



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BEBIDAS ALCOHÓLICAS ESPIRITUOSAS CON BASE EN FRUTAS
TRADICIONALES Y EXÓTICAS DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO-
ECUADOR”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía
M.A.E. Mario Patricio Castro Ortega

Autor
Sebastián Sevilla Galarza

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientado su conocimiento para un desarrollo adecuado del tema escogido, y dando cumplimiento a las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Mario Patricio Castro Ortega
Master en Administración de Empresas M.A.E
C.I.: 1706489026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Sebastián Sevilla Galarza
C.I.: 1720992914

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar mi camino en esta etapa de mi vida. A mis padres Ma. Lourdes y Fernando, a mi hermano Daniel, y a mi novia Melissa, que han sido mi guía y el apoyo principal para alcanzar los retos que me he propuesto, y que a su vez han estado en los buenos y malos momentos a lo largo de este recorrido. A mis amigos que estuvieron cuando más los necesite dentro este proceso, tios y abuelos que me supieron dar palabras de aliento y a quienes quisieron darme una mano cuando más lo necesitaba.

Sebastián

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo de tesis a mi madre Maria de Lourdes que con mucho esfuerzo y dedicacion me encamino en este proceso de mi vida, que me ha dado su amor y compresion de manera incondicional, asi como a mi hermano que estuvo pendiente siempre y que hicieron que este sueño sea una realidad.

Sebastián

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la formación de una empresa industrial llamada "ALLPA DRINKS" cuyos esfuerzos serán direccionados a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas espirituosas en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador para el mercado de la ciudad de Quito.

El negocio propuesto, pertenece a la industria de bebidas alcohólicas, misma que ha presentado un crecimiento ponderado promedio 11.17% en los últimos cinco años. Además la industria de bebidas alcohólicas en el 2015 obtuvo un peso de 0.5 (valor agregado por industria sobre el PIB).

Por otro lado, el estudio de mercado permitió conocer que existe un nicho potencial al cual ofrecer el producto, mismo que cumplirá con las actuales tendencias de consumo. El mercado potencial es de 664,724 personas pertenecientes a los estratos clase media (C+), media alta (B) y alta (A) del cantón Quito, representando el 35.9% de población, cuya edad promedio es de 29 años (mercado objetivo). De acuerdo a la muestra, el 98.37% está dispuesta a aceptar los productos propuestos.

La empresa ALLPA DRINKS ingresará al mercado con una estrategia de penetración y diferenciación. Consecuentemente con el fin de buscar un óptimo volumen de compras, utilizará una estrategia de agregación de mercados.

La inversión Inicial del proyecto es de USD 439,922.92, que incluyen los valores de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo. La estructura del capital estará constituida por un apalancamiento del 35% (tasa máxima efectiva Pyme 11.83%), y un capital de accionistas del 65%.

El análisis financiero (escenario esperado), determino que el proyecto es viable, obteniendo un VAN de USD \$708,186.46, un Índice de Rentabilidad igual a 2.63 y una Tasa Interna de Retorno del 48%, tasa superior al costo de oportunidad, 14.32%.

El periodo de recuperación del proyecto es de 2.80 años, mientras que para los inversionistas la recuperación de la inversión es en 2.46 años. El VAN del flujo del inversionista será de USD \$770,858.43, una IR de 3.75 y una TIR del 64%, lo cual permite concluir que el proyecto es viable y atractivo para el inversionista.

ABSTRACT

This business plan's objective is to determine the feasibility of the creation of an industrial company called "ALLPA DRINKS", whose purpose will be to produce and distribute alcoholic beverages based on traditional and exotic fruits from Ecuador to the market of Quito.

The proposed business belongs to the alcoholic beverage industry, which has shown an average growth of 11.17% in the last five years. Also, the industry in 2015 accounted for 0.5% if compared to the rest of the industries over the GDP.

On the other hand, the market research allowed to know that there is a potential niche to which the product can be offered and will comply with current consumer trends. The potential market adds up to 664.724 people belonging to the middle class (C +), upper middle (B) and high class (A) within the Quito area, representing 35.9% of the population, whose average age is 29 years (target market). According to the sample, 98.37% accept the proposed products.

The company ALLPA DRINK will enter the market with a strategy of penetration and differentiation. In order to find an optimal purchase volume, it will use a strategy of aggregation of markets.

The initial investment for the project is \$439,922.92, including the values of fixed assets, intangible assets and working capital. The capital structure will consist of a leverage ratio of 35% (maximum effective rate 11.83% SME), and shareholders' equity of 65%.

The financial analysis (expected scenario), determined that the project is feasible, obtaining a NPV of USD 708,186.46, a Rate of Return equal to 2.63 and an Internal Rate of Return of 48%, higher than the opportunity cost rate, 14.32%.

The project payback period is 2.80 years, while for investors payback is 2.46 years. The NPV of the investor will be USD \$ 770,858.43, a ROI of 3.75 and an IRR of 64%, which leads to the conclusion that the project is viable and attractive for the investor.

Índice

I	INTRODUCCION.....	1
1.1	ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1.1	Antecedentes.....	1
1.1.2	Objetivos Generales	2
1.1.3	Objetivos Específicos.....	3
1.1.4	Hipótesis	3
II	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....	4
2.1	LA INDUSTRIA	4
2.1.1	Tendencias de la Industria y el Mercado	9
2.1.2	Estructura de la Industria	19
2.1.3	Análisis PESTEL.....	27
2.1.4	Canales de distribución.....	38
2.1.5	Análisis 5 fuerzas de Michael Porter.....	39
2.2	LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	56
2.2.1	La Idea y modelo de negocio.....	56
2.2.2	Estructura legal de la empresa	56
2.2.3	Visión, Misión, Valores y Objetivos	57
2.3	EL PRODUCTO Y/O SERVICIO	60
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	64
2.5	ANÁLISIS FODA.....	67
2.6	MATRICES ESTRATÉGICAS	68
III	INVESTIGACION DE MERCADO.....	69
3.1	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.....	91
3.1.1	Mercado Objetivo.....	91
3.1.2	Segmentación de Mercado (Geográfica, Demográfica y Psicográfica).....	92

3.2	TAMAÑO DE MERCADO.....	93
3.3	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	95
3.4	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	100
3.5	EVALUACIÓN DEL MERCADO DUTRANTE LA IMPLEMENTACIÓN	103
IV	PLAN DE MARKETING.....	105
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	105
4.2	PRODUCTO.....	108
4.3	POLITICA DE PRECIOS	115
4.4	TÁCTICA DE VENTAS Y PROYECCION DE VENTAS.....	120
4.4.1	Táctica de Ventas	120
4.4.2	Proyección de Ventas	121
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	124
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	124
4.7	PLAZA - DISTRIBUCIÓN.....	131
V	DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....	134
5.1	ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES.....	134
5.2	DIFICULTADES Y RIESGOS.....	136
5.3	MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	136
5.4	COSTOS DE DESARROLLO PROYETADOS.....	137
5.5	PROPIEDAD INTELLECTUAL (PATENTES, LICENCIAS).....	138
VI	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	140
6.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	140
6.2	CICLO DE OPERACIONES.....	148
6.2.1	Ruta de Produccion	148

6.2.2	Flujograma de Procesos	153
6.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	153
6.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	158
6.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO	162
6.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	164
6.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	164
VII	EQUIPO EMPRESARIAL.....	166
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	166
7.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS REPOSABILIDADES.....	167
7.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	183
7.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	190
7.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	192
7.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	193
VIII	CRONOGRAMA GENERAL	196
8.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	196
8.2	DIAGRAMA DE GANTT	197
8.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	199
IX	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	204
9.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	204
9.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	211
X	PLAN FINANCIERO.....	213
10.1	INVERSIÓN INICIAL.....	213
10.2	FUENTES DE INGRESOS.....	215

10.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES Y GASTOS VARIABLES.....	216
10.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	221
10.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	223
10.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	225
10.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL Y PROYECTADO.....	229
10.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	230
10.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	232
10.10	VALUACIÓN.....	237
XI	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	241
11.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	241
11.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA.....	241
11.3	CAPITALIZACIÓN.....	242
11.4	USO DE FONDOS	242
11.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	243
XII	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	245
12.1	CONCLUSIONES.....	245
12.2	RECOMENDACIONES.....	249
	REFERENCIAS	251
	ANEXOS	269

I INTRODUCCION

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

- Las bebidas espirituosas son bebidas alcohólicas propuestas para el consumo humano, mismas que tienen al menos un grado de alcohol del 15% y tener propiedades organolépticas “propiedades de las sustancias orgánicas e inorgánicas, que pueden ser percibidas por los sentidos, entre los cuales pueden constar su sabor, textura, olor, color”. Estas pueden ser obtenidas mediante la destilación de frutas, fruta seca, vegetales, entre otros ingredientes agrícolas. Los productos tienen la posibilidad de ser complementados con azúcares, aromas, edulcorantes u otros productos naturales. (Febe, s.f)
- Las llamadas bebidas espirituosas son protagonistas de tendencias, modas y estilos de vida. En la actualidad los consumidores buscan sobre el grado alcohólico, encontrar sabores, aromas y texturas que los identifique en la bebida que toman. Por otro lado este tipo de licores tan solo en 2012 han conformado un mercado que registró un valor de 173,108 mdd en América Latina, con un crecimiento de 60.1% en el periodo 2007-2012.”(Ramírez E, 2013).
- La producción de bebidas alcohólicas espirituosas se ve favorecida gracias a que el Ecuador es proveedor del 99% de las materias primas necesarias para su elaboración.
- Según Pro Ecuador (2012), el país tiene una amplia diversidad de frutas tradicionales y exóticas que se producen en las diferentes regiones y provincias del país como Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas,

Guayas, El Oro, Esmeraldas, Manabí, Pichincha e Imbabura; donde se cultivan los siguientes frutos tradicionales: Plátano, Tomate de árbol, Naranjilla, Zapotesiñas, Mango, Mangostanes, Papaya, Melón, Pitahaya, Naranja, Mandarina, Limón (sutil, común, criollo), Guayaba, Sandía, Lima Tahití, Kiwi, Fresas, Chirimoya, Frambuesa, Mora, Zarzamora, Mortiño, Taxo, Manzana. Y también una gran variedad de frutos exóticos como: Arazá, JackFruit, Borojo, Maracuyá o “Passion Fruit”, Guayaba, Manzana Pomarrosa, Manzana de Manila, Coco de Manila, Fruta de Pan, Guaraná, Granadilla, Jobo de india o Mangostino, Nectarin, entre otros.

- El Ecuador se destaca por tener una alta producción de caña de azúcar, ingrediente fundamental para la elaboración de etanol o alcohol etílico. Según Raúl Castro, director del Centro de Investigación de la Caña de Azúcar del Ecuador – CINCAE, dicho producto es además de alta calidad, lo que es primordial para elaborar bebidas alcohólicas de excelente calidad, sabor y textura. (Raúl Castro, 2014)

1.1.2 Objetivos Generales

Elaborar un plan de negocios y determinar la viabilidad técnica, administrativa y financiera, para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas “espirituosas” en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador en la ciudad de Quito.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Identificar y determinar el mercado e industria donde se desenvolverá la empresa, motivo del presente plan de negocios en los próximos 5 años.
- Realizar una investigación de mercados que permita identificar el mercado objetivo para dar inicio a la aplicación de plan de negocios.
- Realizar un plan de marketing para posesionar el o los productos en el mercado de la empresa en los próximos 5 años.
- Desarrollar un plan de operaciones para la fabricación del producto base del presente plan de negocios.
- Determinar el equipo gerencial que requerirá la empresa en los próximos 5 años, a través del desarrollo del organigrama empresarial, así como las funciones y cargos de cada uno de sus integrantes.
- Determinar la viabilidad financiera y administrativa del plan de negocios.
- Confirmar la propuesta de negocio existe para los próximos 5 años.

1.1.4 Hipótesis

Es posible la producción y comercialización de bebidas alcohólicas “espirituosas” en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador en la ciudad de Quito.

II LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

2.1 LA INDUSTRIA

El en capítulo 2, se demuestra el proceso de investigación y análisis de la industria donde la empresa estará ubicada.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

Para tomar in referencia de las actividades productivas y sus categorías, se utiliza la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), misma entidad que permite obtener datos estadísticos. (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

Según el CIIU, la empresa presentada se encuentra ubicada en la clasificación que se detalla a continuación. Ver Tabla 1.

Tabla No 1: Clasificación por actividad económica CIIU 4.0

CLASIFICACION POR ACTIVIDAD ECONOMICA CIIU 4.0	
Código	Descripción
Clasificador	
C	Industrias Manufactureras
C11	Elaboración de bebidas
C1101	Destilación, rectificación y mezcla De bebidas alcohólicas.
C1101.0	Destilación, rectificación y mezcla De bebidas alcohólicas.
C1101.01	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, Etcétera.
C1101.02	Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas aromatizadas y azucaradas.

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), 2015

Clasificación Central de Productos (CPC)

Por otro lado se encuentra la clasificación por productos, misma que se apoya en la Clasificación Central de Productos (CPC) versión 2.0, que tiene entre sus aplicaciones brindar: Estadísticas, Censo Económico, Estadísticas de producción, Consumo intermedio y final, Formación de Capital, Comercio Exterior, flujos de operación, precios, etc. Ver Tabla 2.

Tabla No 2. Esquema de la clasificación central de productos CPC

ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA DE LA CLASIFICACIÓN CENTRAL DE PRODUCTOS (CPC 2.0)	
9.1 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR SECCIONES (UN DÍGITO)	
Sección 2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO
9.2 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR DIVISIONES (DOS DÍGITOS)	
División 24	BEBIDAS
9.2 ESTRUCTURA ESQUEMÁTICA POR DIVISIONES (TRES DÍGITOS)	
Grupo 241	ALCOHOL ETÍLICO; AGUARDIENTES, LICORES Y OTRAS BEBIDAS ESPIRITUOSAS

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), 2015

PIB y Tamaño de la Industria

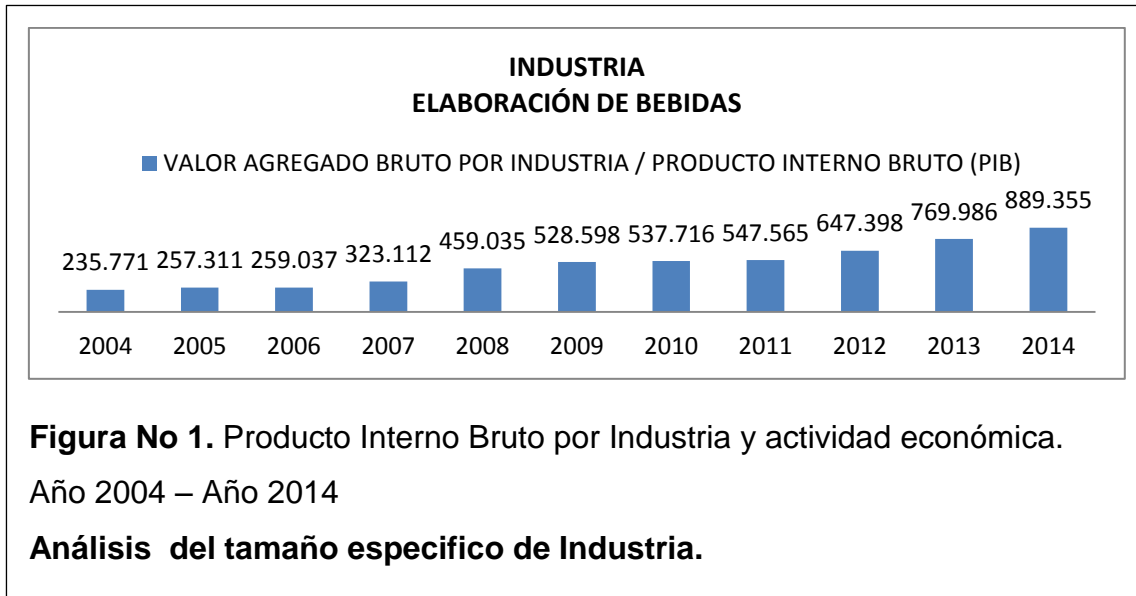
Análisis general de la Industria.

Siendo la industria un factor que tiene relación directa con el producto interno bruto (PIB) de un país, podemos observar y concluir que según los datos estadísticos aportados por el Boletín Anual N° 37 del año 2015 del Banco Central del Ecuador, la industria de Bebidas en general está en una etapa de desarrollo, con un promedio de crecimiento en los últimos 10 años de 14.8%, un peso sobre el PIB de 0.74% del valor total del PIB y un alcance de ingresos por USD 889.355 millones de dólares en el 2014. (BCE, 2015). Ver Tabla 3, y Figura 1

Tabla No 3. Valor Agregado Bruto por Industria / PIB

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)											
Miles de dolares											
Industrias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Manufactura (Excepto refinación de Petróleo)	4,621,154	5,136,671	5,742,829	6,077,119	7,447,386	766,918	8,601,697	9,670,447	10,739,728	11,796,755	13,503,773
Elaboración de bebidas	235,771	257,311	259,087	323,112	459,035	528,598	537,716	547,565	647,398	769,986	889,355

Tomado de: Banco Central del Ecuador



En cuanto al análisis específico de la industria de “Elaboración de bebidas Alcohólicas”, según los datos estadísticos aportados por el Banco central del Ecuador, en su informe de Cuentas Nacionales No. 27 entregado en Mayo del 2015, aporta un historial actualizado apenas desde año 2017 al año 2013; donde el Valor Agregado Bruto/PIB en miles de dólares de la Industria de Bebidas Alcohólicas para el 2013 fue de 3284416 USD sobre 8’557.949 USD aportados por la industrias Manufactureras (Excepto Refinación de Petróleo). Ver Tabla 4

Consecuentemente, la industria tratada tiene un tamaño o un peso sobre la Industria Manufacturera de 0.5. Ver Tabla 5.

Tabla No 4: Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto en precios del 2007



Banco Central
del Ecuador

Cuentas Nacionales N. 27

(2007 – 2013)

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)							
Miles de dólares de 2007							
Industrias /							
Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
C - Industrias							
Manufactureras	7,003,937	7,642,217	7,583,451	7,765,521	8,261,467	8,399,652	8,557,949
Elaboración							
bebidas							
alcohólicas	183,590	286,470	313,273	314,726	314,891	310,845	328,416

Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

Tabla No 5: Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto en precios del 2007

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)							
Estructura porcentual (*)							
Industrias / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
C - Industrias							
Manufactureras	13.7	14.1	13.9	13.7	13.6	13.1	12.8
Elaboración bebidas							
alcohólicas	0.4	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5


Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

2.1.1 Tendencias de la Industria y el Mercado

Tendencias de crecimiento, producción y ciclo de vida de la industria

Así como se mencionó en la anterior sección, los datos obtenidos de las Cuentas Nacionales No 27 (2007-213) del Banco central del Ecuador, muestran que la Industria de Bebidas Alcohólicas, ha tenido picos muy altos de crecimiento, como el 2007 de 56%, mientras que en 2012 decreció en -1.3%. Sin embargo la industria para el 2013 se recupera y obtuvo un crecimiento de 5.6%, dejando un promedio de crecimiento en estos 6 años de 11.17%. Ver Tabla 6.

Tabla No 6: Valor Agregado Bruto por Industria / Producto Interno Bruto en precios del 2007



Cuentas Nacionales N. 27
(2007 – 2013)

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)							
Tasas de Variación							
Industrias / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
C - Industrias							
Manufactureras		9.1	-0.8	2.4	6.4	1.7	1.9
Elaboración bebidas							
alcohólicas		56.0	9.4	0.5	0.1	-1.3	5.7

Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

En base a los cuadros presentados se puede concluir que la industria de Bebidas Alcohólicas está estable, las estadísticas demuestran que esta puede seguir creciendo, tomando en cuenta además como sustento de esta afirmación; que la producción va en aumento. Ver tabla 7. Y por ende la variación de crecimiento también, manteniendo de esa manera estable el peso y tamaño de la industria. Ver tabla 8 y 9.

Tabla No 7: Producción Bruta por Producto a precios constantes del 2007 (2007-2013)



Banco Central
del Ecuador

Cuentas Nacionales N. 27
(2007 – 2013)

PRODUCCIÓN BRUTA POR PRODUCTO							
Miles de dólares de 2007 a precios 2007							
Productos / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos del cuero	10,025,134	10,482,511	10,748,607	11,208,112	11,825,759	12,096,413	12,548,663
Bebidas y tabaco	885,972	1,035,582	1,003,190	1,045,687	1,071,144	1,072,265	1,134,181
Bebidas alcohólicas	465,321	573,074	595,961	598,551	596,494	588,824	620,812

Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

Tabla No 8: Producción Bruta por Producto a precios constantes del 2007

PRODUCCIÓN BRUTA POR PRODUCTO							
Estructura porcentual a precios 2007							
Productos / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos del cuero	25.0	25.5	24.8	24.8	24.6	24.1	23.6
Bebidas y tabaco	1.0	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0
Bebidas alcohólicas	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5

Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

Tabla No 9: Producción Bruta por Producto a precios constantes del 2007

PRODUCCIÓN BRUTA POR PRODUCTO							
Tasas de Variación a precios 2007							
Productos / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos del cuero		4.6	2.5	4.3	5.5	2.3	3.7
Bebidas y tabaco		16.9	-3.1	4.2	2.4	0.1	5.8
Bebidas alcohólicas		23.2	4.0	0.4	-0.3	-1.3	5.4

Adaptado de: Banco Central del Ecuador BCE, 2015

Sin embargo hoy por hoy la industria deberá luchar por mantearse de esta manera, pues las reformas hechas por el gobierno ecuatoriano parecen alentar al producto nacional en ciertas ocasiones y en otras lo desalienta imponiendo impuestos. Por lo que la industria se encuentra en una etapa en la que sale del declive y empieza a reposicionarse.

Tendencias de los precios y Costos de Fabricación

Tasa de Inflación - Índice de Precios al Consumidor

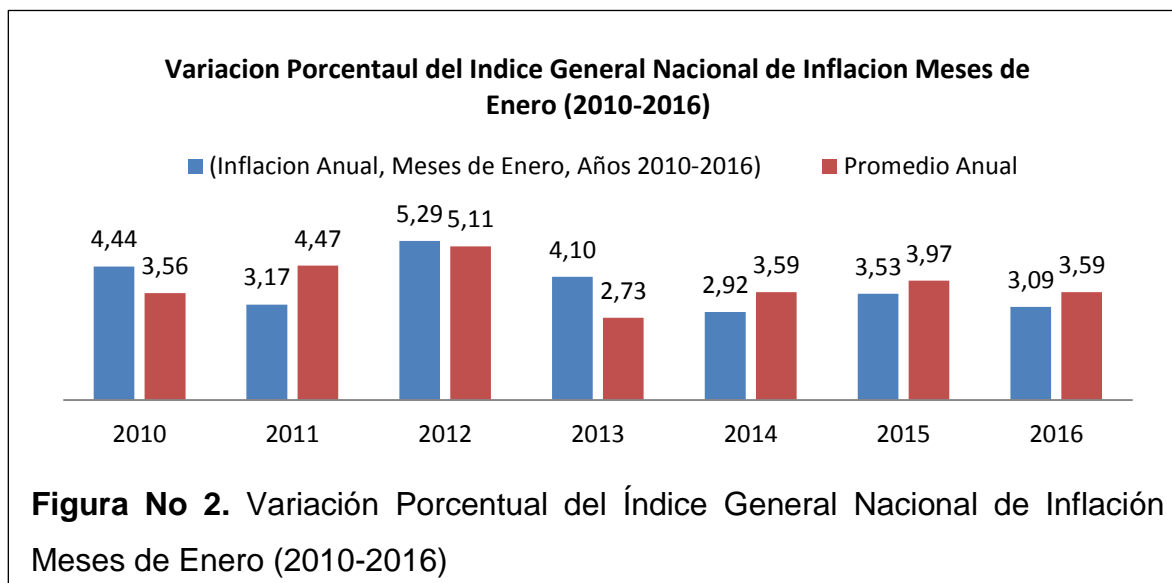
“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU). Este se lo analiza a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores dentro de una economía, establecida a través de una encuesta de hogares; y que a su vez indican cual es el incremento integral de precios de estos en un periodo dado”.

(BCE, 2016) Ver Tabla 10

Tabla No 10. Variación Porcentual del Índice General Nacional de Inflación Meses de Enero (2010-2016)

VARIACION PORCENTUAL ANUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL		
(Inflacion Anual, Meses de Enero, Años 2010-2016)		
AÑOS \ MESES	Febrero	Promedio Anual
2010	4.44	3.56
2011	3.17	4.47
2012	5.29	5.11
2013	4.10	2.73
2014	2.92	3.59
2015	3.53	3.97
2016	3.09	3.59
Promedio	3.79	3.86

Adaptado de: Ecuador en Cifras, 2016

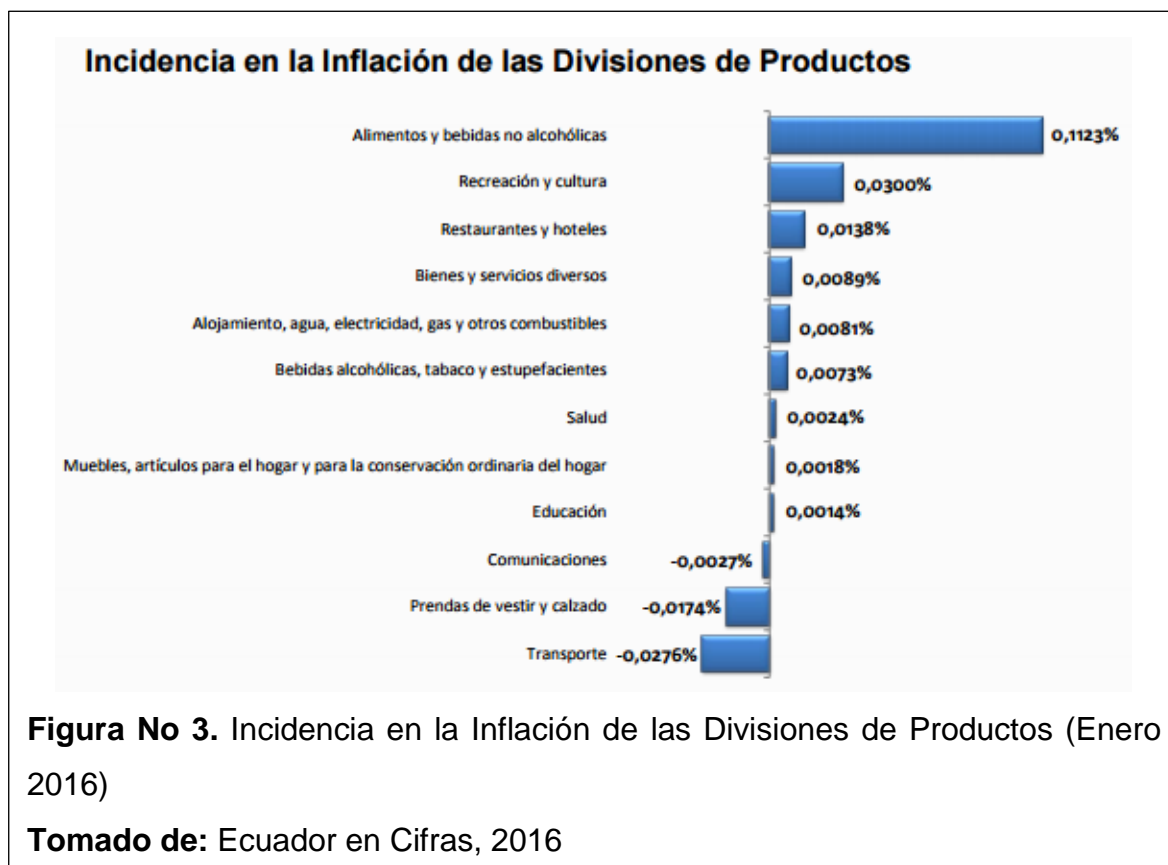


En la Tabla No. 10 se puede apreciar que la inflación en los últimos seis años, obtuvo un promedio de inflación de 3.90%, lo cual es normal si se lo compara con los promedios por año. Sin embargo como se puede ver en la figura 2 la inflación ha tenido constantes variaciones que la hace inestable, lo cual podría perjudicar a la empresa del presente plan de negocios; debido a que una subida considerable en los precios puede afectar la cantidad demandada de producto. Ver figura 2.

Sin embargo los cambios en los precios de bebidas alcohólicas han radica más en los impuestos gubernamentales como el ICE y en los impuestos Arancelarios que el gobierno ha colocado sobre las bebidas alcohólicas importadas.

Incidenia inflacionaria por división de productos en el IPC

En cuanto a la incidencia por división de productos la figura 3 demuestra que las Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes es la sexta división que más contribuye al aumento de IPC en el 2016. (Ecuador en Cifras, 2016)

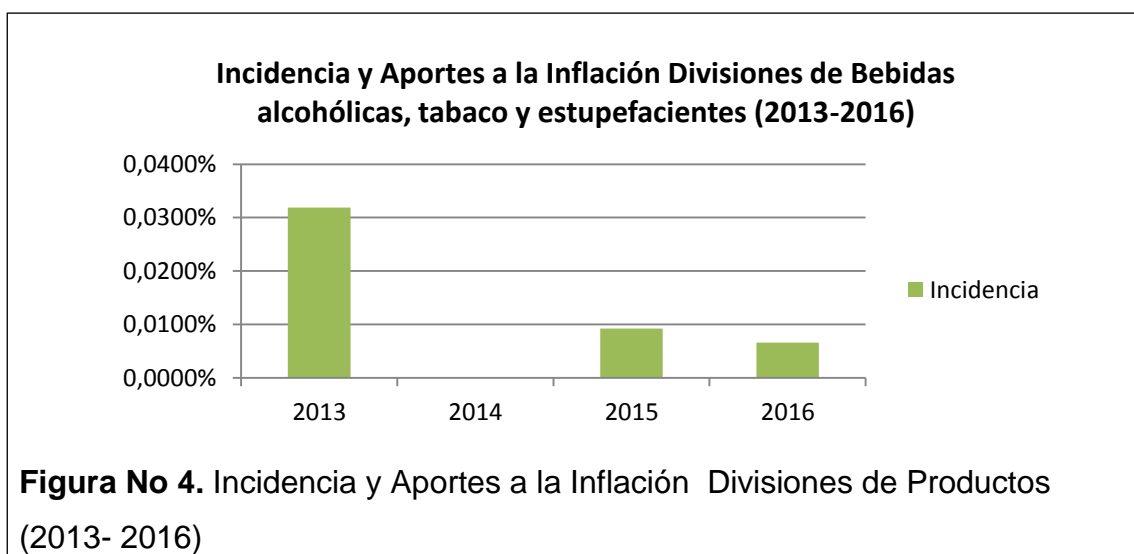


Por otro lado la incidencia historia de la división Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, demuestra que en un histórico a partir del año 2013 al 2016 cuando fue tomada como división de productos, según las presentaciones de inflación año por año del INEC, la incidencia inflacionaria ha ido reduciéndose considerablemente. Ver Tabla 11 y Figura 4

Tabla No 11. Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos (2013-2016)

Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos (2013-2016)				
Años	División	Incidencia	Aporte a la Inflación	Sumatoria a las Inflaciones Mensual
2013	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.0319%	6.35%	0.5828%
2014	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0117%	1.62%	0.7217%
2015	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.0092%	1.55%	0.5904%
2016	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.0066%	2.17%	0.3028%

Adaptado de: Ecuador en Cifras (2013-2016)



Índice de Precios al Productor

“El Índice de Precios al Productor es un indicador de alerta a la inflación, que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación. Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta del bien producido mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros y mineros, en las unidades de producción agropecuaria (Upas)” (INEC, s.f)

Según la presentación del Informe Ejecutivo Nacional 01-2016, 01-2015, 01-2014 y 01-2013 del IPP, la incidencia de los “Productos alimenticios, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y tabaco; Vestimenta y producción de cuero” ha tenido variaciones en los últimos cuatro años. En la Tabla No 12 se puede observar que en los años 2013 y 2015 para los productores les fue más costoso producir sus bienes, mientras que en los años 2014 y 2016 la incidencia ha sido negativa y por ende sus costos fueron más bajos, permitiéndoles ser más competitivos en cuanto a precios y creando beneficios para el consumidor. Ver Tabla 12

Tabla No 12. Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos (2013-2016)

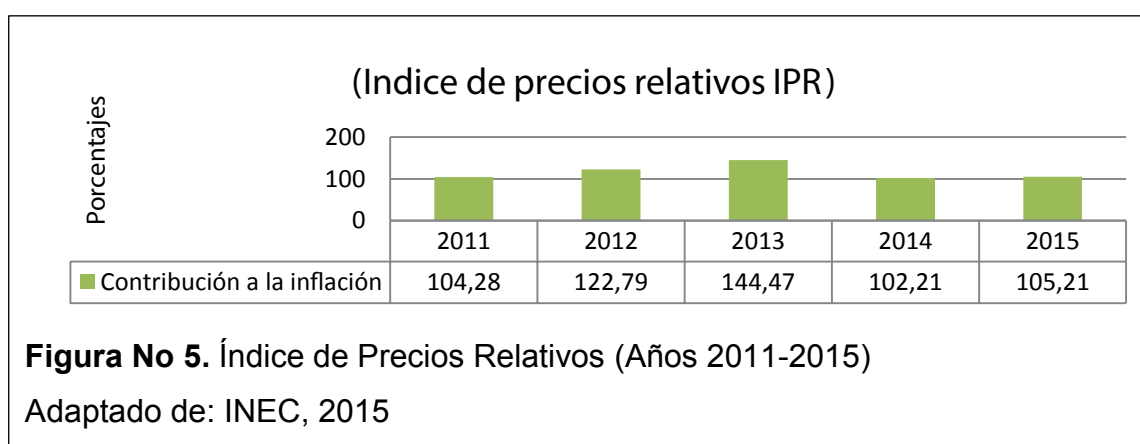
Contribuciones de las Secciones a la Variación del IPP según la clasificación central de productos CCP (2013-2016)		
Años	División	Incidencia a la Contribución
2013	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.20%
2014	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-0,52%
2015	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0.0699%
2016	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-0.1480%

Adaptado de: Ecuador en Cifras, (2013-2016)

Índice de Precios Relativos

Por otro lado, el análisis del IPC del Banco Central hasta el 2015 genera un análisis del Índice de Precios Relativos (IPR), el cual demuestra que la división de “Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes” ha tenido ganancias relativas, lo cual hace atractivo ingresar a la industria.

De acuerdo con el análisis los Índices de Precios Relativos mayores 100 muestran que los precios han aumentado con respecto al período base indicado anteriormente. (Inec, 2015). Ver figura 5



Costos de Fabricación.

Como se analizó anteriormente bajo los índices inflacionarios, la inflación promedio se encuentra en 3.79%, este es un indicador que la inflación ha ido bajando en los últimos años y por ende la materia prima a reducido sus costes, creando una oportunidad para los fabricantes para ser más competitivos en el mercado.

Por otro lado los costos de fabricación también se han reducido debido a los desarrollos tecnológicos que se dan dentro y fuera de la industria licorera. Nuevos y más eficientes equipos salen al mercado, por lo cual quien tenga la capacidad de compra de los mismos podrá aprovechar su tecnología para crecer dentro de la industria. Según Cooper Alembic, (s.f), empresa que dedica sus esfuerzos a diseñar maquinaria para destilar y macerar alcoholes, asevera que hoy en día existe una gran gama de productos que se acoplan a las necesidades de los clientes.

Sin embargo Ecuador es un país que debe importar estas ideas o productos tecnológicos debido al retraso en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere ante los países de primer mundo. Según el Ranking Mundial de Desarrollo tecnológico realizado por el World Economic Forum y el NRI por sus siglas en inglés (Índice de Habilidad para la Conectividad), el Ecuador no tiene datos válidos para categorizarlo. (World Economic Forum, 2015)

Tendencias de productos dentro de la Industria

A pesar de que el Ecuador ha incrementado los accesos a la información, aun es dificultoso encontrar información acerca de la competencia, y de los productos que esta ofrece, así como de evolución de los mismos.

No obstante existen empresas que se han destacado en el mercado. Una de ellas se llama “Corporación Azende”, esta empresa cuencana en los últimos 15 años la empresa saco al mercado productos innovadores, creando nuevas tendencias de consumo. Entre sus productos se encuentran las marcas: Zhumir Latin Spirit, Zhumir Makaeba, Zhumir Tacao, Liova Vodka, Capitan Drake, ZMR Equinoxio, Cuningham, Venetto y Driadrok, entre otras que no concursan en la industria de bebidas alcohólicas. (Azende, s.f).

Por otro lado también la empresa Lovisone, Una pequeña empresa Pyme ha empezado a captar rápidamente mercado. La compañía dedicada a producir cremas y bajativos gourmet de alta calidad, lleva en el mercado 9 años. En el año 2013 ya había facturado “280000 USD, con un crecimiento del 20% y con una proyección a crecer en el 2014 del 56%” según su gerente general “Paul Reyes”, dejando en claro que este tipo de empresa se encuentra en un potencial desarrollo. (Revista Lideres, 2014)

Finalmente la moda de la industria se ha inclinado también por la cerveza artesanal, donde han incursionado un sin número de empresas artesanales, que a su vez han cambiado de cierta manera la forma de comercialización; ya que estos intentan comercializarlo mediante eventos sociales como son los “Beer Garden o Biergarten en alemán” tradición alemana de más de años, siendo este un lugar de encuentro para socializar y consumir cerveza. (Dw, 2012) Así como a través de los diferentes bares y restaurantes existentes, como forma tradicional de comercialización.

Conclusión de las Tendencias de la Industria

Como conclusión se puede decir que la industria sigue siendo atractiva, la intención de nuevas empresas de incursionar en el mercado es un buen indicador, la oferta de productos nacionales crece y empresas con nuevos

enfoques también han podido captar su mercado, esto además sustentado en las estadísticas antes vistas en cuanto al valor agregado por industria / PIB, las tendencias de crecimiento y los factores inflacionario que si bien no son los ideales, mantienen a la industria estable como ha venido en los último 5 años. Es por ello que si se genera una nueva empresa que ofrezca un producto nuevo e innovador y que tenga además una correcta base administrativa y estratégica, esta pueda tener éxito. Aunque esto también dependerá de cuantos cambios (regulaciones desfavorables), se hagan en la industria por parte del gobierno.

2.1.2 Estructura de la Industria

Características y actores de la industria.

La estructura de la industria de bebidas en el Ecuador puede llegar a ser amplia y fragmentada pero con pocos actores de importancia. En la tabla 13, se puede apreciar el listado de las principales compañías que comercializan u elaboran bebidas alcohólicas dentro del cantón Quito; lugar donde se va a encontrar ubicada la empresa del presente plan de negocios. Ver Tabla 13.

Para observar la globalidad de representantes de la industria de Bebidas Alcohólicas registrados en la Superintendencia de Compañías hasta el año 2015. Ver Anexo 1 Actores de la Industria.

Tabla No 13. Empresas Productoras, Afines y Comercializadoras de bebidas alcohólicas

EMPRESAS PRODUCTORAS, AFINES Y COMERCIALIZADORAS DE BEBIDAS ALCOHOLICAS	
SECTOR ECONÓMICO	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
SUBSECTOR ECONÓMICO	C11 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS

ACTIVIDAD ECONOMICA	
C1101.01	
ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS: WHISKY, COÑAC, BRANDY, GINEBRA, AGUARDIENTE DE CAÑA DE AZÚCAR, ETCÉTERA	
NOMBRE	CIUDAD
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	QUITO
CORPORACION AZENDE CIA. LTDA.	QUITO
COMPLEJO INDUSTRIAL LICORERO COINLI S.A.	CONOCOTO
DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA	QUITO
DISTRIBUIDORA LATINA S.A. DISLATINA	QUITO
EMBOTELLADORA DE BEBIDAS MIL OCHOCIENTOS TILGOR S.A.	QUITO
ETANOL DE OCCIDENTE ETANOC S.A.	QUITO
ECUALIQUORS - PAJARO AZUL	QUITO
ILCA INDUSTRIA LICORERA DEL CARIBE CIA. LTDA	QUITO
IND. LICORERA EMBOTELLADORA PICHINCHA S.A. ILEPSA	QUITO
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.	QUITO
INDUSTRIAL FLODILICORES S.A.	QUITO
LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM	QUITO
LICORESA S.A	QUITO
NADELIC NACIONAL DE LICORES CIA. LTDA.	CONOCOTO
REV ECUADOR S.A.	QUITO
SEMPER DE ECUADOR S.A.	QUITO
VINOS Y ESPIRITUOSOS DEL LITORAL VINLITORAL S. A.	QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1101.02
ELABORACIÓN DE MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS Y PREPARADOS ALCOHÓLICOS COMPUESTOS: CREMAS Y OTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS AROMATIZADAS Y AZUCARADAS		
NOMBRE		CIUDAD
ESPIRITU DEL ECUADOR S.A E.E.S.A		QUITO
LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA		QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1101.04
SERVICIOS DE APOYO A LA DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.		
NOMBRE		CIUDAD
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.		QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1102.02
ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS PERO NO DESTILADAS: SAKE, SIDRA, PERADA, VERMOUTH, AGUAMIEL Y OTROS VINOS DE FRUTAS Y MEZCLAS DE BEBIDAS QUE CONTIENEN ALCOHOL.		
NOMBRE		CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.		QUITO
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.		QUITO
INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA		QUITO
PROLICORES DEL NORTE S.A.S.		QUITO
VINDISPRO S.A.		QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1102.03
ELABORACIÓN DE VINOS DE BAJA GRADUACIÓN O SIN ALCOHOL Y MEZCLAS DE V.		
NOMBRE		CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.		QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1102.04
SERVICIOS DE APOYO A LA ELABORACIÓN DE VINOS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.		
NOMBRE		CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.		QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA		C1103.01
ELABORACIÓN DE BEBIDAS MALTEADAS COMO: CERVEZAS CORRIENTES DE FERMENTACIÓN ALTA, NEGRAS Y FUERTES, INCLUIDA CERVEZA DE BAJA GRADUACIÓN O SIN ALCOHOL.		
NOMBRE		CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.		QUITO
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.		QUITO
BRILLENBAER COMPAÑÍA CERVECERA C.L.		QUITO
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.		QUITO
CERVECERIA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA.LTDA.		QUITO
CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.		QUITO
CERVECERÍA SABAIBEER S.A.		QUITO
CERVEMUT S.A.		TUMBACO
PB HOMEBREW ESPIN & PAREDES S.A.		QUITO
DISTRIBUIDORA VERGARA PEREZ CERVEGAM S. A		QUITO
RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA		QUITO

Adaptado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador (Supercias), 2015

En este listado no se incluyen a las empresas que importan y distribuyen este tipo de bebidas, ya que sus productos son extremadamente diversificados y no existe suficiente información para identificarlos.

En cuanto a las empresas líderes en el mercado que producen dentro del Ecuador se encuentran 8 importantes: Cervecería Nacional S.A, Corporación Azende Cia. Ltda., Vinos y Espirituosos del Litoral S.A, Industria Licorera Iberoamericana ILSA, Licores de América S.A Licoram, Ceilmaca S.A,

Industrial Licorera Embotelladora de Loja S.A ILELSA y Licores San Miguel S.A. (Ekonegocios, 2015) En la tabla 14 se puede observar los ingresos y la utilidades en miles de dólares como porcentuales, donde se puede concluir que existen brechas muy extensas entre cada una.

Tabla No 14. Ranking Empresarial – Ekonegocios 2015

Ranking Empresarial - Ekonegocios 2015					
Pos.	Posición (ingresos)	Empresa	Utilidad /Ingresos	Utilidad	Ingresos
86	17	CERVECERIA NACIONAL CN S. A.	43.50%	214,904,932	494,056,759
283	2315	INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S. A.	23.55%	1,481,399	6,289,691
402	3805	COMPANIA EMBOTELLADORA INDUSTRIAL LICORERA MANABI C. A. CEILMACA	19.55%	656,217	3,357,111
642	2427	LICORES DE AMERICA S. A. LICORAM	14.48%	851,641	5,881,081
1039	4995	LICORES SAN MIGUEL S. A. LICMIGUEL	10.18%	238,346	2,342,290
2150	386	CORPORACION AZENDE CIA. LTDA.	5.14%	2,490,692	48,483,744
2785	1225	VINOS Y ESPIRITUOSOS DEL LITORAL VINLITORAL S. A.	3.37%	455,320	13,495,346
2844	3833	INDUSTRIAL LICORERA EMBOTELLADORA LOJA S. A. ILELSA	3.23%	107,106	3,315,056

Adaptado de: Ekonegocios, 2015

Cadena de Valor

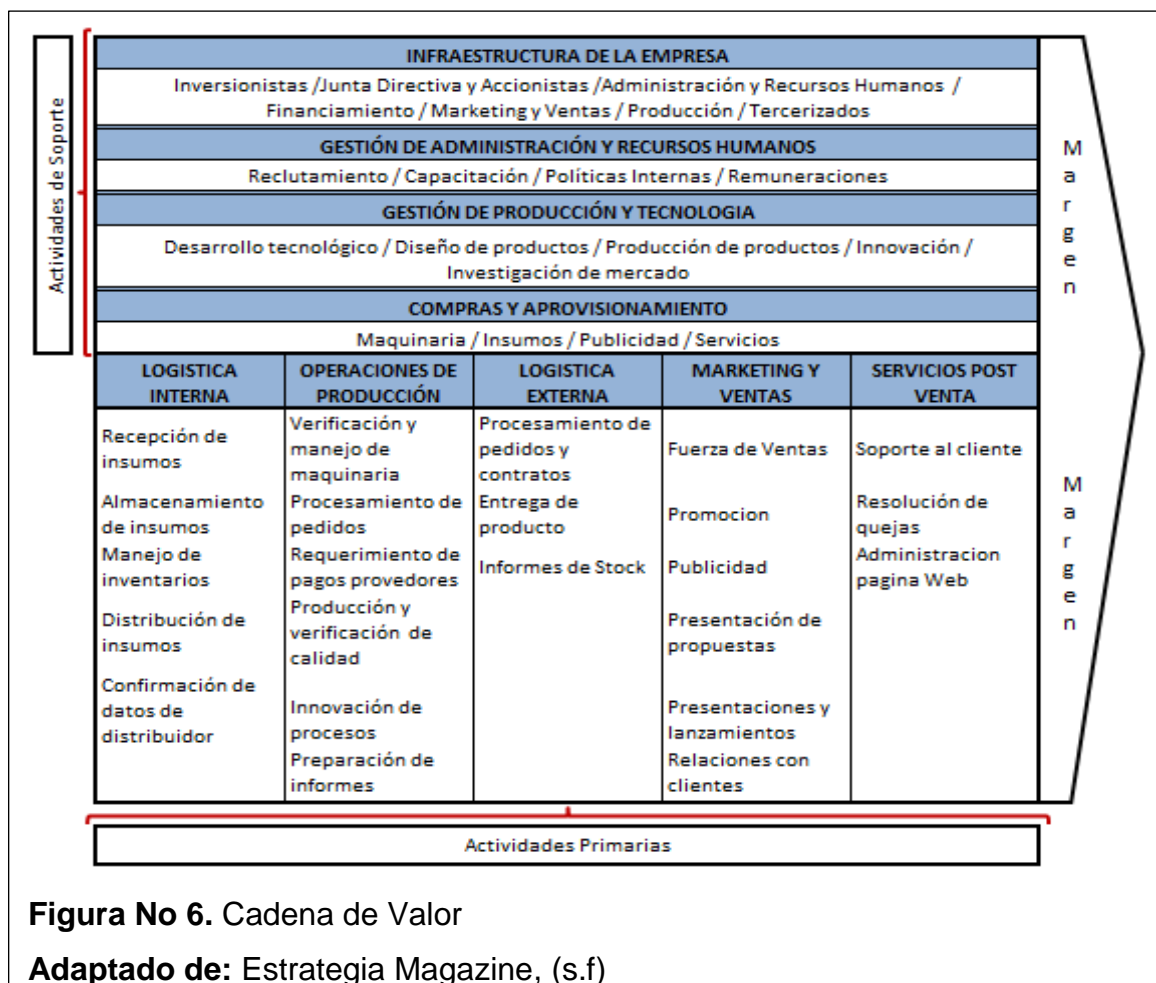


Figura No 6. Cadena de Valor

Adaptado de: Estrategia Magazine, (s.f)

Según Michael Porter “La Cadena de valor es un concepto introducido por el profesor Michael Porter, donde dice que esta es una herramienta de análisis que permite a las empresas y a sus actividades y a sus actividades ser más productivas y llegar a tener una mejor estrategia a través del análisis FODA de las actividades de la empresa para luego determinar la ventaja competitiva de la empresa. Al menos Porter dibuja su “Cadena de Valor” con un enfoque más interno de la empresa, donde existen aspectos diferenciadores dentro de una perspectiva horizontal, donde existen relaciones entre los departamentos de la empresa y las actividades que apoyan a cada una de ellas”. (IE Bussines School, 2013) Ver figura 6.

Actividades Primarias: son actividades que están directamente relacionadas con el producto o servicio, están divididas principalmente de la siguiente manera:

1. **Logística de interna:** “Esta área trata todas las actividades logísticas, que incluyen desde la recepción de insumos, almacenaje e inventarios, redistribución y distribución de las materias necesarias para la producción del producto”. (IE Bussines School, 2013)
2. **Operaciones de producción:** “El área de operaciones hace énfasis en la transformación de la materia prima y sus complementos para lograr el producto final”. (IE Bussines School, 2013)
3. **Logística de externa:** “Son las actividades que involucran recopilar un inventario del producto final, para las consecuente distribución del mismo hasta los puntos de venta al por mayor o menor.” (IE Bussines School, 2013)
4. **Marketing y Ventas:** “En esta área se realiza actividades como el análisis de mercado, y las estrategias posibles que permitan que el producto se adquirido por los consumidores potenciales”. (IE Bussines School, 2013)
5. **Servicio Post Venta:** “Es toda las actividades que se dan al cliente para aumentar el valor agregado del producto y de esta manera llevar un compromiso con el mismo, antes y después de la venta”. (IE Bussines School, 2013)

Actividades Secundarias o de Apoyo:

- 1. Compras - Aprovechamiento:** “Esta actividad se enfoca en mantener la producción constante mediante la compra de los “inputs” utilizados a través de la cadena de la cadena de valor, sumados a los servicios que sean requeridos por la empresa. Esto incluye la determinaciones los procedimiento a seguir con proveedores, como se los ha calificado y su historial realizado por el área de compras o por el área que se encargue a su momento de gestionar dichos procesos”. (IE Bussines School, 2013)

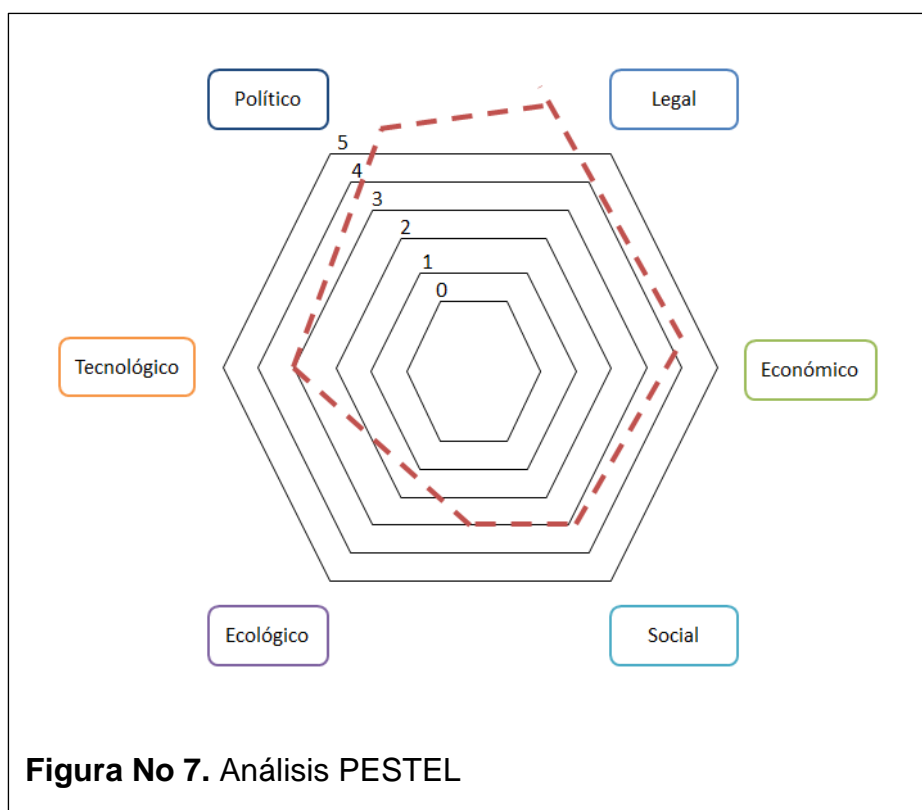
- 2. Gestión de producción y tecnología:** “El desarrollo tecnológico de la empresa va de la mano de “know how” de la misma, por lo que los procesos son acompañados por su propia tecnología, y esta va evolucionando paralelamente con las necesidades de innovación o de mejora de producto y procesos por medio de una constante investigación de mercado”. (IE Bussines School, 2013)

- 3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos:** “Son las actividades correspondidas a establecer procesos de contratación, formación, desarrollo y ubicación del personal en las áreas donde sus fortalezas se traduzcan en el departamento donde son ubicados. El departamento también se encarga de establecer la normativa de la empresa y hacerla cumplir”. (IE Bussines School, 2013)

- 4. Infraestructura de la Empresa:** “En esta segmento de las actividades de apoyo, se define como está conformada la empresa, y que actividades están destinadas para cada departamento, con la finalidad de tener una planificación adecuada”. (IE Bussines School, 2013)

2.1.3 Análisis PESTEL

El análisis del entorno en general es generado por el análisis PESTEL, instrumento de planificación estratégica analiza el impacto que tienen en la empresa los factores externos y que no están directamente relacionados al control de la empresa y pueden llegar a afectar el desarrollo de la misma en un futuro. El análisis PESTEL define 6 factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Ver Figura No 7 para conocer de manera visual la magnitud de los impactos que tienen los mencionados factores en la Industria y en la empresa del presente plan de negocios.



2.1.3.2 Factores Políticos

El Ecuador a lo largo de los años se ha caracterizado por una inestabilidad política constante. A pesar de han existido gobiernos como el actual, con mayor aceptación nacional como internacional por sus diferentes aciertos en la

dirección del estado, la estabilidad política del país siempre ha sido cuestionada. (Valencia, 2014) Hechos de corrupción, antidemocracia, violación de reglas legales y reglamentarias, sumado a cambios continuos en la ley de carácter tributaria, relaciones laborales, y regulaciones en casi todos los sectores productivos, provocan que exista incertidumbre tanto para empresarios y ciudadanos comunes dentro del país como para aquellos extranjeros que analizan la posibilidad de invertir en Ecuador. (Muñoz. J, 2015).

Por otro lado en cuanto a políticas comerciales, el estado ha redefinido sus estrategias en los últimos años y que a su vez tienen repercusiones directas con los factores económicos del país. La política económica y fiscal se ha enfocado estrategia de sustitución selectiva de importaciones con la intención de apoyar al direccionamiento fundamental que tienen las acciones del cambio de la matriz productiva, con el fin de tener una mejor competitividad internacional mediante las relaciones y acuerdos comerciales que la nación tiene: (Ministerio de Comercio exterior Ecuador, s.f)

- Bloque ALBA, CAN,
- Acuerdo de Cartagena (Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador)
- Acuerdo de Complementación Económica con: Guatemala, Chile, MERCOSUR-CAN, Cuba
- Sistema generalizado de preferencias SGP con la UE, USA, Canadá, Japón, Suiza, Noruega, Turquía, Brasil,
- Sistema Global de Preferencias comerciales entre países en desarrollo (77),
- Acuerdo Regional -Apertura de Mercados AR-AM (Ecuador, México y Panamá),
- Acuerdo Regional Relativo a la Preferencia Arancelaria Regional con: Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Cuba, Uruguay, Panamá.
- Acuerdo comercial con UE (en proceso 2016)

2.1.3.2 Factores Económicos

Efectos económicos País

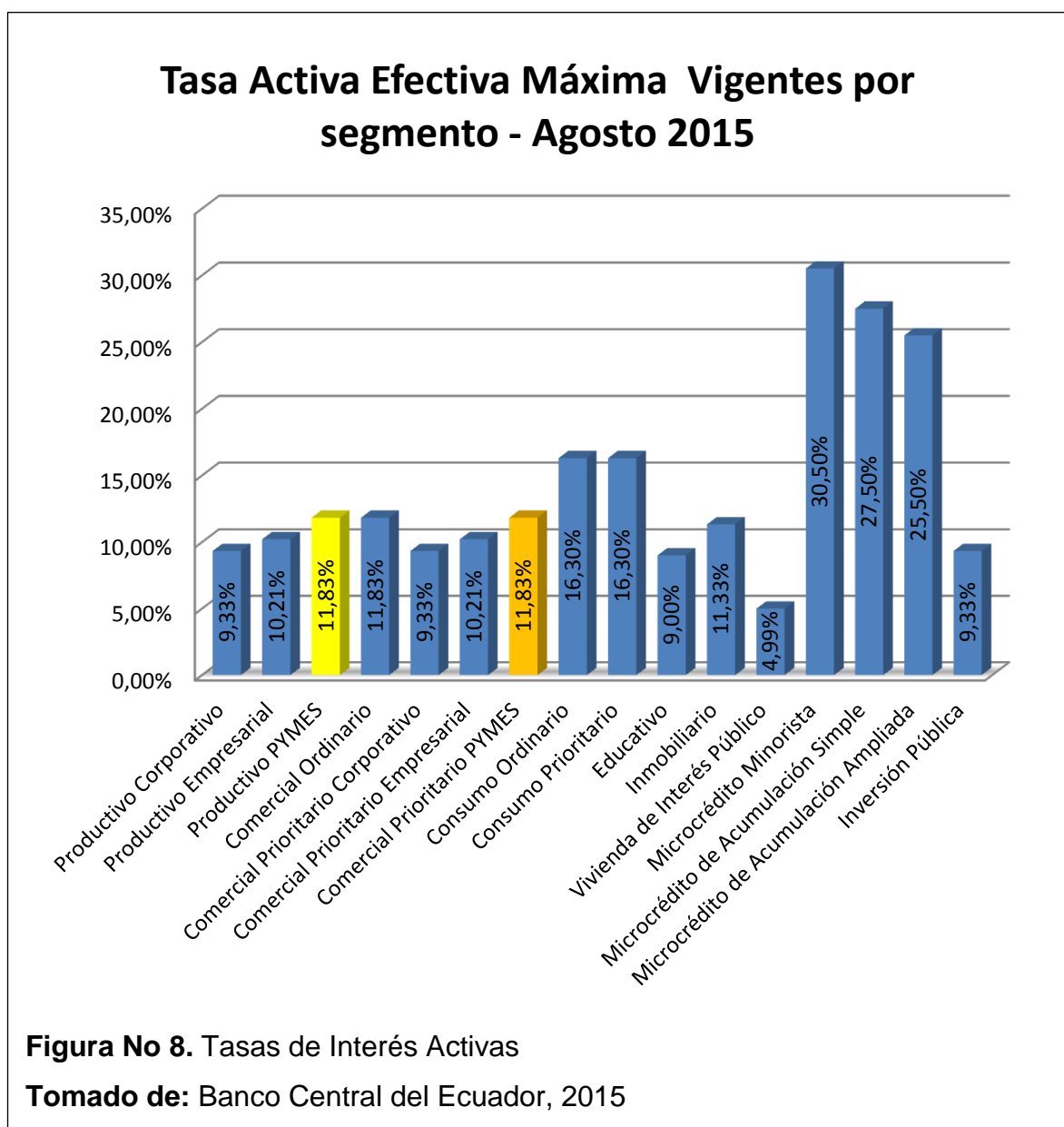
Los factores económicos estén estrechamente ligados a los factores políticos, por lo que se puede inferir que la situación económica interna y externa del Ecuador en la actualidad no es del todo favorable. Medidas de carácter tributario ligadas a la distribución de la riqueza han congelado el circulante debido a la incertidumbre que existe en los ecuatorianos y que crece aún más cuando con las políticas comerciales en cuanto a importaciones, han frenado el desarrollo de varias industrias que a su vez han desatado problemas en cuanto a trabajo e ingresos de los mismos, sumado a una política fiscal cuestionada por un gasto público excesivo del estado. (Sosa, 2016)

Sumando a esto una caída sostenida del precio del petróleo a nivel mundial que se empeora cuando la calidad del petróleo no es la mejor, caso de Ecuador. El precio del barril de petróleo según las estimaciones de Petroecuador se ubicaría 37.74 USD para el año 2015, cifra no alentadora, sin embargo aún más desalentador es el panorama en el 2016 donde el precio del barril cayó a 25.47 USD. (El Universo, 2016). Siendo este la principal fuente de ingresos, el país ha recibido un impacto altamente negativo en el presupuesto. Lo cual como resultado ha provocado que el país se encuentre en un cuello de botella y tenga que salir a buscar créditos para cubrir la deuda, además de imponer impuestos a diferentes productos para intentar solventar este problema. (El Universo, 2016)

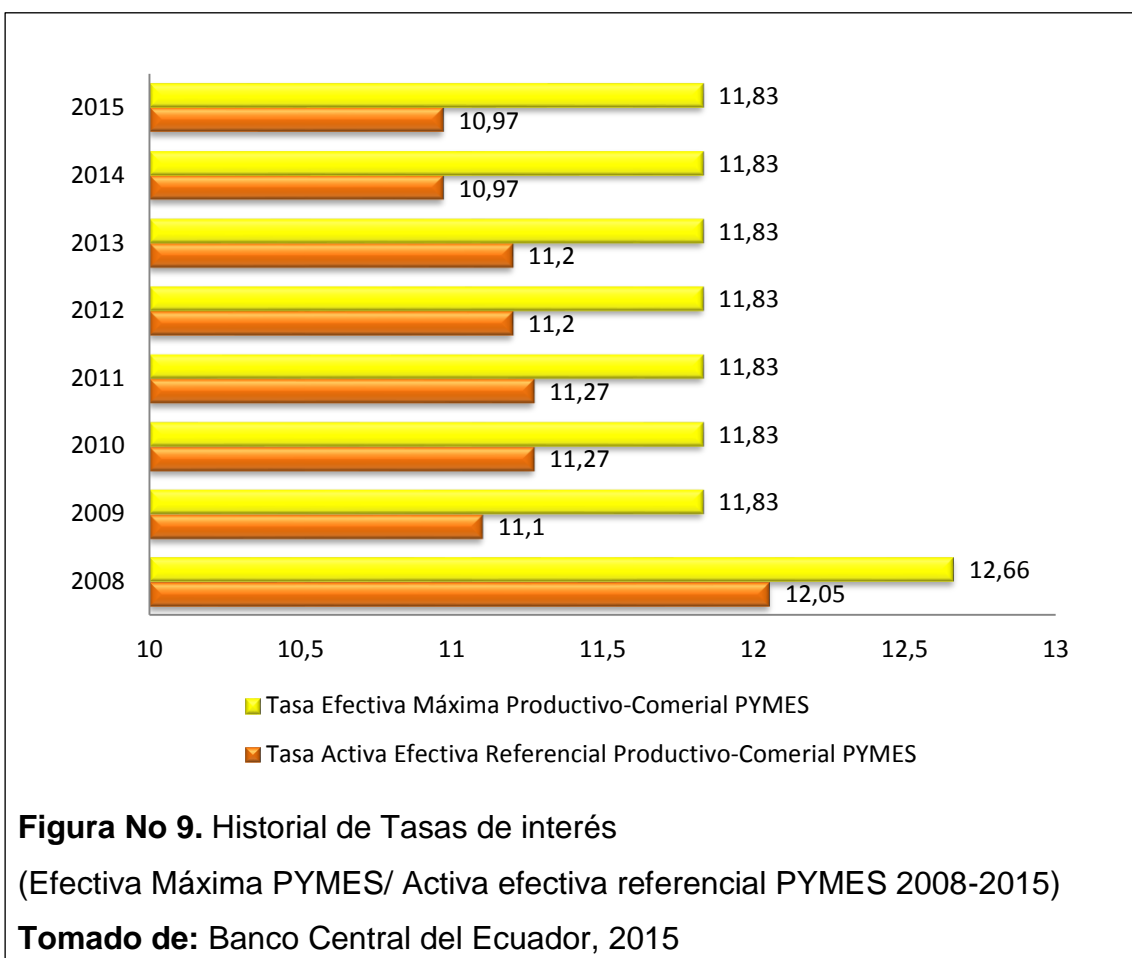
Tasas de Interés Activa y Efectiva

“La tasa de interés activa es la tasa interés que el banco u otra entidad financiera cobra a sus prestatarios mediante un crédito, bajo las disposiciones y regulaciones del banco central y el mercado”. (Gestiopolis, 2015).

La figura 8 demuestra las tasas de interés activas máximas vigentes para Agosto del 2015, donde se puede observar que la tasa vigente tanto para segmento Productivo PYMES como Comercial PYMES al cual pertenecería la empresa, es de 11.83%, (Banco Central del Ecuador, 2015)



En la figura No. 9 se puede observar cual fue la tendencia en tasas de interés en los últimos 7 años. Desde Agosto del 2008 hasta Agosto del 2015 del segmento “Comercial - Productivo PYMES, tuvo un promedio en las Tasas Referenciales de 10.86% y Tasas Máximas de 11.62%. Sin embargo las Tasas Activas Máximas desde el 2009 se mantienen estables en 11.83%. (Banco central del Ecuador, 2015).



Otros factores económicos como el Valor Agregado por Industria / PIB, ya fueron tratados anteriormente en la sección 2.1 de Industria, así como también los Índices de Precios IPC e IPP tratados en literal 2.1.1 de Tendencias de la Industria.

2.1.3.2 Factores Sociales

Tendencias

Según el sociólogo Carlos Tutivén, “beber alcohol es un rito social”. El consumo de bebidas espirituosas tiene historia y tradición y se han constituido como un “signo de identidad cultural en varios países, de tal manera que siguen siendo las segundas bebidas alcohólicas más consumidas.” (Euromonitor, 2015).

Sin embargo estas bebidas espirituosas también han tenido que ir innovando, pues a tendencia mundial en cuanto a consumo de alcohol ha cambiado en los últimos y tomando nuevos rumbos. AFFINITY DRINKS una empresa prestigiosa en la importación, distribución y exportación de bebidas alcohólicas en España asevera que las tendencias mundiales están cambiando, empezando por la disminución del grado alcohólico, así como también existe una continua introducción de sabores, que va destinados a atraer consumidores más jóvenes, que además son más exigentes en cuanto calidad. (Affinity Drinks, s.f)

Responsabilidad Social

El Concejo Metropolitano de Responsabilidad Social de Quito, busca que la empresas desarrollen en conjunto proyectos de responsabilidad social como son los programas: “Programa Sectorial para la generación de Capacidades en Responsabilidad Social a PYMES”, cuyo objetivo es “brindar las empresas herramientas y conocimientos que les facilite la gestión empresarial en base a la ejes que impone actualmente el RSE (Responsabilidad Social empresarial), que procuran que a las empresas se les genere valor económico, social y ambiental.” (CMRS, 2016)

Por su lado según el Concejo Metropolitano de Responsabilidad Social de Quito (2016), “las Pymes que incorporan a sus prácticas el RSE pueden lograr optimizar su desempeño tanto financiero como operativo, además de mejorar su imagen lo cual crea valor a la compañía y a su vez le brinda confianza a sus clientes y sus colaboradores, pues estos percibirán una estructura organizacional sólida. Estas prácticas además le permiten a la empresa generar valor económico, social y ambiental que contribuya con la sostenibilidad”. (CMRS, 2016)

2.1.3.2 Factores Tecnológicos

Como se mencionó en la sección de tendencias de la industria, los factores tecnológicos en Ecuador no son positivos. Sin embargo mundialmente las tecnologías avanzan y nueva maquinas salen al mercado con el fin de mejorar la productividad de las empresas que las compran. (Guinart. S, 2015)

Hoy por hoy, en cuanto a maquinaria de la industria a tratar ha ido evolucionando, y mejorando los procesos de elaboración de los productos y del envasado de los mismos; permitiendo a las empresas hacer frente a la competencia nacional e internacional de manera sostenible y eficiente en cuanto a recursos, brindándole seguridad y calidad y una mayor variedad y flexibilidad. (Clemens. R, 2013)

Por otro lado la tecnología también ha cambiado la manera de hacer negocios y de promoverlos. El marketing digital no solo es innovador sino que también está de moda. Las necesidades y los avances han creado páginas web y las actuales redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, entre otros que no solo sirven para comunicarse de manera personal, sino que también sirven de manera publicitaria, promoviendo marcas y productos de forma masiva. (López. R, 2013)

2.1.3.2 Factores Ecológicos

El Ecuador ha incrementado su supervisión a las diferentes manufacturas, pues hoy en día movimientos ecológicos en conjunto con el Ministerio del Ambiente, piden e imponen leyes para disminuir el impacto que las industrias y quienes consumen este tipo de bebidas, tienen en el medio ambiente. (Ministerio del Ambiente, 2015)

La ley del medio ambiente estipula que cualquier persona natural o jurídica deberá sacar una licencia ambiental para la ejecución de un proyecto. Para adquirir esta licencia el ministerio del ambiente analizara los procesos que dicha operación tendrá, con el fin de prevenir y corregir efectos indeseables en el medio ambiente. Consecuentemente la misma entidad lleva a cabo un control sobre las industrias en cuanto a calidad, contaminación, control ambiental. Con el fin de que exista un constante mejoramiento y se generen tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente. (Ministerio del Ambiente, 2015)

2.1.3.2 Factores Legales y Regulatorios

Impuestos a Consumos Especiales (ICE)

En el Ecuador en el periodo 2011-2012 hubo varios cambios en los precios de las bebidas alcohólicas. El 24 de Noviembre del 2011 la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de Ingresos al Estado se puso en vigencia y definió en el Art.10 agregada a la Ley de Régimen Tributario (Inciso sexto del Artículo 76) definió que Bebidas Alcohólicas incluidas la Cerveza, tendrán una base imponible sobre el cálculo de la cantidad de litros de alcohol puro que contenga cada bebida. (SRI, 2015)

Para el año 2016 se generaron reformas al artículo 82 de la misma ley; donde se comunicó que según las reformas Impuesto a los Consumos Especiales (ICE), se detallaba que “la tarifa específica para el cálculo del ICE para bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, será de USD 7.24 por cada litro de alcohol puro” y no de USD 3.6 como se había calculado para el 2015. El cálculo del volumen de alcohol puro es realizado en base a la escala de Grey Lussac o su equivalente, que consta en el registro sanitario conferido al producto. (SRI, 2016)

Así como de conformidad con las resoluciones NAC-DGERCGC15-00003197 y NAC-DGERCGC15-00003193, se estarán aplicando un reajuste al valor del “Precio Ex Fábrica” a USD 4.28 y al valor del “Precio Ex Aduana” a USD 3.67. Y en caso de que el precio Ex fábrica o Ex Aduana supere dichos valores se deberá aplicar directamente la tarifa ad Valorem del 75% sobre el mismo valor. (SRI, 2016)

Por otro lado la reforma estipula que estos “valores ICE se deberán pagar al momento de la desaduanización, en caso de ser una bebida alcohólica importada y en caso de ser producción nacional se deberá pagar en la primera etapa de comercialización”. (SRI, 2016)

Nota: Para conocer cuál es el formato de pagos ICE y conocer como están calculados estos valores para los productos de ALLPA DRINKS, ver el Anexo 2 - Calculo del ICE.

