



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE SE
DEDIQUE A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA
ARTESANAL A BASE DE GRANOS ANDINOS Y SABORES DIVERSOS EN
LA CIUDAD DE RIOBAMBA”

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.”

Profesor Guía

Mba. Pablo Mauricio Carrera Narvárez

Autora

Daniela Alejandra Miño Terán

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación.”

Pablo Mauricio Carrera Narváez
MBA
C.I. 1711845519

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”.

Daniela Alejandra Miño Terán

C.I. 1725293227

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por el apoyo brindado durante todos estos años de estudio, sin sus consejos y su sacrificio nada de esto sería posible.

DEDICATORIA

Para mi familia y
amigos con todo
mi cariño.

RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa enfocada en la producción y comercialización de cerveza artesanal a base de granos andinos y sabores diversos.

En los últimos años el gobierno ecuatoriano ha generado una serie de incentivos con el objetivo de fomentar el cambio de la matriz productiva a través de la producción nacional de sectores estratégicos. La compañía Vishua encontró una oportunidad de negocio en este sector del mercado, puesto que el mismo todavía no ha sido explotado en su totalidad.

Vishua pretende obtener posicionamiento y participación en el mercado de cerveza de la ciudad de Riobamba. Para esto se realizó un análisis de la industria para obtener datos generales y posteriormente una investigación de campo por medio de entrevistas a expertos y encuestas. En base a los resultados se determinó que el segmento de mercado son personas entre 18 a 45 años con ingresos medios, medios altos y altos. Para que el consumidor obtenga el producto, VISHUA entregará la cerveza al detallista, es decir, restaurantes, bares y tiendas especializadas de licores.

El proyecto generara utilidad positiva a partir del segundo año de operaciones, esto se debe a que es una industria en crecimiento y aún no existe un consumo significativo por parte de los habitantes de la ciudad de Riobamba. Para que la empresa inicie el funcionamiento se necesita de una inversión inicial de USD \$59,312,89. Este valor corresponde a los activos fijos, diferidos y capital de trabajo. El 70% del plan se financiará través de un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional mientras que el 30% restante estará conformado por capital propio.

ABSTRACT

The business plan has the purpose to create a company focused on the production and commercialization of craft beer using Andean grains with different flavors.

In recent years the Ecuadorian government has created a series of incentives aimed to promote change in the productive matrix through the increased of domestic production in strategic sectors. Vishua has found a business opportunity in this market, since it has not yet been fully exploited.

Vishua seeks to obtain positioning and market share of beer in the city of Riobamba. To achieve our goal the process was divided in two procedures: An industry analysis was performed to obtain general information and then a field research through interviews with experts and surveys. Based on the results it was determined that the market segment are people between 18 to 45 years with average income, upper middle and high. For the consumer to obtain the product, VISHUA deliver beer to retailers, such as, restaurants, bars and liquor shops.

The project will generate positive revenues from the second year of operations, this is mainly because it is a growing industry and there is no significant consumption by the inhabitants of the city of Riobamba yet. Finally in order to start operation it is required an initial investment of USD \$ 59,312,89. This value corresponds to fixed assets, deferred and working capital. 70% of the plan through a credit applied to the National Finance Corporation and the remaining 30% will consist of own capital fund.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	1
1.1.2	Objetivos Específicos.....	1
2.	ANÁLISIS ENTORNOS	1
2.1	Análisis del entorno externo.....	1
2.1.1	Análisis PEST	1
2.1.2	Análisis de la industria	3
2.1.3	Matriz EFE3.....	6
3.	ANÁLISIS CLIENTE	7
3.1	Investigación cuantitativa y cualitativa.....	7
3.1.1	Entrevistas.....	7
3.1.2	Encuestas	9
4.	OPORTUNIDAD NEGOCIO.....	11
5.	PLAN MARKETING.....	12
5.1	Estrategia general de marketing	12
5.1.1	Segmentación de mercado meta	12
5.1.2	Propuesta de valor	13
5.2	Mezcla de Marketing	13
5.2.1	PRODUCTO	13
5.2.2	PRECIO	14
5.2.3	PLAZA	17
5.2.4	PROMOCIÓN	18
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
6.1	Misión, Visión y objetivos de la organización.....	19
6.1.1	Misión	19
6.1.2	Visión.....	19
6.1.3	Objetivos.....	19
6.2	Plan de operaciones.....	19
6.2.1	Infraestructura.....	21
6.2.2	Constitución de la empresa.....	22
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	22
7.1	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	22

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	24
7.4 Índices financieros	25
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	26
REFERENCIAS.....	27
ANEXOS	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En general, la cerveza se ha caracterizado por ser un producto de alta aceptación dentro del mercado nacional. Según un informe de la Organización Mundial del Comercio, Ecuador se encuentra dentro de los 10 principales países que consume cerveza llegando a cubrir el 67% del total del mercado de bebidas alcohólicas (OMS, 2014).

La mentalidad de los consumidores ha ido evolucionando en los últimos años y por esa razón ya no solo buscan los mismos productos sino que existe mayor curiosidad por probar sabores nuevos y distintos. Por esta razón, hoy en día la cerveza artesanal es un nicho de mercado que se está expandiendo con rapidez en el país. No existe una cuantificación exacta de empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de cerveza, pero existen alrededor de 45 establecimientos que ofertan el producto, ubicadas principalmente en Quito, Guayaquil y Cuenca (Ramirez, 2015).

En la ciudad de Riobamba, existe una cultura bastante fuerte en cuanto al consumo de alcohol, pero la cerveza artesanal es un nicho que no se ha desarrollado en la ciudad. De este hecho se deduce la existencia de un grupo de consumidores que están dispuestos a probar una cerveza diferente dentro de un mercado con una oferta mínima. De este hecho nace la idea de elaborar una cerveza que posea características y atributos suficientes para hacerla atractiva para el consumidor riobambeño.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de cerveza artesanal a base de granos andinos y sabores diversos en la ciudad de Riobamba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el mercado seleccionado es propicio para el consumo de cerveza artesanal mediante un análisis PEST y Porter.
- Realizar un estudio de mercado para el análisis de los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias y hábitos de consumo.
- Desarrollar un plan de marketing que responda a las necesidades y preferencias del consumidor.
- Efectuar un estudio operacional para agilizar las funciones administrativas de la empresa.
- Determinar la rentabilidad del proyecto y la necesidad de capital.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis PEST

Factores Políticos Precio del petróleo: Según el Banco Central el precio del petróleo (WTI), que sirve de referencia para el petróleo ecuatoriano, comenzó a bajar desde el 2013 con un valor de \$97.87 a \$93.17 dólares del 2013 al 2014. Esta tendencia se mantiene para los años 2015 y 2016 con precios de \$48.74 dólares y \$ 45.95 dólares

respectivamente. Como consecuencia de esta caída de precio, el gobierno posee menos ingresos y se ve forzado a reducir la inversión en el país. Esto afecta tanto al sector público como privado, representando una **amenaza** para el entorno. (Banco Central, 2016) .

La ley para el equilibrio de finanzas públicas, aprobada en abril del 2016, estableció nuevas tarifas para el cálculo del Impuesto a los consumos especiales (ICE) para bebidas alcohólicas y cigarrillos. La nueva tarifa se aplica sobre el total de alcohol puro de cada bebida: para la cerveza industrial se aplicó una tarifa de 12 dólares por litro y para la cerveza artesanal \$7.24 dólares (Asamblea Nacional, 2016). Esto genera una **oportunidad** para los pequeños productores de cerveza artesanal, pues permite ganar mayor competencia en términos de precio. El Acuerdo ministerial 7231, con fecha 31 de mayo del 2016, tiene como objetivo reactivar el turismo y el comercio en el país a través de la apertura de la venta de bebidas alcohólicas los domingos. (Ministerio del Interior, 2016) La medida se aplica en establecimientos de categoría 5 y 6, tales como supermercados, restaurantes, tiendas y abarrotes. Por consiguiente esto representa una **oportunidad** para el sector, pues aumentarán las ventas de cerveza.

Programa de incentivos tributarios establecido por el Código de producción con el objetivo de potenciar la inversión nacional y extranjera en el país y ayudar a los sectores que contribuyan en el cambio de la matriz productiva. El programa favorece a 14 sectores prioritarios y 5 industrias estratégicas, entre ellas, los alimentos procesados. Es importante recalcar que la cerveza artesanal se incluye dentro de esta categoría debido a su bajo grado de alcohol. Entre los beneficios tributarios más destacados se encuentra la eliminación de impuesto a la renta por 5 años para sociedades que realicen nuevas inversiones fuera de las principales ciudades del país como lo son Quito, Guayaquil y Cuenca. (MCPEC, 2012) Estos beneficios constituyen una **oportunidad** para el negocio.

Factores Económicos Importaciones de la industria.- Según Trade Map, Ecuador para el 2014 representaba el 0,07% de las importaciones del mundo de acuerdo al producto con partida arancelaria: 2203 Cerveza de Malta. Los tres principales mercados proveedores de cerveza son: Estados Unidos, Argentina y Países Bajos. Por otro lado, las importaciones de Ecuador con el mundo se han reducido en un 67% de \$6.108 al \$1.999 dólares del año 2014 al 2015. (Trademap, 2015) Esto representa una **oportunidad** para el entorno, ya que al existir menos oferta de productos importados, las personas buscarán alternativas en productos nacionales.

PIB de la industria: Según el Banco Central el sector manufacturero cerró el año 2014 con \$ 13.503.773 dólares, con un 13% del PIB mientras que en el año 2015 con \$13.667.661 dólares, representando el 14% del PIB. (Banco Central, 2016) Se puede observar una tendencia creciente lo que representa una **oportunidad** del entorno.

Tasa de desempleo: Según el Banco central la tasa de desempleo en el área urbana tuvo un paso de 4.8% a 7.4% en el periodo de Marzo 2015-2016. (BCE, 2016). Existe un incremento de 2.6 puntos porcentuales lo que representa una **amenaza** para el entorno, pues el poder adquisitivo de la población se reduce.

Factores Sociales Cultura: El Ecuador tiene una fuerte cultura con respecto al consumo de alcohol donde la población económicamente activa, es la que más bebidas alcohólicas y tabaco consumen, atravesando todos los estratos sociales. Su

consumo está asociado, entre otras cosas, a las reuniones sociales, eventos familiares, para celebrar triunfos o disipar preocupaciones. De manera similar el consumo también se ve motivado por las promociones en los estadios de fútbol, bares e influencia de los círculos sociales. (INEC, 2010), por lo que la cultura del país representa una **oportunidad** para la industria cervecera.

Consumo del sector: Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales reveló que de 912.576 ecuatorianos (6% de la población 2012) encuestados que ingieren bebidas alcohólicas, la cerveza es la opción más solicitada con un 79,2% del total de los encuestados (INEC, 2011-2012). Esta preferencia de consumo representa una **oportunidad** para el sector. Los accidentes por alcohol afectan al sector, ya que generan preocupación en la población, y diferentes entidades públicas y/o privadas promueven campañas para reducir el consumo excesivo de este tipo de bebidas. Según la Agencia de Tránsito (2016) el número de siniestros por causa de alcohol pasó de 231 en mayo del 2015 a 181 en el 2016. Esto genera una **oportunidad** para que los productores de cerveza participen voluntariamente en estas campañas como parte de su responsabilidad social.

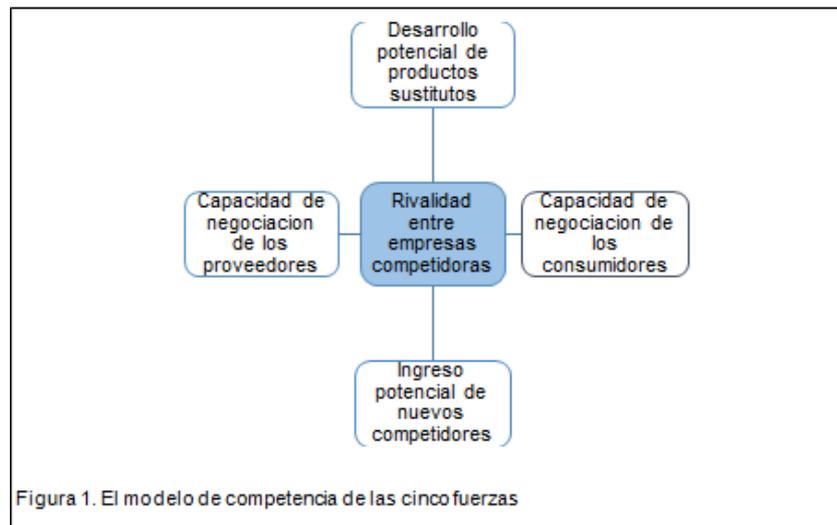
Facilidad para hacer negocios: Según el Banco Mundial (2015) el Ecuador pasó del puesto 114 al 117 en el período 2014-2015 dentro de 189 países en total. Ahora con respecto a la apertura de un negocio se encuentra en el puesto 166 ya que en el país se requieren 51 días promedio y a nivel de América Latina son 29 días; unas de las razones es que en el país todavía existe mucha burocracia en sus procedimientos lo que representa una **amenaza** para el entorno.

