo de salida		3		
5	Barreras gubernamentales de salida		3		

2.1.2.2.1 Barrera de entrada:

-Identificación de marcas:

Según ProChile “los vinos más solicitados en los restaurantes de la sierra ecuatoriana (Quito) según los importadores entrevistados de acuerdo con cepas y marcas son: en Merlot, Montes Alfa; Cabernet Sauvignon, Casillero del Diablo y en Malbec, Trapiche Roble” (ProChile, 2011). Existen marcas nacionales y sobre todo internacionales muy bien posicionadas en el país con las cuales competir.

-Barreras Gubernamentales de entrada:

Como fue detallado en el entorno político, existen varios requisitos para obtener un permiso de funcionamiento, las cuales tienen altos costos y un tiempo estimado de conseguirlo de 48,5 días. Así como también los permisos, como por ejemplo el registro sanitario, el cual se demora de 6 meses a un año en obtenerlo (Registro Sanitario Ecuador, 2019).

-Acceso a canales de distribución:

Los canales de distribución para la elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas, son sumamente amplios y se organizan en un esquema básico de productor-Distribuidor- mayorista y finalmente puntos de venta directo, de los cuales en la ciudad de Quito según la Supercias existen 48 empresas activas dedicadas a la venta al por mayor de bebidas alcohólicas, incluso el envasado de vino a granel sin transformación (Supercias, 2019).

2.1.2.2.2 Barreras de salida:

-Costo de Salida:

El uso de maquinaria, bodega y tecnología específica para el sector implica un alto coste de abandonar la industria de un momento a otro. Según el SRI el total de activos para la industria en Quito del 2017 fueron de USD \$1.835.198,00 dólares considerando que según la Supercias existen 3 empresas activas en la industria, en promedio, cada empresa cuenta con un promedio de USD \$611,732 dólares de activos (SRI, 2019).

-Barreras Gubernamentales de salida:

El proceso de liquidación de compañías que no tengan obligaciones con terceros podrán solicitar al Superintendente de compañías, la disolución, liquidación y cancelación de la inscripción en el Registro Mercantil, mediante los documentos habilitantes como: el balance final de operaciones, declaración juramentada y libros sociales actualizados (SMS Ecuador, s.f).

No existe mucho impedimento en el caso de que una empresa deba salir, siendo una oportunidad.

2.1.2.3 Poder de negociación proveedores (Bajo: 1,5):

Tabla No. 4: Poder de negociación de los proveedores

1	Cantidad de proveedores	1			
2	Diferenciación de insumos.		2		

-Cantidad de proveedores:

- **Fruta:** Los principales proveedores de cacao, venden la pepa de cacao para la producción de chocolate, pero ninguno vende la fruta también conocida como mucílago, siendo éste un desperdicio. Además, existen alrededor de 20 empresas dedicadas al cultivo de cacao (Supercias, 2019).
- **Maquinaria:** Existen 36 empresas activas registradas dentro del CIU G4659.24 dedicadas a la venta al por mayor de máquinas para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco (incluso para hoteles y restaurantes), máquinas para lavar, secar y sellar botellas, incluye la venta al por mayor de sus partes y piezas. Por lo tanto, su poder de negociación es bajo (Supercias, 2019).

-Diferenciación de insumos:

En Ecuador existen dos tipos de fruta de cacao, la nacional y la CCN 51. El primero es indispensable en la elaboración de los mejores y más finos chocolates del mundo, pero posee poco mucílago, mientras que el CCN 51, no posee un gran aroma en la pepa de cacao, pero tiene gran cantidad de mucílago (Fortaleza del Valle, 2019).

Cualquier tipo de cacao puede ser utilizado para el plan de negocios, siendo así una oportunidad para el mismo.

2.1.2.4 Poder de negociación consumidores (Medio: 2,5):

Tabla No. 5: Poder de negociación de los consumidores

1	Concentración de clientes.	1				
2	Costo de cambio para el cliente.				4	

Concentración de clientes:

Según datos del INEC, el 17,1% de bebedores se encuentran en la sierra, siendo la región con más consumo de alcohol (INEC, 2018). De igual manera según las estadísticas multinacionales del SRI la concentración por ventas para el cantón de Quito es de 5,06%, siendo la cuarta ciudad más representativa después de Cuenca, Latacunga y Guayaquil respectivamente (SRI, 2019).

-Costo de Cambio:

Debido a la amplia variedad de bebidas alcohólicas que se le ofrece al consumidor en el mercado, el tiempo que le toma encontrar un buen reemplazo, no implica una larga búsqueda. Por ello, los consumidores podrán cambiarse fácilmente y sin ningún esfuerzo de tipo y marca de bebida alcohólica, representando así una amenaza para el plan de negocios.

2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos (Alto: 4,0):

Tabla No. 6: Amenaza de productos sustitutos

1	Disponibilidad de sustitutos.					5
2	Costo de cambio para el cliente.			3		

-Disponibilidad de Sustitutos:

Existe una gran cantidad de bebidas alcohólicas nacionales como internacionales, siendo el principal sustituto para la industria del plan de negocios, la cerveza nacional e internacional como fue previamente mencionado en el apartado anterior, PEST. Entre las empresas de elaboración de cerveza nacionales actualmente se encuentran 15 empresas activas en Quito. (Supercias, 2019)

-Costo de cambio:

Si bien la cerveza tiene un menor precio en el mercado, este brinda una experiencia más ordinaria a comparación de una bebida alcohólica espumante sin poseer glamur y sofisticación.

2.1.3 Matriz EFE

Tabla No. 7: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			1,86
1. Acuerdo comercial con Unión Europea.	8%	3	0,24
2. Para el segmento productivo PYMES, la tasa de interés es de 8,43 siendo esta la tercera más baja.	7%	3	0,21
3. Gasto mensuales de los hogares con ingresos bajos en bebidas alcohólicas está entre más 545 mil dólares, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan.	9%	4	0,36
4. La OMS ubicó a Ecuador en el top ten de países con mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas, obteniendo el segundo puesto en América Latina.	13%	4	0,52
5. La MAE incentiva a empresas que hayan tenido prácticas medioambientales eficientes y correctas.	3%	3	0,09
6. Poder de negociación proveedores es bajo ya que la industria posee gran cantidad de proveedores para su producción, y una diferenciación de insumos media.	11%	4	0,44
AMENAZAS			1,09
1. Riesgo País del Ecuador estuvo en 6,42%, valor elevado si lo comparamos con países vecinos como Colombia y Perú, teniendo 1,88% y 1,18% respectivamente.	6%	2	0,12
2. De las personas que consumen algún tipo de bebida alcohólica el 79,2%, prefieren solamente tomar cerveza.	13%	2	0,26
3. El artículo 232 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, establece que para que se entiendan como procesos productivos eficientes se deberá contar con el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.	4%	3	0,12
4. En vista de que existe 15 empresas de elaboración de cerveza dentro del cantón Quito, la disponibilidad de productos sustitutos es alto.	8%	2	0,16
5. El IPC del Ecuador desde el año pasado presenta una caída en la Inflación, presentando actualmente al mes de marzo 2019 un índice de -0,12%.	11%	2	0,22
6. Existen en todo el Ecuador catorce compañías actualmente activas en la industria, de las cuales, nueve están establecidas en la región sierra y cinco en la región costa. Los competidores se encuentran mayormente concentrados en la región sierra.	7%	3	0,21
TOTAL	100%		2,95

2.2 Conclusiones del entorno externo:

- La industria de bebidas alcohólicas fermentadas tiene un promedio de 2,95, del cual, 1,86 representa las oportunidades y 1,09 las amenazas con respecto a la Matriz EFE. Esto nos demuestra que el negocio puede aprovechar sus oportunidades, promedio que se encuentra por encima de sus debilidades.
- Los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan, demostrando que el negocio se implementará en un país sumido en una cultura de alcohol, el cual ocupa el segundo lugar de América Latina con mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas.
- El poder de negociación de proveedores es bajo para la industria ya que posee gran cantidad de proveedores de materia prima para su producción, y una diferenciación de insumos media, contando con dos tipos de fruta de cacao, la nacional y la CCN 51.
- El Ecuador ha realizado un importante acuerdo comercial con la Unión Europea la cual permite al sector productivo ecuatoriano beneficiarse de bienes de capital y servicios que entrarán a Ecuador con cero aranceles, beneficiando en parte al plan de negocios con la importación de productos y maquinarias para la marcha del mismo.
- Presenta una alta amenaza de productos sustitutos, ya que de las personas que consumen bebidas alcohólicas el 79,2% prefiere la cerveza, contando en el cantón de Quito con 15 empresas de elaboración de la misma, sin embargo, ésta posee un costo de cambio medio al tener un precio menor con una experiencia más ordinaria.
- El IPC, pasó de -2.62% para el 2017 a -0.15% para el 2018, lo cual genera un decremento gradual de los precios, desincentivando así la producción y comercialización de dichos productos, demostrando ser una amenaza.
- Finalmente, en Ecuador existen catorce compañías actualmente activas en la industria, de las cuales, nueve están establecidas en la región sierra y cinco en la región costa, demostrando ser una amenaza al estar la mayoría de competencia en la misma región donde se empleará el proyecto.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Segmentación de mercado

Problema de investigación

¿La bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao tendrá aceptación en el mercado Quiteño?

Hipótesis

H0: El 65% de consumidores dentro del mercado quiteño de bebidas alcohólicas fermentadas estarían dispuestos a consumir una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao.

H1: El 22% de los consumidores dentro del mercado quiteño de bebidas alcohólicas fermentadas no estarían dispuestos a consumir una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao

Objetivo General

Determinar cuáles son las características específicas del segmento potencial que estaría dispuestos a consumir bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Definir los atributos adecuados para la bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao que a su vez sean atractivos para el consumidor.
- Establecer un precio de venta óptimo para la bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao en la ciudad de Quito.
- Identificar los lugares y canales de distribución en los que los consumidores de la ciudad de Quito preferirían adquirir bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao.

- Determinar los medios más adecuados en donde se promocionará la bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao.

3.1.2 Entrevista a expertos

(Ver anexo 1)

Tabla No. 8: Entrevistado Andrés Chang Huang

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Edgar Andrés Chang Huang Valenzuela. Contacto: andreschanghuang33@gmail.com	-Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial. - Experiencia en banca y evaluación de proyectos	-Banco del Pichincha. -Emprendimientos "Afrodisiak"	-Gerente de agencia 12 años Emprendimiento 10 años.

- En el Ecuador de todo el cacao en mazorca que pesa de 1 a 1.5 kilos, tan solo 100 gramos son ocupados para el chocolate. Por lo que esta fruta afrodisíaca, con energizante, y mucho valor nutritivo es desperdiciada en 90%. Es aquí donde hay que ver una oportunidad y dar valor agregado a la fruta.
- Hay que tener en cuenta que todo lo que son máquinas, corchos, botellas de vino, barricas, deben ser importadas ya que no se producen en el Ecuador, lo cual genera costos de producción.
- Existen tres tipos de cacao en el Ecuador, el CNN 51, nacional y el de comer, y de estos tres se puede realizar el vino de cacao.
- En cuanto a la producción de vino de cacao, se comienza transformando todo el mucílago de cacao en alcohol mediante un proceso de fermentación, donde un 13% se convierte en alcohol y un 5% queda como dulzor natural del propio vino, y se debe dejar reposar por dos años. Es necesario realizar inversión en tecnología para lograr realizar mayor cantidad de producción y con mejor calidad. Finalmente, se pasa a un proceso de envasado, encorchado y etiquetado.
- Estamos en un país donde la materia prima es muy barata y de excelente calidad, al estar ubicados en la línea ecuatorial y en la cordillera de los andes, hace de nuestra fruta la mejor, con exquisitos aromas, sabores y un dulce

original de la misma fruta. Dando a nuestros productos agrícolas un valor agregado. Hay que ver aquí una oportunidad de negocio, sacando así provecho de nuestra agricultura y resaltando nuestros productos.

- Hay que tener en cuenta que, al enfrentarnos a la producción de un producto nuevo, requiere de mucha inversión en investigación, maquinaria, equipo, etc. y sobre todo errores que se producen al empezar un negocio nuevo que no existe experiencia previa.
- La parte más difícil en el lanzamiento de un nuevo producto, es abrir mercado y buscar canales de distribución, primeramente, debido a la cultura tradicional del ecuatoriano y, en segundo lugar, lo difícil que es entrar a supermercados en el Ecuador, sin tener de respaldo una marca reconocida.

Tabla No. 9: Entrevistado Gianni Suasnabas

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Gianni Suasnabas. Contacto: andreschanghuang33@gmail.com	Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial. Diplomado, Innovate marketing MBA, Business administration and general management	Quala Ecuador S.A Grupo empresarial Juan De La Cruz Andina Licores Disma Udla Quito Fosforera Ecuatoriana S.A	Gerente de agencia 12 años Emprendimiento 10 años.

- Ecuador es un país bastante particular en cuanto al tema de bebidas alcohólicas, primero porque existe una red que regula la comunicación masiva de la categoría de licores, la cual prohíbe propagandas de tv y vallas publicitarias de licores, ya que no se puede promover el consumo de estos en Ecuador. Por lo tanto, se debe realizar marketing no tradicional como actividades DTL en el punto de consumo, en bebidas alcohólicas se debe utilizar estrategias para canal *On premise* (son canales donde el consumidor compra y consume en el mismo lugar la bebida alcohólica, ejemplo: restaurantes, hoteles, bares y discotecas, con márgenes altos en venta) y *Off premise* (son canales donde se compra para llevar, ejemplo: Licorerías y supermercados, con márgenes menores para el canal).

- Las estrategias de marketing adecuadas para los licores son, realizar degustaciones, colocar el producto en promoción y realizar iniciativas para estar presente en las opciones cocteleras en restaurantes, hoteles y bares
- La gente ecuatoriana mira al licor importado como aspiración a pesar de tener un producto nacional de excelente calidad, por lo que se acostumbró a consumir más el licor importado y no nacional, aumentando con el acuerdo de convenio con la Unión Europea. Además, no existe una cultura de bebida sofisticada en el Ecuador, produciéndose nacionalmente aguardientes, saborizados y cervezas artesanales.
- Se recomendó vender al canal *Off premise* mediante un distribuidor, y *On premise* personalmente mediante un bonificado de docenas de quince, para ganar venta en volumen, y una estrategia direccionada a ocasiones de consumo y puntos de consumo donde valoren el cacao.
- Los principales competidores que posee el plan de negocio es Juan el Juri, Importadora Vinesa S.A, Virumec Licores, competidores con mucho poder en el país.