Por otro lado el 19 de marzo del 2016 el presidente Rafael Correa, hizo además una declaratoria sobre la preparación de un reajuste de precios a los cigarrillos, bebidas alcohólicas y azucaradas. Por esta razón, las empresas productoras de dichos productos se preparan para una posible reducción en su proyección de ventas. (El Comercio, 2016)

Etiquetas fiscales para la importación de bebidas alcohólicas

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), en el 2015 se impusieron nuevas regulaciones para bebidas alcohólicas importadas. Esta regulación aprobada por la “Resolución No. SENAE-DGN-2015-0185-RE”, fue publicada 13 de abril de 2015 (PBP, 2015) y estableció que:

- Bebidas alcohólicas importadas deberán llevar un etiquetado OBLIGATORIO para poder ingresar al país. (PBP, 2015)
- Las etiquetas, son llamadas “Etiquetas Fiscales”, las cuales permiten identificar, registrar de manera electrónica la mercancía. (PBP, 2015)
- El costo o la tasa por “Etiqueta Fiscal”, es de 0.25 USD. (PBP, 2015)
- Las etiquetas fiscales se colocarán una vez ingresada la mercancía al depósito aduanero y se registrara por el medio electrónico de servicios aduaneros “ECUAPASS”. (PBP, 2015)

Tarifa Arancelaria

Según la Aduana de Ecuador, la tarifa Arancelaria que deberá pagar la mercancía con contenido alcohólico serán las siguientes. Donde también se estipula el 1% de Ad Valorem más 0.25 USD por cada Grado Alcohólico por Litro; lo cual encarece el producto importado. (Aduana del Ecuador, 2013)

Se puede concluir que tanto las “Etiquetas Fiscales” como la “Tarifa Arancelaria” si bien son una medida de control, a su vez son impuestos que encarecen el producto importado y le dan una ventaja al producto nacional para generar precios más competitivos.

Acuerdo comerciales y de cooperación.

Después de aproximadamente cuatros años de trabajo y tres desde la primera ronda de negociaciones con la Unión Europea por el acuerdo multipartes, el Ministerio de Comercio Exterior ecuatoriano estima que en el segundo semestre del 2016 se podrían en vigencia los las preferencias arancelarias otorgadas a la Unión Europea. (Andes, 2016)

A pesar de ello en el 2015 el Ecuador impacto notablemente las importaciones desde la Unión Europea, “el 30% de las mismas cayeron por una salvaguardia a la balanza de pagos, que tiene como fin contrarrestar la baja de petróleo y la apreciación del dólar norteamericano, consecuentemente permitiendo regular las importaciones y la balanza comercial del Ecuador.” (El Comercio, 2015) Dicha salvaguardia dejo impuesta una “sobretasa que va desde el 5% al 45% sobre 2961 partidas, en las que se incluye productos de uso personal, herramientas, Útiles de oficina y escolares, alimentos y bienes de consumo, entre otros”. (El Universo, 2015) En el caso de las bebidas alcohólicas, “la sobre tasa se estableció en un 25% hasta un 45%”. (El Comercio, 2015) Cabe recalcar que la medida no fue solo aplicada al mercado Europeo sino a todo producto importado, por lo que también se ven afectados los demás mercados que exportan al Ecuador. (El Comercio, 2015)

Sin embargo en “Octubre del 2015 el Ecuador se comprometió con la OMC a reducir el porcentaje de las salvaguardias desde enero del 2016”. (El Comercio, 2015) “Empezando por las 1392 que tienen gravado el porcentaje más alto. En enero-febrero pasarían a tener no el 45% de sobre tasa sino del 40%, en abril del 26.7%, en mayo del 13.3% y para junio estarían liberadas totalmente. Los otros productos no están considerados en la desgravación pero tentativamente estas también serán liberadas para junio del 2016”. (El Comercio, 2015)

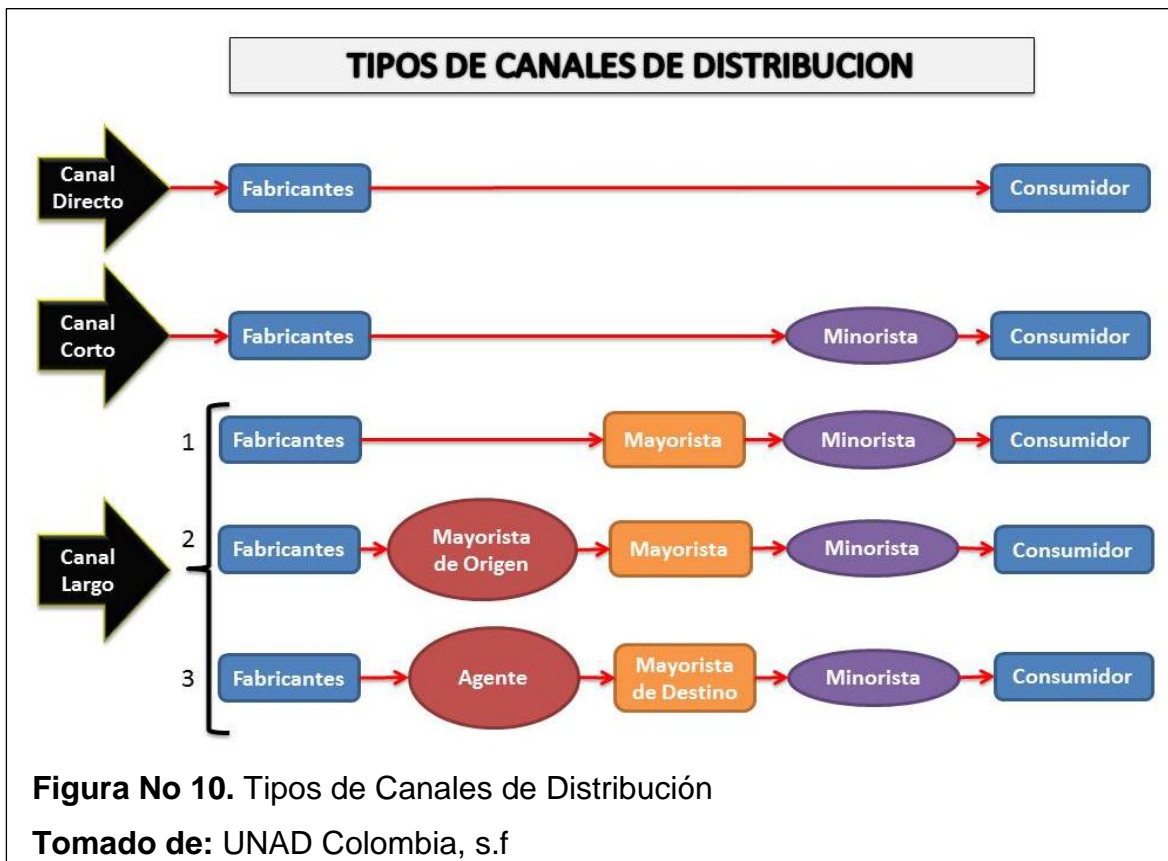
Es por ello que se puede considerar una oportunidad tentativamente corta para los productores nacionales para ganar mercado, pero que posiblemente debido al avance del acuerdo multipartes con la Unión Europea, los productos necesiten ir reduciendo sus costes e ir mejorando sus precios para no dejarse caer o a su vez pedir que se los proteja e intentar a su vez exportar.

2.1.4 Canales de distribución

En cuanto a los canales de distribución, la industria de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, comúnmente utiliza dos tipos de canales de distribución. En el caso de distribución a supermercados, los fabricantes optan por el “Canal Corto” donde existe una comunicación directa entre el “Fabricante” y el “Minorista”. De lo contrario los empresarios optan por un “Canal Largo” tipo 3, donde el factor esencial es tener un Agente o Intermediario, mismo que se encarga de la distribución y entrega del producto, así como se detalla en la figura 10. (Thomson. I, 2007)

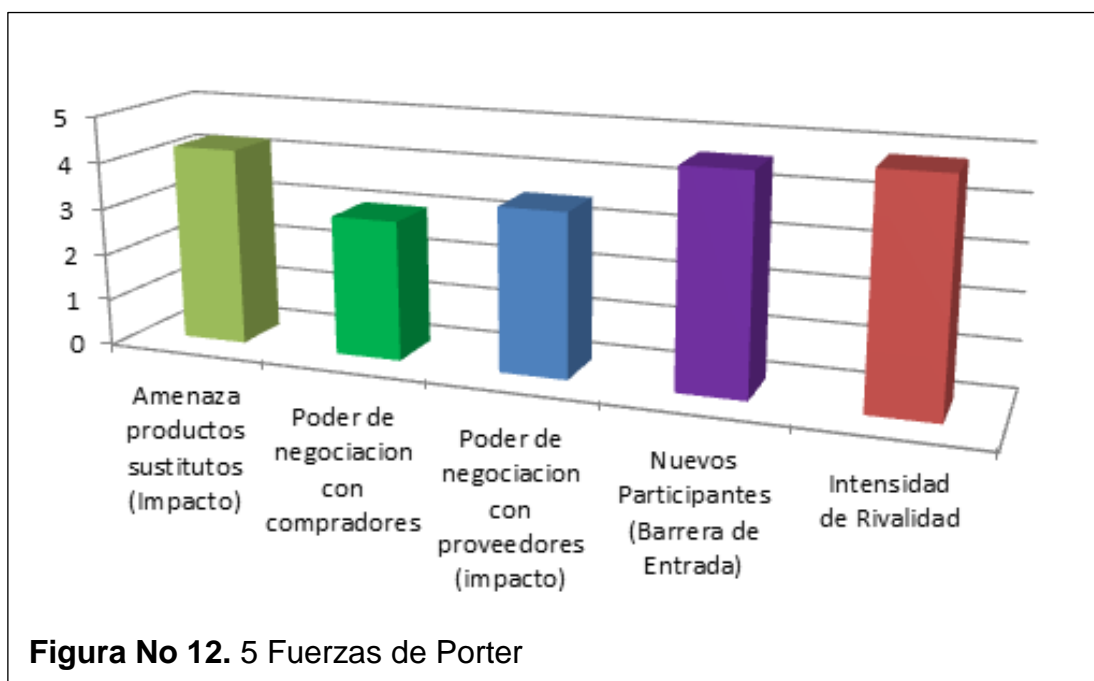
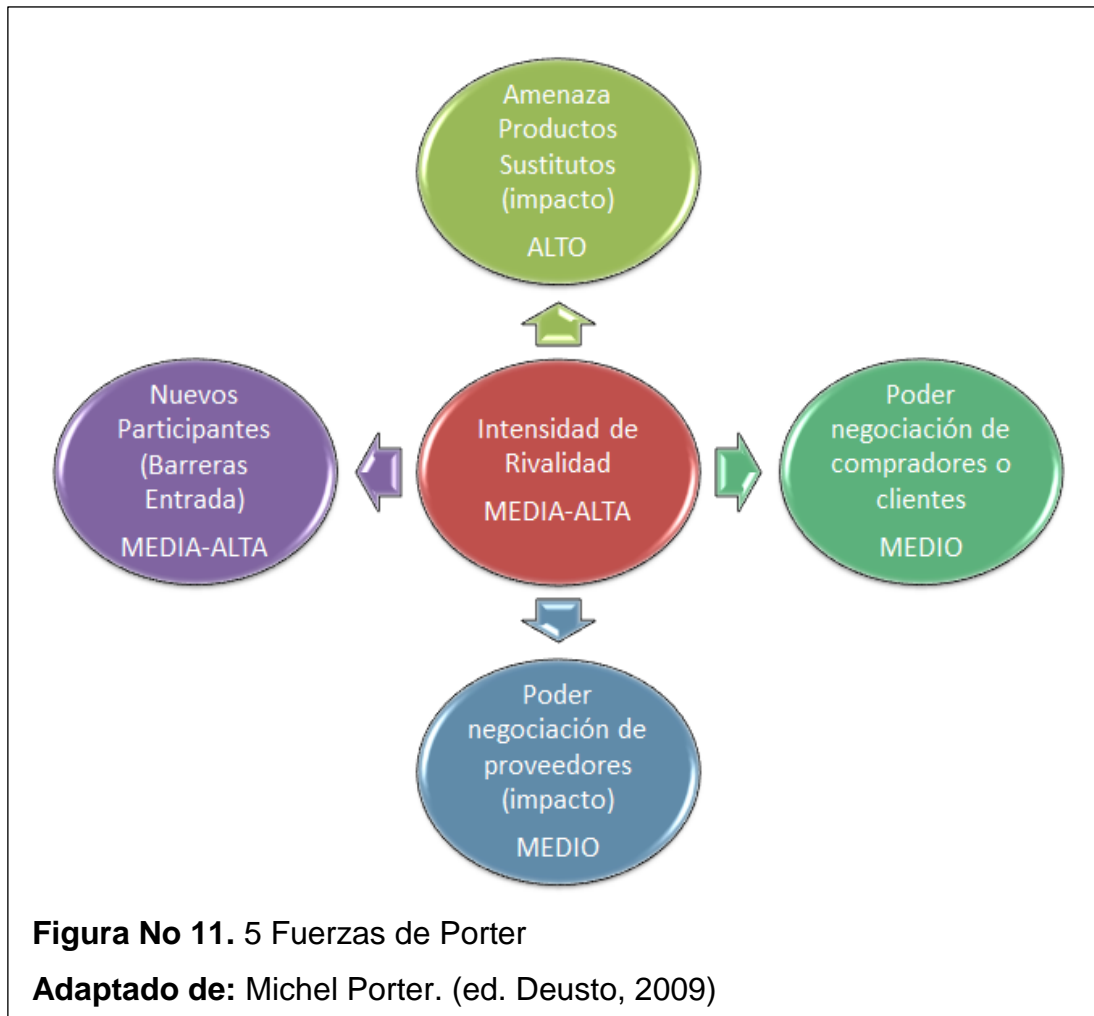
Para la comercialización de bebidas alcohólicas, las plazas adecuadas dependen del segmento de mercado al que este enfocado el producto. Sin embargo entre los canales más comunes están: supermercados, mini mercados, tiendas, delicatessen, licorerías, bares y discotecas, restaurantes, hoteles y cafeterías.

En Ecuador existen aproximadamente 85 supermercados, donde los más conocidos son: Supermaxi, Megamaxi, AKI, TIA, Santa María, Comisariato, Magda, Coral Supermercados, Hipermarket y Corporación El Rosado. Y entre las licorerías reconocidas de la region sierra y en especifico en la ciudad de Quito, se encuentran: La Cigarra Licores y delicatessen, Dilsa licores, Ambassador licores, la Taberna, Taxi Licoteca y la licorera virtual 1800drinks.



2.1.5 Análisis 5 fuerzas de Michael Porter

Según IE Business School (2008), basándose en la teoría de Michel Porter; las 5 fuerzas de Porter son una herramienta analítica que ayudan a llevar un análisis sectorial como del entorno de una empresa de manera práctica, que permite determinar si el sector será rentable a largo plazo, cuán grande será la competencia o el relacionamiento que existe con compradores y proveedores, por lo que es importante conocer y estudiar las posibilidades que tiene la empresa para sobresalir ante las adversidades y aprovechar sus potencialidades. Ver figura 11 y 12.



AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES (BARRERAS DE ENTRADA):

Como barrera de entrada, la “Amenaza de nuevos participantes” puede clasificarse como MEDIA ALTA, debido a varios factores como el requerimiento de capital, que comprende: gastos administrativos como no administrativos, costos de infraestructura, costos de producción, inversión en personal capacitado, inversión en I&D, publicidad y logística, inversión en imagen de marca y lealtad en los clientes, creación y accesos a canales de distribución, obtención de patentes, licencias especiales y demás regulaciones gubernamentales. Además de los factores generales que influyen en la entrada a mercados, como la capacidad de lograr economías de escala que reduzcan el costo de producción, que permitan ser más competitivos y a su vez permitan reducir los precios con el fin de no verse afectado por las regulaciones gubernamentales como el impuestos ICE; así los factores que influyen en cuanto a competencia, que podrían romperse ofreciendo productos innovadores, pero que deberán enfrentar la lealtad que tienen los consumidores a ciertas marcas, nacionales o extranjeras con gran prestigio.

Factores que influyen en las barreras de entrada a los mercados:

- **Requisitos de Capital o Inversión Necesaria**

“Según Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy”, para competir en un sector se necesitan recursos financieros que permitan emprender el proyecto, mismos que se dividen en la “inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización y marketing”. (Villalobos, J. 2012) Sin embargo en Ecuador existen programas de apoyo al pequeño empresario, donde constan créditos con tasas de interés diferenciadas que pueden ayudar a que esta barrera no se tan alta. (Vicepresidencia del Ecuador, 2016)

- **Diferenciación del producto**

“Uno de los puntos que coloca más dificultades, es definir el elemento diferenciador (valor agregado) que se debe tener con la competencia, ya que este es un elemento esencial que provocará que los clientes recuerden el producto y se conviertan en fieles compradores del mismo. Para ello se debe estar consiente en que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas, ya que los esfuerzos tanto de capital como humano se deberán concentrar en crear un producto innovador que al momento de invertir en publicidad de los resultados esperados”. (David, 2003, p. 176)

La industria de bebidas alcohólicas hoy por hoy no ha dejado las bebidas tradicionales, pero las nuevas tendencias para atraer a los consumidores más jóvenes, son las que han motivado a las empresas a innovarse y crear diferenciación en sus productos. (Affinity Drinks, 2015) Bebidas de sabores, con menor graduación de alcohol, exóticas o que se presten para realizar cocteles mandan hoy en el mercado. (Euromonitor, 2015)

- **Curva de experiencia**

“Esta también conocida por su término en inglés “know how de la empresa”, es el conocimiento secreto e íntimo de una empresa. Es decir “saber cómo” hacer y llevar a la empresa en cada una de sus funciones como es la gestión y sus funciones; para de esa manera darle una identidad propia”. (Gestiopolis, 2005)

La industria de bebidas alcohólicas puntualmente tiene una vasta curva de experiencia, tanto desde los productores como desde los proveedores de esta misma. Si bien en su mayoría las empresas dentro de la industria son internacionales, tienen una historia, y un prestigio ya forjado; también existen grandes marcas y empresas nacionales que han ido colocándose en la mente

del consumidor como es la corporación Azende y la Cervecería Nacional, y otras no tan grande como Lovisone que lleva apenas 9 años en el mercado, pero que ha crecido de una manera extraordinaria, por lo cual es un referente.

- **Economías de Escala**

“En cuanto a economías de escala se refiere a la capacidad que tiene una empresa de alcanzar niveles óptimos de producción que se reflejan directamente con la reducción de costos unitarios, a medida que la producción de la empresa va en aumento. Esto provoca que la empresa no solo sea más eficiente sino también más competitiva, ya que alcanzaría niveles de volúmenes recomendables para el crecimiento de la empresa”. (D. Andrade, 2014).

Como ha sido mencionado en otras ocasiones, los principales actores nacionales de la industria son: Corporación Azende, Cervecería Nacional, ILSA, Licores Nacionales, Licores San Miguel, Industria de licores Ecuatorianos S.A, Lovisone, entre otros que solo dedican sus esfuerzos a la producción de alcohol etílico como CODANA S.A, DILSA y CEILMACA. Estos han logrado alcanzar economías de escala debido a su capacidad de compra, adquiriendo de esa manera descuentos en materia prima y distribución.

- **Ventaja absoluta en costos**

“Las economías de escala van de la mano con la estrategia de “ventaja absoluta en costos”, misma que se proyecta a largo plazo. La estrategia radica buscar forzar la brecha que han ganado los demás productores en cuanto a generar reducción de precios de las materias con proveedores, o bien reducir los costes de transporte y producción dados por un avance en tecnología y consecuencia de adquirir economías de escala”. (David, 2003, p. 175)

Un claro ejemplo es la Corporación Azende, cuyos costos son bastante más bajos que su competencia directa. Azende ha logrado esto por medio de bebidas de moda cuyo precio es accesible al consumidor y se vende en gran volumen. Sus altas cantidades de producción van de la mano de una estrategia de economías de escala.

- **Lealtad de Marca**

“La lealtad de marca es una de las barreras más importantes a pasar cuando se pretende entrar en un nuevo mercado debido a que los consumidores en innumerables veces, prefieren optar por un producto conocido que por uno desconocido. Por lo cual la empresa que quiere ingresar al mercado deberá crear incertidumbre en los consumidores para psicológicamente incentivarlos a cambiarse de marca y probar una nueva. (Martínez, D. & Artemio Milla P, 2005)

La lealtad de marca no es muy marcada en Ecuador, si bien existen gustos y preferencias del consumidor definidos; como quienes solo les gusta tomar cerveza o prefieren solamente beber whisky, ron o vodka de cierto tipo de marcas, no siempre son fieles a las mismas debido a la capacidad adquisitiva que tenga en determinado momento el consumidor.

AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS:

El análisis de los posibles o existentes productos sustitutos se utiliza para conocer qué tipo de productos satisfacen las mismas necesidades y funciones del producto que se está estudiando. Es importante que las empresas estén bien informadas sobre los sucesos que se puedan dar en el mercado, ya que puede alterar la preferencia de los consumidores. (J. Villalobos, 2012)

En el caso de bebidas alcohólicas la variedad de productos sustitutos es amplia. En el mercado existen productos nacionales e internacionales con una amplia diversidad de tipos de licor que satisfacen los diferentes gustos de los consumidores y que además están a la elección de los mismos por calidad, precio, textura, aroma, nivel alcohólico, etc. Lo que resulta en un impacto ALTO, debido a la gran competencia y a las posibilidades de que el consumidor elija otro tipo de licor ya que no será el único que pueda satisfacer las necesidades del consumidor.

Si bien existe una gran cantidad de tipos de licor y marcas como competencia, la ventaja que podría tener el presente plan de negocios, es crear productos innovadores que tengan un valor agregado extraordinario con lo que los consumidores se sientan identificados y dejen de elegir los productos por su precio sino por su calidad y gusto.

Factores que intervienen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos.**

Si bien en el mercado ecuatoriano las bebidas importadas han ido perdiendo terreno en el mercado ecuatoriano, la gama de sustitutos tanto

nacionales como importados es bastante amplia, ofreciendo al menos dos marcas por tipo de licor de los más tradicionales y conocidos en el mercado.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido**

Es decir que exista un producto sustituto con un precio competitivo y este altere la demanda y a su vez establezca un límite de precios en el mercado. (J. Villalobos, 2012)

El mercado ecuatoriano ha ido creciendo en los últimos años en la industria de bebidas alcohólicas, y es por ello que marcas como Zhumir (nacional) han provocado que los precios sean sumamente competitivos y no solo alteren los precios de quienes son sus competidores directos sino también de las demás marcas, que dedican sus esfuerzos a segmentos de mercado de un poder adquisitivo más alto.

- **Nivel percibido de diferenciación del producto**

Las preferencias del consumidor se inclinan a buscar productos que se diferencian en calidad. (J. Villalobos, 2012)

Como se ha mencionado en otras ocasiones, la diferenciación en el producto va de la mano de las nuevas tendencias; sabores, graduación alcohólica, capacidad coctelera y calidad. Esta última ligada íntimamente con precio al que el consumidor está dispuesto a pagar. El mercado ecuatoriano está muy ligado a las bebidas tradicionales como el Ron, Vodka, Whisky o Cerveza, sin embargo, quienes tienen cierta capacidad de compra vuelcan intención de compra sobre productos que marquen la diferencia y que puedan crear una conexión entre ellos y el producto.

- **Costos de cambio para el cliente**

Los consumidores de bajo presupuesto estarán buscando ofertas y se inclinarán por el producto de menor precio. Es decir la sensibilidad del precio es alta. (J. Villalobos, 2012)

Las nuevas tendencias buscan a consumidores más jóvenes, pero para ello hay que ser consiente que al ser más jóvenes, es altamente posible que su capacidad adquisitiva sea limitada y en algunos casos esto provoque que busquen productos más económicos a pesar de que estos esperen adquirir productos de mayor calidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES “CLIENTES”:

“El poder de negociación de los compradores o clientes” en la industria de bebidas alcohólicas, tiene un impacto MEDIO, es decir la barrera MEDIA ya que la fuente principal de ingresos y cuota del mercado está dividida entre los grandes Supermercados, Licorerías y pequeños distribuidores o negocios, donde en caso de ser clientes especiales y tener un conocimiento notable sobre el producto, buscaran y pagaran precios diferenciados.

Entre los principales compradores se encontraran:

- Cadenas de Supermercados: Supermaxi, Santamaría, entre otros.
- Discotecas
- Restaurantes
- Distribuidores al por mayor
- Licorerías
- Delicatesen

Factores que influyen en el poder de negociación de los compradores o clientes:

- **Concentración de clientes**

Los niveles de exigencia de los clientes van de la mano a sus nuevas necesidades y cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad. (J. Villalobos, 2012)

En el mercado siempre habrá nuevas necesidades y nuevas exigencias; y es por ello que el consumidor ecuatoriano crea sus exigencias en base a las nuevas tendencias mundiales mencionadas anteriormente. Y por razones del mercado existirán productos para cada bolsillo, aunque no por ello el consumidor deja de requerir mayor calidad en los productos que consume.

- **Volumen de compras**

El volumen de compras se conspira directamente con el número de compras del cliente, es decir mientras mayores ventas hayan, mayor será el número de producción y por ende se podrán reducir los costes que al final será de conveniencia para el cliente. (J. Villalobos, 2012)

Tener un buen volumen de compras es seguramente una de las metas que toda empresa aspira, puesto que tener un óptimo número de ventas no solo le permitirá tener mayores ingresos, sino que también esto le concederá bajar los costes y por ende los precios de sus productos, creando un mayor beneficio para sus clientes y mejor relación con el mismo.

En el mercado ecuatoriano, empresas como AZENDE, han podido posicionarse creando promociones que les generen volumen de compras; pues esta estratégica ha provocado el reconocimiento de marca y cierta lealtad de su clientes.

- **Información acerca del proveedor**

Los clientes sienten la necesidad de conocer a profundidad el producto para poder hacer comparaciones. (J. Villalobos, 2012)

Es de importancia proporcionar al consumidor la información necesaria del producto, así como dar a conocer la marca y la empresa quien lo fabrica, pues esto le proporcionará al proveedor y consumidor mayor confianza y por ende una mejor relación.

Como se mencionó anteriormente, para el ecuatoriano la bebida de bebidas alcohólicas es parte de su culto social, y como parte de el, al ecuatoriano le gusta saber y conocer un poco más a profundidad de donde proviene la bebida que están tomando.

- **Identificación de la marca**

El consumidor es fiel con las marcas de su preferencia y conoce exactamente en qué se diferencian de otras. (J. Villalobos, 2012)

Este factor sigue siendo una de las preocupaciones para una nueva marca dentro de la industria de bebidas alcohólicas, pues las grandes marcas tienen ya tienen historia y tradición entre los consumidores y estos son fieles a estas por muchos años; y es por ello que la innovación de nuevas bebidas es la manera adecuada de competir y empezar una nueva historia entre los consumidores.

- **Productos sustitutos**

A mayor número de productos sustitutos el consumidor tiende a exigir reducción de precios para asegurar su fidelidad con el producto. (J. Villalobos, 2012)

Si bien en el mercado existe un sin número de bebidas alcohólicas ofertadas, estas están divididas en tipo de bebida, las cuales a la vez se encuentran segmentadas y atacan diferentes nichos de mercado. Sin embargo el factor de productos sustitutos es de suma importancia cuando se debuta en este y otros mercados, pues una de las principales metas es conseguir la fidelidad del cliente y para ello hay que ser competitivos en precios sin afectar la calidad del producto que se pretende ofrecer.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

El poder de negociación con los proveedores es un elemento importante para el crecimiento de una empresa dentro de la industria, de su segmento y nicho de mercado, así como del posicionamiento que la empresa llegue a tener.

Debido a que los ingredientes necesarios para producir las bebidas alcohólicas de la empresa son de dos tipos: Básicos y Únicos el impacto de este factor es MEDIO.

- **Básicos:** Para este tipo de productos o ingredientes, existe una gran variedad de productores o fabricantes que ofrecen distintas calidades y presentaciones. Se consideran productos básicos al azúcar, fruta y especias tradicionales o comunes, químicos comunes, envases y etiquetas. Es por ello que los términos de negociación y precio estarán a favor de la compañía.
- **Únicos:** Para este tipo de productos o ingredientes, existe una reducida cantidad de productores o fabricantes con calidades y disponibilidad de producto aceptable. Se considera productos únicos a las frutas exóticas y diferentes equipos tecnológicos. Por lo que los términos de negociación no estarán de lado de la compañía en este caso. Con la excepción de que sean productores de una materia prima no explotada y

sea un incentivo para el productor producir más de dicho bien, con lo cual la empresa podrá manejar de mejor manera una negociación a su beneficio.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración y volumen de proveedores**

Identificación de cuantos y donde se ubican los proveedores de la materia prima necesaria.

Tanto para la industria de bebidas alcohólicas como para cualquier otra, es de importancia conocer quienes puedan ser los proveedores con los que se pueda trabajar en términos de mejora de costos, como en una relación a largo plazo. Tener una estructura de proveedores bien diseñada será además clave para el crecimiento de la empresa.

Si bien en Ecuador los proveedores pueden ser varios, es difícil encontrar quienes busquen crecer de la mano de la empresa, pues no existe una cultura socialista en ese sentido. Sin embargo existen proveedores que han resaltado en el mercado, que pueden llegar a ser grandes aliados.

- **Diferenciación de insumos**

Se analiza que tipo de insumos, con qué calidad y cuál es la capacidad de producción que tienen los proveedores.

Para la producción de cierto tipo de productos no siempre habrá una gran oferta de insumos en mercado y es por ello que se debe analizar la capacidad productiva que tenga determinado productor que le permita a la empresa producir sus productos conforme a su proyección.

En caso de que exista una gran cantidad de productores, encontrar excelencia en calidad será difícil, sin embargo la importancia de tener cantidad de productores es que la empresa podrá estar abastecida en todo momento y conforme esta pida cantidades más grandes, podrá ser más exigente en cuanto a calidad y precios.

Por otro lado, si los productores de determinado insumo escasean, ya sea porque estas empresas son muy grandes y manejen casi toda la comercialización del producto, será difícil negociar en cuanto a precios, pero si es el caso de que el insumo no sea muy comercial, quien lo produzca estará dispuesto a mejorar su precio, su calidad y comprometido a producir lo necesario para la empresa, quien le está comprando.

- **Costos de cambio**

Son los costos en que se incurre cuando se debe hacer un cambio de proveedor y en cierta forma esto ayuda a que los proveedores tengan cierto poder pues a veces los costos de cambio son mayores que el problema que se pueda tener en ese momento con el proveedor.

Los costos de cambio son un problema, cuando se requiere cambiar de proveedor, pues no solo implica buscar nuevos, sino que también implicara cuellos de botella en la producción de un producto por una posible escasez de determinado insumo, dejando pérdidas económicas considerables para la empresa. Sin embargo, si la empresa maneja rubros importantes de compra de cierto insumo puede llevar este costo de cambio a su beneficio creando "licitaciones" para analizar al mejor ofertante, aunque de todas maneras esto será un costo por el tiempo que toma elegir un nuevo proveedor.

Como se mencionó anteriormente, en el mercado ecuatoriano es difícil crear aliados (proveedores), es difícil cuando se empieza una pequeña empresa, pues los proveedores con gran capacidad prefieren dirigirse a las grandes empresas aunque con estas no tengan gran capacidad de negociación.

- **Impacto de los insumos**

Supone que cierto tipo de insumos son mejores de proveedor a proveedor y estos mejoran la calidad del producto final por lo que no es posible cambiar de productor.

El impacto de los insumos será alto, cuando un proveedor que maneja ciertos estándares de calidad mejores al resto, no permita negociar en cuanto a precios, por lo que la empresa deberá analizar si es indispensable este insumo o no. En caso de que si lo sea, no le quedará opción que tomar a dicho proveedor y en el camino ir sugiriendo descuentos, en base a las compras y la relación que se tenga con el mismo. En el mercado ecuatoriano empresas como Provefrut, manejan este tipo de descuento que se dan en base al volumen de consumo.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD:

En la industria de bebidas alcohólicas existe una intensidad de rivalidad MEDIA-ALTA debido a que las empresas tratan producir y comercializar diferentes marcas por tipos de licores con el fin de acoplarse a todos los gustos y necesidades de sus clientes meta. Algunos de estos han logrado crear lealtad de marca y posesionándose en el mercado. Sin embargo la diferencia de grupos de licores, calidades y precios crea una ventaja para quien ofrece productos diferenciadores, con una relación calidad-precio aceptable.

Factores que también influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- **Factores de cambio**

Además de los diferentes proveedores, se encuentran los constantes cambios tecnológicos e invención en procesos de producción.

La industria de bebidas alcohólicas ha ido evolucionando sustancialmente en los últimos años, nuevos tipos de bebidas han surgido creando nuevos estilos de fermentación, destilación, estabilización y maduración. Se ha innovado sobretodo en procedimientos y tratamientos más eficientes y acelerados; y con ello se han ido mejorando la maquinaria para dichos propósitos, con lo cual los costos también se han reducido. (Carretero, s.f)

- **Grupos empresariales**

La rivalidad es aún mayor cuando grupos empresariales o “holding companies”, no solo tienen una empresa sino varias empresas con diferentes productos que explotan varios segmentos.

La industria de bebidas alcohólicas es un claro ejemplo donde existen grupos empresariales, en el Ecuador el grupo Azende no solo ha tenido éxito con su principal marca “Zhumir”, un aguardiente de sabores, sino que también ha ido innovando en otro tipo de bebidas para competir con ellas, como es el vodka, las cremas, el ron o bebida de hierbas.

En Ecuador para el caso de bebidas alcohólicas existen empresas y grupos empresariales con marcas posesionadas en la mente del consumidor como:

- ZHUMIR
- RON ABUELO
- RUSSKAYA
- CONCHA Y TORO
- SAN MIGUEL
- NECTAR
- GIN WEMBLEY
- LOVISIONE
- SKYY
- PISCO CONTROL
- FINLANDIA
- JOSE CUERVO
- JOHNNIE WALKER
- ABSOLUT
- JACK DANIELS

Ver Anexo 3 Matrices Estratégicas - *Matriz de Perfil Competitivo MPC*

2.2 LA COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La Idea y modelo de negocio.

El presente plan de negocios se basa en el lanzamiento de una empresa cuyo giro de negocio será la producción y comercialización de bebidas alcohólicas espirituosas en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador en la ciudad de Quito. Para dicha bebida la empresa a determinado un proceso de producción, el cual consiste en la adquisición y transformación de la materia prima, así como del refinamiento y envasado del producto final, para su futura distribución.

La idea de negocio está basada en el rescate a la marca país, es por ello que se pretende utilizar el 100% de las materias primas del Ecuador y optar por darle la oportunidad de conocer al consumidor más de la amplia variedad de frutas que nos ofrece este diverso país. Y es allí donde la oportunidad de negocio nace, pues se pretende crear un licor diferente, único ante los demás ofrecidos en el mercado, con un amplio valor agregado en cuanto a calidad y gusto.

Como se mencionó en el Análisis PESTEL, Factores Sociales, las bebidas alcohólicas están tomando nuevas tendencias y modas, donde existen bebidas con una reducción de alcohol considerable, que las hacen más amistosas al ingerirlas; además de que el consumidor hoy por hoy busca la continua introducción de sabores y es altamente exigente en cuanto a calidad.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La compañía estará constituida como “Compañía Anónima” que según la Sección VI de la Ley de Compañías, codificación del Ecuador ésta es “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus

acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas” (Superintendencia de compañía del Ecuador, 2015)

Nombre de la empresa: ALLPA DRINKS S.A

Composición empresarial:

- ALLPA DRINKS S.A (Fundador) – 53%
- Accionistas – 47%

Representante Legal y Fundador de la Compañía: Sebastián Sevilla

Domicilio Fiscal: Quito, Ecuador

2.2.3 Visión, Misión, Valores y Objetivos

Visión

ALLPA DRINKS espera en los próximos 5 años ser una empresa ecuatoriana reconocida como líder en la elaboración de bebidas alcohólicas espirituosas, desarrolladas a partir de frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, con el objetivo de hacer conocer al Ecuador y al mundo los sabores de este diverso país, consiguiéndolo a través la más alta calidad, sostenibilidad y crecimiento. Sin dejar de un lado el propósito social de ayudar al progreso de quienes colaboran con nuestro proyecto y de llevar procesos amigables con el ambiente, resaltando el compromiso que se tiene con los valores de la compañía.

Misión

Somos una empresa ecuatoriana, implantada en la ciudad de Quito, cuyo propósito radica en desarrollar un modelo de negocio que le permita a la empresa ser rentable y sostenible mediante la producción y comercialización de bebidas alcohólicas con base en frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, ofreciendo a nuestros clientes la mayor calidad e innovación y así logrando alcanzar nuestras metas principales que son inspirar momentos agradables, crear valor y ser la diferencia.

Valores

- **Responsabilidad Social** – Con el planeta y con cada uno de nosotros
- **Verdad** – La verdad de uno a otro
- **Pasión** – Cada minuto inspirados en nuestra visión.
- **Cuidado** – En todo lo que hacemos
- **Calidad y Excelencia** – Más allá de la esperada
- **Liderazgo** - Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- **Colaboración** - Potenciar el talento colectivo.
- **Diversidad** - Ampliar nuestras fronteras

Objetivos

Los objetivos generales de la empresa se encuentran detallados en la siguiente lista, mientras que los objetivos estratégicos y económicos de la empresa se los puede observar en las tablas 15 y 16 respectivamente.

- Dar a conocer el producto, como un acompañante de momentos especiales.
- Capacitar a nuestros socios y clientes en temas de responsabilidad social.
- Ser una empresa confiable, donde nuestros clientes encuentren compromiso con ellos por medio de la excelencia en calidad, creando fidelidad.

Tabla No 15. Objetivos estratégicos de la empresa

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Obtener el capital de \$ 439.922,92 USD para iniciar el proyecto	Incrementar la participación de mercado en más de un 5% en el 3er año	En 5 años tener una participación del 4% dentro del segmento de bebidas espirituosas, y al menos el 10% con respecto a bebidas alcohólicas nacionales.
Conseguir anualmente sobrepasar con al menos un 5% más la base de ventas esperada.	Expandir las fronteras y expandir el mercado hacia 4 nuevas ciudades (Guayaquil, Ambato, Ibarra y Cuenca) finalizado el 4to año.	A inicios de 6to año se deberá empezar con una estratégica de producto ampliando la gama con 2 nuevas bebidas al mercado.
Conseguir promocionar el producto dentro de los 25 principales puntos de venta, supermercados y licorerías en los dos primeros años.	A partir del 4to año empezar a realizar el diseño general tanto comercial como financiero, para las de las nuevas bebidas que se consideraran para ampliar la variedad de productos ofertados, finalizado el 5to año.	Empezar el sexto año, llegando a instancias internacionales, con el fin de que se haga conocer el producto ecuatoriano en el exterior. Exportando al menos un 15% de la producción.

Tabla No 16. Objetivos económicos de la empresa

Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Generar, utilidad mínima de 18.000USD en el 1er año	Generar, utilidad mínima promedio de 100.000USD entre el 3er y 4to año	Generar, utilidad mínima de 200.000 en el 5to año.
Tener en el 1er año Ingresos superiores a 500.000 USD	Tener partir del 3er año Ingresos superiores a 700.000USD	Tener a partir del 5to año Ingresos superiores a 950.000 USD
Alcanzar un margen neto positivo y superior a 3% en el primer año.	Alcanzar un margen neto mínimo del 15% entre el 3 y 4 año	Alcanzar un margen neto mínimo del 20%, desde el quinto año.

2.3 EL PRODUCTO Y/O SERVICIO

Las bebidas espirituosas, “son bebidas alcohólicas obtenidas por previa fermentación y pos destilación de productos de origen agrícola, con al menos un 15% de volumen alcohólico”. Estas tienen origen cultural e histórico desde la tradición mediterránea, que renace desde sus raíces egipcias, hasta las revolucionarias árabes y posteriormente británicas, alemanas, francesas, rusas y españolas”. (Febe, 2015). Hoy por hoy diferentes nacionalidades han ido innovando los procesos y creando diferentes tipos de licores como los Europeos: Aguardiente, Anís, Brandy, Gin, Ron, Vodka, Whisky, Pacharán; y que no se crearon en el viejo continente como el Tequila (México), Pisco (Perú), Aguardiente anisado (Colombia), Bourbon (Estados Unidos). Las bebidas espirituosas constituyen parte del culto social, desde su utilización como un aperitivo hasta convertirse en el acompañante ideal en celebraciones. (Febe, 2015)

Los productos de ALLPA DRINKS, pretenden crear un nuevo tipo de bebida alcohólica espirituosa que le permita al consumidor identificarse con el Ecuador. Este producto será una infusión de frutas tradicionales y exóticas del mismo Ecuador, que no solo son variadas sino también en ciertos casos exclusivos de la zona geográfica en la que se encuentra el privilegiado país. Además ha estas se les proporcionara un conjunto de cereales, semillas y maderas, para que aporten sabores, aromas y texturas únicas, que hagan del producto único y de calidad.

Por otro lado la empresa pretende que los cliente no solo obtengan el producto como un intercambio, sino que estas bebidas alcohólicas, en las dos primeras presentaciones que se proyectan ofrecer al mercado ALLPA BLACK (Wild Berries) y ALLPA GOLD (Arazá) les proporcionen una experiencia diferente desde que lo visualizan por su apariencia elegante, hasta consumirlo por sus sabores no tradicionales. De tal manera que dichos productos se clasifiquen con el tiempo como bienes de especialidad.

Presentación Productos ALLPA DRINKS





Figura No 15. Botella ALLPA BLACK WILD BERRIES



Figura No 16. Etiqueta ALLPA BLACK WILD BERRIES

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Estrategias de Ingreso al Mercado

- **Estrategia de Penetración de mercado.**

Según Fred R. David (2003), la estrategia de penetración de mercados le permite a la empresa aumentar la participación que esta tiene a través de sus productos o servicios dentro de los mercados actuales. Para ello se requiere una inversión considerable en publicidad y promoción que anime al consumidor en su intención de compra.

La empresa ALLPA DRINKS tomara esta estrategia, con el fin de captar la atención del cliente potencial. Tomando en cuenta los beneficios que esta le puede dar en cuanto a captación de clientes, aumento en la participación de mercados y “el incremento de economías de escala le ofrece mayores ventajas competitivas”. (David. F, 2003)

- **Estrategia de mercado meta – Estrategia de agregación de mercados.**

Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", una de las estrategias aptas para ingresar a un nuevo mercado después de que este haya sido previamente segmentado; la estrategia de “Agregación o unificación de mercados” es la más adecuada para la empresa que se plantea en el presente plan de negocios.

La estrategia de “Agregación” se caracteriza por mirar el mercado de manera masiva, buscando las semejanzas que exista en el mismo y sus intereses, y con ello poder alcanzar a un mayor número de potenciales clientes, a los cuales se los ataca con un producto único. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, pp.160).

“La agregación de mercados se define como una estrategia orientada a la producción. Permitiendo a la empresa obtener y maximizar sus economías de escala.” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, pp.160). Si bien esta estrategia es aplicada para un solo producto se puede decir que ALLPA DRINKS tiene uno solo pero con dos sabores, que bien suponen un gasto mayor pero que en su base manejan los mismos ingredientes y por ello puede la empresa podrá tener series medianamente largas de producción y con costos unitarios bajos, llevando a sus productos a ser mayormente competitivos.

La estrategia de agregación de mercados va de la mano de la diferenciación. (Gestiopolis, s.f)

- **Estrategia Genérica: Estrategia de Diferenciación.**

Según Michael Porter innovador de dicha estrategia, busca que la empresa sea única debido a que posee algunos atributos ampliamente valorados por los consumidores, y por lo tanto están dispuestos a pagar un mayor precio. Para ello la empresa ALLPA DRINKS se concentrara en llevar una diferenciación amplia en cuanto a la innovación y calidad de producto, pues este es un producto inexistente en el mercado, es un nuevo tipo licor, hecho en base a materia prima ecuatoriana, con un diseño y presentación atractivos. Además la empresa resaltara su diferenciación en el servicio y la satisfacción del cliente antes, mientras y después de la venta del producto. (Crecenegocios, 2014).

Estrategia de Crecimiento

- **Estrategia de desarrollo de Mercado.**

Según Ansoff, la estrategia de desarrollo de mercados permite a una empresa ya establecida seguir creciendo, desarrollando nuevos segmentos de mercado para los productos ya existentes. Para llevar a cabo esta estrategia ALLPA DRINKS, deberá esperar a consolidarse en el mercado objetivo que se haya propuesto inicialmente. Es por ello que ALLPA DRINKS tiene como objetivo a largo plazo desarrollar esta estrategia, y se espera que se pueda empezar a trabajar en ella a partir del 5 año.

ALLPA DRINKS tiene como objetivo apuntalar a diferentes zonas geográficas, donde exista una demanda potencial y que representen un mercado atractivo. En el caso de Ecuador las empresas trabajan sobre las ciudades más importantes, las cuales son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manabí. Esto por otra parte permitirá no solo expandir mercados, sino también “diversificar productos y utilizar otros canales de distribución, además de generar nuevas estrategias de precios para llegar a tener éxito en segmentos de mercado más grandes”. (Thomson, I. s.f)

Barreras de entra a construir.

Con base en el análisis Porter, las barreras de entrada a construir deben estar dadas principalmente por la estrategia de diferenciación, y además por la estrategia de desarrollo de mercados debido a que esta necesita de una considerable capacidad de inversión en Investigación y Desarrollo.

Además ALLPA DRINKS en base a su estrategia de diferenciación, espera entregar productos únicos, difíciles y costos para quien quiera copiarlo. Además que deberán estar respaldados por patentes y derechos de propiedad intelectual.

2.5 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se presenta en la Tabla No. 17 de acuerdo al previo análisis del entorno externo del proyecto. En vista de ser un prospecto de negocio el presente plan, la empresa no existe y por lo tanto no se analizarán las fortalezas y debilidades.

Tabla No 17. Análisis FODA

No	OPORTUNIDADES
1	Nuevas tendencias de consumo a nivel mundial y en el Ecuador (sabores, aromas y texturas nuevas.)
2	Materia prima accesible.
3	Leyes de protección al pequeño empresario
4	Apoyo gubernamental a proyectos nuevos de emprendimiento y nuevas PYMES.
5	Tasas de interés diferenciadas para nuevos proyectos y accesibles.
6	Alta accesibilidad a nuevas tecnologías
7	Las bebidas alcohólicas parte del culto social
8	Al ser un producto de uso masivo puede tener un amplio desarrollo de mercado
9	Mercado definido por gustos y preferencias, en el área de bebidas alcohólicas
10	Curva de experiencia de distribuidores
No	AMENAZAS
1	Posicionamiento de la competencia
2	Gran cantidad de productos sustitutos
3	Cambios en las leyes de consumo de alcohol
4	Cambios negativos para la industria en cuanto a regulaciones tributarias.
5	Trabas e irregularidades jurídicas para adquirir patentes y certificaciones.
6	Inflación
7	Catástrofes Naturales que afecten con la adquisición de materia prima.

2.6 MATRICES ESTRATÉGICAS

Parar poder tener una visión más detallada de los factores que influyen sobre la empresa del presente plan de negocios se desarrollaron las matrices EFE y Cruce de la Gran Estrategia FODA, así como la Matriz de Perfil Competitivo, utilizada también para conocer a profundidad como se encontraría posesionada la empresa frente a compañías que constituyen un referente en la industria. Donde se concluyó que la empresa tiene oportunidades dentro de la industria que deberá aprovechar. La estrategia de desarrollo de productos así como la de diferenciación serán la base para el ingreso a mercado. Luego se utilizaran las estrategias de penetración y desarrollo del mercado con el consolidar y aumentar la participación que se tenga en el mercado.

Ver Anexo 3 - Matrices estratégicas - *Matriz de Perfil Competitivo MPC*

III INVESTIGACION DE MERCADO

El capítulo 3 compone el análisis de las características que tiene el mercado y los potenciales consumidores para la introducción de nuevos productos o servicios al mercado. De esta manera las empresas pueden conocer y determinar las necesidades y deseos de los potenciales consumidores, para de esa manera establecer las características que deberá tener el los productos que pretenden ofrecer.

Problema de Decisión de Gerencia

¿Es viable el proyecto de crear una nueva bebida espirituosa en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, en la ciudad de Quito, Ecuador?

Problema de Investigación de mercado

Se tiene una insuficiente información acerca del potencial consumidor como: perfiles, hábitos de compra, hábitos de uso, gustos, necesidades, deseos y tendencias del mercado. Así como también hay una dificultosa búsqueda de escasa información en cuanto a competidores, su historial de ventas, promociones y precios, así como el nivel de demanda, el tamaño del mercado local y el impacto de la tecnología.

Fuentes de Información

Las fuentes de información son los recursos que contienen datos sustentados, los cuales permiten tener una guía en la realización de un proyecto o plan de negocios. Estos se dividen en tres grupos: Primarios, Secundarios y Terciarios.

Las fuentes de información primarias son aquellas que contienen información de primera mano u original, que el investigador pública y que no ha sido filtrada o modificada por nadie. Estos datos son normalmente obtenidos de encuestas, grupos focales, entrevistas con expertos o bien de investigación profunda de datos respaldados y serios.

Las fuentes de información secundarias son aquellas que han sido filtradas, organizadas o modificadas de datos primarios, y son publicadas con el fin de sintetizar y facilitar el acceso a la información de una manera más rápida y puntual. Así como también ayudan a dar un mayor acceso a fuentes primarias, y confirmar nuevos estudios. Este tipo de información se obtiene de libros, publicaciones, investigaciones sobre temas puntuales o el internet.

Las fuentes de información terciarias son datos que se obtienen de guías físicas o virtuales. Sirven para localizar, discriminar o seleccionar entre diferentes fuentes de información. (Silvestrini. M & Vargas. J, 2008)

La tabla mostrada a continuación presenta el tipo de fuentes que se utiliza para la recabación de datos en cuanto a participantes del mercado y su incidencia sobre el mismo. Ver tabla 18.

Tabla No 18. Fuentes de información para el plan de negocios.

Fuentes de información para el plan de negocios.				
Participantes	Objetivo	Fuentes de información		
		Primaria	Secundaria	Terciaria
Cientes Potenciales	Gustos y preferencias del consumidor, canales de distribución, producto, precio dispuesto a pagar, frecuencia de compra.	Entrevistas, Encuestas, Focus Group (Grupos Focales)	INEC, FEBE, PROECUADOR, EKONEGOCIOS, Publicaciones, y noticias en Internet.	Internet
Sustitutos	Porcentaje de participación de mercado, precios, promociones, canales de distribución, aspectos del producto.	Entrevistas, Encuestas, Focus Group (Grupos Focales)	INEC, FEBE, PROECUADOR, BCE, Publicaciones, y noticias en Internet.	Internet

Diseño de Investigación de Mercado

Para realizar la investigación de mercados se manejará la investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa. Ver tabla 19.

La investigación descriptiva tiene como objetiva ayudar a describir a detalle la realidad del tema a tratar, donde sus principales métodos de levantamiento de información es la encuesta, entrevistas e incluso toma en cuenta la observación. (Malhotra, 2008)

Tabla No 19. Características tipos de investigación

Características	Métodos Cualitativos	Métodos Cuantitavos
Objetivos de Investigación	Identificación de nuevas ideas, pensamientos, sentimientos. Conocimientos preliminares y comprensión de ideas y objetos	Validación de hechos, estimaciones, relaciones y pronósticos.
Tipo de Investigación	Diseños exploratorios	Diseño descriptivo y casual
Tipo de Preguntas	Abiertas, poco o nada estructuradas, sondeo profundo	Principalmente estructuradas
Tiempo de Ejecución	Plazos relativamente cortos	Por lo regular prolongado
Representatividad	Muestras pequeñas, limitadas a sus miembros	Muestras de gran tamaño.
Clase de Análisis	Preguntas y respuestas, subjetivo, contenido interpretativo, semiótico	Predicciones y relaciones estadísticas, descriptivas y causales
Habilidades del Investigador	Comunicación personal, observación e interpretación	Procedimientos científicos y estadísticos, habilidades de interpretación subjetiva
Generalización de los Resultados	Limitada. Solo conocimientos preliminares	Buena. Deducción de los Hechos. Estimación de relaciones.

Tomado de: Ed. Vértice, Análisis de mercado, 2da edición, Técnicas de investigación (2008)

Investigación descriptiva Cualitativa

Para la investigación descriptiva cualitativa, se utilizaran los siguientes instrumentos:

Entrevista con expertos

La entrevista con expertos o también conocida como “entrevista de profundidad”, es una técnica utilizada de manera no estructurada, de manera directa y personal en la cual el entrevistador capacitado formula a una persona con capacidades reales para resolver un conjunto de respuestas sobre el tema a tratar. De esta manera, se puede tomar en cuenta la opinión y experiencia de la persona para rescatar dudas o sustentar una hipótesis. (Editorial Vértice, Análisis de mercados, 2da edición, 2008, p. 115)

Metodología usada

Las entrevistas se realizaran mediante citas previamente acordadas tanto con el experto alimentos y bebidas, el ingeniero químico con mención en alimentos y bebidas, Daniel Arteaga, profesor de la Universidad de las Américas; así como también se entrevistara al Chef y CEO, Stefano Venerucci, dueño de “ La Casa Di Nonna Tere”, (Productos de Licores Italianos desde 1949). En el caso de la entrevista al Ing. Arteaga se la realizara en las instalaciones de la Universidad de las Américas ubicada en la Avenida de los granados E12-41 y Colimes esquina y en el caso del Chef, CEO, Venerucci, se llevara a cabo en las instalaciones de la pizzería-bar “Casa Di Nonna Tere” ubicada en el barrio San Juan, en la avenida Juan León Mera, Quito 170902 y Ángel Rojas. Esquina. Ambas entrevistas tendrán una duración aproximada de una hora y serán grabadas en video.

Ver Anexo 4. Esquema Entrevista con Expertos

Conclusiones:

- Es de suma importancia desarrollar un producto innovador. En el área de bebidas alcohólicas es fundamental enfocarse en el sabor, aroma y añejamiento.
- Se debe resaltar las cualidades del producto mediante promoción y canales masivos de publicidad.
- El enfoque del producto debe estar balanceado entre: La manera en que se quiere que se vea el producto y el target al cual se dirige; sin descuidar las necesidades como empresa de generar ventas.
- Las tendencias de mercado demuestran que un producto innovador con sabores fuera de lo común tiene gran potencial en el mercado ecuatoriano, sin embargo mediante la investigación de mercado, encuestas y grupo focal se deberá determinar la aceptación del producto, los sabores preferentes, la presentación, los canales de distribución ideales y el precio, que a su vez deberá ser analizado y fijado a través del análisis de la competencia y los márgenes de rentabilidad analizados.
- La publicidad de productos masivos debe estar direccionada a generar publicidad informativa de las bondades del producto con el fin de que exista una positiva publicidad por parte del consumidor después de que este haya tenido una experiencia adecuada con el mismo.
- La imagen del producto debe ser cuidadosamente llevada, con el fin de que el posicionamiento de marca y el segmento al cual está dirigido el producto se mantenga.

- La marca no debe ser manejada como un elemento de publicidad, sino como el elemento que resume todos los beneficios que un cliente recuerda solo con ese nombre y lo distinga de su competencia. El nombre del producto deberá estar ligado a la identidad de la empresa pero deberá enfocarse también en el consumidor para su fácil recordación.
- Los canales de distribución adecuados son los supermercados, mini mercados y licorerías.
- Para colocar un precio adecuado es importante generar un correcto análisis del mercado, de la competencia y del consumidor. Tener un precio competitivo y situarse con precios donde el consumidor está dispuesto a pagar es ideal para el correcto crecimiento del producto, marca y empresa.
- Las trabas burocráticas son uno de los factores externos que constituyen una de las barreras altas al momento de lanzar un nuevo producto al mercado.
- Generar o adaptarse a nuevos e innovadores modelos de negocio son una de las claves para destacarse en el mercado.

Focus Group (Grupos Focales)

Los Grupos Focales (Focus Group en Ingles), es una técnica de captación de datos de manera semi-estructurada donde mediante una entrevista grupal, en la cual participan de 6 a 10 personas seleccionas previamente por el entrevistador quien generara preguntas diseñadas cuidadosamente con el objetivo de que la discusión gire alrededor de un tema en específico o un problema a resolver. De esta manera se podrá conocer la opinión que tienen estas personas sobre el tema a tratar (Escobar, J & Bonilla, F. (s.f)).

Metodología:

Para llevar a cabo el grupo focal se necesitara la precencia de 8 invitados, el moderador debera guiar al grupo y formulara preguntas previamente analizadas y establecidas. La duracion sera de aproximadamente de 1 hora y se grabará para realizar un analisis de las respuestas obtenidas en la discusion.

Para llevar el tema a discusion, se realizaran preguntas sobre el consumo de bebidas alcoholicas, asi como sus gustos y preferencias al momento de elegir una de estas. Luego se hara una introducción del producto, y se hara una degustacion para de esa manera recibir comentarios acerca del producto, y donde lo preferian adquirir si saliera al mercado. Moderador será Sebastián Sevilla.

Invitados al grupo focal:

- Nicolas Vagas (22 años)
- Melissa Burbano (23 años)
- Carlos A. Gimenez (34 años)
- Lorena Burbano (31 años)
- Jaime Torres (27 años)
- Alexandra Recalde (30 años)
- Fernando Magdaleno (29 años)
- Andrew Townsend (27 años)

Ver Anexo 5. Esquema Grupo Focal (Focus Group)

Resultados:

- De los 8 participantes, el 100% consume bebidas alcohólicas, y lo hace de manera regular.
- Los gustos son muy variables, sin embargo en el caso de los hombres prefieren bebidas alcohólicas más fuertes y en el caso de las mujeres, prefieren bebidas más suaves y dulces.
- Los participantes consideran que las bebidas alcohólicas son peligrosas para la salud, sin embargo si una persona consume estas bebidas lo debe hacer con moderación; para ello las empresas deberían generar campañas de concienciación, con el fin de que sus productos no pasen a ser un medio para conseguir fines autodestructivos.
- La mayoría de participantes están de acuerdo que los principales lugares a los que acuden a comprar este tipo de productos son: Supermercados y Licorerías.
- Los participantes piensan que el envase debe ser el tradicional de vidrio y en el volumen de 750ml, sin embargo presentaciones de 1000ml y de cerámica no pueden ser descartadas, ya que por medio del crecimiento del producto en el mercado se podrían generar presentaciones variables o de temporada.
- Los participantes dieron buenos comentarios acerca de la degustación del producto, sin embargo no dejaron de dar sugerencias para la mejora del mismo.

Conclusiones

- Es viable lanzar al mercado una nueva bebida alcohólica, en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador.
- El sabor es determinante al momento de elegir una bebida alcohólica.
- Los canales de distribución principales deberán ser supermercados y licorerías
- El marketing deberá estar enfocado a resaltar las características del producto.
- El precio del producto deberá oscilar entre USD \$15 y USD \$20.
- La competencia por tipo de licores se genera principalmente por Ron, Vodka, Whisky-Bourbon y Gin.
- Existe un consumo usual de bebidas alcohólicas.
- Se generará dos sabores de la bebida alcohólica espirituosa.
- Es importante tener una presentación llamativa, y el envase debe ser de 750ml (Normal) en vidrio.
- Oportunidad de generar presentaciones exclusivas en cerámica.

Investigación descriptiva cuantitativa

Se llevaran a cabo encuestas personales y vía internet para la obtención de datos.

Encuestas

La encuesta es una de las técnicas de investigación más utilizadas. Esta técnica se utiliza para recoger información primaria de tipo cuantitativa descriptiva y que se la realiza mediante un cuestionario estructurado, que permitirá recoger información del encuestado, desde su conocimiento, actitudes, interés y opiniones. (Mas, F. 2010, p. 191)

Metodología usada

Para llevar a cabo la encuesta, primero se realizó una encuesta piloto, misma que se realizó a 60 personas. Consecuentemente se perfecciono la encuesta para obtener datos más exactos y más relevantes para la investigación. Posteriormente se realizaron 384 que fueron tabuladas mediante el programa Google Forms.

Ver Anexo 6. Modelo de la encuesta.

Calculo de la muestra

Para conocer el tamaño de muestra necesaria para el plan de negocios, se utiliza la ecuación del método estadístico proporcional al de la población.

Ecuación 1. Calculo de la muestra

$$n = \frac{k^2 x p x q x N}{(e^2 x (N-1)) + k^2 x p x q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 x 0.5 x (1-p) x 664.724}{((0.05)^2 x (2'239.191-1)) + (1.96)^2 x (0.5) x (1-p)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 x 0.5 x (1-0.5) x 664.724}{((0.05)^2 x (2'239.191-1)) + (1.96)^2 x (0.5) x (1-0.5)}$$

$$n = \mathbf{384}$$

(Feedback Networks Technologies, s.f)

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. Ver Tabla 20.

Tabla No 20. Nivel de Confianza estadístico (K)

K	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de Confianza	75.0%	80.0%	85.0%	90.0%	95.0%	95.5%	99.0%

Tomado de: Feedback Networks Technologies, (s.f)

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

e: es el nivel de error ($0.05 = 5\%$)

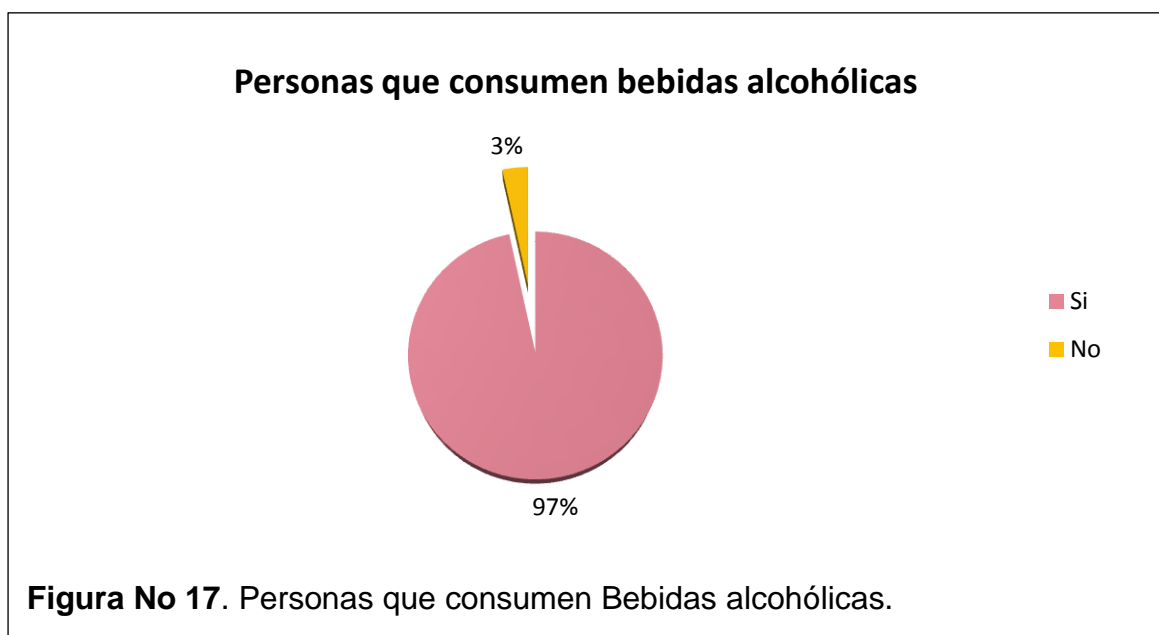
Se define un error de 5% y un nivel de confianza del 95% equivalente a 1.96, el total de la población de la muestra $N = 664.724$ personas (habitantes en el cantón Quito)".

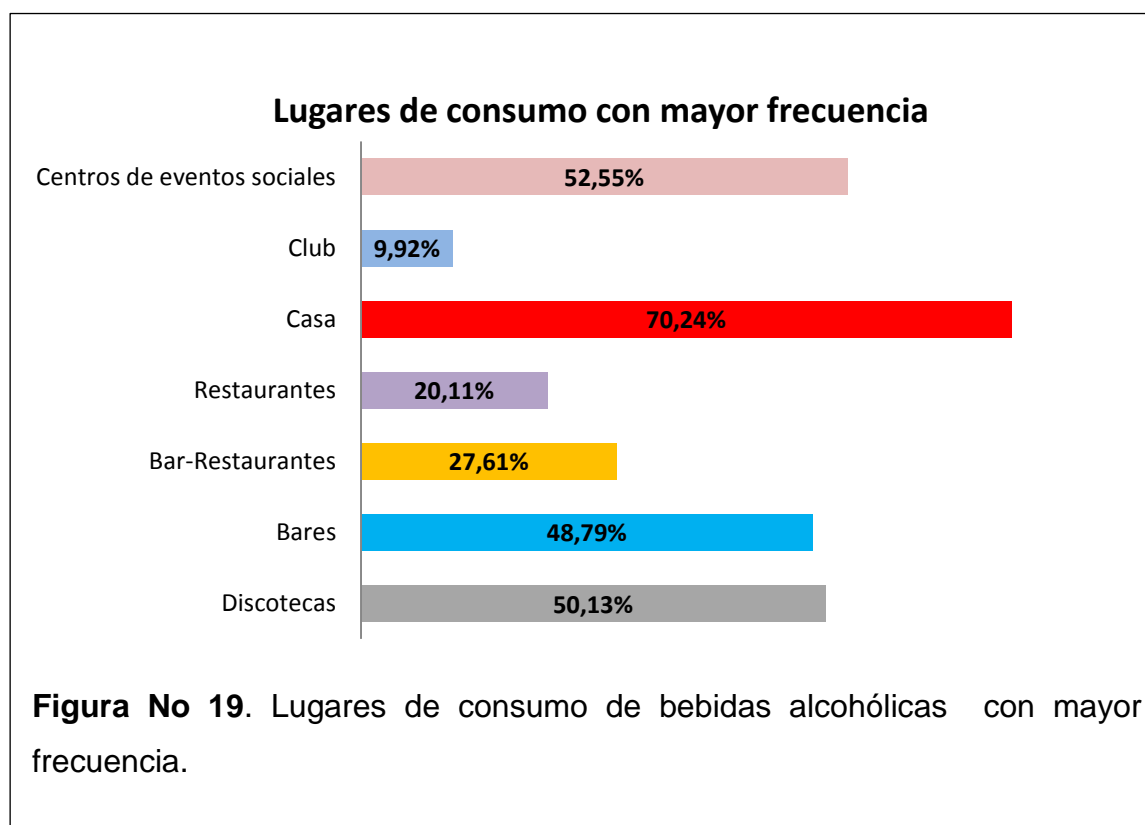
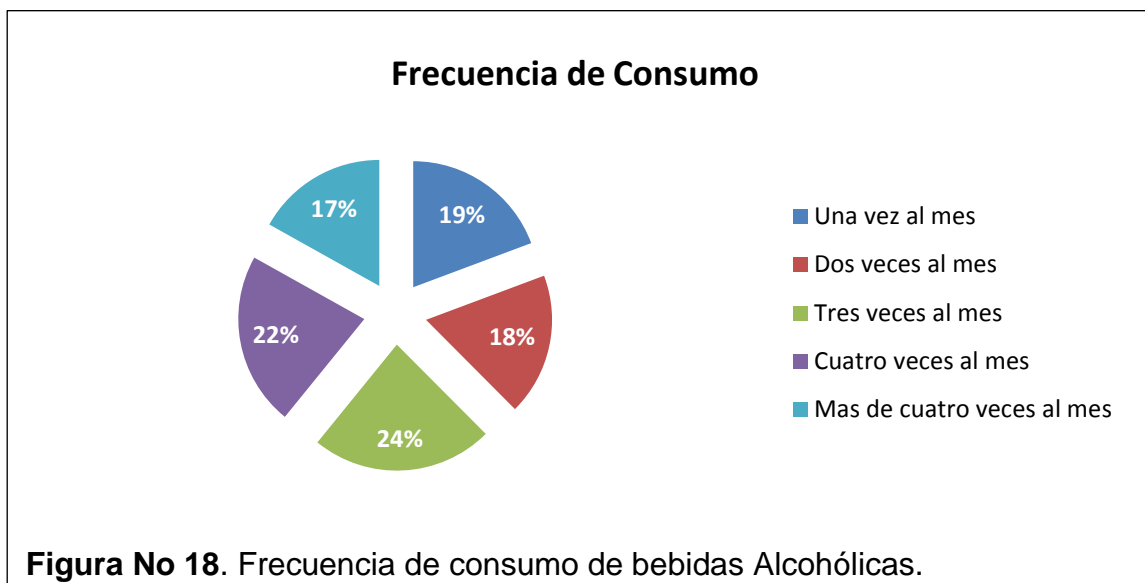
Consecuentemente se obtiene una muestra para la realización de encuestas de 384.