Factores Tecnológicos I+D: Los ingresos de empresas grandes, como Cervecería Nacional, les permite invertir en I+D para mejorar sus procesos de producción, a diferencia de las cervecerías artesanales, cuya inversión en este ámbito es bastante limitada, representando una **amenaza** para el entorno. Por otro lado, las normas RT INEN 022 han obligado a las cervecerías artesanales a mejorar la tecnología de sus procesos para poder cumplir con los estándares de calidad, pues anteriormente se realizaban de “manera casera” en los hogares representando una **oportunidad** para el entorno.

Salud: Existen varios estudios científicos que confirman los beneficios de la cerveza, tales como, el estudio dirigido por el doctor Ramón Estruch, del Hospital Clínic de Barcelona, donde comprueba que el consumo moderado de cerveza presenta efectos antiinflamatorios en el organismo. (Ramon Estruch, Gemma Chiva-Blanch, Paola, 2015) Por consiguiente, esto constituye una oportunidad para el entorno, pues tradicionalmente el consumo de cerveza se asociaba con hábitos de consumo poco saludables.Conectividad: El acceso a internet de los hogares paso de 22.5% en el 2012 al 28.3% en el 2013 (INEC, 2011-2013). Esto demuestra que la conectividad en el país ha tenido un aumento en los últimos, lo que representa una **oportunidad** del entorno, ya que proporciona a las empresas mecanismos, tales como redes sociales, correo electrónico, para llegar al consumidor con mayor rapidez.

2.1.2 Análisis de la industria

Las 5 fuerzas de Porter Las 5 fuerzas de Porter es un modelo de análisis detallado que permite trazar estrategias que logren generar resultados en el largo plazo. (Ver figura inferior) (Fred, 2003, p. 113)



Ingreso potencial de nuevos competidores La dificultad para la entrada de nuevos competidores varía en función de las barreras de entrada y de salida que tiene un segmento de mercado (Kotler & Keller, 2006, p. 342). Se identificaron las siguientes barreras de entrada:

Economías de escala: Con un volumen de producción de 260 millones de litros anuales, (Lideres, 2014) Cervecería Nacional tiene la capacidad de desarrollar estrategias de liderazgo en costos producción y fijar precios competitivos en el mercado que dificultan el nivel de competitividad de las cervecerías artesanales, las cuales no poseen las mismas capacidades productivas. Posicionamiento de productos existentes: Cervecería Nacional se encuentra en el mercado desde 1887, de tal manera que se encuentra perfectamente posicionada en la mente del consumidor ecuatoriano. De manera similar la cerveza importada como Heineken, Corona, Budweiser son marcas con un alto posicionamiento, lo que dificulta la competencia para los productores de cerveza artesanal. Debido a estos factores el ingreso de nuevos competidores es bajo.

Poder de negociación de los proveedores Los principales proveedores de la industria son los de materia prima (malta, lúpulo, levadura), los cuales se concentran en dos empresas (código CIU 1103.01): SECA (Sociedad Ecuatoriana de cerveceros artesanales) y Brausupplies. Granos andinos: En la provincia de Chimborazo existen 650 productores de granos pertenecientes a la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos Bio-Taita Chimborazo. (MAGAP, 2015) Optar por proveedores locales reduce el riesgo de quedarse sin stock representando una **oportunidad** para el negocio. Botellas: Los fabricantes de envases de vidrio según código CIU-C2310.21 son: Cristalería del Ecuador (Cridesa), Crevigo, Serigraf, ICC.International Co.S.A., CASTRO CRESPO INTERNATIONAL COMPANY S.A. Maquinaria: A nivel nacional no existe mucha oferta de maquinaria para cerveza, donde las empresas más relevantes son: Inoxecu, Induacero, Industria de Acero del Ecuador Cía. Ltda y Refryacor S.A. Por esta razón, una opción atractiva es la importación de sistemas completos de países como Europa o China a través de páginas web como Alibaba.com.

Es importante mencionar que existen proveedores escasos para el abastecimiento de malta y lúpulo mientras que para los demás insumos existen varias opciones.

Sumando a esto, los costos por cambiar de un proveedor a otro no son muy altos, por lo que el poder de negociación es medio.

Poder de negociación de los consumidores Los consumidores de la industria de la cerveza se dividen en dos grupos:

Intermediarios: En esta categoría se encuentra los restaurantes y cafeterías (I5610.01 según CIIU) y tiendas especializadas en licor (C1101.01 según CIIU). Los intermediarios, al ser un grupo concentrado en la ciudad, compran su mercadería por volumen y fijan las condiciones de pago a su conveniencia, lo que les otorga un poder de negociación alto constituyendo una **amenaza**.

Consumidores Finales de cerveza: El consumidor tiene acceso a una variedad de cervezas industriales y artesanales. De la misma manera existen muchos productos sustitutos por lo que el poder de negociación es alto, representando una **amenaza** para el entorno.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos Un factor importante de mencionar en la industria de la cerveza es la capacidad de sustitución que presentan las bebidas sin alcohol, lo cual representa una **amenaza** para el entorno. La industria de la cerveza no se encuentra dentro de las bebidas alcohólicas debido a su bajo grado de alcohol. Según la Superintendencia de Compañías se encuentra registrada con el código CIIU C1103.01: “*Elaboración de bebidas malteadas o base de malta.*” En base a este hecho la gama de sustitutos se divide en dos grupos:

“Bebidas no alcohólicas” (C1104.02 según CIIU): Tan solo en el 2012 se registraron 75 compañías dedicadas a la producción de bebidas no alcohólicas (Superintendencia de compañías, 2012). Entre las empresas que lideran este mercado se encuentra Coca Cola Company con sus productos Coca Cola Light, Coca Cola Zero, Fanta, Sprite, Fioravanti. Igualmente, la compañía PepsiCo, con su principal producto Pepsi y Nestlé con su producto Nestlé.

“Bebidas alcohólicas” (C1101.01 según CIIU): Empresas como ILSA S.A o Licoresa S.A se encargan de producir las bebidas más consumidas como ron estelar, trópico, gin vodka, entre otros. Es importante recalcar que la situación entre la cerveza y estos productos depende de la ocasión, por lo que no son sustitutos directos.

Al existir variedad de sustitutos, tanto directos como indirectos, en la industria la amenaza se considera media alta.

La rivalidad entre los competidores Dentro del grado de rivalidad entre los competidores es importante identificar el grado de madurez que posee un sector, ya que existen sectores en crecimiento, mientras que otros están atascados o en decadencia. Actualmente la cerveza es un segmento en estado de madurez. Sin embargo en los últimos años se ha convertido en un sector fragmentado, es decir, existe gran número de medianas y pequeñas empresas que individualmente no representan una cuota significativa en el mercado. (Moya, 1996) Según la asociación de cerveceros artesanales “SECA” el número de cervecerías artesanales a escala nacional paso de 4 a 45 en el periodo 2011-2015. (Ramírez, 2015, pp. 14-15).

El líder de este mercado es Cervecería Nacional, con ingresos por ventas de \$ 50.917.164 dólares. (Supercias, 2016) Le sigue Ambev con ingresos por ventas de \$ 38.562.944 dólares, que es su principal competidor. Según Datos de la

Superintendencia de Compañías ambas empresas representan el 99.48% del mercado mientras que la cerveza artesanal se lleva el 0.52% restante (Lideres, 2016, p. 5).

Son 25 cervecerías que se han registrado a partir del 2012 en la Superintendencia de Compañías en base al código CIU (C1103.01), este número se deben sumar aquellas cervecerías que no se encuentran registradas:

Tabla 1: Cervecerías registradas en la Superintendencia de compañías

Fecha	Compañía	Tipo de Compañía	IED	Intenden
27/12/1921	CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	ANÓNIMA	si	GUAYAQUIL
01/03/1996	COMPAÑIA CERVECERA AMBEV ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	si	GUAYAQUIL
26/01/2012	ANDES BREWING S.A.	ANÓNIMA		QUITO
26/07/2012	BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
27/11/2012	CERVEZA ARTESANAL BEER HOUSE CEBEERHOUSE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		CUENCA
03/12/2013	RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	si	QUITO
16/01/2014	ROCHE'SBREWINGCO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	si	PORTOVIEJO
04/04/2014	CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.	ANÓNIMA	si	QUITO
28/04/2014	CERVECERIA SABAIBEEER S.A.	ANÓNIMA		QUITO
14/05/2014	PLURIALIMENT S.A.	ANÓNIMA		CUENCA
14/07/2014	BRILLENBAER COMPAÑIA CERVECERA C.L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
05/09/2014	CERVECERIA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
30/09/2014	CERVEMUT S.A.	ANÓNIMA		QUITO
14/05/2015	PB HOMEBREW ESPIN & PAREDES S.A.	ANÓNIMA		QUITO
25/05/2015	CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	ANÓNIMA		QUITO
29/05/2015	ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
02/06/2015	CERVECERIA ARTESANAL AUSTRAL BECKENAUSTRO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		CUENCA
07/08/2015	CERVECERIA FESLER ECUADOR FESLEREC S.A.	ANÓNIMA		GUAYAQUIL
11/08/2015	COMERCIALIZADORA DE HIELO ORELLANA H20 CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
04/09/2015	INDUSTRIA DE BEBIDAS GALAPAGOS SPIRIT SPIRIT GALAPAGOS S.A.	ANÓNIMA		GUAYAQUIL
28/09/2015	BIERODOMO S.A.	ANÓNIMA		GUAYAQUIL
05/10/2015	QUIMALCO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		QUITO
12/10/2015	CERVECERIA BANDIDO BREWING HOPREYS S.A.	ANÓNIMA		QUITO
31/12/2015	GFC BREWING COMPANY CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA		GUAYAQUIL

Se puede observar que existe un número reducido de cervecerías cuyo objetivo principal es incrementar su producción en las principales ciudades, lo que no amerita una gran preocupación para la empresa en el mercado local. Por otro lado, se encuentran las empresas grandes de cerveza industrial, tanto las que elaboran cerveza como aquellas que importan, este grupo es representa el competidor más fuerte del sector. En base a estos factores se determina que la rivalidad entre los competidores es medio alta.

2.1.3 Matriz EFE3

Como se puede observar en la Tabla 2, en base al reconocimiento de las posibles estrategias el puntaje es de 2, 86. Al estar por encima de la media (2,5) se puede esperar que la organización no tenga dificultad para mantener una posición fuerte.

Conclusiones

- El sector industrial se ve desafiado a encontrar mecanismos para amortiguar el impacto de la crisis provocada principalmente por la caída del precio del petróleo.
- Actualmente la cerveza artesanal que se encuentra en pleno desarrollo representando tan solo el 0,52% de la cuota de mercado.

- Según a las estadísticas del INEN se puede afirmar que la cerveza es la bebida alcohólica más solicitada por el ecuatoriano.
- Los clientes de la industria, tanto intermediarios como consumidores finales, poseen un alto poder de negociación
- Las economías de escala y posicionamiento de la marca de las dos cervecerías más grandes, Cervecería Nacional y Ambev, son las barreras más representativas del sector.
- Aunque existe una cantidad amplia de proveedores para la mayoría de insumos, la materia prima principal (malta, lúpulo, levadura) posee proveedores escasos.
- Dentro de la industria cervecera existe gran cantidad de sustitutos directos (bebidas sin alcohol) así como indirectos (bebidas alcohólicas). Si bien son bebidas que cumplen la misma función, la gran diferencia radica en su precio y constituyen una amenaza para el proyecto al momento de marcar un precio para la cerveza.