3.1.3 Focus Group:



Figura No. 1: Resultados grupo focal
(Ver anexo 2)

3.1.4 Encuestas:

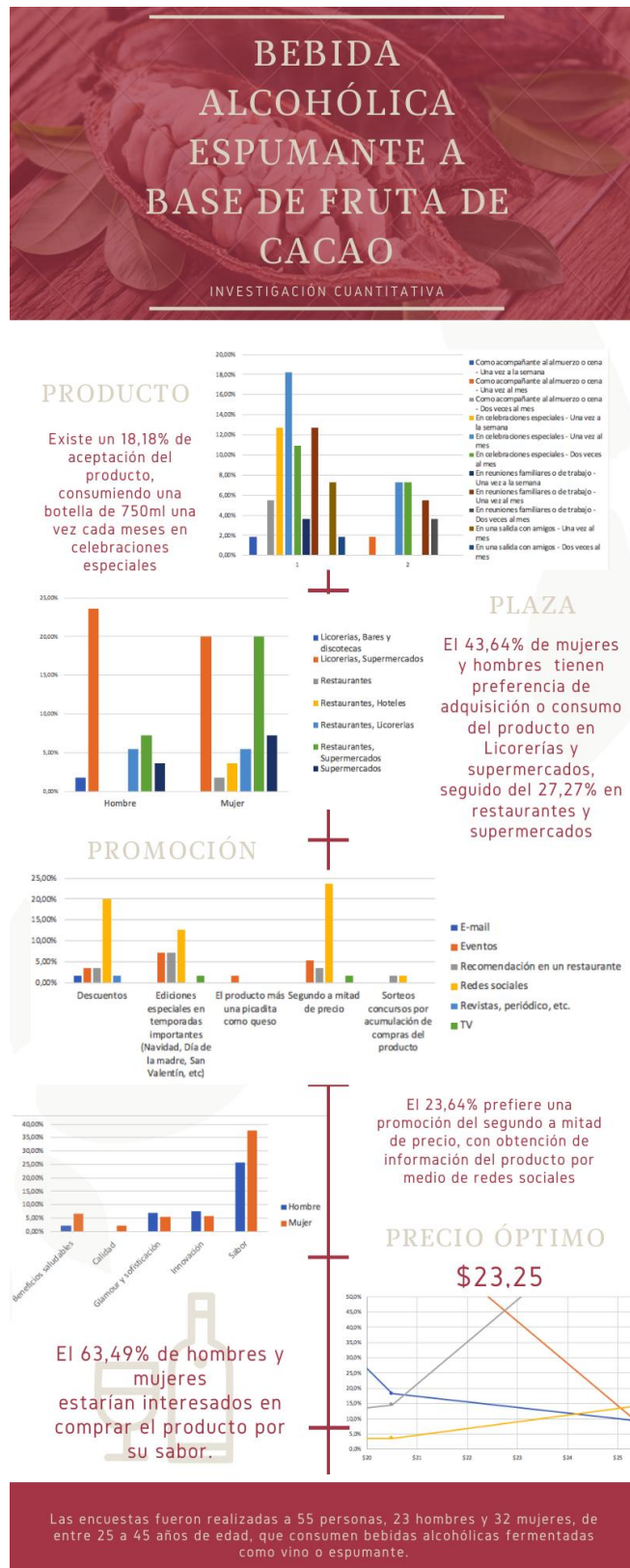


Figura No. 2: Análisis cuantitativo

(Ver anexo 3)

3.2 Conclusiones generales del análisis del cliente:

- Según Andrés Changuang, la fruta ecuatoriana tiene un valor competitivo a comparación de otros países debido a su ubicación, existiendo una oportunidad de negocio en este sector. En cuanto al cacao, esta es una fruta muy bien reconocida a nivel mundial por el chocolate, siendo así, muy requerida su pepa, pero no su fruta, desperdiciándose un 90%
- Se determinó mediante el análisis estadístico inferencial que existe un 18,18% de aceptación del producto, con un consumo de una vez al mes, siendo reconocido por el grupo focal que se cambiarían de producto principalmente por la fruta al ser una idea innovadora.
- Los consumidores prefieren con un 27,27%, consumir y adquirir el producto en supermercados y restaurantes, viéndose esto respaldado por lo comentado en el grupo focal. Suasnabas el experto entrevistado, comentó que los lugares adecuados para la venta serían los canales *On Premise* y *Off Premise*.
- Los participantes del grupo focal, aseguraron que las empresas productoras de vino ecuatorianas no son muy reconocidas por su falta de campañas de marketing, comentando que los medios por el cual les gustaría recibir información del producto son principalmente en redes sociales, recomendaciones en restaurantes y en presencia de eventos.
- El experto Suasnabas, recomendó realizar degustaciones, colocar el producto en promoción y realizar iniciativas para estar presente en restaurantes, hoteles y bares. Esto se ve respaldado por el análisis estadístico inferencial, en el cual los encuestados prefirieron en primer lugar una promoción del segundo a mitad de precio con obtención de información del producto por medio de redes sociales.
- Mediante el análisis estadístico inferencial se ha logrado determinar el precio óptimo, el cual sería de USD \$23,25 dólares, mismo que estaría en el rango de los USD \$15 dólares a USD \$30 dólares de aceptación por los consumidores, comentado por el grupo focal.

CAPÍTULO IV

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Tabla No. 10: Segmentación de mercado

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	%	TOTAL
Geográfica	Población Ecuador (INEC, 2010)	100%	14.483.499
	Población Pichincha (INEC, 2010)	17,70%	2.576.287
	Población Quito (INEC, 2010)	15,50%	2.239.191
	Nivel socioeconómico A-B-C (INEC, 2011)	36%	805.649
	De 25-49 años (INEC, 2010)	35,90%	289.228
	Hombres y Mujeres		
Psicográfica	Consumen bebidas alcohólicas (INEC, S.F)	12,90%	37.310

Después de haber realizado un análisis de la industria, se logró identificar la existencia de una oportunidad real de negocio, si bien el aporte de la industria al PIB es menor al 1%, esto nos indica que el Ecuador está requiriendo mayor inversión y aporte de nuevos negocios a la misma. Además, se identificó que la amenaza de competidores existentes es baja en la ciudad de Quito debido a que no existe gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad, apoyándose con lo comentado por los participantes del grupo focal quienes reconocieron muy pocas empresas vinícolas en el Ecuador y ninguna de ellas ubicada en Quito, los cuales aseguraron que se cambiarían a este nuevo producto principalmente por la innovación, la fruta, beneficios saludables y por el ser un producto nacional; existiendo así una aceptación de producto por parte de los

encuestados del 18,18%, consumiendo una botella de 750 ml una vez al mes principalmente en celebraciones especiales.

En Ecuador, alrededor de 3.254.899 personas utilizaron internet en los últimos 6 meses, de las cuales 942.682 son de la ciudad de Quito, representando una oportunidad de manera que se puede utilizar el internet como aliado para la comunicación y publicidad. La propuesta se ve beneficiada al contar con un nivel de amenaza por los consumidores no tan alta, al estar concentrados en la cuarta ciudad más representativa en ventas de bebidas alcohólicas. Esto se ve relacionado con lo mencionado por los participante del grupo focal quienes aseguraron que los medios adecuados por el cual les gustaría recibir información del producto son principalmente en redes sociales, recomendaciones en restaurantes y en presencia de eventos; y por el entrevistado Gianni, quien comentó, que las estrategias de marketing adecuadas para los licores son, realizar degustaciones, colocar el producto en promoción, realizar iniciativas para estar presente en las opciones cocteleras en restaurantes, hoteles y bares, siendo esto respaldado por la elección de los encuestados quienes señalaron que un 23,64% prefieren una promoción de segundo a mitad de precio, seguido por el 20% que prefieren descuentos, ambos con preferencia de medio de información en redes sociales.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo que no generan una amenaza para la industria, demostrando así que una empresa que se desarrolle en este medio no tendrá dificultades al momento de adquirir insumos. La investigación cualitativa del plan de negocio, permitió concluir que la fruta ecuatoriana posee grandes ventajas, siendo estas de una excelente calidad, por lo cual hay que aprovechar la oportunidad que posee el ecuatoriano y dar valor agregado a la fruta, con nuevas ideas de negocios; determinando así una gran oportunidad para el negocio ya que se obtiene un producto único e innovador y a la vez da valor agregado adicional al cacao, resaltando la parte de la fruta que no es tomada en cuenta, como es el mucílago de cacao. Esto se relaciona con el 63,6% de los encuestados, los cuales, señalaron que el atributo más importante de este producto es el nuevo sabor.

El nivel de empleo que presenta la industria manufacturera para diciembre del año 2019, indica que más del 50% de las personas en el cantón Quito poseen empleo, contando así, con un ingreso económico para satisfacer sus necesidades, aumentando la cantidad de potenciales individuos que ocupan su dinero para bienes suntuarios, como el presentado en el plan de negocios. Esto se ve respaldado por el análisis cualitativo donde los participantes del grupo focal dieron un rango de precio, para el producto presentado, entre los USD\$15 dólares como muy barato y los USD\$30 dólares como muy caro, donde un participante comentó que el precio ideal serían unos USD\$25 dólares debido a la fruta que posee el producto. Adicionalmente, en las encuestas realizadas al segmento escogido se determinó que el precio óptimo sería USD\$23,25 dólares.

Finalmente, se puede destacar que el Ecuador ocupa el segundo lugar de América Latina con mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas, siendo la sierra la principal región, donde los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, y obviamente aquellos con mayores ingresos les superan. La ciudad de Quito cuenta con 48 empresas activas dedicadas a la venta al por mayor de bebidas alcohólicas, entre ellas bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas, como vinos y espumantes. En cuanto al análisis cualitativo, el entrevistado comentó que los canales de venta adecuados para las bebidas alcohólicas son los canales *On premise* y principalmente los canales *Off premise*, siendo esto respaldado por el análisis cuantitativo donde el 43,64% eligió las licorerías y supermercados como lugar de compra del producto, seguido por un 27,27% en restaurantes y supermercados.

Por lo tanto, se ha logrado identificar una oportunidad de negocio en cuanto al plan de negocio de elaboración de bebida alcohólica espumante a base de fruta de caco. (Ver anexo 4 y 5)

CAPÍTULO V

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se obtuvo información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2010, y del análisis cuantitativo a través de las encuestas realizadas a 55 personas de entre 25 a 49 años que consumen bebidas alcohólicas espumantes fermentadas y no destiladas como el vino y/o espumantes.

Tabla No. 11: Mercado objetivo

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	%	TOTAL
Geográfica	Población Ecuador (INEC, 2010)	100%	14.483.499
	Población Pichincha (INEC, 2010)	17,70%	2.576.287
	Población Quito (INEC, 2010)	15,50%	2.239.191
	Nivel socioeconómico A-B-C (INEC, 2011)	36%	805.649
	De 25-49 años (INEC, 2010)	35,90%	289.228
	Hombres y Mujeres		
Psicográfica	Consumen bebidas alcohólicas (INEC, S.F)	12,90%	37.310
Segmentación Conductual			
% Personas interesadas en el producto	El 87,3% Estarían interesados en adquirir una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao	87,30%	32.572
% Dispuestos a comprar	El 61,8% Estarían dispuestos a comprar una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao	61,80%	20.129

(Ver anexo 6)

Después de realizar la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica, y añadido las variables conductuales de la encuesta, se obtuvo un mercado meta de 20.129 personas. Gracias al análisis cuantitativo se obtuvo datos de

frecuencia y cantidad de consumo, con lo cual se pudo calcular el tamaño de mercado en unidades y en dólares, el cual es 241.548 y USD\$5.724.687,6 dólares respectivamente.

5.1.2 Estrategias de marketing

Mediante la segmentación de variables geográficas, psicográficas y conductuales se obtuvo que existen alrededor de 20.129 personas como mercado meta, por lo cual representa un nicho para el plan de negocios.

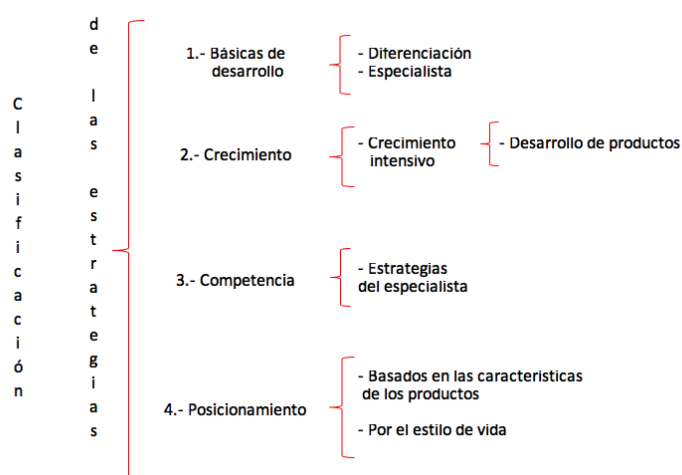


Figura No. 3: Clasificación de las estrategias de marketing.

1. Básicas de desarrollo:

- **Estrategia de enfoque:** Al contar con un producto que va dirigido a un nicho específico, donde el mercado meta es de 20.129 personas, que pertenecen al segmento de la ciudad de Quito con ingresos medio-alto a alto, que consumen bebidas alcohólicas, con preferencias al producto nacional, al cacao y sobre todo abiertos al cambio, se escogió la estrategia de enfoque para así tener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.
- **Estrategia de diferenciación:** Ante un mercado con competencia nacional y sobre todo internacional, con una alta identificación de marca, se aplicará una estrategia que diferencie al producto del resto para ganar cuota en el mercado, identificando los clientes así como al producto por su nuevo sabor, calidad y beneficios saludables al tener un alto contenido de vitaminas, antioxidantes y

minerales, dejando de lado el tradicional sabor de uva y por el contrario permaneciendo y destacando las características de un espumante reconocido por brindar glamour y sofisticación, con una imagen de la botella elegante.

2. Crecimiento:

- **Estrategia de desarrollo de producto:** Para la idea de negocio presentada, se utilizará una estrategia de crecimiento intensivo mediante el desarrollo de producto, debido a que, al tener un mercado actual saturado por los productos tradicionales existentes, se debe cumplir con las necesidades, expectativas y gustos cambiantes de los clientes. Por medio del análisis cualitativo se observó que el Ecuador posee una agricultura rica para desarrollar nuevas ideas de negocios, por lo que la estrategia es seguir creciendo, por medio del desarrollo de nuevos productos que brinden una nueva experiencia al consumidor existente.