Resultados

Se realizó la tabulación de las 384 encuestas realizadas a personas que consumen bebidas alcohólicas.

Los resultados son presentados a continuación mediante los siguientes cuadros estadísticos:







Según el análisis de consumo en hogares del INEC (2012), asevera que “los quiteños gastan USD 199,75 en licores promedio al mes; versus los guayaquileños, con USD 169,49”

Marcas y tipos de bebidas alcohólica mas consumidas

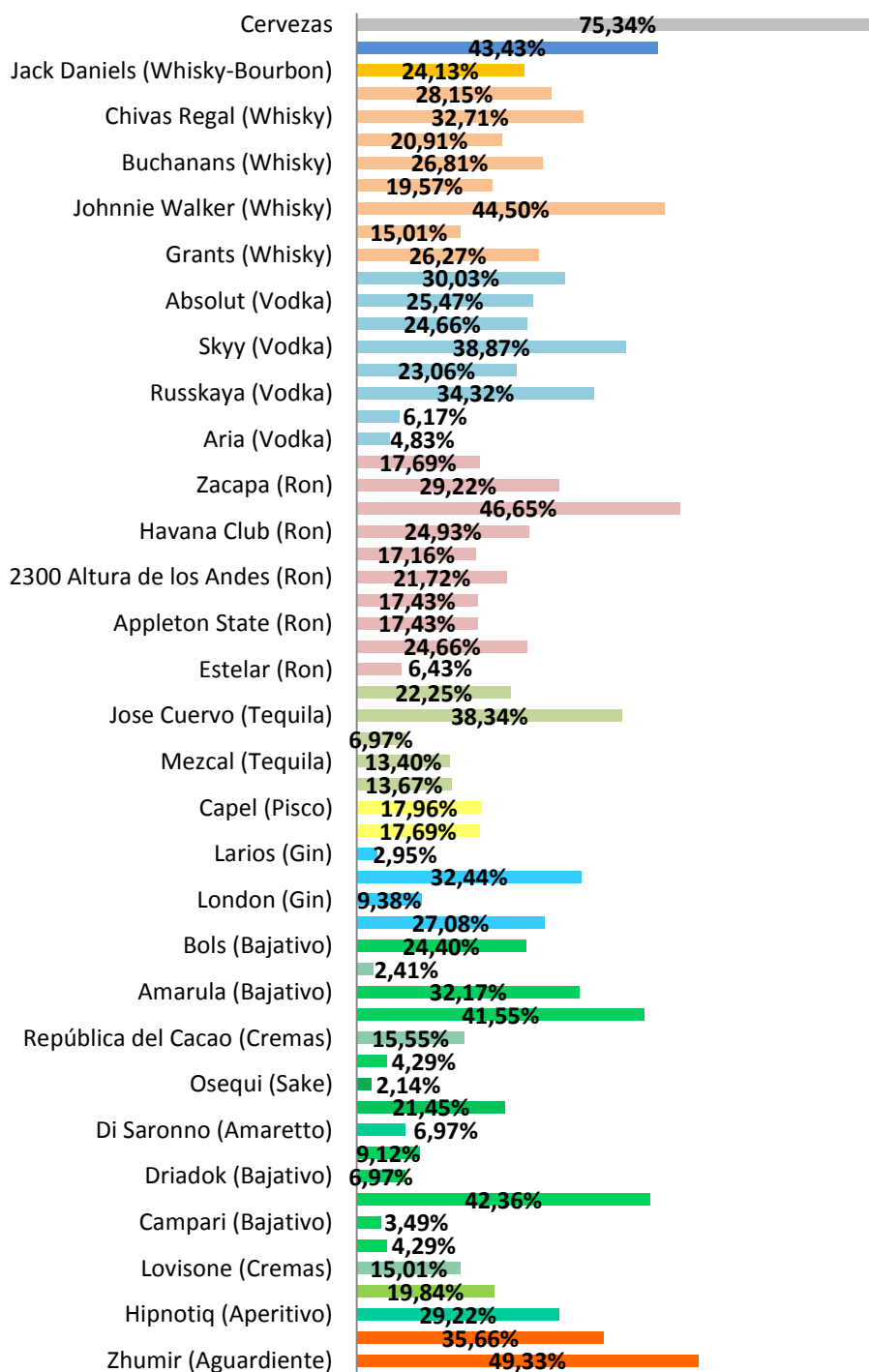
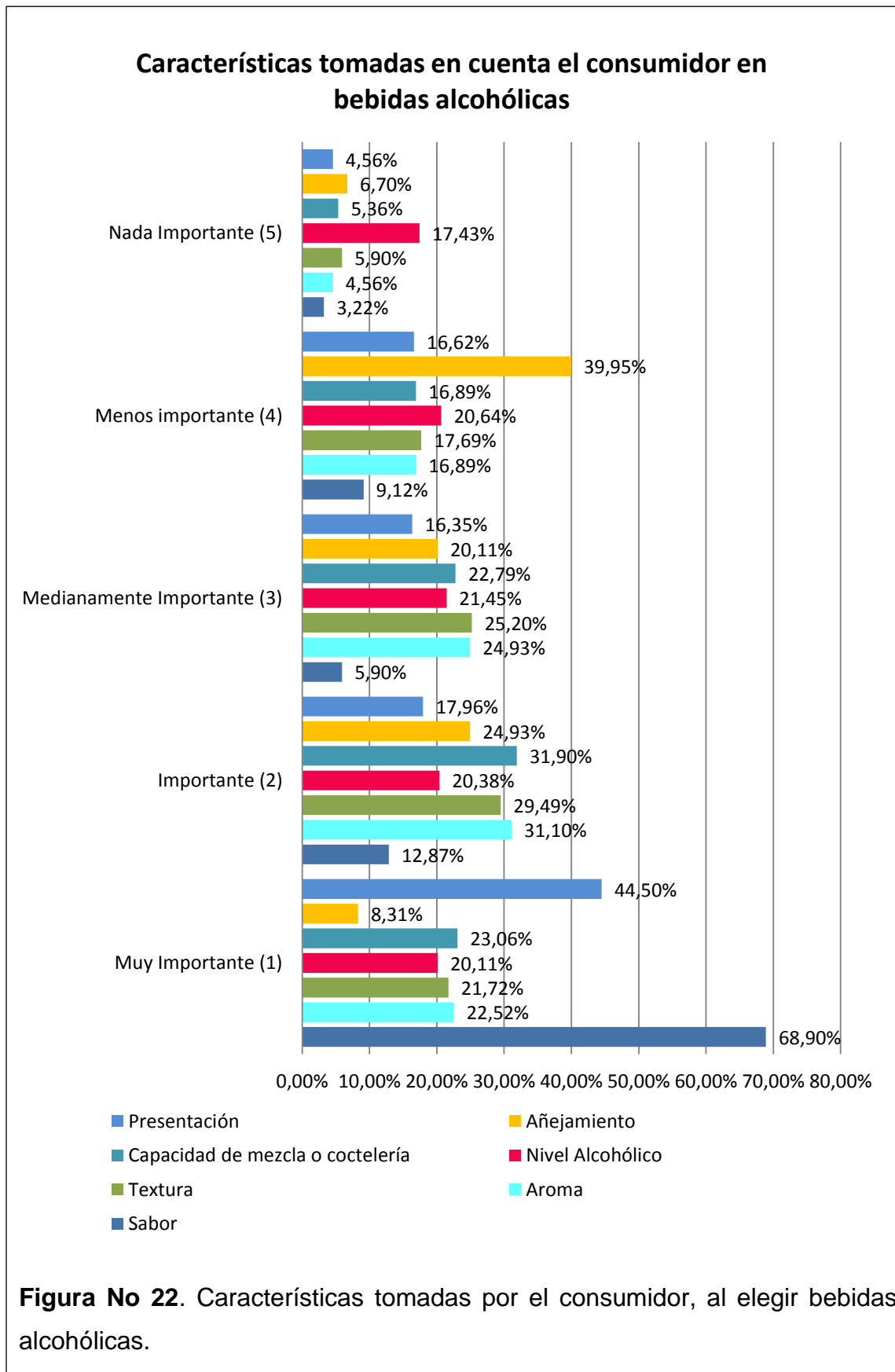


Figura No 21. Marcas y tipos de bebidas más consumidas. (Gustos y preferencias)



Consumidores que han probado bebidas alcohólicas frutales

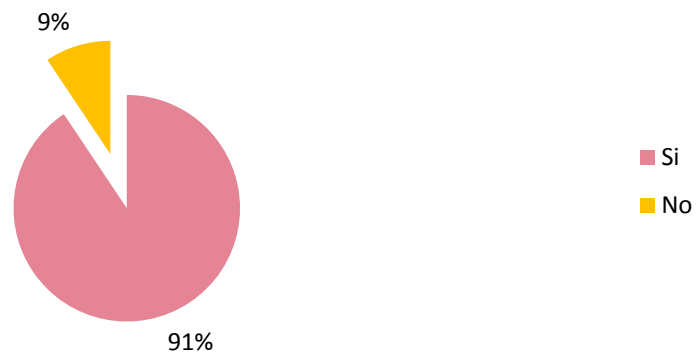
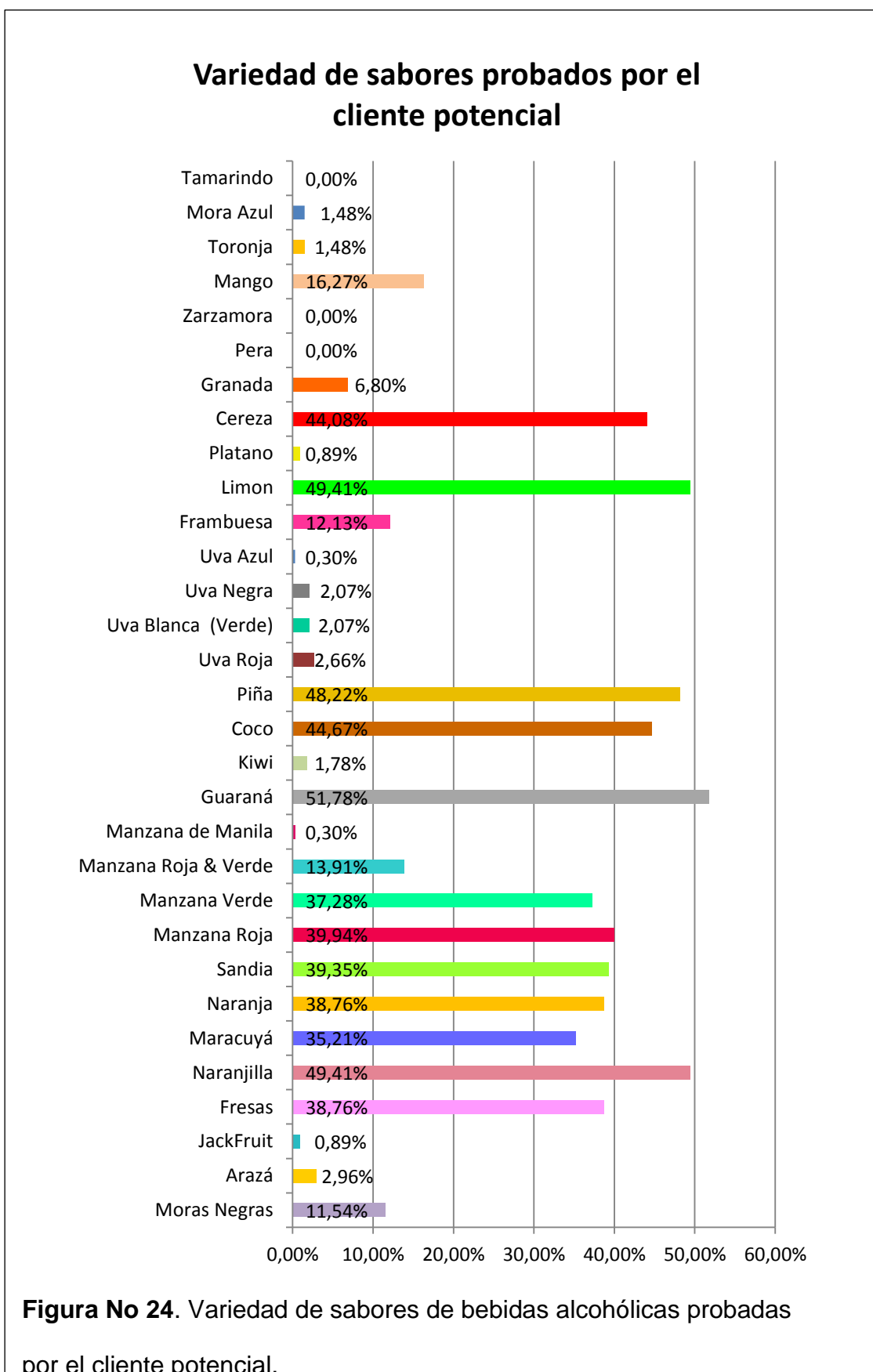


Figura No 23. Consumidores que han probado bebidas alcohólicas frutales.



Aceptación nueva bebida alcohólica espirtuosa saborizada

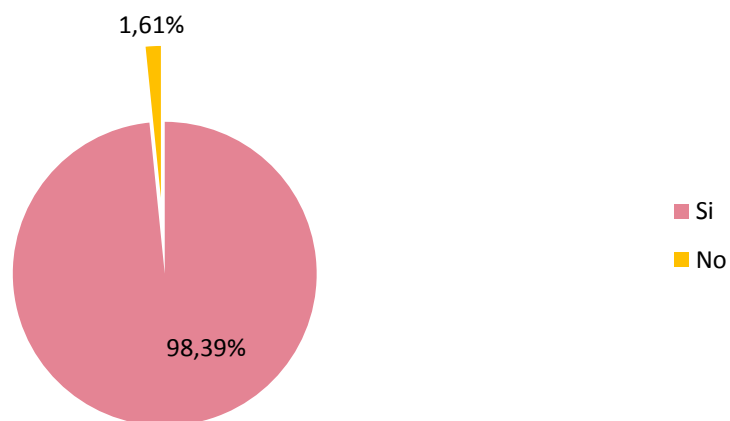


Figura No 25. Grado de aceptación de una nueva bebida alcohólica espirtuosa saborizada.

Sabores que estarían dispuestos a probar los potenciales clientes

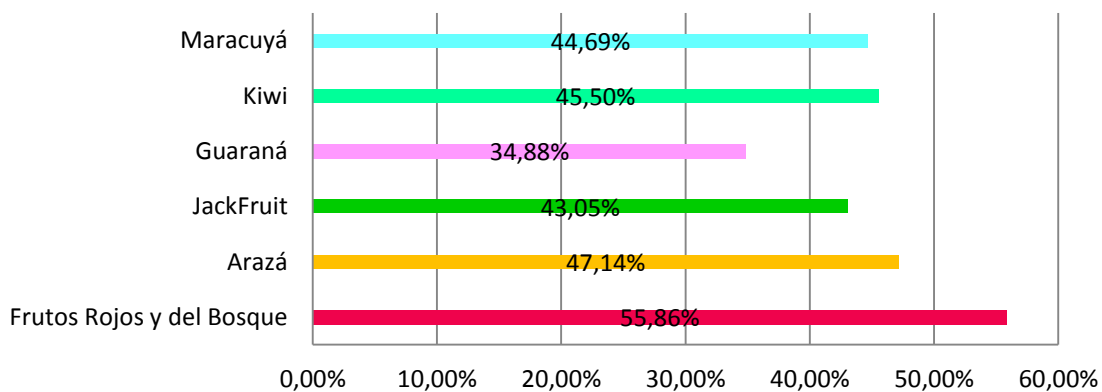
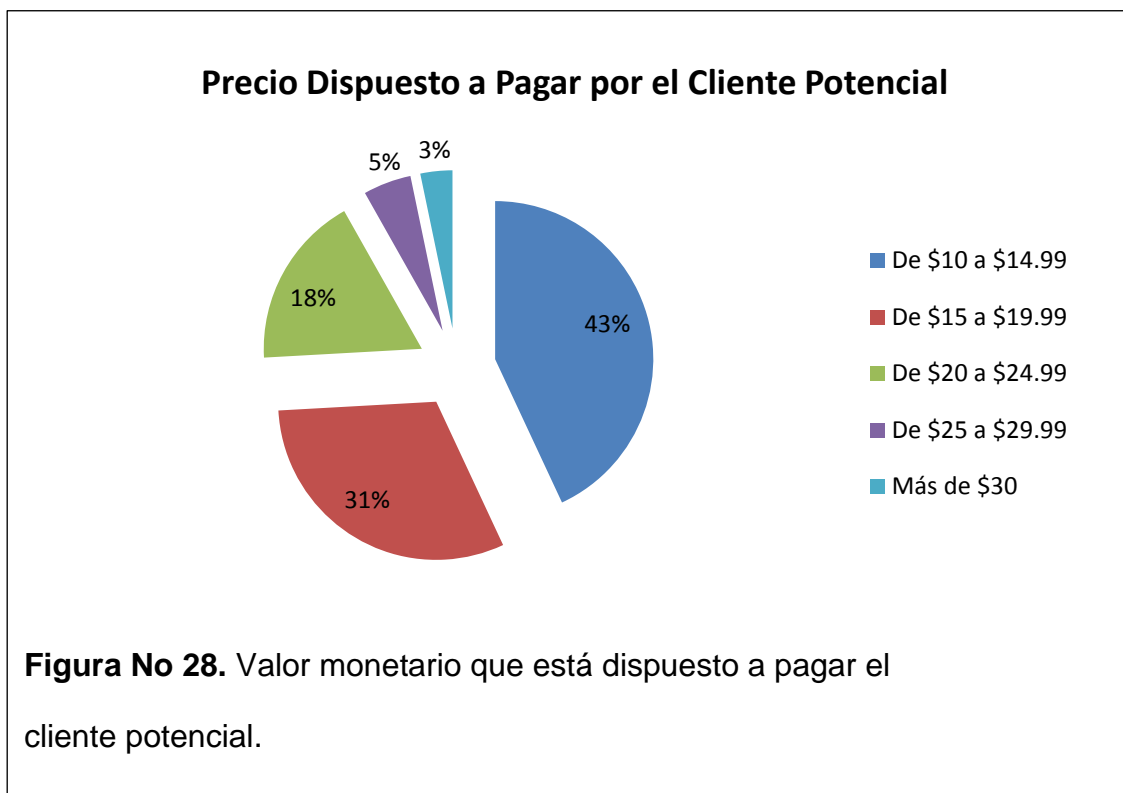
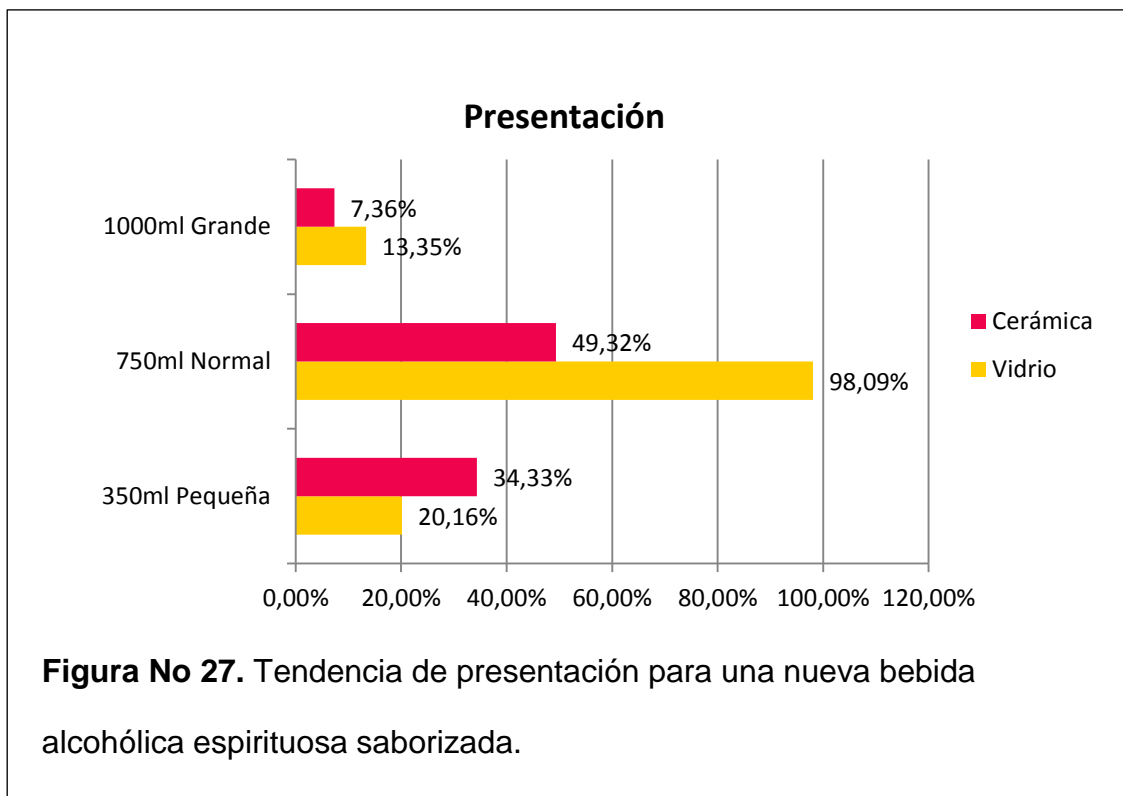


Figura No 26. Posibles sabores que estarían dispuestos a probar los potenciales clientes



Por medio del análisis de la encuesta, se puede concluir que las personas en general tienen un estilo de vida donde el consumo de bebidas alcohólicas es habitual. Su consumo por lo general es moderado y están abiertos a probar nuevos licores con sabores, aromas y texturas diferentes sin dejar de un lado los tradicionales que ya son de su gusto y preferencia. Los potenciales clientes que ocupan el 31% de la población encuestada estarían dispuestos a pagar un precio promedio entre \$15 a \$19.99 lo cual le permite a la empresa a su vez brindar al cliente un producto de calidad, generando márgenes positivos. Sin embargo también se encuentra una población encuestada del 18% que se podría captar y que esta a su vez dispuesta a pagar un valor más alto, entre \$20 a \$24.99; dando como resultado la posibilidad de captar hasta un 49% de la población, según la encuesta. Por otro lado, se puede definir el rango de edad al que deben estar enfocados los productos ALLPA, varía entre los 20 y 35 años.

Conclusiones

- Debido a la positiva aceptación a la idea de introducción de una nueva bebida alcohólica saborizada, permite concluir que existe una oportunidad de negocio y la viabilidad de ingreso a mercado del producto.
- Mediante el estudio de mercado se puede concluir que la aceptación a una nueva bebida alcohólica es alta. Esta conclusión además se ve sustentada en la diversidad de licores que las personas han consumido en algún momento. Donde a su vez se puede analizar las tendencias y preferencias que estas tienen a consumir bebidas alcohólicas.
- Mediante el análisis de encuestas se pudo concluir que el gasto promedio en bebidas alcohólicas va de la mano con el precio al que el consumidor está dispuesto a pagar.

- Las preferencias del consumidor al momento de elegir una bebida alcohólica se basan en orden de importancia por: Sabor, Presentación, Aroma, Textura, Capacidad Coctelera, Añejamiento y Nivel Alcohólico.
- Debido a que existe un porcentaje medio-alto en cuanto a lugares de consumo fuera de “Casa” se podría generar una plaza de distribución en discotecas, bares y restaurantes o mixtos y crear campañas promocionales en eventos sociales abiertos.
- Por medio de la votación en las encuestas los sabores a sacar al mercado de los productos ALLPA son de Arazá y Frutos Rojos y del Bosque, en una presentación de vidrio de 750ml.
- Según la encuesta es posible captar hasta un 49% de la población y se puede definir un valor medio entre \$15 y \$25 dólares americanos.

3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.1.1 Mercado Objetivo

Hombres y Mujeres de clase media (C+), media alta (B) y alta (A) del cantón Quito con edades superiores a los 18 años, edad legal para el consumo bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes en el Ecuador, y que además sean consumidores de este tipo de productos.

El destino del producto se dirige a estos sectores socioeconómicos, debido a que las características de los mismos se acoplan para ofrecer un producto con características diferenciadoras como son la innovación, tipo de licor, promoción

(producto propio del Ecuador), status, desarrollo de las actividades en cuanto a agricultura.

3.1.2 Segmentación de Mercado (Geográfica, Demográfica y Psicográfica)

Se debe establecer el mercado al cual el producto estará dirigido, así como también precisar cuál es el perfil de los clientes potenciales, para de esa manera orientar de manera adecuada el desarrollo del producto y las estrategias de marketing. Ver tabla 21

Tabla No 21. Segmentación de Mercado.

Segmentación de Mercado	
<u>Segmentación Geográfica</u>	
Habitantes país (Ecuador)	14'483.499 (Censo Ecuador 2010)
Provincia de Pichincha	2'576.287
<i>Hombres</i>	1'320.576
<i>Mujeres</i>	1'255.711
Área Urbano del Cantón Quito	2'239.191
<i>Hombres</i>	1'150.380
<i>Mujeres</i>	1'088.811
<u>Segmentación Demográfica</u>	
Edad	Personas mayores a 18 años
<i>Habitantes según el rango de edad</i>	Desde los 20 años hasta 95 o más años la estadística determina la existencia de 1'851,599 personas equivalentes al 72.1% de la población quiteña. (Censo Ecuador, 2010)
<i>Edad promedio Cantón Quito</i>	29 años
Ocupación	Indiferente
Genero	Masculino / Femenino

Raza	Indiferente
Generación	1925 - 1942. La Generación silenciosa 1943 - 1960. La Generación Baby Boomer 1961 - 1981. La Generación X 1982 - 2001. La Generación Y (<i>excepto los nacidos desde 1998</i>)
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Ecuatoriana y Extranjera
<u>Segmentación Psicográfica</u>	
Estrato Social	Personas de clase media (C+), media alta (B) y alta (A) del cantón Quito. Representan aproximadamente 664.724 personas equivalentes al 35.9%, según la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico.

Adaptado de: INEC, 2015

3.2 TAMAÑO DE MERCADO

Demanda Potencial

Según los datos recabados de la investigación hecha en el INEC, se definió que en la área urbana del cantón Quito existen 2'239.191 personas de las cuales 1'150.380 son hombres y 1'088.811 son mujeres. Así también se determinó que el número de personas con un rango de edad desde los 20 años hasta 85 o más años es de 1'851,599 equivalentes al 72.1% de la población quiteña, lo cual es un aproximado de ya que se obvia a la personas de entre 18 y 19 años.

Consecuentemente se tomó un dato estimado de la cantidad y porcentaje de personas que se incluyen en la clase media (C+), media alta (B) y alta (A) del cantón Quito; donde bajo la encuesta de estratificación del nivel socio económico hecha a las principales ciudades, Quito, Guayaquil, Cuenca,

Machala y Ambato donde la suma de los tres estratos es de 35.9% de la población; utilizando este porcentaje sobre la población urbana de Quito dio un estimado de 664,724 personas.

Los datos estimados permitieron que en el capítulo financiero se fije una venta Anual de 59475 unidades de productos ALLPA en el primer año, donde mensualmente existe una base de ventas de 6500 unidades mes que se ven castigadas porcentualmente por estacionalidad y desconocimiento del producto, mientras que para el año 2 la base es la misma con que se finalizó el último mes año pasado, dejando que las ventas esperadas incrementen a 69674 unidades donde el castigo porcentual únicamente varía por estacionalidad, así como el año 3, 4 y 5 donde se venden 77156 unidades, 89923 unidades y 109997 unidades respectivamente. Dejando un promedio de unidades vendidas durante los 5 años de 81283 unidades. Es decir se estima que el 12.22% de la muestra consumirá una bebida alcohólica ALLPA de manera anual, lo cual permitirá a la empresa alcanzar al nivel de ventas esperado.

Como soporte de la expectativa de consumo de este tipo de bebidas, se puede tomar en cuenta otra variable psicográfica, como es el apego que tiene la sociedad ecuatoriana por las bebidas alcohólicas. Según el sociólogo Carlos Tutivén, para el ecuatoriano las bebidas alcohólicas son parte de su cultura y de un rito social; es por ello es que existe una oportunidad de negocio. (El Comercio, 2014) En cuanto a los gustos y la actitudes del consumidor es posible afirmar que hoy en día el ecuatoriano tienen una “evitación a la incertidumbre” puntuada con 63 según el análisis Hofstede, lo cual define al ecuatoriano como una persona que prefiere ser conservador en ciertos temas, sin embargo este toma sus reglas y si tiene el valor, tomara un nuevo camino y probará algo nuevo. (Hofstede, s.f) Con lo cual se puede concluir que el ecuatoriano hoy por hoy va abriendo su horizonte, probando nuevas cosas y nuevos caminos para conseguir lo que busca. Y finalmente aunque el bebedor

ecuatoriano se encuentra entre los 19 y 45 años y su principal bebida alcohólica sea la cerveza, esto no deja a de un lado a las tradicionales bebidas y mucho menos a las nuevas tendencias. (El Comercio, 2014)

3.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Como se analizó en el capítulo I “La Industria, La Compañía y Los Productos”, la industria de bebidas alcohólicas es muy diversa y fragmentada es por ello que no se puede definir con exactitud cuáles son los principales actores de la competencia. Además que en el Ecuador, el acceso a la información no es suficiente para definir sus ventajas. Sin embargo en un análisis marginal sumado a los pocos datos estadísticos que se encuentran a la mano, como son los Ingresos y Utilidad se puede señalar que los principales actores nacionales (Productores nacionales) se encuentran las siguientes 8 empresas, aunque en algunos casos se desconoce las marcas que estas manejan:

CERVECERIA NACIONAL CN S. A.

- **Ubicación:** Quito - Guayaquil
- **Tipo de servicio que presta:** Productor y distribuidor de bebidas de moderación y refrescos
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas mayor a 18 años
- **Precios:** Las bebidas de moderación compiten entre su debido a que su precio no puede ser comparado con otras bebidas alcohólicas con grados de alcohol más altos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida que sea más fuerte y que a su vez le proporcione otro tipo de sabor diferente a la cerveza.

CORPORACION AZENDE CIA. LTDA

- **Ubicación:** Cuenca - Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor y representante de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas jóvenes mayores a 18 años.
- **Precios:** Competitivos y bajos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de mejor calidad, que le proporcione una experiencia única.

INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S. A

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor y representante de bebidas alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Competitivos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de mejor calidad, que le proporcione una experiencia única.

EMBOTELLADORA AZUAYA S. A

- **Ubicación:** Cuenca - Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas jóvenes mayores a 18 años.

- **Precios:** Bajos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de calidad, que le proporcione una experiencia única.

LICORES DE AMERICA S. A. LICORAM

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Bajos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de calidad, que le proporcione una experiencia única.

COMPANIA EMB. INDUSTRIAL LICORERA MANABI C. A. CEILMACA

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Bajos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de calidad, que le proporcione una experiencia única

INDUSTRIAL LICORERA EMBOTELLADORA LOJA S. A. ILELSA

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.

- Segmento de mercado al que se dirige: Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Bajos.
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida de calidad, que le proporcione una experiencia única.

LICORES SAN MIGUEL S. A. LICMIGUEL

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.
- **Segmento de mercado al que se dirige:** Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Competitivos
- **Tipo de Productos:** Atiende una amplia gama de consumidores
- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor busca una bebida que le aporte mayor calidad, y que además tenga un sabor diferente a las bebidas ya ofertadas en el mercado.

Por otro lado se encuentra otra empresa referente de la competencia. La ya mencionada en otras ocasiones “Lovisone”.

LOVISONNE

- **Ubicación:** Quito
- **Tipo de servicio que presta:** Productor de bebidas alcohólicas.
- Segmento de mercado al que se dirige: Personas mayores a 18 años.
- **Precios:** Medianamente Competitivos en el segmento de Bajativos y Licores Gourmet.
- **Tipo de Productos:** De especialidad

- **Razón de cambio por producto a ofrecer:** El consumidor prefiere una bebida que se pueda tomar en diferentes ocasiones, que sea diferente e innovadora y que le proporcione una calidad similar.

Además de esta empresa se encuentran una amplia variedad de marcas de productos que tienen una gran aceptación en el mercado, y en su mayoría importados, por lo cual su distribuidor no puede ser fácilmente identificado. Sin embargo la importancia de estas marcas radica en que son la primera opción de compra para el consumidor debido a que tienen una mejor calidad y proporcionan propiedades organolépticas superiores a la de los productos nacionales. Asimismo, los precios de dichos productos pueden ser variados, ya que existen diferentes calidades y precios que se adecuan al poder de compra de cada consumidor.

En el Anexo No. 7 se muestra una matriz de los precios de venta de las Marcas que compiten en la industria través de los diferentes canales de distribución. En dicha matriz se puede observar que existe una selección por tipo de bebida donde es más claro comparar el tipo de bebida que se quiere ofrecer con los tipos de licores ya existentes y en base a ello determinar de manera hipotética y parcial cual sería el precio ideal para competir en el mercado. Para ello se tomaron en cuenta tres tipos de licores, Vodka (saborizado), Bajativos y Aperitivos; mismos que dieron la pauta de que un licor como el que se pretende ofrecer al mercado no debería sobrepasar los 25 USD en su etapa de ingreso al mercado, por lo que no sería competitivo.

Ver Anexo 7. Precios de la competencia en los diferentes canales de distribución

3.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Como se mencionó en la anterior sección, en el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de empresas nacionales tanto productoras como importadoras de licores. En el caso de las empresas nacionales sus ventas se reflejan en la siguiente tabla. Ver tabla 22

Tabla No 22: Empresas con mayor crecimiento y participación (Industria de bebidas Alcohólicas Ecuador).

EMPRESA	Ingresos	Utilidad	Utilidad / Ingresos
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	494,056,759	214,904,932	43.50%
CORPORACION AZENDE CIA. LTDA.	48,483,744	2,490,692	5.14%
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S. A.	6,289,691	1,481,399	23.55%
EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.	6,080,902	1,133,848	18.65%
LICORES DE AMERICA S. A. LICORAM	5,881,081	851,641	14.48%
COMPANIA EMBOTELLADORA INDUSTRIAL LICORERA MANABI C. A. CEILMACA	3,357,111	656,217	19.55%
INDUSTRIAL LICORERA EMBOTELLADORA LOJA S. A. ILELSA	3,315,056	107,106	3.23%
LICORES SAN MIGUEL S. A. LICMIGUEL	2,342,290	238,346	10.18%

Adaptado de: Ekonegocios, Ranking Empresarial 2015

Bajo estos datos se puede asumir que la mayor participación de mercado se encuentra por la Cervecería Nacional aunque no compita directamente con los demás tipos de bebidas alcohólicas, seguido por la corporación Azende e ILSA.

Por otro lado se puede concluir que mercado estuviese dispuesto a consumir la nueva marca de licores que se pretende sacar al mercado, ALLPPA DRINKS, debido a que no existe una amplia variedad de empresas nacionales que produzcan bebidas alcohólicas de calidad y que compitan directamente con las bebidas importadas. Es por ello que se espera que ALLPA DRINKS ocupe al menos el 5% de la participación de mercado dentro del segmento de bebidas espirituosas en los primeros 5 años. Teniendo como referente, valga la redundancia a la empresa Lovisone que para el 2013 facturó “280000 USD, con un crecimiento del 20% y con una proyección a crecer en el 2014 del 56%” según su gerente general “Paul Reyes” (Revista Lideres, 2014). Cabe recalcar que esta empresa produce productos 100% de especialidad por lo que se enfoca en un nicho de mercado más específico.

El Anexo 7 ya antes mencionado, muestra toda la gama de productos que son ofrecidos al mercado, además de los precios de venta en los diferentes canales de distribución.

Ventas de la Industria

Los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos no manejan datos de ventas por industria, sin embargo aportan datos y gasto final de los hogares por industria y productos. Ver tabla 23 y 24

Tabla No. 23 Gasto de Consumo Final de los Hogares por Producto (Miles de Dólares 2007)

GASTO DE CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES POR PRODUCTO							
Miles de dólares de 2007 a precios 2007							
Productos / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
Bebidas y tabaco	1,425,207	1,574,099	1,509,398	1,571,193	1,579,373	1,625,038	1,692,763
Bebidas alcohólicas	763,000	886,999	903,797	922,819	901,122	918,428	947,214

Adaptado de: Ecuador en Cifras, Cuentas Nacionales (2016), Años (2007-2013)

Tabla No. 24 Gasto de Consumo Final de los Hogares por Producto (Tasas de Variación)

GASTO DE CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES POR PRODUCTO							
Tasas de Variación							
Productos / Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (p)
Bebidas y tabaco		10.4	-4.1	4.1	0.5	2.9	4.2
Bebidas alcohólicas		16.3	1.9	2.1	-2.4	1.9	3.1

Adaptado de: Ecuador en Cifras, Cuentas Nacionales (2016), Años (2007-2013)

Los datos estadísticos que se pueden visualizar en las tablas 23 y 24 permiten inferir que la industria crece en su volumen de ventas, asumiendo que el aumento del gasto no está directamente relacionado con los precios que se ven afectados por la inflación.

3.5 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

El presente plan de negocios tiene expectativas positivas; las oportunidades económicas que brinda este proyecto son importantes, como se pudo observar los márgenes de rentabilidad de los principales actores de la industria son positivos así como para las pequeñas empresas.

Por otro lado el proyecto que se implantaría en la ciudad de Quito tendría un mercado potencial de 664,723.90 personas, ubicadas en el rango de 20 a 95 años o más, de clase media, media alta y alta, estratos sociales que a su vez permiten inferir que están dispuestos a pagar un valor adicional por un producto que tenga las certificaciones orgánicas y sanitarias adecuadas, que sea de buena calidad y que promueva la marca país. Aprovechando de esta manera las falencias en cuanto a calidad de productos que tienen la mayoría de empresas que producen bebidas alcohólicas en el Ecuador.

El respaldo de los datos del estudio realizado también forma parte de las expectativas de éxito de la empresa. En cuanto a los de encuestas se concluyó que aporó que el 97% de personas consume alcohol y de dicho porcentaje el 98.39% le gustaría probar un nuevo licor donde su base son las frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, esto además amparado en los resultados del Grupo Focal donde dieron visto bueno en cuanto degustaron el producto, aunque no dejaron de dar recomendaciones, por lo que la estrategia de desarrollo de productos debería ser la principal táctica para el ingreso a los mercados.

Consecuentemente, la investigación de mercados determinó que la mayoría de personas tienen un consumo moderado de bebidas alcohólicas y eligen su bebida empezando por su capacidad de gasto, el sabor, la presentación, el aroma, su textura, capacidad coctelera, su añejamiento y finalmente su nivel alcohólico. Características que deberán ser tomadas para la creación de los productos de la empresa ALLPA DRINKS.

Por otra parte el según los expertos, el producto deberá estar balanceado entre: La manera en que se quiere que se vea el producto y el target al cual se dirige; sin descuidar las necesidades como empresa de generar ventas. Para un correcto ciclo de vida del producto, la imagen deberá estar cuidadosamente llevada, con el fin de que el posicionamiento de marca y el segmento al cual está dirigido el producto se mantenga.

Así como la marca que deberá ser manejada como el elemento que resuma todas las bondades que el cliente recuerda sobre el producto y crean fidelidad sobre la misma.

Finalmente una estrategia de precios competitivos mejorara la capacidad de crecimiento en el mercado, así como la elección del correcto canal de distribución. El análisis de la encuesta afirmo que los canales de distribución adecuados son los Supermercados, Licorerías, Bares y Discotecas y Delicatesen o Mini mercados.

IV PLAN DE MARKETING

El capítulo 4 presentará las estrategias que se utilizarán para posicionar el producto en el mercado.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Estrategias de Ingreso al Mercado

- **Estrategia de Penetración de mercado.**

Según Fred R. David (2003), la estrategia de penetración de mercados le permite a la empresa aumentar la participación que esta tiene a través de sus productos o servicios dentro de los mercados actuales. Para ello se requiere una inversión considerable en publicidad y promoción que anime al consumidor en su intención de compra.

La empresa ALLPA DRINKS tomara esta estrategia, con el fin de captar la atención del cliente potencial. Tomando en cuenta los beneficios que esta le puede dar en cuanto a captación de clientes, aumento en la participación de mercados y “el incremento de economías de escala le ofrece mayores ventajas competitivas”. (David. F, 2003)

- **Estrategia de mercado meta – Estrategia de agregación de mercados.**

Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", una de las estrategias aptas para ingresar a un nuevo mercado después de que este haya sido previamente segmentado; la estrategia de “Agregación o unificación de mercados” es la más adecuada para la empresa que se plantea en el presente plan de negocios.

La estrategia de “Agregación” se caracteriza por mirar el mercado de manera masiva, buscando las semejanzas que exista en el mismo y sus intereses, y con ello poder alcanzar a un mayor número de potenciales clientes, a los cuales se los ataca con un producto único. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, pp.160).

“La agregación de mercados se define como una estrategia orientada a la producción. Permitiendo a la empresa obtener y maximizar sus economías de escala.” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, pp.160). Si bien esta estrategia es aplicada para un solo producto se puede decir que ALLPA DRINKS tiene uno solo pero con dos sabores, que bien suponen un gasto mayor pero que en su base manejan los mismos ingredientes y por ello puede la empresa podrá tener series medianamente largas de producción y con costos unitarios bajos, llevando a sus productos a ser mayormente competitivos.

La estrategia de agregación de mercados va de la mano de la diferenciación. (Gestiopolis, s.f)

Estrategia Genérica Competitiva de Ingreso al Mercado

- **Estrategia Genérica: Estrategia de Diferenciación.**

Según Michael Porter innovador de dicha estrategia, busca que la empresa sea única debido a que posee algunos atributos ampliamente valorados por los consumidores, y por lo tanto están dispuestos a pagar un mayor precio. Para ello la empresa ALLPA DRINKS se concentrara en llevar una diferenciación amplia en cuanto a la innovación y calidad de producto, pues este es un producto inexistente en el mercado, es un nuevo tipo licor, hecho en base a materia prima ecuatoriana, con un diseño y presentación atractivos. Además la empresa resaltara su diferenciación en el servicio y la satisfacción del cliente antes, mientras y después de la venta del producto. (Crecenegocios, 2014).

Estrategia de Crecimiento

Como se puede observar en la tabla No. 29, la cual representa a la matriz estratégica de Igor Ansoff, la empresa ALLPA DRINKS se encuentra con un producto nuevo y en un mercado actual, por lo que la estrategia adecuada para su crecimiento dentro de 5 años será “Desarrollo de Mercados”.

Tabla No. 25 Matriz de Estratégica de Igor Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACION DESARROLLO	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Adaptado de: Soriano. C, 1998 Estrategias de crecimiento de Igor Ansoff, p.56

- **Estrategia de desarrollo de Mercado.**

Según Ansoff, la estrategia de desarrollo de mercados permite a una empresa ya establecida seguir creciendo, desarrollando nuevos segmentos de mercado para los productos ya existentes. Para llevar a cabo esta estrategia ALLPA DRINKS, deberá esperar a consolidarse en el mercado objetivo que se haya propuesto inicialmente. Es por ello que ALLPA DRINKS tiene como objetivo a largo plazo desarrollar esta estrategia, y se espera que se pueda empezar a trabajar en ella a mediados del quinto año.

ALLPA DRINKS tiene como objetivo apuntalar a diferentes zonas geográficas, donde exista una demanda potencial y que representen un mercado atractivo. En el caso de Ecuador las empresas trabajan sobre las ciudades más

importantes, las cuales son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manabí. Esto por otra parte permitirá no solo expandir mercados, sino también “diversificar productos y utilizar otros canales de distribución, además de generar nuevas estrategias de precios para llegar a tener éxito en segmentos de mercado más grandes”. (Thomson, l. s.f)

MARKETING MIX

4.2 PRODUCTO

Como se mencionó en el Capítulo II “LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS”, el producto que pretende ofrecer la empresa del presente plan de negocios “ALLPA DRINKS”, son innovadoras bebidas alcohólicas espirituosas en base a frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, de alta calidad.

La Marca

Las bebidas alcohólicas de la empresa llevaran como MARCA el vocablo quechua “ALLPA”, misma palabra que se encuentra en el nombre de la empresa “ALLPA DRINKS” y que tiene un profundo significado en las raíces del país y de los pueblos andinos, debido a que los indios quichuas denominaban a la “Madre Tierra” (Allpa Mama). (Kichwa Hatari, 2015)

El Logo

El Logo de ALLPA DRINKS está diseñado en una fuente de letra “Moderna” y personalizada por el fondo de letra “Holiday Hardcore”. La misma fue personalizada y transformada con el color de letra que identifica a la empresa “#FAFAFA”; derivado del color Blanco y el Gris metalizado. Esta tonalidad Gris

según Alfredo Bizzocchi diseñador de páginas Web con alta experiencia en desarrollo y marketing de páginas web, este color implica ““Conocimiento y Sabiduría, con cierta elegancia que a su vez demuestra Compromiso y Confianza”, por ser una mezcla del color negro, “asociado con el poder, la elegancia, el secreto y el misterio” y el color blanco, “asociado con inocencia, pureza, igualdad y unidad””. (Bizzocchi, s.f) Calificativos con los que quiere ser identificada la empresa.” Ver figura 29.



Figura No 29. Logo empresa ALLPA DRINKS.

Isotipo

ALLPA DRINKS tiene como isotipo, al Cóndor de los andes; ave sagrada y mítica en las culturas andinas, que a su vez representa a la República del Ecuador en su escudo de armas, simbolizando el poderío, el valor y el esfuerzo de los pueblos. (Estrada.bz. s.f)

Slogan

“ALLPA, drinks from center of the World and the majestic Condor”.

Para definir el Slogan se tomó en cuenta tres variables, en primer lugar se consideró tomar el isotipo en este caso el Cóndor, animal sagrado y que tiene un apego cultural con las raíces ecuatorianas. En segundo lugar se volvió a tomar en cuenta al Cóndor y la ubicación de Ecuador; el país es reconocido por estar en un punto céntrico de la Tierra. Finalmente y por investigación por observación se definió que el slogan en el idioma ingles le da de manera subconsciente al consumidor la idea de que el producto tiene mayor prestigio o

mayor calidad; además se tomó en cuenta las perspectivas internacionales que tiene la empresa y como está posicionado el inglés como idioma. Siendo este último conocido como el idioma universal, y una herramienta de comunicación. EF además atribuye nueve razones por las cuales utilizar el inglés: “Idioma más hablado en el mundo, Idioma de los Negocios Internacionales, Películas, Televisión se realizan en gran parte en inglés, fácil de aprender, relacionado a muchos idiomas, flexible, continua cambiando, es diferente en todas las partes del mundo pero aun así se lo entiende, y tiene abreviaturas que pueden significar muchas cosas a la vez” (EF, sf)

Propuesta de valor de los productos

La bebida alcohólica “ALLPA” pretende ofrecer valor a los clientes y satisfacer de la mejor manera las necesidades que estos tengan, es por ello que esta nueva bebida alcohólica representativa del Ecuador tiene como principal característica ser un producto innovador y diferente en su concepto y elaboración ante las bebidas tradicionales y ya conocidas en el mercado.

La esencia en los productos de ALLPA DRINKS se encuentra en la extracción de los sabores tradicionales y exóticos del país, en cuanto a frutas se refiere. Además la empresa pretende crear un proceso diferente de fermentación, destilación, mezclado y añejamiento que le dará a la bebida una identidad notable en cuanto a características organolépticas.

Características del Producto, Envase y presentación.

Características

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercados, ALLPA DRINKS deberá ofrecer al menos dos productos por la cantidad de sabores

que los potenciales consumidores estarían dispuestos a probar. Es por ello que se ha optado por crear: “ALLPA BLACK”, cuyo ingrediente principal es una infusión de frutos Rojos y del Bosque, y “ALLPA GOLD” cuyo ingrediente principal es el arazá.

Los productos de ALLPA DRINKS son el resultado de un proceso de triple destilación que posteriormente es filtrado en carbón activo logrando así un licor muy suave y puro, que posteriormente es añadido frutos para darle un sabor único y un color característico. Los productos ALLPA tendrán además un grado alcohólico de 25° según la escala de Gay Lussac.

Envase

Según Gestipolis, (s.f) el envase es todo recipiente o soporte que se encuentra destinado a: “Contener el producto, Facilitar el transporte, y Presentar el producto para la venta. Siendo este el material que guarda y protege la mercancía.

Por otro lado la empresa Bruni Glass (s.f) define que “La forma de una botella o de un tarro constituye el primer nivel de comunicación de un producto, una sensación y percepción inmediata que llega antes que la lectura de una marca o de una etiqueta y puede transmitir los valores de calidad, exclusividad y refinamiento.”

En primera instancia, basado en investigación de mercados y por tradición, los productos serán presentados en envases de vidrio capaces de contener 750ml. En cuanto al entorno físico de la botella, está tendrá una forma cilíndrica conocida como “PILAR”, diseño de la empresa Bruni Glass. (Bruni Glass, s.f)

Por otro lado las botellas serán brandeadas por medio de etiquetas.

En la parte frontal de la botella se incluirán:

- Logotipo e isotipo de la marca, que llevarán colores metálicos con el fin de resaltar el enfoque de un producto “Premium” y moderno.
- Información del volumen alcohólico
- Tipo de bebida que se ofrece
- Sabor
- Pequeña bandera con los colores del Ecuador como distintivo país.

En la parte posterior de la botella se incluirá de conformidad a la ley ecuatoriana de salud y normativa INEN:

Rotulado:

- “Tabla de contenido del producto”
- Advertencia sobre el consumo de alcohol y prohibición de venta a menores de edad
- Razón Social de la empresa con personería jurídica o nombre de fabricante
- Denominación del Producto. (Bebida espirituosa),
- Contenido Neto, en centímetros cúbicos o litros,
- Grado Alcohólico del Producto, expresado en grados Gay Lussac (°GL)
- Norma INEN de referencia
- Número de Registro Sanitario
- Número de Lote
- Leyenda “Industria Ecuatoriana”
- Dirección domiciliaria del fabricante, ciudad y país; y
- Las demás especificaciones exigidas por la ley.”

(Law Resource Organization, (s.f))

A continuación en las figuras 30, 31, 32 y 33 se puede observar el concepto de los productos donde se podrá observar que la globalidad de los tres ingredientes: nombre, logo y slogan, sumado a un envase llamativo pretenden crear una intención visual y cognitiva de prestigio, el cual quiere proyectar ALLPA DINKS mediante la oferta de un producto de excelente calidad.

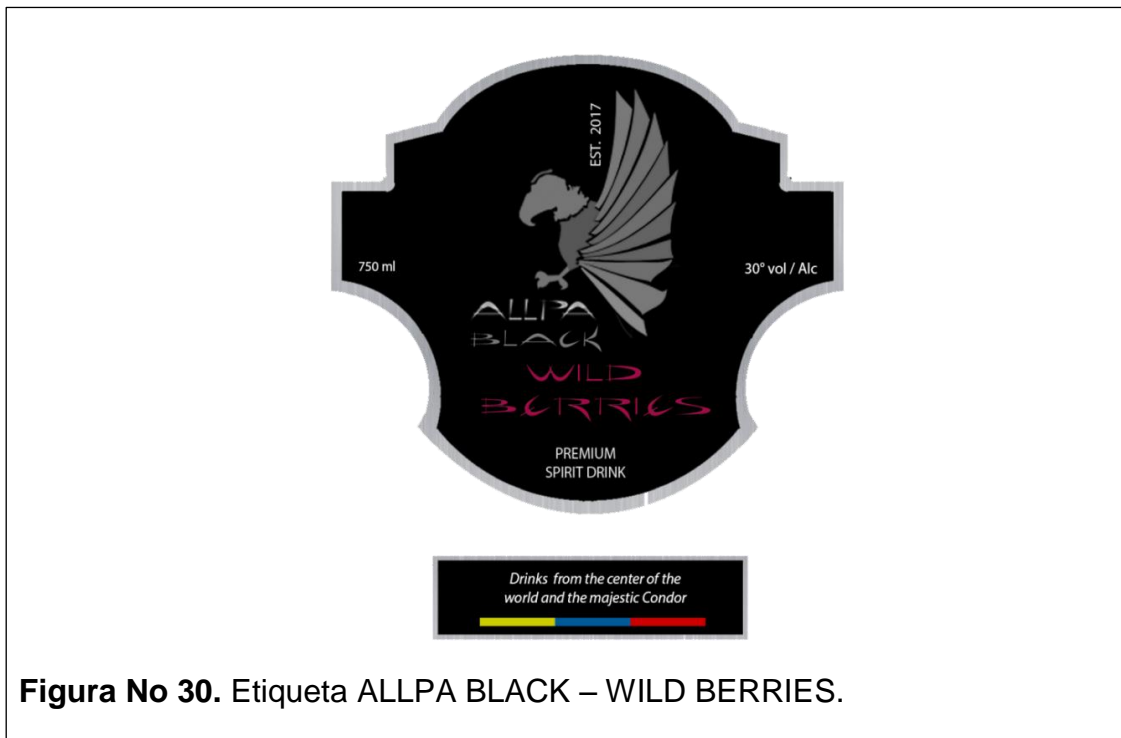


Figura No 30. Etiqueta ALLPA BLACK – WILD BERRIES.



Figura No 31. Etiqueta ALLPA GOLD – ARAZÁ



Figura No 32. Concepto de la Botella ALLPA BLACK-WILD BERRIES



Figura No 33. Concepto de la Botella ALLPA GOLD – ARAZÁ

4.3 POLITICA DE PRECIOS

Precio

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, p. 287), el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es decir es la suma de los valores que los clientes renuncian para obtener los beneficios de un producto o servicio. Este a su vez es uno de los elementos que determinan la participación de mercado y la rentabilidad que la empresa pueda obtener. Por lo que es de

suma importancia tomar en cuenta los costos de elaboración, los precios de la competencia y el margen que se espera ganar.

En la tabla que se muestra a continuación se puede observar los precios promedio por tipo de bebida alcohólica en el mercado. Esta misma resume los precios por tipo de licor ya analizados en el capítulo 3 de Investigación de Mercados. Ver Anexo 7.

Tabla No. 26 Precios Promedio por Tipo de Bebida Alcohólica

Tipo	Precio Promedio por Tipo de bebida alcohólica	
Aguardiente	\$	11.24
Aperitivos	\$	47.70
Mixers	\$	4.97
Bajativos	\$	30.04
Cremas	\$	17.91
Gin	\$	49.58
Pisco	\$	28.76
Ron	\$	42.42
Tequila	\$	149.25
Vodka	\$	43.14
Whisky	\$	133.85
Bourbon Whisky	\$	74.79
Vino Blanco	\$	24.84
Espumante	\$	89.49
Vino Tinto	\$	49.43
Espumante Rosado	\$	23.96
Cerveza	\$	1.54

Como se puede observar en el anexo 7 existe una gran variedad de marcas, por ende precios y tipos de licores. Sin embargo ALLPA DRINKS toma como referencia a los precios del Vodka (saborizado), Bajativos y Aperitivos.

Para definir la competencia directa se utilizaron 3 métodos. En primer lugar se colocó a los productos de ALLPA DRINKS dentro de los licores que más se asemeja (Vodka (saborizado), Bajativos y Aperitivos), para tener un parcial análisis de los precios que estos licores manejan. Consecuentemente, mediante la “Investigación de Mercados” se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuál sería el precio que está dispuesto a pagar?, lo que dio como resultado, un 43% dispuesto a pagar entre USD 10 a 14.99, un 31% de USD 15 a 19.99 y un 18% de USD 20 a 24.99. Finalmente se utilizó la una Matriz de Perfil Competitivo, para conocer cómo se ubica ALLPA frente a las demás marcas.

Como resultado se obtuvo que el Precio de Venta al Público (P.V.P) de los productos de ALLPA DRINKS no debería superar lo USD 25, por lo que el precio propuesto P.V.P para el primer año será \$20.14 USD inc. I.V.A. Precio que ya incluye todos los costos, gastos, impuestos y rentabilidad esperada de la empresa.

Sin embargo para conocer si existe un margen de utilidad se debe tomar en cuenta el Precio de Venta al Distribuidor (P.V.D), sin incluir el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) y el Impuesto a Consumos Especiales (I.C.E) que aplica para las bebidas alcohólicas. Consecuentemente restar de este valor los costos incurridos en la producción de los bienes, los costos administrativos, los gastos e impuestos incurridos por la empresa. Ver tabla 27.

Tabla No. 27 Análisis del Margen de Utilidad Real

Análisis de Margen de Utilidad Real					
Precio vs Costo					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
P.V.D no incluido de IVA e ICE	\$ 8.80	\$ 9.15	\$ 9.51	\$ 9.89	\$ 9.89
Costo Directos B. Producidos	\$ 5.17	\$ 5.10	\$ 5.22	\$ 5.06	\$ 4.65
Costos Indirectos	\$ 2.83	\$ 2.15	\$ 2.02	\$ 1.79	\$ 1.69
Gastos	\$ -	\$ 0.23	\$ 0.17	\$ 0.11	\$ 0.06
Impuestos	\$ 0.50	\$ 0.60	\$ 0.76	\$ 1.06	\$ 1.27
Margen de Utilidad Unitaria	\$ 0.30	\$ 1.06	\$ 1.33	\$ 1.87	\$ 2.23

Como se observa en la tabla 27 la empresa sobre el PVD de 8.80 USD tendría un margen de utilidad unitaria en el primer año de 0.30 USD equivalente a un margen del 3%, margen bajo debido al castigo mes por mes que tiene la proyección de ventas en el primer año. Sin embargo para el segundo año la utilidad unitaria se incrementa a 1.06 USD equivalente a un margen de utilidad del 12%, en el tercer año la utilidad unitaria incrementa a 1.33 USD equivalente a un margen de utilidad del 14%, en el cuarto año la utilidad unitaria incrementa a 1.87 USD equivalente a un margen de utilidad del 19% y finalmente en el quinto año la utilidad unitaria llega a 2.23 USD equivalente a un margen de utilidad del 23%; margen mínimo deseado por la empresa. Cabe recalcar que el PVD (Sin IVA e ICE incluido), va en función de la inflación. (3.7%)

Por otro lado la composición del Precio de Venta al Público esta detallado en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla No. 28 Composición del P.V.P

Composición del P.V.P (Escenario Esperado)					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PVD (Sin ICE e IVA)	\$8.80	\$9.15	\$9.51	\$9.89	\$9.89
Valor a Pagar (ICE)	\$4.58	\$4.51	\$4.55	\$4.36	\$3.97
PVD (Inc. ICE)	\$13.38	\$13.66	\$14.07	\$14.25	\$13.86
IVA (12%)	\$1.61	\$1.64	\$1.69	\$1.71	\$1.66
PVD (inc. IVA e ICE)	\$14.99	\$15.30	\$15.75	\$15.95	\$15.52
Margen					
Distribuidor (20%)	\$17.99	\$18.36	\$18.91	\$19.15	\$18.63
IVA (12%)	\$2.16	\$2.20	\$2.27	\$2.30	\$2.24
PVP sugerido inc. ICE e IVA	\$20.14	\$20.56	\$21.17	\$21.44	\$20.86
Total Ingresos	\$523,380.00	\$637,467.93	\$733,950.03	\$889,462.20	\$1,087,696.64

Como se puede observar en la Tabla No. 28, el P.V.P ya incluye el margen propuesto de utilidad del 20% que tendría el Distribuidor. Según Albert Wright, socio y colaborador de la empresa ProGlobal (empresa dedicada a ofrecer al mercado ecuatoriano alimentos, licores y bebidas), afirma que en cuanto a bebidas alcohólicas se refiere, el distribuidor exige al menos entre 15% y un 22% de margen de ganancia para él, esto dependiendo el volumen que estos estén comprando.

Estrategia de precios

- **Estrategia de Precios Competitivos**

Según Thomson, I. (2007), compilador de temas relacionados con la mercadotecnia, la estrategia de precio de Kotler & Armstrong, la “Estrategia de Precios Competitivos” permite a la empresa equipararse directamente

con competencia, ya sea con precios iguales, parcialmente superiores o inferiores. (Thomson, 2007)

Para ALLPA DRINKS, lo ideal será tener una estrategia orientada a precios competitivos relativamente inferiores, de manera que no se generen reacciones negativas en los consumidores, en cuanto a la perspectiva que puedan tener de la calidad del producto y el enfoque que se le pretende dar; pero que si provoque una atracción de compra. Con lo cual, se apuesta lograr alcanzar el volumen de ventas y aumentar la participación en el mercado. Y a medida que la empresa va adquiriendo reconocimiento la marca se podrá cambiar la estrategia por una competitiva de precios relativamente superiores.

4.4 TÁCTICA DE VENTAS Y PROYECCION DE VENTAS

4.4.1 Táctica de Ventas

Para la táctica de ventas, se prospectará los clientes sustentándose en la investigación de mercados que permite conocer qué características deberá tener este nuevo producto, con el fin satisfacer las necesidades y requerimiento de los potenciales consumidores.

La coordinación de ventas estará manejada por el Gerente de Marketing y Ventas, mismo que deberá encargarse de buscar los canales de distribución ideales, así como la generacion de la publicidad y promoción, ya que de esto dependerá el primer atractivo del producto y de la intención de compra que tengan los clientes potenciales.

La táctica de ventas además estará basada en un constante servicio al cliente que estará pendiente de las necesidades y requerimientos del consumidor.

4.4.2 Proyección de Ventas

Supuestos

1. La proyección de ventas es una estimación que será elaborada a partir de ventas anuales en términos de unidades en un plazo de 5 años, mismos que se detallan en tres escenarios: Optimista, Esperado y Pesimista. Los precios varían únicamente conforme a la inflación en cada uno de los años y se mantendrán iguales en los tres escenarios.
2. Para realizar el presupuesto de ventas se tomó como base los ingresos el número de bebidas proyectadas en el 2013 por la empresa Lovisone empresa que dedica sus esfuerzos a la producción de licores “bajativos” 100% ecuatorianos. La proyección de la empresa nombrada para el 2013 fue de aproximadamente 36500 botellas anuales según Paul Reyes Gerente General de Lovisone. (Orozco. M, 2014) Si bien la proyección es menor a la que ha sido proyectada para ALLPA DRINKS, este indicador importante debido a que este tipo de bebida es explícitamente un “bajativo”, por lo que se dirige a un segmento de mercado más pequeño y específico y que además no se promueve como una bebida “social”.
3. Para la proyección del escenario esperado se tomaron en cuenta 4 indicadores. Ver Tabla 29.

Indicadores:

- a. Ventas en unidades estimadas por la proyección de Lovisone.
- b. Tamaño de mercado estimado en la ciudad de Quito; visto anteriormente en el capítulo 3 de Investigación de Mercado. 664,724

personas constituyen los estratos A, B y C+. Sobre este valor se dispuso captar alrededor del 10%, equivalente a 66724 personas.

- c. Impuestos asignados en el 2016 por el gobierno ecuatoriano, ya tratados en el capítulo 2 “La Industria, La Compañía y Los Productos”, así como también en el análisis Pestel. Dichos impuestos y en específico el Impuesto a Consumos Especiales (ICE), provoca que se deba ajustar el volumen de ventas para que el precio PVD sin IVA se ajuste al precio que está dispuesto a pagar el consumidor (precio que referencial que se obtuvo de la investigación de mercado “encuestas”) y la referencia precios de la competencia.
 - d. Promedio ponderado de crecimiento de la industria basados en los datos otorgados por el Banco Central en el 2015, con un historial del 2007 al 2013, (11.17%). (BCE, 2015) y optando como tope de crecimiento, el que obtuvo Lovisone en el 2013 de 20%. (Orozco. M, 2014)
4. En el escenario optimista se utilizó como base los mismos términos del escenario esperado con la diferencia que se usó únicamente el promedio de los picos más altos de crecimiento de la industria de “Elaboración de Bebidas Alcohólicas” (32.7%). También se tomó en cuenta como base el crecimiento de la empresa Lovisone en el 2013 del 20%. Dejando un ponderado de crecimiento de 26.35%. Ver tabla 30
 5. En el escenario pesimista se utilizó nuevamente los mismos términos del escenario esperado, pero con la diferencia de que se usó el pico más bajo de crecimiento, visible durante el 2007-2013, en la industria de “Elaboración de Bebidas Alcohólicas” (0.1%) Ver tabla 31.

Tabla No 29. Proyección de Ventas Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Unidades					
Anual	59475	63233	64994	66525	67922
Promedio de					
ventas Mensual	4956	5269	5416	5544	5660
Total Ingresos	\$ 523,380.00	\$ 578,537.56	\$ 618,262.31	\$ 657,948.41	\$ 671,765.33

Tabla No 30. Proyección de Ventas Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Unidades					
Anual	59475	69674	77156	89933	109977
Promedio de					
ventas Mensual	4956	5806	6430	7494	9165
Total Ingresos	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64

Tabla No 31. Proyección de Ventas Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Unidades					
Anual	59475	83608	101004	121508	160390
Promedio de					
ventas Mensual	4956	6967	8417	10126	13366
Total Ingresos	\$ 523,380.00	\$ 764,961.52	\$ 960,807.32	\$ 1,201,740.99	\$ 1,586,298.11

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

En vista de que cliente final es el impulso del negocio, se deberá generar las garantías de servicio óptimas para el mismo. Cualquier inquietud o requerimiento por parte de los mismos será atendido de manera inmediata, ya sea por medio de la página Web, vía telefonía, personal o ya sea por medio del distribuidor autorizado.

Entre las políticas de Servicio al Cliente y Garantías, se encuentra la devolución inmediata del dinero en caso de que el producto estuviese en mal estado y el obsequio de un producto nuevo y en óptimas condiciones. *Cabe recalcar que esto último solamente sucederá si el contenido no estuviese en las condiciones habituales. Los errores serán evaluados inmediatamente con el fin de remediarlos lo más pronto posible.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Como definición de Publicidad y Promoción, Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, p. 357), explican que existe una mezcla promocional o mezcla de comunicaciones del marketing, misma que está constituida por:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. (Kotler. P & Armstrong. G, 2013)
- **Promoción de Ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. (Kotler. P & Armstrong. G, 2013)

- **Ventas Personales:** Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas u construir relaciones con los clientes. (Kotler. P & Armstrong. G, 2013)
- **Relaciones Publicas:** Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicidad no pagada favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables. (Kotler. P & Armstrong. G, 2013)

A continuación se detalla como ALLPA DRINKS usará estas herramientas con el fin de que se consolide en el mercado meta.

Publicidad

La empresa se apoyará en una empresa externa especializada en publicidad y relaciones públicas con el fin de que estos colaboren de manera sustancial las estrategias que el departamento de marketing quiera manejar en un momento.

La publicidad en cuanto a bebidas alcohólicas se encuentra limitada por lo que se deben conocer las siguientes disposiciones generales del “Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados”:

“Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados” (Acuerdo No. 00000040):

DE LA PUBLICIDAD O PROPAGANDA”

Capítulo I – Disposiciones Comunes

Art.11- inciso “g”: “En materia de publicidad de alimentos procesados se prohíbe asociar, directa o indirectamente, el consumo de alimentos procesados con el consumo de bebidas alcohólicas”. (Control Sanitario del Ecuador, 2014).