Tabla 2: Matriz EFE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Cultura fuerte en cuanto al consumo de cerveza en Riobamba.	0,12	5	0,6
Acuerdo ministerial permite venta de alcohol los domingos	0,1	4	0,4
Normas RT INEN 022	0,06	3	0,18
Ley para el equilibrio de finanzas publicas	0,07	2	0,14
Programa de incentivos tributarios del gobierno para las pequeñas empresas.	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
Posicionamiento fuerte en la mente del consumidor de las empresas instaladas del mercado	0,1	1	0,1
Procesos burocráticos para constituir una empresa.	0,1	2	0,2
Economías de escala de empresas instaladas	0,07	4	0,28
Tasa de desempleo incrementa en 2.6%	0,2	3	0,6
Recesión económica por la caída del precio del petróleo	0,08	2	0,16
TOTAL	1	28	2,86

3. ANÁLISIS CLIENTE

3.1 Investigación cuantitativa y cualitativa

3.1.1 Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas a expertos de la industria cervecera para conocer una perspectiva general del mercado. En adición se hizo un primer acercamiento con el cliente, realizando una encuesta al dueño de una cafetería. Se utilizaron preguntas semiestructuradas en todos los casos. (Ver Anexo 1)

ENTREVISTA 1: Ing. Christian Parra

Perfil: Christian Parra es ingeniero en alimentos, encargado de las operaciones de producción de la cervecería “Abismo”, ubicada en la 12 de Octubre, en la ciudad de

Quito. Actualmente Abismo ofrece 9 tipos de cerveza en su local, además tiene una presentación en botella para que sus clientes puedan llevar el producto a casa. En base a las ideas más importantes que se presentaron en la entrevista se concluye lo siguiente:

- El costo de producción de una botella (330ml) de cerveza oscila entre 0.80 centavos a 1.20. El factor que más influye en esta variación es el precio de malta y lúpulo que se utilice.
- Entre las barreras de entrada existentes se encuentran las condiciones que ponen las grandes industrias a sus proveedores de botellas o cebada para dificultar la expansión de pequeños productores.
- El factor más importante dentro de un negocio de cerveza artesanal es el know how, ya que es necesario conocer las técnicas base para su elaboración. A partir de ese conocimiento existen infinidad de recetas a seguir.
- El costo de inversión para la maquinaria inicial no es tan alto, en comparación con otras industrias, aproximadamente se invirtió \$30000.
- Parte de la estrategia a futuro es exportar su producto a otros países.
- La Asociación de cerveceros artesanales es un gremio importante, que se encuentra formado por la mayoría de cervecerías de la ciudad de Quito.

ENTREVISTA 2: Sr. Stefano Larrea

Perfil: Stefano Larrea es un Sociólogo, graduado en la Pontífice Universidad Católica de Quito. El Sr. Larrea introdujo el concepto de cerveza artesanal en el mercado riobambeño hace tres años y actualmente es dueño del bar “Beer Garden” dentro del hotel San Pedro de Riobamba. Las conclusiones de la entrevista son:

- El consumidor riobambeño presenta un nivel de fidelidad alto en cuanto a los productos que consume. Por tal razón, el posicionamiento de la cerveza artesanal fue bastante lento, los primeros dos años el consumo de cerveza fue mínimo.
- El bar tiene una capacidad para 50 personas. A partir del tercer año Stefano comenta que ha aumentado la demanda del producto, debido a la curiosidad del consumidor por una cerveza diferente en cuanto a sabor y grado de alcohol.
- Los clientes de su cerveza son jóvenes de 20 a 27 años, que se caracterizan por preferir cervezas fuertes, con alto contenido de alcohol. Le siguen los jóvenes de 16 a 18 años que poseen los mismos comportamientos de consumo. Finalmente los clientes de 30 años en adelante por lo general asisten en parejas o en grupo 3 o 4. Además este grupo de consumidores son los que más ordenan comida.
- El 30% de sus clientes son personas que se hospedan en el hotel.
- Los viernes y sábados son los días con mayor cantidad de clientes, con un 80% y 70% respectivamente.
- El consumo de cerveza en los hombres es mayor que en las mujeres: Hombres 75% y mujeres 25% aproximadamente.
- En cuanto al horario, las horas donde hay mayor cantidad de clientes son de 7 pm a 10 pm.

ENTREVISTA 3: Karina Galán

Karina Galán es dueña de la cafetería Gelato hace 3 años, ubicada en la calle Veloz y Brasil. En base a las ideas más importantes que se concluye:

- La cerveza es un producto de alta demanda, tanto en restaurantes como en cafeterías de la ciudad.
- Aproximadamente el 50% de sus clientes ordena cerveza industrial en cada ocasión. Por lo tanto, añadir un nuevo tipo de cerveza, se percibe como una oportunidad interesante.
- A partir del día jueves, 7 de la noche hasta las 10, sus clientes frecuentes son parejas y grupos de jóvenes adultos, que salen de las oficinas. Estos dos grupos representan los consumidores más frecuentes de bebidas alcohólicas de su local.
- De las 5 marcas de cerveza industrial que se oferta, la cerveza Pilsener es la opción preferida de los consumidores.
- Karina comenta que, tanto en cafeterías, como restaurantes, al menos 1 de cada 8 personas ordenan una cerveza para acompañar sus comidas durante la tarde, mientras que en la noche el número aumenta, con un estimado de 4 de cada 8 personas.
- Existe un aumento de consumo de cerveza en eventos como cumpleaños o partidos de fútbol. En este tipo de ocasiones hay un consumo alto de bebidas ya que, por lo general, son grupos de 12 a 15 personas.

3.1.2. Encuestas

Para el análisis cuantitativo se procedió a realizar un sondeo con 100 encuestas, vía redes sociales y correo electrónico. La Investigación de mercado realizada se orientó principalmente a conocer los hábitos y preferencias de consumo de cerveza (Ver Anexo 2). El proceso se llevó a cabo en dos partes: Las primeras 50 encuestas se realizaron a personas entre 18 a 30 años de edad y las 50 restantes a personas entre 30 y 45 años. Todos residentes en la ciudad de Riobamba pertenecientes al nivel socioeconómico, medio y alto. No hubo distinción entre hombres y mujeres.

Los resultados de las encuestas arrojaron la siguiente información:

- Del total de las personas encuestadas el 99% admite ingerir cerveza. De este porcentaje el 43,8% prefiere adquirir su cerveza en un pub, que según agrupa los establecimientos nocturnos donde se ofrece bebidas alcohólicas y comida (Cambridge) el 32,7% en supermercados y el 15.1% en restaurantes. En adición el 80% ingiere más de una cerveza por ocasión.
- De entre los consumidores de cerveza 79,5% ha probado cerveza artesanal. De ese porcentaje, el 69% coincidió que la cerveza artesanal tiene mayor calidad comparada con la cerveza industrial, un 26% que ambas poseen el mismo nivel de calidad y sólo un 5% afirmó que la cerveza industrial posee una calidad superior en comparación con la cerveza artesanal.
- El 87% estaría dispuesto a probar cerveza artesanal de sabores innovadores.
- En cuanto al consumo de cerveza artesanal, el 57.7% preferiría tomar este tipo de cerveza en un bar restaurante, el 35.2% en un Pub y el 7% en Karaoke.
- Al escoger un sabor, el 39,7% de los encuestados escogió maracuyá, el 28.8% menta, y 19.2% chocolate. Las personas entre 25 a 45 años de edad fueron las que optaron por el sabor maracuyá mientras que los jóvenes de 18 y 22 por el sabor chocolate. Una de las razones se debe a que, conforme avanza la edad, la preferencia hacia el dulzor se disminuye según estudios realizados por la Universidad de Washington (rewnowski, 2011).

- En cuanto a la valoración de atributos, se obtuvieron los siguientes resultados por grupo:

Tabla 3: Valoración de atributos

Atributo	(18-30)	(30-45)
Sabor	64%	62%
Precio	16%	2%
Marca	20%	36%

Es interesante observar que para las personas mayores a 30 años el factor precio no es tan relevante en comparación con el otro grupo. Esto se debe a que tienen mayor poder adquisitivo. Además, claramente el atributo “Sabor” es el que representa mayor importancia para ambos grupos.

Finalmente, para el análisis de precio se utilizó el modelo Van Westendorp donde los encuestados respondieron cuatro preguntas para determinar a qué precio consideran una botella (330ml) de cerveza artesanal como: Demasiado barato, Barato, Caro y Demasiado Caro. En base a sus respuestas el rango aceptable va entre 2,00 y 3,50 dólares. Las personas en el rango de 30 a 45 años están dispuestas a pagar un precio más alto en comparación a las personas en el rango de 18 a 30.

Grupo Focal - Sábado, 26 de Marzo del 2016

El grupo focal se realizó en la ciudad de Riobamba, en la calle Veloz y Brasil. El grupo se concentró en 8 personas, que disfrutaban tomar cerveza, en el rango de 20 a 45 años de la ciudad. Los encuestados brindaron diferentes percepciones en cuanto al producto, preferencias de consumo y también su opinión sobre la competencia. Se utilizaron preguntas semiestructuradas (Ver Anexo 3).

- El 100% de los encuestados ha probado la cerveza artesanal que se oferta exclusivamente en Beer Garden. En general, el producto se percibe como caro en la ciudad y el extremo amargor de la cerveza no es muy aceptado entre los consumidores.
- Si bien, el consumidor percibe el valor de los productos que son elaborados de manera artesanal, según el 62,5% de los invitados al grupo focal, el sabor extremadamente amargo de esta cerveza en particular no es de su agrado, por lo tanto, no justifica el precio.
- Preferencias de consumo: Se presentaron 5 opciones de sabores de cerveza: chocolate, vainilla, maracuyá, frutilla y menta. Las mujeres aprobaron el sabor chocolate y vainilla mientras que el 60% de los hombres entrevistados coinciden que el sabor es demasiado dulce. Los sabores maracuyá y menta tuvieron una aceptación del 90%. Se puede deducir que las mujeres prefieren los sabores dulces mientras que los hombres prefieren los sabores más fuertes y amargos.
- Los jóvenes de 18 a 24 prefieren adquirir su cerveza en un 90% dentro de tiendas de barrio o supermercados porque en estos lugares los precios son más económicos. Para este grupo no existe necesidad de marca sino de precio, pues se preocupan más por la cantidad de producto que pueden obtener.
- Los encuestados mayores a 25 años consumen su cerveza en un 65% dentro de cafeterías o restaurantes. Para ellos la marca y la calidad son los criterios de compra más importantes.

- En cuanto a los acompañantes del producto, las combinaciones de comida más populares son nachos, alitas, hamburguesa y burritos. Aunque el 50% del grupo mayor a 27 años también mencionó que disfruta tomar cerveza acompañada de un plato fuerte.
- En los restaurantes, tanto hombres y mujeres señalaron que es importante que les pasen la botella de cerveza y, de esta, les sirvan en un vaso. Además esperan que la cerveza llegue fría y recién abierta. Sin embargo eso lo debe ofrecer el local respectivo.
- Se determinó que los encuestados esperan que el producto cumpla las características ofrecidas en cuanto a calidad, sabor, aroma, etc. Estarían dispuestos a pagar entre 2,00 a 3,50 dólares en promedio. Todo depende si el sabor de la cerveza llena sus expectativas.

Conclusiones: En base a los resultados arrojados por encuestas, entrevistas y grupo focal, se puede concluir que:

- El segmento objetivo para el producto de este trabajo son los hombres y mujeres entre 25 y 45 años. Ellos consumirán en cafeterías y restaurantes de la ciudad. En adición, los hombres y mujeres entre 18 y 25 años son clientes potenciales que consumirán en tiendas especializadas.
- Dentro del comportamiento de compra existe una tendencia hacia el consumo de cerveza acompañada con algo de comer ligero. Las mujeres prefieren sabores dulces mientras que los hombres sabores un poco más fuertes.
- Más del 50% del segmento seleccionado ha probado cerveza artesanal. Y se puede asumir que los consumidores si perciben el valor agregado del producto en función de su sabor pero que el precio si influye en su decisión de compra.
- El precio que el consumidor final estaría dispuesto a pagar por el producto podría oscilar entre 2,50 a 3,50 dólares.
- Los fines de semana representan los días más rentables para la venta de cerveza

4. OPORTUNIDAD NEGOCIO

La oportunidad de negocio se basa en los siguientes puntos:

- Según la asociación de cerveceros artesanales “SECA”, el número de cervecerías artesanales a escala nacional paso de 4 a 45 en el periodo 2011-2015 (Ramirez, 2015, pp. 14-15). Por esta razón se deduce que artesanal es un segmento del mercado que se encuentra en expansión actualmente dentro del Ecuador. En adición, encuestas del INEC confirman que la cerveza es la bebida alcohólica preferida del ecuatoriano.
- Las nuevas leyes y reformas de aspecto económico generan beneficios para el negocio, tales como, la ley de equilibrio de finanzas públicas, que determinó un ICE mayor para la cerveza industrial en comparación con la cerveza artesanal. (Asamblea Nacional, 2016) De la misma manera el Acuerdo ministerial 7231, permite la comercialización de cerveza los días domingos. (Ministerio del Interior, 2016)
- Otra ventaja que cabe mencionar son los incentivos tributarios que tiene el Gobierno para nuevas empresas que aporten al cambio de la matriz productiva.

Entre sus beneficios más destacados está la eliminación de impuesto a la renta por 5 años (MCPEC, 2012).

- El Análisis del cliente muestra que los riobambeños tienen conocimiento de que este tipo de producto se diferencia por su calidad y también que están dispuestos a experimentar otros sabores de cerveza. De este hecho se deduce el posible interés de estos locales para ofertar un nuevo tipo de cerveza y ofrecer al consumidor una opción diferente.