3. Competencia:

- **Estrategia del especialista:** El plan de negocio se centra en un nicho bien definido, es decir, la empresa se especializa en un segmento específico más no en la totalidad del mercado. Por lo cual esto ayudará a generar mayor calidad y beneficios de los productos y facilitará el posicionamiento de la empresa en el nicho escogido, enfocando así los esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados.










4. Posicionamiento:

- **Estrategia orientada al estilo de vida:** El producto estará dirigido a un segmento y mercado específico con ciertas características como: que tengan ingresos medios a altos, frecuenten celebraciones especiales y reuniones ya sean de trabajo, familiares o amistosas. De igual manera un estilo de vida que esté abierto al cambio y le guste lo innovador, con cierta preferencia en los productos nacionales.
- **Basado en las características del producto:** Las características que posee el producto presentado en la idea de negocio, son diferentes a las de cualquier

espumante tradicional, principalmente debido al nuevo sabor proveniente de la fruta más reconocida del Ecuador, por su excelente calidad, los beneficios saludables antes mencionados y por poseer azúcar propia de la fruta y no endulzada con azúcares adicionales o artificiales.

5.1.2 Propuesta de valor

Tabla No. 12: Modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE </p> <p>*Proveedores: agricultores de cacao "Finca Armel", empresas de químicos alimenticios, así como también los proveedores de maquinaria *Alianzas estratégicas con canales "on premise"</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>*Selección de la mejor fruta de cacao. *Reposo en barricas francesas. *Producción altamente eficiente y efectiva</p> <p>RECURSOS CLAVE </p> <p>*Maquinaria: Equipos de fermentación, llenadoras de botellas de vidrio, maquina encorchadora de botella vidrio de productos espumosos, etiquetadora de botellas de vidrio. *Recurso humano. *Recursos financieros.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Producto de alta calidad, sabor, aroma y con alto contenido de vitaminas, antioxidantes y minerales que ofrece la fruta de cacao; y simultáneamente una nueva opción de licor espumante único en el mercado para brindar en las festividades más importantes sin dejar de lado el glamour y la elegancia.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES </p> <p>*Producto 100% de calidad. *Permitir que el cliente opine sobre el producto para así realizar futuras mejoras</p> <p>CANALES </p> <p>*Canal indirecto: se manejará intermediarios "Off premise" y "On Premise"</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Consumidores de bebida alcohólica fermentada y no destilada como el vino y espumante, de edades entre 25 a 49 años residentes en el Distrito Metropolitano de Quito con ingresos superiores a los \$500</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <p>*Costos Fijos: Arriendo, sueldos, servicios básicos, impuestos varios *Costos variables: Materia prima directa e indirecta.</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS </p> <p>*Venta del producto en envase de vidrio de 750 ml de contenido</p>		

Propuesta de valor: Brindar al consumidor final de bebidas alcohólicas fermentadas un producto de alta calidad, sabor, aroma y con alto contenido de vitaminas, antioxidantes y minerales. Ofrecer al mercado una nueva opción de licor espumante para brindar en las festividades más importantes sin dejar de lado el glamur y la elegancia.

Aliados Clave: Proveedor de mucílago de cacao "Finca Armel", finca productora de frutas como cacao, banano y camaronera, ubicada en Viche de la provincia de Esmeraldas, así como también empresas de químicos alimenticios, de

barricas y proveedores de maquinaria. Y los canales *on premise* como restaurantes, bares y hoteles, para realizar estrategia de ventas y de marketing.

Actividades clave: Selección de la mejor materia prima para la producción, reposos en las mejores barricas de roble francés, el cual cuenta con paquetes aromáticos amplios, brindando sus cualidades al vino con mayor delicadeza, y procesos eficientes y efectivos los cuales reduzcan el desperdicio de recursos y generen un producto de alta calidad.

Recursos clave: Maquinaria adecuada que no genere daños medioambientales como: gasificadora y llenadora de botellas de vidrio, taponadora, bomba de trasiego y etiquetadora. Y el recurso humano calificado, como es el personal de bodegueros vinícolas e inspector de calidad, los cuales brindan al plan de negocio eficiencia y efectividad.

Relación con los clientes: Brindar un producto 100% de calidad y permitir que el cliente opine para así realizar futuras mejoras. Y mantener contacto con el cliente mediante redes sociales (Instagram y Facebook).

Canales: Indirectos: se manejará intermediarios *off premise* como licorerías y *on premise* como restaurantes, bares o discotecas y hoteles los cuales llegarán directamente al consumidor final.

Segmento de los clientes: Como se ha comentado anteriormente, se destinará el producto presentado en el plan de negocios a personas que consuman bebidas alcohólicas fermentadas y no destiladas como el vino y/o espumantes de edades entre 25 a 49 años residentes en Quito con ingresos superiores a los USD\$500,00 dólares.

Estructura de costos: Costos fijos como son, servicios básicos, arriendo de local para la planta de elaboración del producto, impuestos y salarios de la

nómina. Y costos variables como la materia prima e insumos. Fuente de ingresos: Venta del producto en envase de vidrio de 750 ml de contenido.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto:

5.2.1.1 Atributos:

Los atributos se entienden como el beneficio buscado por el cliente y lo utiliza como criterio de selección. Los clientes generalmente suelen considerar varios atributos tangibles e intangibles al considerar la marca, por lo tanto, para el plan de negocios analizado, se tendrán en cuenta los siguientes atributos (Lambin, Gallucci, Sicurello, 2008, pp.338-339).

Tabla No. 13: Atributos

ATRIBUTOS BÁSICOS	ATRIBUTOS DE RENDIMIENTO	ATRIBUTOS EXITANTES
<ul style="list-style-type: none"> • Bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao, sin adición de saborizantes ni colorantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee azúcar propia de la fruta y no endulzada con azúcares adicionales o artificiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto contenido de vitaminas, antioxidantes y minerales.
<ul style="list-style-type: none"> • Botella transparente la cual permita observarse el producto, con etiqueta debidamente detallada de acuerdo a normas INEN y del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, muselet y corcho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con un exigente equilibrio entre lo dulce y ácido para los paladares más exigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda glamour y elegancia.
<ul style="list-style-type: none"> • Grado alcohólico de 12grados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reposado en finos barriles de roble franceses que brindan al producto un agradable aroma y calidad. 	

5.2.1.2 Branding

Concepto de Marca:

La bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao, se comercializará bajo la marca "Pétillant", palabra francesa que significa burbujeante. Su finalidad es brindar un nombre elegante y sofisticado característica distintiva de la bebida alcohólica presentada, además que brinde confianza de calidad.

Logotipo:

Para el logo, se utilizó una fuente en cursiva la cual demuestre elegancia con un fondo con burbujas propio del espumante y el nombre de su marca, así mismo se colocó la fruta de cacao para resaltar la materia prima distintiva e innovadora de este producto. Se utilizaron los colores blanco, negro y dorado. El color Blanco demuestra pureza y esterilidad, el negro evoca autoridad, elegancia y formalidad; y por último el dorado denota los mensajes del color amarillo los cuales son muy conocidos por captar atención y demostrar alegría, creatividad y entusiasmo.



Figura No. 4: Logotipo

Posicionamiento:

La bebida alcohólica espumante se posicionará como un producto de características diferentes a las de cualquier espumante tradicional, debido al nuevo sabor proveniente de la fruta más reconocida del Ecuador, por su excelente calidad y beneficios saludables. Dirigido al segmento que tengan ingresos medios a altos con un estilo de vida que esté abierto al cambio y le guste lo innovador y con cierta preferencia en los productos nacionales. Este espumante puede ser consumido en celebraciones especiales, como abre bocas o en reuniones ya sean de trabajo, familiares o amistosas. De igual manera, se empleará un logo y empaque llamativos que demuestren elegancia y sofisticación.

5.2.1.3 Etiqueta



Figura No. 5: Etiqueta

El etiquetado debe realizarse de acuerdo a NTE INEN 1933. En el cual se debe incluir:

Nombre del producto (Bebida alcohólica espumante); seguido de la clase respectiva (bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao); marca comercial (Pétillant); identificación del lote, razón social de la empresa (INVICA Cia. Ltda.), contenido neto en unidades del SI (750ML); número de Registro Sanitario; país de origen y lugar de envasado (Industria Ecuatoriana); grado alcohólico del producto (ALC. 12%); norma técnica INEN de referencia (Norma INEN 374); las eternas especificaciones exigidas por ley ("Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Venta prohibida a menores de 18 años") (INEN, 1994) (Ediciones Legales, 2013).

5.2.1.4 Empaque



Figura No. 6: Empaque

El empaque primario consistirá de un envase de vidrio cuyo material sea resistente a la acción del producto y no altere las características del mismo, de 750 ML, color transparente para que se pueda observar el contenido, con corcho y muselet específicos para espumantes. Por otro lado, el empaque secundario será cajas para docenas de botellas de 750 ml con separadores interiores de cartón ondulado para proteger las botellas de rozaduras o impactos entre sí.

5.2.1.5 Soporte

Se brindará dos tipos de soportes, uno para el intermediario y otro para el consumidor. Para el intermediario, en caso de eventualidades o problemas con respecto al producto, como puede ser sellado, etiquetado o contenido, se aceptará cambios o devoluciones. Para el consumidor, se brindará un soporte por medio de redes sociales, como Facebook, donde existirá la opción de calificar el producto y dejar un comentario del mismo. Para la empresa, el soporte es un elemento clave para la fidelización de los clientes, donde su participación, opinión y sugerencias ayuden a Pétiliant a mejorar.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Para determinar el costo de venta, se considera la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, mismos que se detallan en el anexo 6. Adicional, los últimos dos años al no tener producción, no se contarán con costo de producción, explicado con más detalle en el capítulo siete.

(Ver anexo 7)

5.2.2.2 Estrategia de precios

Se aplicará una estrategia de precio basado en el valor para el cliente. Mediante las investigaciones y análisis cuantitativos, se determinó que los consumidores a la hora de elegir una bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao valoran el sabor, la innovación y beneficios saludables. Esta estrategia utiliza las percepciones de valor del cliente como clave para la fijación de precios, es decir primero se evalúa las necesidades del cliente y percepciones de valor y a continuación se establece su precio meta basado en dichas percepciones (Kotler y Armstrong, 2013, p. 258).

Por lo tanto, para determinar el precio de venta de la bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao se utilizó el método Van Westendorp, el cual se basa en cuatro preguntas esenciales realizadas en la investigación

cuantitativa. Mediante este método se determinó que el precio óptimo de mercado sería \$23,25 por una botella de 750 ml.

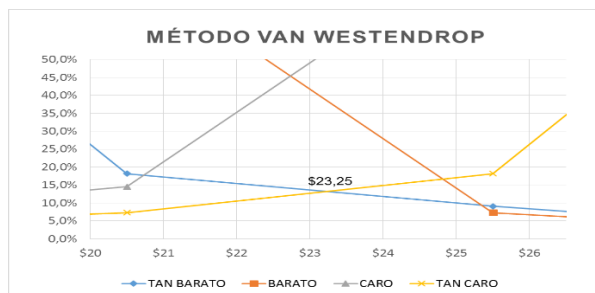


Figura No.7: Método Van Westendorp

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para el plan de negocios presentado se aplicará es la estrategia de fijación de precios por desceme, esta estrategia establece inicialmente un precio alto para un producto nuevo, con el fin de maximizar utilidades (Kotler y Armstrong, 2013, p. 270). Al estar el plan de negocios establecido al segmento medio a alto, se puede fijar un precio alto el cual genere utilidad al proyecto, así mismo su calidad y presentación del producto van acorde a su precio.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia a utilizarse para el ajuste de precios es la fijación de precios promocionales, la cual consiste en reducir temporalmente los precios del producto para así estimular las ventas a corto plazo (Kotler y Armstrong, 2013, p. 274). Esta estrategia está alineada con la investigación cuantitativa, en donde los consumidores mencionaron que preferirían una promoción de segundo a mitad de precio y descuentos.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para el presente plan de negocios, al ser un producto que se especializa en un nicho bien definido, con características que tengan ingresos medios a altos, frecuenten celebraciones especiales, reuniones ya sean de trabajo, familiares o amistosas, que estén abiertos al cambio, les gusten lo innovador y con cierta

preferencia en los productos nacionales; se ha seleccionado la estrategia selectiva, ya que ésta busca estar presente en tiendas especializadas (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009, pp. 375-376). Por lo tanto, los canales de distribución serán cuidadosamente seleccionados con el fin de estar presente en las tiendas, restaurantes y hoteles más elegantes.

5.2.3.2 Puntos de venta

Después de haber obtenido resultados del análisis cuantitativo, se determinó que el 43,64% entre mujeres y hombres tienen preferencia de adquisición o consumo del producto en licorerías y supermercados, seguido del 27,27% en restaurantes y supermercados. Por lo tanto, los puntos de venta serán mediante intermediarios como licorerías (la cigarra, la taberna), restaurantes (vista hermosa, Pavarotti, El ventanal) y hoteles seleccionados (Dann Carlton, Best Western CPlaza Hotel, Hotel Quito), los cuales compran las bebidas alcohólicas y las venden al consumidor final con un porcentaje de ganancia a su preferencia.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Se utilizará una estructura vertical convencional debido a que cada nivel del canal se comportará de manera independiente, como una entidad económica separada que busca maximizar su propia ganancia y donde ningún miembro del canal tiene control sobre los otros (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009, pp. 374-375).

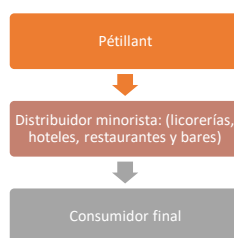


Figura No. 8: Estructura del canal de distribución

5.2.3.4 Tipos de canal

Se utilizará para el plan de negocios un canal indirecto corto que involucrará sólo a minoristas, siendo de esta manera asumida por parte del fabricante la función

de mayorista (Lambin, Galluci & Sicurello, 2009, p. 384). Existe un solo tipo de intermediario (distribuidor minorista) el cual es el que lleva el producto al consumidor final, de modo que puede encontrar el producto tanto en licorerías como en restaurantes y hoteles.

El vendedor será el encargado de la distribución del producto hacia el intermediario, por lo cual se lo contratará con camioneta propia y se le pagará un bono de movilidad.

Tabla No.14: Sueldo vendedor

Vendedor	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
bono mensual por vehiculo propio	\$ 100,00	\$ 103,05	\$ 106,20	\$ 109,45	\$ 112,79
sueldo nominal vendedor	\$ 550,00	\$ 566,81	\$ 584,13	\$ 601,98	\$ 620,37
Gasto sueldos	\$ 698,00	\$ 766,37	\$ 789,58	\$ 813,50	\$ 838,14

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

El plan de negocios, al tener un nuevo producto no conocido por los consumidores, aplicará una estrategia promocional *push*, donde la propia empresa es la que comunica mediante publicidad y promoción a los clientes, llevando (empujando) así el producto al consumidor con el propósito de que lo conozca y lo adquiera.