Capítulo III – Bebidas Alcohólicas

“Art.24- En la publicidad de bebidas alcohólicas, por ningún motivo se vinculara a la salud, al éxito deportivo o a la imagen de la mujer como símbolo sexual. La autoridad sanitaria nacional vigilará y controlará el cumplimiento de esta disposición.” (Control Sanitario del Ecuador, 2014).

“Art.25- La publicidad de la las bebidas alcohólicas debe llevar la advertencia sobre su carácter nocivo para la salud.” (Control Sanitario del Ecuador, 2014).

“Art.26- En las bebidas alcohólicas se prohíbe que:

- Se promueva un consumo excesivo
- Asocie el consumo del producto a través de sorteos, concursos o coleccionables.
- Se utilice a deportistas reconocidos o a otras personas con el fin de promocionar equipos, vestuarios o implementos deportivos u otros objetos.
- Asocie el consumo con celebraciones cívicas, religiosas o tradicionales.

- Atribuya al producto propiedades sedantes, estimulantes o desinhibidoras”

(Control Sanitario del Ecuador, 2014).

Art.27- Toda publicidad de bebidas alcohólicas debe incluir la frase: “Advertencia. El consumo excesivo del alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Venta prohibida a menores de 18 años.” (Control Sanitario Ecuador, 2014)

Sin embargo, fuera de las restricciones que impone el gobierno ecuatoriano, se pueden generar varias formas de publicidad, como: Degustaciones, Ferias, Auspicios, Banners y barras cocteleras en Discotecas, Bares, Fiestas o eventos privados, así como propaganda en medios sociales (lo permitido por las mismas), entre otras opciones creativas.

Medios Publicitarios

Al ser ALLPA un producto de consumo masivo pero con restricciones a nivel publicitario, las vías que se optaran serán medios BTL como la, Puntos de venta y Patrocinio; en cuanto a medios ATL será el Internet (Redes Sociales)

- **Publicidad Online** se utilizara la plataforma Twitter y Facebook, mismas que se encuentran en auge. Sin embargo en Facebook, la publicidad está limitada ya que por políticas de la plataforma no permite que los usuarios puedan dar “seguir” a empresas que promocionen estupefacientes.
- **Patrocinio**, se dará promociones especiales a bares y discotecas a cambio de tener espacios publicitarios dentro del lugar, para generar degustaciones.

- **Internet**, se mostrara todo relacionado a la empresa y el producto mediante su página principal.

En la figuras 34 y 35 se muestra los ejemplos de “banners” y “wallpapers” que se utilizaran para los diferentes medios.



Figura No 34. BANNER ALLPA GOLD – ARAZÁ



Figura No 35. BANNER ALLPA BLACK – WILD BERRIES

Eventos

Los eventos tendrán como objetivo la promoción del producto mediante eventos culturales donde se promueva no solo la compra del producto sino también la identidad que este comparte con Ecuador.

Por otro lado el evento de inauguración de ALLPA será en Love Music Gallery, discoteca que no solo está en auge sino que también tiene un gran prestigio y mantiene un target similar al segmento de mercado al que se quiere dirigir el producto. El costo del alquiler del local, será de \$4360 e incluirá la contratación de comida, mesas, sillas y demás útiles para la realización del evento.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas estará maneja por el Gerente de Marketing y Ventas, que deberá generar las promociones necesarias con el fin de motivar al cliente a la compra y crear conciencia de la existencia del producto y crear fidelidad en los clientes ya existentes.

Por otro lado la estrategia inicial de promoción se basa en 5 puntos donde se han destinado diferentes cantidades de capital para su realización. Ver Tabla 32.

- **Propaganda y Promoción Varios:** Promociones para distribuidores y clientes finales así como la compra o la producción de material promocional.
- **Evento de Inauguración y otros:** Eventos que promocionan el producto
- **Auto-Consumo Promoción y Auspicios:** Destinado los productos que se entregan a cambio de un beneficio para la empresa.
- **Página Web:** Permite al consumidor conocer sobre la empresa, los productos que ofrece, sus promociones y en caso de alguna solicitud, le permite contactarse con la empresa.
- **Redes Sociales:** Permite al consumidor conocer sobre la empresa, los productos que ofrece, sus promociones y en caso de alguna solicitud, le permite contactarse con la empresa.

Tabla No 32. Presupuesto en Propaganda y Promoción.

Propaganda y Promoción			Ventas				
Item	Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			\$ 713,700.00	\$ 832,572.00	\$ 915,829.20	\$ 1,044,639.36	\$ 1,149,103.29
1	Propaganda y Promoción Varios	0.3%	\$ 2,141.10	\$ 2,497.72	\$ 2,747.49	\$ 3,133.92	\$ 3,447.31
2	Evento de Ignaguración y otros	0.3%	\$ 4,360.00	\$ 2,497.72	\$ 2,747.49	\$ 3,133.92	\$ 3,447.31
3	Auto Consumo - Promoción y Auspicios	0.1%	\$ 713.70	\$ 832.57	\$ 915.83	\$ 1,044.64	\$ 1,149.10
4	Pagina Web		\$ 600.00	\$ 623.82	\$ 648.59	\$ 674.33	\$ 701.11
5	Redes Sociales		\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Total Propaganda y Promoción			\$ 7,864.80	\$ 6,501.82	\$ 7,109.39	\$ 8,036.81	\$ 8,794.83

Supuestos:	Año 2015
Los costos por Mantenimiento de Pagina Web aumentaran en proporción con la Tasa de Inflación Promedio Anual	3.97%

Ventas Personales

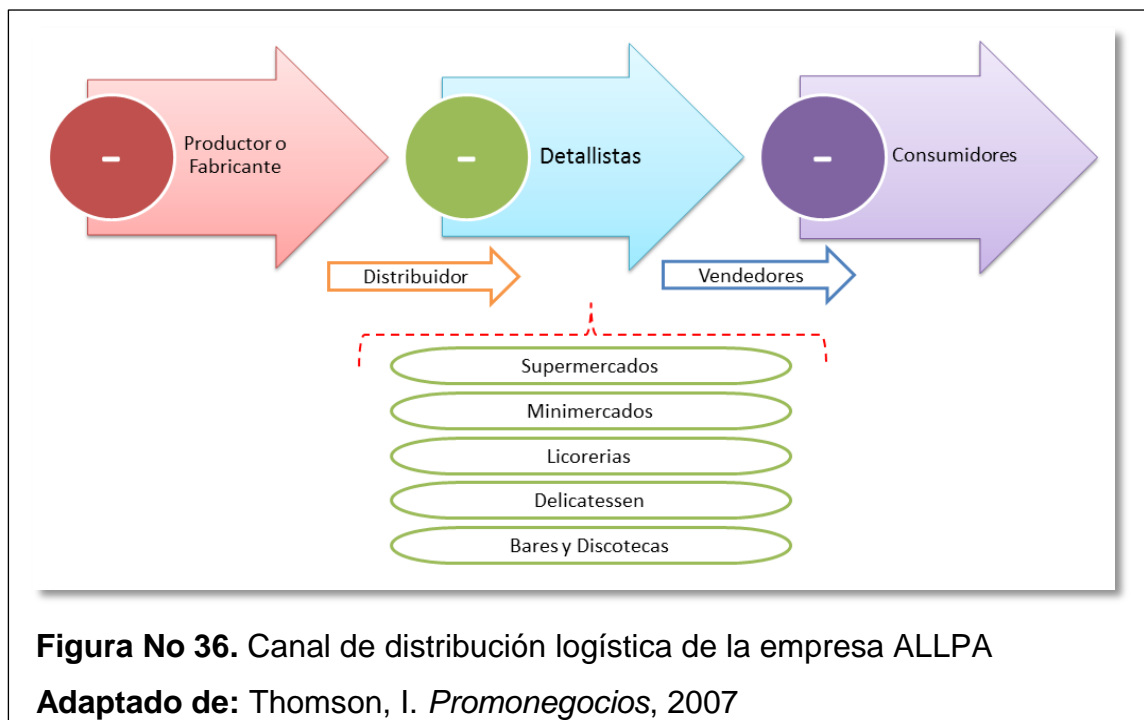
Las ventas personales serán generadas por la fuerza de ventas de ALLPA, cuyo objetivo será promover estrechas relaciones con los clientes así como ampliar la gama de distribuidores para consumo final. Los mismos asistirán a eventos que genere la empresa con el fin de promover la marca.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas serán gestionadas por el departamento de marketing, mismo que se apoyará en la empresa de publicidad y relaciones públicas para la realización de determinado evento, campaña promocional o bien en temas relacionados con el mantenimiento de la página web y manejo de redes sociales y otros medios. La tabla No.32 muestra con detalle el supuesto de gastos en cuanto a publicidad se refiere.

4.7 PLAZA - DISTRIBUCIÓN

Para ALLPA DINKS la cadena de distribución y logística se presentara en el canal del “Detallista” (corto e indirecto) presentado en la figura 36.



En cuanto a los principales detallistas se encuentran:

- Supermercados y Licorerías tanto físicas como Online que califican como mayoristas de productos.
- Restaurantes, Bares y Discotecas, lugares que a más de distribuir el producto pueden ser manejados como canales de promoción.
- Mini-mercados
- Delicatessen

Objetivos y Actividades de Trade Marketing

Objetivos.

- Prospección de clientes
- Colaborar con la oferta de producto
- Incrementar ventas y rentabilidad
- Optimizar y realzar los espacios de exhibición.

Actividades.

- Aprovechar los acuerdos que ha logrado la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), con las diferentes cadenas de supermercados y tiendas del país, para tener un espacio adecuado para el producto nacional. (El comercio, 2015)
- Promover el producto mediante stands y promociones dentro de ferias gastronómicas, eventos privados, y los diferentes restaurantes, bares y discotecas con las cuales se logre tener una relación comercial.
- Realizar actividades de “merchandising”, dentro de los puntos de venta.
- Mediante material publicitario, colaborar con las actividades de promoción; mejorando de esta manera la experiencia de compra del cliente y el trabajo que existe para conseguir estar en la mente del mismo y conseguir su fidelidad.

Política de servicio al distribuidor y garantías

En cuanto a las políticas de servicio con los distribuidores, se maneja un esquema que se ira acoplado a las necesidades de los mismos. Es decir, el tiempo de entrega no será periódico, sino que se lo maneja según la necesidad del mismo. Por otro lado en la política se incluirá un contrato donde determine al distribuidor como autorizado, lo cual le otorgara beneficios de descuentos sobre producto específicamente.

Si bien la proyección de ventas no contempla los beneficios al distribuidor debido a que no se tiene un estimado de compra por potencial distribuidor; se otorgará descuentos desde un 5% a cantidades que vayan desde 5 cajas a 10 cajas de producto. El 10% a cantidades que vayan desde 11 cajas a 25 cajas de producto. Y un 15% de descuento a pedidos mayores a 26 cajas de producto. Por otro lado para auto consumo de nuestros distribuidores, se les obsequiara una botella de cada presentación de manera trimestral.

Por otro lado las garantías que se le ofrecerá al distribuidor serán las mismas que hacia el cliente final, en cuanto a producto defectuoso.

V DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

En el presente capítulo, se detallará el estado actual de desarrollo y las actividades pendientes que tiene la empresa, para poner en marcha el negocio, así como las dificultades en cada una de las actividades, los costos de desarrollo del producto y los temas relacionados a propiedad intelectual.

5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES

Debido a la falta de maquinaria adecuada para el correcto desarrollo del producto, este se ha venido desarrollando de manera artesanal, con la colaboración de Daniel Arteaga, Ingeniero químico con mención en alimentos y profesor de la Universidad De Las Américas. Es por ello que el producto se encuentra en una fase prototipo. Sin embargo en cuanto a desarrollo de la empresa no existe ningún avance en su conformación. El presente plan de negocios conforma todo el análisis que el proyecto necesita para su puesta en marcha.

En cuanto a los pasos a tomar antes de que los productos estén listos para salir a la venta se debe realizar los pasos descritos en el diagrama que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No 33. Diagrama de Plan de Acción empresa ALLPA DRINKS

Diagrama - Plan de Acción Diseño y Planes de Negocio																		
Acción	Responsables	Plazo	Fechas Tope	Año 2015-2016	Tiempo (Meses y semanas)													
					Año 2017												Año 2018	
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Desarrollo negocios Negocio	Fundador	Un Año	Año 2015-2016															
Desarrollo del Producto Prototipo	Fundador	Un Año	Año 2015-2016															
Financiamiento del Proyecto	Fundador y Socios	Un Año y Meses	15 Abril - 2017															
Constitucion de la empresa	Fundador y Socios	1 Semana	25 Abril - 2017															
Ejecucion Inversiones y Montaje Maquinaria y Planta de Produccion	Fundador y Socios	3 Meses - 2 Semanas	10 Agosto - 2017															
Contratacion Gerente de Produccion y personal de planta	Fundador y Socios	1 Mes	25 Julio - 2017															
Contratacion Gerente Financiero y Gerente de Marketing y Ventas	Fundador y Socios	1 Mes	25 Agosto - 2017															
Desarrollo de Productos y Pruebas con el cliente potencial	Gerente de Produccion, expertos laboratorio, y Gerente de Marketing y ventas	2 Meses 2 Semanas	10 Octubre - 2017															
Tramites de Petentes y certificaciones	Gerente General	2 Meses	15 Noviembre 2017															
Preparación Campaña de Lanzamiento	Gerente de Marketing, Gerente General	1 Mes 1 Semana	5 de Dic al 24 Dic															
Inicio de Operaciones	Toda la estructura organizacional	2 Semanas	15 Enero - 2018															

5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Durante la implementación de proyecto del presente plan de negocios puede existir una dificultad muy importante, que es el reclutamiento o captación del capital requerido para la implementación de este proyecto. (439922.92 USD) capital calculado en el capítulo 10 “PLAN FINANCIERO”.

Por otro lado existen riesgos de inexperiencia en la producción de bebidas alcohólicas, inexperiencia en el manejo de la tecnología, toma de decisiones tardía, problemas de confiabilidad con proveedores, bajo rendimiento de personal, cambios en las prioridades proyectadas, recortes presupuestarios, supuestos no válidos, accidentes operativos, desastres climáticos, trabas para obtener certificados y licencias ,y las dos más importantes resistencia de los clientes al cambio y el riesgo del capital en caso de que la empresa no funcione según lo proyectado.

5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS

Conforme al desarrollo y el análisis que se de en los primeros meses de operaciones, los productos podrán sufrir mejoras con el fin de que estos no tengan críticas por parte de los consumidores, ya sea en su presentación o contenido.

Por otro lado se espera que a partir del cuarto año la empresa pueda empezar a trabajar en el diseño comercial y financiero para el lanzamiento de nuevos productos, que se puedan desarrollar finalizado el quinto año. Esta nueva línea de productos tendrían el mismo enfoque de los primeros, ofertando únicamente nuevas presentaciones y sabores; con lo cual se estaría satisfaciendo los gustos de aquellas personas que en la encuesta realizada supieron decir que estarían dispuestos a probar otros sabores aparte de los que ya se pretende sacar al mercado.

5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYETADOS

Los costos incurridos durante el proceso de desarrollo del proyecto, que se encuentran programados son los que se pueden observar en la tabla a continuación. Esta tabla no consta de las inversiones en maquinaria, terreno, edificios, muebles, equipo tecnológico y vehículos que se deberán realizar durante la implementación del proyecto. Para ver las inversiones incurridas durante la implementación del proyecto, ver el capítulo 10 PLAN FINANCIERO (Inversión Inicial)

Tabla No. 34 Intangibles – Constitución de la Compañía

Intangibles - Constitución de la compañía		
Ítem	Descripción	Costo Total
1	Estudios de mercado	\$ 150.00
2	Abogados	\$ 761.00
3	Constitución de Capital	\$ 700.00
4	Gastos administrativos	\$ 1 375.00
5	Análisis Bromatológico y Desarrollo Productos Prototipo	\$ 600.00
6	Permiso de Bomberos (LUAE)	\$ 1 300.00
7	Certificado de Registro Sanitario	\$ 1 500.00
8	Sello de Calidad INEN	\$ 450.00
9	Certificados IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)	\$ 1 512.00
SOLICITUDES		
9.1	Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas	\$ 208.00
9.2	Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas de Productos (*2)	\$ 816.00
9.3	Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre	\$ 208.00
9.4	Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Lema	\$ 208.00

CERTIFICADOS		
	Certificado de autorización de Denominación de Origen	
9.5	Ecuatoriana	\$ 32.00
	Otorgamiento de autorización de uso y explotación de	
9.6	Denominación de Origen	\$ 40.00
Total Intangibles		\$ 8 348.00

5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL (PATENTES, LICENCIAS)

Patentes

Según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual "IEPI", (s.f), "Una **patente** es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por el estado a un inventor o a su cesionario, por un período de 20 años a cambio de la divulgación de una invención. Las patentes son de producto o de procedimiento. Las patentes solucionan un problema existente."

En vista que el desarrollo de este una bebida alcohólica no es una invención que solucione un problema existente, no es posible generar o solicitar una patente.

Licencias y certificaciones

En cuanto a licencias y certificaciones, el IEPI protege el desarrollo de productos por medio del registro de Marca, Productos, Nombre de la Empresa y lema de la misma.

Por otro lado existen licencias que ALLPA DRINKS deberá sacar para el correcto funcionamiento de la empresa, como son:

- Certificado del Permiso de Bomberos u Licencia Metropolitana (LUAE)
- Certificado de Registro Sanitario

- Sello de calidad INEN
- Certificaciones IEPI (Denominación de Origen Ecuatoriana y autorización de uso y explotación de Denominación de Origen)

VI PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se detallarán las estrategias de operaciones, los procesos y características, así como los flujogramas de actividades y las regulaciones a considerar en el proceso de producción.

6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El proceso de producción de la nueva bebida alcohólica espirituosa con base en las frutas tradicionales y exóticas del Ecuador, "ALLPA", deberá cumplir con las regulaciones legales, así como técnicas de producción y normativas de calidad que permitan entregar un producto de alta calidad al cliente.

ALLPA DRINKS para su proceso de producción ha diseñado un plan en el cual la elaboración de sus bebidas, serán llevadas a cabo en su planta de producción ubicada en el sector de la Cerámica-Tumbaco, en la Avenida Interoceánica frente a calle La Cerámica, dentro de uno de los terrenos de la finca Rumihuaico. Las oficinas de la empresa serán construidas en el mismo sitio con el fin de tener concentradas las actividades y tener un eficiente proceso de comercialización y logística. Sin embargo debido a que se espera que el montaje de la planta de producción y oficinas conlleve un plazo aproximado entre 3 a 4 meses; se optaría por empezar las operaciones dentro de una pequeña edificación existente en el mismo terreno. Esta estrategia no solo permitirá ahorrar tiempo para la correcta organización de la planta de producción sino que también le proveerá de tiempo a la empresa para gestionar los primeros pasos de los planes de marketing en cuanto a posicionamiento de producto, distribución y generación de puntos de venta, lo cual generaría un plan de prueba.

Características Técnicas y Funcionales del producto.

Tabla No. 35 Características técnicas y funcionales del producto

Características Técnicas y Funcionales		
Características Técnicas		Características Funcionales
Nombre del Producto	ALLPA	ALLPA una bebida única, con sabores tradicionales y exóticos del Ecuador
Slogan	<i>ALLPA drinks from center of the World and the majestic Condor</i>	
Envase	Forma: Fantasía	
		Capacidad: 750ml
	Boca: GCNI	Cónica inversa con dosificador
	Altura: 314mm	
	Diámetro: 94mm	
		Peso: 750gr
Certificaciones	Normas de calidad INEN	NTE INEN: 1837 y verificado 369 y 362
		Reglamento Técnico Ecuatoriano para bebidas Alcohólicas
	Registro Sanitario	Número de Registro
Ingredientes ALLPA BLACK	Frutos Rojos y del Bosque, agua, azúcar, aroma de moras silvestres, ácido cítrico, citrato de sodio, levadura seca activa, colorante, aromatizador, especias y cereales.	
Calorías ALLPA BLACK	86 Cal por 1.5 onzas	
Grado Alcohólico	Gay Lussac 25°GL	
Ingredientes ALLPA GOLD	Arazá, agua, azúcar, aroma de moras silvestres, , ácido cítrico, citrato de sodio, levadura seca activa, colorante, aromatizador, especias y cereales.	
Calorías ALLPA BLACK	86 Cal por 1.5 onzas	
Grado Alcohólico	Gay Lussac 25°GL	
Contraindicaciones del Producto		
<p>“Advertencia. El consumo excesivo del alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Venta prohibida a menores de 18 años.” (Control Sanitario Ecuador, 2014)</p>		

Componentes fabricados por la empresa

Los componentes que serán fabricados u elaborados por la empresa ALLPA DRINKS, serán los resultados de la transformación de la materia prima, mediante los métodos que ha creado para la fabricación de sus productos y así como la purificación del agua y el envasado del producto final.

Componentes adquiridos por la empresa

Materia Prima

Agua Purificada

La empresa ALLPA DRINKS se encargara de la purificación de agua, por medio de los sistemas de purificación.

Fruta

En cuanto a la fruta, ALLPA DRINKS a optado por dos proveedores, la empresa “Provefru Group” y al Instituto Nacional Autonomo de Investigaciones Agropecuarias. Para conocer el costo de la fruta por proveedor. Ver Tabla 36 y 37.

Tabla No. 36 Detalle de productos adquiridos de la empresa “Provefru Group”



DETALLE DEL PRODUCTO		UNID	PRECIO POR MAYOR
MORA NEGRA CASTILLA		KG	\$ 2.58
MORTIÑO (ARANDANO O MORA AZUL)		KG	\$ 2.55
CEREZA		KG	\$ 3.14
FRESAS		KG	\$ 1.98
FRAMBUESAS		KG	\$ 12.57
ARAZA		KG	\$ 2.18

Tabla No. 37 Detalle de productos adquiridos del “INIAP”

DETALLE DEL PRODUCTO		UNID	PRECIO
JACKFRUIT (PULPA)		KG	\$ 1.50
ARAZA PULPA		KG	\$ 1.95
ZARZAMORA		KG	\$ 2.08
MADROÑOS		KG	\$ 1.66

Adaptado de: INIAP, 2015

En cuanto a la fruta, ambos proveedores al momento de contactarlos para pedir cotizaciones, supieron decir que en caso de tener disponible la fruta la entrega es inmediata (2 días max), mientras que si no esta disponible, demorarian entre 10 a 15 en entregarla. La empresa ademas debera tomar en cuenta la estacionalidad de cada una de la fruta para solicitarla con tiempo.

Para recibir estos precios al por mayor las cantidades minimas empiezan desde los 20 KG.

Cereales y Especias

En cuanto a cereales se han elegido dos empresas igualmente. Por un lado se encuentra la empresa “ECUNE” productora y distribuidora de Granos, Especies y Frutos secos, y a la empresa “Hacienda Ariana”, empresa que maneja ganado de carne, de leche y es productora de papas. Ver Tabla 38 y 39.

Tabla No. 38 Detalle de productos adquiridas del “ECUNE”



EMPRESA ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.

DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Clavo de Olor Dulce	110 Lb	\$ 59.86
Canela	55 Lb	\$ 33.66
Cereales (Maíz y Trigo)	Kg	\$ 1.50

Adaptado de: Ecune, 2015

Tabla No. 39 Detalle de productos adquiridos de “Hacienda Ariana”

Hacienda Ariana		
DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Papa	Kg	\$ 0.39

Para este tipo de productos la entrega es inmediata. Y las cantidades minimas de compra son las que se pueden observar en las tablas 38 y 39 respectivamente.

Químicos

En la producción de bebidas alcohólicas es necesaria la utilización de químicos para que estas sean aptas para el consumo humano. En este caso se eligieron 2 proveedores. “SOLVESA” (empresa fabricante y distribuidora de químicos) y Levapan (empresa productora de Levadura). Ver tabla 40 y 41

Tabla No. 40 Detalle de productos adquiridos de la empresa “SOLVESA”



DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Ácido Cítrico	25Kg	\$ 1.18
Antioxidante BTH Good	25Kg	\$ 6.80
Citrato de Sodio	25Kg	\$ 1.10
Colorantes	Kg / Lt	\$ 15.00
Esencias y Fragancias	Kg / Lt	\$ 22.00

Adaptado de: SOLVESA, (s.f)

Según la disponibilidad de producto, la empresa SOLVESA entregaría estos productos de 2 a 3 días laborables. Las cantidades mínimas de pedido son las que se muestran en la Tabla No. 40.

Tabla No. 41 Detalle de productos adquiridos de la empresa “Levapan”

DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Levadura Seca Activa	Kg	\$ 0.25


El proveedor “Levapan” tiene total disponibilidad este de producto durante el año, el tiempo de envío de este producto es inmediato y las cantidades mínimas de compra son de 250 gramos.

Azúcares y Alcohol Etílico

En el caso de la adquisición de alcohol etílico y azúcar se eligió al grupo de “Azucarera Valdez” que engloba las tres empresas entre las cuales se encuentra “Azúcar Valdez” y “Condana S.A”, ambas empresa están ubicadas en la provincia del Guayas, por lo que el tiempo de envío de sus productos es de 3 a 5 días laborables. Ver tabla 42 y 43

Tabla No. 42 Detalle de productos adquiridos de la empresa “Azucar Valdez”

DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Azúcar	Kg	\$ 1.00

Tabla No. 43 Detalle de productos adquiridos de la empresa “CONDANA S.A”


DETALLE DEL PRODUCTO	UNID	PRECIO
Alcohol Etílico Rectificado Extra neutro de 96° GL	Lt	\$ 1.14

Envases

Se otorgara a prestamo el diseño de la botella propia de los productos ALLPA DRINKS a la empresa I.C.C Internacional, empresa especializada en la produccion en envases de vidrio y con conocimiento en la industriai de licores. El costo por envase será de \$0.96 USD.

Etiquetas

Al igual que los envases, el diseño ya mostrado anteriormente de las etiquetas, serán elaboradas como adhesivos por la empresa ETIFLEX. El costo de cada adhesivo es de \$0.12 USD.

6.2 CICLO DE OPERACIONES**6.2.1 Ruta de Produccion**

En la siguiente sección se detallan los pasos del proceso de elaboración del producto.

Estaciones, procesos y tiempos

Los tiempos y procesos de producción como de envasado, etiquetado y distribución del producto se detalla en la siguiente tabla. Ver tabla 44.

Tabla No. 44 Tiempos de procesos de producción y distribución

TABLA DE TIEMPO DE PROCESOS DE PRODUCCION Y DISTRIBUCIÓN		
Estación	Actividad	Tiempo (Días)
E1	Transporte de materia prima	7
E2	Revisión y Almacenamiento de Materia Prima	1
E3	Extracción de Jarabes, Generación de Puré y Macerado	4
E4	Secado de materia prima seleccionada	2
E5	Destilación e incorporación de ingredientes	8
E6	Añejamiento y Conservación	30
E7	Envasado y Etiquetado	2
E8	Almacenamiento	2
E9	Proceso de distribución	3
Total		59

Transporte de Materia Prima

En primer lugar se encuentra el transporte de materia prima. Esta actividad necesita de gran esfuerzo logístico y una eficiente comunicación entre el proveedor previamente seleccionado y la empresa, ya que sin ello existirían desfases en la producción y contratiempos.

Revisión y almacenamiento de materia prima

La estación 2 y 3 son ciertamente críticas, por lo que pueden existir cuellos de botella. La base del producto se centra en estas actividades por lo que es de suma importancia evitar contratiempos en este proceso, por lo que para prevenir dichas dificultades, el jefe de producción deberá estar al tanto de cada sub-proceso, así como del correcto manejo de maquinaria y manipulación de materia prima, para poder entregar un producto de calidad. Es por esta razón que el encargado de materias primas deberá realizar un control de calidad exhaustivo, con el fin de imponer exigencias a los proveedores.

Extracción de Jarabes, Puré y Macerado

En el caso de frutas, se hará una preselección de las mismas con el fin de generar el proceso de extracción de la pulpa, maceración de la misma y preparación del jarabe:

- *Humectación*
- *Extracción de pulpa*
- *Maceración*
- *Preparación del Jarabe*
- *Filtración*
- *Concentración*

Por otro lado, en el caso de los cereales, se llevara a cabo un proceso de gelatinización y pos destilación:

- *Cocción de cereales para generar un puré*
- *Colocación de enzimas activas “Amilasa” para romper el almidón.*
- *Oxigenación del puré*
- *Maceración*
- *Filtración*
- *Concentración*

Secado

El proceso de secado se llevara a cabo en Cereales y Frutas. En cuanto a Cereales se refiere, este proceso deberá generarse antes de elaborar el puré, debido a que se necesitará crear una harina. Y en el caso de frutas, se destinará un pequeño grupo de frutas y residuos que queden de las mismas (después de llevar a cabo el proceso de extracción de jarabes o pulpa), con el fin de obtener materia que posteriormente se colocaran en los barriles de añejamiento.

Ambos productos serán sometidos a una temperatura de 25° centígrados con el fin de tener un secado preciso, que no cambie las propiedades las propiedades organolépticas de la materia, a excepción de la textura.

Destilación e incorporación ingredientes.

Como consecuencia a los ya mencionados procesos, se procede a la generar una triple destilación de puré de cereales., mediante alambiques. Seguidamente el resultado de dicha destilación se mezclara con el alcohol etílico de caña de azúcar, el jarabe de la fruta ya concentrado y macerado, los diferentes ingredientes químicos, especias, esencias, fragancias, y agua, mediante una mezcladora.

En este punto, ya se obtendrá un producto semi terminado que podrá ser llevado a los tanques de almacenamiento, para que posteriormente sea distribuido en las barricas de madera para su añejamiento y conservación.

Añejamiento y conservación

Para esta estación, se colocara la fruta deshidratada y las demás especias dentro de las barricas de madera con el fin de que aporten sabor, aroma y textura a la bebida.

Envasado y Etiquetado

Después de 30 días de añejamiento y conservación, el licor pasará al proceso de envasado, que será automatizado por la maquina embotelladora. Posteriormente las botellas serán debidamente etiquetadas según el diseño de la botella que ha determinado ALLPA DRINKS y las normativas de calidad impuestas por la ley ecuatoriana.

Almacenamiento

El almacenamiento del producto se lo realizará en cajas de cartón de 320mm de alto y 600mm de largo; diseño que les permite tener una capacidad para de 12 botellas de 750ml, cuyas dimensiones son de 314mm de alto y 94mm de diámetro, y peso de 750gr.

Distribución y Transporte

Posterior al almacenamiento del producto, se procederá a generar las cartas de pedido, y ordenes de despacho, para que finalmente la empresa de distribución logística recoja el producto de las bodegas de la empresa y lo distribuya como le sea especificado.

6.2.2 Flujograma de Procesos

En el Anexo 8 se detalla el enfoque basado en procesos que tiene la empresa ALLPA DRINKS.

Ver Anexo 8. Flujograma de Procesos

6.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Maquinaria y Equipos

Para el proceso de elaboración de las bebidas alcohólicas ALLPA se deberá contar con la maquinaria presentada en las tablas a continuación, que cuentan con el costo unitario de cada una y las cantidades por equipo. Ver tabla 45 y 46

Tabla No. 45 Maquinaria y Equipo de producción

Maquinaria y Equipo de producción				
Ítem	Descripción	Cant	Costo unitario	Costo Total
1	Batch Still Details	1	\$ 51,680.00	\$ 51,680.00
	18" Stainless and Glass Manway	1		
	Stainless Steel Shell and Tube Condenser	1		
	Stainless Helmet w/ Support Tabs for Packing	1		
	Stainless Legs w/ Adjustable Swivel Feet	4		
	Stainless Top Cap w/ Vapor Outlet	1		
	Stainless Dished Head Steam Jacket	1		

	Stainless Dished Top Head	1		
	Stainless Steel Hydrometer/Parrot Cup	1		
	Stainless Steel Ring Flange Column Connections	1		
	Pot Drain w/ Valve	1		
	Necessary Safety devices, gauges, and nozzles	1		
	Requires a Boiler to Operate	1		
2	Mirror Finish On All	1	\$ 10,950.00	\$ 10,950.00
3	Explosion Proof Agitator	1	\$ 6,430.00	\$ 6,430.00
	Agitator and Mounting Nozzle			
4	Mash Cooker	1	\$ 31,060.00	\$ 31,060.00
	All Stainless steel, dished heads top and bottom (except 15 gal.) 15 gal. Requires hot plate, others require steam boiler Top manway (15 gal. Is open top) Internal coils for cooling Drain with valve. top mount Agitator (no agitator on 15 gal.)			
5	3HP Electric Pump Single or 3-Phase	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
	Stainless steel with TEFC motor, 10' intake and 20' delivery EPDM hoses with 2" camlocks couplings 208/240 volt, on/off fwd/rev.			

6	Economy Fermentation Vessels	1	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00
	Drain with valve and camlock connector, open top. With Cooling Jacket			
7	Stainless Receiving Tanks	1	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00
	All Stainless steel, top manway, w/ 1-1/2" or 2" NPT Drain and Valve			
8	Reflux Onion	1	\$ 5,280.00	\$ 5,280.00
	Includes necessary gaskets, flanges, and hardware			
9	Gin Basket	1	\$ 6,470.00	\$ 6,470.00
	Includes bypass and necessary valving and piping, all stainless steel			
10	Package Boiler -Electric, propane or natural gas driven	1	\$ 5,105.00	\$ 5,105.00
	Min. boiler sizing 12500Lt			
11	Purification Water System	1	\$ 4,000.00	\$ 4 000.00
12	Sist. Gen. elec. F.G Wilson	1	\$ 3,800.00	\$ 3 800.00
13	Etiquetadora	1	\$ 5,760.00	\$ 5 760.00
14	Líneas de Envasado	1	\$ 7,895.00	\$ 7 895.00
15	Tanques de almacenamiento y Cisternas	4	\$ 2,250.00	\$ 9 000.00
16	Barricas de Madera (50gl)	20	\$ 250.00	\$ 5 000.00
17	Frigorífico	1	\$ 4,999.00	\$ 4 999.00
18	Balanza de precisión	1	\$ 960.96	\$ 960.96
19	Balanza de Plataforma	1	\$ 2,742.00	\$ 2 742.00
20	Equipo tecnológico (Computadores y Servidores)	1	\$ 2,500.00	\$ 2 500.00
Total Maquinaria y Equipo de producción				\$ 178 191.96

Adaptado de: Vendome Coopers, (s.f)

Tabla No. 46 Suministros de Planta de Producción

Suministros de Planta de Producción				
Ítem	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total Anual
1	Mostimetro	4	\$ 40.72	\$ 162.88
2	Alcoholímetro	4	\$ 43.47	\$ 173.88
3	Envases Químicos	10	\$ 20.00	\$ 200.00
4	Instrumentos de Laboratorio	1	\$ 200.00	\$ 200.00
5	Extintor de Espuma - 2.5 Galones	2	\$ 211.13	\$ 422.26
6	Extintor de Químico Seco - 5 Libras	3	\$ 33.79	\$ 101.37
7	Extintor Automáticos PQS 30 Libras	4	\$ 212.80	\$ 851.20
8	Guante Harpon 16830 (Pauwtes de 12)	10	\$ 6.54	\$ 65.40
9	Mascarilla Advantage (Paquetes de 20)	24	\$ 8.15	\$ 195.60
10	Uniformes Mamelucos MICROMAX	12	\$ 65.00	\$ 780.00
11	Instrumento de Componentes Tóxicos y Gases	2	\$ 50.00	\$ 100.00
12	Botas PVC MA	4	\$ 96.00	\$ 384.00
13	CROYDON (Cajas de 6)	4	\$ 96.00	\$ 384.00
	Redecillas (Paq. 50 unid)	120	\$ 13.50	\$ 1,620.00
Total Suministros de Planta de Producción				\$5,256.59

Capacidad de la maquinaria en planta

Tabla No. 47 Capacidad de la maquinaria en planta

Capacidad Planta de Producción					
Maquinaria	Cap. de la maquina	Cap. a Utilidad Max 5to Año	Cap. a Utilizar (%)	Cap. no Utilizada	Cap. no utilizado (%)
Sistema de Destilación Continua	125000 (Lt)	82483 (Lt)	66.0%	42517	34.0%
Etiquetadora	500 (botellas diarias)	298 Botellas diarias	59.6%	202	40.4%
Líneas de Envasado	500 (botellas diarias)	298 Botellas diarias	59.6%	202	40.4%
4 Tanques de almacenamiento y Cisternas	8000 (Lt)	6812 (Lt)	85%	1188	15%
Frigorífico	3000 (lb)	2600 (lb)	87%	400	13%

Presupuesto para la adquisición de repuestos y servicio técnico.

La tabla a continuación muestra una proyección presupuestal de Mantenimiento de la Maquinaria y Equipo. Ver Tabla 48.

Tabla No. 48 Presupuesto de mantenimiento de maquinaria y equipo

Mantenimiento de Maquinaria y Equipo										
Item	Descripción	Valor Inversión	%	Costo Anual	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Mantenimiento	\$ 178 191.96	2%	\$ 3,563.84	\$ 296.99	\$ 3,563.84	\$ 3,705.32	\$ 3,852.42	\$ 4,005.37	\$ 4,164.38
2	Combustibles			\$ 1,200.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,247.64	\$ 1,297.17	\$ 1,348.67	\$ 1,402.21
Total Mantenimiento de Maquinaria y Equipo				\$ 4,763.84	\$ 396.99	\$4,763.84	\$4,952.96	\$5,149.60	\$5,354.04	\$5,566.59

Supuestos:	
Los costos por Mantenimiento aumentaran en proporcion con la Tasa de Inflacion Promedio Anual	3.97%

6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

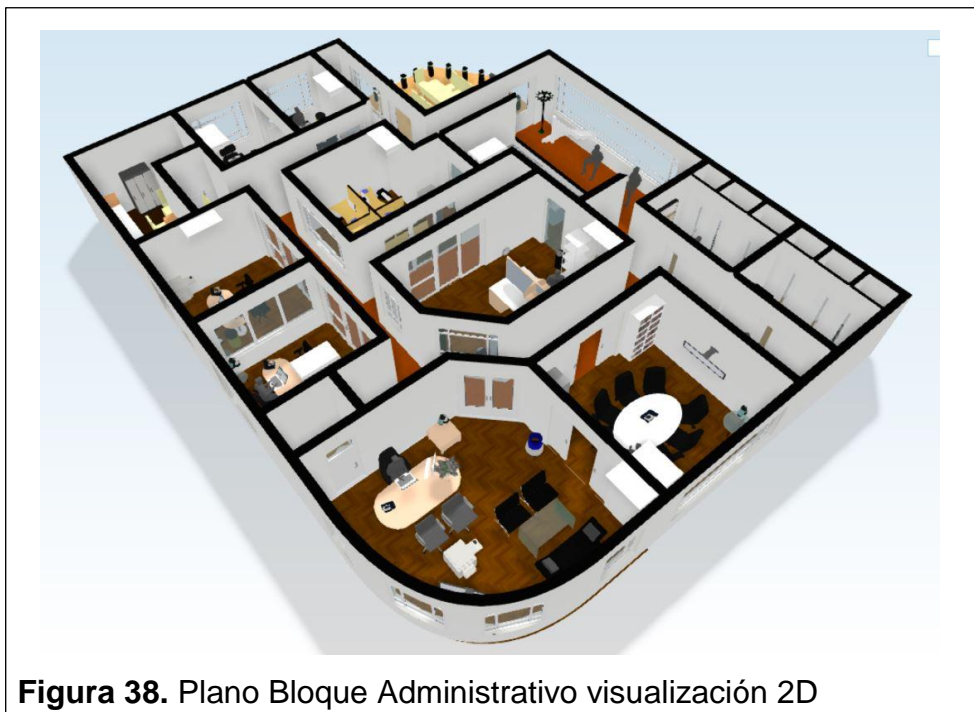
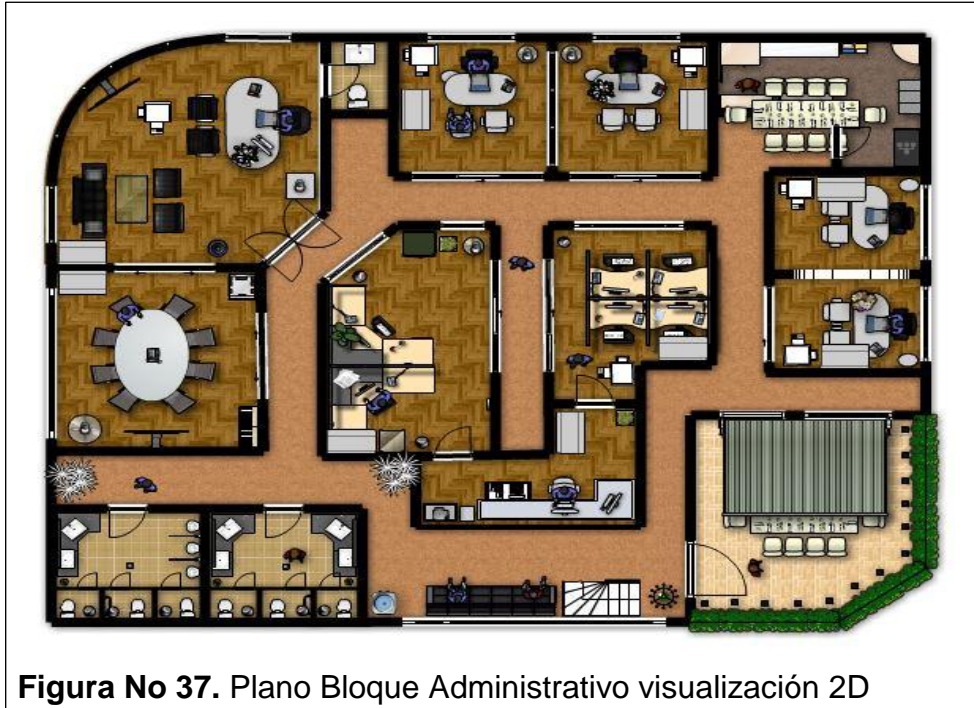
Como se mencionó anteriormente en el párrafo 2 del literal 6.1 del presente capítulo, montaje de la planta de producción y oficinas se estima que conlleve un plazo aproximado entre 3 a 4 meses, por cual se optaría por empezar las operaciones dentro de una pequeña edificación existente en terreno de la finca “Rumihuaico”.

Plano y disposición de las oficinas administrativas

Las oficinas administrativas de ALLPA DRINKS estarán ubicadas y construidas en el mismo lugar donde será construida la planta de producción, con el fin de tener concentradas las actividades y tener un eficiente proceso de comercialización y logística

Por otro lado el bloque administrativo contara con un espacio físico de 200 m², al final de su construcción. Y está proyectado para las posibles expansiones de personal administrativo durante los primeros cinco años de operaciones.

Las figuras mostradas a continuación muestran los planos en 2D y 3D del bloque administrativo. Ver figuras 37 y 38.



Plano y disposición de la planta de producción y bodegas de almacenamiento.

En cuanto al “Bloque de producción” o planta, esta contara con un espacio físico de 300 m², la cual contara con divisiones por sección y pasos a seguir durante el proceso productivo.

Como se puede observar en las figuras mostradas a continuación, el proceso en la Planta de Producción inicia en la recepción de materia prima que será colocada en el “Almacenamiento Seco” o “Almacenamiento Frio” según las necesidades del producto. Como segundo y tercer paso, la materia prima que necesite ser lavada y secada, pasara por la sección de “Lavado y Secado”. Consecuentemente la materia prima pasara por las secciones de “Fermentación y Destilado”, “Filtros”, “Maceración”, según el destino que tenga bajo los parámetros de fabricación. Inmediatamente, después de pasar por las tres secciones mencionadas anteriormente, el producto semi terminado pasara a los tanques recolectores y posteriormente al área de “Mixers y Añejamiento”. Finalmente el producto será envasado en la “Zona de Envasado”, para que en seguida sea colocado en la “Zona de Almacenamiento de Producto Final”, zona en la que a su vez se realizara el despacho del producto.

Las figuras mostradas a continuación muestran los planos en 2D y 3D del Bloque de Producción. Ver figuras 39 y 40.



Figura No 39. Plano Bloque de Producción, visualización 2D



Figura No 40. Plano Bloque de Producción, visualización 3D

6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Establecer un lugar para la manufactura de los productos, escogiendo el sitio físico donde iría la planta, el tamaño que debería tener previendo espacio para bodegas y oficinas, la maquinaria necesaria para la producción y el número de empleados a contratar.

Al escoger el sitio donde montar la planta, se debe tener en cuenta la localización de los principales clientes de la compañía, mayoristas, minorista y proveedores. Adicionalmente se deben analizar temas como regulaciones gubernamentales, accesibilidad y disponibilidad de mano de obra. Se deben sopesar ventajas y desventajas del lugar escogido.

Si se planea incrementar la producción en años posteriores, se debe tener en cuenta también el espacio físico, la maquinaria y el equipo que será necesario para dicho crecimiento.

El proyecto de la empresa contaría ya con un terreno para la construcción de “Bloque Administrativo” y su “Bloque de Producción”. Este terreno se encuentra ubicado en el sector del Valle de Tumbaco, ubicado a las afueras de Quito, en la vía Interoceánica frente a la calle la cerámica, dentro de la finca Rumihuaico. Se ha elegido este terreno debido a dos temas principales; en primer lugar el terreno es obtenido como parte de la sociedad de la empresa, siendo esta parte de la inversión del socio adjunto. Por otra parte esta ubicación es parte de la estrategia logística y de costos de la empresa, pues su localización geográfica, es centralizada y le permitirá a la empresa reducir en general los costos logísticos de distribución. Así como también es cercano a los principales clientes de la compañía como de sus proveedores.

El terreno cuenta con 600 metros cuadrados de los cuales se pretende utilizar 300m² para el Bloque de Producción y 200m² para el Bloque Administrativo será construido a medida que va creciendo la empresa. Este diseño podrá albergar a las 9 personas del área administrativa y ventas con la que iniciara

las operaciones la empresa, sumado a las 4 personas que conformaran el área de producción en el primer año de operaciones de la empresa.

En las figuras 37, 38, 39 y 40 presentadas anteriormente en la del literal 6.4 “INSTALACIONES Y MEJORAS”, se pueden apreciar los planos en 2D y 3D de los bloques, administrativo y producción respectivamente.

Ubicación geográfica del terreno

Como se puede observar en la figura 41, la ubicación de las instalaciones de la empresa ALLPA DRINKS se situaría en un punto estratégico de la ciudad. Ver figura 41.

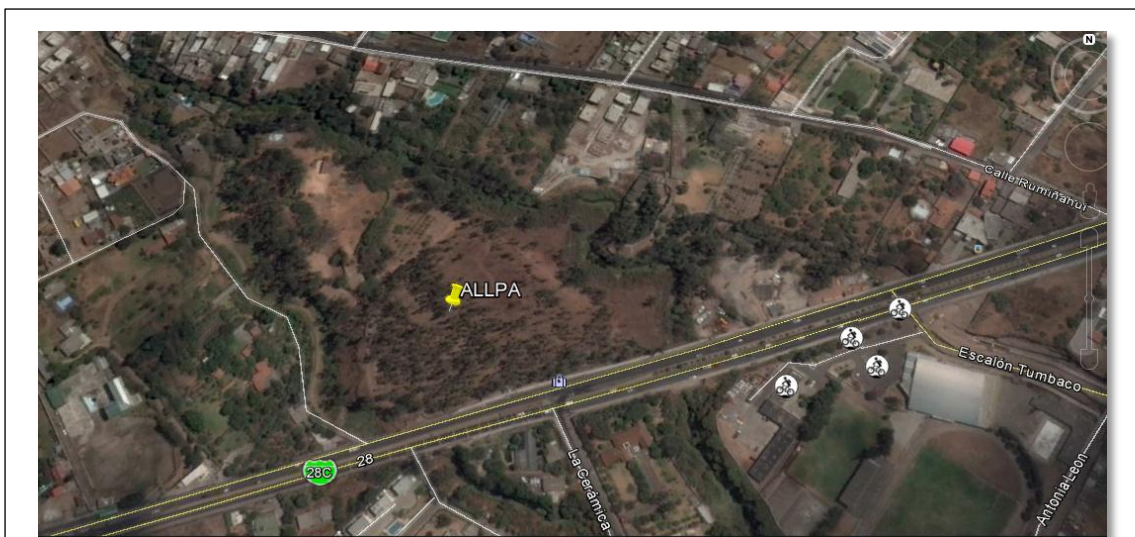


Figura No 41. Ubicación Geográfica del terreno “Finca Rumihuaico”

Tomado de: Google Earth

6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Debido a que las bebidas de ALLPA deberán tener un plazo de reposo y añejamiento de 30 días se almacenara 6000 botellas de la bebida alcohólica en cajas de 12 unidades de 750 ml presentación en la que se entregaría al cliente; dichas cajas tendrían dimensiones de dimensiones de 32 cm de alto y 60 cm de largo. Debido al cubicaje de las cajas se necesitaran 75 metros cuadrados en bodega.

Para el manejo de inventarios tanto de producto final como de materias primas se utilizara el sistema SAP, donde se registrara cada entrada y cada salida de producto o materia prima dentro de la planta. Además este permitirá llevar tiempos de caducidad. de la materia perecible.

Este método en contabilidad es conocido como "PEPS, (Primera entrada, Primera salida) y es manejado por la ecuación COGS por sus siglas en inglés "Cost of Goods Sold", ecuación que realiza el sistema SAP. (Expertos en logística, 2015)

Ecuación 2.

COGS = "Inventario Inicial + Compras Netas – Costo de bienes vendidos = Inventario Final" (Expertos en logística, 2015)

6.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Para la puesta en marcha del proyecto, ALLPA DRINKS deberá tomar en cuenta los pasos a seguir parámetros regulatorios y legales, que el Ecuador a determinado para el establecimiento de una nueva empresa y que además se dedica a procesos industriales. Lo pasos a seguir son los siguientes:

1. Constituirse como empresa y registro de marca ante la Superintendencia de compañías y SRI.
2. Solicitud y obtención de certificados emitidos por el IEPI.
3. Obtención del certificado (LUAE)
4. Obtención de certificado de “Registro Sanitario”
5. Obtención de certificado de calidad INEN
6. Obtención del certificado Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) y Certificación Ecuatoriana Ambiental (CEA)

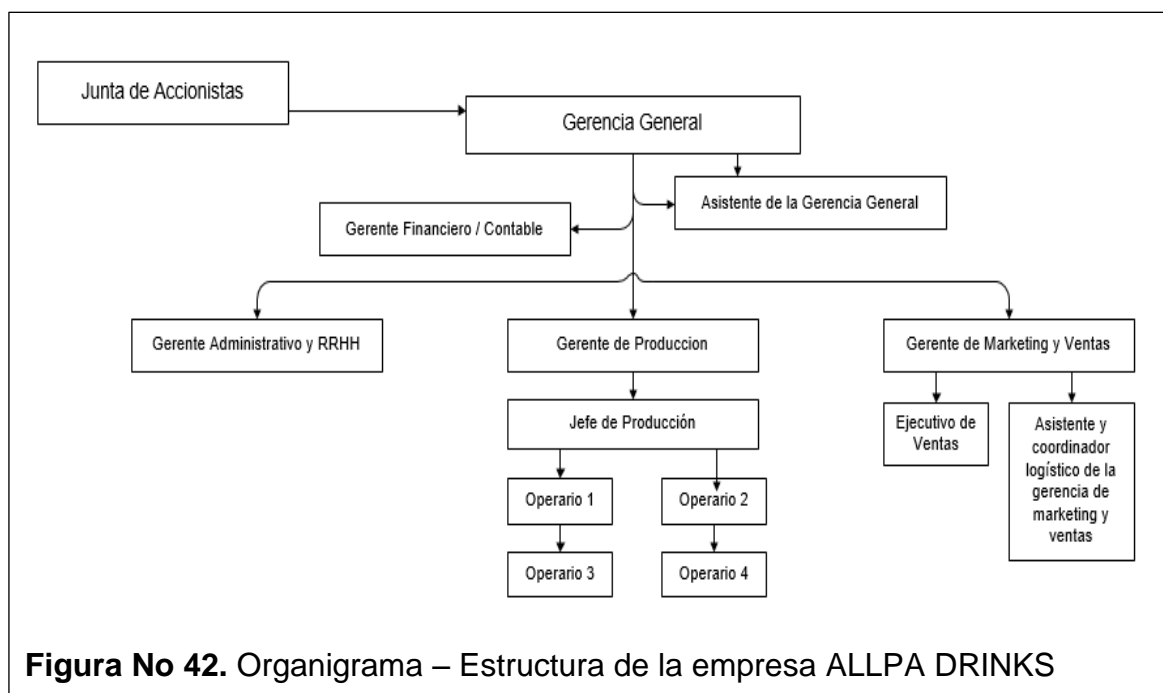
Ver Anexo 9. Aspectos regulatorios y Legales.

VII EQUIPO EMPRESARIAL

En el presente capítulo se detallará el equipo administrativo y de producción necesario para el funcionamiento del negocio. En primer lugar se generará una política de contratación y política interna del recurso humano. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis del personal según sus destrezas y aptitudes, permitiendo elegir a los más idóneos para cada puesto, consecuentemente se les dará un contrato de trabajo donde especificará sus funciones, responsabilidades, derechos internos y de ley. Asimismo se especificará los derechos y beneficios de los accionistas.

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El siguiente organigrama detalla cómo va a estar estructurada la organización. Ver figura 42.



Para el inicio de la compañía, la empresa contará con el accionista principal, mismo que ejercerá el cargo de Gerente General y a su vez llevará Área de Recursos Humanos, con el propósito de crear la estructura organizacional de la empresa, el manejo general de la empresa y de sus actividades comerciales. Por otro lado el área Financiera en un inicio estará manejada por el socio de la empresa, y el soporte de la empresa TribuTec, misma que dedica sus esfuerzos empresariales a proveer servicios contables y legales a las empresas. Finalmente, la empresa contará con un Gerente de Producción, mismo que se encargara de las actividades de planta y desarrollo de producto.

7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Si bien la empresa no contará con todos los asientos de trabajo presupuestados desde el inicio de las operaciones de la compañía. Es importante definir los perfiles de los colaboradores que se incluyen dentro de la estructura organizacional a corto y mediano plazo de la empresa. Este punto es clave para tener un eficiente trabajo en equipo, que permita el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa.

A continuación se detalla el manual de perfiles (Cargos, Formación, Conocimientos, Experiencia previa, Habilidades técnicas y competencias, Funciones y Responsabilidades) de cada uno de los colaboradores.

Perfil del Gerente General

Tabla No. 49 Perfil del Gerente General

Perfil Gerente General	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado en carrera administrativas y económicas
	Preferentemente con MBA en: Asesoramiento y planificación Financiera / Administración y Dirección de empresas.
	Nivel de Inglés: Avanzado con certificación IELTS o TOELF
Experiencia previa	De 2 a 4 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o de productos masivos, Marketing y Ventas.
	Preferencia: Conocimientos en procesos y sistemas de producción.
Habilidades técnicas y competencias	Liderazgo: Trabajo en equipo y manejo del mismo.
	Visión de Negocios
	Planificación estratégica
	Comunicación clara y efectiva
	Alta Cooperación
	Orientación a Producto / Cliente
	Orientación resultados
Destrezas en negociación y captación de clientes.	
Descripción Funcional	ADMINISTRACION GENERAL
	Ejercer la representación legal de la Empresa
	Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero
	Crear y garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos,

políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.

Participar en reuniones con el Directorio, para entregar informes y mensuales y balances anuales de la empresa, ase como coordinar las actividades de la empresa

Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.

Manejar las relaciones públicas con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas.

Participar en reuniones con Asociaciones, Cámaras, Ministerios y demás Instituciones Públicas y Privadas

Establecimiento de normas de desempeño así como medición del mismo por áreas y personal de la empresa junto al Gerente Administrativo y de RRHH

Llevar a cabo las actividades de motivación.

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados

Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.

Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.

Gestión de Compras

Controlar los niveles de inventarios

Gestión financiera estratégica

PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción.

Controlar que los índices y costos de producción, junto con Gerente de Producción

	Controlar la producción de la planta, junto con Gerente de Producción
	Manejo de Proyectos de Inversión
	VENTAS Y MERCADEO
	Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional con proyecciones internacionales a largo plazo
	Definir las políticas de ventas y distribución.
	Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.
	Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
	Supervisar la rotación de los productos de la empresa.
	Controlar los niveles de cartera
	Realizar visitas a clientes claves o clientes.
Supervisión y delegación de actividades a:	Gerente de Marketing y Ventas
	Gerente de Producción
	Gerente Administrativo y de RRHH

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Universidad Earth, (s.f)

Perfil del Gerente Administrativo y RRHH

Tabla No. 50 Perfil del Gerente Administrativo y RRHH

Perfil Gerente Administrativo y de Recursos Humanos	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado en carreras Administrativas
	Preferentemente con MBA en Talento Humano
	Nivel de Inglés: Avanzado con certificación IELTS o TOELF
Experiencia previa	De 2 a 3 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o de productos masivos. Deseable
	Conocimiento en generación de políticas
	Manejo de Office y programas contables. (Manejo de SAP Deseable)
	Análisis y control de presupuestos
	Elaboración de proyectos administrativos y de Recurso Humano
	Capacitación y Motivación
	Presentación estadística de rendimientos
Recursos legales de empresa	
Habilidades técnicas y competencias	Liderazgo: Trabajo en equipo
	Visión de Negocios
	Planificación de los recursos
	Comunicación clara y efectiva
	Alta Cooperación
	Orientación a Producto / Cliente
	Orientación resultados
Generación de buen ambiente de trabajo.	

Descripción Funcional	Controlar, analizar y supervisar los reportes por área
	Llevar la gestión de reclutamiento, contratación y generación de contratos
	Manejo de cuentas en Bancos
	Presentación de datos globales de la empresa
	Administrar los presupuestos de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
	Aprobación de la gestión de compras y pago a proveedores
	Generación y aprobación de normativas
	Generación de políticas
	Generación y manejo de permisos y certificaciones
	Supervisión
Colaborador de programa Trainee	

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica

Perfil del Gerente Financiero y Contable

Tabla No. 51 Perfil del Gerente Financiero y Contable

Perfil Gerente Financiero Contable	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado Finanzas
	Preferentemente con MBA en Dirección Financiera y Administrativa - Asesoramiento y planificación Financiera y Económica. (Similares)
	Nivel de Inglés: Avanzado certificación IELTS o TOELF
Experiencia previa	De 2 a 4 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o de productos masivos. Deseable
	Contabilidad general en empresas de distribución de alimentos y bebidas
	Office y programas contables. (Manejo de SAP)
	Análisis y control de presupuestos
	Elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento
	Desarrollo de políticas de ingresos y egresos
	Presentación estadística e información financiera
	Elaboración de estrategias de costos y precios.
Habilidades técnicas y competencias	Liderazgo: Trabajo en equipo
	Visión de Negocios
	Planificación financiera estratégica
	Comunicación clara y efectiva
	Alta Cooperación
	Orientación a Producto / Cliente
	Orientación resultados
	Generación de economías de escala

Descripción Funcional	Controlar y supervisar los reportes financieros daos por el contador (Fijo o Externo), comparando resultados reales con los presupuestados
	Llevar la Gestión contable, controlando la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
	Manejo de cuentas en Bancos
	Presentación de estados financieros
	Administrar los presupuestos operacionales, pago de sueldos y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por el Directorio.
	Aprobación de la gestión de compras y pago a proveedores
	Aprobación de la gestión de precios
	Llevar la gestión financiera estratégica
	Controlar que los índices y costos de producción.
Supervisión	Gerente de Marketing y Ventas
	Gerente de Producción
	Gerente Administrativo y de RRHH
	Contador (Fija u Externa)
	Colaborador de programa Trainee

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Universidad ESPO de Guayaquil, (s.f)

Perfil del Gerente de Marketing y Ventas

Tabla No. 52 Perfil del Gerente de Marketing y Ventas

Perfil Gerente de Marketing y Ventas	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado Marketing
	Preferentemente Master: MBA en Marketing y Dirección Comercial
	Nivel de Inglés: Avanzado con certificación IELTS o TOELF
Experiencia previa	De 2 a 4 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o de productos masivos. Deseable
	Conocimiento del entorno digital, sus nuevas disciplinas como (Social Media, Ecommerce, publicidad digital, diseño, generación de contenidos)
	Manejo de Office. (Manejo de SAP Deseable)
	Conocimientos en Comercio, Logística y Supply Chain
	Elaboración de proyectos
	Desarrollo de políticas de precios
Habilidades técnicas y competencias	Presentación estadística y presupuestos
	Liderazgo: Trabajo en equipo
	Visión de Negocios
	Seguimiento de Pis, manejo de herramientas SEO y automatización
	Excelente capacidad de planificación de proyectos, estrategias de marketing y comunicación - publicidad.
	Comunicación clara y efectiva con alta motivación
	Capacidad de negociación
Alta Cooperación	

	<p>Investigación y Desarrollo de Productos y de Mercado</p> <p>Orientación a Producto / Cliente</p> <p>Orientación resultados</p>
Descripción Funcional	<p>Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización y mercadeo de la empresa.</p> <p>Investigación de Mercado</p> <p>Innovación de canales de distribución</p> <p>Llevar la gestión publicitaria de la empresa, así como manejo de agencias publicitarias.</p> <p>Desarrollo de políticas y estrategia de precios</p> <p>Desarrollo y manejo de la logística.</p> <p>Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional, con proyecciones internacionales a largo plazo</p> <p>Definir las políticas de precios, ventas y distribución.</p> <p>Servicio Post-Venta - Realizar visitas a clientes claves o clientes.</p> <p>Manejo y negociación con proveedores y distribuidores, rediseño de precios, plazos y tiempos de entrega</p> <p>Controlar rotación de producto y materia prima</p> <p>Controlar índices y costos de producción</p> <p>Controlar de ejecutivos de venta, desempeño y evaluación.</p>
Supervisión	<p>Ejecutivos de Ventas</p> <p>Asistente de Marketing y Ventas</p> <p>Agencias externas</p> <p>Proveedores y Distribuidores</p> <p>Colaborador de programa Trainee</p>

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Puro Marketing, (s.f)

Perfil del Gerente de Producción

Tabla No. 53 Perfil del Gerente de Producción

Perfil Gerente de Producción	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado en Ingeniería Industrial o Ingeniería Química con mención en alimentos y bebidas.
	Preferentemente con Master en Producción y Calidad. Ingeniero Químico preferente con mención en alimentos y bebidas.
	Nivel de Inglés: Avanzado con certificación IELTS o TOELF
Experiencia previa	De 2 a 3 Años mínimo en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o alimentos.
	Conocimiento de normas de calidad y procesos.
	Conocimiento de manejo químico y alcoholes.
	Manejo de Office. (Manejo de SAP Deseable)
	Conocimientos en manejo de equipos y sistemas relacionados a la industria de bebidas, (Alcohólicas Deseable)
	Elaboración y desarrollo de proyectos
	Conocimientos en AutoCAD y programa de diseño
Presentación estadística en evaluación de resultados.	
Habilidades técnicas y competencias	Liderazgo: Trabajo en equipo
	Visión de Negocios
	Seguimiento de KPIs, manejo de herramientas SEO, gestión y automatización

	<p>Excelente capacidad de planificación de proyectos y aplicar estrategias de producción.</p> <p>Comunicación clara y efectiva con alta motivación</p> <p>Capacidad de innovación y desarrollo</p> <p>Manejo de sistemas de producción.</p> <p>Conocimiento actual de competencias y tecnologías para desarrollar planes de acción y lograr ventajas competitivas</p>
<p>Descripción Funcional</p>	<p>Responsable del desarrollo de la planta, de la eficiencia y eficacia de los colaboradores, procesos productivos, operacionales y desarrollo de producto.</p> <p>Control de Calidad y seguridad industrial en manufactura y acondicionamiento de productos</p> <p>Innovación en procesos de producción y calidad y aprobación de procedimientos y buenas practicas relacionados con la operaciones de producción</p> <p>Optimización de recursos y control índices producción</p> <p>Controlar rotación de producto y materia prima</p> <p>Control de personal de planta y programas de capacitación</p> <p>Comunicación abierta con todas las áreas de la empresa.</p> <p>Manejo de proveedores con el área de marketing.</p> <p>Análisis de los requerimientos del cliente en base al análisis de mercado</p> <p>Supervisar la planificación y ejecución de las actividades de producción acordes a las intenciones de la empresa.</p> <p>Manejo de reportes de operaciones de la planta y de</p>

	producción. Tiempos y rendimientos.
Supervisión	Operarios
	Proveedores
	Colaborador de programa Trainee

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Universidad ESPO de Guayaquil, (s.f)

Perfil de Jefe de planta

Tabla No. 54 Perfil de Jefe de planta

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación Académica	Graduado en Ingeniería Industrial / Ingeniería Nivel de Inglés: Medio
Experiencia previa	Mínimo 2 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Industria de bebidas y/o alimentos.
	Conocimiento de normas de calidad y procesos.
	Manejo de Office , AutoCAD y programas de diseño
	Manejo de maquinaria, materia prima y químicos
	Conocimientos en manejo de equipos y sistemas.
	Desarrollo de procesos Generación de información. Controles de Producción
Habilidades técnicas y competencias	Liderazgo: Trabajo en equipo
	Asistencia técnica
	Elaboración de presupuestos y necesidades de materias primas
Descripción Funcional	Responsable del desarrollo de la planta
	Control de Producción y Calidad
	Garantizar la disponibilidad de materia prima
	Control de personal de planta
	Comunicación abierta con todas las áreas de la empresa.
	Carga y despacho de ordenes
Supervisión	Operarios

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Universidad ESPOL de Guayaquil, (s.f)

Perfil de Asistentes

Tabla No. 55 Perfil de Asistentes

Perfil Asistentes	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación	Graduados en administración o carreras afines
Académica	Nivel de Inglés: Medio Alto - Avanzado
Experiencia previa	Mínimo 1 año en el cargo o en posiciones similares
Habilidades técnicas y competencias	Manejo de programas Office
	Conocimientos en el área logística (Asistencia de Marketing y Ventas)
	Comunicación clara y efectiva con alta motivación
Descripción Funcional	Responsable del apoyo al área y gerente del área.
	Responsable del manejo de documentación así como del análisis de los que se requiera (Apoyo en temas logísticos-Asistencia de Marketing y Ventas)
	Comunicación abierta con todas las áreas de la empresa.
	Conocimiento de la cultura de la organización
	Conocimiento pleno de las áreas de la empresa
	Atención a clientes, proveedores y distribuidores
	Llevar guía de contactos
	Organización de reuniones
Redacción de informes y comunicados	
Supervisión	N/A

Adaptado de: Fred R. David, 2009, Administración estratégica y Universidad Nacional San Agustín UNAS, (s.f)

Perfil de Operarios

Tabla No. 56 Perfil de Operarios

Perfil Operarios	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DEL PERFIL	
Formación	Bachiller Técnico
Académica	Nivel de Inglés: mínimo
Experiencia previa	Mínimo 1 Años en el cargo o en posiciones similares
Conocimientos previos	Manejo de Office de Word y Excel Básico. Manejo de maquinaria
Habilidades técnicas y competencias	Manejos de instrumentos y herramientas de maquinaria.
Descripción Funcional	Reporte a Jefe de Planta Manejo de la maquinaria que le corresponda Manejo de Materias primas y producto final Limpieza de su área de trabajo.
Supervisión	N/A

7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Remuneraciones

El detalle de cada contrato especificará las remuneraciones de cada uno de los colaboradores, donde se detallará el sueldo mensual, y los respectivos beneficios de ley como son los pagos por: décimo tercero, décimo cuarto, afiliación al IESS, fondo de reservas, utilidades y vacaciones.

Supuestos: Los costos por remuneraciones se incrementarán un 4% cada año.

Ver Anexo 11. Políticas y Procesos de Contratación.

Las tablas mostradas a continuación detallan los roles de pagos del año 1 y una proyección a 5 años de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Roles de Pago Personal Administrativo

Tabla No. 57 Rol de Pago Año 1 Personal Administrativo.