Dentro de este contexto se considera una alternativa favorable la producción de cerveza artesanal a base de granos andinos con sabores diversos, para ser distribuidos en los diferentes restaurantes, bares y cafeterías de la ciudad de Riobamba.

5. PLAN MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Se utilizará la estrategia de diferenciación dado que el plan de negocios cumple con las características señaladas por David Fred (2003), tales como:

- Hay muchas maneras de diferencias el producto y los consumidores perciben el valor de estas diferencias.
- Los usos que le dan al producto son diversas.
- Existe un escaso número de empresas que siguen un enfoque de diferenciación similar.

5.1.1 Segmentación de mercado meta

Los 4 métodos de segmentación se describen en la tabla continuación:

Tabla 4: Segmentación de mercado meta

Geográficas
Región : Cantón Riobamba Densidad: Urbana Tamaño de la ciudad al 2016: 252,865 habitantes según proyecciones referenciales. (SENPLADES, 2014).
Demográficas
Edad: adultos jóvenes de 18 a 45 años: que representan el 43% de la población riobambeña (SENPLADES, 2014), equivalente a 107,843 habitantes. Género: Masculino, femenino Ciclo de vida familiar: Adulto, Adulto Joven; soltero, casado con/sin hijos.
Pictográficas
Clase social: Media, media alta, alta Estilos de vida según Rolando Arellano (SPLASH, 2012) : Sofisticados: Son adultos jóvenes con ingresos más altos que el promedio de la población. Se preocupan mucho por su imagen personal y les gusta comprar productos novedosos. Además valoran mucho el servicio y la calidad. Adaptadores: Se encuentran en todos los estratos sociales. La prioridad para este grupo es mantener un estatus social, aunque no son los primeros en probar un producto nuevo, siempre siguen las tendencias de consumo que se encuentran de moda.

Conductuales

Ocasiones:

18 a 25 años: Compran su misma cerveza en supermercados, y tienen una sensibilidad media al precio. El consumo se da en bares, fiestas o reuniones los fines de semana.

25 a 45 años: Se preocupan más por su salud. Buscan mayor calidad en los productos que consumen y tienen mayor disposición a pagar. El consumo se da en su mayoría en bares y restaurantes.

Estatus de lealtad: Media, ya que existen varios productos sustitutos.

Grado de conocimiento del producto: Medio

Actitud hacia el producto: Positiva

Adaptado de: (Kotler & Armstrong, 2008)

5.1.2. Propuesta de valor

Vishua atiende a un nicho de mercado que disfruta del consumo de cerveza. La ventaja está definida por la combinación de recetas europeas tradicionales junto con los granos andinos que permiten crear sabores diferentes, que no se ofrecen actualmente en el mercado riobambeño.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 PRODUCTO

Descripción del producto

En cuanto a la línea de productos, se comercializará tres tipos de cerveza de acuerdo con el análisis del cliente (ver figura inferior):



Figura 2: Características del producto

Marca Vishua es un nombre corto y sencillo, que se espera sea recordado fácilmente por el consumidor. El nombre proviene de la palabra Vishua Karma, que en el marco del hinduismo es el dios de los artesanos (Ver figura 3). Con la montaña y flechas se quiere representar el páramo andino, mientras que los cuernos de alce representan abundancia.



Figura 3: Logotipo del producto

Branding El posicionamiento de marca al que se quiere apuntar es el siguiente:

“Cerveza Vishua es un producto riobambeño de categoría Premium que permite a los restaurantes, bares y tiendas especializadas en licor complementar su actual oferta para brindar una mejor experiencia al consumidor.

Componentes del empaque

Empaque: El empaque primario será una botella oscura con la marca para poder distribuir el producto en esta presentación (Ver figura 4). El costo por una botella de 330ml color ámbar es de 0,30 centavos mientras que la tapa cuesta 0,03 centavos.

Etiqueta: Por otro lado, el etiquetado será de plástico, a base de polipropileno laminado para una mejor calidad. El costo de la etiqueta es de aproximadamente 0,04 centavos por unidad.

INEN: En cuanto al contenido, la información ira acorde a lo establecido por el reglamento técnico ecuatoriano RT INEN 022 (Anexo 4).



Figura 4: Presentación cerveza Vishua

5.2.2. PRECIO

El precio es la única variable de marketing que genera ingresos para el proyecto, todos los demás representan costo (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 313-314). Para definir la estrategia se utilizará tres métodos de fijación de precio (Selva, Conde, & Casado, 2003)

Método del valor percibido: Con respecto a la percepción del cliente sobre el valor que tiene el producto, en base al análisis del cliente se determinó que las personas reconocen la calidad superior de la cerveza artesanal en comparación con la cerveza industrial. La zona aceptable de precios al consumidor se encuentra en un rango de \$2,50 siendo el precio mínimo y \$4,00 siendo el precio máximo por una botella de 330cc.

Método basado en la competencia: De acuerdo con datos obtenidos de diferentes establecimientos que venden cerveza artesanal en la ciudad de Quito, hemos

detectado que el PVP de una botella de 330 cc de cerveza artesanal se encuentra en un promedio de 2 a 4 dólares mientras que la industrial entre 1 a 2 dólares.

Tabla 5: PVP principales Competidores de Cerveza a Marzo de 2016

Cerveza	Tamaño	Medida	Precio	Precio 1ml
Sabai	330	ml	2,75	0,008
Porteña	330	ml	2,9	0,009
Camino del sol	296	ml	2,29	0,008
Ballesta	300	ml	3,14	0,01
Latitud Cero	330	ml	2,35	0,007
Paramo	330	ml	2,45	0,007
Ballesta	300	ml	2,99	0,01
Andes	330	ml	3,92	0,012
Biela	343	ml	1,2	0,003
Abismo	330	ml	2,8	0,004
Promedio				0,0078
Pilsener	330	ml	0,86	0,0026
Club	330	ml	1,05	0,0032
Budweiser	330	ml	2,15	0,0065
Corona	330	ml	2,1	0,0064
Biela	343	ml	1,2	0,0035
Heineken	330	ml	2,19	0,0066
Miller	355	ml	1,75	0,0049
Brahma	330	ml	0,63	0,0019
Promedio				0,0045

Como se observa en la tabla 5, la cerveza artesanal es más cara que la industrial por el proceso que implica. Teniendo en cuenta que el producto es relativamente nuevo en el mercado riobambeño es necesario que los intermediarios, es decir, cafeterías, bares y restaurantes, obtengan una ganancia similar a la que obtienen por vender las cervezas industriales. Partiendo de este punto es necesario analizar el precio al detallista de los principales competidores, que en promedio cuesta \$ 0.0034 dólares por 1 ml según la tabla 6. Con respecto al margen de rentabilidad, en promedio existe una ganancia del 70,5%.

Tabla 6: Precios al detallista a Marzo 2016

Cerveza	Tamaño	Medida	Precio	Precio 1ml
Pilsener	330	MI	0,48	0,0015
Club	330	MI	0,75	0,0023
Budweiser	330	MI	1,45	0,0044
Corona	330	MI	1,45	0,0044
Biela	343	MI	1,2	0,0035
Heineken	330	MI	1,35	0,0041
Miller	355	MI	1,4	0,0039
Brahma	330	MI	0,55	0,0017
Vishua	330	MI	1,60	0,0048

Método en base al costo unitario: En base a la tabla 7 el costo unitario promedio por una botella de 330ml es de 1,12\$.

Tabla 7: Costo Unitario de cerveza Vishua

Materia Prima	Cantidad	Unidad	Costo
COSTO PROMEDIO DE CERVEZA 330CC			
Malta base	0,0075	kg	0,14
Granos andinos	0,0309	kg	0,18
Aditivos	0,6439	kg	0,15
Maltas Especiales	0,0077	kg	0,0064
Lúpulos	0,0005	kg	0,09
Dextrosa	0,005	kg	0,003
Levaduras	0,00024	kg	0,05
Agua	0,013	m3	0,1
Botellas	1	u	0,30
Etiquetas	1	U	0,04
Cajas	1	U	0,03
Tapas	1	U	0,01
COSTO MATERIA PRIMA			1,12

Ventas Proyectadas En base al análisis del cliente se proyectó las ventas en tres escenarios posibles. Para estimar el incremento anual de las ventas se utilizó una tasa de crecimiento promedio de la industria manufacturera de 4,52%. De la misma manera, para el aumento porcentual del precio se tomó una tasa de inflación promedio de 3,45%. Ambos datos se estimaron en base a las cifras del Banco Central.

Tabla 8: Ventas Proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	\$ 59.607,50	\$ 64.447,87	\$ 69.681,29	\$ 75.339,69	\$ 81.457,58
Normal	\$ 57.685,87	\$ 62.370,19	\$ 67.434,90	\$ 72.910,89	\$ 78.831,54
Pesimista	\$ 55.080,39	\$ 59.553,14	\$ 64.389,09	\$ 69.617,74	\$ 75.270,99

Estrategia de entrada Para ingresar al mercado de la cerveza se utilizará la estrategia más por más, que implica ofrecer producto de calidad superior y cobrar un precio más alto con el objetivo de cubrir los costos de fabricación (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 189-190).

Estrategia de Ajuste Se utilizará la estrategia de fijación de precios psicológica. Al no poseer suficiente información sobre un producto el consumidor se basa en ciertos indicios que indican si un precio es alto o bajo (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 280-281), en este caso, las personas le agregan valor a los productos elaborados de manera artesanal, por lo que se justifica un precio superior. En adición, el hecho de que se venda la cerveza en los lugares considerados de mayor calidad y servicio en la ciudad también podría sugerir que vale un precio más alto. En caso de existir un estancamiento en ventas, se realizara promociones 2x1 negociando con los diferentes distribuidores.

5.2.3 PLAZA

El tipo de canal que utilizará el proyecto es indirecto, ya que se planea vender a los principales restaurantes, bar cafeterías, bar restaurantes, bar karaokes y licorerías de la ciudad. Una de las ventajas de este tipo de distribución es que se puede elaborar una postura fuerte en el mercado, a través del uso de promociones de carácter específico.

En base al análisis del cliente, se planifica realizar la distribución dos veces a la semana: los días viernes para el consumo del fin de semana y los martes para el consumo de la semana.

5.2.3.1 Estrategia de distribución Se utilizará una distribución selectiva, es decir, se distribuirá el producto a menos de la totalidad de intermediarios que estarían dispuestos a venderlo. Esta estrategia le permite tener más control al productor y al mismo tiempo, una buena cobertura del mercado (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 313-314)

Tabla 9: Principales locales de la ciudad de Riobamba

Restaurantes-	Bar Cafeterías	Bar Karaokes	Tiendas especializadas
El fogón del puente	Baltimore Café	Tequila Bar	El Paco
El rey Burrito	Gelatto	Cuba	Jimmy1
San Valentín	Fuente de Soda Hugo	Track Bar	Jimmy2
Frida	Café Paris	Club Fio	Drinkis
The Gourmet Pizzería	Destapate	Abbey Pub	Oro Verde
Alitas King	Brothers Café		El Barón
La terraza	La Andaluza		
Abraspungo	pub		
Chacarero			

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución: La estructura del canal es convencional, conformada por tres niveles: Cerveza Vishua, intermediarios y consumidores finales respectivamente (Ver figura 5). Es importante mencionar que debido al tipo de producto, existen dos tipos de intermediarios:

- Los primeros, son los vendedores al detalle, dedicados a la venta masiva de productos a gran número de clientes, en nuestro caso licorerías.
- Los segundos son llamados minoristas institucionales, tales como restaurantes, cafeterías y bares, quienes venden el producto a un número reducido de personas.

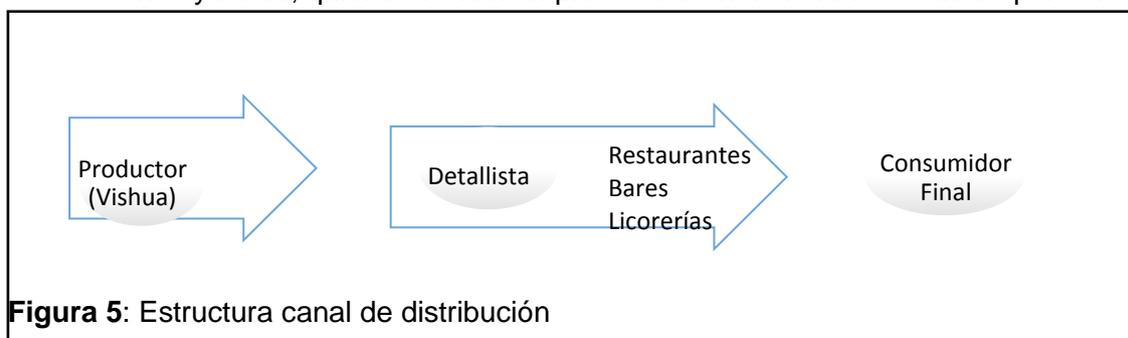


Figura 5: Estructura canal de distribución

5.2.4 PROMOCIÓN

Para trazar la estrategia se utilizará las 4 herramientas principales de la mezcla de promoción según Philip Kotler (Kotler & Armstrong, 2008):

Relaciones públicas: Los habitantes de Riobamba se caracterizan por ser consumidores exigentes. Debido a la magnitud del mercado la reputación de un producto se divulga rápidamente, por lo tanto la principal manera de darse a conocer es mediante recomendaciones: “boca a boca”. Por otro lado, se planea formar alianzas con una de las ferias más importantes del país “Ecuador Cultura Gourmet” y tener un acercamiento con la asociación de cerveceros artesanales del Ecuador para que en sus capacitaciones mensuales sea presentada la cerveza Vishua.