5.2.4.2 Publicidad

Se utilizará para este plan de negocio una estrategia de *marketing online*, la cual en la última década es la forma más rápida de crecimiento de marketing directo, ya que el uso generalizado del internet tiene un impacto dramático en los consumidores (Kotler y Armstrong, 2013, pp.442-443). La estrategia se desarrollará mediante redes sociales, comunidad *online* donde las personas intercambian punto de vista e información. Como fue determinado en el análisis cuantitativo, el 58,18% de los encuestados escogieron recibir información en redes sociales. Por ello, para promocionar el producto, primero se utilizarán redes sociales como Facebook e Instagram, las cuales generarán ventas y

aumento de nuevas audiencias a bajo costo. Es por ello, que se asignará una inversión de USD \$70,00 dólares mensuales, lo cual estará debidamente contemplado en los gastos de marketing en el estado de resultados.

En segundo lugar, se realizará una página web la cual ayudará al cliente final y al intermediario conocer de la marca, misión, visión, contactos y el producto, donde se detallará los atributos más importantes de la bebida alcohólica promocionada, consejos y recomendaciones de consumo. Para ello, se asignará una inversión de \$450, los cuales se encuentran debidamente asignados en los gastos pre-operacionales.

Tabla No. 15: Proyección gasto publicidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gasto Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 840,00	\$ 865,66	\$ 892,11	\$ 919,36	\$ 947,45

5.2.4.3 Promoción de ventas

Promoción al consumidor:

-Segundo a mitad de precio y descuentos: Como se determinó en el análisis cuantitativo el 34,5% prefiere una promoción de descuentos. Este tipo de promociones se realizarán en meses de alto volumen de ventas como es navidad (diciembre), San Valentín (febrero) y en julio (fecha de graduaciones en muchos colegios y universidades), con un descuento del 25%.

-Incentivos a intermediarios: Se dará un incentivo a estos intermediarios de docena de quince, donde paguen por doce botellas y lleven quince, es decir tienen 3 botellas gratis por cada docena que compren, con el fin de que exista un mayor volumen de venta. Así mismo, se aplicarán descuentos especiales a aquellos que cancelen a tiempo y los primeros siete días del mes.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Participación en eventos: Se participará en “*Wine and Beer Fest*”, festival que se realiza aproximadamente cada 6 meses en “La Quinta de San Luis” Lumbisiquito. Se entregará a todos los asistentes del evento una degustación gratuita, a cambio, los consumidores conocerán la marca y ésta ganará prestigio al

participar en eventos en los cuales participan vinos de cava de alto precio y calidad como Concha y Toro, gato negro, casillero del diablo, Lancers, Henkell, etc. Así mismo, en estos eventos se venderá el producto con un porcentaje de descuento único del evento el cual atraerá volumen en venta. Los requisitos para participar en el evento son, estar registrado en el SRI, contar con un RUC y obtener un certificado del SRI para vender en eventos el cual no tiene ningún costo y se demora una hora en obtenerlo. Así mismo, el costo por participar en el evento varía dependiendo del stand, en promedio un stand para vinos el cual incluye mesa de degustación y letrero con el nombre de la marca esta entre los USD\$400 dólares.

Tabla No. 16: Proyección gasto de relaciones públicas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Gastos relaciones públicas	\$ -	\$ -	\$ 800,00	\$ 824,44	\$ 849,63	\$ 875,58	\$ 902,33

5.2.4.5 Fuerza de ventas

Al venderse a intermediarios y no al consumidor final no se cuenta con fuerza de ventas, como lo especifica Lambin en el capítulo 16 *Decisiones de comunicación* (p.443, 2014), la mejor opción es la venta por medio de comunicación impersonal, obtenida a través de la publicidad masiva. Sin embargo, para captar intermediarios como hoteles, restaurantes y bares se contará con un vendedor el cual estará lo suficiente capacitado para convencer de poner “Petillant” en su menú o carta de bebidas alcohólicas.

5.2.4.6 Marketing Directo

Método de marketing que consiste en mantener al cliente cerca mediante una comunicación constante (Kotler y Amstrong, 2013, pp. 423-426). Por ende, el proyecto mediante su página de Facebook se mantendrá en comunicación constante con los consumidores, aclarando dudas, inquietudes y atención post venta, con el fin de afianzar la relación cliente-marca.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La empresa “INVICA Cía. Ltda.” está enfocada en la producción y comercialización de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao, constituida para obtener rentabilidad y satisfacer las necesidades de consumidores de bebidas alcohólicas, utilizando recursos humanos idóneos, innovación y renovación constante, y tecnología adecuada; gestionando así, el cuidado con el medio ambiente y velando por la calidad y eficiencia de nuestro producto y el compromiso con la sociedad, con el fin de ser reconocida como una de las mejores en su giro de negocio.

6.1.2 Visión

Para el 2030, ser líder a nivel ciudad Quito por las buenas prácticas, calidad de productos y por nuestros procesos socialmente responsables. Logrando así, ser la empresa productora de bebidas alcohólicas espumantes a base de fruta de cacao más reconocida y rentable.

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano plazo:

- Aumentar la participación Petillan en el mercado licorero y de restaurantes, hoteles y bares en un 27% para el quinto año con respecto al primer año de venta.
- Alcanzar una producción constante eficiente sin accidentes de trabajo del 85% para el segundo año de producción.
- Capacitar al 80% de los empleados del área de producción, en los dos primeros años, en canto a normas ISO 2200, ISO 9000 e ISO 9001 con el fin de mejorar la calidad y reducir desperdicios.
- Obtener una mejora del 50% de clientes satisfechos para el quinto año.

Largo Plazo:

- Aumentar las ventas en al menos un 70% para el séptimo año, con respecto al primer año de venta.
- Lograr una rentabilidad sobre activos de al menos 30% para el séptimo año.
- Conseguir el certificado de sello de calidad INEN para el sexto año con el fin de ser más competitivos.

6.2 Plan de Operaciones

La planta de operaciones tendrá lugar en el sector Carcelén de la ciudad de Quito, el cual presenta 550 m² de construcción mismo que está distribuido en patio de maniobras, bodega, 12 parqueaderos para los trabajadores, 3 baños y oficina amplia para el área administrativa y gerencial. El arriendo es de USD\$ 1.545 dólares al mes.

6.2.1 Proceso de producción

El producto, al tener dos años de reposo, tendrá un proceso de producción en dos etapas anuales, enero y julio, y al durar el plan de negocios siete años durante los últimos dos años del proyecto no se producirá ya que saldrían terminados después de los siete años del proyecto. El análisis de costos, número de personas requeridas e infraestructura del proceso de producción se encuentra en el anexo 8.

(Ver anexo 8)

Compra de materia prima:

Los primeros años el gerente general será el encargado de comprar la materia prima directa como, el mucílago de cacao, correctores, clarificantes, etc. Y la materia prima indirecta como son corchos, muselet, botellas, etiquetas y cajas de cartón para la distribución, todo ello dependiendo de las proyecciones de ventas. A partir del tercer año el encargado será el Jefe Comercial. (Duración: 1 día)

Recepción de materia prima:

El bodeguero es el encargado de recibir la materia prima, verificar su calidad, que se encuentre completa y en condiciones óptimas, a partir del tercer año, el Jefe Comercial será el encargado junto al bodeguero. (Duración: No más de 5 días)

Selección:

Se realiza una selección adecuada de la materia prima, por parte del bodeguero y a partir del tercer año junto al jefe comercial, verificando la condición de la fruta, así como también que cumpla con los estándares de calidad. (Duración: 8 horas)

Preparación de la fruta (mosto):

Los operarios se encargarán de sacar el mucílago de las cámaras frías y agregar en las licuadoras industriales el mucílago pesándolo con las balanzas electrónicas, se adiciona el metabisulfito para que no se oxide y se mantenga con un PH entre 3 y 4, ácido tartárico para corregir la acidez. Todo este proceso será guiado y controlado por el inspector de calidad. Se emite una hoja de control de calidad. (2 Horas)

Fermentación:

Se coloca el mosto en los barriles de roble francés, por parte de los operarios con supervisión del inspector de calidad, y reposan alrededor de dos años. El producto es controlado por parte del inspector de calidad cada semana con ayuda del espectrofotómetro. Se emite una hoja de control de calidad. (Duración: 2 años)

Trasiego:

Un operario, mediante bombas de trasiego, las cuales sirven para separar del vino materias solidas que se depositan al fondo de las barricas durante la fermentación, es el encargado de depositar el producto en tanques de acero inoxidable. (Duración: 8 horas)

Clarificado:

El inspector de calidad es el encargado de analizar el producto y añadir las dosis de bentonita, la cual limpia el vino eliminando levadura y pulpa residual, aclara y elimina proteínas, y ácido cítrico si es necesario, como antioxidante. Se emite una hoja de control de calidad. (Duración: 1 hora)

Llenado y gasificado:

En la maquina Gasificadora y taponadora, uno de los operarios, mediante la supervisión y guía del jefe de producción, será encargado de operar la máquina para el llenado y gasificación del producto. Rápidamente, el producto pasa a la máquina de taponado la cual coloca el corcho y muselet. (Duración: 1 día)

Etiquetado:

El producto pasa a la máquina de etiquetado bajo la supervisión del segundo operario. Se emitirá un documento de aprobación o rechazo de lote de producción, si es rechazado, éste regresará al proceso de etiquetado y no pasará al almacenado. (Duración: 4 horas)

Almacenado:

El producto se lo coloca en cartones los cuales cuestan USD\$0,50 dólares la unidad y caben 12 botellas de 750 ml, siendo el costo de USD\$0,04 dólares por botella de 750 ml. Éste es enviado mediante un sistema de codificación para inventario a bodega. Este proceso está a cargo el bodeguero llevando un registro de inventario mediante códigos. (Duración: 5 horas)

Orden de pedido de intermediario:

El intermediario realiza el pedido del producto, mediante una nota de pedido, y el vendedor aprueba la orden de pedido la cual se dirige a contabilidad y bodega. (Duración: 1 hora)

Carga de producto al vehículo repartidor:

El vendedor junto con el bodeguero son los encargados de trasladar el producto al vehículo repartidor del vendedor, emitiendo una nota de envío por parte del bodeguero y aceptada por parte del vendedor. (Duración: 1 hora)

Entrega de producto en bodega de acopio del intermediario:

El vendedor es el encargado de llevar al intermediario el producto, donde en caso de ser aceptado el pedido se realizará el cobro y emisión de factura, caso contrario se emitirá una ficha de devolución de productos inconformes y se regresará el pedido a bodega para su continuo reconocimiento. (Duración: 5 horas)

6.2.2 Cadena de valor

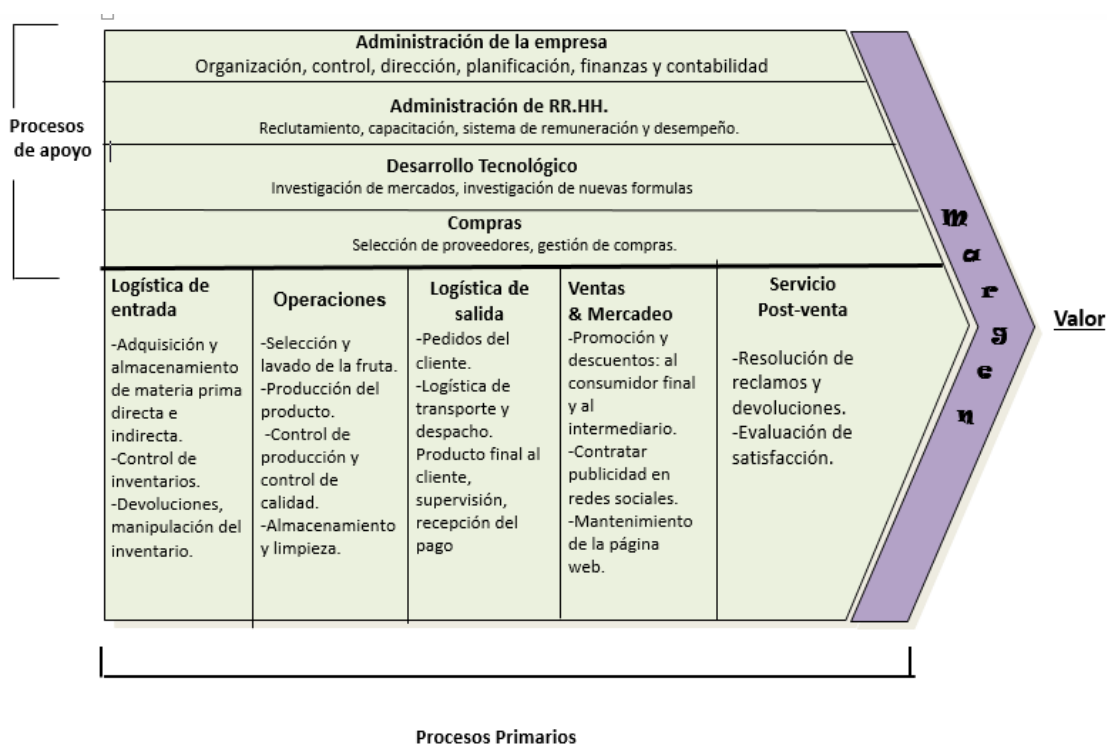


Figura No. 9: Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa describe las actividades del plan de negocios generando valor al producto final. En la logística de entrada la empresa adquirirá valor en la compra de materia prima al proveedor "Finca Armel" el cual brindará un mucilago limpio, de un cacao de calidad y de forma gratuita.

En el área operativa, el personal cuidara de cada etapa del proceso con el fin de ofrecer un producto de la mejor calidad y con la menor cantidad de desperdicios y reprocesos posibles, así como también maquinaria de punta. Se destaca en esta etapa el inspector de calidad, muy bien calificado con gran experiencia en vinos, el cual pueda gestionar la etapa de producción de la mejor manera con el fin de obtener un vino de calidad. Así mismo los barriles franceses los cuales aportan amplios aromas al vino obteniendo una fermentación ideal.

La logística de salida, involucra el seguimiento al canal de distribución la cual genera valor manteniendo una constante y adecuada interacción con los intermediarios, la logística de transporte la cual lleva el producto con los mejores

estándares de cuidado que garanticen la integridad del producto. En este proceso se destaca el bodeguero vinícola el cual mantiene un efectivo y eficaz sistema de inventario y almacenamiento con el fin de agilizar el proceso de logística de salida.