ROL DE PAGOS AÑO 1						
ROL DE PAGOS						
Item	Cargos	N°	SBU Mensual	Total Anual	Aporte Personal al IESS	Ingreso Total
			20 días	240 días	9.45%	
1	Gerente General	1	\$ 1,350.00	\$ 16,200.00	\$ 1,530.90	\$ 14,669.10
2	Gerente Financiero	1	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,360.80	\$ 13,039.20
3	Gerente de Producción	1	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,360.80	\$ 13,039.20
4	Gerente Administrativo y RRHH	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,360.80	\$ 13,039.20
6	Asistentes de Gerencia	2	\$ 450.00	\$ 10,800.00	\$ 1,020.60	\$ 9,779.40
7	Personal de Limpieza	1	\$ 416.00	\$ 4,992.00	\$ 471.74	\$ 4,520.26
Costos Totales			\$ 5,816.00	\$ 75,192.00	\$ 7,105.64	\$ 68,086.36

ROL DE PAGOS AÑO 1																											
ROL DE PAGOS			ROL DE PAGOS										Total Anual														
Item	Cargos	N°	Decimo Tercer Sueldo (1/Dic año anterior al 30/Nov)				Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva por año	Vacaciones			Aporte Patronal		Total Provisiones													
			Horas Extraordinarias mes	Horas Suplementarias mes	Comisiones	Decimo tercer Sueldo	Periodo 12 meses	8.3333%	Horas Extra Anual	Comisiones	Total Pago Vacaciones																
			2	1.5				12				11.15%															
1	Gerente General	1	0	0	\$ -	\$ 1,350.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 675.00	\$ 1,806.30	\$ 4,197.30	\$ 18,866.40													
2	Gerente Financiero	1	0	0	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ 1,605.60	\$ 3,771.60	\$ 16,810.80													
3	Gerente de Producción	1	0	0	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ 1,605.60	\$ 3,771.60	\$ 16,810.80													
4	Gerente Administrativo y RRHH	1	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -													
5	Gerente de Marketing y Ventas	1	0	0	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ 1,605.60	\$ 3,771.60	\$ 16,810.80													
6	Asistentes de Gerencia	2	0	0	\$ -	\$ 900.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.00	\$ 1,204.20	\$ 2,920.20	\$ 12,699.60													
7	Personal de Limpieza	1	0	0	\$ -	\$ 416.00	\$ 416.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 208.00	\$ 556.61	\$ 1,596.61	\$ 6,116.86													
Costos Totales			\$	6,266.00				\$	2,246.00		\$	-		\$-	\$ -	\$	3,133.00		\$	8,383.91		\$	20,028.91		\$	88,115.26	

Proyección de Salarial del Personal Administrativo

Tabla No. 58 Proyección de Salarial del Personal Administrativo.

Item	Cargos	N°	Proyeccion Salarial				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente General	1	\$ 18,866.40	\$ 21,208.92	\$ 22,057.28	\$ 22,939.57	\$ 23,857.15
2	Gerente Financiero	1	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
3	Gerente de Producción	1	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
4	Gerente Administrativo y RRHH	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,010.80
5	Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
6	Asistentes de Gerencia	3	\$ 12,699.60	\$ 13,788.78	\$ 14,340.33	\$ 14,913.94	\$ 15,510.50
7	Personal de Limpieza	1	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86
Costos Totales			\$ 88,115.26	\$ 97,793.68	\$ 101,460.76	\$ 105,274.51	\$ 127,251.62

Roles de Pago Personal de ventas

Tabla No. 59 Rol de Pago Año 1 Personal de Ventas

ROL DE PAGOS AÑO 1						
ROL DE PAGOS						
Item	Cargos	N°	SBU Mensual	Total Anual	Aporte Personal al IESS	Ingreso Total
			20 días	240 días	9.45%	
1	Vendedor	1	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 623.70	\$ 5,976.30
Costos Totales			\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 623.70	\$ 5,976.30

ROL DE PAGOS AÑO 1														
ROL DE PAGOS			ROL DE PAGOS										Total Anual	
Item	Cargos	N°	Decimo Tercer Sueldo (1/Dic año anterior al 30/Nov)				Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva por año	Vacaciones			Aporte Patronal		Total Provisiones
			Horas Extraordinarias mes	Horas Suplementarias mes	Comisiones	Decimo tercer Sueldo	Periodo 12 meses	8.3333%	Horas Extra Anual	Comisiones Anual	Total Pago Vacaciones	11.15%		
1	Vendedor	1	0	0	\$ -	\$ 550.00	\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ 2,973.75	\$ 398.91	\$ 735.90	\$ 2,050.81	\$ 11,000.86
Costos Totales			\$ 550.00				\$ 366.00	\$ -	\$ -	\$ 2,973.75	\$ 398.91	\$ 735.90	\$ 2,050.81	\$ 11,000.86

Proyección Salarial del Personal de ventas

Tabla No. 60 Proyección de Salarial del Personal de Ventas

Item	Cargos	N°	Proyeccion Salarial				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Vendedor	1	\$ 11,000.86	\$ 12,471.15	\$ 13,257.09	\$ 14,100.39	\$ 15,005.74
Costos Totales			\$ 11,000.86	\$ 12,471.15	\$ 13,257.09	\$ 14,100.39	\$ 15,005.74

Roles de Pago Personal de Producción (Mano de Obra Directa)

Tabla No. 61 Rol de Pago Año 1 Personal de Producción (Mano de Obra Directa)

ROL DE PAGOS AÑO 1						
ROL DE PAGOS						
Item	Cargos	N°	SBU Mensual	Total Anual	Aporte Personal al IESS	Ingreso Total
			20 días	240 días	9.45%	
1	Jefe de produccion	1	\$ 950.00	\$ 11,400.00	\$ 1,077.30	\$ 10,322.70
2	Operarios	3	\$ 416.00	\$ 14,976.00	\$ 1,415.23	\$ 13,560.77
Costos Totales			\$ 1,366.00	\$ 26,376.00	\$ 2,492.53	\$ 23,883.47

ROL DE PAGOS AÑO 1														
ROL DE PAGOS			ROL DE PAGOS										Total Anual	
Item	Cargos	N°	Decimo Tercer Sueldo (1/Dic año anterior al 30/Nov)			Decimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva por año	Vacaciones			Aporte Patronal	Total Provisiones		
			Horas Extraord inarias mes	Horas Suplem entarias mes	Comisiones	Decimo tercer Sueldo	Periodo 12 meses	8.3333%	Horas Extra Anual	Comisiones				Total Pago Vacaciones
			2	1.5				12				11.15%		
1	Jefe de produccion	1	16	0	\$ -	\$ 1,076.67	\$ 366.00	\$ -	\$ 190.00	\$ -	\$ 482.92	\$ 1,440.58	\$ 3,556.16	\$ 13,878.86
2	Operarios	3	16	5	\$ -	\$ 1,316.47	\$ 366.00	\$ -	\$ 308.10	\$ -	\$ 636.84	\$ 1,761.43	\$ 4,388.84	\$ 17,949.60
Costos Totales			\$			2,393.13	\$ 732.00	\$ -	\$ 498.10	\$ -	\$ 1,119.75	\$ 3,202.01	\$ 7,945.00	\$ 31,828.47

Proyección Salarial del Personal de Producción (Mano de Obra directa)

Tabla No. 62 Proyección de Salarial del Personal Administrativo.

Item	Cargos	N°	Proyeccion Salarial				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Jefe de produccion	1	\$ 13,878.86	\$ 15,552.01	\$ 16,174.09	\$ 16,821.05	\$ 17,493.89
2	Obreros asistentes	3	\$ 17,949.60	\$ 19,265.58	\$ 20,036.21	\$ 20,837.66	\$ 21,671.16
Costos Totales			\$ 31,828.47	\$ 34,817.59	\$ 36,210.29	\$ 37,658.71	\$ 39,165.06

7.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Se proyecta que el departamento de Administrativo y Recursos Humanos genere un manual de captación de personal, sin embargo en primera instancia el Gerente General será encargado de la contratación de personal, y de establecer los niveles salariales y beneficios sociales y empresariales la empresa deberá ofrecer.

Ver Anexo 10. Beneficios de ley a colaboradores

Requerimiento de Personal

Art. 1 El procedimiento de contratación de personal, estará a cargo del personal de Recursos Humanos. El departamento deberá estar encargado de buscar el personal necesario e idóneo para ocupar los puestos establecidos anteriormente en la estructura organizacional o del requerimiento que se hagan por los diferentes departamentos de la empresa.

Reclutamiento de Personal

Art. 2 La captación de personal se gestionara en base a la recepción de hojas de vida, y documentos personales y académicos de los postulantes, para proceder al proceso de evaluación y selección.

Remuneraciones y beneficios a colaboradores

Art. 3 Los salarios de cada uno de los colaboradores serán pagos mediante cheque o transferencia bancaria, según la preferencia del colaborador.

Este pago será realizado los primeros días de cada mes como pago del mes trabajado anteriormente.

Art 4. Junto con los pagos a los colaborados, se entregara el rol de pagos mensual, donde se detalle el ingreso y egresos correspondientes al contrato y a ley respectivamente.

Art. 5 Así como consta en los contratos de personal, la empresa deberá ofrecer los respectivos beneficios de ley como son los pagos por: décimo tercero, décimo cuarto, afiliación al IESS, fondo de reservas, utilidades y vacaciones.

Art 6. La empresa por ley pagará las horas extraordinarias (2), y suplementarias (1.5), a aquellos trabajadores que deban o se les solicite realizar trabajos extra fuera del horario normal de trabajo, donde se estipula 8 horas diarias del día Lunes al día Viernes.

Art 7. De acuerdo al programa de comisiones de la empresa; el personal de ventas recibirá dichas bonificaciones (2%) con el cumplimiento de las metas fijadas y después de haberse firmado los contratos de compra de los productos comercializados por la empresa.

Otros beneficios a colaboradores

Art 8. La empresa ofrecerá un bono de USD 50 como concepto de alimentación mensual.

Art 9. La empresa ofrecerá un bono o una canasta navideña por el mismo concepto.

Art 10. La empresa ofrecerá en el día del cumpleaños del trabajador, el día libre.

Ver Anexo 11. Políticas y Procesos de Contratación

7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

De acuerdo con el manejo corporativo que quiere imponer la empresa, se generará reuniones trimestrales en compañía de la junta de accionistas y cabezas de área, con el objetivo de tener una constante participación y obtener una información actualizada del estado de la empresa. Por otro lado la junta de accionista tendrá plena igual en derechos y voto.

Derechos de los Accionistas e Inversores

- Derecho a ser elegidos dentro del directorio y voto dentro del mismo.
- Participar de las votaciones del directorio y de las decisiones que se tome del mismo.
- Derecho a percibir utilidades de la compañía.
- Derecho a tener una participación constante dentro de la organización.

Obligaciones de los Accionistas e Inversores

- Tener un aporte de capital y responder por este.
- Los poderes de los accionistas e inversores son limitados y controlados por la junta.
- Deberán existir contratos firmados por los poderes que se le concede al accionista.
- Se deben regir bajo la política firmada por junto en cuanto a funciones de los miembros.
- Tanto Obligaciones como acciones no podrán ser transferidas a terceros sin el consentimiento de la junta.

- Los dividendos de la empresa no serán repartidos durante los primeros 5 años de operaciones de la empresa, por lo que no podrán ser reclamados.

Porcentaje de acciones que tienen los Accionistas e Inversores

- Accionista Principal (Fundador de la Compañía)
 - 53% de las acciones equivalentes a \$230960 USD
- Inversionistas
 - 47% de las acciones equivalentes a \$208963 USD

7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

En el equipo de asesores y servicios, se contratará empresas y personas externas para que asistan a la empresa en temas logísticos y de distribución, Publicidad y manejo de páginas Web, Laboratorio y temas contables y tributarios.

Supuestos: El costo anual de cada una de las empresas aumentará a medida que aumente la inflación.

Distribución de productos

La empresa ProGlobal será la empresa contratada para la distribución y el manejo logístico de la empresa. Esta empresa tiene 15 años en el mercado, cuyo objetivo principal ha sido “ofrecer al mercado ecuatoriano alimentos, licores y bebidas que sean, funcionales, innovadores y de alta calidad” (ProGlobal, s.f) La empresa se ha destacado por su compromiso, ética y eficiencia, además de tener una gran cobertura de distribución dentro del país, abarcando las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Santo Domingo de los Colorados, Esmeraldas, Manta, Salinas, Machala y Loja.

Envista que la producción de ALLPA DRINKS en un inicio únicamente esta pronosticada para abastecer la ciudad de Quito, la empresa ProGlobal cobrara un Fee mensual de \$0.10 USD sobre botella de producto distribuida.

Agencia de Publicidad

La Agencia de publicidad “360”, será la encargada del manejo de temas relacionados con la publicidad y el manejo de la página Web de la empresa. Su Fee mensual será de 700 USD mensual.

Laboratorio

El empresa Ecoquimsa, será el laboratorio elegido para realizar los levantamientos técnicos de los productos en los que incursiona la empresa, así como también apruebe y de homologación del material usado, aporte con Servicio técnico, de mantenimiento y de limpieza o de optimización de sistemas. Se ha establecido un costo anual de \$1200 USD, debido a que no existirán mayores cambios en productos y materiales utilizados durante los primeros 5 años de operaciones.

Empresa de Contabilidad y Tributaria

TribuTec será la empresa elegida para apoyar a la empresa en temas tributarios-legales y de contabilidad. Esta empresa maneja un Fee mensual de \$800 USD mensuales.

Ver tabla 63. Proyección de Pagos a Servicios Tercerizados.

Tabla No. 63. Proyección de Pagos a Servicios Tercerizados.

PAGOS A PROVEEDORES TERCERIZADOS									
Item	Categoría	Nombre	Costo por Botella (Base)	Costo Mensual (Base)	Cantidades Anuales				
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
					59475	69381	76319	83951	92346
1	Empresa de Distribucion	ProGlobal	\$ 0.10	-	\$ 5,947.50	\$ 7,213.54	\$ 7,934.90	\$ 8,728.39	\$ 9,601.23
2	Agencia de Publicidad	Agencia 360	-	\$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 8,733.48	\$ 9,080.20	\$ 9,440.68	\$ 9,815.48
3	Laboratorio	Ecoquimsa	-		\$ 1,200.00	\$ 1,247.64	\$ 1,297.17	\$ 1,348.67	\$ 1,402.21
4	Empresa de contabilidad	TribuTec	-	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 9,981.12	\$ 10,377.37	\$ 10,769.35	\$ 11,217.69
					\$ 25,147.50	\$ 27,175.78	\$ 28,689.64	\$ 30,307.09	\$ 32,036.60

Empresa de Telefonía Fija, Móvil e Internet

La organización contara con los servicios ofrecidos por la empresa CNT, cuyos servicios abarcan la telefonía fija, móvil y los servicios de internet. Según el análisis de los planes corporativos que ofrece CNT, la empresa ha optado por el plan más económico que incluya los tres servicios; el costo del mismo es de \$204.50 USD mensuales.

Empresa de Guardianía

ALLPA DRINKS, ha optado por la empresa ProtecBra, empresa especializada en seguridad de todo tipo. La empresa ofrece servicio de guardiania, con rotacion de vigilnates dia y noche. El costo de este servicio será de \$570 USD mensuales. Ver tabla 64.

Tabla No. 64. Proyeccion de pagos servicios basicos tercerizados.

Servicios Básicos						Costos Anuales				
Item	Descripción	Unidad	Cantidad Anual	Precio Unitario	Costo por Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Telefonía Fija e Internet	mes	12	\$ 204.38	\$ 210.00	\$ 2,662.56	\$ 2,768.26	\$ 2,878.16	\$ 2,992.43	\$ 3,111.23
2	Vigilancia Privada (ProtecBra)	mes	12	\$ 570.00	-	\$ 6,840.00	\$ 7,111.55	\$ 7,393.88	\$ 7,687.41	\$ 7,992.60

VIII CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se identificarán las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio.

8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Así como se pudo observar en la tabla No. 33, plasmada en el Capítulo V DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO en la sección 5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y ACTIVIDADES PENDIENTES. Las actividades necesarias para la puesta en marcha del negocio se resumen en los siguientes pasos:

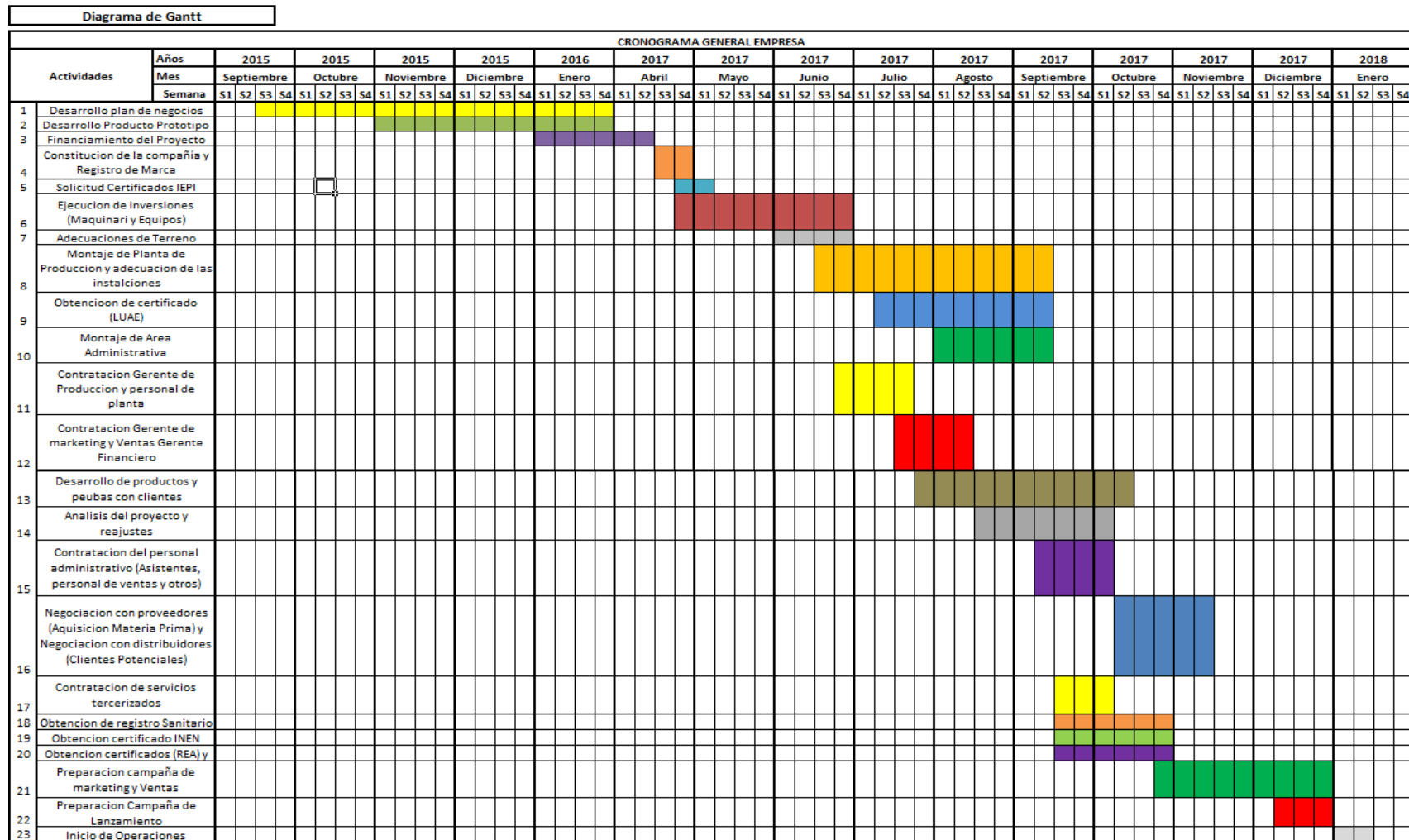
1. Desarrollo del Proyecto de Negocio
2. Desarrollo del producto prototipo
3. Financiamiento del Proyecto
4. Constitución de la compañía y Registro de marca ante la Superintendencia de compañías y SRI.
5. Solicitud y obtención de certificados emitidos por el IEPI.
6. Ejecución de inversiones
7. Adecuaciones de Terreno
8. Montaje de Planta de Producción y adecuación de la instalaciones
9. Obtención del certificado (LUAE)
10. Montaje de Área administrativa
11. Contratación de Gerente de producción y personal de planta
12. Contratación del Gerente de Marketing y Ventas y el Gerente Financiero
13. Desarrollo de los Productos.
14. Análisis del proyecto y reajustes
15. Contratación de personal administrativo (asistentes)
16. Negociación con proveedores y distribuidores (clientes)

17. Contratación de servicios tercerizados.
18. Obtención de certificado de “Registro Sanitario”
19. Obtención de certificado de calidad INEN
20. Obtención del certificado Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) y
Certificación Ecuatoriana Ambiental (CEA)
21. Preparación de la campaña de Marketing y Ventas
22. Preparación para la campaña de lanzamiento.
23. Inicio de la Operaciones.

8.2 DIAGRAMA DE GANTT

En la tabla mostrada a continuación se puede apreciar el Diagrama de Gantt, cuyo objetivo es resaltar las actividades a seguir para la puesta en marcha de la empresa, y las fechas que se tienen proyectadas.

Tabla No. 65. Proyección de Pagos a Servicios Tercerizados.



8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Luego de haber identificado los procesos u actividades durante la puesta en marcha del proyecto, se han analizado que riesgos existen en cada una de ellas y que planes de contingencia se pueden desarrollar.

Desarrollo del Proyecto de Negocio

Durante el desarrollo del proyecto han existido riesgos críticos, debido a que parte de los análisis hechos durante el periodo 2015 dejaron de ser validos por los cambios que ha realizado el gobierno en cuanto a reformas en impuestos para la industria de bebidas alcohólicas. En este caso no ha existido un plan de contingencia, pero la fecha limite fue muy apretada.

Desarrollo del producto prototipo

Durante el desarrollo del proyecto se ha venido generando un producto prototipo para poder realizar la investigación de mercados, y analizar el potencial del mismo. No existen contratiempos en esta actividad. El riesgo crítico se puntualizó en el rechazo del producto.

Financiamiento del Proyecto

El financiamiento es una etapa crítica en el proyecto, pues el capital de inversión bordea el medio millón de dólares, por lo que no es dificultoso captarlo rápidamente. Sin embargo gracias a los socios que estarían interesados en el proyecto, el financiamiento únicamente se enfocaría en reunir el capital de diferencia que no puedan aportar los socios, por medio de entidades financieras. El punto crítico de esta fase, son las exigencias que tome la entidad financiera para generar el préstamos, así como el tiempo para otorgarlo.

Constitución de la compañía y Registro de marca ante la Superintendencia de compañías y SRI.

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos

Solicitud y obtención de certificados emitidos por el IEPI.

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Ejecución de inversiones

La ejecución de inversiones en cuanto maquinaria y equipo son parte de las fases dificultosas del proceso, pues la tecnología de los productos no se encuentra en el país. Sin embargo la empresa Vendome Coopers tiene una filial en Brasil, que a su vez envía expertos a los diferentes países para que se desarrollen dentro los mismos. Es decir la empresa exportaría la ingeniería de los mismos.

Adecuaciones de Terreno

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Montaje de Planta de Producción y adecuación de las instalaciones

En cuanto al proceso de montaje de la planta de producción y adecuación de las instalaciones, no existe una amenaza real, sin embargo el proyecto depende de las instalaciones, por lo que un retraso obligaría a la empresa a iniciar sus operaciones en la edificación existente dentro del terreno propuesto anteriormente.

Obtención del certificado (LUAE)

Para la obtención de certificado (LUAE) se debe generar inspecciones con anticipación, pues este certificado demorara entre uno y dos meses para ser aprobado. El riesgo que existe es que las instalaciones no cumplan con los requisitos que exige este certificado, por lo que esto implicaría adicionar al presupuesto costos de adecuaciones extra.

Montaje de Área administrativa

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Contratación de Gerente de producción y personal de planta

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Contratación del Gerente de Marketing y Ventas y el Gerente Financiero

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Desarrollo de los Productos.

La etapa de desarrollos de productos es la segunda más crítica. Pues se dependerá de ello para que se realice el lanzamiento del producto. En caso de que este de retrasos, se verá afectada la proyección de ventas, y se deberá reajuste todo el cronograma.

Análisis del proyecto y reajustes

En esta etapa, los riesgos son eminentes, debido a que en el tiempo van cambiando los factores externos que afectan a la industria y la compañía se deberán generar ajustes, para tener un proyecto actualizado.

Contratación de personal administrativo (asistentes)

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Negociación con proveedores y distribuidores,(Clientes)

Esta etapa puede tomar mayor tiempo de lo proyectado, sin embargo el tiempo que se ha propuesto en el cronograma asume este riesgo. Existen proveedores que son únicos y que no son dóciles ante una negociación, así como grandes distribuidores (clientes), que establecen sus reglas desde un principio.

Contratación de servicios tercerizados.

En esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

Obtención de certificado de “Registro Sanitario”, Obtención de certificado de calidad INEN y Obtención del certificado Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) y Certificación Ecuatoriana Ambiental (CEA)

En estas tres etapas, el riesgo se plantea de la misma manera, ya que para los tres procesos se deberán generar solicitudes que tomaran el tiempo que las organización quien las emite se tome.

Preparación de la campaña de Marketing y Ventas y Preparación para la campaña de lanzamiento.

En estas etapas finales, el riesgo dependerá de las otras actividades, por lo que ni existe un plan de contingencia.

Inicio de la Operaciones.

Una vez que las demás actividades han cumplido su objetivo, en esta etapa no existen riesgos ni posibles contratiempos.

IX RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se detallarán los supuestos tomados para el desarrollo del proyecto, así como también se puntualizará los riesgos y problemas que podrían aparecer durante el desarrollo del plan de negocios,

9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Supuestos Utilizados.

El plan de negocios presente se encuentra proyectado para cinco años, donde se mantendrán supuestos sobre el crecimiento de la industria y su tamaño, inflación, desarrollo tecnológico, aspectos políticos y legales y ecológicos. Como supuestos de la investigación de mercados, se tomara la tendencia existente del consumidor, sin variantes en el segmento de mercado objetivo y considerando que el supuesto de crecimiento de la industria para la proyección de ventas, así como las variables del análisis FODA para generar las estrategias de mercadeo, la proyección de los colaboradores necesarios para la producción, el enfoque al canal de distribución y la posición geográfica del establecimiento. Finalmente el proyecto consta de tres (supuestos) escenarios financieros con apalancamiento y otros tres con el proyecto desapalancado: Esperado, Pesimista y Optimista.

Total Año 2	\$153,973.02	\$40,385.22	\$16,064.63	\$24,320.59	\$56,449.85	\$152,048.52
1	\$153,973.02	\$3,365.43	\$1,440.93	\$1,924.50	\$4,806.37	\$152,048.52
2	\$152,048.52	\$3,365.43	\$1,422.92	\$1,942.51	\$4,788.36	\$150,106.00
3	\$150,106.00	\$3,365.43	\$1,404.74	\$1,960.69	\$4,770.18	\$148,145.31
4	\$148,145.31	\$3,365.43	\$1,386.39	\$1,979.04	\$4,751.83	\$146,166.27
5	\$146,166.27	\$3,365.43	\$1,367.87	\$1,997.56	\$4,733.31	\$144,168.71
6	\$144,168.71	\$3,365.43	\$1,349.18	\$2,016.26	\$4,714.61	\$142,152.45
7	\$142,152.45	\$3,365.43	\$1,330.31	\$2,035.12	\$4,695.74	\$140,117.33
8	\$140,117.33	\$3,365.43	\$1,311.26	\$2,054.17	\$4,676.70	\$138,063.16
9	\$138,063.16	\$3,365.43	\$1,292.04	\$2,073.39	\$4,657.48	\$135,989.76
10	\$135,989.76	\$3,365.43	\$1,272.64	\$2,092.80	\$4,638.07	\$133,896.97
11	\$133,896.97	\$3,365.43	\$1,253.05	\$2,112.38	\$4,618.49	\$131,784.58
12	\$131,784.58	\$3,365.43	\$1,233.28	\$2,132.15	\$4,598.72	\$129,652.43
Total Año 3	\$129,652.43	\$40,385.22	\$13,188.37	\$27,196.85	\$53,573.59	\$127,500.33
13	\$129,652.43	\$3,365.43	\$1,213.33	\$2,152.10	\$4,578.77	\$127,500.33
14	\$127,500.33	\$3,365.43	\$1,193.19	\$2,172.24	\$4,558.63	\$125,328.08
15	\$125,328.08	\$3,365.43	\$1,172.86	\$2,192.57	\$4,538.30	\$123,135.51
16	\$123,135.51	\$3,365.43	\$1,152.34	\$2,213.09	\$4,517.78	\$120,922.42
17	\$120,922.42	\$3,365.43	\$1,131.63	\$2,233.80	\$4,497.07	\$118,688.62
18	\$118,688.62	\$3,365.43	\$1,110.73	\$2,254.71	\$4,476.16	\$116,433.91
19	\$116,433.91	\$3,365.43	\$1,089.63	\$2,275.81	\$4,455.06	\$114,158.10
20	\$114,158.10	\$3,365.43	\$1,068.33	\$2,297.11	\$4,433.76	\$111,861.00
21	\$111,861.00	\$3,365.43	\$1,046.83	\$2,318.60	\$4,412.27	\$109,542.39
22	\$109,542.39	\$3,365.43	\$1,025.13	\$2,340.30	\$4,390.57	\$107,202.09
23	\$107,202.09	\$3,365.43	\$1,003.23	\$2,362.20	\$4,368.67	\$104,839.89
24	\$104,839.89	\$3,365.43	\$981.13	\$2,384.31	\$4,346.56	\$102,455.58
Total Año 4	\$102,455.58	\$40,385.22	\$9,971.95	\$30,413.27	\$50,357.17	\$100,048.96
25	\$102,455.58	\$3,365.43	\$958.81	\$2,406.62	\$4,324.25	\$100,048.96
26	\$100,048.96	\$3,365.43	\$936.29	\$2,429.14	\$4,301.73	\$97,619.82
27	\$97,619.82	\$3,365.43	\$913.56	\$2,451.88	\$4,278.99	\$95,167.94
28	\$95,167.94	\$3,365.43	\$890.61	\$2,474.82	\$4,256.05	\$92,693.12
29	\$92,693.12	\$3,365.43	\$867.45	\$2,497.98	\$4,232.89	\$90,195.14
30	\$90,195.14	\$3,365.43	\$844.08	\$2,521.36	\$4,209.51	\$87,673.78
31	\$87,673.78	\$3,365.43	\$820.48	\$2,544.95	\$4,185.92	\$85,128.83
32	\$85,128.83	\$3,365.43	\$796.66	\$2,568.77	\$4,162.10	\$82,560.06
33	\$82,560.06	\$3,365.43	\$772.62	\$2,592.81	\$4,138.06	\$79,967.25
34	\$79,967.25	\$3,365.43	\$748.36	\$2,617.07	\$4,113.79	\$77,350.17
35	\$77,350.17	\$3,365.43	\$723.87	\$2,641.57	\$4,089.30	\$74,708.61
36	\$74,708.61	\$3,365.43	\$699.15	\$2,666.29	\$4,064.58	\$72,042.32

Total Año 5	\$72,042.32	\$40,385.22	\$6,375.15	\$34,010.07	\$46,760.37	\$69,351.08
37	\$72,042.32	\$3,365.43	\$674.20	\$2,691.24	\$4,039.63	\$69,351.08
38	\$69,351.08	\$3,365.43	\$649.01	\$2,716.42	\$4,014.45	\$66,634.66
39	\$66,634.66	\$3,365.43	\$623.59	\$2,741.85	\$3,989.02	\$63,892.81
40	\$63,892.81	\$3,365.43	\$597.93	\$2,767.50	\$3,963.37	\$61,125.31
41	\$61,125.31	\$3,365.43	\$572.03	\$2,793.40	\$3,937.47	\$58,331.90
42	\$58,331.90	\$3,365.43	\$545.89	\$2,819.55	\$3,911.32	\$55,512.36
43	\$55,512.36	\$3,365.43	\$519.50	\$2,845.93	\$3,884.94	\$52,666.42
44	\$52,666.42	\$3,365.43	\$492.87	\$2,872.56	\$3,858.30	\$49,793.86
45	\$49,793.86	\$3,365.43	\$465.99	\$2,899.45	\$3,831.42	\$46,894.41
46	\$46,894.41	\$3,365.43	\$438.85	\$2,926.58	\$3,804.29	\$43,967.83
47	\$43,967.83	\$3,365.43	\$411.47	\$2,953.97	\$3,776.90	\$41,013.86
48	\$41,013.86	\$3,365.43	\$383.82	\$2,981.61	\$3,749.26	\$38,032.25
Total Año 6	\$38,032.25	\$40,385.22	\$2,352.97	\$38,032.25	\$42,738.19	\$35,022.73
49	\$38,032.25	\$3,365.43	\$355.92	\$3,009.52	\$3,721.35	\$35,022.73
50	\$35,022.73	\$3,365.43	\$327.75	\$3,037.68	\$3,693.19	\$31,985.05
51	\$31,985.05	\$3,365.43	\$299.33	\$3,066.11	\$3,664.76	\$28,918.94
52	\$28,918.94	\$3,365.43	\$270.63	\$3,094.80	\$3,636.07	\$25,824.14
53	\$25,824.14	\$3,365.43	\$241.67	\$3,123.76	\$3,607.11	\$22,700.38
54	\$22,700.38	\$3,365.43	\$212.44	\$3,153.00	\$3,577.87	\$19,547.38
55	\$19,547.38	\$3,365.43	\$182.93	\$3,182.50	\$3,548.37	\$16,364.88
56	\$16,364.88	\$3,365.43	\$153.15	\$3,212.29	\$3,518.58	\$13,152.59
57	\$13,152.59	\$3,365.43	\$123.09	\$3,242.35	\$3,488.52	\$9,910.24
58	\$9,910.24	\$3,365.43	\$92.74	\$3,272.69	\$3,458.18	\$6,637.55
59	\$6,637.55	\$3,365.43	\$62.12	\$3,303.32	\$3,427.55	\$3,334.23
60	\$3,334.23	\$3,365.43	\$31.20	\$3,334.23	\$3,396.64	\$0.00

Costo de Oportunidad

El costo de oportunidad del proyecto fue Calculado mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) o WACC por sus siglas en inglés (Weighted Average Cost of Capital). El WACC con el proyecto apalancado es de: 14.32% y en el proyecto desapalancado es de: 13.53%. Ver Tabla 68 y 69.

Tabla No. 68 Análisis WACC proyecto Apalancado.

EVALUACION DEL PROYECTO	
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Impuesto Participacion de Trabajadores	15%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.92
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	14.32%
Tasa de descuento (CAMP)	19.46%

Tabla No. 69 Análisis WACC proyecto Desapalancado.

EVALUACION DEL PROYECTO	
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.60
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	13.53%
Tasa de descuento (CAMP)	12.75%

Crecimiento de ventas del proyectado

Así como se mencionó en el capítulo 4 literal 4.3 inciso 4.3.2 el crecimiento de ventas proyectado para proyecto es de un crecimiento ponderado de Promedio ponderado de 11.17%.

Política de cobro y crédito.

La política de cobro y crédito con clientes será de 30 y 60 días, del 50% del valor total de la factura, el otro 50% será un pago directo.

Criterios Utilizados.

Canal de Distribución.

Se utilizara el canal de distribución del “detallista”; canal usado por la industria comúnmente.

Establecimiento Geográfico

Se determinó el lugar donde se realizaran las actividades administrativas y operacionales, de acuerdo a tres criterios.

- Terreno propio, adecuado para realizar operaciones industriales, lo que permitirá un ahorro en el largo plazo.
- Posición geográfica adecuada para llegar a los clientes de manera rápida y eficiente, así como adecuada debido a la cercanía con los proveedores.
- Referencia de la planta de producción de Cervecería Nacional ubicada a 10 minutos del terreno propuesto.

Permisos de funcionamiento

Los trámites para iniciar el proyecto estarán a cargo del Gerente General. Este deberá contemplar los problemas burocráticos existentes al momento de gestionar estos permisos.

Táctica de Ventas

Se generara una fuerza de ventas para llegar al cliente, misma que llevara información adecuada para realizar un plan de ventas y promoción adecuado.

La publicidad y promoción se realizarán en los medios permitidos por la ley, y se generará publicidad indirecta por medio de eventos y manejo de la página Web encargada a la empresa de publicidad 360.

Temas laborales

Compensación laboral:

El proyecto asume los costos de pagos a colaboradores que cree justas y se rigen al Código de Trabajo del Ecuador.

Colaborados dispuestos para el proyecto:

Tanto la nómina como la estructura de la empresa está calculada para nómina es de 13 personas sin embargo en el inicio de las operaciones se contará con 10 personas.

Ventaja competitiva

Los productos ALLPA DRINKS pretenderán abrir una nueva gama de bebidas espirituosas, ubicándose como líderes en este segmento y destacándose por tener una amplia diferenciación de producto. Como ya antes mencionado, las bebidas se enfocarán en tener sabores, texturas y aromas poco comunes y que aún no se ofertan en las demás bebidas espirituosas expendidas en Ecuador. Esta ventaja hará frente directo con las bebidas tradicionales, pues las tendencias del mercado hoy por hoy según Euromonitor (2014) son las bebidas saborizadas y de menor graduación alcohólica.

A su vez la marca no solo plantea una ventaja que esté explícita en las características de sus productos. También propone tener una ventaja conocida como “El Mejor Costo” (Sasha, 2016), cuyo enfoque está dirigido en proporcionarle al consumidor una igual o mejor calidad y un mejor precio que la competencia. Permitiéndole de esta captar una gran porción del mercado objetivo a la cual se dirige.

Por otro lado el modelo de valor centrado en el cliente que tendrá ALLPA DRINKS, creará una mejor relación con el cliente. Es decir, la empresa pretenderá estar un paso más allá de las necesidades de los mismos, mejorando su experiencia constantemente por medio de la calidad de los productos y un servicio superior. Sin dejar de un lado la intención que tiene la marca a través de su nombre, logo y slogan; las cuales pretenden hacer un nexo con el consumidor y que este se inspire en el contenido del significado de la marca y que vaya creando una historia en la dirección que esta quiere tener.

9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Riesgos Industria

El crecimiento de la industria se detiene y no sigue la nueva curva de crecimiento esperada desde el 2013. En este caso la compañía buscaría reducir sus costes, para de esta manera estabilizar su proyección de ventas. Así como la rentabilidad de la misma.

Los riesgos también recaen sobre la principal debilidad de la empresa, la poca experiencia. Sin embargo la empresa espera adecuarse rápidamente al mercado y alcanzar la curva de experiencia ideal por medio del aprendizaje de los distribuidores especializados como es ProGlobal.

Riesgos Investigación de Mercados.

La tendencia de consumo de alcohol se reduce, así como la tendencia del tipo de bebidas alcohólicas que busca el consumidor potencial, reduciendo el tamaño de mercado objetivo y la demanda potencial esperada. En dicho caso, la empresa deberá enfrentar el problema realizando una inversión en desarrollo de productos para seguir siendo competitiva.

Otros riesgos analizados en la matriz EFE, son los productos sustitutos, existe una gran variedad de licores ofrecidos en el mercado (ya con un posicionamiento en el mercado) y que según el gusto del consumidor pueden ser elegidos, por lo cual es importante crear fidelidad de marca.

Por otro se encuentra la inestabilidad económica que repercute directamente en los impuestos colocados, como parte de la recaudación que tiene el gobierno por su déficit fiscal. También se encuentran los riesgos en cuanto a los problemas burocráticos que tiene el país, y por ello se pueden dificultar los y tramites en cuanto a permisos de funcionamiento.

Riesgos de Ventas

Pueden existir riesgos en el nivel de ventas, este puede ser mayor o menor al esperado. EN caso de una demanda mayor, la empresa deberá implantar personal, en caso de ser mayor a la proyectada en el escenario optimista, el abastecimiento de la planta no sera el suficiente por lo que se deberá invertir en materiales y equipo de planta, además de las adecuaciones necesarias en las instalaciones.

En caso de recibir una demanda menor a la esperada, se deberán desarrollar estrategias para alternar la manera en la que está proyectada la empresa.

Riesgos en operaciones

Los riesgos en el plan de operaciones ya fueron mencionados en el capítulo 6, el riesgo con los proveedores que no proporcionen la confianza o necesaria o distribuidores que constantemente cambien sus políticas de pago, deberán ser desechados para buscar nuevos, lo cual implicará costos a lo largo de la cadena de valor.

Riesgo Financiero

Entre los riesgos financieros se encuentra el capital en juego que existe en el proyecto.

X PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollara la evaluación financiera de proyecto, el cual tiene como objetivo conocer y analizar cuál sería la viabilidad financiera del mismo y estar al tanto de cuál sería la liquidez de la empresa y el retorno de capital para sus inversionistas.

10.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial, toma los costos y gastos necesarios proyectados para el inicio de las actividades. Para la empresa ALLPA DRINKS estos valores suman USD 439,922.92.

Activos Fijos

Dentro de activos fijos se encuentra el Terreno y las adecuaciones del mismo, las edificaciones e instalaciones, La maquinaria y Equipo de Producción, Equipos y Muebles de Oficina, Equipo de Cómputo, Vehículos. El total requerido de estos activos es de USD 387,574.92, durante los 5 años proyectados. Ver tabla 70

Tabla No. 70 Activos Fijos

Activos Fijos	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de producción	\$ 178,191.96
Equipos Muebles de Oficina	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00

Ver Anexo 13 Inversiones

Activos Intangibles

Los activos intangibles del presente plan de negocios, serán todos los gastos proyectados para el proyecto son los realizados para la constitución de la compañía como son: Estudios de mercado, Abogados, Constitución de Capital, Gastos administrativos durante la implementación, Análisis de Productos del Registro Sanitario, Permiso (LUAE), certificado de Registro Sanitario, Sello de calidad INEN, certificaciones IEPI y SRI (USD 8,348), así como el gasto en la adquisición de software para la compañía (USD 2,000) Ver Tabla 71.

Tabla No. 71 Activos Intangibles

Activos Intangibles	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitución de la compañía	\$ 8,348.00
Software	\$ 2,000.00

Ver Anexo 14. Gasto de Intangibles – Constitución de la compañía

Costos de Inventarios Iniciales.

En esta sección únicamente se analizarán los costos por materias primas Directas (USD 7,806.66) e Indirectas (USD 3,938.22) para el inicio a las operaciones de producción. Ver Tabla 72

Tabla No. 72 Inventarios Iniciales

Inventarios Iniciales	\$ 11,744.88
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22
Inventario Productos Terminados	\$ -

Ver Anexo 15. Proyección de Costo de Inventarios

Capital de Trabajo calculado

Siendo el capital de trabajo los recursos de la empresa para poder iniciar sus actividades; el efectivo necesario, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios (Activo Corriente). (Gestiopolis, 2009) Ver tabla 73.

Tabla No.73 Composición Capital de Trabajo

Activo Corriente	\$ 47,872.44
Total Disponible en Caja	\$ 36,127.56
Bancos - Cuenta Corriente	\$ 36,127.56
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -
Inventarios	\$ 11,744.88
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22
Inventario Productos Terminados	\$ -

10.2 FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de la empresa ALLPA DRINK están dados mediante la venta de dos productos (Bebidas Alcohólicas Espirituosas), ALLPA BLAC Wild Berries y ALLPA GOLD Arazá. La proyección de ventas puede ser en la siguiente tabla.

Tabla No 74. Proyección de Ventas Escenario Esperado

ESCENARIO ESPERADO					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Unidades					
Anual	59475	69674	77156	89933	109977
Promedio de ventas Mensual	4956	5806	6430	7494	9165
Total Ingresos	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64

10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES Y GASTOS VARIABLES.

Costos fijos

Los Costos Fijos mensuales según el análisis del proyecto son los Seguros (USD 24,000 anuales equivalentes a USD 2,000 mensuales) y lo Suministros de Planta de Producción, que si bien no se realizan compras mes tras mes, este rubro se mantiene fijo durante los cinco años proyectados (USD 5,296.59 anuales equivalentes a USD 438.04), Los demás costos se han incluido como costos semivARIABLES debido a que bajo el supuesto de inflación, estos variarían años por año. Ver Tabla 75.

Tabla No 75. Costos fijos

Tipo	Tipo de Costo	Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C.I.F	C.F	Suministros de Planta de Producción	\$ -	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59
C.I.F	C.F	Seguros	\$ -	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00
TOTAL COSTOS FIJOS (C.F)			\$ -	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59

Ver Anexo 16 Suministros de Planta de Producción

Ver Anexo 17. Seguros

Costos SemivARIABLES

En la tabla mostrada a continuación se muestran los costos SemivARIABLES, donde constan Servicios Básicos, Materiales y Útiles de Oficina, Gasto por Propaganda y Promoción, Imprevistos, y Mantenimiento de maquinaria y Equipos. Ver Tabla 76.

Tabla No 76. Costos Semivariantes

Tipo	Tipo de Costo	Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C.O	C.S.V	Servicios Básicos	\$ -	\$ 13,509.36	\$ 14,045.68	\$ 14,603.30	\$ 15,183.05	\$ 15,785.81
C.O	C.S.V	Materiales y Utilices de Oficina	\$ -	\$ 1,680.00	\$ 1,746.70	\$ 1,816.04	\$ 1,888.14	\$ 1,963.10
C.O	C.S.V	Propaganda y Promoción	\$ -	\$ 7,864.80	\$ 6,501.82	\$ 7,109.39	\$ 8,036.81	\$ 8,794.83
C.O	C.S.V	Imprevistos	\$ -	\$ 2,968.08	\$ 3,346.63	\$ 3,706.13	\$ 4,114.70	\$ 4,579.26
C.I.F	C.S.V	Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 4,763.84	\$ 4,952.96	\$ 5,149.60	\$ 5,354.04	\$ 5,566.59
TOTAL COSTOS SEMIVARIABLES (C.S.V)			\$ -	\$ 30,786.07	\$ 30,593.80	\$ 32,384.45	\$ 34,576.73	\$ 36,689.59

Ver Anexo 18. Costos Servicios Básicos

Ver Anexo 19. Costos Materiales y útiles de oficina

Ver Anexo 20. Gastos Propaganda y Promoción

Ver Anexo 21. Gastos Imprevistos

Ver Anexo 22. Gastos Mantenimiento de Maquinaria y Equipos

Costos variables

Los costos variables tomados en cuenta serán solo aquellos que incrementen el costo de producción de los productos, es decir aumentan o disminuyen según el nivel de ventas.

Materiales directos

En cuanto a Materiales Directos la tabla mostrada a continuación muestra los precios de cada material en cada uno de los años, con el supuesto de aumento de precios por la inflación. (3.97%). Ver Tabla 77

Tabla No 77. Costo de Materias primas

Materiales Directos								
Item	Descripción	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				0%	0%	3.97%	3.97%	3.97%
			Precio por Unidad inc. Iva	Precio por Unidad inc. Iva	Precio por Unidad inc. Iva	Precio por Unidad inc. Iva	Precio por Unidad inc. Iva	Precio por Unidad inc. Iva
1	Moras Negras	Kg	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.68	\$ 2.79	\$ 2.90
2	Arándano / Mora Azul/ Mortiño	Kg	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.55	\$ 2.65	\$ 2.76	\$ 2.87
3	Cereza	Kg	\$ 3.14	\$ 3.14	\$ 3.14	\$ 3.26	\$ 3.39	\$ 3.53
4	Fresas	Kg	\$ 1.98	\$ 1.98	\$ 1.98	\$ 2.06	\$ 2.14	\$ 2.23
5	Frambuesas	Kg	\$ 12.57	\$ 12.57	\$ 12.57	\$ 13.07	\$ 13.59	\$ 14.13
6	Zarzamora	Kg	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 2.08	\$ 2.16	\$ 2.25	\$ 2.34
7	Madroños	Kg	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.66	\$ 1.73	\$ 1.79	\$ 1.87
8	Araza	Kg	\$ 2.18	\$ 2.18	\$ 2.18	\$ 2.27	\$ 2.36	\$ 2.45
9	JackFruit	Kg	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.50	\$ 1.56	\$ 1.62	\$ 1.69
10	Canela	Kg	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 1.25	\$ 1.30	\$ 1.35
11	Clavo Dulce	Kg	\$ 1.35	\$ 1.35	\$ 1.35	\$ 1.40	\$ 1.46	\$ 1.52
17	Cereales y papas	Kg	\$ 1.89	\$ 1.89	\$ 1.89	\$ 1.97	\$ 2.04	\$ 2.12
12	Acidificante: Acido Citrico (25Kg)	Kg	\$ 1.18	\$ 1.18	\$ 1.18	\$ 1.23	\$ 1.28	\$ 1.33
13	Regulador de Acidez: Citrato de Sodio (25Kg)	Kg	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.10	\$ 1.14	\$ 1.19	\$ 1.24
14	Colorantes	Kg / Lt	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.60	\$ 16.21	\$ 16.86
15	Esencias y fragancias	Lt	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.87	\$ 23.78	\$ 24.73
16	Levadura Seca Activa	250 gr	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.26	\$ 0.27	\$ 0.28
18	Azucar	Kg	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.04	\$ 1.08	\$ 1.12
19	Alcohol etílico de 96° Gl	Lt	\$ 1.34	\$ 1.34	\$ 1.34	\$ 1.39	\$ 1.45	\$ 1.51
20	Agua Purificada	Lt	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.62	\$ 0.65	\$ 0.67

Consiguiente a esta tabla de precios, apreciada anteriormente, los costos de materiales se dividen por la proyección de ventas que tienen los dos productos ofrecidos por ALLPA DRINKS, ALLPA BLACK (55%) y ALLPA GOLD (45%), participaciones que se les ha dado debido a que la materia prima de ALLPA GOLD (Arazá), no está disponible los 365 del año y es posible que no se pueda generar el volumen de producción necesario para participar del 50% al igual que el otro producto. Las tablas mostradas a continuación, indican los costos de la materia prima año por año y por producto, así como el valor total de adquisición de las mismas y el costo variable unitario del producto. Ver tablas, 78, 79 y 80.

Tabla No 78. Costo de Materias Primas – ALLPA BLACK

PRODUCTO: ALLPA BLACK		Cantidades por Año				55%
Proyección de Ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Ventas		60665	70769	77845	85630	94193
Ítem	Descripción	33365	38923	42815	47097	51806
1	Moras Negras	\$ 5,595.39	\$ 6,527.34	\$ 7,465.13	\$ 8,537.64	\$ 9,764.24
2	Arándano / Mora Azul/ Mortiño	\$ 5,104.92	\$ 5,955.18	\$ 6,810.76	\$ 7,789.26	\$ 8,908.35
3	Cereza	\$ 523.84	\$ 611.09	\$ 698.88	\$ 799.29	\$ 914.12
4	Fresas	\$ 1,651.59	\$ 1,926.68	\$ 2,203.48	\$ 2,520.06	\$ 2,882.11
5	Frambuesas	\$ 8,388.08	\$ 9,785.18	\$ 11,191.01	\$ 12,798.83	\$ 14,637.63
6	Zarzamora	\$ 1,388.00	\$ 1,619.19	\$ 1,851.81	\$ 2,117.86	\$ 2,422.14
7	Madroños	\$ 830.80	\$ 969.18	\$ 1,108.42	\$ 1,267.66	\$ 1,449.79
8	JackFruit	\$ 1,000.96	\$ 1,167.68	\$ 1,335.44	\$ 1,527.31	\$ 1,746.73
9	Canela	\$ 400.39	\$ 467.07	\$ 534.18	\$ 610.92	\$ 698.69
10	Clavo Dulce	\$ 450.43	\$ 525.46	\$ 600.95	\$ 687.29	\$ 786.03
11	Cereales y papas	\$ 9,143.81	\$ 10,666.78	\$ 12,199.27	\$ 13,951.94	\$ 15,956.42
12	Acidificante: Acido Cítrico	\$ 393.71	\$ 459.29	\$ 525.27	\$ 600.74	\$ 687.05
13	Regulador de Acidez: Citrato de Sodio	\$ 367.02	\$ 428.15	\$ 489.66	\$ 560.01	\$ 640.47
14	Colorantes	\$ 5,004.82	\$ 5,838.41	\$ 6,677.22	\$ 7,636.53	\$ 8,733.67
15	Esencias y fragancias	\$ 14,680.81	\$ 17,126.01	\$ 19,586.50	\$ 22,400.49	\$ 25,618.77
16	Levadura Seca Activa	\$ 83.41	\$ 97.31	\$ 111.29	\$ 127.28	\$ 145.56
19	Azúcar	\$ 3,336.55	\$ 3,892.27	\$ 4,451.48	\$ 5,091.02	\$ 5,822.45
17	Alcohol etílico de 96° °GL	\$ 8,941.95	\$ 10,431.29	\$ 11,929.96	\$ 13,643.94	\$ 15,604.16
18	Agua Purificada	\$ 5,004.82	\$ 5,838.41	\$ 6,677.22	\$ 7,636.53	\$ 8,733.67
Total Costos		\$ 72,291.31	\$ 84,331.96	\$ 96,447.93	\$ 110,304.60	\$ 126,152.07

Tabla No 79. Costo de Materias Primas – ALLPA GOLD

PRODUCTO: ALLPA GOLD		Cantidades por Año				45%
Proyección de Ventas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		60665	70769	77845	85630	94193
Ítem	Descripción	27299	31846	35030	38534	42387
1	Arazá	\$ 17,853.56	\$ 20,827.20	\$ 23,819.45	\$ 27,241.59	\$ 31,155.39
2	JackFruit	\$ 614.23	\$ 716.53	\$ 819.48	\$ 937.21	\$ 1,071.86
3	Canela	\$ 491.38	\$ 573.23	\$ 655.58	\$ 749.77	\$ 857.49
4	Clavo Dulce	\$ 368.54	\$ 429.92	\$ 491.69	\$ 562.33	\$ 643.12
5	Cereales y papas	\$ 7,739.27	\$ 9,028.31	\$ 10,325.40	\$ 11,808.85	\$ 13,505.43
6	Acidificante: Acido Cítrico	\$ 322.13	\$ 375.78	\$ 429.77	\$ 491.51	\$ 562.13
7	Regulador de Acidez: Citrato de Sodio	\$ 450.43	\$ 525.46	\$ 600.95	\$ 687.29	\$ 786.03
8	Colorantes	\$ 4,094.85	\$ 4,776.88	\$ 5,463.18	\$ 6,248.07	\$ 7,145.73
9	Esencias y fragancias	\$ 12,011.57	\$ 14,012.19	\$ 16,025.32	\$ 18,327.68	\$ 20,960.81
10	Levadura Seca Activa	\$ 34.12	\$ 39.81	\$ 45.53	\$ 52.07	\$ 59.55
13	Azúcar	\$ 3,958.36	\$ 4,617.65	\$ 5,281.07	\$ 6,039.80	\$ 6,907.54
11	Alcohol etílico de 96° °GL	\$ 7,316.14	\$ 8,534.70	\$ 9,760.88	\$ 11,163.22	\$ 12,767.04
12	Agua Purificada	\$ 4,094.85	\$ 4,776.88	\$ 5,463.18	\$ 6,248.07	\$ 7,145.73
Total		\$ 59,349.45	\$ 69,234.53	\$ 79,181.46	\$ 90,557.46	\$ 103,567.85

Tabla No 80. Costo Total de Materias Primas y CVU Materias Primas

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades	60665	70769	77845	85630	94193
Costo Total Unidades	\$ 131,640.75	\$ 153,566.49	\$ 175,629.39	\$ 200,862.06	\$ 229,719.91
C.V.U	\$ 2.17	\$ 2.17	\$ 2.26	\$ 2.35	\$ 2.44

10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El cálculo de Margen Bruto Margen Operativo se realizó para los 5 años proyectados del plan de negocios presente.

Margen Bruto

El margen Bruto del proyecto durante los 5 años proyectados se puede observar en la siguiente tabla. Ver Tabla 81

Tabla No 81. Margen bruto

Margen Bruto	41%	44%	45%	49%	53%
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 282,415.11	\$ 330,732.89	\$ 434,130.59	\$ 575,794.57
Variaciones del Margen Bruto	0%	7%	2%	8%	8%

Según la tabla 81, se puede observar que los Ingresos vs el Costo de los Productos producidos para la venta, es positivo en cada uno de los años, partiendo de un margen bruto del 41% equivalente a USD 216,035.29 en el primer año y llegando a un margen bruto del 53% equivalente a USD 575,794.57 en el último año proyectado. Por lo que se puede concluir que los ingresos van en aumento según lo proyectado en el presupuesto de ventas.

Margen Operativo

El margen operativo del proyecto durante los 5 años proyectados se puede observar en la siguiente tabla. Ver Tabla 82

Tabla No 82. Margen operativo

Margen Operativo	9%	21%	24%	31%	36%
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88
Variaciones del Margen Operativo	0%	128%	15%	29%	17%

En la tabla 82 se puede observar que el resultado de restar el margen bruto de los gastos operacionales también muestran márgenes positivos, sin embargo por las múltiples inversiones y gastos que se tiene el primer año, sumado al castigo de ingresos por la proyección de ventas donde se calculan menores que las esperadas según la base mensual, provocan que el margen operativo no sea el ideal. En el primer año el margen operativo de 9% equivalente a USD 47,590.39, mientras que para el año 2, el margen es notoriamente mayor, 21% equivalente a USD 132,270.90, y finalmente un crecimiento constante hasta el quinto año donde el margen operativo es del 36% equivalente a USD 390,086.88.

10.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Resultados del presente plan de negocios ha sido proyectado para cinco años. El mismo que proporcionara los resultados de Pérdidas y Ganancias de la empresa proyectadas para el tiempo antes mencionado.

El Estado de resultados estará compuesto por la proyección de Ingresos (ventas), Costos Directos (costos de bienes producidos para la venta), Costos Indirectos donde constan los costos y gastos que no influyen directamente con los costos de producción, los gastos financieros (intereses generados debido a la deuda que se adquiere) y los impuestos de Participación de Trabajadores (15%) e Impuesto a la Renta (25%). Ver Tabla 83.

Es presupuesto de ventas que determina los Ingresos de la empresa, fue elaborado en base a la investigación de mercados y de una fracción del tamaño de mercado al que se puede captar.

Tabla No 83. Estado de Resultados Esperado

ESTADO DE RESULTADOS O PERDIDAS Y GANANCIAS					
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64
Forecast ALLPA DRINKS	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64
COSTOS DIRECTOS	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07
Costo de bienes vendidos	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 282,415.11	\$ 330,732.89	\$ 434,130.59	\$ 575,794.57
COSTOS INDIRECTOS	\$ 168,444.90	\$ 150,144.21	\$ 156,191.25	\$ 160,924.93	\$ 185,707.69
Sueldos Operacionales	\$ 99,116.12	\$ 110,264.84	\$ 114,717.85	\$ 119,374.91	\$ 142,257.35
Gastos Generales Operacionales	\$ 55,090.24	\$ 25,640.83	\$ 27,234.86	\$ 29,222.69	\$ 31,123.00
Gasto por Depreciaciones	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73
Gasto por Amortizaciones	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15
Gasto Financiero - Intereses	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15
UAI IMPUESTOS	\$ 47,590.39	\$ 116,206.27	\$ 161,353.27	\$ 263,233.70	\$ 383,711.74
Impuesto participacion de trabajadores 15%	\$ 12,333.90	\$ 17,430.94	\$ 24,202.99	\$ 39,485.06	\$ 57,556.76
UTILIDADES ANTES DE IR	\$ 35,256.49	\$ 98,775.33	\$ 137,150.28	\$ 223,748.65	\$ 326,154.97
Impuesto a la Renta (IR) 25%	\$ 17,473.02	\$ 24,693.83	\$ 34,287.57	\$ 55,937.16	\$ 81,538.74
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 74,081.50	\$ 102,862.71	\$ 167,811.49	\$ 244,616.23
Margen Bruto	41%	44%	45%	49%	53%
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 282,415.11	\$ 330,732.89	\$ 434,130.59	\$ 575,794.57
Variaciones del Margen Bruto	0%	7%	2%	8%	8%
Margen Operativo	9%	21%	24%	31%	36%
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88
Variaciones del Margen Operativo	0%	128%	15%	29%	17%
Margen Neto	3%	12%	14%	19%	22%
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 74,081.50	\$ 102,862.71	\$ 167,811.49	\$ 244,616.23
Variaciones en Margen Neto	0%	242%	21%	35%	19%

El Estado de resultados además de los Márgenes Bruto y Operativo, muestra el Margen Neto, donde se puede observar el potencial de crecimiento de la empresa. La utilización del margen neto además permite si la organización este presentando utilidades, y por ende cubriendo los costos y los gastos operativos, como se puede observar en la tabla 83.

10.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance general de igual manera ha sido proyectado para cinco años y se ha generado dos escenarios, Apalancado y Desapalancado. Este permite conocer la situación real de la empresa durante el periodo mencionado.

Escenario Proyecto Apalancado.

En el escenario apalancado los Activos (Activo, Corriente USD 47,872.44 y No Corriente USD 397,922.92) alcanzan un valor de USD 445,795.36, mientras que los Pasivos (Pasivo, Corriente USD 5,872.44 y No Corriente USD US 153973.02, valor de la deuda), alcanza un valor de USD 159,845.46 en total. Y un Patrimonio de USD 284,949.90 correspondiente al capital invertido por los socios únicamente. Ver tabla 84

Tabla No 84. Balance General Proyectado - Apalancado

BALACE GENERAL PROYECTADO - AFLANCADO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 521,839.55	\$ 600,269.12	\$ 742,569.01	\$ 944,798.08
Excedentes de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ 47,872.44	\$ 102,806.10	\$ 184,468.26	\$ 293,173.65	\$ 463,838.15	\$ 694,431.82
Total Disponible en Caja	\$ 36,127.56	\$ 85,121.77	\$ 164,569.84	\$ 270,078.24	\$ 437,117.91	\$ 692,140.04
Bancos - Cuenta Corriente	\$ 36,127.56	\$ 72,251.77	\$ 149,850.81	\$ 253,244.53	\$ 416,768.32	\$ 667,255.13
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 12,870.00	\$ 14,719.03	\$ 16,833.72	\$ 20,349.59	\$ 24,884.91
Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,898.42	\$ 23,095.41	\$ 26,720.24	\$ 2,291.79
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66	\$ 11,497.09	\$ 12,690.98	\$ 14,463.76	\$ 16,541.77	\$ -
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22	\$ 5,799.92	\$ 6,379.92	\$ 7,296.52	\$ 8,344.81	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 387.32	\$ 827.52	\$ 1,335.13	\$ 1,833.66	\$ 2,291.79
Activo No Corriente	\$ 397,922.92	\$ 367,647.10	\$ 337,371.29	\$ 307,095.47	\$ 278,730.86	\$ 250,366.25
Activos Fijos	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de produccion	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Activos Intangibles	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitucion de la compañía	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00
Software	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Provisiones, Depreciacion y Amortizacion Acum.	\$ -	\$ 30,275.82	\$ 60,551.63	\$ 90,827.45	\$ 119,192.06	\$ 147,556.67
Depreciaciones. Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 4,139.20	\$ 6,208.80	\$ 8,278.40	\$ 10,348.00
PASIVOS	\$ 159,845.46	\$ 166,719.84	\$ 144,024.69	\$ 119,591.55	\$ 94,079.95	\$ 51,692.78
Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 14,372.25	\$ 17,135.96	\$ 22,037.63	\$ 13,660.54
Cuentas por Pagar Socios Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI (Empleados)	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 4,868.90	\$ 6,255.82	\$ 9,594.34	\$ 13,660.54
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 8,648.51	\$ 9,513.36	\$ 10,880.14	\$ 12,443.29	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
Deuda de Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
PATRIMONIO	\$ 285,949.90	\$ 303,733.37	\$ 377,814.87	\$ 480,677.58	\$ 648,489.06	\$ 893,105.29
Capital	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90
Utilidad / Perdida	\$ -	\$ 7,207.38	\$ 8,544.96	\$ 11,001.62	\$ 16,872.81	\$ 24,023.70
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 10,576.09	\$ 83,320.01	\$ 183,726.06	\$ 345,666.35	\$ 583,131.69
Dividendos por pagar	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionista Principal	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionistas	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 521,839.55	\$ 600,269.12	\$ 742,569.01	\$ 944,798.08

Escenario Proyecto Desapalancado.

La diferencia con el escenario apalancado es la ausencia de deuda, donde se asume que los inversionistas tendrán el capital necesario para la realización del proyecto por lo que el Patrimonio será de USD 439,922.92. Los Activos permanecerán de la misma manera que en el escenario apalancado, mientras que los Pasivos se reducirán a USD 5,872.44 en el primer año. Ver Tabla 85

Tabla No 85. Balance General Proyectado - Desapalancado

BALACE GENERAL PROYECTADO - DESAPLANCADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 556,848.41	\$ 670,791.01	\$ 849,759.06	\$ 1,089,948.05
Excedentes de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ 47,872.44	\$ 102,806.10	\$ 219,477.12	\$ 363,695.54	\$ 571,028.20	\$ 839,581.80
Total Disponible en Caja	\$ 36,127.56	\$ 85,121.77	\$ 199,578.70	\$ 340,600.13	\$ 544,307.96	\$ 837,290.01
Bancos - Cuenta Corriente	\$ 36,127.56	\$ 72,251.77	\$ 184,859.66	\$ 323,766.41	\$ 523,958.37	\$ 812,405.10
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 12,870.00	\$ 14,719.03	\$ 16,833.72	\$ 20,349.59	\$ 24,884.91
Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,898.42	\$ 23,095.41	\$ 26,720.24	\$ 2,291.79
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66	\$ 11,497.09	\$ 12,690.98	\$ 14,463.76	\$ 16,541.77	\$ -
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22	\$ 5,799.92	\$ 6,379.92	\$ 7,296.52	\$ 8,344.81	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 387.32	\$ 827.52	\$ 1,335.13	\$ 1,833.66	\$ 2,291.79
Activo No Corriente	\$ 397,922.92	\$ 367,647.10	\$ 337,371.29	\$ 307,095.47	\$ 278,730.86	\$ 250,366.25
Activos Fijos	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de produccion	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehiculos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Activos Intangibles	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitucion de la compañía	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00
Software	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Provisiones. Depreciacion y Amortizacion Acum.	\$ -	\$ 30,275.82	\$ 60,551.63	\$ 90,827.45	\$ 119,192.06	\$ 147,556.67
Depreciaciones. Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 4,139.20	\$ 6,208.80	\$ 8,278.40	\$ 10,348.00
PASIVOS	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 14,819.32	\$ 17,491.62	\$ 22,291.07	\$ 13,799.67
Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 14,819.32	\$ 17,491.62	\$ 22,291.07	\$ 13,799.67
Cuentas por Pagar Socios Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI (Empleados)	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 5,305.96	\$ 6,611.48	\$ 9,847.78	\$ 13,799.67
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 8,648.51	\$ 9,513.36	\$ 10,880.14	\$ 12,443.29	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda de Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 439,922.92	\$ 457,706.39	\$ 542,029.09	\$ 653,299.38	\$ 827,467.99	\$ 1,076,148.38
Capital	\$ 439,922.92	\$ 439,922.92	\$ 439,922.92	\$ 439,922.92	\$ 439,922.92	\$ 439,922.92
Utilidad / Perdida	\$ -	\$ 7,207.38	\$ 9,331.18	\$ 11,627.09	\$ 17,318.52	\$ 24,268.39
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 10,576.09	\$ 92,774.99	\$ 201,749.37	\$ 370,226.55	\$ 611,957.07
Dividendos por pagar	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionista Principal	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionistas	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 556,848.41	\$ 670,791.01	\$ 849,759.06	\$ 1,089,948.05

10.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL Y PROYECTADO

El Estado de Flujo de Efectivo del presente plan de negocios se encuentra proyectado para cinco años. La tabla mostrada a continuación muestra los movimientos de efectivo ejecutados durante cada periodo (Año). Donde se podrán apreciar los pagos y cobros efectuados por concepto de ventas o adquisición de activos. En la misma se determinaran las actividades de inversión y financiamiento y operación.