Fuerza de ventas: Un ejecutivo se encargará de la estrategia comercial con los clientes seleccionados en la tabla 7 y también de la búsqueda de nuevos detallistas. Las visitas comerciales se realizarán todos los años con el objetivo de mantener una buena relación con el cliente. Inicialmente se planea regalar muestras de cada tipo de cerveza a los intermediarios que se visiten para futuras degustaciones. En total son 27 intermediarios iniciales, por lo tanto se entregarían 75 botellas como mínimo. En adición se entregará tarjetas personales (1000 tarjetas) y trípticos con información del producto.

Promoción de ventas: Cerveza Vishua quiere ser tomada en cuenta en eventos especiales como cumpleaños, día de la madre, entre otros. Por tal razón el ejecutivo deberá estar al tanto de las actividades que realicen los detallistas para promover ventas a través de degustaciones del producto. Por otro lado se planea realizar un evento conjunto con el productor Stefano Larrea de Cerveza “Beer Garden”. De esta manera se llegará directamente al consumidor de cerveza artesanal de la ciudad. Finalmente se utilizará las dos fechas más importantes del año en Riobamba: fiestas de Noviembre y Abril; para estos eventos se tendrá un stand y trípticos con información específica de cerveza Vishua.

Publicidad: La empresa tendrá un dominio en la que se podrá encontrar información sobre la empresa y se creará una Fan Page en la red Social más popular: Facebook. Con la base de datos de clientes potenciales que se genera en la red social se pretende fomentar una cultura cervecera y convencer al consumidor de comprar el producto mediante la difusión de información relevante: Origen de la cerveza artesanal, Países donde hay mayor consumo de cerveza, tipos de cerveza más populares, cervezas con los diseños más extravagantes, etc.

Marketing Directo: No se tiene marketing directo ya que se comercializa el producto por medio de un intermediario. Por tal razón, se podrían preparar campañas conjuntas con los dueños de los locales para promocionar el producto. A continuación se muestra el resumen del plan de promoción del primer año.

Tabla 10: Cronograma plan de marketing Año1.

	Año 1											
	Enero	Febr	Marzo	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Ferias y Evento	\$ 204,00	\$ 204,00	\$ 204,00							\$ 204,00	\$ 204,00	\$ 204,00
Beer Garden				\$ 259,00	-	\$ -	-	-	-			
Redes Sociales	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Publicidad Impresa	\$ 150,00									\$ 35,00		
Varios	\$ 35,00									\$ 150,00		
Total	\$ 419,00	\$ 234,00	\$ 234,00	\$ 289,00	\$ 30,00	\$ 419,00	\$ 234,00	\$ 234,00				

5.2.4.1 Estrategia de mezcla de promoción Se utilizará la estrategia de empuje que consiste en dirigir la mayoría de las actividades de marketing hacia los intermediarios, priorizando las visitas comerciales y publicidad informativa. El objetivo principal es motivarlos a empujar el producto hacia los consumidores finales (Kotler & Armstrong, 2008, p. 477).

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

La misión de cerveza Vishua consiste en producir y comercializar cerveza artesanal con diferentes sabores basados en los gustos de los consumidores de cerveza, con el fin de ofrecer un producto que satisfaga sus necesidades en la búsqueda de innovación a través del trabajo en equipo de los empleados de la organización y la distribución de cerveza en los diferentes restaurantes, bares y licorerías de la ciudad de Riobamba.

6.1.2. Visión

Para el 2021 poseer un producto reconocido en el segmento de bebidas artesanales, ofreciendo productos de calidad, con sabores poco convencionales para un consumidor exigente.

6.1.3. Objetivos

6.1.3.1. Objetivos Financieros

Mediano plazo: Mejorar el índice de liquidez de la empresa en 4,5 hasta el segundo año de funcionamiento.

Largo plazo:

- Reducir los costos de producción al 20% hasta el 2021.
- Lograr un índice de rentabilidad del 2,4 en el año 2020.

6.1.3.2. Objetivos Estratégicos

Mediano plazo: Alianzas con al menos 8 establecimientos de los intermediarios seleccionados hasta el final del sexto mes de funcionamiento.

Largo plazo:

- Implementar la venta directa al consumidor a través de la página web hasta 2021.
- Distribuir a 3 nuevas ciudades: Ambato, Latacunga, Baño; hasta el 2021.

6.2. Plan de operaciones

La planta de producción elaborará tres variedades de cerveza anteriormente definidas en el plan de marketing: Witbier, Kölsch y Stout. A continuación se muestra el diagrama de la cadena de suministro (Ver gráfico inferior)

Descripción del proceso

Materia Prima: Se mencionará los principales ingredientes para la elaboración de cerveza con una breve descripción:

- Agua: Es el ingrediente que se utiliza en mayor cantidad en un 90%. Por lo tanto su disponibilidad es indispensable para el proceso productivo.
- Maltas: Las maltas son el segundo ingrediente con mayor peso dentro de la cerveza. La cebada es el grano más utilizado para elaborar cerveza aunque también se puede usar otros granos en distintas proporciones junto a la cebada como quinua, amaranto, maíz morado, etc.

- Lúpulos: Este ingrediente se encarga de dar el amargor y el aroma a la cerveza dependiendo de su tipo. Es importante mencionar que el aroma que brinda el lúpulo se degrada con facilidad ante la luz solar, por esta razón se utiliza una botella de color marrón para proteger la cerveza.
- Levadura: La levadura transforma las moléculas de azúcar en alcohol, es decir, le da la vida al producto.
- Aditivos: Se pueden utilizar un sin número de aditivos para crear sabores y olores diferentes. En nuestro caso se utilizara jugo de maracuyá, y chocolate en polvo.
- Otros: Dentro del proceso de elaboración se utilizan otros insumos como dextrosa o clarificantes pero por su rol secundario no se profundizara en su descripción.

En la siguiente tabla se detalla la materia prima necesaria para una botella de 330cc:

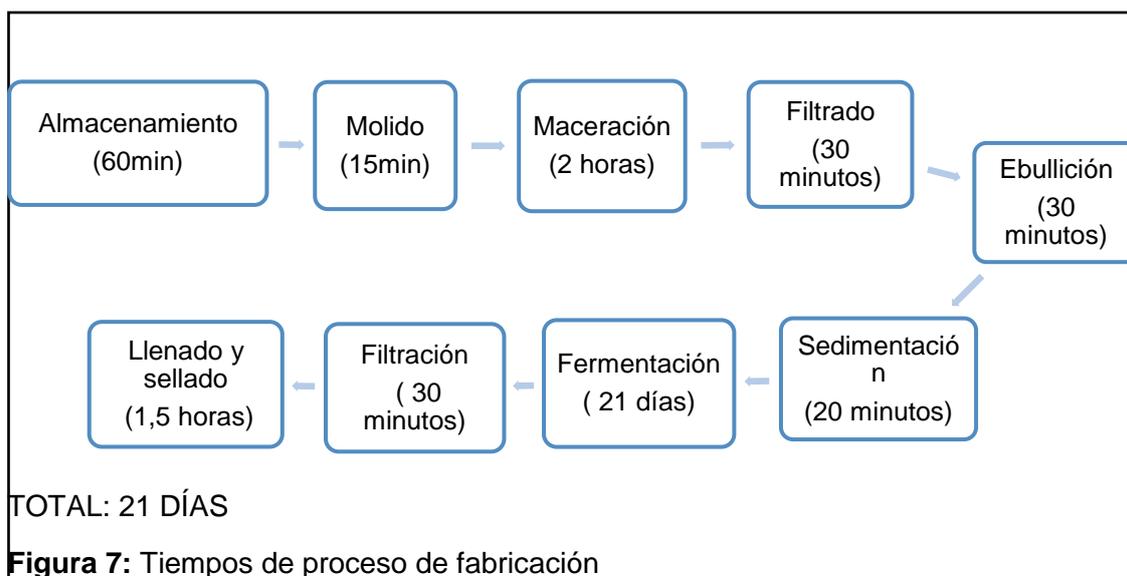
Tabla 11: Requerimiento de Materia Prima para botella de cerveza

Costo Total de Materiales (para una botella 330cc)			
Materia Prima	Cantidad	Unidad	Costo
Malta base	0,007	kg	0,16
Granos andinos	0,031	kg	0,18
Aditivos	0,644	kg	0,15
Maltas Especiales	0,008	kg	0,0064
Lúpulos	0,0005	kg	0,09
Dextrosa	0,005	kg	0,003
Levaduras	0,0002	kg	0,05
AGUA	0,013	m3	0,1
COSTO MATERIA PRIMA			0,7394

También se encuentran los insumos indirectos: Botellas, tillos, etiqueta cuyos costos se mencionaron en el plan de marketing.

Proceso productivo: Para garantizar una cerveza de calidad se deben seguir los siguientes pasos (Ver figura 7) (MAE, 2013)

1. Almacenamiento: Las materias primas entregadas deben ser revisadas para retener impurezas.
2. Molido: Una vez que la materia prima se encuentre limpia el molino se encarga de realizar el desprendimiento de la película del grano.
3. Maceración: Tras el molino, la malta y adjuntos se mezclan con agua.
4. Filtración: La mezcla obtenida en el paso anterior contiene partículas que deben ser filtradas creando un líquido claro.
5. Cocción: El líquido generado en la filtración conocido como “mosto” se coloca en una olla y se añade el lúpulo.
6. Sedimentación: Se retienen los sólidos en los tanques de sedimentación.
7. Fermentación. Una vez que se haya añadido la levadura y el oxígeno el mosto se convierte en cerveza. Una vez finalizado el proceso se retira la levadura por la parte inferior de los tanques.
8. Filtración y carbonatación: Se filtra por última vez para eliminar restos de levaduras y luego se añade gas carbónico, con el objetivo que la cerveza produzca una espuma estable.
9. Llenado y sellado: Finalmente la cerveza pasa a la máquina envasadora.



6.2.1. Infraestructura

Para el desarrollo del proyecto se arrendará un local de 100m², con todos los servicios básicos, ubicado en la Orosco 3645 y Uruguay en 300\$ mensuales.

Características de la maquinaria Existen muchas opciones al momento de adquirir maquinaria para cerveza. En el caso del proyecto se obtendrá un sistema completo de la compañía Shandong Beer Equipment (China) por un valor de \$13700. El equipo completo es de acero inoxidable. Las características y costo de cada máquina se encuentran en el Anexo 5.

Capacidad Instalada Para estimar la producción del negocio se utilizaron los datos obtenidos en el análisis del cliente, los mismos que se detallan en la tabla 11:

Tabla 12: Proyección de la demanda potencial

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Población Cantón Riobamba	252.86	255766,0	258597,0	261360,0	264048,0
Estrato Social A, B C 89%	225049,8	227631,7	230151,3	232610	235002,7
Rango de edad 18-45 (43%)	96771,4	97881,6	98965,0	100022,4	101051,1
Consume cerveza (99%)	95803,7	96902,8	97975,4	99022,2	100040,6
Están dispuestos a probar cerveza artesanal (79,5%)	76163,96	77037,75	77890,4	78722,6	79532,3
Consumo promedio semanal de botellas por persona (general)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Demanda Promedio(# botellas)	5483805	5546718	5608113	5668033	5726327

Vishua pretende captar el 0,65% del total del consumo de botellas de cerveza de la ciudad de Riobamba, con una producción de 36054 botellas de cerveza anualmente. En la siguiente tabla se detalla la producción estimada:

Tabla 13: Nivel de producción estimado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad anual de la maquinaria en botellas	45000	45000	45000	45000	45000
Producción real anual en botellas	36054	37682	39384	41163	43022
Capacidad real utilizada	80%	84%	88%	91%	96%

6.2.2. Constitución de la empresa

La empresa será constituida a partir de la figura legal “compañía limitada”. Este tipo de empresas permiten a sus socios ser responsables hasta el monto de sus aportes individuales y no podrá tener más de 15 socios. Además el capital no puede ser inferior a \$400 dólares (Andrare, 2003, págs. 67-68).