Se dará a conocer la marca por medio de redes sociales oficiales de la empresa (Facebook e Instagram) y su página web. Además, atender a los comentarios, sugerencias y calificaciones por parte del consumidor, así como también descuento a intermediarios y clientes finales.

El valor que la empresa ofrece a los clientes finales se evidencia en el servicio post venta el cual cuenta con políticas claras de devoluciones y está atento a todos los reclamos y evaluaciones. Para el intermediario, en caso de eventualidades o problemas con respecto al producto, se aceptará cambios o devoluciones, para el consumidor se brindará un soporte por medio de redes sociales, como Facebook, donde existirá la opción de calificar el producto y dejar un comentario del miso.

6.2.3 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo muestra de manera gráfica el proceso de producción anteriormente descrito. (Ver anexo 9)

6.2.4 Mapa de procesos

Las interrelaciones entre las actividades, recursos y procesos del plan de negocios de mostrará de forma gráfica en el mapa de procesos. (Ver anexo 10)

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa establecida en el plan de negocios se constituirá como compañía de responsabilidad limitada. Sujetándose a lo determinado por el artículo 92 de la ley de compañías, su razón social irá acompañada de “compañía Limitada” o su contracción: “INVICA Cía. Ltda.”. Se compondrá de mínimo dos socios que

tendrán únicamente responsabilidad hasta el valor de sus aportes individuales. El capital mínimo para constituir la compañía es de \$400 dólares americanos.

En cuanto a la industria, de las catorce empresas registradas en la Súper de Compañías cinco poseen una estructura legal de Compañías limitadas y el resto de Sociedad Anónima. Si bien, la mayoría de empresas dentro de la industria poseen una estructura legal de Sociedad Anónima, para el plan de negocio se ha decidido tener una estructura legal de compañía limitada debido al capital mínimo requerido.

6.3.2 Diseño organizacional

Tendrá un tipo de organigrama vertical según su presentación, “la cual presenta unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada” (Franklin, 2009, p.128). Así mismo presentará una departamentalización funcional, la cual agrupa los puestos de trabajo por función, de modo que tendrá mayor eficiencia al agrupar especialidades semejantes, personas con habilidades, conocimientos y orientaciones similares y mayor coordinación dentro del área funcional (Robbins, Coulter, 2014, p. 335).

6.3.2.2 Organigrama

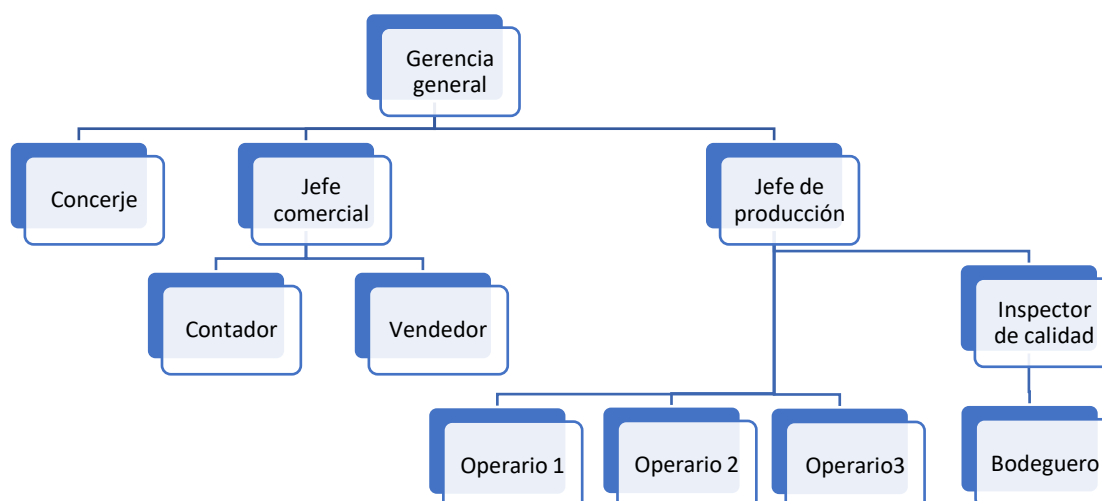


Figura No. 10: Organigrama

Gerencia:

Tabla No. 17: Funciones y requisitos Gerencia

Cargo	Gerente General				
Requisitos					
Estudios	Tercer nivel Administración/ Finanzas	Contratación	Primer año del proyecto	Experiencia	3 años
Funciones					
Encargado de planificar, controlar, dirigir, coordinar, analizar y el trabajo de la empresa, así como también del área administrativa como de producción					
Realizar las actividades de recursos humanos, los primeros dos años al no contar con empleados del área administrativa deberá realizar algunas de sus funciones que sean necesarias en esos momentos.					
Realizar, calcular y analizar actividades financieras para la toma de decisiones, analizar y solucionar problemas de la empresa.					

Área Administrativa:

Tabla No. 18: Funciones y requisitos área administrativa

Cargo	Jefe Comercial				
Requisitos					
Estudios	Tercer nivel Administración/marketing	Contratación	Tercer año del proyecto	Experiencia	2 años
Funciones					
Encargado de elaborar el presupuesto comercial, gestionar pedidos de materia prima directa e indirecta con respecto a las ventas y del cumplimiento de objetivos comerciales impuestos por gerencia.					
Control, apoyo y soporte al vendedor y al contador.					
Manejo de devoluciones por parte del cliente, manejo del mercadeo (marketing y publicidad) de la empresa, análisis del					
Cargo	Vendedor				
Requisitos					
Estudios	Tecnología o tercer nivel Administración	Contratación	Tercer año del proyecto	Experiencia	1 año
Funciones					
Encargado de crear cartera de clientes potenciales y del manejo de cartera de clientes (intermediarios) activos.					
Organizar citas y visitas telefónicas y personales, y cumplir metas y objetivos impuestos por la gerencia.					
Debe contar con vehículo propio y licencia para realizar la logística y entrega de los productos a intermediarios, así mismo realizará la mensajería de la empresa.					
Cargo	Contador				
Requisitos					
Estudios	Tecnología o tercer nivel en contabilidad	Contratación	Tercer año del proyecto	Experiencia	1 año
Funciones					
Manejar los registros, sistemas y presupuestos financieros y documentar informes financieros como: revisar libros contables, analizar ganancias y gastos.					
Elaboración de balance de libros financieros, redactar informes sobre el estado financiero de sus clientes y verificar los datos fiscales de las facturas recibidas.					
llevar a cabo el registro de movimientos y pagos de los proveedores, mantiene actualizadas las cuentas por pagar y detallar todos los movimientos contables, elaborar comprobantes diarios y registrar oportunamente la información necesaria para obtener los estados financieros actualizados de la empresa.					
Cargo	Concejero				
Requisitos					
Estudios	Bachiller	Contratación	Primer año del proyecto	Experiencia	1 año
Funciones					
Será el encargado de la mensajería de la empresa.					
Efectuar un control de ingresos de vehículos y personas a las instalaciones.					
Encargado de la limpieza y mantenimiento de las oficinas, planta de producción, baños y exteriores de las instalaciones.					

Área de Producción:

Tabla No. 19: Funciones y requisitos área de producción

Cargo		Jefe de producción			
Requisitos					
Estudios	Tercer nivel Ing. Industrial	Contratación	Honorarios cada seis meses	Experiencia	2 años
Funciones					
Planificar, organizar, dirigir y controlar los programas de fabricación, con el fin de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, todo implantando programas de mejora continua.					
Liderar y motivar el equipo de planta, implantar y ejecuta las políticas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.					
Supervisar y controlar la capacidad productiva y mantenimiento de las maquinas y controlar el aprovisionamiento de primeras materias y controlar la seguridad industrial.					
Cargo		Inspector de calidad			
Requisitos					
Estudios	Tercer nivel Ing. en alimentos/ Enologo	Contratación	Honorarios cada seis meses	Experiencia	2 años
Funciones					
Colaborar en diversas decisiones sobre el proceso de producción, asegurar unas buenas condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones.					
Controlar el cumplimiento de todas las disposiciones legales, gestionar el control de calidad de las materias primas.					
Controlar y supervisión de la obtención de mostos, liderar la fermentación de los mostos para la obtención del producto y gestionar y supervisar los trabajos de bodega: limpieza, conservación, clarificación, etc.					
Cargo		Bodeguero			
Requisitos					
Estudios	Bachiller	Contratación	Primer año del proyecto	Experiencia	1 año
Funciones					
Encargado de controlar la materia prima y preparar las instalaciones y la maquinaria de bodega, archivar y empacar en orden los pedidos del día mediante el sistema de inventario PEPS.					
Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código, encargado de la limpieza de la bodega (estanterías, piso e insumos).					
Control, organización y gestión del inventario, encargado de la logística y despacho del producto terminado y recepción y control de devoluciones del cliente.					
Cargo		Operarios (3)			
Requisitos					
Estudios	Bachiller	Contratación	Honorarios cada seis meses	Experiencia	1 año
Funciones					
Encargados de la selección, limpieza y separación de la materia prima y transformación de fruta a pulpa mediante el licuado.					
Encargados de la colocación de la pulpa en barriles junto a ingredientes para la fermentación acorde a las recomendaciones del inspector de calidad y realización de proceso de trasiego por medio de bombas.					
Encargados a embotellar y gasificar el producto mediante maquina gasificadora y llenadora y taponar y etiquetar las botellas para su distribución y limpieza de barriles y maquinaria.					

Las empresas de la industria no cuentan con información disponible al público; por lo que se comparó según el gasto de sueldos. Según datos de la Súper de Compañías la empresa VINDISPRO S.A. con ingresos de USD \$542.179,40 dólares similares a las que se espera tener en el negocio al tercer año de operación, cuenta con gastos de sueldos de USD \$48.587,20 semejante al que se espera tener en la empresa del plan de negocios con gastos de sueldos y salarios que incluyen a todos los trabajadores antes mencionados de USD \$50.418,71, por lo tanto se podría decir que las empresas de la industria poseen un número de trabajadores semejante.

CAPÍTULO VII

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera presentada a continuación es proyectada a siete años, esto debido, a que los dos primeros años el producto se encuentra en reposo como inventario en productos en proceso y no se obtienen ingresos durante ese tiempo, a partir del tercer año la empresa comienza sus operaciones normales.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Ingresos

Los ingresos provendrán de la venta de la bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao “Petillant”. Para su proyección, se procedió a determinar la capacidad de producción que posee la empresa, mediante la demanda que posee el producto (1.677 botellas mensuales) obtenidas del mercado meta, sin embargo, se consideró el 55% del mercado objetivo con el fin de obtener un dato más real siendo de (923 botellas mensuales), y la capacidad de atención de las maquinarias (58.666,67 botellas mensuales) la cual supera a las cantidades proyectadas para la venta. (Ver anexo 11)

Para proyectar las cantidades para la venta, se utilizó una tasa de crecimiento promedio de los ingresos de la industria de los últimos nueve años recuperados del SRI (2019), obteniendo así, un crecimiento mensual para el primer año de 1,1% y para los siguientes años de 1,0%. Se utilizó el precio de USD \$23,25 dólares determinado mediante el modelo de Van Westendorp y se aplicó el 25% de descuento en los meses mencionados en el apartado de marketing mix. Se incrementó este precio con la tasa de inflación promedio anual de 3,05% recuperado de la INEN, la misma que fue utilizada para el incremento de precio de los costos y gastos. (Ver anexo 12)

7.1.2 Costos

Se tomó como dato principal la materia prima directa e indirecta requerida para la producción de una botella de 750 ml, con el fin de poder determinar el costo

de producción unitario y el costo de productos vendidos. Se calculó los costos indirectos de fabricación como son agua, luz y mantenimiento y reparaciones; los costos de depreciación provenientes de la maquinaria y la mano de obra directa (operarios) e indirecta (jefe de planta, bodeguero e inspector de calidad). (Ver anexo13)

Las políticas de inventarios de materias primas serán del 0%, como efecto a la producción semestral, todo lo que se compra se produce con el fin de no tener inventario que se pueda dañar para la próxima producción. Para el inventario de productos terminados será un 30% de las ventas de los próximos seis meses, esto con el fin de poder atender de manera rápida e inmediata pedidos extras de los clientes que se puedan presentar en el semestre hasta que salga la nueva producción. Al tener en reposo la bebida alcohólica durante dos años se contará con el 100% de inventario de productos en proceso.

7.1.3 Gastos

La estructura de gastos, fueron determinados mediante gastos administrativos y gastos sueldos, siendo aquellos que no tienen relación con el proceso productivo de la empresa. Entre éstos están, arriendo, teléfono, internet, suministros de oficina y limpieza, publicidad, relaciones públicas, capacitación, software, sistemas de seguridad y gastos pre-operacionales provenientes de gastos de constitución y creación página web. (Ver anexo 13)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial que requiere el proyecto es de USD \$313.891,33 dólares, la cual está compuesta por inversiones en propiedad planta y equipo necesario para el funcionamiento de la empresa como maquinaria, muebles y enseres y equipos de computación, explicados anteriormente; y el capital de trabajo. La empresa requiere de una inversión de PPE o también conocido como activos fijos de USD \$52.020,18 dólares de los cuales USD \$49.531,18 dólares son de maquinaria como licuadoras industriales, barriles de roble, espectrofotómetro,

bombas de trasiego, etc.; USD \$640 de muebles y enseres, provenientes de sillas y escritorios y por último USD \$1.849,00 en equipos de cómputo como computadoras e impresoras. (Ver anexo 14 y 15)

7.2.2 Capital de trabajo

El proyecto actualmente analizado, requiere de un capital de trabajo inicial de USD \$261.871,15 dólares calculado mediante el método del déficit acumulado máximo, el cual utiliza el saldo final del estado de flujo de efectivo, donde inicialmente presenta saldos negativos, determinando la necesidad de efectivo que tiene el proyecto hasta que genere recursos propios por su misma gestión, su máximo valor negativo es el valor del capital de trabajo inicial. (Muñoz, 2014, p.130)

7.2.3 Estructura de capital

El plan de negocios, será financiado en 50% con capital propio que corresponde a USD \$156.945,67 dólares y el 50% restante a través de un crédito a un plazo de 5 años, a partir del segundo año de operación del proyecto, de USD \$156.945,67 dólares por medio de la Corporación Financiera Nacional “CFN” aplicado al apoyo productivo y financiero para el capital de trabajo destinado a PYMES con una tasa efectiva anual de 10,4165% reajutable mensualmente en función a la tasa pasiva referencial publicada por el Banco Central del Ecuador “BCE” y pagos de cuotas mensuales de USD \$ 3.366,89 dólares.