El margen de error de capital que tiene el proyecto es de USD 5872.44, tomando en cuenta que el capital de trabajo es el Activo corriente que para el primer año se estableció en USD 47,872.44 según lo ya mencionado en el estado de resultados. Ver Tabla 86

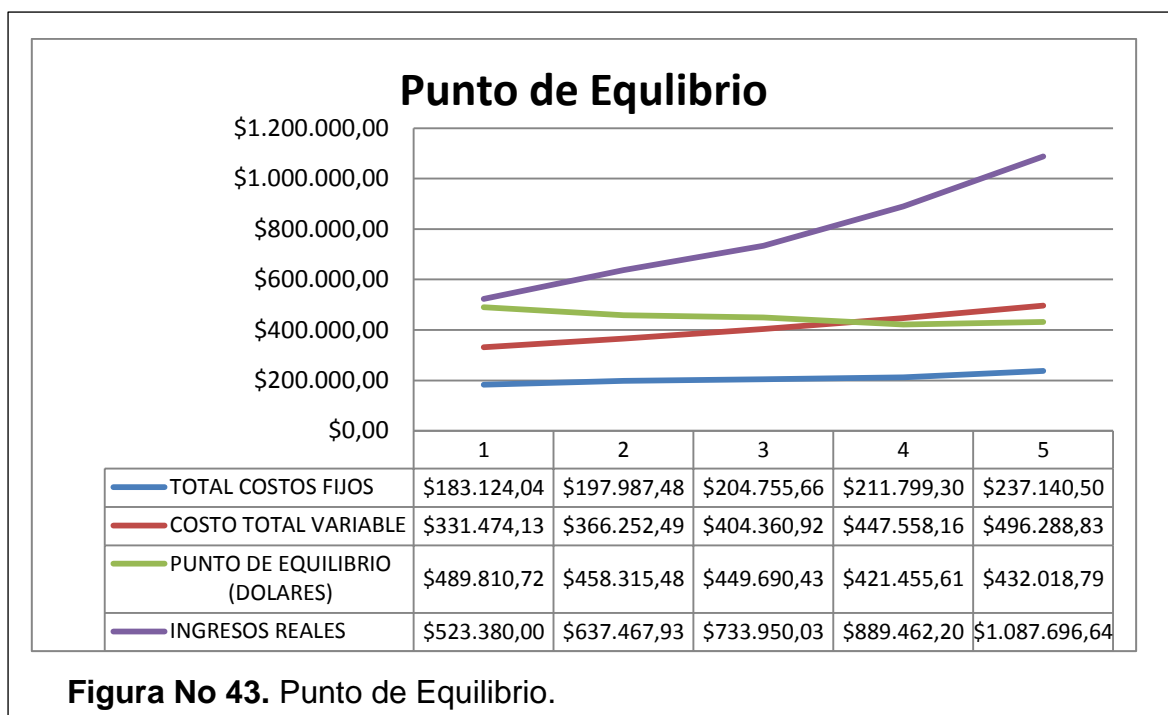
Tabla No 86. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
Capital de Trabajo	\$ 42,000.00					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (5,872.44)	\$ 36,124.22	\$ 101,919.62	\$ 130,590.57	\$ 193,937.05	\$ 284,496.88
Utilidad Neta	\$ -	\$ 17,783.47	\$ 74,081.50	\$ 102,862.71	\$ 167,811.49	\$ 244,616.23
+ Depreciación	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 26,295.01	\$ 26,295.01
+ Amortización	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
- Δ Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ (12,870.00)	\$ (1,849.03)	\$ (2,114.68)	\$ (3,515.88)	\$ (4,535.31)
- Δ Inventario Materias Primas Directas	\$ (7,806.66)	\$ (3,690.42)	\$ (1,193.90)	\$ (1,772.78)	\$ (2,078.01)	\$ 16,541.77
- Δ Inventario Materias Primas Indirectas	\$ (3,938.22)	\$ (1,861.70)	\$ (579.99)	\$ (916.60)	\$ (1,048.29)	\$ 8,344.81
- Δ Inventario Producto Termina	\$ -	\$ (387.32)	\$ (440.21)	\$ (507.60)	\$ (498.53)	\$ (458.13)
+ Δ Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 2,776.06	\$ 864.85	\$ 1,366.78	\$ 1,563.15	\$ (12,443.29)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 760.59	\$ 1,396.93	\$ 3,338.52	\$ 4,066.19
Actividades de Inversión	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 439,922.92	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 285,949.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 36,127.56	\$ 36,124.22	\$ 77,599.03	\$ 103,393.72	\$ 163,523.79	\$ 250,486.81
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 318,179.26	\$ 1,260,578.10	\$ 2,350,430.93	\$ 3,932,328.43	\$ 6,294,466.24
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 36,127.56	\$ 354,303.48	\$ 1,338,177.13	\$ 2,453,824.64	\$ 4,095,852.22	\$ 6,544,953.05

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla No 87. Punto de Equilibrio

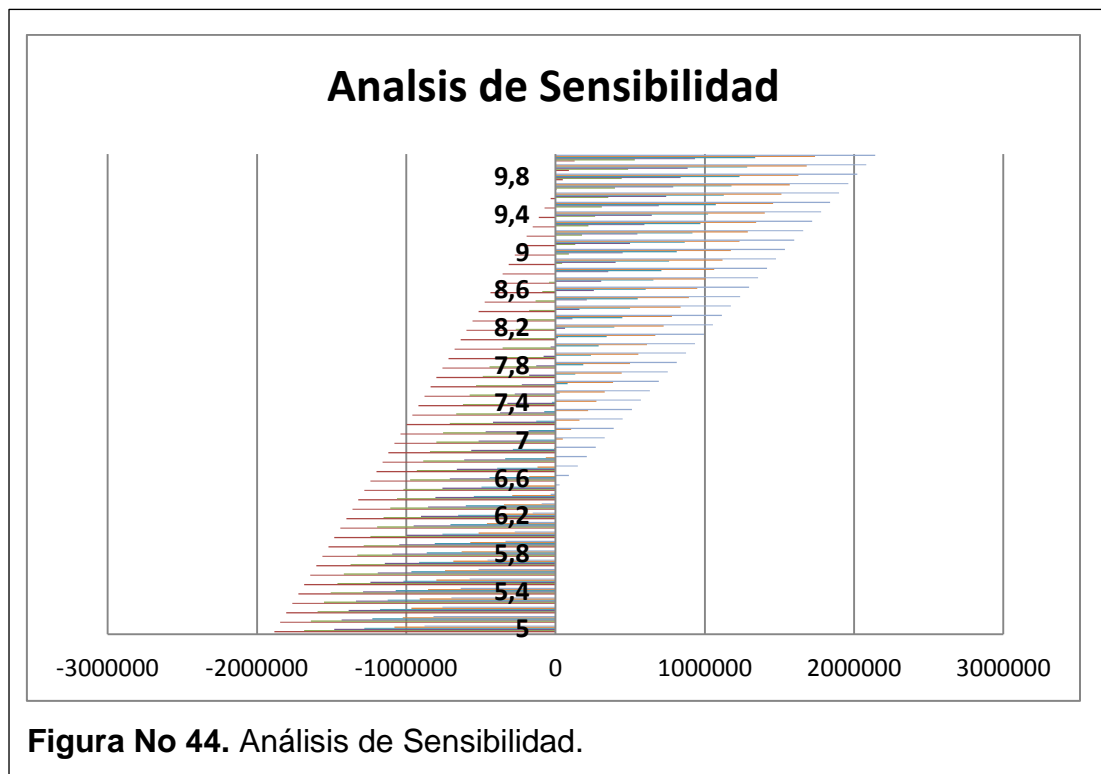
COSTOS FIJOS					
UNIDADES PRODUCIDAS	60,159	70,475	78,043	90,968	111,242
Sueldos Administrativos	\$88,115.26	\$97,793.68	\$101,460.76	\$105,274.51	\$127,251.62
Sueldos de Ventas	\$8,027.11	\$9,002.10	\$9,441.14	\$9,902.84	\$10,388.43
Sueldos Mano de Obra	\$31,828.47	\$34,817.59	\$36,210.29	\$37,658.71	\$39,165.06
Otros Servicios	\$10,800.00	\$11,228.76	\$11,674.54	\$12,138.02	\$12,619.90
Servicios Basicos	\$13,509.36	\$14,045.68	\$14,603.30	\$15,183.05	\$15,785.81
Materiales de Oficina	\$1,680.00	\$1,746.70	\$1,816.04	\$1,888.14	\$1,963.10
Mantenimiento	\$4,763.84	\$4,952.96	\$5,149.60	\$5,354.04	\$5,566.59
Seguros	\$24,400.00	\$24,400.00	\$24,400.00	\$24,400.00	\$24,400.00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$183,124.04	\$197,987.48	\$204,755.66	\$211,799.30	\$237,140.50
TOTAL COSTOS FIJOS (Por Unidad)	\$3.04	\$2.81	\$2.62	\$2.33	\$2.13
COSTOS VARIABLES					
UNIDADES PRODUCIDAS	60,159	70,475	78,043	90,968	111,242
Distribución y publicidad	\$14,347.50	\$15,947.02	\$17,015.10	\$18,169.07	\$19,416.70
Propaganda y Promoción	\$7,864.80	\$6,501.82	\$7,109.39	\$8,036.81	\$8,794.83
Imprevistos	\$2,968.08	\$3,346.63	\$3,706.13	\$4,114.70	\$4,579.26
TOTAL FACTOR VARIABLE	\$0.42	\$0.37	\$0.36	\$0.33	\$0.29
COSTO PROMEDIO PRODUCCION	\$5.09	\$4.83	\$4.82	\$4.59	\$4.17
COSTO TOTAL UNITARIO VARIABLE	\$5.51	\$5.20	\$5.18	\$4.92	\$4.46
COSTO TOTAL VARIABLE	\$331,474.13	\$366,252.49	\$404,360.92	\$447,558.16	\$496,288.83
COSTOS VARIABLES					
Precio de Venta	\$8.80	\$9.15	\$9.51	\$9.89	\$9.89
INGRESOS SUPUESTOS					
PRODUCCION	\$529,398.87	\$644,798.82	\$742,390.46	\$899,691.01	\$1,100,205.15
INGRESOS REALES	\$523,380.00	\$637,467.93	\$733,950.03	\$889,462.20	\$1,087,696.64
PUNTO DE EQUILIBRIO					
(UNIDADES)	55,660.31	50,092.63	47,273.19	42,613.29	43,681.33
(DOLARES)	\$489,810.72	\$458,315.48	\$449,690.43	\$421,455.61	\$432,018.79



Como se puede apreciar en la tabla 87 y la figura 43. El proyecto obtendrá su punto de equilibrio en el primer año, si realiza una venta de 55,660 botellas equivalente a USD \$489,810.72, sin embargo debido a la proyección de ventas hechas según el análisis de mercado, los ingresos superan este valor desde el primer año, con un ingreso de USD \$523,380. Es decir desde el primer año la empresa obtendría utilidades. También se puede concluir que la compañía se caracteriza por tener costos variables altos y costos fijos bajos.

Por otro lado se realizó un análisis de la sensibilidad de los precios proyectado, y permitió observar que estos ingresos permiten que el proyecto sea rentable. Desde el precio de USD \$8.1 y una base de ventas de 6000 unidades mes, obteniendo un VAN de 15,769.97. Ver figura 44.

Ver Anexo 27. Sensibilidad del precio proyectado sobre el VAN del proyecto



10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Para determinar la sensibilidad del Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo se pusieron en consideración tres escenarios, Esperado, Pesimista y Optimista. La sensibilidad de cada uno de los escenarios estará dada por cambios en el presupuesto de ventas, es decir en el escenario Optimista las ventas serán superiores a las proyectadas y caso opuesto para el escenario Pesimista. Ver figura 44.

El proyecto a su vez contempla los índices financieros para determinar cuál será el desempeño de la compañía, a continuación se presentan los índices financieros tomados en cuenta en el plan de negocios.

Liquidez de la empresa

“La liquidez o solvencia financiera es la capacidad que tiene la compañía de cumplir con sus obligaciones sin importar el plazo.”(Gestiopolis, 2009)

Índice de Liquidez - Prueba Corriente

Tabla No.88. Índice de Liquidez - Prueba Corriente

Prueba Corriente	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	\$47,872.44	\$102,806.10	\$184,468.26	\$293,173.65	\$463,838.15	\$694,431.82
(f) Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 14,372.25	\$ 17,135.96	\$ 22,037.63	\$ 13,660.54
Prueba Corriente	8.15	8.07	12.84	17.11	21.05	50.83

Índice de Liquidez - Prueba Acida

Tabla No.89. Índice de Liquidez - Prueba Acida

Prueba Acida	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	\$ 47,872.44	\$ 102,806.10	\$ 184,468.26	\$ 293,173.65	\$ 463,838.15	\$ 694,431.82
(-) Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,898.42	\$ 23,095.41	\$ 26,720.24	\$ 2,291.79
(f) Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 14,372.25	\$ 17,135.96	\$ 22,037.63	\$ 13,660.54
Prueba Acida	6.15	6.68	11.45	15.76	19.84	50.67

Rentabilidad de la empresa

La “Rentabilidad es el beneficio que se obtiene de una inversión o en la gestión de una empresa” (Gestiopolis, 2009)

Margen de Utilidad Neta y Variaciones

Tabla No.90. Margen de utilidad Neta y Variaciones

Margen Neto	3%	12%	14%	19%	22%
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 74,081.50	\$ 102,862.71	\$ 167,811.49	\$ 244,616.23
Variaciones en Margen Neto	0%	242%	21%	35%	19%

Rendimiento Sobre la Inversión (Return on Investment: ROI)

El ROI es una herramienta financiera que le permite a la empresa conocer y medir las ganancias o pérdidas obtenidas en un periodo dado.

Tabla No.91. Rendimiento sobre la Inversión ROI

ROI	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$523,380.00	\$637,467.93	\$733,950.03	\$889,462.20	\$1,087,696.64
(-) Inversión	\$439,922.92	\$439,922.92	\$439,922.92	\$439,922.92	\$ 439,922.92
(/) Inversión	\$439,922.92	\$439,922.92	\$439,922.92	\$439,922.92	\$ 439,922.92
ROI	19%	45%	67%	102%	147%

Rendimiento Sobre los Activos (Return on Assetst: ROA)

El ROA es una herramienta financiera que le permite a la empresa conocer y medir la eficiencia que ha tenido la empresa en la utilización de sus activos.

Tabla No.92. Rendimiento sobre los Activos ROA

ROA	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88
(/) ACTIVOS	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
ROI	35%	97%	128%	200%	286%

Rendimiento Sobre el Patrimonio (Return on Equity: ROE)

El ROE es una herramienta financiera que le permite a la empresa conocer y medir el rendimiento derivado de las utilidades netas de la empresa.

Tabla No.93. Rendimiento sobre Patrimonio ROE

ROE	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 74,081.50	\$ 102,862.71	\$ 167,811.49	\$ 244,616.23
(/) PATRIMONIO	\$ 303,733.37	\$ 377,814.87	\$ 480,677.58	\$ 648,489.06	\$ 893,105.29
(+) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$ 12,333.90	\$ 17,430.94	\$ 24,202.99	\$ 39,485.06	\$ 57,556.76
ROE	6%	19%	20%	24%	26%

Desempeño de la empresa.

El desempeño de la empresa está dado por las operaciones que la empresa realiza. Es decir el desempeño mide la eficiencia y efectividad que tenga la compañía al llevar sus operaciones, de las cuales dependerá para generar ganancias.

La rotación de inventarios

La Rotación de inventarios mide la agilidad que tiene la empresa de renovar sus productos que mantiene en “stock”. Este puede medirse mediante el Costo de Ventas / El inventario Promedio y consecuentemente para determinar los días que toma el inventario entenderse se opta por realizar la siguiente ecuación: $365/\text{rotación de Inventarios}$. Ver Tabla 94

Tabla No.94. Rotación de Inventarios

Rotacion de Inventarios	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07
(/) Inventario Promedio	\$ 17,938.04	\$ 17,938.04	\$ 17,938.04	\$ 17,938.04	\$ 17,938.04
Rotacion de Inventarios	17.13	19.79	22.48	25.38	28.54
(/) Rotacion de Inventarios diario	0.05	0.05	0.06	0.07	0.08

La rotación de inventarios es analizada por medio de que tan mayor o menor sea el número obtenido. Analizando la tabla mostrada anteriormente podemos ver que en cada año este es mayor y por ende el capital invertido en inventarios será menor así como los costos de bodegaje y almacenamiento.

La rotación de Cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar es un análisis que permite conocer la cantidad de veces que se renuevan las cuentas por cobrar durante un periodo dado. Es decir el tiempo entre la venta y el cobro de la cuota que se haya tratado con el cliente. Consecuentemente se puede realizar un análisis de los días exactos que toma en realizar esta operación. Ver tabla 95

Tabla No.95. Rotación Cuentas por Cobrar

Rotacion de Cuentas por Cobrar	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64
(f) Cuentas por Cobrar Promedio	\$ 193,597.84	\$ 193,597.84	\$ 193,597.84	\$ 193,597.84	\$ 193,597.84
Rotacion de cuentas por Cobrar	2.70	3.29	3.79	4.59	5.62
(f) Rotacion de CxC Diario	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02

Al igual que la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar también es medida en que tan mayor o menor sea el número, basándose en la tabla 95, se puede notar que el resultado de rotación es mayor, por lo que el tiempo transcurrido entre la venta y el pago de la misma será cada vez menor y por ende la liquidez de la empresa será mayor,

10.10 VALUACIÓN

La evaluaciones un proyecto está dada por los estados financieros que aportan los flujos del de efectivo del proyecto.

Flujo del Proyecto.

Tabla No. 96 Flujo del Proyecto- Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UAII IMPUESTOS	\$ -	\$ 47,590.39	\$ 116,206.27	\$ 161,353.27	\$ 263,233.70	\$ 383,711.74
(+) Gasto por Depreciaciones	\$ -	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73
(+) Gasto por Amortizaciones	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
(-) Impuesto Participación de Trabajadores (15%)	\$ -	\$ 12,333.90	\$ 17,430.94	\$ 24,202.99	\$ 39,485.06	\$ 57,556.76
(-) Impuesto a la Renta (IR) (25%)	\$ -	\$ 17,473.02	\$ 24,693.83	\$ 34,287.57	\$ 55,937.16	\$ 81,538.74
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 32,022.01	\$ 82,496.61	\$ 112,320.47	\$ 176,523.99	\$ 254,632.57
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						
	\$ (36,127.56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ (48,059.29)	\$ (80,036.72)	\$ (105,941.68)	\$ (165,762.83)	\$ (238,970.77)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602,643.73
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ (48,059.29)	\$ (80,036.72)	\$ (105,941.68)	\$ (165,762.83)	\$ 363,672.96
INVERSIONES						
	\$ (397,922.92)					
(+) RECUPERACIONES						
(+) <i>Recuperación de Edificios</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,628.30
(+) <i>Recuperación de Maquinaria y equipo de producción</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,819.20
(+) <i>Recuperación de Muebles de Oficina</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850.00
(+) <i>Recuperación de Equipo de Computo</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,866.38
(+) <i>Recuperación de Vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,200.00
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,363.87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 162,533.33	\$ 218,262.14	\$ 342,286.82	\$ 1,088,799.34

Flujo del Inversionista – Escenario Esperado

Tabla No. 97 Flujo del Inversionista- Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 162,533.33	\$ 218,262.14	\$ 342,286.82	\$ 1,088,799.34
(+) Préstamo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ -	\$ (16,064.63)	\$ (13,188.37)	\$ (9,971.95)	\$ (6,375.15)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 5,823.43	\$ 4,780.78	\$ 3,614.83	\$ 2,310.99
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 127,971.54	\$ 182,657.71	\$ 305,516.43	\$ 1,050,725.11

Ver Anexo 23. Flujo del Proyecto y del Inversionista Escenario Pesimista

Ver Anexo 25. Flujo del Proyecto y del Inversionista Escenario Optimista

Para valorar el proyecto se ha generado tres escenarios, Esperado, Optimista, y Pesimista. La valoración está dada por el Valor Actual Neto de los flujos del proyecto, así como la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Rentabilidad. Ver Tablas 98, 99, 100 y 101

Valoración del proyecto Escenario Esperado

Tabla No. 98 Análisis de Factibilidad

EVALUACION DEL PROYECTO	
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Razon Deuda / Capital	0.54
Escudo Fiscal	36.25%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Impuesto Participacion de Trabajadores	15%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.92
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Rendimiento del Mercado	8.46%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	14.32%
Tasa de descuento (CAMP)	19.46%

Tabla No.99 Precios S&P500

Precio S&P 500			
Hoy (18 Febrero 2016)	1,989.57	Hace 5 Años	1,325.83

Tabla No.100 Flujos del Proyecto y del Inversionista

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$162,533.33	\$218,262.14	\$ 342,286.82	\$1,088,799.34
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$127,971.54	\$182,657.71	\$ 305,516.43	\$1,050,725.11

Tabla No.101 Evaluación Flujos del Proyecto y del Inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 664,431.76	VAN	\$ 727,103.72
IR	2.53	IR	3.60
TIR	47%	TIR	62%
PERIODO RECUPERACION	2.88	PERIODO RECUPERACION	2.56

Ver Anexo 24. Valoración del proyecto Escenario Pesimista

Ver Anexo 26. Valoración del proyecto Escenario Optimista

Nota: Para visualizar los análisis realizados en los escenarios (Optimista, Esperado y Pesimista):

Ver anexo 28. Análisis Proyecto Escenario Esperado

Ver anexo 29. Análisis Proyecto Escenario Pesimista

Ver anexo 30. Análisis Proyecto Escenario Optimista

XI PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presentarán los detalles del financiamiento deseado del proyecto, El uso a los fondos para la puesta en marcha del proyecto.

11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El negocio requerirá de una inversión inicial de USD \$439,922.92, los cuales incluirán el capital de trabajo calculado para 5 meses de trabajo e imprevistos (USD 42,000) correspondiente al 9.6% de la inversión inicial. El 90.4% restante corresponderá a la inversión de activos corrientes y no corrientes (USD 397,922.92).

11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

La estructura de capital estará constituida en un 35% por el accionista principal (USD 153,973.02), 30% por el socio y accionista de la empresa (USD 131,976.88), dejando un total de capital propio de (USD 285,949.90). La deuda corresponderá al 35% restante (USD 153,973.02). Ver tabla 102

Tabla No.102 Evaluación Flujos del Proyecto y del Inversionista

ESTRUCTURA DEL CAPITAL Y DEUDA		
Capital Propio	65%	\$ 285,949.90
Deuda a L/P	35%	\$ 153,973.02
Razón de la deuda	0.54	
TOTAL	100%	\$ 439,922.92

11.3 CAPITALIZACIÓN

La distribución del capital accionario estará dada de la manera en que se detalla en el cuadro mostrado a continuación. Ver Tabla 103

Tabla No.103 Evaluación Flujos del Proyecto y del Inversionista

CAPITALIZACION	Años					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fujo de caja Socios	\$(280,077.46)	\$80,081.30	\$127,971.54	\$182,657.71	\$305,516.43	\$1,050,725.11
Cantidad de Acciones	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Ganancia por Acción	\$ (28.01)	\$ 8.01	\$ 12.80	\$ 18.27	\$ 30.55	\$ 105.07

Cabe recalcar que las utilidades/dividendos seran retenidas los primeros cinco años del proyecto por lo que no seran repartidos.

11.4 USO DE FONDOS

Los recursos financieros para este plan de negocios serán destinados en la inversión de activos fijos, intangibles y de capital de trabajo.

Activos Fijos:

- Terreno y adecuaciones
- Edificios e instalaciones
- Maquinaria y Equipo de producción
- Muebles de Oficina
- Equipos de computo
- Vehículos

Activos Intangibles:

- Constitución de la compañía
- Software

El detalle de las inversiones se puede visualizar en el Anexo No. 13.

11.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Los resultados económicos para los inversionistas bajo los 3 escenarios (Espera, Optimista y pesimista), se presentan a continuación en las siguientes tablas:

Escenario Esperado

Tabla No.104 Evaluación Retorno del Inversionista – Escenario Esperado

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 727,103.72
IR	3.60
TIR	62%
PERIODO RECUPERACION	2.56

Escenario Pesimista

Tabla No.105 Valuación Retorno del Inversionista – Escenario Pesimista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ (13,125.55)
IR	0.95
TIR	13%
PERIODO RECUPERACION	4.88

Escenario Optimista

Tabla No.106 Evaluación Retorno del Inversionista – Escenario Optimista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 1,970,229.43
IR	8.03
TIR	103%
PERIODO RECUPERACION	1.68

- Promedio Índice de Rentabilidad: 4.19
- Promedio Tasa Interna de Rentabilidad: 59.9%
- Periodo de Recuperación Promedio: 3.04 años.

Como resultado del análisis de estos tres índices se puede concluir que el proyecto será atractivo para el inversionista. Especialmente en una comparación con el costo de oportunidad del negocio calculado con el WACC.(14.32%) Por lo tanto proyecto del presente plan de negocios es viable.

XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- La Industria de bebidas alcohólicas está retomando un crecimiento, donde su promedio es de 11.17% entre los años (2003-2013), lo cual indica que al entrar a la misma, se podrán obtener resultados económico beneficiosos para la empresa. Sin embargo se deberá conocer cómo se comporta en el 2016 debido a los impuestos que se les ha colocado a este tipo de productos en el último año.
- La industria de bebidas en general es atractiva, en los últimos 10 años presento un crecimiento de 14.8%, un peso sobre el PIB de 0.74% del valor total del PIB y un alcance de ingresos por USD 889.355 millones de dólares en el 2014.
- La industria de bebidas alcohólicas tiene Valor Agregado Bruto sobre el Producto Interno Bruto en precios del 2007 tiene un peso porcentual de 0.5% así como su Producción Bruta sobre el PIB.
- El aporte a la incidencia de inflación de la división de Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, se ha reducido en 0.28% desde el año 2013. El aporte a la incidencia en el 2016 es de 2.17%.
- El aporte a la incidencia de los precios al productos de la división de Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes para el 2016 es negativa (-0.1480%) en enero del 2016, por lo cual se deduce que no han subido los costos del productor.
- Los precios relativos de la industria en los últimos 4 años indican que se ha tenido altibajos pero que se mantienen por encima de los 102.5 puntos, es decir existen ganancias relativas positivas en esta industria, en el año 2015 fue de 105.21.

- Existen más de 50 competidores dentro de la industria, sin embargo 8 destacan en el mercado.
- Según el análisis Pestel
 - **Factor Político:** Negativo debido al historial de hechos de corrupción y antidemocracia, violación de reglas legales y reglamentarias, sumado a cambios continuos en la ley de carácter tributaria, relaciones laborales, y regulaciones en casi todos los sectores productivos, provocan que exista incertidumbre tanto para empresarios. Sin embargo las relaciones y acuerdos comerciales se consolidan creando oportunidad al producto nacional para exportar.
 - **Factor Económico:**
 - Existencia de un déficit fiscal debido a la caída de los precios del petróleo que repercuten en los impuestos que genera el gobierno sobre la industria de bebidas alcohólicas, azucaradas y tabaco.
 - Las tasas de interés activas y efectivas se mantienen constantes para créditos empresariales y productivos Pymes (11.83%)
 - **Factor Social:** Positivo, las personas cada día son más abiertas a probar productos nuevos. Existe una tendencia positiva a adquirir bebidas alcohólicas saborizadas y de baja graduación de alcohol.
 - **Factores Tecnológicos:** Acceso a la tecnología es alto, innovación tecnológica en el país es bajo.
 - **Factores Ecológicos:** Existen mayores cuidados al medio ambiente.
 - **Factor Legal:** Continuos cambios de carácter tributario que afectan a la industria, productor y consumidor.
- El canal de distribución utilizado por la industria es el canal del “detallista”.
- Según el Análisis Porter
 - **Amenaza de Nuevos Participantes:** Es media alta, debido requerimiento de capital, que comprende: gastos administrativos

como no administrativos, costos de infraestructura, costos de producción, inversión en personal capacitado, inversión en I&D, publicidad y logística, inversión en imagen de marca y lealtad de los clientes, creación y accesos a canales de distribución, obtención de patentes, licencias especiales y demás regulaciones gubernamentales.

- **Poder de negociación con clientes:** El impacto es medio y la barrera de igual manera debido a que la cuota de mercado está dividida entre grandes supermercados, licorerías y pequeños distribuidores. Estos intentarían pagar precios diferenciados si son especializados, sin embargo el gobierno fomenta el apoyo al producto nacional colocando a este en las principales perchas.
 - **Intensidad de la rivalidad:** La intensidad es media alta, existe una gran gama de productores dentro del país, pero apenas 8 se destacan en el mercado. Empresas importadoras que importan productos del extranjero traen marcas a las cuales el consumidor es fiel. Sin embargo quienes producen productos diferenciadores tienen oportunidades dentro del mercado.
 - **Poder de negociación con proveedores:** El poder es medio, debido a que existen varios productores en ciertos bienes, y existen específicos en otros, que tendrán cierto poder ante una negociación.
- De acuerdo a la investigación de mercados se determinó que del tamaño de mercado potencial es de 664,724 personas pertenecientes a los estratos clase media (C+), media alta (B) y alta (A) del cantón Quito, representando el 35.9%, cuya edad promedio es de 29 años (mercado objetivo), De los cuales según la muestra el 98.37% está dispuesta a aceptar los productos propuestos
 - Se determinó que de acuerdo a la investigación de mercados que la clave del éxito del proyecto se centrara la innovación de sus productos, el enfoque de los mismos debe tener un enfoque balanceado entre el mercado objetivo y la imagen del producto. Sin descuidar las ventas.

- En base al análisis de investigación de mercados se determinó que el producto deberá tener un valor no mayor a los USD \$25, para que sea competitivo.
- Según el plan de marketing, las estrategias utilizadas para el lanzamiento del producto al mercado serán las de desarrollo de producto y diferenciación. Por otro lado para ingresar al mercado se ha escogido la penetración por precios.
- El proyecto tiene el objetivo de entregar a los consumidores que consuman bebidas alcohólicas, un producto nuevo innovador, con el cual se sientan identificados, que sea una nueva opción al momento de comprar bebidas alcohólicas y que se elegido por sus características diferenciadoras y la relación calidad precio, mas no por su precio netamente.
- Los puntos críticos del producto se ponen a prueba en el desarrollo del mismo, durante el ciclo de operaciones.
- La maquinaria y equipo propuestas son indispensables para generar un producto de calidad.
- Se deberá seguir el cronograma general para poder lanzar el producto en el 2018.
- El negocio desde el punto de vista financiero no puede recaer sobre el escenario pesimista, debido a que no fuese rentable. Sin embargo según el análisis del escenario esperado el negocio es viable, obteniendo un VAN de USD \$708,186.46, una ganancia por dólar invertido (Índice de rentabilidad IR) igual a 2.63 y un TIR del 48%
- El periodo de recuperación del proyecto es de 2.80 años, mientras que para los inversionistas la recuperación de la inversión es en 2.46 años.

- El VAN del Inversionista en el escenario esperado es de USD \$770,858.43, el retorno sobre la inversión es de 3.75 por cada dólar invertido y una tasa interna de retorno del 64%; lo cual hace al negocio una propuesta interesante para el inversionista.

12.2 RECOMENDACIONES

- En vista de los resultados esperados, la primera recomendación es la implantación del negocio.
- Se recomienda que en caso que se ponga en marcha el plan de negocios la empresa ALLPA DRINKS optar por una estrategia de desarrollo de mercados que le permita consolidarse no solo en el área de Quito o Provincia de Pichincha, sino que le permita extender su mercado a otras ciudades para que se consolide de mejor manera y la empresa tenga el crecimiento esperado, así como también esta pueda apuntar a exportar el producto dentro de los próximos 10 años.
- Realizar un segundo estudio de proveedores, con el fin de tener opciones en caso de que los ya seleccionados no se encuentren a la altura de lo esperado.
- Se recomienda crear alianza estratégica con la empresa de distribución Proglobal debido a sus capacidades y experiencia en el mercado. De esa manera creando una curva de experiencia positiva.
- Se recomienda prestar atención de manera estricta al desarrollo de productos, y llevar un preciso plan de producción como de control de calidad, ya que la supervivencia de la empresa y como quiere esta verse en el mercado dependerá únicamente de los productos que ofrezcan, de la calidad de los mismos y de la imagen que el consumidor tenga de ellos.

- La empresa deberá tomar en cuenta los controles de adquisición de materia prima, sobre todo en aquella que es perecible y que no está disponible los 365 días del año.
- Se recomienda en el futuro seguir con la estrategia de desarrollo de productos puesto que de esa manera la empresa podrá ampliar su gama de productos y a su vez podrá captar una porción más grande de mercado.
- Se recomienda que debido a los diferentes impuestos colocados a la división de bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes, se lleven a cabo estrategias que permitan la reducción de costes que a su vez le apruebe a la empresa mantener los precios, creando un beneficio para el consumidor, que a su vez cree barreras de entrada y un beneficio para la empresa.
- Se recomienda realizar publicidad indirecta con el fin de que los productos tengan una acogida rápida en el mercado. Así como también optar por publicidad y promoción innovadora que cree conciencia de la existencia del producto.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (s.f). Arancel Nacional. Extraído de: <http://sice1.aduana.gob.ec/aduana/arancel/>, el día 25 de Septiembre del 2015
- Andrade, D. & PUCE, (Cop). (s.f). Economías de Escala. Extraído de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>, el día 5 de Octubre del 2015
- Affinity Drinks. (2015). Las tendencias en bebidas alcohólicas para 2015 marcan la importación de licores. Extraído de: <http://www.affinitydrinks.es/es/noticias/146-las-tendencias-en-bebidas-alcoholicas-para-2015-marcan-la-importacion-de-licores>, el día 17 de Agosto del 2015
- Aduana del Ecuador. (2013). Arancel Final 1ero de Enero R93. Extraído de: http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_D E_ENERO_R93.pdf, el día 1 de Marzo del 2016
- Azende. (s.f). Marcas representadas. Extraído de: <http://www.azende.com/marcas/>, el día 15 de Noviembre del 2015
- ARCSA. (2015). Inscripciones de Notificación Sanitaria. Extraído de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/alimentos-procesados/>, el día 29 de Diciembre del 2015.
- BCE. (2016). Tasas de Interés. Extraído de: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Sector MonFin/TasasInteres/Indice.htm>, el día 26 de Octubre del 2015.
- BCE. (2016). Historial de Tasas de Interés. Extraído de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes082015.htm>, el día 26 de Octubre del 2015

- BCE. (2016). Indicadores de Inflación. Extraído de: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>, el día 14 de Marzo del 2016
- BCE, (2015). IPC, Inflación y IPR años 2011-2015. Extraído de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201509.pdf>, el día 18 de Septiembre del 2015
- BCE. (2015). *Previsiones macroeconómicas*. Producto Interno Bruto. Extraído de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>, el día 15 de Diciembre del 2015.
- BCE. (2015). Datos de Inflación. Extraído de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion, el día 15 de Diciembre del 2015.
- BCE. (2015). Boletín Anuario por años N°37. Extraído de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>, el día 16 de Octubre del 2015.
- BCE. (2015). Cuentas Nacionales 2007-2013. Extraído de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>, el día 17 de Diciembre del 2015.
- BCE. (2014): Estadísticas Macroeconómicas. Extraído de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>, el día 11 de Octubre del 2014
- BCE. (2016): Tasa Riesgo País. Extraído de: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais, el día 10 de Enero del 2015.
- BrewCraft USA. (s.f). Spirits Distillation Equipment. Extraído de: <https://shop.brewcraftusa.com/en/spirits/distillation-equipment>, el día 5 de Abril del 2015.
- BrewCraft USA. (s.f). Spirits Alembic Distillation. Extraído de: http://www.copper-alembic.com/ns/cms.php?id_cms=26&id_lang=3, el día 5 de Abril del 2015

- Banco Mundial. (2014). Indicador de crecimiento de población. Extraído de: <http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.GROW>, el 19 de Octubre del 2015.
- Bizzocchi, A. (s.f). Los Colores y su Significado. Extraído de: <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>, el día 15 de Noviembre del 2015
- Castro. R (2014). Producción de Caña de Azúcar. Etanol. Extraído de cincae.org/wp-content/uploads/2013/04/Informe-Anual-2014.pdf, el 28 de Julio del 2015.
- Corp. Azende. (s.f). Quienes Somos. Extraído de: <http://www.azende.com/quienes-somos/>, el día 5 de Noviembre del 2015.
- Crece Negocios, (2014). Estrategias genéricas de Michael Porter. Extraído de: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>, el día 2 de Diciembre del 2015.
- Cervecería Nacional. (s.f). Información de la empresa. Extraído de: <http://www.cervecerianacional.ec/empresa>, el día 5 de Noviembre del 2015.
- Carretero, F. (s.f). INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS. Extraído de: http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/4867/03_Memoria.pdf?sequence=4, el día 5 de Julio del 201.
- Control Sanitario del Ecuador. (2014). Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados. Extraído de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/040-REGLAMENTO-PARA-LA-AUTORIZACION-Y-CONTROL-DE-LA-PUBLICIDAD-Y-PROMOCION-ALIMENTOS.pdf>, el día 9 de Diciembre del 2015.
- CCCJ. (2015). Certificación de comercio justo. Extraído de: <http://www.ccejcuador.org.ec/>, el día 9 de diciembre del 2015.
- CAE. (2015). Tabla de Aranceles Colegio de Arquitectos. Extraído de: <http://cae.org.ec/tabla-de-aranceles.html>, el 20 Septiembre del 2015.

CMRS. (2016). Programa Sectorial para la generación de Capacidades en Responsabilidad Social a PYMES. Extraído de: <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/programa-sectorial-para-la-generacion-de-capacidades-en-responsabilidad-social-a-pymes/>, 10 de Enero del 2016

Clemens, R. (2013). Innovación en máquinas de envasado y procesamiento. Extraído de: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/67060-innovacion-maquinas-ensado-y-procesamiento>, el 21 de Marzo del 2015.

DW. (2012). Biergarten: 200 años de tradición. Extraído de: <http://www.dw.com/es/biergarten-200-a%C3%B1os-de-tradici%C3%B3n/a-15645265>, el 24 de Noviembre del 2015.

Derecho Ecuador. (2016). Código de Trabajo, 2005. Extraído de: www.derechoecuador.com/Files/.../CODIGO%20DEL%20TRABAJO.doc, el día 4 de Enero del 2016

Estrategia Magazine. (s.f). Cadena de Valor. Extraído de: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>, el día 17 de Octubre del 2015

El Comercio (2014). Hogares Ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/hogares-ecuatorianos-optan-19-tipos.html>, el día 20 de Octubre del 2015

Ecuador en Cifras, (2016). Inflación. Índice de Precios al Consumidor 2016. Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Presentacion_IPC_febrero16.pdf, el día 2 de Marzo del 2016

Ecuador en Cifras, (2015). Inflación. Índice de Precios al Consumidor 2015. Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf, el día 2 de Marzo del 2016

Ecuador en Cifras, (2014). Inflación. Índice de Precios al Consumidor 2014. Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/IPC/ipc-2014/Ene-2014/Presentacion_Inflacion_Enero_2014.pdf, el día 2 de Marzo del 2016

- Ecuador en Cifras, (2013). Inflación. Índice de Precios al Consumidor 2013. Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/IPC/ipc-2013/enero%2013/Presentacion_Inflacion_enero_2013.pdf, el día 2 de Marzo del 2016
- El Comercio. (2015). Precio del petróleo Ecuador 2015. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-37-dolares.html>, el día 15 de Diciembre del 2015.
- El Comercio. (2015). El 2015 será un año difícil por la baja en el precio del petróleo. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/2015-sera-dificil-ecuador-petroleo.html>, el día 15 de Diciembre del 2015
- El comercio. (2014). El acuerdo con la Unión Europea elimina el arancel al licor. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-ue-eliminar-arancel-licor.html>, el día 14 de Agosto del 2015
- Epak Machinery. (s.f). Distilled Spirits. Extraído de: <http://www.epakmachinery.com/distilled-spirits-wine/>, el día 5 de Abril del 2015.
- Escobar, J & Bonilla, F. (s.f). Grupos Focales: Una Guía Conceptual y Metodológica. Extraído de: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf, el día 25 de Mayo del 2015.
- EkosNegocios. (2015). Ranking Empresarial Ecuador 2015. Extraído de: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>, el de 17 de Noviembre del 2015.
- EkosNegocios. (2015). El dinamismo de la empresa Ecuatoriana. Extraído de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1028.pdf>, el día 5 de Noviembre del 2015
- Estrada, E. (2001). *Significado del Cóndor*. Extraído de: http://estrada.bz/escudo_del_ecuador.htm, el día 4 de Diciembre del 2015.

Ecuador Generador de precios. Precios Acometidas de abastecimiento de Agua. Extraído de: http://www.ecuador.generadordeprecios.info/obra_nueva/Instalaciones/Plomeria/Acometidas/IFA010_Acometida_de_abastecimiento_de_agua.html, el día 22 de Septiembre del 2015.

El Comercio (2014). Hogares Ecuatorianos optan por 19 tipos de bebidas alcohólicas. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/hogares-ecuatorianos-optan-19-tipos.html>, el 2 de Enero del 2016.

El Comercio (2014). Ecuador ocupa el noveno puesto regional en consumo de alcohol, según la OMS. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ocupa-noveno-puesto-regional.html>, el 15 de Mayo del 2015.

Earth. (s.f). Guernica General Agroindustrial. Extraído de: <http://www.earth.ac.cr/wp-content/uploads/2013/07/Gerente-General-en-Empresa-AgroIndustrial.pdf>, el día 14 de Diciembre del 2015

ESPOL. (2015). Perfil Gerente Financiero. Extraído de: <http://www.espol.edu.ec/archivo/file/7725.pdf>, el día 15 de Diciembre del 2015

ESPOL de Guayaquil. (s.f). Funciones y Perfil del Cargo. Extraído de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19976/23/ANEXO%209a%20Gerente%20de%20produccion.pdf>, el día 18 de Diciembre del 2015

El Universo. (2015). Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa. Extraído de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>, el día 1 de Marzo del 2016

El Universo. (2016). Petróleo ecuatoriano cae a \$25,47. Extraído de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/20/nota/5356261/petroleo-ecuadoriano-cae-2547>, el 22 de Enero del 2016.

El Comercio. (2015). Comercio entre Ecuador y la Unión Europea se afecta por salvaguardias, pero el acuerdo se mantiene. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-ecuador-unioneuropa-salvaguardias.html>, el día 1 de Marzo del 2016

El Comercio. (2015). Salvaguardias desaparecerán en cuatro etapas. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-desapareceran-ecuador-comercio.html>, el día 1 de Marzo del 2016

El Comercio. (2015). Ecuador se comprometió en la OMC a reducir porcentaje de salvaguardias en enero. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-omc-aranceles-sobretasas-salvaguardias.html>, el día 1 de Marzo del 2016

EPMAPS. (2016). Costo por servicio de Agua Potable. Extraído de: <http://www.aguaquito.gob.ec/tarifa>, el día 1 de Marzo del 2016

El comercio. (2016). Rafael Correa prepara la reforma para el ajuste de precios del cigarrillos, bebidas alcohólicas y azucaradas. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/rafaelcorrea-reforma-precios-cigarrillos-bebidas.html>, el día 21 de Marzo del 2016.

Ecuador en Cifras. (2016). Históricos IPC. Extraído de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>, el día 15 de Marzo del 2016

Editorial Vértice (2008). Análisis de mercado, *Técnicas de investigación* (2da. Ed). España: Editorial Vértice. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=sS49Z0VnhwIC&printsec=frontcover&dq=analisis+de+mercado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6sOqrtN3LAhWFrB4KHRaVB04Q6AEIJDA#v=onepage&q=analisis%20de%20mercado&f=false>, el día 16 de Noviembre del 2015

Ecune. (2015). Catálogo de Productos. Extraído de: <http://www.ecune.com.ec/>, el día 10 de Mayo del 2015

Expertos en Logística. (2015). ¿Qué es el PEPS?. Extraído de: <http://expertoslogistica.com.ar/que-es-peps/>, el día 26 de Noviembre del 2015.

El Emprendedor. (2015). Registro Sanitario Ecuador. Extraído de: <http://www.elemprendedor.ec/obtener-registro-sanitario-ecuador/>, el día 28 de Mayo del 2015.

Euromonitor. (2015). Las cinco principales tendencias en bebidas alcohólicas por país en Norte y Suramérica. Extraído de: <http://go.euromonitor.com/las-cinco-principales-tendencias-en-bebidas-alcoholicas-por-pais-en-norte-y-suramericaconvertedpage.html>, el día 29 de Diciembre del 2015.

Febe, (s.f). *¿Qué son las bebidas espirituosas?*. Federación Española de Bebidas Espirituosas. Extraído de: <http://www.febe.es/las-bebidas-espirituosas/que-son-bebidas-espirituosas/>, el día 15 de Julio del 2015.

Fred R. David. (2003). Estrategias de Acción, *Liderazgo de Costos, Diferenciación*. Conceptos de administración estratégica. (9na. Ed). México D.F.: Pearson Education. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA175&dq=diferenciacion+de+productos+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi25MnTmKfJAhXLoJAKHRqJD2cQ6AEIGjAA#v=onepage&q=diferenciacion%20de%20productos%20porter&f=false>, el día 4 de Octubre del 2015.

Fred R, David. (2003). Conceptos de administración estratégica. (9na, Ed). México D.F, México.: Pearson Education. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA112&dq=matriz+mpc&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXmOT8ktXLAhVERSYKHUdXAnAQ6AEIGjAA#v=onepage&q=matriz%20mpc&f=false>, el 10 de Febrero del 2016.

FEBE. (2015). Bebidas Espirituosas. *Cultura y Tradición*. Extraído de: <http://www.febe.es/las-bebidas-espirtuosas/amplia-tradicion-de-consumo/>, el día 2 de Octubre del 2015.

Feed Back Networks. (s.f). Calculo de la Muestra. Extraído de: <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>, el día 4 de Diciembre del 2015.

Gestiopolis. (Cop). (s.f). Tasa activa y tasa pasiva. Ortíz, S (2001). El dinero: la teoría, la política y las instituciones, Facultad de Economía UNAM (pp. 127-130). Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/tasa-activa-y-tasa-pasiva-que-son/>, el día 19 de Octubre del 2015.

Gestiopolis. (s.f). La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/>, el día 5 de Octubre del 2015.

Gob. Veracruz. (s.f). Grupos Focales: (Focus Group). Extraído de: <http://www.sev.gob.mx/educacion-media-superior-y-superior/files/2013/10/Grupos-Focales-version-3.pdf>, el día 3 de Julio del 2015.

Gobernanza de la ciudad de Quito. (s.f). Fondo de Garantía Municipal. Extraído de: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-144%20-%20GESTION%20TERRITORIAL%20-%20MODERNIZACION.pdf, el día 21 de Septiembre del 2015

Google Earth. (2015). Mapas. Extraído de: <https://www.google.com/earth/>, el día 22 de Abril del 2015.

Gestiopolis. (2009). Concepto de Capital de trabajo. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/>, el día 22 de febrero del 2016.

- Gestiopolis. (2009). Solvencia financiera o Liquidez. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/que-es-solvencia-financiera-como-se-analiza/>, el día 24 de febrero del 2016.
- Gestiopolis. (2009). ¿Qué son rentabilidad y productividad en la empresa?. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/que-es-solvencia-financiera-como-se-analiza/>, el día 24 de febrero del 2016.
- Gestiopolis. (2009). ROE Versus ROA, ¿Cuál es más relevante?. Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/roe-roa-cual-mas-relevante/>, el 24 de Febrero del 2016.
- (Guinart. S, 2015) La tecnología como innovación y mejora de la productividad en las empresas. Extraído de: <http://blog.enelec.com/la-tecnologia-como-innovacion-y-mejora-de-la-productividad-en-las-empresas/>, el 3 de Abril del 2016
- Hofstede, G. (s.f). Ecuador. Extraído de: <https://geert-hofstede.com/ecuador.html>, el 24 de Marzo del 2016.
- INEC, (2015). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Bebidas Alcohólicas. Extraído de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=bebidas+alcoholicas&Buscar=Buscar+Por+Palabras, el 18 de Agosto del 2015
- INEC, (2015). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Bebidas Alcohólicas. Extraído de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CPC%202.0.pdf>, el 18 de Agosto del 2015
- INEC, (2015). Índice del Boletín Anuario N° 37. Cuentas Nacionales. Valor Agregado Bruto por Industria / PIB. Extraído de:
- INEC, (s.f). Índice de Precios al Productor (IPP), Extraído de: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59, el día 13 de Febrero del 2016
- INEC, (2016). Análisis Índice de Precios al Productor (IPP). Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2016/IPP_Febrero_2016/1-Informe_Ejecutivo_Nacional.pdf, el día 13 de Febrero del 2016

- INEC, (2015). Análisis Índice de Precios al Productor (IPP). Extraído de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2015/IPP_Junio_2015/1-Informe_Ejecutivo_Nacional.pdf, el día 13 de Febrero del 2016
- IE Business School. (s.f). Cadena de Valor. Extraído de: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>, el día 17 de Octubre del 2015
- IE Business School. (2008). Las Cinco Fuerzas de Porter como Fuerza Analítica. Extraído de: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>, el día 29 de Septiembre del 2015.
- INEC. (2015). Información Censal Cantonal. Extraído de: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es, el día 13 de Noviembre del 2015.
- INEN. (2013). Proyecto de reglamento técnico ecuatoriano. Extraído de: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/prte_032.pdf, el día 20 de Noviembre del 2015.
- INEN. (2013). Observaciones al Proyecto de reglamento técnico ecuatoriano, notificado a la OMC y CAN. Extraído de: <http://www.extractosandinos.com/web/index.php/productos/sabores/licores>, el día 20 de Noviembre del 2015
- IEPI, (s.f). Patentes. Extraído de: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>, el día 3 de Julio del 2015.
- IEPI, (s.f). Registro Oficial No 326. Extraído de: http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/registro_oficial_326.pdf, el día 3 de Julio del 2015.

INIAP, (2015). Venta de semillas, Plantas, Fruta y Pulpa. Extraído de: http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=47, el 10 de Mayo del 2015

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f). Paso para la obtención de certificado de calidad INEN. Extraído de: <http://www.normalizacion.gob.ec/sello-de-calidad-inen/>, el día 15 de Mayo del 2015.

IESS. (2016). Tasas de Aportación. Extraído de: <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/tasas-de-aportacion>, el día 21 de Marzo del 2016.

Kotler, O. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11va edición. D.F, México: Pearson Education

Kichwa Hatari. (2015). Cosmología Andina: Allpa Mama. Extraído de: <http://kichwahatari.org/2015/05/01/allpa-mama/>, el día 4 de Diciembre del 2015.

Law Resource. (s.f). NTE INEN 1932. Bebidas Alcohólicas. Licores de Frutas. Requisitos. Extraído de: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1932.1992.pdf>, el día 21 de Noviembre del 2015.

Law Resource. (s.f). NTE INEN 1837. Bebidas Alcohólicas. Licores. Requisitos. Extraído de: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1837.1991.pdf>, el día 21 de Noviembre del 2015

López, R. (2013). Marketing Digital desde 0. Extraído de: <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/01/12/el-marketing-digital-definicion-y-bases/>, el día 21 de Noviembre del 2015

Revista Lideres. (El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. Extraído de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>, el día 26 de Noviembre del 2015

Martínez, D. & Artemio Milla P. (2012). *Análisis PEST*. Análisis del Entorno. (1era. Ed.). Madrid, España: Díaz Santos. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAWoVChMI5YjO0bW GyQIVSzsmCh101Q6-#v=onepage&q=pest&f=false>, el día 28 de Septiembre del 2015

Martínez, D. & Artemio Milla P. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. (1era. Ed.). Madrid, España: Díaz Santos. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&pg=PA42&dq=lealtad+del+consumidor+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjp56bHiNvLAhVF FR4KHRdFAxMQ6AEIHZAB#v=onepage&q=lealtad%20del%20consumidor%20porter&f=false>, el día 28 de Septiembre del 2015

Ministerio de Comercio exterior Ecuador. (s.f). Acuerdos Comerciales. Extraído de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>, el día 5 de Octubre del 2015

Ministerio de Comercio exterior Ecuador. (s.f). Relaciones Comerciales. Extraído de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/?s=relaciones+comerciales>, el día 5 de Octubre del 2015

Muñoz, J. (2015). ANALISIS DE LA SITUACIÓN EN ECUADOR. Extraído de: <http://lalineadefuego.info/2015/06/16/analisis-de-la-situacion-en-ecuador-por-jaime-munoz-mantilla/>, el día 6 de Octubre del 2015

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, Ecuador. (s.f). Extraído de: <http://www.produccion.gob.ec/ecuador-360-herramienta-apoyada-por-el-mcpec-se-promociona-a-nivel-nacional/>, el día 6 de Octubre del 2015

Ministerio del Ambiente. (2015). Reglamentación y Leyes. Extraído de: www.ambiente.gob.ec/, el día 26 de Septiembre del 2015.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta, Ed). México D.F, México.: Pearson Education. Extraído de: <http://es.slideshare.net/garamar/investigacion-de-mercados-5ta-edicion-naresh-k-malhotra>, el día 25 de Mayo del 2015.

Mas, F (2010). Temas de Investigación comercial. Investigación descriptiva: Métodos de Encuesta. Extraído de: <https://books.google.com.ec/books?id=vuyxXaqGW7UC&pg=PA191&dq=metodos+de+investigacion+encuesta&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMIgdqn0uOzyAlVzDweCh1Q4wlh#v=onepage&q=metodos%20de%20investigacion%20encuesta&f=false>, el día 17 de Mayo del 2015.

NYU STERN. (2016). Betas by Industry. Extraído de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, el día 14 de Enero del 2016.

Observatorio Vitivinícola Argentino. (2013). Extraído de: <http://www.observatoriova.com/2013/09/tendencias-globales-en-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>, el día 15 de Agosto del 2015.

Orozco, M. (2014). Insumos orgánicos en los licores gourmet. Extraído de : <http://www.revistalideres.ec/lideres/insumos-organicos-licores-gourmet.html>, 30 de Febrero del 2016.

Pro Ecuador, (2012). Análisis sectorial de frutas no tradicionales. Extraído de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf, el día 18 de Noviembre del 2014.

Pro Ecuador, (2014). Perfil de Frutas Exóticas, 2014. Extraído de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-exoticas-2014/>, el día 18 de Noviembre del 2014.

Páginas Web Ecuador (2015). Precios y planes de páginas Web. Extraído de: <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>, el 26 de Noviembre del 2015.

Puro Marketing. (2014). El perfil del nuevo director de marketing que buscan las empresas. Extraído de: <http://www.puromarketing.com/53/19452/perfil-nuevo-director-marketing-buscan-empresas.html>, el día 15 de Diciembre del 2015.

PBP (Pérez Bustamante & Ponce). (2015). Etiquetas fiscales para la importación de bebidas alcohólicas. Extraído de: <http://www.pbplaw.com/etiquetas-fiscales-importacion-bebidas-alcoholicas/>, el día 1 de Marzo del 2016

Provefrut. (s.f). Catálogo de Frutas. Extraído de: <http://provefru.com/index.php/osCsid/bc5154e2af916b6a641f852118858bda>, el día 10 de Mayo del 2015.

Quito Turismo. (2016). Solicitud para obtener Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio Actividades Económicas (LUAE). Extraído de: http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/web/SOLICITUD_LUAE.pdf, el día 5 de Abril del 2015.

Ramírez. E (2013). Los licores del mundo. Extraído de <https://prezi.com/axy2qc97usvk/los-licores-del-mundo/>, el 18 de noviembre de 2014

Revista Lideres. (2014). Insumos orgánicos en los licores gourmet. Extraído de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/insumos-organicos-licores-gourmet.html>, el día 29 de Noviembre del 2015.

Revista Lideres. (2014). El sector de las Mi-pymes está en pleno crecimiento. Extraído de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>, el día 29 de Noviembre del 2015.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). Consulta de compañías por provincia y actividad económica. Extraído de: http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp , el día 18 de Agosto del 2015

Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). Constitución electrónica de compañías. Extraído de: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>, el día 14 de Octubre del 2015.

SRI. (2011), Ley del Impuesto Ambiental a la Contaminación. Extraído de: [http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/a2d9e000-58d0-424d-b7e2-6ec0b7d270e3/Ley+del+Impuesto+Ambiental+a+la+Contaminaci%F3n+Vehicular+\(IACV\).pdf](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/a2d9e000-58d0-424d-b7e2-6ec0b7d270e3/Ley+del+Impuesto+Ambiental+a+la+Contaminaci%F3n+Vehicular+(IACV).pdf), el día 24 de Septiembre del 2015

SUPERCIAS del Ecuador, (1999). Ley de Compañías, codificación. Marco Legal. Extraído de: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>, el día 6 de Octubre del 2015.

Silvestrini, M. & Vargas, J. (2008). Fuentes de Información Primarias, Secundarias y terciarias. Extraído de: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>, el día 28 de Junio del 2015

Stanton. W, Etzel. M y Walker. B (2007). Fundamentos de Marketing. *Estrategias para mercaos meta*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill. Extraído de: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Soriano C. (1998). *Guías de Gestión de le pequeña empresa: Estrategias de Crecimiento de Igor Ansoff*. Madrid, España, Díaz de Santos.

SRI. (2016). Reformas ICE. Extraído de: <http://www.sri.gob.ec/de/cupos-de-utilizacion-de-alcohol-excento>, el día 29 de febrero del 2016

Sosa, C. (2016). La Economía en el 2016. Extraído de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>, el día 14 de Enero del 2016.

Solvesa. (s.f). Productos Químicos. Extraído de: http://solvesaecuador.com/webfiles/es/producto_agro_2.html, el día 10 de Mayo del 2015.

Thomson, I. (s.f). Estrategias de Mercado. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>, el día 16 de Enero del 2016.

- Thomson, I. (2007). Tipos de Canales de Distribución. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>, el 8 de Diciembre del 2015
- Thomson, I. (2007). Estrategias de Mercado. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>, el día 16 de Enero del 2016.
- Thomson, I. (2007). Estrategia de Precios. *Estrategias de Precios de Penetración*. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>, el día 15 de Noviembre del 2015.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2015). PRESIDENTE CORREA RESALTA AVANCES TECNOLÓGICOS DEL ECUADOR. Extraído de: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>, el día 20 de Febrero del 2016.
- UNAD. (s.f). Canales de Distribución. Extraído de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/256594_MOD/212canales_de_distribucion.html, el día 28 de Septiembre del 2015.
- UNSA. (s.f). Perfiles. Extraído de: <http://www.unsa.edu.pe/empresarial/archivos/backus3.pdf>, el día 15 de Diciembre del 2015
- Villalobos, J. (2012). Las fuerzas competitivas de Porter. Extraído de: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>, el día 30 de Septiembre del 2015.
- Vicepresidencia del Ecuador. (s.f). Vicepresidente Jorge Glas inauguró el programa Progresar para emprendedores. Extraído de: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-el-programa-progresar-para-emprendedores/>, el día 1 de Junio del 2016.
- Vendome Coopers. (s.f). Distillation Equipment. Extraído de: <http://vendomecopper.com/>, el día 5 de Abril del 2015.

Valencia, R. (2014). Ecuador, una historia de inestabilidad política. Extraído de: http://www.academia.edu/5231351/Ecuador_una_historia_de_inestabilidad_pol%C3%ADtica, el día 10 de Junio del 2015.

World Economic Forum. (2015) The Global Information Technology Report 2015 ICTs for Inclusive. Extraído de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR2015.pdf, el día 20 de Febrero del 2015.

Yahoo Finance (2016). Precios S&P 500. Extraído de: <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EGSPC&a=02&b=1&c=2011&d=02&e=1&f=2016&g=m>, día 18 de Enero del 2016.

Yahoo Finance (2016). Bonds. Extraído de: <http://finance.yahoo.com/bonds>, el día 12 de Enero del 2016.

ANEXOS

Anexo 1: Actores de la Industria

SECTOR ECONÓMICO	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
SUBSECTOR ECONÓMICO	C11 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1101.01
ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS: WHISKY, COÑAC, BRANDY, GINEBRA, AGUARDIENTE DE CAÑA DE AZÚCAR, ETCÉTERA	

NOMBRE	CIUDAD
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	QUITO
CUENCA BOTTLING COMPANY C. A.	CUENCA
CORPORACION AZENDE CIA. LTDA.	QUITO
COMPAÑIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO
COMPANIA EMBOTELLADORA INDUSTRIAL LICORERA MANABI CA CEILMACA	PORTOVIEJO
COMPLEJO INDUSTRIAL LICORERO COINLI S.A.	CONOCOTO
DISTRIBUIDORA DE LICORES DISLICO S.A.	CUENCA
DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA	QUITO
DISTRIBUIDORA LATINA S.A. DISLATINA	QUITO
EMBOTELLADORA AZUAYA SA EASA	CUENCA
EMBOTELLADORA DE BEBIDAS MIL OCHOCIENTOS TILGOR S.A.	QUITO
ETANOLES DE OCCIDENTE ETANOC S.A.	QUITO
EXPORTADORA DEL ECUADOR ALAMBIQUE ALAMB-EXPORT S.A.	NARANJAL
ECUALIQUORS - PAJARO AZUL	QUITO
GREATCORPORATION S.A.	TULCÁN
ILCA INDUSTRIA LICORERA DEL CARIBE CIA. LTDA	QUITO
INDEFODS CIA. LTDA	CUENCA
INDUSREADY S.A.	GUAYAQUIL
INDUSTRIA DE BEBIDAS OSPINA & OSPINA "IBOS" S.A.	GUAYAQUIL
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE LOJA S.A. ILELSA	LOJA
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA	QUITO
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.	QUITO
INDUSTRIA LICORERA PORTOVIEJO SA INLIPOSA	PORTOVIEJO
INDUSTRIAL FLODILICORES S.A.	QUITO
INDUSTRIAS LICORERAS ASOCIADAS SA	AMBATO
IPROCOLCEM IND. ENVASADORA, PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LICORES CEVALLOS MORENO CIA. LTDA.	POMASQUI
LATINOAMERICANA DE LICORES ROSALES & MIÑO LAIROM CIA. LTDA.	IBARRA
LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM	QUITO
LICORES FLA CIA.LTDA.	IBARRA
LICORES NACIONALES LICONACIONAL S.A.	CUENCA
LICORESA S.A	QUITO
LICORES SAN MIGUEL S.A. LICMIGUEL	CUENCA
MANABITA INDUSTRIAL DE LICORES EMBOTELLADOS S.A. MANALICOR	PORTOVIEJO
MAXIGRANDEZA S.A.	ELOY ALFARO
NADELIC NACIONAL DE LICORES CIA. LTDA.	CONOCOTO

NIETO ROSALES PRODUCTORA DE LICORES CIA. LTDA.	ATUNTAQUI
PROCESADORA INDUSTRIAL DE BEBIDAS PROINBECO CIA. LTDA.	AMBATO
PRODUCARGO S.A. PRODUCTORA DE ALCOHOLES	GUAYAQUIL
REV ECUADOR S.A.	QUITO
SEMPER DE ECUADOR S.A.	QUITO
VINOS Y ESPIRITUOSOS DEL LITORAL VINLITORAL S. A.	QUITO
VINÍCOLA Y LICORERÍA VILIAND CIA. LTDA.	PORTOVIEJO
VINOS DOS HEMISFERIOS C.A. VIDOHECA	GUAYAQUIL

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1101.02
ELABORACIÓN DE MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS DESTILADAS Y PREPARADOS ALCOHÓLICOS COMPUESTOS: CREMAS Y OTRAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS AROMATIZADAS Y AZUCARADAS	

NOMBRE	CIUDAD
COMPañIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO
ESPIRITU DEL ECUADOR S.A E.E.S.A	QUITO
IDETEC CIA. LTDA.	GUAYAQUIL
INDUSTRIA DE LICORES ECUATORIANOS LICOREC S.A.	LATACUNGA
LICOLA S.A.	LOS LOJAS (ENRIQUE BAQUERIZO MORENO)
LICORES MENA LICOMENA CIA. LTDA	QUITO
TRACKDOGCORP S.A.	GUAYAQUIL

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1101.03
PRODUCCIÓN DE AGUARDIENTES NEUTROS (ALCOHÓLES BASE PARA ELABORAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS).	

NOMBRE	CIUDAD
CODANA S.A.	MILAGRO
COMPañIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO
LIMITADA DE RECTIFICACION LIRECOM S.A.	PORTOVIEJO

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1101.04
SERVICIOS DE APOYO A LA DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.	

NOMBRE	CIUDAD
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	QUITO
COMERCIALIZADORA DE HIELO ORELLANA H20 CIA.LTDA.	PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (COCA)
COMPañIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1102.01
ELABORACIÓN DE VINOS, VINOS ESPUMOSOS (CHAMPAGNE), VINO A PARTIR DE MOSTO DE UVA CONCENTRADO (VINO TINTO, JEREZ, OPORTO, ETCÉTERA).	

NOMBRE	CIUDAD
COSMICA CIA LTDA	CUENCA
ORGANIZACION COMERCIAL E INDUSTRIAL DONGUIDO S. A.	IZAMBA
SALINAS BREWING COMPANY SALBREW S.A.	SALINAS
UNION VINICOLA INTERNACIONAL S.A.	GUAYAQUIL

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1102.02
ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS PERO NO DESTILADAS: SAKE, SIDRA, PERADA, VERMOUTH, AGUAMIEL Y OTROS VINOS DE FRUTAS Y MEZCLAS DE BEBIDAS QUE CONTIENEN ALCOHOL.	

NOMBRE	CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	QUITO
BALDORE CIA. LTDA.	PATATE
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	QUITO
COMERCIALIZADORA DE HIELO ORELLANA H20 CIA.LTDA.	PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (COCA)
COMPAÑIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO
INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA	QUITO
NWS-SOLBESO NEW WORLD SPIRITS S.A.	NARANJAL
PROLICORES DEL NORTE S.A.S.	QUITO
VINDISPRO S.A.	QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1102.03
ELABORACIÓN DE VINOS DE BAJA GRADUACIÓN O SIN ALCOHOL Y MEZCLAS DE VINOS.	

NOMBRE	CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	QUITO

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1102.04
SERVICIOS DE APOYO A LA ELABORACIÓN DE VINOS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATO.	

NOMBRE	CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	QUITO
COMPAÑIA CAÑA DE SILLAGUA CADESILLA S.A.	MORASPUNGO

ACTIVIDAD ECONOMICA	C1103.01
ELABORACIÓN DE BEBIDAS MALTEADAS COMO: CERVEZAS CORRIENTES DE FERMENTACIÓN ALTA, NEGRAS Y FUERTES, INCLUIDA CERVEZA DE BAJA GRADUACIÓN O SIN ALCOHOL.	

NOMBRE	CIUDAD
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA.LTDA.	QUITO
BRAUSUPPLIES CIA. LTDA.	QUITO
BRILLENBAER COMPAÑIA CERVECERA C.L.	QUITO
CERVECERIA ARTESANAL AUSTRAL BECKENAUSTRO CIA.LTDA.	CUENCA
CERVECERIA ARTESANAL ECUATORIANA SIETECRUCES C.A.	QUITO
CERVECERIA ARTESANAL LATITUD CERO LATCERO CIA.LTDA.	QUITO
CERVECERIA FESLER ECUADOR FESLEREC S.A.	GUAYAQUIL
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	GUAYAQUIL
CERVECERIA PARAMOBRAUHAUS S. A.	QUITO
CERVECERIA SABAIBEER S.A.	QUITO
CERVEMUT S.A.	TUMBACO

CERVEZA ARTESANAL BEER HOUSE CEBEERHOUSE CIA. LTDA.	CUENCA
COMPAÑIA CERVECERA AMBEV ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL
PB HOMEBREW ESPIN & PAREDES S.A.	QUITO
PLURIALIMENT S.A.	CUENCA
DISTRIBUIDORA VERGARA PEREZ CERVEGAM S. A	QUITO
RESTAURANTE CERVECERIA BROBARNIA CIA LTDA	QUITO
ROCHE'SBREWINGCO CIA. LTDA.	MANTA

Adaptado de: Ekonegocios, 2015

Anexo 2: Calculo del ICE

IMPUESTOS ICE REFORMAS 2016

Años	Producto	Bebida alcohólica	Grado alcohólico	Capacidad en cc	Precio ex fábrica / ex aduana	PVD sin IVA e ICE	Total ICE	PVD sin IVA
Año 1	Allpa Drinks	Licor ALLPA	30	750	\$4.70	\$8.80	\$4.58	\$13.38
Año 2	Allpa Drinks	Licor ALLPA	30	750	\$4.63	\$9.15	\$4.51	\$13.66
Año 3	Allpa Drinks	Licor ALLPA	30	750	\$4.67	\$9.51	\$4.56	\$14.07
Año 4	Allpa Drinks	Licor ALLPA	30	750	\$4.47	\$9.89	\$4.36	\$14.25
Año 5	Allpa Drinks	Licor ALLPA	30	750	\$4.07	\$9.89	\$3.97	\$13.86

CALCULO ICE ESPECIFICO									
Producto	Grado alcohólico / 100	Capacidad / 1000	Volumen bruto	Cantidad vendida	Volumen bruto (casillero 313)	Volumen neto (casillero 314)*	Tarifa específica año 2016 (casillero 315)	ICE causado específico (casillero 319) Año 2016	
	a	b	c = a*b	d	e = c * d				
Allpa Drinks	0.3	0.750	0.225	1	0.23	0.23			
					Años				
					Año 1	0.23	0.23	\$4.70	\$1.06
					Año 2	0.23	0.23	\$4.63	\$1.04
					Año 3	0.23	0.23	\$4.67	\$1.05
					Año 4	0.23	0.23	\$4.47	\$1.01
					Año 5	0.23	0.23	\$4.07	\$0.92

Supuestos: La tarifa Especifica proyecta incrementos en relacion con el IPC anual, que varia de manera considerable cada 2 años. (1.93%)

Valores a ingresar en la declaración



* En este casillero se deberá considerar las devoluciones si es el caso, y sino se ingresará el mismo valor del registrado en el casillero 313

Adaptado de: SRI, 2016

CALCULO DEL ICE AD VALOREM								
Años	Precio ex fábrica / ex aduana	Verificar si supera los Valores	Causa ICE advalorem	Cantidad vendida	Base imponible bruta (casillero 303)	Base imponible neta (casillero 304)*	% tarifa ad valorem año 2016 (casillero 305)	ICE causado ad valorem (casillero 309) Año 2016
		Ex Fabrica (\$ 4.28)						
		Ex Aduana (\$ 3.67)						
f	capacidad	d	g = f * d					
Año 1	\$4.70	\$ 6.27	si	1	4.70	4.70	75%	\$3.53
Año 2	\$4.63	\$ 6.17	si	1	4.63	4.63	75%	\$3.47
Año 3	\$4.67	\$ 6.23	si	1	4.67	4.67	75%	\$3.50
Año 4	\$4.47	\$ 5.96	si	1	4.47	4.47	75%	\$3.35
Año 5	\$4.07	\$ 5.43	si	1	4.07	4.07	75%	\$3.06

* En este casillero se deberá considerar las devoluciones si es el caso, y sino se ingresará el mismo valor del registrado en el casillero 303

TOTAL CASILLERO 399 (309 + 319)	
Año 1	\$4.58
Año 2	\$4.51
Año 3	\$4.56
Año 4	\$4.36
Año 5	\$3.97

Adaptado de: SRI, 2016

Anexo 3: Matrices estratégicas

Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	POND.	CORPORACIÓN AZENDE		ILSA		LOVISONNE		ALLPA DRINKS	
		PUNTAJE	RESULT.	PUNTAJE	RESULT.	PUNTAJE	RESULT.	PUNTAJE	RESULT.
Gama de Productos	0.15	6	0.9	6	0.9	6	0.9	2	0.3
Calidad e innovación de los Productos	0.2	4	0.8	4	0.8	8	1.6	8	1.6
Competitividad de precios	0.15	7	1.4	6	1.2	4	0.8	4	0.8
Publicidad	0.05	3	0.6	3	0.6	5	1	2	0.4
Servicio al Cliente	0.05	3	0.6	3	0.6	5	1	6	1.2
Tecnología	0.1	5	1	5	1	4	0.8	6	1.2
Participación en el mercado	0.15	7	1.4	5	1	4	0.8	0	0
Lealtad de los consumidores	0.15	7	1.4	5	1	4	0.8	0	0
TOTAL	1	8.1		7.1		7.7		5.5	

En base a la Matriz de Perfil Competitivo, se puede apreciar que la Corporación Azende a pesar de no tener una gran calidad en sus productos, han logrado crecer en el mercado, llegando a tener una amplia variedad de productos para ofrecer. Además presuntamente su tipo de productos crean una tendencia de consumo, que además son respaldados por tener precios altamente competitivos.