Estructura Organizacional Para lograr una interacción eficiente entre las diferentes áreas de trabajo de la pequeña empresa optará por una estructura tipo funcional. (Ver figura 8) Se contará con un gerente general encargado de toda la empresa y su correcto funcionamiento, un maestro cervecero y un ayudante para la producción de la cerveza artesanal. En adición se contratará a un asistente comercial, a medio tiempo, que brinde soporte al gerente general. A su vez se considera el gasto del abogado para todos los trámites legales de la empresa.

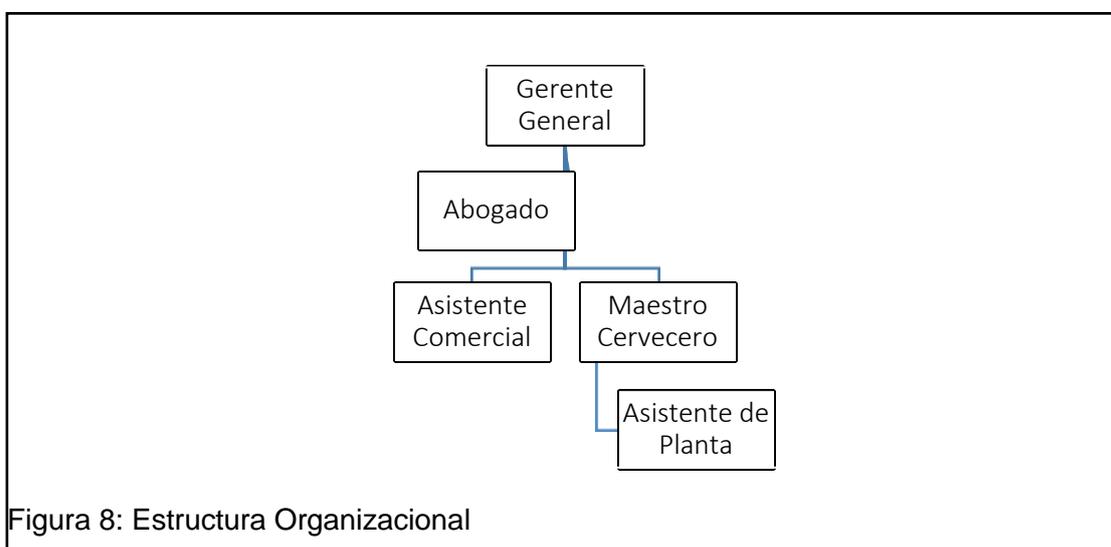


Figura 8: Estructura Organizacional

Conclusiones

- Para el funcionamiento del proyecto se necesita 4 personas: un maestro cervecero y un asistente de planta para el área de producción y 2 personas encargadas de la administración y relaciones comerciales del negocio.
- Basado en el análisis de la demanda se planea iniciar el primer año con una producción de 1000 litros mensuales, utilizando el 80% de la capacidad instalada de la maquinaria y llegar al 96% en el año 5.
- El costo de fabricación promedio para producir una botella de cerveza Vishua (330cc) es de 1,12\$.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera El cálculo se realizó en hoja electrónica, Excel 2010, según procesos y fórmulas pertinentes para cada una.

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

Según el ESTADO DE RESULTADOS la empresa comenzará a generar utilidad a partir del segundo año de funcionamiento alcanzado un margen neto del 13% al final del año 5.

Tabla 14: Estado de Resultados Proyectado a 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	57800,80	78410,27	84981,81	92090,42	99787,94
Costo de los productos vendidos	38176,11	46774,35	48677,84	50659,04	52964,83
UTILIDAD BRUTA	19624,69	31635,92	36303,96	41431,38	46823,11
Gastos sueldos	15658,17	17273,05	17850,55	18447,96	19065,99
Gastos generales	10586,97	8813,94	9792,19	10129,47	10478,39
Gastos de depreciación	282,33	282,33	282,33		
UTILIDAD ANTES DE INTERES	-6902,78	5266,60	8378,90	12853,94	17278,73
Gastos de intereses	4489,40	3691,76	2796,26	1790,86	662,11
U. ANTES DE PARTICIPACION	-11392,17	1574,84	5582,64	11063,08	16616,62
15% P. TRABAJADORES					
U. ANTES DE IMPUESTOS	-11392,17	1574,84	5582,64	11063,08	16616,62
22% IMPUESTO A LA RENTA				2433,88	3655,66
UTILIDAD NETA	-11392,17	1574,84	5582,64	8629,20	12960,96

Si se observa el BALANCE GENERAL PROYECTADO se verá la situación de la empresa año tras año. Su cálculo incluye los activos, pasivos y patrimonio. Para los activos se toma en cuenta el estado de flujo de efectivo, cuentas por cobrar, maquinaria e inventarios mientras que para los pasivos se tomó en cuenta la deuda a largo plazo y cuentas por pagar. El detalle se encuentra en el Anexo 7.

Tabla 15: Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 60.517,09	\$ 31.250,73	\$ 35.760,46	\$ 43.351,43	\$ 54.780,32	\$ 68.348,98
Activos Corrientes	\$ 34.204,12	\$ (1.233,31)	\$ 7.105,34	\$ 18.525,25	\$ 33.500,74	\$ 50.615,99
Activos No Corrientes	\$ 26.312,97	\$ 23.484,04	\$ 20.655,11	\$ 17.826,19	\$ 15.279,59	\$ 12.732,99
PASIVOS	\$ 42.717,73	\$ 36.609,66	\$ 29.722,67	\$ 21.942,57	\$ 13.386,54	\$ 1.391,50
Pasivos Corrientes	\$ 42.717,73	\$ 36.609,66	\$ 29.722,67	\$ 21.942,57	\$ 13.386,54	\$ 1.391,50
Pasivos No Corrientes	\$ 41.531,84	\$ 35.029,35	\$ 27.728,98	\$ 19.532,82	\$ 10.330,96	\$ -
PATRIMONIO	\$ 17.799,36	\$ 6.907,91	\$ 15.603,79	\$ 28.133,82	\$ 45.150,52	\$ 66.731,47
Capital	\$ 17.799,36	\$ 17.799,36	\$ 17.799,36	\$ 17.799,36	\$ 17.799,36	\$ 17.799,36
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (4.877,57)	\$ 3.818,31	\$ 16.348,35	\$ 33.365,04	\$ 54.945,99

Si se observa el ESTADO DE FLUJO PROYECTADO y el Anexo 8 los flujos de efectivo al final del periodo son negativos los primeros dos años. A partir del tercer año la empresa tendrá efectivo y podrá realizar inversiones.

Tabla 16: Estado de flujo anual proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$(15.444,76)	\$ 4.158,50	\$ 8.122,56	\$ 11.075,13	\$ 17.542,98
Utilidad Neta	\$(11.392,17)	\$ 1.574,84	\$ 5.582,64	\$ 8.629,20	\$ 12.960,96
+ Depreciación	\$ 2.828,93	\$ 2.828,93	\$ 2.828,93	\$ 2.546,60	\$ 2.546,60
- Inventarios	\$ (7.275,94)	\$ (658,64)	\$ (705,07)	\$ (761,36)	\$ 3.698,20
+ Δ CxP Proveedores	\$ 40,51	\$ 58,11	\$ 60,82	\$ 64,44	\$ (2.075,96)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 353,92	\$ 355,27	\$ 355,25	\$ 355,22	\$ 355,19
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 241,03	\$ 57,99
Actividades de Financiamiento	\$(6.500,48)	\$(7.298,12)	\$(8.193,63)	\$(9.199,02)	\$(10.327,77)
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$(10.638,62)	\$(10.638,62)	\$(10.638,62)	\$(10.638,62)	\$(10.638,62)

Finalmente en el FLUJO DE CAJA PROYECTADO se puede observar que los ingresos que percibe la compañía son superiores a los egresos a partir del segundo año, donde comienzan a ser positivos.

Tabla 17: Flujo de caja proyectado

	Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (3.067,20)	\$ (6.902,78)	\$ 5.266,60	\$ 8.378,90	\$ 12.853,94	\$ 17.278,73
Gastos de depreciación	\$ 23,53	\$ 305,86	\$ 282,33	\$ 22.504,00	\$ -	\$ -
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 160,31	\$ 2.536,53	\$ 3.392,69
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ (3.043,68)	\$ (4.083,19)	\$ 6.096,77	\$ 8.838,60	\$ 10.694,80	\$ 12.590,65
INV. DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 31.814,03	\$ 31.814,03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE C. DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (24.932,52)	\$ 245,26	\$ 289,01	\$ 100,67	\$ (2.035,42)
RECUPERACIÓN DE C. DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (26.333,00)
II. VARIACIÓN C. DE TRABAJO	\$ 31.814,03	\$ 6.881,52	\$ 245,26	\$ 289,01	\$ 100,67	\$ (28.368,42)
INVERSIONES	\$ (26.312,97)	\$ (26.312,97)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria	\$ -					\$ 720,00
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (26.312,97)	\$ (26.312,97)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 720,00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ 2.457,39	\$ (29.012,15)	\$ 6.317,91	\$ 9.127,60	\$ 10.795,50	\$ (15.057,77)

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial (Anexo 9) para este proyecto es \$ 59.312,89 de dólares. Este valor cubre todos los costos requeridos para poner en marcha el negocio. El capital de trabajo de 30.582,96 corresponde a los activos corrientes menos los pasivos corrientes del primer año de funcionamiento. El detalle se observa en la siguiente tabla:

Tabla 18: Inversión Inicial

TANGIBLES	MAQUINARIA	\$ 25.200,00
	MUEBLES Y ENSERES	\$ 265,98
	EQUIPO DE COMPUTO	\$ 916,98
INTAGIBLES	GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 1.946,97
	GASTOS DE VENTA	\$ 400,00
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 30.582,96
INVERSION INICIAL		\$ 59.312,89

Con respecto al financiamiento, el proyecto se financiara un 30% capital propio y 70% obteniendo un crédito.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

El VAN positivo nos indica que el proyecto producirá utilidades por encima de la rentabilidad esperada. El IR o índice de retorno indica que por cada dólar invertido se obtiene 1,40 dólares adicionales. El TIR de 24% presenta una buena rentabilidad a pesar de que los flujos no crecen lo suficiente para generar mejores expectativas. Una de las razones es el crecimiento lento de este sector de la industria y el consumo nacional que todavía prefiere la cerveza industrial.

Tabla 19: Evaluación financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 14.939,28
IR	1,4
TIR	24%

Análisis Modelo CAPM El Capital Asset Pricing Model, o CAPM sirve para determinar la tasa de rentabilidad teóricamente requerida para un cierto activo, que se agrega a un portafolio. (Enciclopedia Financiera, 2015). El CAMP es de 21,95%.

Análisis WACC El WACC muestra la tasa de descuento que debe emplearse para descontar los flujos de fondos operativos. (Enciclopedia Financiera, 2015). El WACC es de 11,98%.

7.4 Índices financieros

Mediante los índices financieros se identifica información relevante para compararla con la industria. Se utilizará una empresa representativa de la competencia para la comparación con el fin de proyectar posibles expectativas para el proyecto.

Tabla 20: Indicadores Financieros

	Fórmula	Empresa	Industria
Razón Corriente	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$	Refleja cuanto se tiene de activos para pagar un dólar de pasivos. Para el segundo año se tiene una razón corriente de 3,96 dólares.	Por cada dólar se tiene 0,89 centavos de Activos Circulantes.
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	80% de los pasivos están financiados por los activos.	83% de los activos están financiados por los activos.
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	El ROE a partir del segundo año es de 55,73%. Ya que el primero es negativo.	Brausupplies tiene un rendimiento para inversionistas del 89%.
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	El ROA a partir del segundo año es de 24,32%, es decir, es el porcentaje donde los activos comienzan a generar utilidad.	15% del rendimiento sobre los activos.

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2014.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- VISHUA es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal de sabores diversos utilizando granos andinos como quinua y amaranto con el fin de ofertar un producto diferente al consumidor riobambeño.
- Ecuador posee una cultura fuerte en cuanto al consumo de cerveza y en los últimos años, se evidencia un crecimiento de las cervecerías artesanales a nivel nacional.
- El análisis del cliente muestra que existe un porcentaje alto de consumidores regulares de cerveza que están dispuestos a probar sabores diferentes del producto a un precio más alto.
- Vishua pretende entrar al mercado utilizando una estrategia de diferenciación. Es clave para el éxito del proyecto la implementación eficiente del plan de mercadeo propuesto con el fin de posicionar el producto en el mercado meta. El valor agregado que posee cerveza VISHUA es la calidad con la que se elaborara la bebida y el sabor que se incluirá en base a las preferencias del consumidor.
- El producto llegará al cliente final mediante la distribución en restaurantes, bares, cafeterías y tiendas especializadas en licor. La producción mensual de la empresa bordeará las 36050 unidades (1000 litros) en el primer año logrando una captación de 0.65% del total de consumo de botellas de cerveza de la ciudad de Riobamba.
- El análisis financiero determinó que la inversión necesaria para emprender el negocio es de USD \$ 59.312,89 del cual el 70% se tiene estimado que serán recursos financiados y el 30% serán recursos propios.
- Vishua obtuvo un TIR y VAN positivos, es decir, la empresa es rentable. El comportamiento de los principales indicadores considerados para esta evaluación, como el ROE, ROA y el VPN, resultados que comparados con los de la industria presentaron un desempeño positivo a partir del segundo año.
- A pesar de que el margen neto no sea muy alto no quiere decir que no pueda mejorar, una de las causas principales de este factor se debe a que este nicho de mercado todavía es nuevo en la ciudad y las personas todavía no están acostumbradas a consumir este tipo de producto.