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

7.3.1 Estado de resultados

Es un estado financiero donde se puede observar el desempeño durante un período específico respecto a los ingresos, gastos y utilidad de la compañía (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 23). Se puede determinar que la empresa del plan de negocios presenta utilidad neta positiva a partir del tercer año cuando comienzan las ventas, esto debido a que los crecimientos de los ingresos

superan el crecimiento de los gastos y la reducción de costos de producción, registrando así una utilidad neta de USD \$77.743,12 dólares para el tercer año y USD \$232.242,73 dólares para el séptimo año. De esta manera la empresa obtiene un margen neto de 28,58% para el tercer año y 46,76% para el último año. (Ver anexo 16)

7.3.2 Estado de situación financiera

Se puede observar que el proyecto tendrá crecimiento en los activos totales con USD \$216.548,60 dólares en el año uno y USD \$688.513,81 dólares en el año siete, esto debido principalmente al crecimiento de las ventas registradas en el estado de resultados, las cuales se ven reflejadas en las cuentas por cobrar y efectivo, así como también, respecto a los activos no corrientes, donde se ha invertido en PPE mismo que crece con respecto a la necesidad del negocio, requiriendo una reinversión en el año tres y la cual cuenta con su respectiva depreciación. Los pasivos cuentan con una disminución progresiva pasando de USD \$157.349,47 dólares al primer año y USD \$9.767,92 dólares para el último año a razón de que su deuda a largo plazo se va amortizando. Finalmente, el patrimonio de los socios igualmente aumenta de USD \$ 59.199,12 dólares en el año uno a USD \$678.745,89 dólares en el último año debido a las utilidades retenidas, las cuales serán reinvertidas en el plan de negocios siendo una política de los socios no repartir dividendos durante los primeros cinco años de utilidad positiva. (Ver anexo 17)

Las políticas de cuentas por cobrar, son el 100% al final del mes, aproximadamente 30 días, esto debido a que a los intermediarios utilizan la política de pago contra venta, una vez ellos hayan vendido el producto realizan el pago a fin de mes. Y las políticas de cuentas por pagar igualmente serán de 100% a final del mes.

7.3.3 Estado de Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo fue calculado mediante el método indirecto, donde la utilidad neta se ajusta debido a los ingresos y gastos que no involucran flujo

de efectivo. (Hertenstein, Bruns, 1998, p. 3) El plan de negocios presentado genera efectivo desde el primer año de operación con tendencia creciente, lo cual nos indica que se cuenta con la liquidez necesaria para que el proyecto opere. Aunque el flujo operativo es negativo en los primeros años, los siguientes son positivo a razón del incremento de la utilidad y la disminución de cuentas por cobrar, demostrando ser una compañía sana y en crecimiento. En la sección de actividades de Inversión se observa la adquisición de propiedad planta y equipo e intangibles por la empresa para su funcionamiento, generando flujos negativos ya que la empresa invierte en ampliación de la capacidad instalada en el tercer año. En la sección de flujo de financiamiento se muestra que la empresa al tener grandes inversiones requiere de financiamiento mediante la emisión de deuda. Este flujo es utilizado para el cálculo del capital de trabajo. (Ver anexo 18)

7.3.4 Estado de Flujo de caja

Mediante el flujo de caja del proyecto se logró calcular las inversiones y beneficios necesarios por el proyecto. El año cero se muestra con signo negativo representando la inversión inicial, a partir del tercer año se cuenta con flujos del proyecto positivos, con tendencia creciente los siguientes años, provenientes de la variación del flujo operacional, variación del capital de trabajo y gastos de capital. Cabe recalcar que este flujo de caja no considera el financiamiento por parte de los inversionistas. (Ver anexo 19)

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

En este flujo se puede determinar los recursos financieros que deben aportar los inversionistas en el negocio, así como también los beneficios que obtendrán. Por ende, se incluye el flujo de caja del proyecto, el préstamo adquirido, los pagos de capital e interés y el escudo fiscal, es por ello que el año cero y segundo año son negativos, ya que en el año cero se realizan inversiones y gastos reflejados en el flujo del proyecto y en el segundo se genera la deuda. (Ver anexo 20)

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para la tasa de descuento, primeramente se calcula el CAPM (20,96%) para cuyo cálculo se utilizó la tasa libre de riesgo actual (1,73%) proveniente de los bonos de Estados Unidos recuperado de la página Yahoo Finance; la beta desapalancada (1,03) se recuperó de la industria de bebidas alcohólicas obtenido de la página de Damodaran, apalancada con la tasa impositiva y la razón deuda/capital; la prima de riesgo (6,26%), de Damodaran, para cuyo cálculo se restó el rendimiento histórico promedio del mercado de 11,36% menos la tasa libre de riesgo histórica de 5,10%, estos datos históricos son un promedio de 1928 hasta 2018; y el riesgo país (8,67%) recuperado del Banco Central del Ecuador. La razón deuda/ capital es de 1,00 al ser 50% deuda y 50% capital, y el escudo fiscal el cual es del 36,25 provenientes de la tasa de impuestos y participación de trabajadores y finalmente se usa el costo de la deuda actual de 10,4165%, explicado anteriormente, obteniendo así un WACC de 15,36%. (Ver anexo 21 y 22)

7.4.3 Criterios de valoración

Mediante los datos del flujo de caja del proyecto y del inversionista descontados a valor presente se determinó el VAN, el cual es positivo para ambos casos, USD \$526.323,60 dólares el del proyecto y USD \$329.306,88 dólares el del inversionista indicándonos que se acepta el plan de negocios al ser mayor a cero. La TIR del proyecto es del 39% resultando favorable, demostrando que el proyecto es viable, así como también la del inversionista de 46%. El índice de rentabilidad nos indica que por cada dólar invertido en el proyecto se recibe USD \$4,35 dólares y por cada dólar que pone en el proyecto el inversionista recibe USD \$3,10 dólares, demostrando ser un proyecto bastante rentable. Y Por último el plan de negocios cuenta con un periodo de recuperación del proyecto, a partir del cual, tendrá ganancias de cuatro años cuatro meses y para el inversionista de cuatro años dos meses, para una vida el proyecto de siete años, el cual resulta igualmente favorable. (Ver anexo 23)

7.5 Indicadores financieros

Los índices de liquidez miden la capacidad de pago a corto plazo y para ello se calculó la razón circulante, obteniendo en promedio 101,42, es decir, por cada dólar de deuda corriente la empresa tiene USD \$101,42 dólares para cubrirla, siendo ésta muy alta comparada con la industria de 0,81, lo cual nos indica que posee un exceso de liquidez poco productivo, por lo que se recomienda repartir dividendos e invertir en reinversión en PPE para mejorar el índice de liquidez.

Las Razones de apalancamiento miden el grado en que los activos han sido financiados, en cuanto a la razón deuda capital promedio que posee la empresa es de 0,93 por encima al de la industria de 0,30, lo cual nos indica que los propietarios financian la empresa en igual medida que los acreedores, así mismo el grado de apalancamiento de la empresa es de 1,93 superior al de la industria con 1,30, por lo tanto se tiene un mayor grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros, recomendando mantenerse así.

Los índices de actividad evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos que dispone. El período de cuentas por cobrar promedio de la empresa es de 18 días muy semejante al de la industria que es de 21 días, este es muy bueno ya que los clientes pagan sus créditos en menos de un mes. La empresa no posee cuentas por pagar ya que, al tener una producción semestral, se paga a proveedores todo a final del mismo mes, sin embargo, la industria se demora 84 días en cancelar sus cuentas por pagar, por lo cual el plan de negocio está por encima de la industria en cuanto a actividad, recomendando mantenerse.

Las razones de rentabilidad permiten analizar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. El margen bruto que posee la empresa es de 61% superior al de la industria con 45%, lo cual nos indica que la empresa posee una gran rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas. Algunos indicadores no se pudieron comparar debido a que la instruíta no ha presentado esos datos. (Ver anexo 24)

CAPÍTULO VIII

8 CONCLUSIONES GENERALES

A través del análisis interno, externo y del cliente se pudo demostrar que existe una oportunidad de negocio encontrada en el proyecto. Como fue mencionado anteriormente, el Ecuador requiere de mayor inversión y aporte de nuevos negocios en la industria de bebidas fermentadas, existiendo tan solo cuatro empresas dedicadas a esta industria en la ciudad de Quito.

Se debe recalcar, que el plan de negocios se encuentra en un país con fruta de primera calidad, existiendo una gran oportunidad que se debe aprovechar y así dar valor agregado a la misma. Además, los proveedores de la fruta como de químicos y maquinaria que presenta el proyecto poseen un poder de negociación bajo, demostrando así, que el negocio no tendrá dificultades al momento de adquirir insumos.

El Ecuador al ser el segundo país de toda Latinoamérica con mayor cantidad de consumidores de bebidas alcohólicas, genera una gran ventaja para el proyecto, contando así con una gran aceptación del producto por parte de los encuestados del 18,18% consumiendo una botella de 750 ml una vez al mes, los cuales aseguraron que se cambiarían a este nuevo producto principalmente por la innovación, la fruta, beneficios saludables y por ser un producto nacional.

El plan de negocio tendrá como producto a “Pétillant” una bebida alcohólica espumante con características diferentes a las de cualquier espumante tradicional, con un precio al público de \$23,25. Trabjará mediante intermediarios minoristas que harán llegar el producto al consumidor final. Así mismo, se promocionará mediante redes sociales y participación en eventos abiertos al público.

La producción del producto demora dos años al requerir estar ese tiempo en reposo, es por ello que se realizará producciones en grandes cantidades cada seis meses con el fin de economizar costos.

Se han planteado estrategias, procesos y estructuras diversas que ayuden a la viabilidad del proyecto, y se aten a la realidad del negocio y la industria con el fin de garantizar un plan de negocios eficaz, eficiente y coherente en el tiempo.

Finalmente, se pudo comprobar la viabilidad del proyecto, a partir de una utilidad positiva a partir del tercer año del proyecto, siendo también el primer año de ventas debido a los dos años de reposo del producto. Un VAN positivo, una TIR alta a la cual se recupera la inversión inicial del proyecto y un período de recuperación corto. Además, se puede agregar que cuenta con muy buenos índices, si bien presenta un muy alto índice de liquidez que puede ser poco productivo, presenta razones de endeudamiento, actividad y rentabilidad mejores que la industria, demostrando que el proyecto se desenvuelve de manera exitosa, siendo estos criterios e indicadores altamente favorables.

REFERENCIAS

- Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Recuperado el 11/04/2019 de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- América Economía. (2013). *El vino gana adeptos, pero frena su crecimiento en algunos países de la región*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-vino-gana-adeptos-pero-la-vez-frena-su-crecimiento-en-algunos-paises-de-la-re>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2011). *Ley orgánica de Regulación y control del Poder de Mercado*. Recuperado el 07/04/2019 en <http://www.asambleanacional.gob.ec>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2017). *Ley orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera*. Recuperado el 07/04/2019 en <https://taxstrategy.com.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ley-Org%C3%A1nica-para-la-reactivaci%C3%B3n-de-la-econom%C3%ADa-fortalecimiento-de-la-dolarizaci%C3%B3n-y-modernizaci%C3%B3n-de-la-gesti%C3%B3n-financiera-RO-150-1.pdf>
- Banco Central Del Ecuador. (2019). *Estadísticas, PIB*. Recuperado el 13 de abril del 2019 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central Del Ecuador. (2019). *Estadísticas, Tasa de empleo*. Recuperado el 26 de enero del 2020 de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- Banco Central Del Ecuador. (2019). *Estadísticas, tasas de interés activas efectivas referenciales y máximas vigentes por segmentación de la*

- cartera (desde agosto 2015)*. Recuperado el 13 de abril del 2019 de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Mundial. (2019). *Tiempo necesario para iniciar un negocio (días)*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS>
- Damodaran. (2019). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado el 13/04/2019 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html
- Ecuador en Cifras. (s.f). *Los datos estadísticos sobre el consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2019). *Excel de población de 5 y más años por uso de internet en los 6 últimos meses, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/?s=internet>
- Ediciones legales. (2013). *Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados*. Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/040-REGLAMENTO-PARA-LA-AUTORIZACION-Y-CONTROL-DE-LA-PUBLICIDAD-Y-PROMOCION-ALIMENTOS.pdf>
- FeedBack Networks. (2013). *Calcular la muestra correcta*. Recuperado el 07 de julio de 2019 de: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
- Fortaleza del Valle. (2019). *Ecuador tiene dos tipos de cacao*. Recuperado el 13/04/2019 de: <https://fortalezadelvalle.org/ecuador-tiene-dos-tipos-de-cacao/>
- Franklin, Enrique. (2009). *Organización de empresas*. México DF, México: Mc Graw Hill.

- Hertenstein, Bruns. (1998). *Estado de flujo de efectivo: tres ejemplos*. Harvard business school.
- INEC. (S.F). *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. Recuperado el 09 de junio de 2019 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 09 de junio de 2019 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 09 de junio de 2019 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 04 de abril del 2019 de: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- INEC. (2014). *Consumo de alcohol en Ecuador*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/images/cms/Septimodia/2017/Noviembre/12-11-17/12-11-17-alcoholismo.jpg?1510443796741>
- INEC. (2019). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 20 de abr. de 19 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf
- INEN. (1994). *NTE INEN 1933 requisitos bebidas alcohólicas*. Recuperado el 10 de noviembre del 2019 de: <https://archive.org/stream/ec.nte.1933.1994#page/n7/mode/2up>
- INEN. (2018). *La "cultura" de ingesta de alcohol puso al país entre los más bebedores*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de:

- https://www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_EITelegrafo/EdicionImpres a/2018/Diciembre/11/11-12-18-SOC-info-licor.png?ver=1544496915331
- Kotler y Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF, México: Pearson Educación de México.
- La Toscana. (2014). *Empresa*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://latoscana.com.ec/category/empresa/>
- Lambin, Gallucci, Sicurello. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Martínez, Milla. (2012). *Análisis del Entorno*. Recuperado el 20 de junio del 2019 de:
https://books.google.com/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (s.f). *Los Incentivos Ambientales promueven la Producción y el Consumo Sustentable en el Ecuador*. Recuperado el 12/04/2019 de <http://www.ambiente.gob.ec/los-incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/>
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2014). *Gestión integral consumo y producción sustentable a nivel nacional*. Recuperado el 12/04/2019 de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/Acuerdo-021.pdf>
- Muñoz, Sandra. (2014). *Manejo del capital de trabajo dentro de la evaluación de un proyecto de inversión aplicable a los planes de titulación de la Facea*. Recuperado el 28 de diciembre del 2019 de: <https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/VALORAGREGADO-No.2-FINAL.pdf>
- Porter M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 28 de junio del 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- ProChile. (2011). *Estudio de Mercado Vinos en Ecuador*. Recuperado el 13/04/2019 de: <http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMe>

- rcadoCoyuntura2011/JUGOS/Estudio_mercado_Vino_ecuador_junio_2011.pdf
- Registro Sanitario Ecuador. (2019). *Como Sacar la Notificación Sanitaria*. Recuperado el 08 de Junio del 2019 de: <https://registrosanitarioecuador.org/como-sacar-la-notificacion-sanitaria/>
- Robbins, Coulter. (2014). *Administración*. México D.F, México: Pearson Educación de México.
- Ross, Westerfield y Jaffe. (2012). *Finanzas corporativas*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Servicios de Rentas internas. (2019). *Estadísticas multidimensionales*. Recuperado el 13/04/2019 de: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- SMS Ecuador. (s.f). *Liquidación de compañías*. Recuperado el 13/04/2019 de <https://smsecuador.ec/liquidacion-de-companias/#Trámites>
- SRI. (2018). *Nuevos beneficios tributarios con la ley para la reactivación de la economía*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/a02ef2bf-2c9f-4e9b-ad6d-212db4ae6445/Art.+41+Pago+de+impuestos.pdf>
- Supercias. (2019). *Sector societario*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://reporteria.supercias.gob.ec/portal>
- The Global Competitiveness Report. (2018). *Global Competitiveness Index 4.0*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings/>
- Unión Vinícola Internacional. (2004). *Conocenos*. Recuperado el 07 de abril del 2019 de: <https://www.unionvinicola.com/>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador (S.f). *Ecuador firma acuerdo comercial con la unión europea*. Recuperado el 07 de octubre de 2019 de: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para la entrevista a expertos

GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada al "producto/servicio" es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Medición de la estrategia de distribución

12. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
13. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

14. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
15. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
16. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
17. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

18. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
19. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

20. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
21. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de jardinería?