Por otro lado la empresa ILSA, si bien tiene también una variedad considerable de productos, tampoco ha mejorado la calidad ni la innovación de sus productos. Sus precios son competitivos en diferentes segmentos y tipos de licores, pero no son el atractivo principal al momento de elegir las marcas que representa como Russkaya. Sin embargo en el tiempo ha sabido captar un importante segmento de mercado donde sus clientes son medianamente leales, debido a que si tienen un poder adquisitivo más alto prefieren otro tipo de licor, al igual que pasa con las marcas de la corporación Azende como Zhumir.

Por otro lado se encuentra Lovisone, que si bien es una empresa pequeña aun, ha logrado captar un nicho de mercado donde la calidad y la innovación de los productos es primordial, su publicidad es baja como la de los demás competidores debido a las restricciones de publicidad que ha impuesto el Ministerio del Ambiente, pero que sin embargo se ve beneficiado por ser un referente en las empresas Pymes, saliendo en reportajes constantemente que crean publicidad indirecta. Si bien la lealtad de sus clientes se va consolidando esta marca aun es nueva y le falta fortalecer este factor de éxito.

Por lo que se puede concluir que ALLPA DRINKS puede tener como referente a dos tipos de empresa, para crear un mix que le permita el éxito. Por un lado Azende y por otro Lovisone que es un referente en el mercado como empresa Pyme.

Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

MATRIZ EFE (Evaluación de factores externos)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS	
<i>Oportunidades</i>				
1	Industria en crecimiento	0.06	3	0.18
2	Demanda por bebidas alcohólicas saborizadas o no tradicionales aumenta	0.055	3	0.165
3	Nuevas tendencias de consumo (Apertura con nuevos productos y bebidas alcohólicas con sabores y texturas nuevas)	0.055	3	0.165
4	Mayor acceso a tecnología	0.045	3	0.135
5	Apoyo al pequeño empresario	0.055	4	0.22
6	Acceso a financiamiento (tasas de interés accesibles)	0.04	3	0.12
7	Leyes de protección al ambiente	0.035	2	0.07
8	Regulaciones sanitarias apropiadas	0.035	2	0.07
9	100% de la materia prima puede ser adquirida en Ecuador	0.055	3	0.165
10	Márgenes de ganancia en la industria positivos	0.05	3	0.15
11	Capacidad de desarrollo de mercado	0.04	3	0.12
12	Capacidad de desarrollo de productos	0.035	3	0.105
<i>Amenazas</i>				
1	Productos sustitutos	0.055	3	0.165
2	Inestabilidad económica	0.045	3	0.135
3	Inestabilidad Política	0.045	2	0.09
4	Trabas burocráticas al adquirir certificaciones.	0.04	3	0.12
5	Inflación	0.05	3	0.15
6	Nuevos competidores	0.035	3	0.105
7	Posicionamiento de la competencia	0.045	3	0.135
8	Anomalías Naturales(Catástrofes, problemas de producción de materia prima)	0.05	2	0.1
9	Mano de obra encarece	0.035	2	0.07
10	Creciente regulación gubernamental sobre la industria	0.04	3	0.12
TOTAL		1	62	2.855

Adaptado de: Fred R. David, 2008, p.110-111

La matriz EFE demuestra que la empresa deberá proponer estrategias que le sean favorables al momento de aprovechar las oportunidades que presenta la industria y enfrentar las amenazas que esta tenga. En el Ecuador actualmente se están dando oportunidades de emprender proyectos por medio de planes del gobierno que guían y proporcionan financiamiento. Además en el caso de al proyecto se le presentan oportunidades de crecimiento ya que la industria en los últimos 10 años ha crecido notablemente lo cual da expectativas de ganancia positivas, gracias a la demanda, acceso a tecnologías y materias primas accesibles. Y finalmente el proyecto se ve favorecido por las tendencias de mercado nacionales como mundiales.

Sin embargo las amenazas que presenta la industria para la empresa recaen sobre los productos sustitutos, el posicionamiento de la empresa, y la inestabilidad económica - política del país. Por ello la empresa deberá trabajar en estrategias que disminuyan el impacto de dichas amenazas, permitiéndole a la empresa establecerse por medio de sus productos en el mercado.

Matriz FODA y Cruce de la Gran Estrategia

EXTERNOS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1 Conocimiento de procesos de producción.	1 Poca experiencia en el mercado
	2 Accionistas con conocimientos acordes al giro del negocio de bebidas alcohólicas	2 Bajo nivel de capital propio
	3 Producto nuevo e innovador con sabores exóticos y tradicionales del Ecuador, constituyéndose como una nueva bebida	3 Alta inversión en Infraestructura, I&D, Publicidad, Marketing y Ventas
	4 Cartera de clientes	4 Empresa no constituida
	5 Ubicación geográfica adecuada y propia	5 Falta de patentes

	OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
INTERNOS	1 Nuevas tendencias de consumo a	1 Aprovechar los conocimientos	1 Elaboración de un plan de
	2 Materia prima accesible.	2 Destacar en la publicidad, una oferta de productos de calidad, con sabores, aromas y texturas fuera de lo común. (F3,O1,O7,O9)	2 Elaboración de carpeta para créditos de emprendimiento (D2,O4,O5)
	3 Leyes de protección al pequeño empresario		3 Realizar inversiones en investigación y desarrollo de producto (O5,D3,O4)
	4 Apoyo gubernamental a proyectos nuevos de emprendimiento y nuevas PYMES.	3 Reinversión y tecnología (F1,F3,O4,O5,O6)	2
	5 Tasas de interés diferenciadas para nuevos proyectos y accesibles.	4 Desarrollo y emprendimiento en el mercado (F3,F5,O4,O9)	3
	6 Alta accesibilidad a nuevas		4
	7 Las bebidas alcohólicas parte del		
	8 Al ser un producto de uso masivo		
	9 Mercado definido por gustos y		
	10 Curva de experiencia de		

	AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
INTERNOS	1 Posicionamiento de la competencia	1 Realizar estrategias de marketing que destaquen el diferenciador del producto a ofrecer. (F2,F4,A1,F3,A2)	1 Realizar planes contra riesgos e imprevistos (A7,A4,A6,D,D23)
	2 Gran cantidad de productos sustitutos		2 Realizar los procesos necesarios del IEPI. (D5,A1,D2, A2,A5)
	3 Cambios en las leyes de consumo de alcohol		
	4 Cambios negativos para la industria en cuanto a regulaciones		3 Realizar los procesos necesarios para la constitución de la compañía por medio de la superintendencia de compañías (D2,D4,A1,A2,A5)
	5 Trabas e irregularidades jurídicas para adquirir patentes y certificaciones.		
	6 Inflación		
	7 Catástrofes Naturales que afecten con la adquisición de materia prima.		

Anexo 4: Esquema Entrevista con Expertos

Entrevista #1

Nombre entrevistado: Daniel Arteaga

Fecha: Quito, 11 de Agosto del 2015

Hora: 11:00 horas

Lugar: Universidad de las Américas

Entrevistador: Sebastián Sevilla

1. Introducción

Se realizó un resumen del plan de negocios y además se señaló cuáles fueron las razones por las cuales fue seleccionado para la entrevista.

2. Características de la entrevista

Se dio a conocer el esquema general de la entrevista, su duración y se pidió la confidencialidad del mismo.

3. Preguntas

A. ¿Cuál es la perspectiva que usted tiene del producto propuesto como una nueva bebida alcohólica espirituosa, con base en frutas tradicionales y exóticas del Ecuador?

- Tener un producto innovador, es la clave en cualquier negocio. Hoy en día se busca tener bebidas únicas y tener un plan de negocios que vaya de la mano con el tema de rescate de sabores ancestrales del Ecuador, se complementa muy bien con la idea de tener una nueva sección fuera de la cocina tradicional de la cocina Ecuatoriana.

B. ¿Es factible la introducción al país de una nueva bebida alcohólica de este tipo? Y qué tipo de consumidor estaría abierto a optar por esta bebida?

- En el Ecuador existen varios nichos de mercado a los cuales es posible enfocarse; en el país al menos un 60% entre hombres y mayormente mujeres siguen una tendencia de probar bebidas saborizadas, dulces en su mayoría, donde no se perciba de manera excesiva el alcohol.

C. ¿Cuál sería el enfoque adecuado a una bebida como esta?

- Una bebida alcohólica de este tipo se convierte en un licor más ameno al momento de tomar, por lo que el enfoque del mismo debería orientarse a ser un acompañe de comidas y momentos de celebración más que una bebida de alto consumo; que no pretenda ser una bebida de fiesta que lleve al consumidor a estar en diferentes estados etílicos. Se debe cuidar la manera en la que se quiere que el consumidor lo perciba.

D. Bajo su conocimiento y experiencia, cómo definiría en orden de importancia las siguientes características (Sabor, Textura, Precio, Marca, Aroma, Añejamiento) de una bebida alcohólica.

- Es definitivo que es aspecto más importante en una bebida alcohólica pasa por su sabor, seguido por su aroma, el añejamiento y la textura. El precio y la marca son aspectos que un cliente se fija dependiendo su capacidad adquisitiva y que tanto prestigio e inducida en la mente del consumidor esta esté.

E. ¿Cuál cree usted que es la ventaja potencial de la empresa?

- La ventaja potencial que deberá ser explotada está implícita en el producto, tener una estrategia de diferenciación de productos es lo óptimo. Se debe crear un producto nuevo, innovador, con sabores únicos que lleven recetas propias y difíciles de copiar.

F. ¿Cuáles son las ventajas de producción que se tiene en el país?

- El Ecuador posee la tecnología, mano de obra capacitada y materia prima para crear bebidas alcohólicas de calidad.

G. Si el producto tuviera o no grandes resultados dentro del país, se podría pensar en un futuro que este sea exportado a mercados como el Europeo u Asiático?

- Al ser un producto que destaca sabores del Ecuador, es factible promocionar este producto en ferias internacionales, la gente en el exterior siempre va a estar más atenta a productos nuevos y exóticos.

Entrevista #2

Nombre entrevistado: Stefano Venerucci

Fecha: Quito, 25 de Octubre del 2015

Hora: 18:00 horas

Lugar: Restaurante Nonna Tere

Entrevistador: Sebastián Sevilla

A. ¿Qué tipo estrategia publicitaria se debe utilizar para este tipo de productos? y ¿Qué es importante cuidar al momento de realizar publicidad?

- Al tener un producto nuevo e innovador, la estrategia publicitaria deberá generarse principalmente del “boca en boca” y eso dependerá netamente del producto que se esté brindando. Por lo que en el marco teórico se debería gestionar una publicidad informativa, acudiendo a resaltar el producto que se quiere ofrecer para generar curiosidad en el cliente, captar su atención y persuadirlo a la compra.
- Por otro lado al ser un producto que crece no solo con la publicidad que se pueda lograr sino que en su mayoría se da a conocer por otras personas, lo que se debe cuidar principalmente es la imagen del producto y la marca, para que este se mantenga posicionado adecuadamente en el segmento de mercado donde se requiere que este.

B. ¿Cuál es el grado de importancia del nombre del producto y la marca?

- La marca es aquello que engloba la empresa su nombre y sus productos; es un nombre que le genera al cliente cierto beneficio y hace que se identifique como única ante las otras de la competencia, por lo cual es de suma importancia. Para construir una marca se necesita una serie de estrategias de comunicación internas como externas que lleguen a significar algo puntual para los posibles clientes.
- En el caso del nombre del producto, este es menos importante, tiene más que ver con lo que la empresa se identifica, sin embargo no se debe dejar de un lado al consumidor, pues un nombre fácil de recordar le permitirá tener mejor recordación del mismo y la publicidad boca a boca también será más rápida.

C. ¿Qué canales de distribución son ideales, tomando en cuenta el tipo de producto y el enfoque que se quiere dar al mismo?

- En mi caso, mi restaurant. Sin embargo siendo este un producto que se quiere enfocar al consumo masivo, sin duda los supermercados, mini mercados, licorerías serán los canales de distribución adecuados.

D. ¿Cuáles son los determinantes para fijar el precio del producto?

- Es determinante saber realizar un correcto estudio de mercado donde se pueda analizar a la competencia y además tener un panorama claro del precio al que estuviese nuestro potencial cliente dispuesto a pagar.

E. Cuáles cree usted que son las trabas más importantes al momento lanzar al mercado un producto como este?

- Sin duda y por experiencia propia, las trabas más grandes son generar los permisos respectivos, pues aún no se ven reglas claras en el Ecuador. Fuera de ello lo principal es tener el capital para poder lanzar al mercado el producto y mantearse firmes hasta generar la estabilidad requerida.

F. ¿Cuáles son las estrategias más comunes y efectivas para productos de consumo masivo?

- No existe una formula o una estrategia más o menos efectiva, la realidad está en cómo las empresas crean su propio modelo de negocio, o como van adaptando los modelos que han tenido éxito en el suyo.

Anexo 5: Esquema Grupo Focal (Focus Group)

Diseño de la sesión de Grupo Focal

- **Tamaño:** 8 Personas
- **Composición del grupo:** Semejante
 - **Sexo:** Mujeres: 3 y Hombres: 5
 - **Nivel Socio-Económico:** Medio – Alto
- **Entorno del lugar:** Restaurant con atmosfera informal.
- **Duración:** Una hora
- **Modo de registro:** Audio y Video
- **Moderador:** Sebastián Sevilla

A continuación los pasos a seguir dentro del Grupo Focal:

1. Introducción (5 Minutos)

- Bienvenida y agradecimiento por la asistencia al Grupo Focal.
- Presentación de los participantes con nombres o apodos.
- Generación de preguntas abiertas para que exista una atmosfera más amigable y relajada.
- Explicación general del plan de negocios y esclarecimiento de las reglas del Grupo Focal, su objetivo.

2. Desarrollo (30 Minutos)

- Se realizaran las siguientes preguntas.
- Se generará una hipótesis
- Se determinará el objetivo de cada pregunta
- Se procederá a tomar en cuenta las respuestas de los participantes.

Matriz del Grupo Focal (Preguntas, Hipótesis, Objetivo y Resultados)

Pregunta	Hipótesis	Objetivo	Respuesta
¿Todos los aquí presentes toman bebidas alcohólicas?	Si	Determinar el % de personas que consumen alcohol	100%
¿Qué tipo de licores les gusta tomar?		Determinar qué tipo de bebidas consumen las personas y si se encuentra entre sus preferencias bebidas espirituosas	Aguardiente (1), Ron (8), Vodka (5), Gin (6), Cremas (4), Bourbon (5), Whisky (4), cervezas (2), vino (1), Pisco (1), De tipo coctel (4).
¿Con que frecuencia toman licores? y ¿En qué lugar usualmente lo hacen?	1 vez por semana mínimo y en reuniones o fiestas	Determinar el nivel de consumo y el comportamiento que tiene el consumidor	En su mayoría respondieron que una vez por semana es lo usual. En reuniones sociales.
¿Cuándo ustedes eligen una bebida alcohólica porque la prefieren?	Sabor	Conocer cuál es el enfoque principal que se debe dar al producto.	Las personas nombraron el sabor como principal razón, además supieron decir que depende de la ocasión, la elección del tipo de bebida.
Generalmente, ¿Cuándo ustedes compran este tipo de bebidas, donde prefieren adquirirlas?	Supermercados y Licorerías	Asegurar que los canales de distribución planteados son los adecuados.	Las personas respondieron como primera opción el duty free debido a su bajo costo, sin embargo cuando deben adquirirlas dentro del país, prefieren los supermercados y las licorerías es una opción pero no frecuentan hacer su compra en este lugar.
Indique el orden de importancia que le da a los siguientes factores al momento de adquirir una bebida alcohólica.			
o Marca	Sabor	Determinar cuáles son las preferencias del consumidor ante una bebida alcohólica	Sabor
o Precio	Aroma		Textura
o Sabor	Textura		Aroma
o Aroma	Precio		Precio
o Textura	Marca		Presentación
o Presentación	Presentación		Marca
o Capacidad crear cocteles	Añejamiento		Añejamiento
o Nivel Alcohólico	Nivel Alcohólico		Nivel Alcohólico
o Añejamiento	Cocteles		Cocteles

¿Cuál es su gasto promedio cada vez que consume este tipo de productos?	\$20	Determinar un gasto promedio en cuanto a consumo de bebidas alcohólicas	El promedio fue de 15 a 30 dólares dependiendo la posibilidad económica y la ocasión
¿Sería de su agrado una bebida alcohólica de sabores en base a frutas exóticas y tradicionales?	Si	Conocer una demanda potencial	Si
¿Cuáles serían las frutas-sabor que ustedes preferirían consumir?	_____	Conocer qué tipo de frutas-sabor que las personas gustarían y gustan consumir	Moras Negras, Sandía, Kiwi, Frutillas, Limón, Naranja, Maracuyá, Arazá (se propuso).
¿Es importante para ustedes el empaque de una bebida nueva en el mercado para decidir comprarla? ¿Porque?	Si	Determinar si el empaque determina en cierto momento la compra de una bebida alcohólica	No es determinante, pero llama la atención
¿En qué presentación les gustaría comprar este licor de frutas exóticas? Detalle.	750ml	Conocer en que presentación les gustaría consumir y adquirir opiniones de cómo sería el envase	Las personas les parece razonable botellas de 750ml hasta de 1000ml y esta debe llevar un diseño que le haga percibir al consumidor que es un producto de calidad, que destaque lo exótico tanto en sus colores como en su forma.

3. Presentación del producto – Un Sabor

- Se presentará el producto, el nombre y se procederá a transmitir las características del mismo.
- Se procederá a preguntar el valor que estén dispuestos a pagar por el producto.

4. Finalización y agradecimiento al grupo Focal

- Captación de recomendaciones acerca del producto.
 - Agradecimiento a participantes y cierre de sesión. (Malhotra, 2008, p. 146 - 153)

Anexo 6: Modelo de la encuesta



ALLPA

La presente encuesta está destinada a recopilar información necesaria para una investigación de mercado acerca de un nuevo producto. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y su identidad será mantenida en el anonimato. Contestarla le tomará un máximo de cinco minutos. Agradecemos su colaboración.

*Required

¿Usted consume bebidas alcohólicas? *

En caso de que su respuesta fuese "NO", fin de la encuesta. Gracias

- Si
- No

¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas? *

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes
- Cuatro veces al mes
- Mas de cuatro veces al mes

¿En qué lugares consume usted bebidas alcohólicas con mayor frecuencia? *

Más de una respuesta posible

- Discotecas
- Bares
- Bar-Restaurantes
- Restaurantes
- Casa
- Club
- Centros de eventos sociales

¿Cuál es su gasto promedio en bebidas alcohólicas cada vez que consume este tipo de productos? *

- De \$10 a \$14.99
- De \$15 a \$19.99
- De \$20 a \$24.99
- De \$25 a \$25.99
- De \$30 a \$34.99
- De \$35 a \$39.99
- Más de \$40

¿De las siguientes marcas y tipos de bebidas alcohólicas, cuales usted prefiere? *

- Zhumir (Aguardiente)
- Nectar (Aguardiente)
- Hipnotiq (Aperitivo)
- San Miguel Daiquiri & Mojito (Cóctel)
- Lovisone (Cremas)
- Cryms (Bajativo)
- Campari (Bajativo)
- Jägermeister (Bajativo)
- Driadok (Bajativo)
- Sambuca (Bajativo)
- Di Saronno (Amaretto)
- Curaçao (Bajativo)
- Osequi (Sake)
- Tres Plumas (Bajativo)
- República del Cacao (Cremas)
- Baileys (Bajativo)
- Amarula (Bajativo)
- Masserato (Cremas)
- Bols (Bajativo)
- Wembley (Gin)
- London (Gin)

- Bombay (Gin)
- Larios (Gin)
- Control (Pisco)
- Capel (Pisco)
- Charro (Tequila)
- Mezcal (Tequila)
- Jimador (Tequila)
- Jose Cuervo (Tequila)
- Patron (Tequila)
- Estelar (Ron)
- Cartavio (Ron)
- Appleton State (Ron)
- San Miguel (Ron)
- 2300 Altura de los Andes (Ron)
- Bacardi (Ron)
- Havana Club (Ron)
- Abuelo (Ron)
- Zacapa (Ron)
- Flor de Caña (Ron)
- Aria (Vodka)
- Liova (Vodka)
- Russkaya (Vodka)
- Finlandia (Vodka)
- Skyy (Vodka)
- Smirnoff (Vodka)
- Finlandia (Vodka)
- Skyy (Vodka)
- Smirnoff (Vodka)
- Absolut (Vodka)
- Grey Goose (Vodka)
- Grants (Whisky)
- Jim Beam (Whisky)
- Johnnie Walker (Whisky)
- Ballantines (Whisky)
- Buchanans (Whisky)
- Something Special (Whisky)
- Chivas Regal (Whisky)
- Old Parr (Whisky)
- Jack Daniels (Whisky-Bourbon)
- Vinos
- Cervezas

Evalue las características que usted toma en cuenta al momento de elegir una bebida alcohólica.

Tomando en cuenta que 1 es muy importante y 5 es nada importante

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aroma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Textura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel Alcohólico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de mezcla o coctelería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Añejamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Ha probado bebidas alcohólicas con sabores frutales? *

- Si
- No

¿De qué sabor o sabores ha probado estas bebidas alcohólicas?

En caso de que su respuesta anterior haya sido "NO", siga a la siguiente pregunta.

- Moras Negras
- Arazá
- JackFruit
- Fresas
- Naranjilla
- Maracuyá
- Naranja
- Sandía
- Manzana Roja
- Manzana Verde
- Manzana Roja & Verde
- Manzana de Manila
- Guaraná
- Kiwi
- Coco
- Piña
- Uva Roja
- Uva Blanca (Verde)
- Uva Negra
- Uva Azul

- Frambuesa
- Limon
- Platano
- Cereza
- Granada
- Pera
- Zarzamora
- Mango
- Toronja
- Mora Azul
- Tamarindo

Si existiera una marca de una nueva bebida alcohólica de sabores en el mercado, ¿estaría dispuesto a probarla? *

En Caso de que su respuesta fuese "NO", fin de la encuesta. Gracias

- Si
- No

¿Qué sabores de esta nueva bebida alcohólica le gustaría que esta nueva marca produzca? *

- Frutos Rojos y del Bosque
- Arazá
- JackFruit
- Guarana
- Kiwi
- Maracuyá

¿En qué presentación le gustaría que se oferte este producto?

Elija la combinación que mas guste.

	350ml Pequeña	750ml Normal	1000ml Grande
Vidrio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cerámica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto?

Asumiendo que se ofrecerá un licor puro de buena calidad.

- De \$10 a \$14.99
- De \$15 a \$19.99
- De \$20 a \$24.99
- De \$25 a \$29.99
- Más de \$30

Submit

100%: You made it.

Powered by
 Google Forms

This form was created inside of Universidad de Las Américas.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo 7: Precios de la competencia en los diferentes canales de distribución.

			Precio							
Tipo	Marca	Volumen del contenido	Licorerías	Licorería Online	Delicatesen	Super mercados	Tiendas de Barrio	Distribuidor por mayor y menor	Precio Promedio por Marca	Precio Promedio por Tipo
Aguardiente	Zhumir Sabores	750cc	\$ 9.88	\$ 9.84	---	\$ 9.50	\$ 10.5	\$ 7.5	\$ 9.44	\$ 11.24
	Zhumir Aguardiente	750cc	\$ 7.29	---	---	\$ 7.01	\$ 7.7	\$ 5.5	\$ 6.88	
	Blanco del Valle	750cc	\$ 21.03	---	---	\$ 20.22	\$ 22.2	\$ 17.6	\$ 20.26	
	Norteño	750cc	\$ 4.31	---	---	\$ 4.14	\$ 4.6	\$ 4.0	\$ 4.26	
	Trópico	750cc	\$ 5.81	---	---	\$ 5.59	\$ 6.1	\$ 6.0	\$ 5.88	
	Cristal	750cc	\$ 6.15	---	---	\$ 5.91	\$ 6.5	\$ 4.6	\$ 5.79	
	Canta Claro	750cc	\$ 5.78	---	---	\$ 5.56	\$ 6.1	\$ 5.9	\$ 5.84	
	Antioqueño	750cc	\$ 19.02	\$ 17.92	---	\$ 18.29	\$ 20.1	\$ 17.5	\$ 18.57	
	Pájaro Azul	750cc	\$ 6.06	---	---	\$ 5.83	\$ 6.4	\$ 5.0	\$ 5.82	
	Caribeans	750cc	\$ 7.95	---	---	\$ 7.64	\$ 8.4	---	\$ 8.00	
	Nectar Rojo	750cc	\$ 20.46	\$ 18.20	---	\$ 19.67	\$ 21.6	\$ 18.0	\$ 19.59	
	Nectar Azul / Verde	750cc	\$ 21.25	\$ 21.22	\$ 24.01	\$ 20.43	\$ 22.5	\$ 20.0	\$ 21.57	
Aperitivos	Cinzano Extra Dry	750cc	\$ 34.86	\$ 33.52	\$ 36.95	\$ 33.20	---	---	\$ 34.63	\$ 47.70
	Campari	750cc	\$ 37.61	\$ 36.16	---	\$ 35.82	---	---	\$ 36.53	
	X Rated Fusion	750cc	\$ 38.67	\$ 37.18	---	\$ 36.83	---	---	\$ 37.56	
	Gancia Bianco	750cc	\$ 40.90	\$ 39.33	\$ 41.72	\$ 38.96	---	---	\$ 40.23	
	Hipnotiq	750cc	\$ 64.08	\$ 61.62	\$ 68.30	\$ 61.03	---	\$ 60.0	\$ 63.01	
	Hipnotiq Harmonie	750cc	\$ 75.67	\$ 72.76	---	\$ 72.07	---	---	\$ 73.50	
Mixers	Venetto	750cc	\$ 2.70	---	---	\$ 2.61	\$ 3.00	\$ 2.75	\$ 2.77	\$ 4.97
	Zhumir Plug	750cc	\$ 7.10	---	---	\$ 6.68	\$ 7.70	\$ 7.50	\$ 7.25	

Bajativos	Espíritu del Ecuador	750cc	\$ 10.99	\$ 10.57	\$ 11.00	\$ 10.05	---	\$ 10.00	\$ 10.52	\$ 30.04
	Bones Daiquiri	750cc	\$ 7.84	\$ 7.68	\$ 10.00	\$ 7.19	\$ 8.00	\$ 7.40	\$ 8.02	
	San Miguel Daiquiri	750cc	\$ 8.36	\$ 8.20	\$ 9.13	\$ 7.67	\$ 8.50	\$ 7.30	\$ 8.19	
	San Miguel Mojito	750cc	\$ 8.36	\$ 8.20	\$ 9.13	\$ 7.67	\$ 8.50	\$ 7.60	\$ 8.24	
	Zhumir Piña Colada	750cc	\$ 8.29	\$ 8.13	\$ 9.06	\$ 7.61	\$ 8.40	\$ 7.20	\$ 8.12	
	Carpene Malbolli Grappa	750cc	\$ 70.45	\$ 69.07	\$ 76.91	\$ 64.63	---		\$ 70.26	
	Barros Porto	750cc	\$ 45.28	\$ 44.39	\$ 41.54	\$ 41.54	---		\$ 43.19	
	Sandeman Rubi de Porto	750cc	\$ 45.76	\$ 44.86	---	\$ 41.98	---		\$ 44.20	
	Lovisone Sabores	750cc	\$ 21.04	\$ 21.86	\$ 22.00	\$ 19.30	---	\$ 21.00	\$ 21.04	
	Solera Brandy	750cc	\$ 51.97	\$ 50.95	---	\$ 47.68	---		\$ 50.20	
	Jakob Steiner	750cc	\$ 44.24	\$ 42.95	---	---	---		\$ 43.59	
	Campari	750cc	\$ 31.94	---	---	\$ 29.30	---	\$ 28.70	\$ 29.98	
	Jagermeister	750cc	\$ 78.83	\$ 73.40	\$ 79.55	\$ 72.32	---	\$ 65.00	\$ 73.82	
	Driadok (Hierbas)	750cc	\$ 24.51	---	---	\$ 22.49	---	\$ 15.00	\$ 20.67	
	Krugermaister	750cc	\$ 24.42	---	---	\$ 22.40	---		\$ 23.41	
	Di Saronno Amaretto	750cc	\$ 60.95	\$ 59.17	\$ 64.00	\$ 60.00	---	\$ 65.00	\$ 61.82	
	Sambuca	750cc	\$ 14.43	---	---	\$ 13.24	---	\$ 12.00	\$ 13.22	
	Cryms Sambuca	750cc	\$ 10.71	---	---	\$ 9.83	---	\$ 9.75	\$ 10.10	
	Luxardo Sambuca Bianca	750cc	\$ 62.86	\$ 64.68	\$ 68.30	\$ 57.67	---		\$ 63.38	
	Luxardo Sambuca Nera	750cc	\$ 52.25	\$ 59.06	---	\$ 47.94	---		\$ 53.08	
Luxardo Amaretto	750cc	\$ 41.23	\$ 56.59	\$ 43.60	\$ 37.83	---	\$ 38.00	\$ 43.45		
Curacao	750cc	\$ 8.38	---	\$ 12.00	\$ 7.69	---		\$ 9.36		

	Osequi Sake	500cc	\$ 16.27	---	---	\$ 14.93	---	\$ 15.00	\$ 15.40	
	Cointreau	750cc	\$ 81.25	\$ 78.88	---	---	---	\$ 76.90	\$ 79.01	
Crema	Tres Plumas (Extractos)	750cc	\$ 9.23	\$ 8.96	---	---	\$ 10.00	\$ 8.50	\$ 9.17	\$ 17.91
	Tres Plumas (Frutas)	750cc	\$ 10.95	\$ 10.63	---	---	\$ 11.90	\$ 8.50	\$ 10.49	
	Republica del Cacao	750cc	\$ 37.61	---	\$ 38.25	\$ 34.50	---	---	\$ 36.79	
	Bols Sabores	750cc	\$ 13.08	\$ 12.10	---	\$ 12.00	\$ 12.50	\$ 10.50	\$ 12.04	
	Caribeans	750cc	\$ 10.52	---	---	\$ 9.65	---	---	\$ 10.08	
	V&F	750cc	\$ 8.46	---	---	\$ 7.76	---	\$ 7.50	\$ 7.91	
	Masserato	750cc	\$ 15.24	---	---	\$ 13.98	---	---	\$ 14.61	
	Cryms Sabores	750cc	\$ 10.71	---	---	\$ 9.83	---	\$ 8.50	\$ 9.68	
	Amarula	750cc	\$ 32.40	\$ 31.46	\$ 34.00	---	---	\$ 31.75	\$ 32.40	
	Baileys	750cc	\$ 69.03	\$ 51.89	\$ 75.00	\$ 63.33	---	\$ 48.00	\$ 61.45	
Gin	Wembley	750cc	\$ 13.62	\$ 13.22	\$ 14.80	---	\$ 15.00	\$ 13.00	\$ 13.93	\$ 49.58
	Citadelle	750cc	\$ 108.97	---	\$ 110.06	\$ 99.97	---	---	\$ 106.33	
	London	750cc	\$ 13.16	---	---	\$ 12.07	---	---	\$ 12.61	
	Drambuie	750cc	\$ 78.87	---	---	\$ 72.36	---	---	\$ 75.62	
	Larios	750cc	\$ 19.15	\$ 18.59	---	---	---	\$ 18.00	\$ 18.58	
	Tanqueray	750cc	\$ 68.24	\$ 66.25	---	---	---	---	\$ 67.24	
	Gordons	750cc	\$ 68.24	\$ 66.25	---	---	---	---	\$ 67.24	
	Beefeater	750cc	\$ 74.04	\$ 71.50	\$ 73.36	\$ 67.93	---	---	\$ 71.71	
	Bombay	750cc	\$ 82.38	\$ 79.82	\$ 80.77	\$ 75.58	---	\$ 75.00	\$ 78.71	
Pisco	Capel	750cc	\$ 23.40	\$ 22.72	---	---	---	\$ 19.50	\$ 21.87	\$ 28.76
	Control	750cc	\$ 27.50	\$ 28.35	\$ 29.45	\$ 25.23	---	\$ 26.80	\$ 27.47	
	Ocucaje	750cc	\$ 31.94	---	---	\$ 29.30	---	---	\$ 30.62	

	Quebranta - Tabernero Puro	750cc	\$ 34.29	\$ 33.29	---	---	---		\$ 33.79	
	Quebranta - Tacama Demonio De Los Andes	750cc	\$ 40.12	\$ 38.95	---	---	---		\$ 39.53	
Ron	Cortez	750cc	\$ 4.33	\$ 4.20	---	---	\$ 5.00	\$ 4.00	\$ 4.38	\$ 42.42
	Belows	750cc	\$ 7.44	---	---	\$ 6.83	\$ 7.90	\$ 6.80	\$ 7.24	
	Jamaica	750cc	\$ 6.19	\$ 6.01	---	---	\$ 6.60	\$ 5.80	\$ 6.15	
	Cartavio	750cc	\$ 12.47	---	---	\$ 11.44	\$ 12.40	\$ 11.60	\$ 11.98	
	Castillo Añejo	750cc	\$ 10.41	---	---	\$ 9.55	\$ 10.30	\$ 9.50	\$ 9.94	
	Estelar	750cc	\$ 8.33	---	---	\$ 7.64	\$ 8.30	\$ 7.50	\$ 7.94	
	Appleton State	750cc	\$ 23.36	---	---	\$ 21.43	---	\$ 21.70	\$ 22.16	
	San Miguel Oro	750cc	\$ 8.58	\$ 8.42	\$ 8.66	\$ 7.87	\$ 10.50	\$ 8.00	\$ 8.67	
	San Miguel 5 Años	750cc	\$ 10.90	\$ 10.57	\$ 11.00	\$ 10.00	\$ 14.00	\$ 10.20	\$ 11.11	
	San Miguel 7 Años Black	750cc	\$ 16.66	\$ 16.15	\$ 16.90	\$ 15.28	\$ 18.00	\$ 15.50	\$ 16.41	
	San Miguel Añejo Solera	750cc	\$ 48.93	\$ 47.50	\$ 51.80	---	---	\$ 45.50	\$ 48.43	
	Santiago de Cuba	750cc	\$ 11.02	\$ 10.70	---	---	---	\$ 10.20	\$ 10.64	
	Santiago de Cuba Añejo	750cc	\$ 13.76	\$ 13.36	---	---	---	\$ 12.80	\$ 13.31	
	2300 Altura De Los Andes Dorado	750cc	\$ 13.20	\$ 11.22	---	\$ 12.11	\$ 13.50	\$ 12.30	\$ 12.47	
	100 Fuegos	750cc	\$ 13.58	\$ 12.70	\$ 14.50	\$ 12.46	\$ 14.00	\$ 12.60	\$ 13.31	
Abuelo Añejo	750cc	\$ 14.33	\$ 13.84	\$ 14.86	\$ 13.15	\$ 16.00	\$ 14.00	\$ 14.36		
Abuelo 7 años	750cc	\$ 40.56	\$ 39.38	\$ 41.59	---	---	\$ 38.50	\$ 40.01		

	Jose Cuervo 1800	750cc	\$ 65.44	\$ 63.53	---	---	---		\$ 64.48	
	Jose Cuervo Tradicional	750cc	\$ 67.66	\$ 65.69	\$ 70.03	---	---	\$ 65.00	\$ 67.09	
	Jose Cuervo Reserva De La Familia	750cc	\$ 226.67	\$ 220.07	---	---	---		\$ 223.37	
	La Cofradía Reposado 100% Agave	750cc	\$ 64.19	\$ 62.32	---	---	---		\$ 63.25	
	La Herradura Silver	750cc	\$ 65.82	\$ 63.90	---	---	---	\$ 70.00	\$ 66.57	
	Patron X O Café	750cc	\$ 104.97	\$ 101.91	\$ 115.46	---	---		\$ 107.45	
	Patron Silver 100% Agave	750cc	\$ 182.01	\$ 176.71	---	---	---		\$ 179.36	
	Patron Reposado 100% Agave	750cc	\$ 195.56	\$ 189.86	---	---	---		\$ 192.71	
	Patron Añejo 100% Agave	750cc	\$ 221.32	\$ 214.87	---	---	---		\$ 218.09	
	Patron Platinum 100% Agave	750cc	\$ 700.83	\$ 680.42	---	---	---		\$ 690.63	
	Don Julio Blanco	750cc	\$ 122.37	\$ 118.81	\$ 128.49	---	---		\$ 123.23	
	Don Julio 1942	750cc	\$ 722.14	\$ 701.11	---	---	---		\$ 711.63	
Vodka	Aria	750cc	\$ 10.41	\$ 10.14	---	\$ 9.55	\$ 12.90	\$ 9.50	\$ 10.50	
	Elite	750cc	\$ 19.18	---	---	\$ 17.60	---	\$ 16.70	\$ 17.83	
	Liova	750cc	\$ 8.85	---	---	\$ 8.12	\$ 10.00	\$ 7.50	\$ 8.62	
	Russkaya	750cc	\$ 11.80	---	---	\$ 10.83	\$ 15.00	\$ 10.50	\$ 12.03	\$ 43.14
	Belvedere	750cc	\$ 124.17	---	\$ 134.11	\$ 113.92	---		\$ 124.07	
	Finlandia	375cc	\$ 17.22	\$ 16.51	\$ 18.49	\$ 15.80	---		\$ 17.01	
	Finlandia	750cc	\$ 48.57	\$ 47.16	\$ 52.82	---	---	\$ 47.00	\$ 48.89	

	Finlandia Sabores	750cc	\$ 29.78	\$ 28.91	---	---	---		\$ 29.34	
	Svedka	750cc	\$ 21.63	\$ 21.00	---	---	---		\$ 21.32	
	Skyy	750cc	\$ 27.38	\$ 24.19	---	\$ 25.12	---	\$ 22.90	\$ 24.90	
	Smirnoff	750cc	\$ 45.13	\$ 47.58	\$ 47.38	\$ 41.40	---	\$ 46.70	\$ 45.64	
	Wyborowa y Sabores	750cc	\$ 52.48	\$ 50.95	---	---	---		\$ 51.71	
	Xellent	750cc	\$ 54.50	\$ 52.91	---	---	---		\$ 53.70	
	Absolut	750cc	\$ 65.01	\$ 62.68	\$ 64.05	\$ 59.64	---		\$ 62.84	
	Absolut Sabores	750cc	\$ 67.77	\$ 64.72	\$ 68.15	\$ 62.17	---	\$ 63.00	\$ 65.16	
	Absolut Level	750cc	\$ 93.82	\$ 91.09	---	---	---		\$ 92.46	
	Grey Goose	750cc	\$ 100.20	\$ 104.61	\$ 113.00	\$ 91.93	---	\$ 90.00	\$ 99.95	
Whisky	Clan Mac Gregor	375cc	\$ 4.84	\$ 4.70	---	---	\$ 6.00	\$ 5.00	\$ 5.14	
	Belows	750cc	\$ 12.16	---	---	\$ 11.16	\$ 13.50	\$ 10.00	\$ 11.71	
	River House	750cc	\$ 9.42	---	---	\$ 8.64	---		\$ 9.03	
	Mc Giber	750cc	\$ 12.02	---	---	\$ 11.03	\$ 13.60	\$ 11.50	\$ 12.04	
	Chuck Morris	750cc	\$ 14.34	---	---	\$ 13.16	---		\$ 13.75	
	Red Williams	750cc	\$ 10.55	---	---	\$ 9.68	\$ 10.50	\$ 10.50	\$ 10.31	
	Royal Salute	750cc	\$ 518.84	---	---	\$ 476.00	---		\$ 497.42	
	Red Williams	750cc	\$ 10.49	\$ 10.18	---	---	\$ 12.50	\$ 10.00	\$ 10.79	\$ 133.85
	Black Castle	750cc	\$ 10.52	\$ 10.21	---	---	\$ 14.00	\$ 10.00	\$ 11.18	
	Old Times	750cc	\$ 14.06	---	\$ 16.15	\$ 12.90	\$ 16.00		\$ 14.78	
	Old Times Green	750cc	\$ 22.19	---	---	\$ 20.36	---		\$ 21.28	
	Whyte Y Mackay Special	750cc	\$ 11.34	\$ 11.01	---	---	---	\$ 9.50	\$ 10.62	
Whyte Y Mackay Special	750cc	\$ 40.92	\$ 39.73	---	---	---	\$ 35.00	\$ 38.55		

Whyte Y Mackay 13 Años	750cc	\$ 66.79	\$ 64.84	---	---	---		\$ 65.81
Whyte Y Mackay 19 Años	750cc	\$ 97.15	\$ 94.32	---	---	---		\$ 95.73
Black Williams	750cc	\$ 13.24	\$ 12.85	---	---	\$ 13.20		\$ 13.10
William Lawsons	750cc	\$ 17.23	\$ 16.73	---	---	---		\$ 16.98
Glen Morangie	750cc	\$ 149.94	---	---	\$ 137.56	---		\$ 143.75
Grants Naked	375cc	\$ 20.64	\$ 20.04	---	---	---		\$ 20.34
Grants	750cc	\$ 43.71	\$ 42.44	\$ 45.15	---	---	\$ 45.00	\$ 44.08
Grants Naked Verde	750cc	\$ 44.30	\$ 43.01	\$ 46.80	---	---	\$ 45.00	\$ 44.78
Grants 15 Años	750cc	\$ 94.49	\$ 91.74	\$ 101.65	---	---	\$ 96.00	\$ 95.97
Grants 18 Años	750cc	\$ 137.06	\$ 133.07	---	---	---		\$ 135.07
Black And White	750cc	\$ 26.73	\$ 25.95	---	---	---	\$ 23.40	\$ 25.36
J & B	750cc	\$ 39.43	\$ 38.28	---	---	---		\$ 38.85
Jim Beam Etiqueta Blanca	750cc	\$ 45.54	\$ 44.21	---	---	---	\$ 41.60	\$ 43.78
Johnnie Walker Black	375cc	\$ 48.04	\$ 46.64	---	---	---		\$ 47.34
Johnnie Walker Black	750cc	\$ 103.44	\$ 99.81	\$ 107.35	\$ 94.90	---	\$ 90.00	\$ 99.10
Johnnie Walker Red	750cc	\$ 64.92	\$ 63.04	\$ 68.57	\$ 59.56	---	\$ 55.00	\$ 62.22
Johnnie Walker Green	750cc	\$ 187.93	\$ 182.46	---	---	---		\$ 185.20
Johnnie Walker Swing	750cc	\$ 193.70	\$ 188.06	\$ 232.00	---	---		\$ 204.59
Johnnie Walker Gold	750cc	\$ 280.31	\$ 272.15	---	---	---		\$ 276.23
Johnnie Walker Blue	750cc	\$ 484.77	\$ 470.65	---	---	---		\$ 477.71

	Ballantines Finest	750cc	\$ 60.52	\$ 59.93	\$ 68.99	\$ 55.52	---	\$ 49.50	\$ 58.89	
	Ballantines 12 Años	750cc	\$ 93.36	\$ 90.13	\$ 106.43	\$ 85.65	---		\$ 93.89	
	Ballantines 17 Años	750cc	\$ 203.69	\$ 197.76	\$ 232.21	---	---		\$ 211.22	
	Ballantines 21 Años	750cc	\$ 395.04	\$ 383.53	---	---	---		\$ 389.28	
	Ballantines 30 Años	750cc	\$ 740.69	\$ 719.12	---	---	---		\$ 729.91	
	Buchanans 12 años	750cc	\$ 93.61	\$ 90.88	---	---	---		\$ 92.24	
	Something Special	750cc	\$ 63.90	---	\$ 62.99	\$ 58.62	---		\$ 61.84	
	Something Special 8 Años	750cc	\$ 66.66	\$ 64.72	---	---	---	\$ 62.00	\$ 64.46	
	Something Special 15 Años	750cc	\$ 103.70	\$ 100.68	---	---	---		\$ 102.19	
	Chivas Regal 12 Años	750cc	\$ 91.20	\$ 91.99	---	\$ 83.67	---	\$ 85.00	\$ 87.97	
	Chivas Regal 18 Años	750cc	\$ 201.65	\$ 196.54	---	\$ 185.00	---		\$ 194.40	
	Chivas Regal 25 Años	750cc	---	\$ 1,124.17	---	---	---		\$ 1,124.17	
	Chivas Royal Salute 21 Años	750cc	\$ 516.87	\$ 501.82	---	---	---		\$ 509.35	
	Old Parr 12 Años	750cc	\$ 102.31	\$ 99.81	\$ 109.25	\$ 93.86	---	\$ 89.00	\$ 98.84	
	Old Parr Superior	750cc	\$ 167.95	\$ 163.06	---	---	---		\$ 165.51	
Bourbon Whisky	Jack Daniels	750cc	\$ 75.89	\$ 73.68	\$ 80.10	---	---	\$ 65.00	\$ 73.67	\$ 74.79
Vino Blanco	Viejo Viñedo	750cc	\$ 4.75	\$ 4.61	---	---	\$ 5.30	\$ 4.40	\$ 4.76	\$ 24.84
	Trivento Mixtus	750cc	\$ 9.50	\$ 9.22	---	---	---		\$ 9.36	

Trivento Tribu	750cc	\$ 13.72	\$ 13.32	---	---	---		\$ 13.52
Pampas del Sur	750cc	\$ 9.65	\$ 9.37	---	---	\$ 10.70		\$ 9.91
Brava	750cc	\$ 3.97	---	---	\$ 3.64	\$ 4.80	\$ 3.80	\$ 4.05
Clos	750cc	\$ 7.22	---	---	\$ 6.62	\$ 8.00	\$ 6.60	\$ 7.11
Leon de Tarapaca	750cc	\$ 19.67	---	---	\$ 18.05	---		\$ 18.86
Maipo	750cc	\$ 10.05	\$ 9.76	---	---	---		\$ 9.91
Trapiche Astica	750cc	\$ 14.14	\$ 10.01	---	\$ 12.97	---	\$ 12.00	\$ 12.28
Trapiche Sauv	750cc	\$ 3.92	\$ 10.02	---	\$ 12.77	---	\$ 11.50	\$ 12.05
Trapiche Chardonnay	750cc	\$ 13.92	\$ 14.34	---	\$ 12.77	---	\$ 12.70	\$ 13.43
Trapiche September	750cc	\$ 13.92	\$ 11.49	---	\$ 12.77	---	\$ 12.10	\$ 12.57
Martini Cobac	750cc	\$ 72.38	---	---	\$ 66.40	---		\$ 69.39
Muga	750cc	\$ 65.01	---	---	\$ 59.64	---		\$ 62.32
Marquez de Caceres	750cc	\$ 80.81	---	---	\$ 74.14	---		\$ 77.48
Chianti	750cc	\$ 25.63	---	---	\$ 23.51	---		\$ 24.57
Protos	750cc	\$ 53.38	---	\$ 58.45	\$ 48.97	---		\$ 53.60
Sangre de Toro	750cc	\$ 28.22	---	---	\$ 25.89	---	\$ 24.10	\$ 26.07
Margox	750cc	\$ 69.36	---	---	\$ 63.63	---		\$ 66.49
Gato Negro	750cc	\$ 20.28	---	\$ 22.21	\$ 18.61	---	\$ 18.50	\$ 19.90
Santa Rita	750cc	\$ 11.09	---	---	\$ 10.17	\$ 13.15		\$ 11.47
Tocornal	750cc	\$ 13.74	---	---	\$ 12.61	\$ 13.90		\$ 13.42
Santa Helena	750cc	\$ 33.05	---	---	\$ 30.32	---		\$ 31.68
1865	750cc	\$ 59.55	\$ 64.40	\$ 64.61	\$ 54.63	---		\$ 60.80
Camén Chardonnay	750cc	\$ 12.05	\$ 11.70	---	---	---		\$ 11.88
Casillero del Diablo	375cc	\$ 12.12	\$ 11.77	\$ 13.15	---	\$ 14.90	\$ 12.60	\$ 12.91
Doña Dominga	750cc	\$ 12.18	\$ 11.83	---	---	---	\$ 10.70	\$ 11.57

Doña Dominga Reservas	750cc	\$ 14.52	\$ 14.10	---	---	---	\$ 12.90	\$ 13.84
Reservado	750cc	\$ 12.88	\$ 12.50	---	---	---	\$ 11.50	\$ 12.29
Klaus Langhoff Liebfraumilch	750cc	\$ 13.11	\$ 12.73	---	---	---		\$ 12.92
Frontera	750cc	\$ 14.45	\$ 13.96	---	\$ 13.26	---	\$ 13.20	\$ 13.72
Sunrise	750cc	\$ 14.45	\$ 13.96	---	\$ 13.26	---		\$ 13.89
Santa Julia Sauv	750cc	\$ 18.63	\$ 17.74	\$ 20.21	\$ 17.09	---	\$ 16.90	\$ 18.11
Santa Julia Char	750cc	\$ 18.76	\$ 17.99	\$ 20.35	\$ 17.21	---	\$ 16.90	\$ 18.24
Trivento Reservas	750cc	\$ 21.24	\$ 20.62	---	---	---		\$ 20.93
Casillero del Diablo Sauv.Blanc	750cc	\$ 21.56	\$ 20.82	\$ 23.39	\$ 19.78	---	\$ 20.50	\$ 21.21
Casillero del Diablo Char	750cc	\$ 21.56	\$ 20.82	\$ 23.39	\$ 19.78	---	\$ 2.70	\$ 17.65
Concha y Toro Late	375cc	\$ 24.42	\$ 23.71	\$ 26.50	---	---	\$ 22.90	\$ 24.38
Trio Char	750cc	\$ 26.96	\$ 26.02	---	\$ 24.73	---	\$ 24.00	\$ 25.43
Maipo Gran Devoción Sauv	750cc	\$ 35.45	\$ 34.42	---	---	---		\$ 34.94
Montes Alpha Chardonnay	750cc	\$ 41.57	\$ 39.80	---	\$ 38.14	---		\$ 39.84
Chateau Bertinerie Sauv. Blanc	750cc	\$ 41.99	\$ 40.77	---	---	---		\$ 41.38
Marqués de Casa Concha Chardonnay	750cc	\$ 43.97	\$ 42.69	---	---	---		\$ 43.33
Catena Alta Chardonnay	750cc	\$ 58.73	\$ 57.02	---	---	---		\$ 57.88

	Amelia Chardonnay Terrunyo Sauv. Blanc	750cc	\$ 93.91	\$ 91.17	---	---	---		\$ 92.54	
		750cc	\$ 109.73	\$ 106.53	---	---	---		\$ 108.13	
Espumante	Duc De Breux	750cc	\$ 14.39	\$ 13.97	---	---	---		\$ 14.18	
	Lambrusco y variaciones	750cc	\$ 15.76	\$ 15.30	---	---	---		\$ 15.53	
	Concha y Toro DemiSec	750cc	\$ 17.48	\$ 16.97	\$ 18.96	---	---	\$ 16.60	\$ 17.50	
	Novecento y variaciones	750cc	\$ 18.68	\$ 18.04	---	\$ 17.14	---		\$ 17.95	
	Carpene Malvolti	750cc	\$ 33.74	---	---	\$ 30.95	---		\$ 32.34	
	Villa D'Alva	750cc	\$ 14.10	---	---	\$ 12.94	---		\$ 13.52	
	Cavicchioli	750cc	\$ 26.35	---	---	\$ 24.17	---		\$ 25.26	
	Don Perignon	750cc	\$ 452.54	---	---	\$ 415.17	---		\$ 433.85	
	Codornin	750cc	\$ 36.29	---	---	\$ 33.29	---		\$ 34.79	\$ 89.49
	Alamos	750cc	\$ 22.40	\$ 21.75	\$ 24.31	---	---		\$ 22.82	
	Trivento Brut	750cc	\$ 23.42	\$ 22.74	\$ 25.41	---	---		\$ 23.86	
	Trivento Brut Nature	750cc	\$ 28.49	\$ 27.66	---	---	---		\$ 28.07	
	Santa Julia Brut	750cc	\$ 26.84	\$ 24.65	\$ 29.12	\$ 24.62	---	\$ 24.20	\$ 25.88	
	Santa Julia Extra	750cc	\$ 26.89	\$ 26.80	\$ 29.18	\$ 24.67	---	\$ 24.20	\$ 26.35	
	Santa Carolina	750cc	\$ 15.26	---	---	\$ 14.00	---		\$ 14.63	
	Veuve Du Vernay	750cc	\$ 27.60	\$ 26.80	---	---	---		\$ 27.20	
	Blue Nun	750cc	\$ 28.55	\$ 27.72	---	---	---	\$ 27.30	\$ 27.86	
Castell De Vilarnau Brut	750cc	\$ 29.23	\$ 28.38	---	---	---	\$ 26.80	\$ 28.14		
Mumm Extra Brut	750cc	\$ 30.11	\$ 29.08	\$ 32.66	\$ 27.62	---		\$ 29.87		

Toro Viejo	750cc	\$ 6.99	---	---	\$ 6.41	---		\$ 6.70
Rutini	750cc	\$ 152.19	---	---	\$ 139.62	---		\$ 145.90
Sunrise Cab. Sauv. (187cc)	187cc	\$ 5.33	\$ 5.17	---	---	---	\$ 4.80	\$ 5.10
Sunrise Cab. Sauv. (375cc)	375cc	\$ 7.54	\$ 7.32	---	---	---	\$ 7.10	\$ 7.32
Mixtus Shiraz / Malbec	750cc	\$ 9.50	\$ 9.22	---	---	---		\$ 9.36
Pampas Del Sur Tinto	750cc	\$ 9.65	\$ 9.37	\$ 10.47	---	---		\$ 9.83
Brava	1000cc	\$ 3.97	---	---	\$ 3.64	\$ 4.80	\$ 3.70	\$ 4.03
Clos	1000cc	\$ 7.22	---	---	\$ 6.62	\$ 8.00	\$ 6.80	\$ 7.16
Maipo Cab. Sauv.	750cc	\$ 10.05	\$ 9.76	---	---	---	\$ 9.20	\$ 9.67
Maipo Carmenere	750cc	\$ 10.05	\$ 9.76	---	---	---	\$ 9.60	\$ 9.80
Maipo Merlot	750cc	\$ 10.05	\$ 9.76	---	---	---	\$ 8.80	\$ 9.54
Trapiche Astica Cab. Sauv.	750cc	\$ 14.14	\$ 10.01	\$ 15.34	\$ 12.97	---	\$ 12.30	\$ 12.95
Trapiche Astica Malbec	750cc	\$ 14.14	\$ 10.01	\$ 15.34	\$ 12.97	---		\$ 13.11
Trapiche Malbec (375cc)	375cc	\$ 12.12	\$ 10.02	\$ 13.15	\$ 11.12	---		\$ 11.60
Alamos Malbec (375cc)	375cc	\$ 12.12	\$ 10.57	---	\$ 11.12	---	\$ 10.50	\$ 11.08
Carmen Carmenere	750cc	\$ 12.05	\$ 11.70	---	---	---		\$ 11.88
Doña Dominga Merlot	750cc	\$ 12.18	\$ 11.83	\$ 13.22	---	---	\$ 11.90	\$ 12.28
Doña Dominga Carmenere	750cc	\$ 12.18	\$ 11.83	\$ 13.22	---	---	\$ 11.80	\$ 12.26

Pampas Del Sur Select Syrah / Malbec	750cc	\$ 12.54	\$ 12.17	---	---	---		\$ 12.35
Reservado Merlot	750cc	\$ 12.88	\$ 12.50	---	---	---		\$ 12.69
Luis Felipe Edwards Merlot	750cc	\$ 13.80	\$ 13.04	---	\$ 12.66	---		\$ 13.17
Trivento Tribu Merlot	750cc	\$ 13.72	\$ 13.32	---	---	---	\$ 12.80	\$ 13.28
Trivento Tribu Syrah	750cc	\$ 13.72	\$ 13.32	---	---	---		\$ 13.52
Pampas Del Sur Vineyards Expressions	750cc	\$ 13.98	\$ 13.57	---	---	---		\$ 13.77
Frontera Cab. Sauv.	750cc	\$ 14.45	\$ 13.96	---	\$ 13.26	---		\$ 13.89
Sunrise Merlot	750cc	\$ 14.45	\$ 13.96	---	\$ 13.26	---	\$ 12.40	\$ 13.52
Doña Dominga Syrah Resv.	750cc	\$ 14.52	\$ 14.10	---	---	---	\$ 13.70	\$ 14.11
La Palma Cab. Sauv.	750cc	\$ 14.65	\$ 14.22	---	---	---		\$ 14.43
Trapiche Cab. Sauv.	750cc	\$ 13.92	\$ 14.34	---	\$ 12.77	---	\$ 13.10	\$ 13.53
Morande Cab. Sauv. (375cc)	375cc	\$ 14.92	\$ 14.49	---	---	---	\$ 13.50	\$ 14.30
Santa Julia Tempranillo	750cc	\$ 18.63	\$ 17.99	---	\$ 17.09	---		\$ 17.90
Palo Alto Reserva	750cc	\$ 18.99	\$ 18.44	---	---	---		\$ 18.72
Alamos Cab. Sauv.	750cc	\$ 20.50	\$ 19.90	---	---	---		\$ 20.20
Dos Hemisferios Travesia Cab. Sauv.	750cc	\$ 20.52	\$ 19.92	---	---	---	\$ 18.20	\$ 19.55
Maipo Vitral Cab. Sauv.	750cc	\$ 20.67	\$ 20.07	---	---	---		\$ 20.37

Etchart Privado Torrantes	750cc	\$ 21.09	\$ 20.48	---	---	---		\$ 20.79
Trivento Cab. Sauv. / Malbec Resv.	750cc	\$ 21.24	\$ 20.62	---	---	---		\$ 20.93
Fin Del Mundo Malbec	750cc	\$ 37.41	\$ 20.78	---	\$ 34.32	---		\$ 30.84
Casillero Del Diablo Carmenere	750cc	\$ 21.56	\$ 20.82	---	\$ 19.78	---	\$ 18.90	\$ 20.27
Casillero Del Diablo Merlot	750cc	\$ 21.56	\$ 20.82	---	\$ 19.78	---	\$ 19.10	\$ 20.32
Pampas Malbec Resv.	750cc	\$ 22.59	\$ 21.93	---	---	---		\$ 22.26
Cousino Macul Don Luis Syrah	750cc	\$ 30.09	\$ 21.96	\$ 32.65	\$ 27.61	---		\$ 28.08
Montes Alpha Cab. Sauv. (375cc)	375cc	\$ 25.09	\$ 22.37	---	\$ 23.02	---		\$ 23.49
Alamos Malbec	750cc	\$ 23.29	\$ 22.61	---	---	---		\$ 22.95
Palo Alto Organico	750cc	\$ 23.75	\$ 23.06	---	---	---	\$ 21.10	\$ 22.64
Martini Cobac	750cc	\$ 72.38	---	---	\$ 66.40	---		\$ 69.39
Muga	750cc	\$ 65.01	---	---	\$ 59.64	---		\$ 62.32
Marquez de Caceres	750cc	\$ 80.81	---	---	\$ 74.14	---		\$ 77.48
Chianti	750cc	\$ 25.63	---	---	\$ 23.51	---		\$ 24.57
Protos	750cc	\$ 53.38	---	---	\$ 48.97	---		\$ 51.17
Sangre de Toro	750cc	\$ 28.22	---	\$ 30.62	\$ 25.89	---		\$ 28.24
Margox	750cc	\$ 69.36	---	---	\$ 63.63	---		\$ 66.49
Gato Negro	750cc	\$ 20.28	---	---	\$ 18.61	---	\$ 18.00	\$ 18.96
Santa Rita	750cc	\$ 11.09	---	---	\$ 10.17	---	\$ 9.60	\$ 10.29

Tocornal	750cc	\$ 1374	---	---	\$ 12.61	---		\$ 13.18
Santa Helena	750cc	\$ 33.05	---	---	\$ 30.32	---	\$ 30.40	\$ 31.26
1865	750cc	\$ 59.55	---	---	\$ 54.63	---		\$ 57.09
Jacobs Creek Syrah	750cc	\$ 23.93	\$ 23.23	---	---	---		\$ 23.58
Jacobs Creek Merlot	750cc	\$ 23.93	\$ 23.23	---	---	---		\$ 23.58
Trapiche Roble Syrah	750cc	\$ 24.62	\$ 23.90	---	---	---		\$ 24.26
Casa Silva Carmenere Resv.	750cc	\$ 24.65	\$ 23.93	---	---	---		\$ 24.29
Santa Julia Cab. Sauv. Resv.	750cc	\$ 26.73	\$ 25.80	---	\$ 24.52	---	\$ 23.60	\$ 25.16
Trio Cab. Sauv.	750cc	\$ 26.96	\$ 26.02	\$ 27.90	\$ 24.73	---	\$ 23.80	\$ 25.88
Morande Cab. Sauv. Resv.	750cc	\$ 26.96	\$ 26.44	---	\$ 24.73	---		\$ 26.04
Carmen Merlot Resv.	750cc	\$ 29.90	\$ 29.03	---	---	---		\$ 29.47
Dos Hemisferios Paradoja Cab. Sauv. / Malbec	750cc	\$ 31.27	\$ 30.36	---	---	---		\$ 30.82
Pampas Del Sur Estilo Malbec	750cc	\$ 33.84	\$ 32.85	---	---	---	\$ 29.70	\$ 32.13
Cousino Macul Don Matias Cab. Sauv.	750cc	\$ 38.58	\$ 33.17	\$ 39.93	\$ 35.39	---		\$ 36.77
Errazuriz Max Reserva Cab. Sauv.	750cc	\$ 36.82	\$ 35.75	---	---	---		\$ 36.29

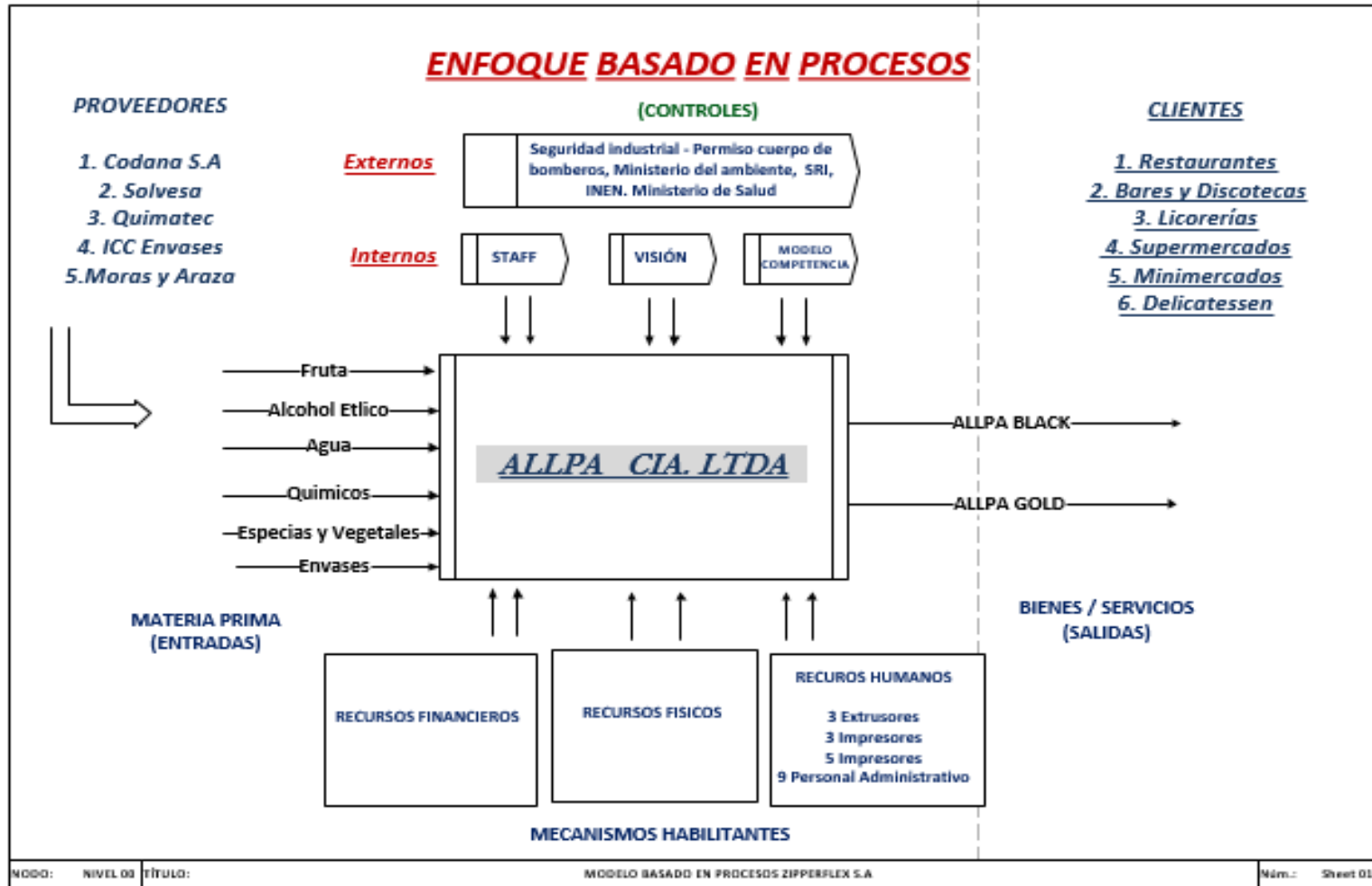
Minini Primitivo De Puglia I.G.T. Terre Avare	750cc	\$ 40.03	\$ 38.86	---	---	---		\$ 39.44
Alta Vista Malbec Premium	750cc	\$ 40.69	\$ 39.50	---	---	---		\$ 40.09
Montes Alpha Merlot	750cc	\$ 40.99	\$ 39.80	---	---	---		\$ 40.40
Palo Alto Winemakers Selection	750cc	\$ 41.01	\$ 39.82	---	---	---	\$ 37.20	\$ 39.34
Bogle Vineyard Old Vine Zinfandel	750cc	\$ 41.36	\$ 40.16	---	---	---		\$ 40.76
Marqués de Casa Concha Carmenere C/E	750cc	\$ 43.97	\$ 42.69	\$ 45.51	---	---		\$ 44.06
Montes Alpha Pinot Noir	750cc	\$ 45.69	\$ 44.36	---	---	---		\$ 45.03
Marqués De Cáceres Tinto Crianza	750cc	\$ 49.35	\$ 47.91	---	---	---		\$ 48.63
Chateau Bertinerie Mer. / Cab. Sauv. / Franc	750cc	\$ 50.34	\$ 48.87	---	---	---		\$ 49.60
Trivento Golden Syrah Resv.	750cc	\$ 54.32	\$ 52.74	---	---	---	\$ 49.80	\$ 52.29
Emilio Moro Tinto	750cc	\$ 55.15	\$ 53.54	---	---	---		\$ 54.34
Bogle Vineyard Ultra Phantom	750cc	\$ 61.61	\$ 59.82	---	---	---		\$ 60.72
Luca Malbec	750cc	\$ 61.73	\$ 59.93	---	---	---		\$ 60.83

Humberto Canale Malbec Gran Resv.	750cc	\$ 68.41	\$ 66.42	---	---	---		\$ 67.42
Morande Cab. Sauv. Syrah Ed. Ltda.	750cc	\$ 71.35	\$ 69.27	---	---	---		\$ 70.31
Miguel Escorihuela Gascon Peq. Prod. Syrah	750cc	\$ 73.80	\$ 71.65	---	---	---		\$ 72.72
Catena	750	\$ 28.34	---	---	\$ 26.00	---		\$ 27.17
Catena Alta Cab. Sauv.	750cc	\$ 81.89	\$ 79.50	---	---	---		\$ 80.69
Cobos Bramare Malbec	750cc	\$ 8.27	\$ 82.79	---	---	---	\$ 76.50	\$ 81.52
Terrunyo Syrah	750cc	\$ 109.73	\$ 106.53	---	---	---		\$ 108.13
Trapiche Malbec Single Vineyard	750cc	\$ 122.96	\$ 119.38	\$ 127.27	---	---		\$ 123.20
Pintia Cosecha 2007	750cc	\$ 142.00	\$ 137.86	---	---	---		\$ 139.93
Fin Del Mundo Special Blend	750cc	\$ 155.66	\$ 151.13	---	---	---		\$ 153.40
Don Melchor Cab. Sauv.	750cc	\$ 174.78	\$ 169.69	---	---	---		\$ 172.24
Trivento Eolo Malbec	750cc	\$ 200.00	\$ 194.17	---	---	---		\$ 197.08
Cobos Malbec	750cc	\$ 219.27	\$ 212.88	---	---	---		\$ 216.07
Carmin De Peumo	750cc	\$ 311.89	\$ 302.81	---	---	---		\$ 307.35
Gran Arzuaga Tinto	750cc	\$ 455.63	\$ 442.36	---	---	---		\$ 449.00
Vega Sicilia Unico Cosecha 2002	750cc	\$ 884.80	\$ 859.03	---	---	---		\$ 871.92

Espumante Rosado	El Coto Rosado De Tempranillo	750cc	\$ 16.77	\$ 16.28	---	---	---		\$ 16.52	
	Santa Julia Syrah Rose	750cc	\$ 18.63	\$ 17.99	\$ 19.09	\$ 17.09	---	\$ 17.70	\$ 18.10	
	Casa Silva Rose / Syrah / Carmenere	750cc	\$ 24.65	\$ 23.93	---	---	---		\$ 24.29	
	Montes Cherub Syrah Rose Screw Cap	750cc	\$ 25.09	\$ 25.93	\$ 25.72	\$ 23.02	---		\$ 24.94	\$ 23.96
	El Coto Rosado De Tempranillo	750cc	\$ 28.51	\$ 27.68	\$ 29.22	---	---		\$ 28.47	
	Humberto Canale Rosado Merlot Blush	750cc	\$ 32.75	\$ 31.80	---	---	---		\$ 32.28	
Cerveza	Cerveza Pilsener	750cc	\$ 1.30	---	---	---	\$ 1.30	\$ 1.20	\$ 1.27	
	Cerveza Pilsener Twist Off	330cc	\$ 0.90	\$ 1.05	---	\$ 0.82	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.91	
	Cerveza Pilsener Light Twist Off	330cc	\$ 1.00	\$ 1.05	---	\$ 0.99	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.97	
	Cerveza Club	750cc	\$ 1.30	---	---	---	\$ 1.30	\$ 1.20	\$ 1.27	
	Cerveza Club Twist Off	330cc	\$ 1.00	\$ 1.16	\$ 1.03	\$ 0.91	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.98	\$ 1.54
	Cerveza Club Negra Twist Off	330cc	\$ 1.00	\$ 1.28	---	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 1.06	
	Cerveza Kunstmann	330cc	\$ 2.44	---	---	\$ 2.24	---	\$ 2.10	\$ 2.26	
	Cerveza Budweiser	750cc	\$ 1.47	\$ 1.20	---	\$ 1.35	\$ 1.40	\$ 1.30	\$ 1.34	
	Cerveza Budweiser	355cc	\$ 1.10	\$ 1.60	---	\$ 1.00	---	\$ 1.10	\$ 1.20	
	Cerveza Stella Artois Twist Off	330cc	\$ 2.20	\$ 2.63	\$ 2.26	\$ 2.02	---	\$ 2.10	\$ 2.24	

Cerveza Heineken Twist Off	330cc	\$ 1.85	\$ 2.63	---	\$ 1.70	---	\$ 2.00	\$ 2.05
Cerveza Corona Extra	330cc	\$ 3.77	\$ 3.66	---	---	---	\$ 3.50	\$ 3.64
Cerveza Edinger	360cc	\$ 3.24	\$ 3.15	---	---	---	\$ 2.90	\$ 3.10
Cerveza Shandy	330cc	\$ 0.88	\$ 1.25	\$ 1.50	\$ 0.81	---	\$ 1.10	\$ 1.11
Cerveza Negra Modelo	350cc	\$ 1.07	---	---	\$ 0.98	---	\$ 0.90	\$ 0.98
Cerveza Miller	750cc	\$ 1.20	---	---	---	\$ 1.20	\$ 1.20	\$ 1.20
Cerveza Brahma	750cc	\$ 1.10	---	---	---	\$ 1.10	\$ 1.00	\$ 1.07
Cervezas Artesanales / Frutales Promedio	330cc	\$ 5.50	---	\$ 5.50	\$ 4.80	---	\$ 5.00	\$ 5.20

Anexo 8: Flujo de Procesos



ALLPA CIA. LTDA

MACRO PROCESOS GOBERNANTES

DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL (A-0)

CONTROL INTERNO DE GESTION DE PROCESOS

Seguridad industrial permiso cuerpo de bomberos, Ministerio del ambiente, SRI, INEN. Ministerio de Salud

ASESORIA JURIDICA

PROCESOS STAFF

SERVICIO AL CLIENTE

PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS ALLPA

GESTION COMERCIAL

AGREGADORES DE VALOR

(B-0)

(C-0)

(D-0)

CONTROL DE CALIDAD

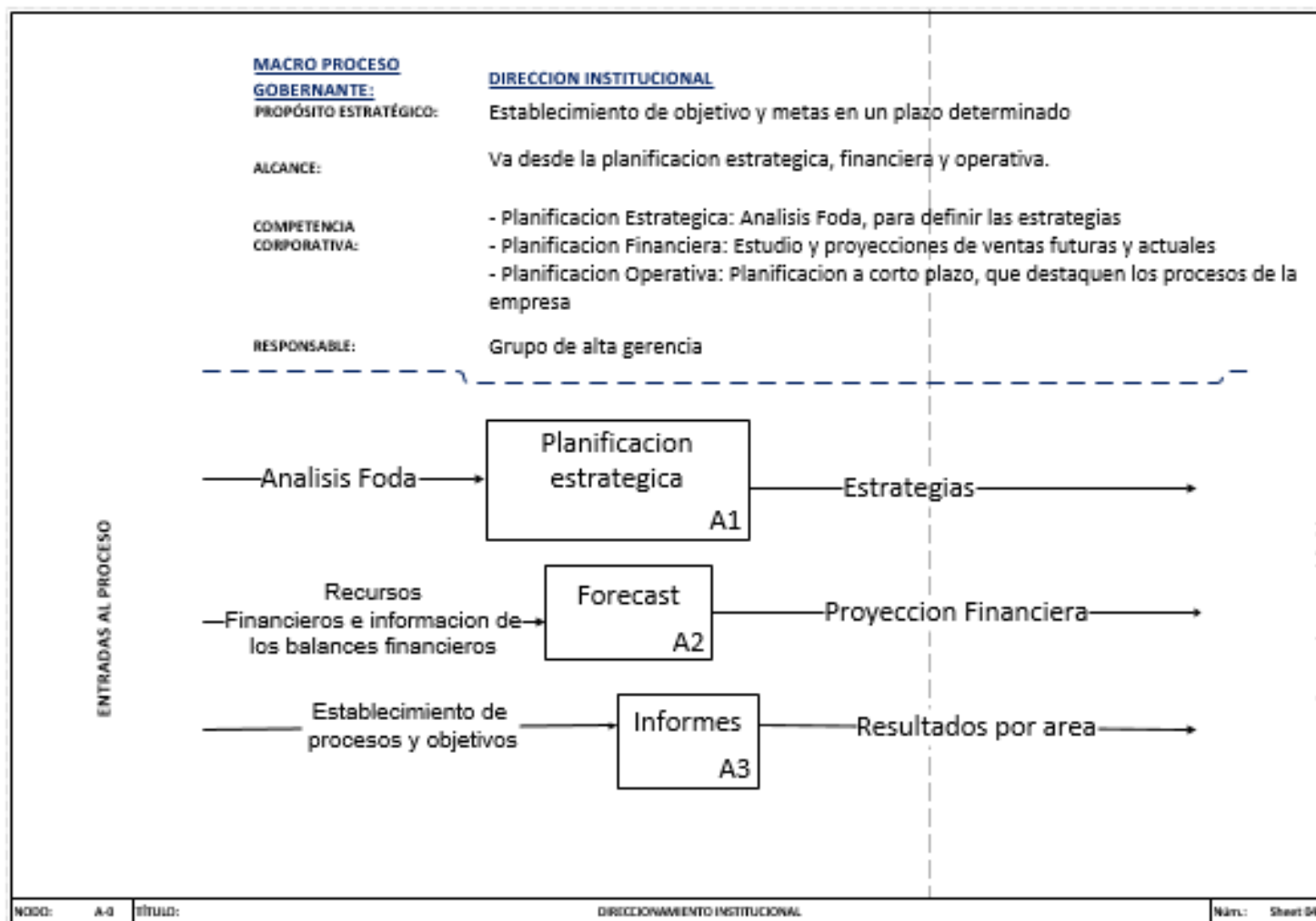
(E-0)

GESTIÓN FINANCIERA (F-0)

GESTIÓN PRODUCCION (G-0)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA (H-0)

MACROPROCESOS DE APOYO



MACRO PROCESO:

SERVICIO AL CLIENTE

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Proporcionar al cliente la información necesaria, como darle el seguimiento respectivo con el objetivo de conseguir la fidelidad del mismo.