REFERENCIAS

- Andrare, R. D. (2003). Legislación económica del Ecuador. En R. D. Andrare, *Legislación económica del Ecuador* (págs. 67-68). Quito: Abya-Yala.
- Asamblea Nacional. (19 de Abril de 2016). *Ley de equilibrio de finanzas públicas*. Obtenido de Ley de equilibrio de finanzas públicas: <http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/files/esasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/214%20ley-equilibrio-finanzas-31-03-2016/RO-Ley-Equilibrio-Finanzas-Publicas.pdf>
- Banco Central. (Febrero de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Estadísticas: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201601.pdf>
- Banco Central. (2016). *Indicador Inflación*. Obtenido de Banco Central: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- COMEX. (21 de Enero de 2016). *COMEX APRUEBA REDUCCIÓN EN SALVAGUARDIA DEL 45% AL 40%*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de Ministerio de Comercio Exterior: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2016/01/Resolucion_001-2016.pdf
- Ecuador en cifras. (Septiembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de reporter de pobreza: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre_2015/Informe_pobreza_y_desigualdad_dic_15.pdf
- El Comercio. (2014 de Diciembre de 2014). *El ecuatoriano baja el consumo de licor, pero lo que más bebe es cerveza*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de Noticias: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-baja-consumo-licor-cerveza.html>
- Enciclopedia Financiera. (2015). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Gestion de cartera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/gestioncarteras/portafolio.htm>
- Enriquez, C. (20 de Septiembre de 2014). *El comercio*. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Las cervezas artesanales se multiplican: <http://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- INEC. (2010). *El 80% de las empresas en Ecuador no invierten en protección ambiental*. Obtenido de INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=326%3Ael-80-de-las-empresas-en-ecuador-no-invierten-en-proteccion-ambiental&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de Los divorciados en Ecuador son los que más fuman, según estadísticas del INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=22%3Alos
- INEC. (2011-2012). *INEC*. Obtenido de Consumo de alcohol en el Ecuador: [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=615%](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=615%3A)

3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-
alcohol&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

INEN. (2003). *NTE INEN 2262 (2003) (Spanish): Bebidas*. Obtenido de INEN: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2262.2003.pdf>

Intriago, L. (5 de Mayo de 2016). *xpertos aseguran que el impuesto a las corporaciones cerveceras permitiría el crecimiento de la cerveza artesanal*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/expertos-aseguran-que-el-impuesto-a-las-corporaciones-cerveceras-permitiria-el-crecimiento-de-la-cerveza-artesanal/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Estrategico*. Mexico: Pearson. Recuperado el 12 de Marzo de 2016

Law source. (2003). *Law source*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Republic of Ecuador- Edict government: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2262.2003.pdf>

Lideres. (6 de Diciembre de 2015). *Lideres*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cerveza-artesanal-vive-ecuador-negocios.html>

Lideres. (2016). Las ventas en el sector de la cerveza bajan. *Revista Lideres*, 5.

MAE. (2013). *ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL Y VULNERABILIDAD*. Obtenido de La produccion de cerveza: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/PART11.pdf>

Martinez, J. L. (2012). *Universitat Autònoma de Barcelona*. Obtenido de Introducción a la Dirección de producción y operaciones: http://gent.uab.cat/dpo/sites/gent.uab.cat.dpo/files/Direcci%C3%B3n%20de%20Producci%C3%B3n%20y%20Operaciones%20%20_%20Jos%C3%A9%20Luis%20Mart%C3%ADnez.pdf

MCPEC. (Diciembre de 2012). *Ministerio Coordinador de la Produccion, Empleo y Competitividad*. Obtenido de Guia de Aplicacion de incentivos: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/GUIA-DE-APLICACION-INCENTIVOS.pdf>

Ministerio Cordinador de Desarrollo Social. (2014). *Analfabetismo*. Obtenido de Ministerio Cordinador de Desarrollo Social: <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>

MIPRO. (2014). *Convenio busca incorporar nuevas tecnologías*. Obtenido de MIPRO: <http://www.industrias.gob.ec/b155-convenio-busca-incorporar-nuevas-tecnologia-en-las-pequenas-y-medianas-empresas/>

Moya, J. p. (1996). *Estrategia Gestion y habilidades directivas*. Madrid: Diaz.

OMS. (14 de Mayo de 2014). *Organos que se afecta por el consumo de alcohol*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de Organizacion Mundial de Salud: oficina regional de las americas:

http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=356

- Ramirez, S. (Lunes de Diciembre de 2015). La cerveza artesanal vive un boom. *El Comercio*, pág. 14.
- rewnowski, A. S. (Agosto de 2011). *Serie científica latinoamericana*. Obtenido de La Biología: Comportamiento alimentario y su entorno: <http://seriecienfifica.org/ponencia-detalle/drewnowski>
- Selva, J. P., Conde, E. R., & Casado, A. B. (2003). *Direccion Comercial:instrumentos de Marketing*. Espana: Club Universitario.
- SENACOM. (15 de Febrero de 2016). *Nuevas modalidades contractuales regirán temporalmente durante 2016 y 2017*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de Secretaria Nacional de Comunicacion: <http://www.comunicacion.gob.ec/nuevas-modalidades-contractuales-regiran-temporalmente-durante-2016-y-2017/>
- SENPLADES. (2014). Proyecciones y Estudios Demograficos. *Proyecciones poblacionales a nivel cantonal por grupos de edad.*, págs. <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>.
- SENPLADES. (2014). *Sistema Nacional de Informacion*. Obtenido de Proyecciones y Estudios Demograficos: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>.
- SENPLADES. (9 de Marzo de 2016). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 11 de Marzo de 2016, de Ecuador cuenta con vision a largo plazo: <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-cuenta-con-una-vision-de-largo-plazo/>
- Social, M. d. (2015). *Indicadores sociales relevantes*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social: <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>
- SPLASH, A. P. (Dirección). (2012). *Los estilos de vida segun Rolando Arellano* [Película].
- SUPERCIAS. (2012). *Superintendencia de Companias*. Obtenido de Informacion Estadistica: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolde r%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27 %5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3% ADas%20por%20Var
- Superintendencia de companias. (2012). *Informacion Estadistica*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Superintendencia de compañías, valores y seguros: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolde r%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27 %5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa% c3%b1% c3% a das%20por%20Var
- Transparency International. (2015). *Transparency International*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de IPC: http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf

West, A. (1991). Gestion de la distribucion comercial. En A. West, *Gestion de la distribucion comercial* (pág. 37). Madrid: Diaz de SANTOS.

WHO. (2010). *World Health Organization*. Obtenido de http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/profiles/ecu.pdf?ua=1

WIPO. (2015). *Innovation index 2015*. Obtenido de Global Innovation Index: <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/gii-full-report-2015-v6.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas a expertos

Objetivo: Conocer acerca de las características generales del sector de cerveza artesanal.

Entrevista Cervecería Abismo y Beer Garden

¿Cómo comenzó su negocio?

¿Qué factores son los más importantes para el éxito de este negocio?

¿Cuáles son las barreras de entrada más relevantes?

¿Quiénes son sus mayores clientes?

¿Qué días existe mayor cantidad de clientes?

¿Cuáles son expectativas a futuro para este negocio?

Entrevista dueño de cafetería

Objetivo: Conocer acerca de las características del consumo de bebidas alcohólicas para analizar si es efectiva la entrada de la cerveza artesanal de sabores en los diferentes restaurantes, cafeterías y tiendas de la ciudad de Riobamba.

¿Qué perspectiva tiene sobre el consumo de cerveza en la ciudad?

¿Ha oído hablar de cerveza artesanal? ¿Qué perspectiva tiene sobre este producto?

¿Cuáles son las características del consumo de cerveza en su local?

¿Qué características presentan los clientes que más solicitan cerveza?

¿Qué marcas de cerveza venden su local? ¿Cuál es la preferida por sus clientes?

Anexo 1: Entrevistas a expertos

Objetivo: Conocer acerca de las características generales del sector de cerveza artesanal.

Entrevista Cervecería Abismo y Beer Garden

¿Cómo comenzó su negocio?

¿Qué factores son los más importantes para el éxito de este negocio?

¿Cuáles son las barreras de entrada más relevantes?

¿Quiénes son sus mayores clientes?

¿Qué días existe mayor cantidad de clientes?

¿Cuáles son expectativas a futuro para este negocio?

Entrevista dueño de cafetería

Objetivo: Conocer acerca de las características del consumo de bebidas alcohólicas para analizar si es efectiva la entrada de la cerveza artesanal de sabores en los diferentes restaurantes, cafeterías y tiendas de la ciudad de Riobamba.

¿Qué perspectiva tiene sobre el consumo de cerveza en la ciudad?

¿Ha oído hablar de cerveza artesanal? ¿Qué perspectiva tiene sobre este producto?

¿Cuáles son las características del consumo de cerveza en su local?

¿Qué características presentan los clientes que más solicitan cerveza?

¿Qué marcas de cerveza venden su local? ¿Cuál es la preferida por sus clientes?

Anexo 2: Encuesta

¿Consume usted cerveza?*Obligatoria

- Si No

¿Cuántas botellas (330cc) de cerveza consume en cada oportunidad?

- Solamente una Más de 2
 2

¿Con quién normalmente la consume?

- Amigos Familia
 Pareja Solo

¿Cómo la toma?

- Sola
 Acompañada (con un picada)
 Con plato fuerte

¿En qué lugares suele adquirir su cerveza?

- Restaurante o Cafetería
 Bar/Discooteca
 Supermercado

¿Qué característica es la que más llaman su atención al momento de escoger una cerveza?

- Marca Color
 Sabor Precio
 Espumosisidad

¿Alguna vez ha probado cerveza artesanal?

- Si No

Según su percepción la cerveza artesanal en comparación con la industrial es

- Igual calidad
 Menor calidad
 Mayor calidad

Si pudiera tomar la decisión de comprar cerveza artesanal de sabores que no que no se encuentran en el mercado actual ¿qué tan probable sería?

- Definitivamente lo compraría Probablemente no lo compraría
 Probablemente lo compraría Definitivamente no lo compraría
 Tal vez lo compraría o no

¿Cuál es el ambiente que más le gustaría para consumir este tipo de cerveza?

- Bar Restaurante Centros Comerciales
 Pub Discooteca
 Karaoke

Si pudiera escoger un sabor diferente para su cerveza artesanal, ¿Cuál escogería?

- Menta
- Frutilla
- Chocolate
- Maracuyá
- Naranja

¿A qué precio dentro de este rango considera una botella (330cc) de cerveza como tan barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

- 2,5 3,50 4,25 5
- 2,75 3,75 4,50
- 3 4 4,75

¿A qué precio dentro de este rango considera una botella (330cc) de cerveza como barato y AUN ASI comprarlo?

- 2,5 3,50 4,25 5
- 2,75 3,75 4,50
- 3 4 4,75

¿A qué precio dentro de este rango considera una botella (330cc) de cerveza como muy caro para comprarlo?

- 2,5 3,50 4,25 5
- 2,75 3,75 4,50
- 3 4 4,75

¿A qué precio dentro de este rango considera una botella (330cc) de cerveza como caro pero aun así lo compraría?

- 2,5 3,50 4,25 5
- 2,75 3,75 4,50
- 3 4 4,75

¿A través de que medio le gustaría recibir información, promociones, etc. sobre el producto?

- E-mail
- Redes Sociales
- Anuncios

Edad*Obligatoria

Anexo 3: Grupo Focal

Participantes:

- Mayra Freire-45 años
- Mónica Mino- 40 años
- Maria Jose Bahamonde- 22 años

- Stefano Salgado-23 años
- Santiago Herrera-23 años
- Mario Penafiel-29 años
- Maria Jose Penafiel-24 años
- Carlos Moreno-26 años

Objetivos:

- Conocer acerca de las preferencias de consumo de cerveza dentro de los diferentes locales de la ciudad.
- Medir el grado de conocimiento que tienen los encuestados sobre la cerveza artesanal.
- Obtener recomendaciones sobre el producto en cuanto a nombre e imagen.