Recomendaciones

22. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo 2: Preguntas para el Focus group

GUÍA DE PREGUNTAS PARA GRUPO DE ENFOQUE

1. Presentación del moderador:
 - a. Agradecimiento:

Buenos días con todos, mi nombre es Cristina Paredes y me encuentro realizando la tesis, es por ello, que he preparado este grupo focal que tiene por objeto recaudar ideas, opiniones y actitudes de un público, en este caso ustedes.

Es por esto que estoy muy agradecida por su colaboración, es muy importante que sepan que no hay respuestas correctas e incorrectas, sino que se trata de averiguar lo que ustedes piensan.
 2. Presentación de los participantes
 - a. Nombres
 - b. Actividad económica
Me gustaría que para comenzar, se pongan de pie y que se presenten entre ustedes. Para ello, empezaremos con una pequeña dinámica.
(Dinámica: repetir lo que el participante de la derecha dijo.)
 3. Análisis de la Industria
 - a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de bebidas alcohólicas fermentadas como vinos en el mercado?
 - b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto?
 4. Análisis del sector
 - a. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
 - b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
 - c. ¿Que tipo de vinos compra en el supermercado?
 - d. Con que frecuencia consume vinos?

- e. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la compra de este producto?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a dedicada la producción de bebida alcohólica espumante a base de la fruta de cacao en el Distrito Metropolitano de Quito.

5. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto?
 - a. Explicación de los motivos de la respuesta
6. Cuales creen que ustedes que son las razones por las que la gente no compraría un vino a base de fruta?
7. Que les estimularía a cada uno de ustedes a cambiarse de un vino regular de uva a uno de fruta como el de cacao?
8. Existe alguna característica en particular que les los haría optar de manera inmediata por el producto?
9. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto?
10. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por producto mencionado?
11. ¿Qué otros productos le gustaría complementar a la idea del negocio?
12. Agradecimiento
Agradecemos a cada uno de los asistentes por su participación e interés en esta sesión de grupo focal. Valoramos el tiempo que nos han brindado y sepan que sus aportes han sido fundamentales para poder obtener conclusiones respecto al tema que estamos tratando en nuestra investigación de mercados.

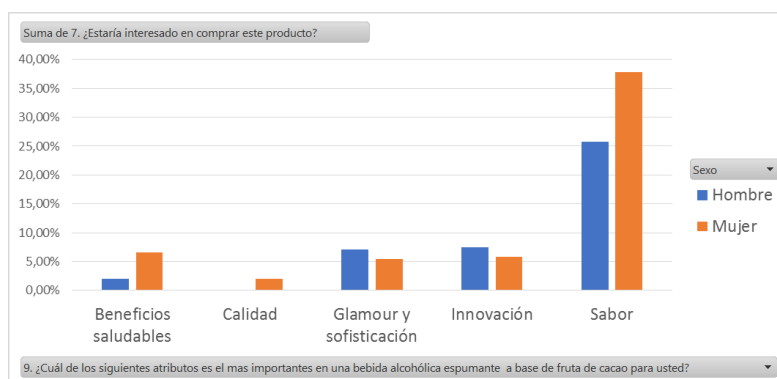
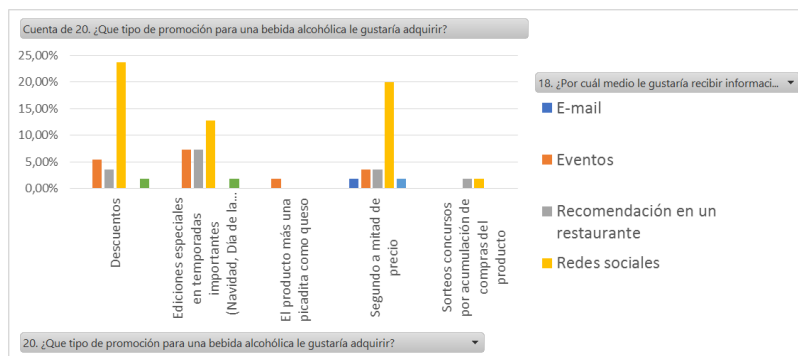
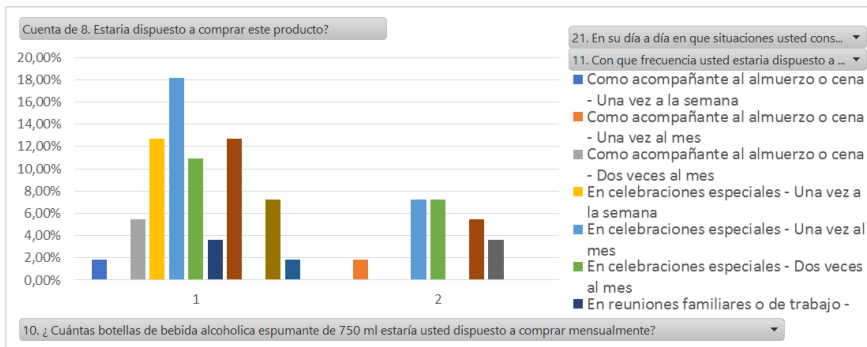
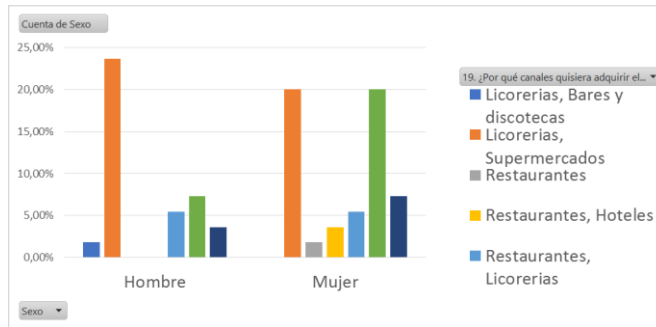
A manera de agradecimiento, a continuación les entregaremos un refrigerio que hemos preparado para ustedes, esperamos que lo disfruten.

Anexo 3: Encuesta

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd_XEYhPLvvBn3Xn6pl3PrygPJ9u0zz5UDLpLTaSOK19VWL6w/viewform?usp=sf_link

Anexo 4: Cruce de variables y tablas de contingencia:



Anexo 5: Correlación

Anexo 7: Costo de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Compra de materiales directos	\$ -	\$ 40,15	\$ 40,31	\$ 45,42	\$ 51,18	\$ 48,52	\$ -	\$ -
(-) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ -	\$ 40,15	\$ 40,31	\$ 45,42	\$ 51,18	\$ 48,52	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Materiales directos usados	\$ -	\$ 40,15	\$ 40,31	\$ 45,42	\$ 51,18	\$ 48,52	\$ -	\$ -
Mano de obra directa	\$ -	\$ 2.422,82	\$ 2.496,84	\$ 2.573,12	\$ 2.651,74	\$ 2.732,76	\$ -	\$ -
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Compra de materiales indirectos	\$ -	\$ 12.463,82	\$ 12.514,58	\$ 14.101,44	\$ 15.888,72	\$ 15.061,64	\$ -	\$ -
(-) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ -	\$ 12.463,82	\$ 12.514,58	\$ 14.101,44	\$ 15.888,72	\$ 15.061,64	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Materiales indirectos usados	\$ -	\$ 12.463,82	\$ 12.514,58	\$ 14.101,44	\$ 15.888,72	\$ 15.061,64	\$ -	\$ -
(+) Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 10.636,16	\$ 11.395,98	\$ 11.291,42	\$ 12.098,37	\$ 12.465,65	\$ 8.078,17	\$ 8.322,49
(+) Costos indirectos (agua, luz, ETC)	\$ -	\$ 24.510,71	\$ 23.079,70	\$ 23.486,31	\$ 24.203,80	\$ 24.895,57	\$ 25.656,11	\$ 26.439,88
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 4.953,12	\$ 4.953,12	\$ 5.273,32	\$ 5.273,32	\$ 5.273,32	\$ 5.273,32	\$ 5.273,32
(-) Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 52.563,81	\$ 51.943,38	\$ 54.152,49	\$ 57.464,20	\$ 57.696,18	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ -	\$ 55.026,79	\$ 54.480,53	\$ 56.771,04	\$ 60.167,12	\$ 60.477,46	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Total costos de manufactura a considerar	\$ -	\$ 55.026,79	\$ 54.480,53	\$ 56.771,04	\$ 60.167,12	\$ 60.477,46	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 55.026,79	\$ 54.480,53	\$ 56.771,04	\$ 60.167,12	\$ 60.477,46	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ 3.212,55	\$ 7.351,77	\$ 7.864,01	\$ 8.519,66	\$ 9.993,87	\$ -	\$ -
(+) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 55.026,79	\$ 54.480,53	\$ 56.771,04	\$ 60.167,12	\$ 60.477,46	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ 58.239,33	\$ 61.832,29	\$ 64.635,05	\$ 68.686,78	\$ 70.471,32	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
(-) Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ 7.222,40	\$ 7.802,70	\$ 8.346,58	\$ 9.044,33	\$ 5.095,20	\$ -	\$ -
(-) Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ 51.016,93	\$ 54.029,60	\$ 56.288,46	\$ 59.642,45	\$ 65.376,12	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
Cantidad proyectada de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 272.034,42	\$ 317.192,28	\$ 368.371,34	\$ 427.692,83	\$ 496.711,71
Costo de ventas unitario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,21	\$ 0,19	\$ 0,18	\$ 0,09	\$ 0,08