Estructura del Grupo Focal

(Introducción del producto)

- ¿Han oído a hablar de cerveza artesanal?
- ¿Qué sabores de este tipo de cerveza conocen que haya en la ciudad de Riobamba?
- Descripción del producto

(Preferencias del consumidor)

- ¿En qué lugares compra su cerveza con mayor frecuencia?
- ¿Dónde prefiere consumir su cerveza?
- Al momento de complementar la cerveza con un aperitivo, ¿qué comida es de su preferencia?
- Si pudiera escoger el sabor de su cerveza, ¿Qué sabores serían de su preferencia?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar por esta cerveza?

Anexo 4: Normas INEN de etiquetado para la cerveza

a) denominación del producto "Cerveza"
b) marca comercial
c) nombre del fabricante. En el caso de productos importados, además constará el nombre y dirección del importador y del país de origen
d) contenido alcohólico expresado en porcentaje de volumen
e) contenido neto expresado en unidades de volumen del sistema internacional
f) número de registro sanitario ecuatoriano,
g) identificación del lote
h) fechas de elaboración y de tiempo máximo de consumo
i) lista de ingredientes
j) forma de conservación
k) precio de venta al público (P.V.P), l) la leyenda "Industria Ecuatoriana" para el producto nacional
l)"ADVERTENCIA: El consumo excesivo del alcohol puede perjudicar su salud". "Ministerio de Salud Pública del Ecuador"
m) NTE INEN 2 262:2003 2003-03

Anexo 5: Cotización Micro cervecería

To: Mr. Daniela Mino

From: Amy Zhan

Date: April 30th. 2016

handong Yuesheng Beer Equipment Co., Ltd 100L Micro Brewery System

Item	Model	Qty	Material	Technical Specifications
------	-------	-----	----------	--------------------------

1. 原料处理

Material Treatment Malmitl with motor belt and belt pulley



2. 糖化系统 Brewhouse System



01	糖化锅/ 过滤槽 Molino	100L	1	SUS 304	不锈钢 304, 外包拉丝板处理, 焊缝抛砂光带, 机械搅拌带变频, 铣制筛板, 新型搅拌, 有效容积 100L; Stainless steel 304, Surface brushed, welding line polish sanding light belt; Mechanical agitation with frequency,
----	--------------------	------	---	---------	---

02	kettle/ Whirlpool tank	100L	1	SUS 304	Stainless steel 304, Surface brushed, welding line polish sanding light belt; direct fire heating, Effective volume: 100L,
03	麦汁泵 Wort Pump	3m ³ /h, 16m	1	SUS 304	Sanitary grade centrifugal pump, power: 0.55kw, variable frequency control, inlet size Φ38, outlet size Φ32, tri-clover fittings connection;
04	板式换 热 器 Heat Exchanger	2m ²	1	Stainless steel	双段 4 个流程, 冰水进出口 G3/4, 自来水出口 Φ32 卡箍, 麦汁进出口Φ32 卡箍 two stage cooling, 4 flows, glycol inlet & outlet G3/4, city water outlet Φ32 tri-clover connection, wort inlet & outlet Φ32 tri-clover connection

3. 发酵系统 Fermentation System



01	发酵罐 Fermentation Tank	100L	4	SUS304	Sanitary Stainless steel 304, conical vertical tank , Cone angle 60°; Effective capacity: 100L; dome top head;
----	-----------------------------	------	---	--------	--

	酵母添加罐 Yeast Adding Tank	1L	1 set	不锈钢 stainless steel	有效容积 1L, 内胆抛光, 阀门附件 effective capacity 1L, inside polished , associated valves and fittings
	食用软管 Flexible Hose	Φ32 (inner)	2	/	L=15m/根, 配套软管接头 length for each piece is 15m, associated hose connector
	冷媒管路 Glycol Piping	Φ32/Φ 25	配套 associ ated	PPR	冰水罐, 发酵罐, 换热器之间的冷 媒管路, 含阀门、管件 glycol piping between glycol tank, fermentation tanks, and heat exchanger, complete with valves and

				fittings
保温管路 Insulation Piping	Φ32/Φ 25 (inner)	配套 associ- ated	聚乙烯 polyeth- ylene	

4. 制冷系统 Glycol Cooling System



冰水罐 Glycol Tank	300L	1	SUS304	有效容积300L，保温层厚度 80mm，内胆厚度 Effective capacity: 300L, the thickness of Insulation: 80mm inner tank thickness.
--------------------	------	---	--------	--

5. DCS 控制系统 DCS Control System



01	控制柜 Control Cabinet	配套 associated	1 套 1 set	喷塑 spurred plastic	动力控制、温度显示，糖化手动控制，发酵罐单罐单控 power control, temperature display centrally, brewhouse manual control, fermentation tank separate control with digital controller
02	智能数控 表 Digital Controller	/	配套 associated		对每一个发酵罐单独进行控制，温 度显示，控制 separate control for each fermentation tank, temperature display & control

03	控制 线信 号线 Wir	配套 associate d	/	/	配套控制线，信号线，线管 associated control wires, signal wires and wire conduits
----	-----------------------	----------------------	---	---	---

es				
----	--	--	--	--

6. 清洗系统 CIP SYSTEM



01	消毒车 Mobile Trolley	50L	1组 1set	不锈钢 SUS304	消毒罐:有效容积 50L; 筒体厚度: 2mm; 外拉丝板; 焊缝anitizer tank, effective capacity 50L, tank shell thickness 2mm, wire drawing, welding seams brushed
					碱罐:有效容积 50L; 筒体厚度: 2mm; 外拉丝板; 焊缝处抛砂光带; 带电加热管 caustic tank, effective capacity 50L, tank shell thickness

Quotation List

Item:	Qty	Quotation (USD)	Remark
Malt mill	1set	\$500	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
Brewhouse	1set	\$4,000	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
Fermenter	2set and half	\$4,400	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
Glycol Cooling System	1set	\$1,600	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
DCS Control System	1set	\$1,000	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
CIP System	1set	\$1,200	Offered as above brewing configuration list, itemized price refer to above list.
China inland freight and customs clearance fee	20GP'	\$1,000	From factory to Qingdao port inland freight and customs clearance fee

Total price (FOB)		\$13,700	Customer choose if they need us do the transportation and custom clearance work.
--------------------------	--	-----------------	--

Anexo 7: Balance General Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	60498,78	31250,73	35760,46	43351,43	54780,32	68348,98
Activos Corrientes	34185,81	-1233,31	7105,34	18525,25	33500,74	50615,99
Efectivo	31814,03	-10638,62	-2975,28	7723,57	21922,50	41667,26
Cuentas por Cobrar	0,00	5544,00	6006,27	6509,24	7055,70	7645,30
Inventarios Pro. Terminados	0,00	187,93	198,92	206,43	215,68	0,00
Inventarios Materia Prima	1393,09	2090,58	2189,56	2293,42	2403,22	0,00
Inventarios Sum. Fabricación	978,69	1825,21	1911,60	2002,34	2098,19	429,29
Activos No Corrientes	26312,97	23484,04	20655,11	17826,19	15279,59	12732,99
Propiedad, Planta y Equipo	26312,97	26312,97	26312,97	26312,97	25465,98	25465,98
Depreciación acumulada	0,00	2828,93	5657,86	8486,78	10186,39	12732,99
PASIVOS	42704,91	36598,85	29714,11	21936,55	13398,22	1407,66
Pasivos Corrientes	1185,89	1580,31	1993,69	2409,75	3070,44	1407,66
Cuentas por pagar proveedores	1185,89	1226,39	1284,50	1345,32	1409,76	-666,19
Sueldos por pagar	0,00	353,92	709,19	1064,44	1419,65	1774,84
Impuestos por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	241,03	299,02
Pasivos No Corrientes	41519,02	35018,54	27720,42	19526,79	10327,77	0,00
Deuda a largo plazo	41519,02	35018,54	27720,42	19526,79	10327,77	0,00
PATRIMONIO	17793,87	6907,91	15603,79	28133,82	45150,52	66731,47
Capital	17793,87	17793,87	17793,87	17793,87	17793,87	17793,87
Utilidades retenidas	0,00	-4877,57	3818,31	16348,35	33365,04	54945,99

Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
---------------------	------	------	------	------	------	------

Anexo 8: Flujo de Efectivo Projectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (15.444,76)	\$ 4.158,50	\$ 8.122,56	\$ 11.075,13	\$ 17.542,98
Utilidad Neta	\$ (11.392,17)	\$ 1.574,84	\$ 5.582,64	\$ 8.629,20	\$ 12.960,96
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 2.828,93	\$ 2.828,93	\$ 2.828,93	\$ 2.546,60	\$ 2.546,60
+ Amortización					
- Δ CxC	\$ (5.544,00)	\$ (462,27)	\$ (502,97)	\$ (546,46)	\$ (589,59)
- Δ Inventario PT	\$ (187,93)	\$ (10,99)	\$ (7,51)	\$ (9,25)	\$ 215,68
- Δ Inventario MP	\$ (697,49)	\$ (98,98)	\$ (103,85)	\$ (109,80)	\$ 2.403,22
- Δ Inventario SF	\$ (846,52)	\$ (86,39)	\$ (90,74)	\$ (95,85)	\$ 1.668,89
+ Δ CxP Proveedores	\$ 40,51	\$ 58,11	\$ 60,82	\$ 64,44	\$ (2.075,96)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 353,92	\$ 355,27	\$ 355,25	\$ 355,22	\$ 355,19
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 241,03	\$ 57,99
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (6.500,48)	\$ (7.298,12)	\$ (8.193,63)	\$ (9.199,02)	\$ (10.327,77)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (6.500,48)	\$ (7.298,12)	\$ (8.193,63)	\$ (9.199,02)	\$ (10.327,77)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (21.945,25)	\$ (3.139,62)	\$ (71,06)	\$ 1.876,11	\$ 7.215,21
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 31.814,03	\$ 9.868,79	\$ 6.729,17	\$ 6.658,11	\$ 8.534,22
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 9.868,79	\$ 6.729,17	\$ 6.658,11	\$ 8.534,22	\$ 15.749,43

Anexo 9: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Inversión en activos fijos intangibles			
Descripción de la Inversión	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Precio Total (USD)
Gastos de constitución			\$ 1.946,97
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Inscripción y gastos Registro Mercantil	1	\$ 55,00	\$ 55,00
Permiso de Funcionamiento	1	\$ 131,76	\$ 131,76
Escritura Pública en Notaría	1	\$ 155,00	\$ 155,00
Obtención de RUC	1	\$ -	\$ -
Registro sanitario	1	\$ 565,21	\$ 565,21
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Gastos de licencias y software			\$ 400,00
Diseño e Implementación Pagina Web	1	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL GASTOS INTANGIBLES			\$ 2.346,97
Embotelladora	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Molino	1	500,00	\$ 500,00
Brewhouse	1	4000,00	\$ 4.000,00
Set de fermentadores	2	2200,00	\$ 4.400,00
Enfriador	1	1600,00	\$ 1.600,00
Sistema de control	1	1000,00	\$ 1.000,00
Sistema CIP (para mantenimiento)	1	1200,00	\$ 1.200,00
Fright and customes (China y Ecuador)	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Muebles y enseres			\$ 265,98
Escritorio con cajonera 1,20 m	2	\$ 99,00	\$ 198,00
Sillas giratorias de oficina	2	\$ 33,99	\$ 67,98
Laptop Colores Hp Stream 13.3 Intel 2,16 Ghz 2gb Windows 8.1	2	\$ 329,00	\$ 658,00
Impresora Epson WF2540 Tinta continua	1	\$ 188,99	\$ 188,99
Telefono Ip Grandstream Gxp1625 Poe Estandar Sip Pymes	1	\$ 69,99	\$ 69,99
TOTAL TANGIBLES			\$ 26.382,96
Capital de Trabajo			\$ 30.582,96
TOTAL			\$ 59.312,89

Anexo 10: Indicadores Financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	(1,07)	3,96	8,11	12,01	31,29
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	3,52	1,29	0,54	0,21	0,02
Cobertura del efectivo	veces	(2,47)	0,50	2,10	6,18	25,10
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	98,88	80,41	76,67	73,12	69,74
Período de cuentas por pagar	días	11,73	10,02	10,09	10,16	
Período de inventario	días	1,80	1,55	1,55	1,55	
Ciclo operativo	días	100,67	81,96	78,22	74,67	69,74
Ciclo del efectivo	días	88,95	71,93	68,13	64,52	69,74
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	-19,71%	2,01%	6,57%	9,37%	12,99%
ROA	%	-15,61%	24,32%	28,90%	31,06%	31,57%
ROE	%	-70,61%	55,73%	44,54%	37,69%	32,34%