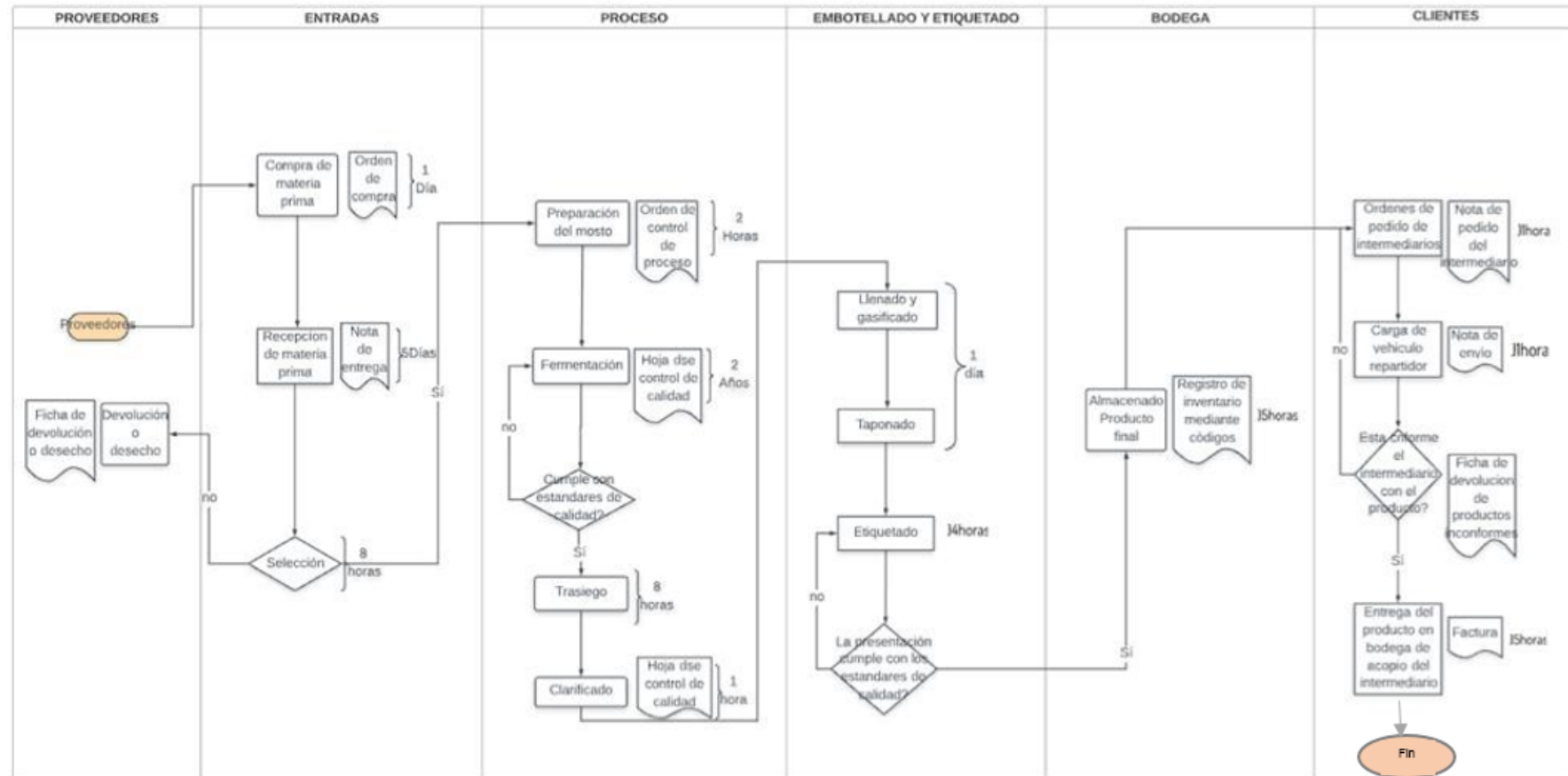
Anexo 8: Proceso de producción

Preparación del mosto				Preparación del mosto			
Ingredientes para producción de una botella de 750 ml de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao				Maquinas e implementos para producción de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao			
Ingredientes	Cantidad	Costo		Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Mucílago de cacao	19,5 kilos	\$ -		licuadora industrial	5	\$ 580,00	\$ 2.900,00
metabisulfito de sodio	0.15 gramos	\$ 0,0002					
ácido metatartrico	0.075 gramos	\$ 0,0010					
Total		\$ 0,0012		Total			\$ 2.900,00
Fermentación				Fermentación			
Maquinas e implementos para producción de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao				Ingredientes para producción de una botella de 750 ml de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao			
Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Ingredientes	Cantidad	Costo	
Barriles de Roble	10	\$ 731,00	\$ 7.310,00	Levadura	0.15 gramos	\$ 0,02	
Espectrofotometro	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00				
Total			\$ 8.910,00	Total		\$ 0,02	
Trasiego				Clarificado			
Maquinas e implementos para producción de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao				Ingredientes para producción de una botella de 750 ml de bebida alcohólica espumante a base de fruta de cacao			
Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Ingredientes	Cantidad	Costo	
Bombas de trasiego	3	\$ 103,06	\$ 309,18	Bentonita sódica	0.11 gramos	\$ 0,0002	
Mangueras	5	\$ 15,00	\$ 75,00	ácido cítrico	0.15 gramos	\$ 0,0002	
Tanque de almacenado	1	\$ 459,00	\$ 459,00				
Total			\$ 843,18	Total		\$ 0,0003	
Llenado y gasificado				Llenado y gasificado			
Ingredientes para producción de una botella de 750 ml de bebida				Maquinas e implementos para producción de bebida alcohólica			
Ingredientes	Cantidad (botellas)	Costo		Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Co2	1	\$ 0,19		Gasificadora y llenadora	1	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
				tanque de co2	3	\$ 160,00	\$ 480,00
				Taponadora	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
Total		\$ 0,19		Total			\$ 31.380,00

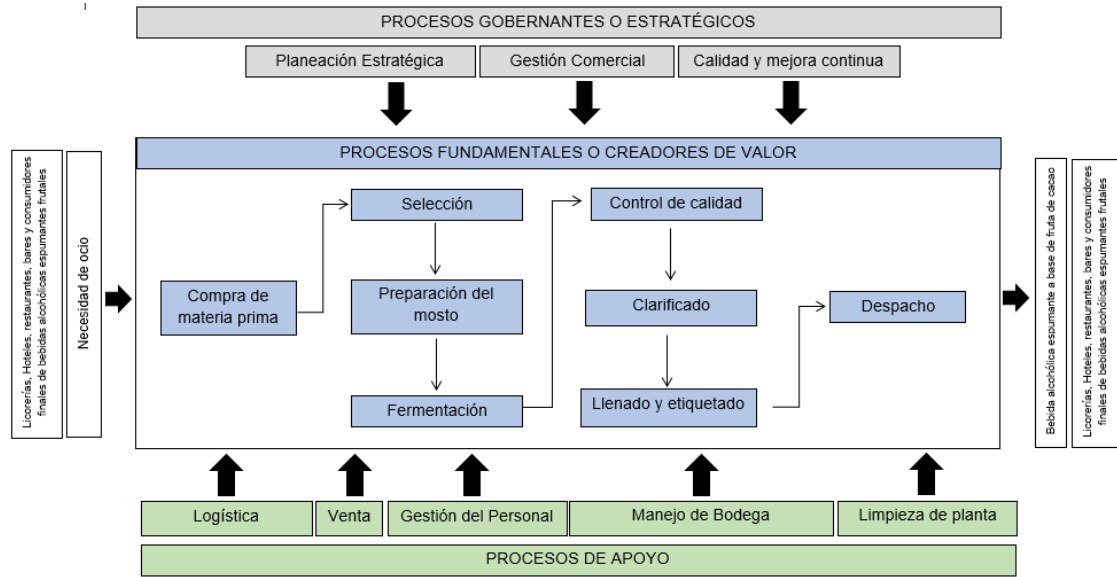
Etiquetado			Etiquetado			
Implementos para producción de una botella de 750 ml de bebida			Maquinas e implementos para producción de bebida alcoholica			
Implemento	Cantidad (botellas)	Costo	Maquinas	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Etiqueta	1	\$ 0,02	Etiquetadora	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Total		\$ 0,02	Total			\$ 5.800,00

MOD	Sueldos y salarios neto
Jefe de producción	\$ 900,00
Inspector de calidad	\$ 700,00
Bodeguero vinicola	\$ 403,80
Operarios	\$ 403,80

Anexo 9: Flujograma



Anexo 10: Mapa de Procesos



Anexos 11: Proyección de ingresos

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Unidades	0	0	11018	12468	14049	15829	17835
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 272.034,42	\$ 317.192,28	\$ 368.371,34	\$ 427.692,83	\$ 496.711,71
Crecimiento Unidades		0%	0%	13%	13%	13%	13%
Crecimiento Ventas		0%	0%	17%	16%	16%	16%

Anexo 12: Proyección de precio

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Precio	\$ 23,25	\$ 23,96	\$ 24,69	\$ 25,44	\$ 26,22	\$ 27,02	\$ 27,85
Precio con descuento	\$ 17,44	\$ 17,97	\$ 18,52	\$ 19,08	\$ 19,67	\$ 20,27	\$ 20,89

Anexo 13: Proyección costos y gastos

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Costos	\$ 51.451,61	\$ 54.535,56	\$ 56.809,88	\$ 60.179,79	\$ 66.055,87	\$ 39.007,60	\$ 40.035,68
Gastos	\$ 46.294,93	\$ 46.950,82	\$ 80.866,58	\$ 84.890,36	\$ 87.408,47	\$ 89.650,96	\$ 92.373,71

Anexo 14: Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 52.020,18
Inversiones Intangibles	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 261.871,15
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 313.891,33

Anexo 15: Propiedad planta y equipo

RESUMEN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
	Año 0
TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES	
Terreno	\$ -
Edificios	\$ -
Maquinaria	\$ 49.531,18
Muebles y enseres	\$ 640,00
Equipos de Computación	\$ 1.849,00

	Años de producción sin venta							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (91.709,29)	\$ (111.008,83)	\$ 68.600,42	\$ 107.546,20	\$ 136.714,82	\$ 192.009,44	\$ 234.459,54
Utilidad Neta	\$ -	\$ (97.746,54)	\$ (116.652,33)	\$ 77.743,12	\$ 103.768,15	\$ 133.207,00	\$ 189.238,09	\$ 232.242,73
Depreciaciones y amortización								
+ Depreciación	\$ -	\$ 5.633,45	\$ 5.633,45	\$ 6.401,65	\$ 5.785,32	\$ 5.785,32	\$ 5.385,32	\$ 5.385,32
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (19.239,68)	\$ (3.083,92)	\$ (3.614,54)	\$ (4.175,66)	\$ (4.851,88)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 403,80	\$ 10,05	\$ 434,45	\$ 21,11	\$ 21,63	\$ 22,17	\$ 22,72
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.260,88	\$ 1.055,54	\$ 1.315,40	\$ 1.539,51	\$ 1.660,65
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (52.020,18)	\$ -	\$ (4.882,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (52.020,18)	\$ -	\$ (4.882,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 156.945,67	\$ 156.945,67	\$ (25.236,69)	\$ (27.994,68)	\$ (31.054,07)	\$ (34.447,81)	\$ (38.212,43)	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ 156.945,67	\$ (25.236,69)	\$ (27.994,68)	\$ (31.054,07)	\$ (34.447,81)	\$ (38.212,43)	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 156.945,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 104.925,49	\$ 65.236,38	\$ (141.127,52)	\$ 40.605,74	\$ 76.492,13	\$ 102.267,01	\$ 153.797,01	\$ 234.459,54
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 104.925,49	\$ 170.161,87	\$ 29.034,35	\$ 69.640,09	\$ 146.132,22	\$ 248.399,23	\$ 402.196,24
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 104.925,49	\$ 170.161,87	\$ 29.034,35	\$ 69.640,09	\$ 146.132,22	\$ 248.399,23	\$ 402.196,24	\$ 636.655,78

Anexo 19: Estado flujo de caja del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (156.945,67)	\$ (27.280,52)	\$ (247.370,16)	\$ 148.204,94	\$ 194.012,58	\$ 247.333,04	\$ 352.430,64	\$ 964.241,63
Flujo del proyecto acumulado		\$ (184.226,18)	\$ (431.596,34)	\$ (283.391,40)	\$ (89.378,82)	\$ 157.954,21	\$ 510.384,86	\$ 1.474.626,48

Anexo 20: Estado flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (156.945,67)	\$ 129.665,15	\$ (282.275,14)	\$ 112.300,19	\$ 156.998,80	\$ 209.089,03	\$ 312.821,96	\$ 964.241,63
Flujo del inversionista acumulado		\$ (27.280,52)	\$ (309.555,65)	\$ (197.255,46)	\$ (40.256,66)	\$ 168.832,36	\$ 481.654,32	\$ 1.445.895,95

Anexo 21: Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo Actual	1,73%	
Tasa Libre de riesgo Histórica	5,10%	
Rendimiento del Mercado	11,36%	
Beta	1,03	
Beta Apalancada	1,69	
Riesgo País	8,67%	
Tasa de Impuestos	25,00%	
Participación Trabajadores	15%	
Escudo Fiscal	36,25%	
Razón Deuda/Capital	1,00	
Costo Deuda Actual	10,4165%	
TASAS DE DESCUENTO	WACC	13,80%
	CAPM	20,96%

Anexo 22: Formulas y fuentes de datos para la obtención de la tasa de descuento

INDICADORES ECONÓMICOS

Saldo de la deuda Pública Interna del Gobierno Central en millones de USD
16,090.53
 oct-2019

Índice Dow Jones, diaria
28,376.96
 19-12-2019

Riesgo País, diaria
867
 19-12-2019

Precio del oro - Fixing PM (USD / onza troy), diaria
1.476,70
 19-12-2019

US Treasury Bonds Rates

Symbol	Name	Last Price
^IRX	13 Week Treasury Bill	1.5280
^FVX	Treasury Yield 5 Years	1.7290
^TNX	Treasury Yield 10 Years	1.9170
^TYX	Treasury Yield 30 Years	2.3460

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Advertising	48	1.22	71.06%	5.69%	0.79
Aerospace/Defense	85	1.24	25.39%	11.40%	1.04
Air Transport	18	1.02	89.82%	6.48%	0.61
Apparel	50	0.93	35.00%	14.19%	0.74
Auto & Truck	14	0.79	195.44%	10.15%	0.32
Auto Parts	52	1.17	39.95%	11.57%	0.90
Bank (Money Center)	10	0.71	203.85%	26.01%	0.28
Banks (Regional)	633	0.57	76.51%	26.99%	0.36
Beverage (Alcoholic)	31	1.30	34.18%	2.55%	1.03
Beverage (Soft)	37	1.18	23.53%	3.87%	1.00

Beta apalancado

$$\beta_L = \beta_U \left[1 + (1-d) \left(\frac{D}{P} \right) \right]$$

$$WACC = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

CAPM (Capital asset pricing model)

$$R_j = r + \beta_j (R_m - r) + r_{pais}$$

Arithmetic Average	Annual Returns on Investments in			Risk Premium
	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill	Return on 10-year T. Bond	
1928-2018	11,36%	3,43%	5,10%	6,26%
1969-2018	11,10%	4,76%	7,10%	
2009-2018	13,49%	0,49%	2,28%	

Anexo 23: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$ 526.323,60		VAN	\$ 329.306,88	
IR	4,35		IR	3,10	
TIR	39%		TIR	46%	
PIR	4,36		PIR	4,19	

Anexo 24: Indicadores financieros

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Pormedio	Industria
Razones de liquidez											
Razón circulante	veces	<u>Activo circulante</u>	421,40	70,16	21,63	32,48	42,06	53,47	68,76	101,42	0,81
		<u>Pasivo circulante</u>									
Pueba Ácida		<u>Activo circulante-invent</u>	421,40	70,16	21,63	32,48	42,06	53,47	68,76	43,96	0,36
		<u>pasivos corrientes</u>									
Razones de apalancamiento											
Razón de deuda a capital	veces	<u>Pasivos</u>	2,66	(2,30)	5,31	0,63	0,17	0,02	0,01	0,93	0,3032
		<u>Patrimonio</u>									
Grado de Apalancamiento	veces	<u>Activo</u>	3,66	(1,30)	6,31	1,63	1,17	1,02	1,01	1,93	1,3032
		<u>Patrimonio</u>									
Razones de actividad											
Rotación cuentas por Cobrar	veces	<u>Ventas</u>	-	-	14,14	14,21	14,20	14,20	14,21	10,14	1,60
		<u>Cuentas por cobrar</u>									
Período de cuentas por cobrar	días	<u>365</u>	-	-	25,81	25,69	25,70	25,70	25,69	18,37	21
		<u>Rotación CxC</u>									
Rotación cuentas por Pagar	veces	<u>Costo de ventas</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	NID*
		<u>Cuentas por pagar</u>									
Período de cuentas por pagar	días	<u>365</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	84
		<u>Rotación CxP</u>									
Ciclo operativo	días	Días de inventario + Período medio de cobro	-	-	25,81	25,69	25,70	25,70	25,69	18,37	NID*
Ciclo del efectivo	días	Ciclo operativo - Período medio de pago	-	-	25,81	25,69	25,70	25,70	25,69	18,37	NID*
Razones de rentabilidad											
Margen de utilidad	%	<u>utilidad neta</u>	0%	0%	29%	33%	36%	44%	47%	27%	NID*
		<u>ventas</u>									
ROA	%	<u>Utilidad Neta</u>	-45%	-156%	61%	51%	44%	42%	34%	4%	NID*
		<u>activo total</u>									
ROE	%	<u>utilidad neta- dividendos</u>	-165%	203%	383%	84%	52%	42%	34%	90%	NID*
		<u>patrimonio</u>									
Margen bruto	%	<u>Utilidad bruta</u>	0%	0%	79%	81%	82%	91%	92%	61%	45%
		<u>ventas</u>									

*NID: No hay información disponible