ALCANCE:

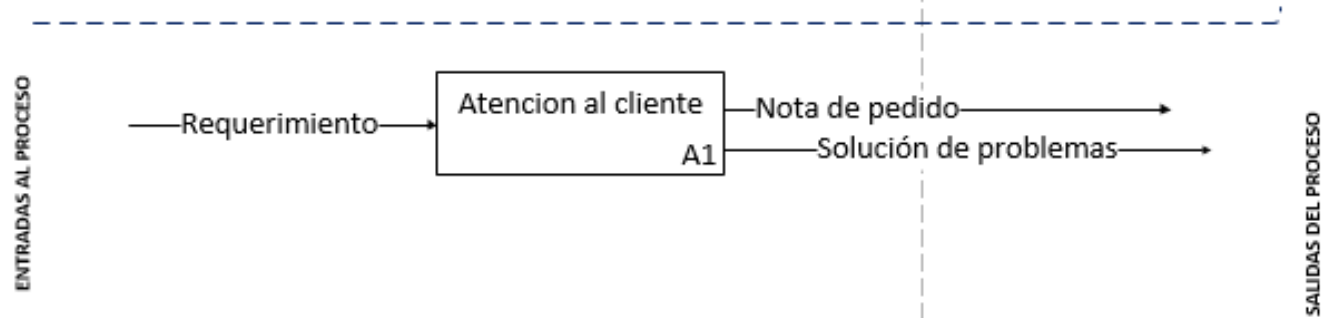
Atención al cliente: Darle la respectiva información y satisfacer sus necesidades.

COMPETENCIA CORPORATIVA:

Va desde la atención al cliente, proformas, notas de pedido y su respectivo seguimiento.

RESPONSABLE:

Gerente de Ventas y Marketing junto su equipo de gerencia.



MACRO PROCESO: PRODUCCION BEBIDAS ALCOHOLICAS ALLPA

PROPÓSITO

Producción bebidas ALLPA BLACK y ALLPA GOLD

ESTRATÉGICO:

Tiene alcance desde, el almacenamiento de la materia prima, el proceso de producción y embotellamiento de las bebidas alcohólicas.

ALCANCE:

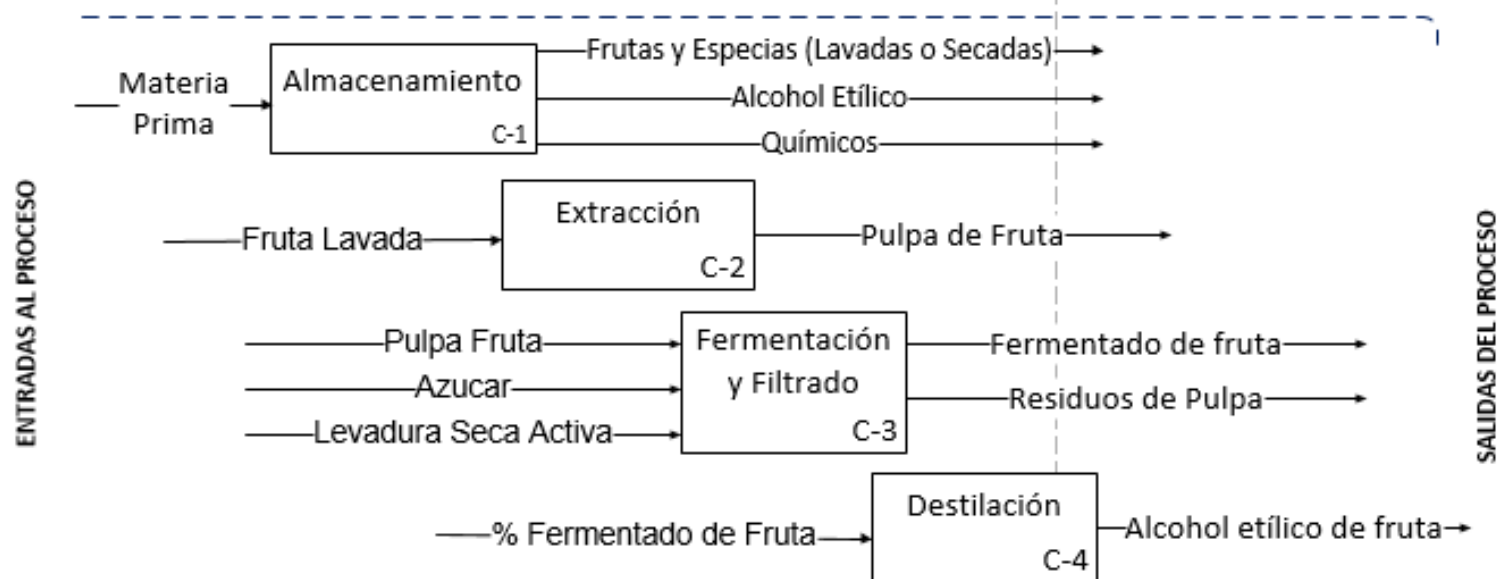
COMPETENCIA CORPORATIVA:

1. Almacenamiento: Monitoreo de materia prima y Lavado y Secado de fruta y especias.
2. Extracción: Pulpa de Fruta
3. Fermentación y filtrado de pulpa
4. Destilación: % de pulpa fermentada

5. Macerado: Residuos de Filtro, Especias y Alcohol Etílico.
6. Mezclado
7. Añejado
8. Embotellado

RESPONSABLE:

Coordinador Fundas Zipper



MACRO PROCESO: PRODUCCION BEBIDAS ALCOHOLICAS ALLPA

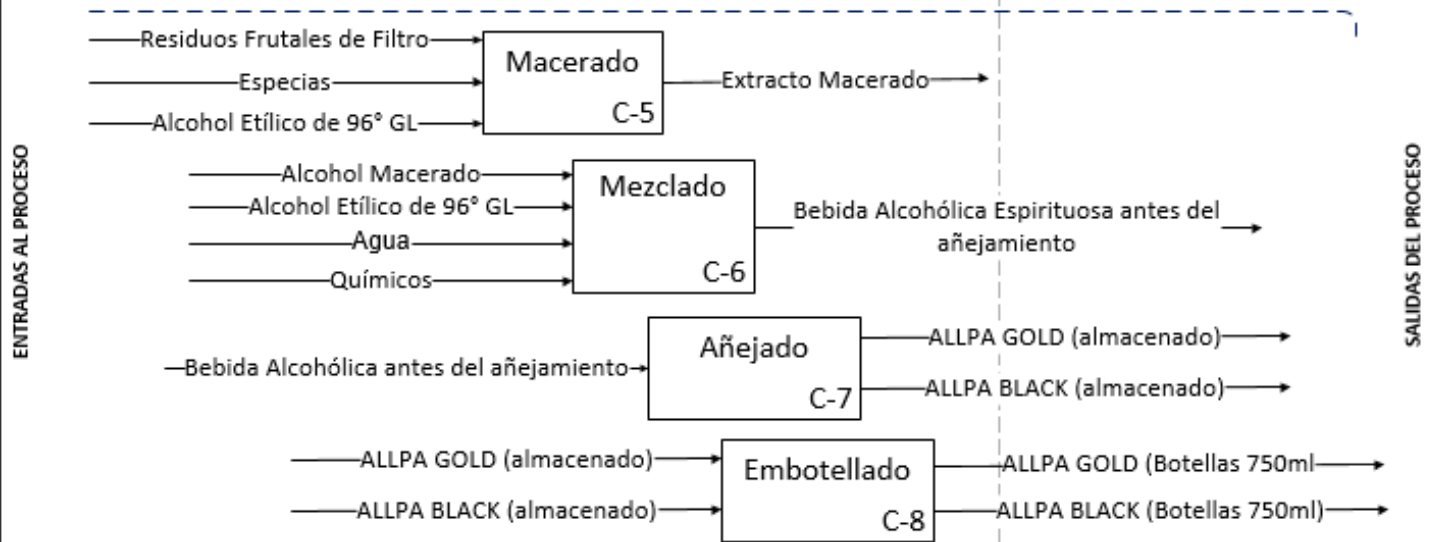
PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Producción bebidas ALLPA BLACK y ALLPA GOLD

ALCANCE: Tiene alcance desde, el almacenamiento de la materia prima, el proceso de producción y embotellamiento de las bebidas alcohólicas.

COMPETENCIA CORPORATIVA:

1. Almacenamiento: Monitoreo de materia prima y lavado de la que necesite.	5. Macerado: Residuos de Filtro, Especies y Alcohol Etilico.
2. Extracción: Pulpa de Fruta	6. Mezclado
3. Fermentación y filtrado de pulpa	7. Añejado
4. Destilación: % de pulpa fermentada	8. Embotellado

RESPONSABLE: Coordinador Fundas Zipper



MACRO PROCESO:

GESTION COMERCIAL

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Llevar a cabo los procesos de ventas, desarrollar estrategias de marketing y darle una atención personalizada al cliente

ALCANCE:

Va desde: Visitas personalizadas al cliente y analisis del mercado, Estrategias de Marketing, y la fuerza de ventas.

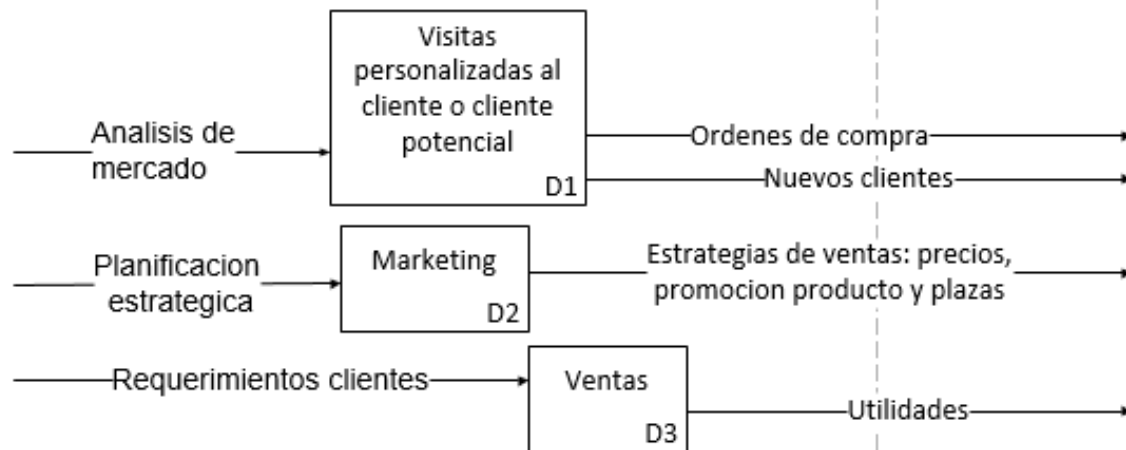
COMPETENCIA CORPORATIVA:

- Visitas personalizadas clientes: Analisis de mercado y enfocarse en un nicho especifico.
- Marketing: Desarrollo de estrategias de ventas, promocion de producto, publicidad y precio.
- Ventas: Ventas, atencion a clientes, ampliacion del mercado.

RESPONSABLE:

Gerente de Marketing & Ventas

ENTRADAS AL PROCESO



SALIDAS DEL PROCESO

MACRO PROCESO:

CONTROL DE CALIDAD

PROPÓSITO

ESTRATÉGICO:

Llevar un buen control de los procesos durante la cadena de valor administrativa y productiva

ALCANCE:

Va en toda la cadena de valor administrativa y productiva

COMPETENCIA

CORPORATIVA:

-Servicio al cliente, Proceso productivo y Gestion Comercial

RESPONSABLE:

Grupo de Alta Gerencia y Jefe planta de producción

ENTRADAS AL PROCESO

— Servicio al cliente →
— Proceso Productivo →
— Gestion Comercial →

Control de Calidad

E1

— Resultados y Feed Back →
— Productos finales →

SALIDAS DEL PROCESO

MACRO PROCESO:

GESTION FINANCIERA

PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Organizar y administrar los recursos que tiene la empresa ahora para cubrir todos sus gastos y así poder funcionar.

ALCANCE:

Va desde: La administración de la cartera de clientes hasta el control de los flujos y gastos.

COMPETENCIA CORPORATIVA:

- Cartera de clientes: Se refiere al conjunto de clientes de la empresa dentro de un área determinada .
- Control contable: Es el procedimiento interno de la empresa con el cual se controlan los activos y el patrimonio o capital contable de la empresa.

RESPONSABLE:

Gerente Financiero

ENTRADAS AL PROCESO

Necesidad de los clientes

Cartera de clientes
F1

Clientes fieles

Utilidades

Control contable
F2

Administración de los recursos de la empresa

SALIDAS DEL PROCESO

**MACRO
PROCESO:**

GESTION ADMINISTRATIVA

**PROPÓSITO
ESTRATÉGICO:**

Es el proceso administrativo que ejecuta el gerente por el cual: planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades y procesos dentro de la empresa.

ALCANCE:

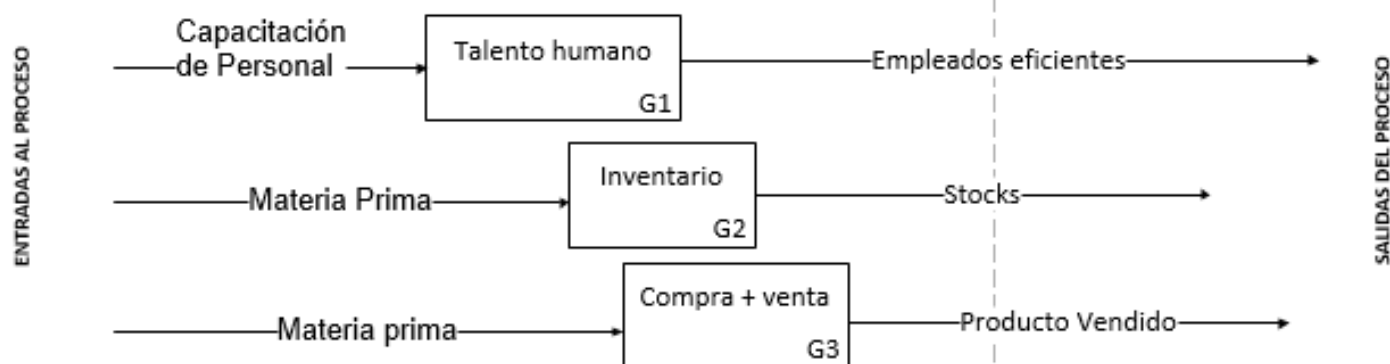
Desde el manejo de talento humano de la empresa, inventario hasta compras y ventas.

**COMPETENCIA
CORPORATIVA:**

- Talento humano: Son los medios que permiten que el personal trabaje de la manera más eficiente.
- Inventario: Listado de productos que una empresa tiene y que se encuentran almacenados en bodega.
- Compra-venta: Acción que realiza la empresa por el cual compra la materia prima, la proceso y la convierte en un bien final para luego pasar a venderlo.

RESPONSABLE:

Gerente general



MACRO PROCESO: GESTION DE PRODUCCION

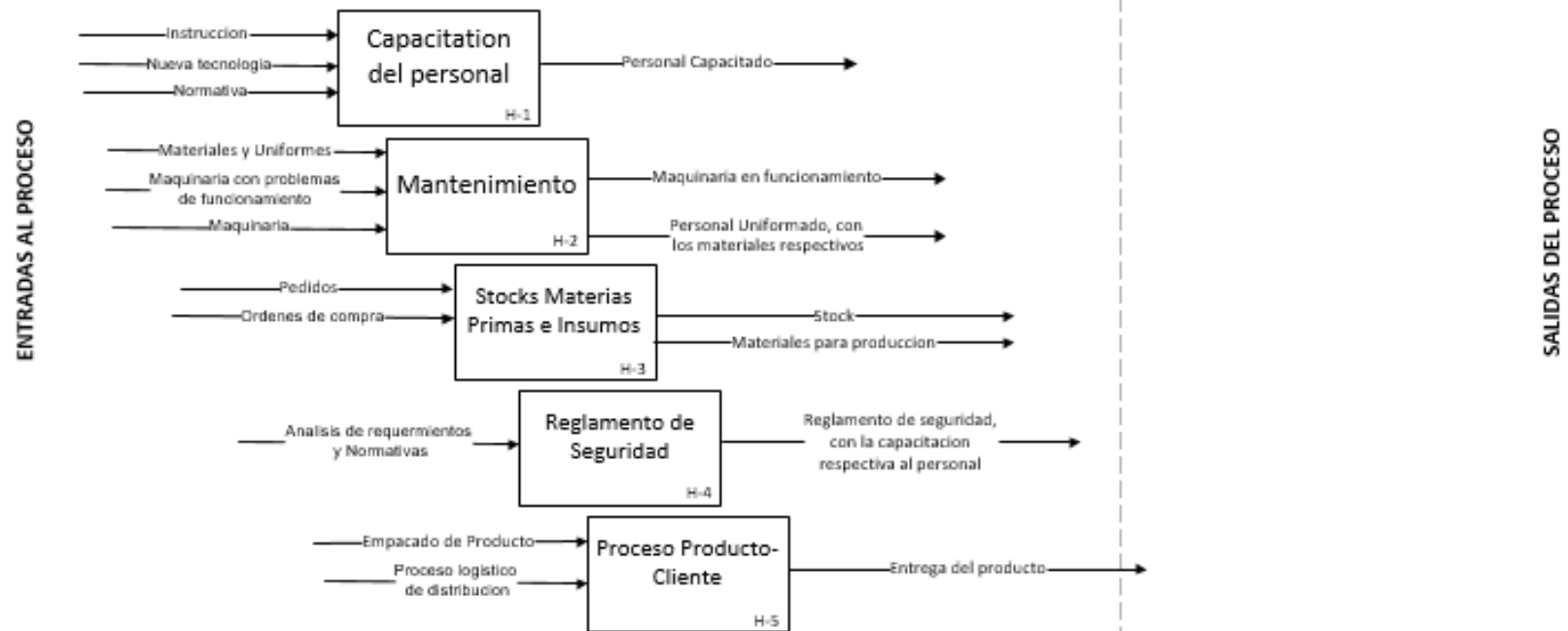
PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Llevar un buen control de la gestion operativa y de produccion de la empresa enfocado a hacia el personal, materias primas, logistica y mantenimiento de la planta.

ALCANCE: Va desde capacitacion del personal, mantenimiento, control stock materias primas e insumos, reglamento de seguridad y el proceso producto-cliente.

COMPETENCIA CORPORATIVA:

- Capacitacion del personal: Busca mantener al personal constantemente actualizado en las tecnicas de uso de la diferente maquinaria, hasta la motivacion que se les da a los mismos.
- Mantenimiento: Es el mantenimiento continuo o especifico de cada una de la maquinaria existente en la planta de produccion, asi como la renovacion de materiales y uniformes que los funcionarios deben utilizar.
- Stock materias primas e insumos: Llevar un buen proceso logistico.
- Reglamento de seguridad: Cumplimiento del reglamento interno de la empresa y de las normas de seguridad.
- Proceso Producto-Cliente: Proceso Logistico que va desde el empaquetado del producto hasta la entrega del producto al cliente.

RESPONSABLE: Gerente de Producción, Jefe de Planta y Gerente Administrativo y RRHH



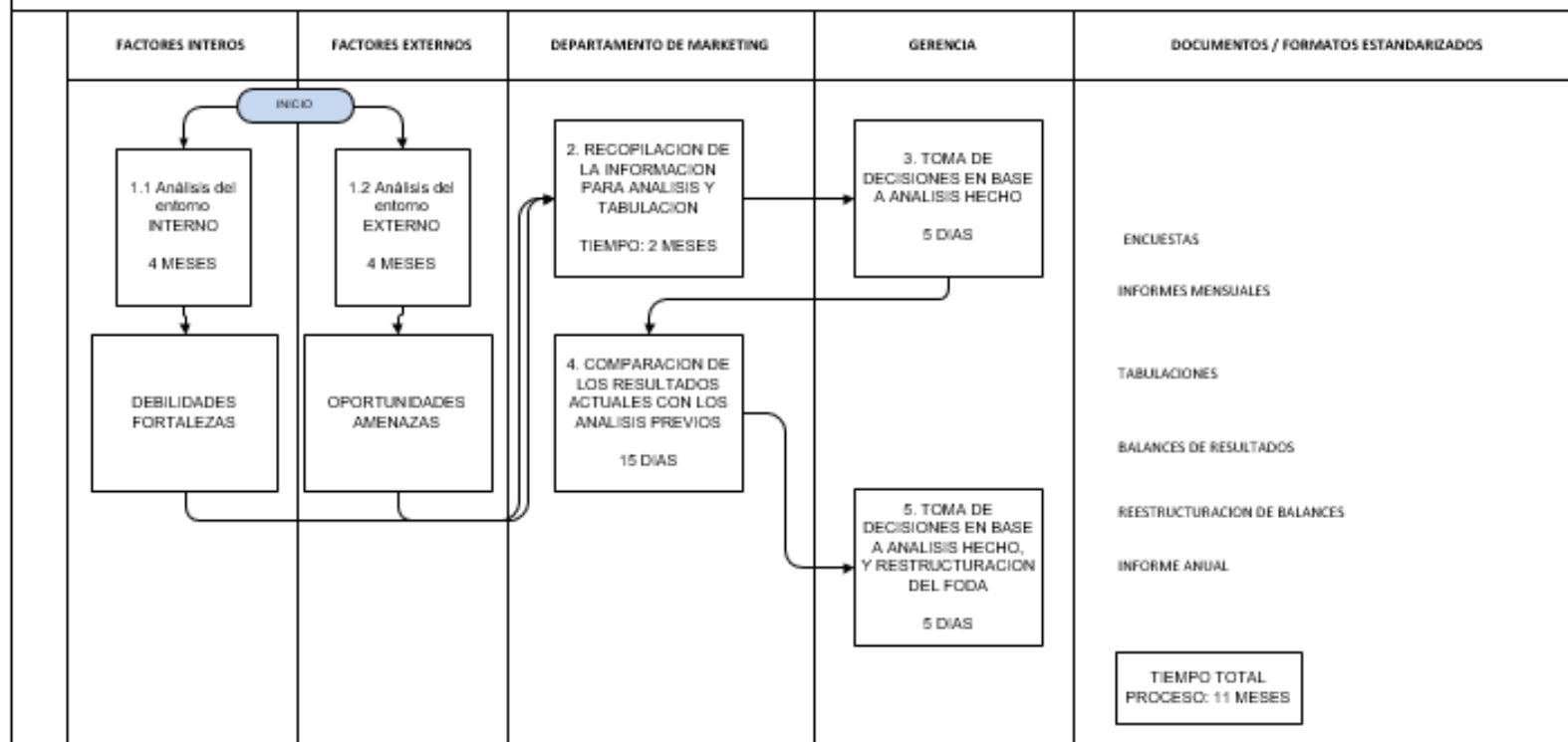
MACROPROCESO: DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

PROCESO: PLANIFICACION ESTRATEGICA

PRODUCTO: ESTRATEGIAS

ALCANCE.- - Desde la obtencion de ideas, analisis empresarial, hasta la estructuracion del FODA

PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS



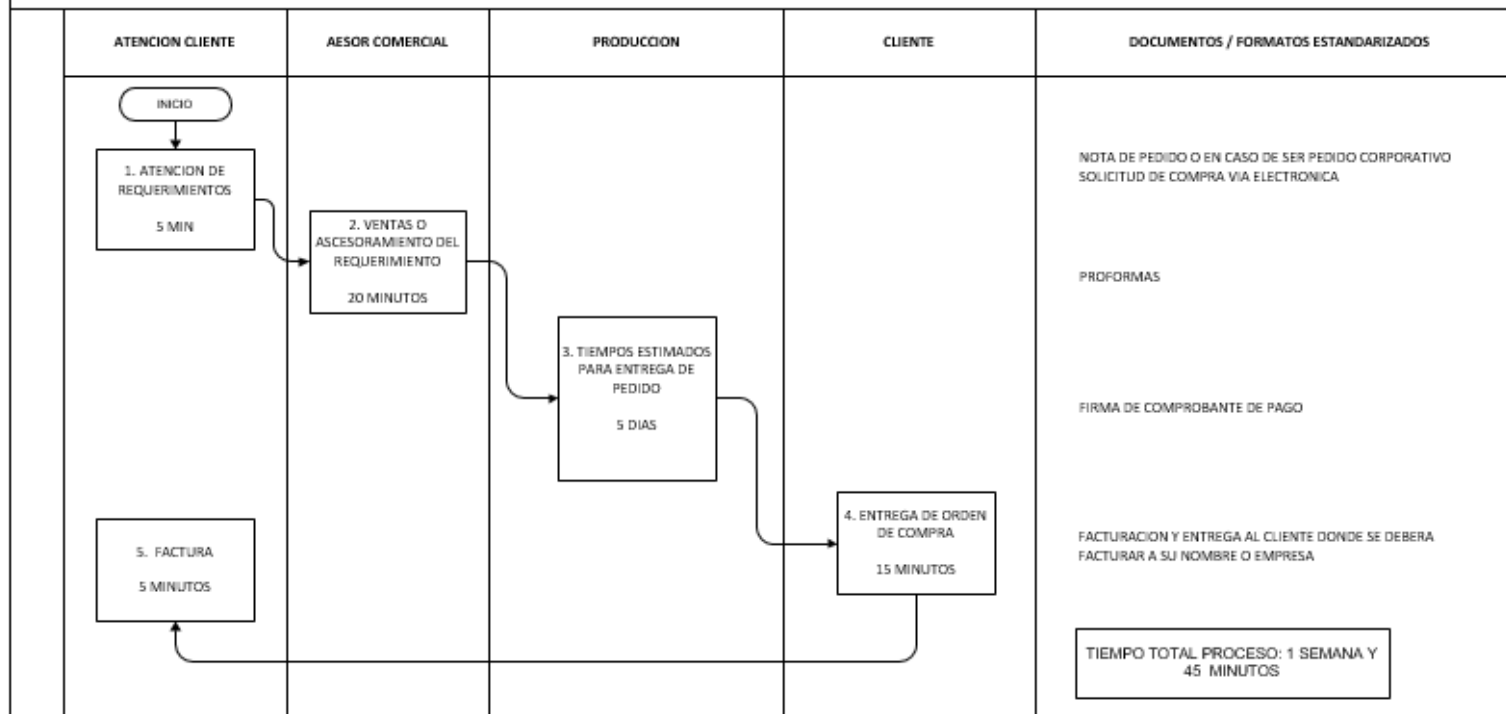
MACROPROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE

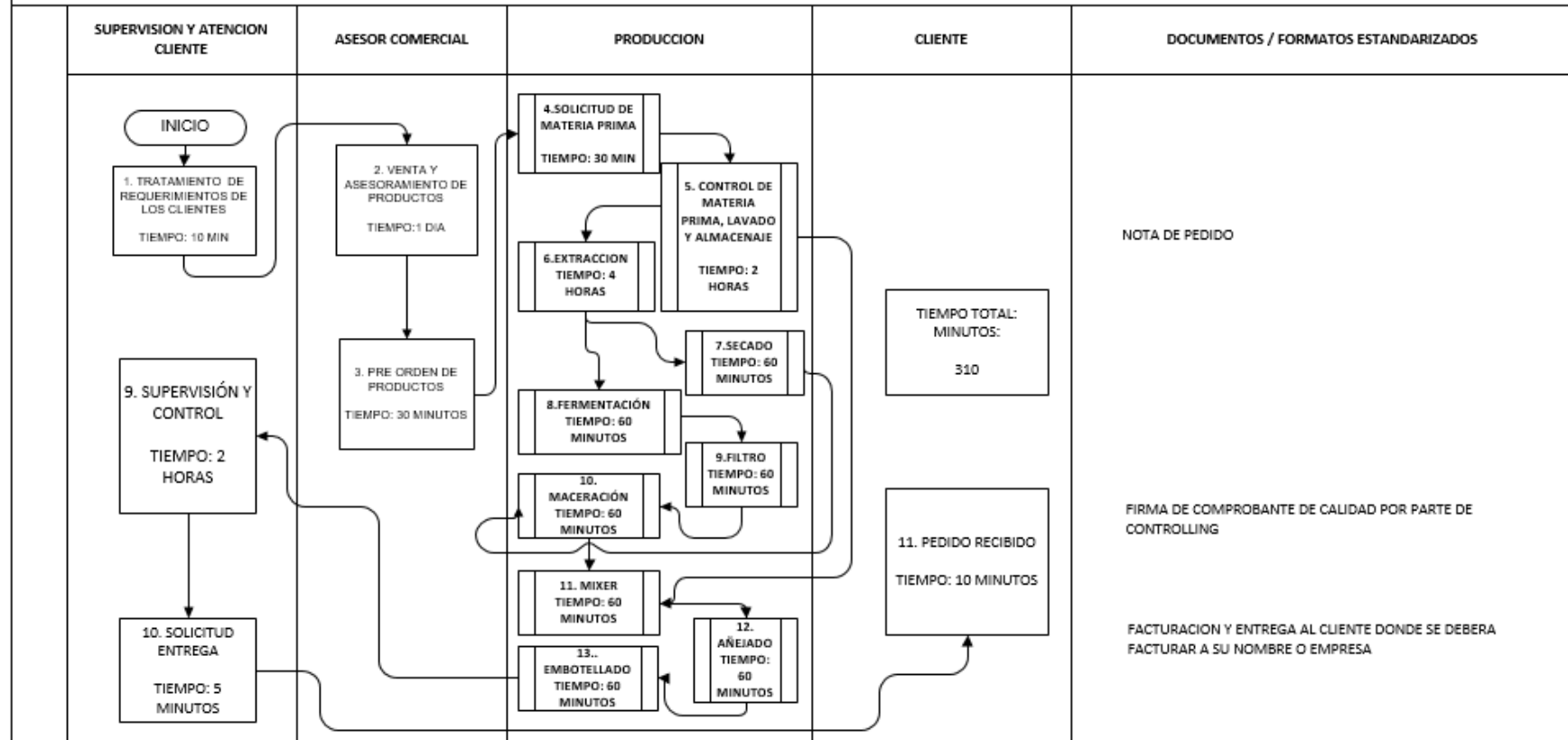
PRODUCTO: NOTA DE PEDIDO

ALCANCE: -.- Desde la atención al cliente, la a orden de pedido.

PROCEDIMIENTO DE NOTA DE PEDIDO



PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION DE ALLPA DRINKS



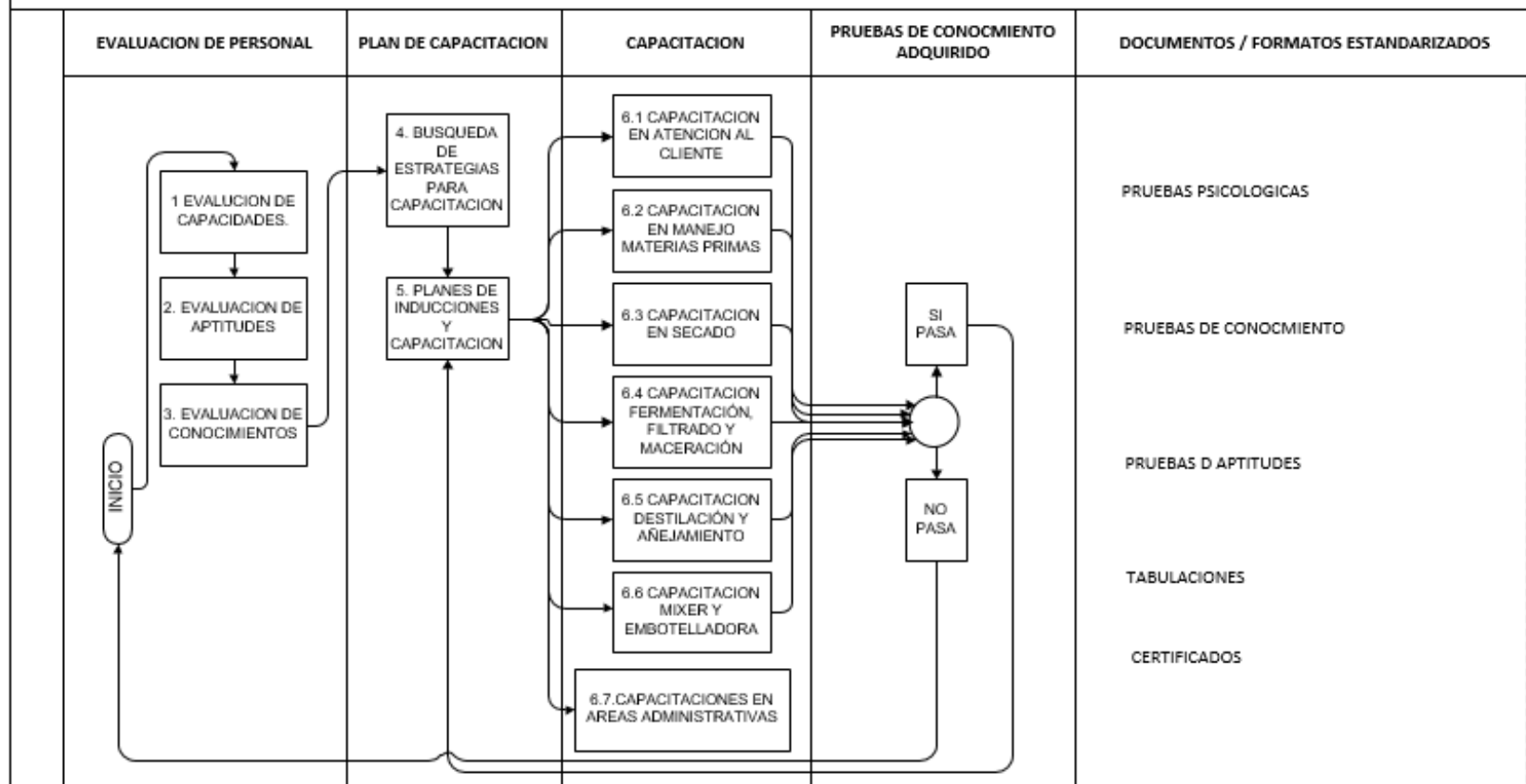
MACROPROCESO: GESTION DE PRODUCCION

PROCESO: CAPACITACION DE PERSONAL

PRODUCTO: PERSONAL CAPACITADO

ALCANCE.-.- Desde la atencion al cliente, la a orden de pedido, diseno, produccion y entrega final.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD



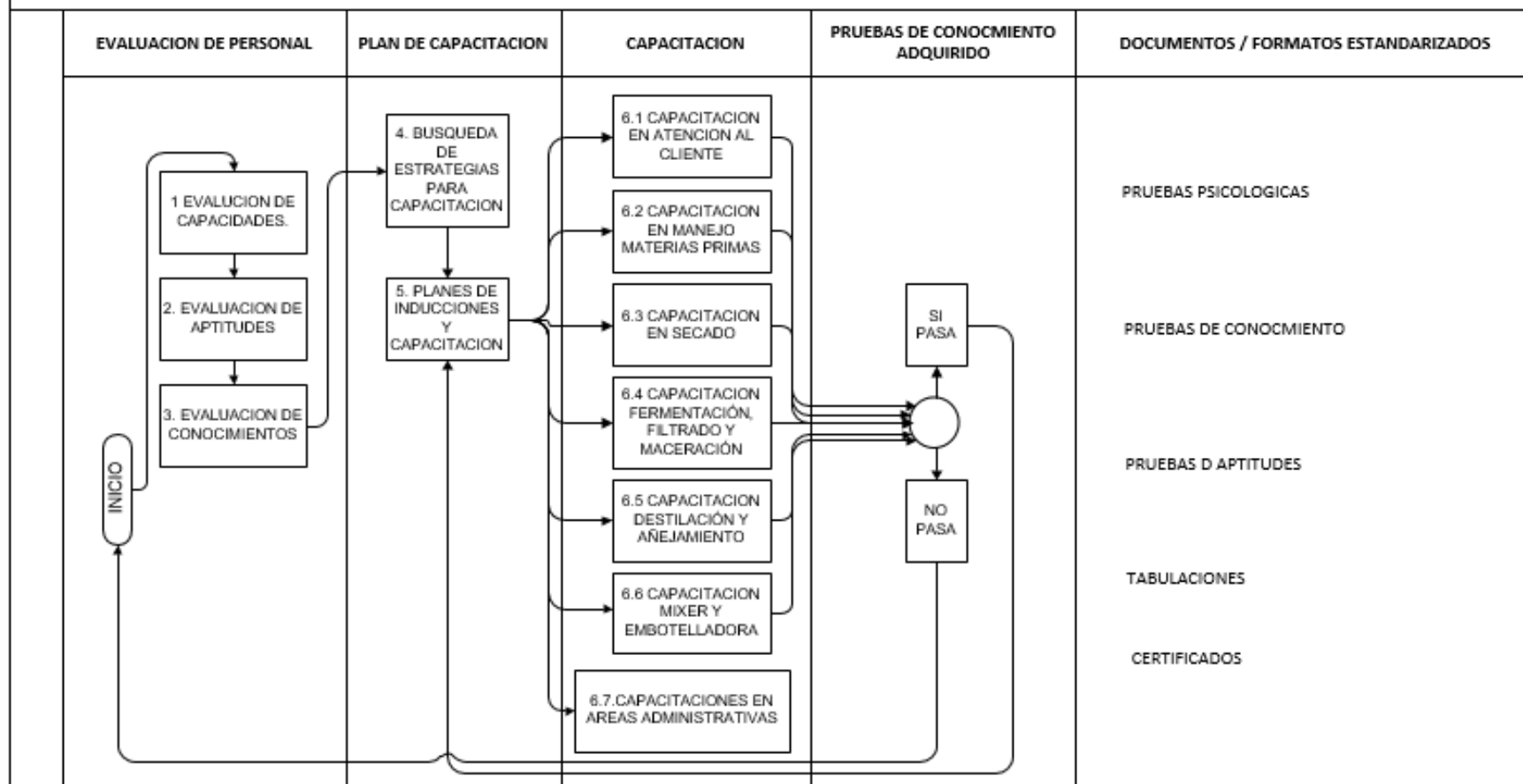
MACROPROCESO: GESTION DE PRODUCCION

PROCESO: CAPACITACION DE PERSONAL

PRODUCTO: PERSONAL CAPACITADO

ALCANCE: - - Desde la atencion al cliente, la a orden de pedido, disenyo, produccion y entrega final.

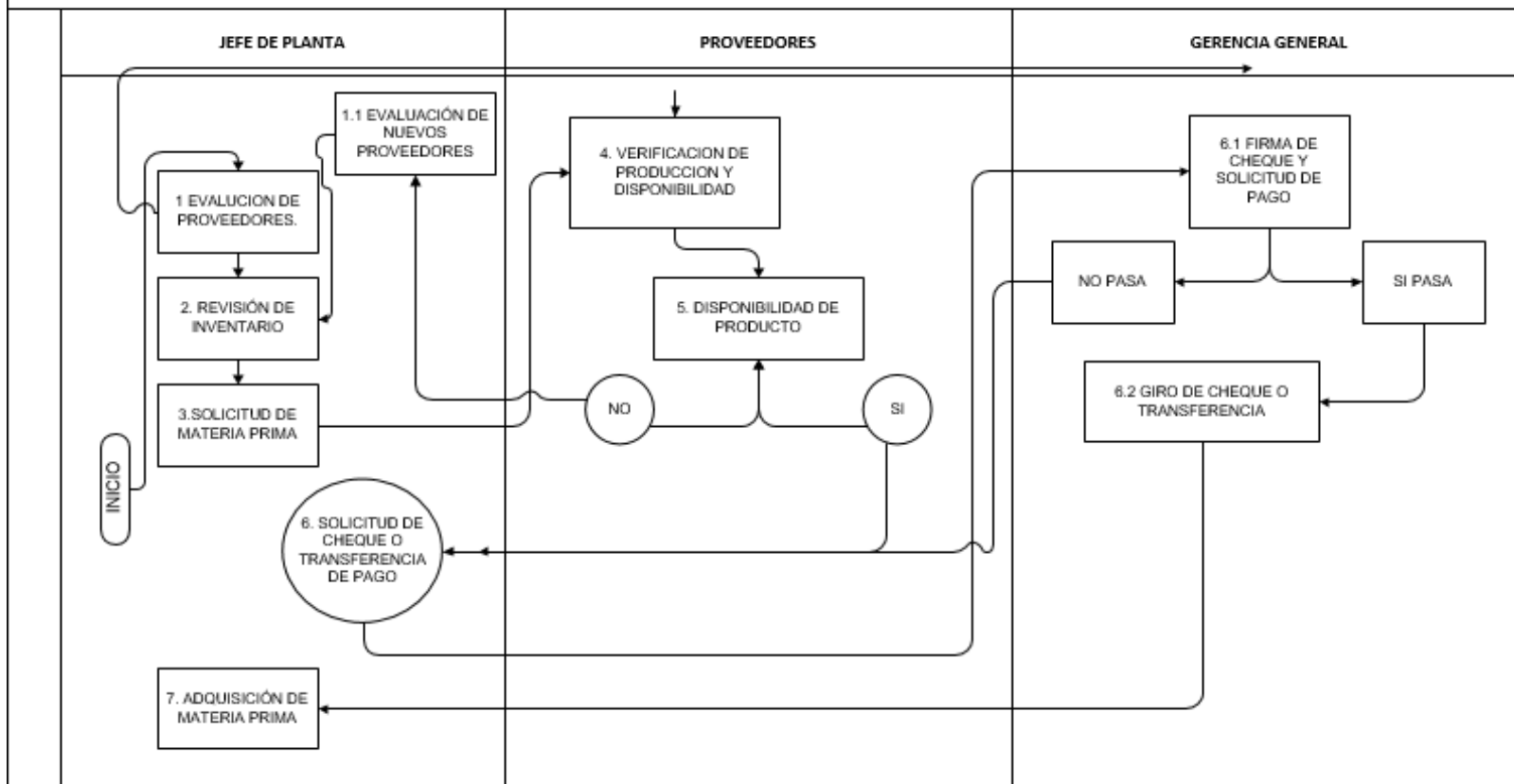
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD



MACROPROCESO: GESTION DE PRODUCCION
PROCESO: GESTION DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PRODUCTO: MATERIA PRIMA - PROVEEDORES

ALCANCE: - Solicitud de materia prima, tratamiento con el proveedor, facturación, cheque y adquisición de la materia prima.

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA



Anexo 9: Aspectos regulatorios y Legales.

Registro de compañía ante la Superintendencia de compañías y SRI.

- Solicitar obtención del RUC de la empresa.
 - a. “Los usuarios deberán llenar un formulario electrónico en la página de la Superintendencia de compañías (www.supercias.gov.ec)
 - b. Realizar en pago que se le indique, por medio del Banco del Pacífico.
 - c. Se asigna citas con fecha y hora para la firma de las escrituras y nombramientos.
 - Sistema envía la información al Registro Mercantil.
 - d. Sistema genera un número de expediente, para con el acercarse al Servicio de Rentas Internas SRI, para que esta entidad genere el número de RUC para la compañía, con el que tendrá permiso de funcionamiento”. (Superintendencia de compañías y valores, 2015)

Certificados y Registros emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

- Solicitar los registros de inscripción o concesión emitidos por el IEPI:
 - “Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas” (IEPI, s.f)
 - “Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas de Productos” (IEPI, s.f)
 - “Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre” (IEPI, s.f)
 - “Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Lema” (IEPI, s.f)

- Solicitar los certificados emitidos por el IEPI:

- Certificación de Denominación de Origen Ecuatoriana. (IEPI, s.f)
- Autorización de uso y explotación de Denominación de Origen. (IEPI, s.f)

Certificado licencia metropolitana (LUAE)

Según las normas del Distrito Metropolitano de Quito, las empresas deberán obtener la “Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas”. Esta engloba: Datos de la empresa y de quien la representa, categorización por actividad económica según Bomberos, Ministerio del Ambiente y de la Salud, así como la declaración jurada de inspección y croquis de la localización de la empresa. Según este informe se darán los permisos de funcionamiento de la empresa.

En la siguiente figura se detalla la solicitud para obtener dicha licencia.

SOLICITUD PARA OBTENER LA LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS



TIPO DE PROCEDIMIENTO:		Emisión LUAE	Cambio de Actividad Económica
		Renovación LUAE	Cambio de Propietario
		Inclusión Autorización Administrativa	Cambio de dirección del establecimiento

Denominación o Nombre Comercial:	Patente actual No.
RUC No.	Fecha inicio actividad económica: dd/mm/aaaa
Predio No.	Licencia Única de Funcionamiento No.
Actividad Económica:	Establecimiento: Principal <input type="checkbox"/>
	Establecimiento: Sucursal <input type="checkbox"/>

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
Nombres y Apellidos:	Razón Social:
C.C. / Pasaporte:	Nombres y Apellidos del Repr. Legal:
Obligada a llevar contabilidad: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	No. C.I. o Pasaporte Representante Legal:
PARA ARTESANOS CALIFICADOS:	Fecha de nombramiento del representante legal: dd/mm/aaaa
Acuerdo Ministerial No.	No. Resolución Super Intendencia de Compañías/Bancos (Si aplica):
Calificación Artesanal No.	Fecha Constitución: dd/mm/aaaa
Fecha de expedición: dd/mm/aaaa	Fecha Resolución: dd/mm/aaaa
	Capital suscrito: dd/mm/aaaa

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

BOMBEROS (Factores riesgo)		AMBIENTE	
Área del local (m²):	Nro. Personas que trabajan:	Escribir cantidades promedio de:	
Material que utiliza o almacena:	Aforo:	Consumo de agua:	m³/mes
<input type="checkbox"/> Madera, papel, ropa, similares	<input type="checkbox"/> Materias Comburentes y Peróxidos orgánicos	Consumo de energía eléctrica:	kWh / mes
<input type="checkbox"/> Materiales y objetos explosivos	<input type="checkbox"/> Materias Tóxicas y Materias Infecciosas	Consumo de combustibles líquidos:	Gal / mes
<input type="checkbox"/> Líquidos y gases inflamables	<input type="checkbox"/> Materiales radiactivos y/o Materias corrosivas	Almacenamiento de combustibles líquidos:	Gal / mes
<input type="checkbox"/> Productos almacenados en palets de madera o cartón corrugado.	<input type="checkbox"/> Otros artículos combustibles almacenados o utilizados en la fabricación.	Residuos Orgánicos:	Kg/año
<input type="checkbox"/> GLP (Cilindro de gas) No. de 15kg No. de 30kg Total cilindros		Residuos orgánicos generados en atención médica:	Kg/año
TURISMO		Acetatos vegetales usados generados en procesos de tinturas:	Gal / año
<input type="checkbox"/> Agencias de viaje	<input type="checkbox"/> Casinos y Salas de juego	Material retenido en trampas de grasa:	Kg / año
<input type="checkbox"/> Transporte Turístico	<input type="checkbox"/> Intermediación	Recipientes vacíos de sustancias químicas:	Kg / año
<input type="checkbox"/> Alojamiento	<input type="checkbox"/> Recreación, diversión y esparcimiento	Días de funcionamiento (marcar con una X):	
<input type="checkbox"/> Alimentos y bebidas	Registro Turístico No:	L M T J V S D	
Categoría Turística:	Tipo:	Horario de funcionamiento (marcar con una X):	
		Diurno: <input type="checkbox"/> Vespertino: <input type="checkbox"/> Nocturno: <input type="checkbox"/>	
SALUD (Competencias A.M. 719 / R.O. 182 / 06-01-2006)			
<input type="checkbox"/> Salas de cine		<input type="checkbox"/> Clubes deportivos privados	
<input type="checkbox"/> Salones de juegos electrónicos		<input type="checkbox"/> Plazas de toros	
<input type="checkbox"/> Salones de billa y billares		<input type="checkbox"/> Recolección de Basura	
<input type="checkbox"/> Estadios o Coliseos			

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (ROTULACIÓN)

(Cuyo fin exclusivo es la divulgación y/o promoción de la identificación o localización del establecimiento).

LEYENDA				Ubicación del rótulo		Local	
Largo	Ancho	Altura sobre el nivel de la acera	Tipo de material	Tamaño de la fachada	m²	<input type="checkbox"/> Propio	<input type="checkbox"/> Arrendado
				Adosado a la fachada frontal	m²		
				Adosado a la pared medianera	m²		
				Adosado a la pared lateral	m²		

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Parroquia	Calle principal	Número	Calle secundaria
Edificio	Piso	Oficina / Departamento	Sector o Referencia para ubicación
Teléfono 1	Teléfono 2	e-mail	Horario de su preferencia para visita de inspecciones

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Parroquia	Calle principal	Número	Calle secundaria
Edificio	Piso	Oficina / Departamento	Sector o Referencia para ubicación
Teléfono 1	Teléfono 2	e-mail	Horario de su preferencia para visita de inspecciones

*** DECLARACIÓN JURADA / PETICIÓN DE INSPECCIÓN**

DECLARO BAJO JURAMENTO, Que la información consignada es verídica y corresponde a la realidad, que actúo de buena fe y que; (i) cumplo con la Ordenanza 308 sancionada el 31 de marzo de 2010, que establece el régimen administrativo de la LUAE; (ii) cumplo con las Reglas Técnicas aplicables a la actividad económica para la cual solicito licenciamiento; y, que constan determinadas en los Anexos siguientes de la Ordenanza: 1 (en materia de compatibilidad y uso de suelo); 2 (en materia de sanidad); 3 (en materia de seguridad y prevención de incendios); 4 (en materia de publicidad exterior "rótulo"); 5 (en materia ambiental, 6 (en materia de turismo, para el caso de actividades económicas del sector turístico).

Brindaré todas las facilidades necesarias a los órganos de control, funcionarios competentes y entidades colaboradoras, para el ejercicio de las potestades de control, INSPECCIÓN y la verificación del cumplimiento de las Reglas Técnicas y de ser el caso adjuntaré información específica.

CROQUIS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Gratifique con las mejores referencias posibles la ubicación del establecimiento, identifique calles, avenidas, edificios, etc.

Yo, _____ portador(a) del documento de identificación No. _____, por mis propios derechos (o en legal representación de la persona jurídica identificada líneas arriba) tengo conocimiento: (1) que la LUAE se entiende otorgada dejando a salvo las potestades de la autoridad pública y los derechos de terceros; y, no podrá ser invocada para excluir o disminuir la responsabilidad en que hubiere incurrido en el ejercicio de la actividad económica autorizada; y, (2) que la LUAE podrá ser extinguida en cualquier momento por la Autoridad Administrativa Otorgante, cuando hubiere sido otorgada sin cumplir con los requisitos establecidos en las normas administrativas o Reglas Técnicas que le hubieren sido aplicables; por lo cual, en caso de que se demuestre a través de los procedimientos de verificación y control de que he proporcionado información no verídica, la LUAE podrá ser extinguida, de oficio o a petición de parte, independientemente de la imposición de sanciones a que hubiere lugar.

Nota. La información presentada no podrá tener enmendadura o corrección alguna.

FIRMA TITULAR LUAE / REPRESENTANTE LEGAL		FIRMA RESPONSABLE (SERVIDOR MUNICIPAL)	
C.C. / PASAPORTE	FECHA (dd/mm/aaaa)	NOMBRE RESPONSABLE (SERVIDOR MUNICIPAL)	

Formulario gratuito * El presente formulario se constituye en una Declaración Jurada en el caso en que la información registrada genere el Procedimiento Administrativo Simplificado; caso contrario para los Procedimientos Administrativos Ordinario y Especial se define como una solicitud de inspección y presentación de información respectivamente. Página 1/2

Tomado de: Quito Turismo, 2016

Certificación de Registro Sanitario

“De acuerdo al Registro Oficial nº 896 año 2013, la certificación de registro Sanitario y permisos de funcionamiento son emitidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública (INSPI)”. (El emprendedor, 2015)

Además según Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, expedida por el ARCSA en el año 2015, los alimentos procesados requieren Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario, para su distribución y comercialización en el Ecuador. (ARCSA, 2015)

Los requisitos por obtener el registro sanitario son los siguientes:

- “Registrarse como usuario para poder ingresar la información solicitada” (El emprendedor, 2015)
- “Se deberán ingresar los datos solicitados en el sistema de ARCSA. Conjunto con la firma electrónica del representante legal de la compañía”. (El emprendedor, 2015)
- “El ARCSA revisara la información presentada, y en caso de estar completa y de correcta se autorizara el pago del Registro Sanitario”. (El emprendedor, 2015)
- “Después de realizado dicho pago, el ARCSA realizara una nueva inspección, pero en este caso de la documentación técnica y legal presentada”. (El emprendedor, 2015)
- “Consecuentemente, si la documentación fue aprobada, la entidad emitirá el Certificado de Registro Sanitario”. (El emprendedor, 2015)
- “Finalmente el certificado de Registro Sanitario se lo hace público en el sistema y disponible para el usuario”. (El emprendedor, 2015)

La empresa además deberá considerar las siguientes tasas y costos:

TASAS REGISTROS SANITARIOS/ NOTIFICACIONES SANITARIAS		
No	Producto	Valor
1	ART. 1 Los importes a cobrarse por concepto de inscripción, certificaciones y notificaciones sanitarias obligatoria	
	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - INDUSTRIA	\$ 714.72
	<u>ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - PEQUEÑA INDUSTRIA</u>	<u>\$ 340.34</u>
	ALIMENTOS PROCESADOS NACIONALES - ARTESANALES	\$ 104.53
5	Art. 5.- la realización de los análisis de control de calidad dará lugar al pago de los siguientes valores: Análisis Físico, Químico y Microbiológico Importe USD	
Bromatología		
5.41	Seguridad	\$ 221.22
5.42	Colorantes	\$ 29.17
5.52	Acidez, (Leche y otros productos)	\$ 17.02
5.66	Conservantes determinación cuantitativa c/u	\$ 42.54

Tomado de: Ministerio de Salud del Ecuador, 2016

COSTOS DE CERTIFICADO DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA		
BUENAS PRÁCTICAS DE PLANTAS PROCESADORAS DE ALIMENTOS		
Tipo	Numero de SBU	Monto
INDUSTRIA	5	\$ 1,830.00
MEDIANA INDUSTRIA	4	\$ 1,464.00
PEQUEÑA INDUSTRIA	3	\$ 1,098.00
MICROEMPRESA	2	\$ 732.00

Tomado de: Ministerio de Salud del Ecuador, 2016

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO - TASAS DE SERVICIOS 2016		
Código	Nombre	Valor
14.1.17	Establecimientos destinados a la destilación, rectificación y mezclas de bebidas alcohólicas	
14.1.17.1	Industria	\$ 263.52
14.1.17.2	Mediana Industria	\$ 175.68
14.1.17.3	Pequeña Industria	\$ 131.76
14.1.17.4	Microempresa	\$ -
14.1.17.5	Artesanal	\$ -

Tomado de: Ministerio de Salud del Ecuador, 2016

Certificación de calidad y sello INEN

El sello de calidad INEN es un certificado de buenas prácticas y de la calidad de los productos que una u otra empresa produce, creando garantías para los consumidores. Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2015; los pasos para obtener la certificación INEN son los siguientes:

1. SOLICITUD DE OBTENCION CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN”.



DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN

SOLICITUD PARA LA OBTENCIÓN DEL “CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN”

Fecha de solicitud:	
País de aplicación:	
Ecuador: <input type="checkbox"/>	Perú: <input type="checkbox"/>

La información proporcionada en este documento es tratada bajo estrictos criterios de confidencialidad.

1. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE

Razón Social:

Dirección oficinas:

RUC No:.....

Dirección de la Planta:

Ciudad: Provincia/Departamento:

Teléfonos:..... Pág. Web:..... E-mail:

Nombre del Representante Legal:

Cargo: E-mail:

Representante autorizado ante el INEN:

Cargo que desempeña:

Teléfonos: Celular: E-mail:

2. ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN SOLICITADA

Producto:

Marca comercial:

Modelo, tipo, clase o serie (cuando corresponda):

Tamaño de comercialización (cuando corresponda):

Registro Sanitario No. (cuando corresponda):

Documento Normativo de Referencia del Producto:

3. INFORMACION DEL FABRICANTE

1. Número total de personas que trabajan en la empresa:



DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN

SOLICITUD PARA LA OBTENCIÓN DEL “CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN”

2. ¿En cuántos turnos se trabaja?

- Uno Dos Tres

3. ¿La fábrica en la que se produce el producto para el que se solicita la certificación tiene certificado su sistema de gestión de la calidad de conformidad a la Norma ISO 9001?

- Si No

Si la respuesta es SI especifique el nombre del organismo certificador y la vigencia del certificado:

.....

Si la respuesta es NO, especifique si desarrollan actualmente algunas de estas actividades

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Evaluación de proveedores | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Control estadístico de procesos | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Calibración de equipos | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Inspección y ensayos al producto | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
| Implementación de un sistema de gestión | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |

4. ¿La organización cuenta con sus propios laboratorios de ensayo?

- Si No

5. Los laboratorios de la empresa están acreditados o designados

- Si No

6. ¿Utiliza laboratorios externos?

- Si No

Si la respuesta es SI especifique el (los) nombre (s) y dirección del laboratorio (s).....

.....

7. Los laboratorios externos utilizados están acreditados o designados. Si la respuesta es afirmativa favor informar el alcance de la acreditación o designación.

- Si No

.....

8. ¿La empresa contrata externamente algún proceso relacionado con la fabricación del producto a certificar, que afecte a la conformidad del producto con los requisitos del documento normativo de referencia?

2. INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN Y RENOVACIÓN DEL CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN.

INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN Y RENOVACIÓN DEL CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Firma	Firma	Firma
Dr. Hugo Ayala A.	Ing. Elizabeth Guerra	Ing. Tatiana Briones

4. REQUISITOS


Las empresas interesadas en obtener el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, deben cumplir los siguientes requisitos de certificación:

- Sistema de gestión de la calidad
- Calidad del producto.

4.1 Sistema de gestión de la calidad

Implementar un sistema de gestión de la calidad, en la empresa fabricante del producto a certificar con cualquiera de las siguientes opciones:

- Sistema de gestión de la calidad de conformidad con los requisitos establecidos en la NTE INEN ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, en los elementos relacionados con la fabricación del producto.
- Sistema de gestión de conformidad con la NTE INEN 2537. Sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa. Requisitos
- Buenas Prácticas de Manufactura – BPM
- Sistema de gestión de conformidad con la Norma ISO 22000. Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria o similares.

	INSTRUCTIVO PARA LA OBTENCIÓN Y RENOVACIÓN DEL CERTIFICADO DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN	VC-IN-12
Revisión: 2	Fecha: 2015-07-31	Página 3 de 3

4.2 Calidad del producto

El producto a certificar debe cumplir permanentemente con todos los requisitos establecidos en el documento normativo de referencia vigente.

4 CERTIFICACIÓN

Las empresas que cumplen con los requisitos establecidos en el numeral 4, previo informe favorable de la Dirección Técnica de Validación y Certificación del INEN, recibirán el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para el producto solicitado.

El Director Ejecutivo del INEN o su delegado emitirá el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN correspondiente.

5 VIGENCIA

El Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN otorgado a un producto tiene una vigencia de 3 años cuando se otorga por primera vez y de 3 años en las renovaciones.

6 RENOVACIÓN

El INEN renovará el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, si durante el periodo de vigencia de la certificación la empresa cumple con los requisitos establecidos en los numerales 4.1 y 4.2 de este instructivo y con las cláusulas establecidas en el Convenio para la Utilización del Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN.


7 USO DEL SELLO DE CALIDAD INEN

La empresa fabricante de un producto certificado con Sello de Calidad INEN, debe cumplir las disposiciones establecidas en el Procedimiento para el uso de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN".

9. RESUMEN DE MODIFICACIONES


RESUMEN DE MODIFICACIONES CON RESPECTO A LA REVISIÓN ANTERIOR			
Número de modificación	Fecha	Descripción de la modificación	Aprobado por
1	2014-05-14	Incluir en el Alcance la aplicación a productos manufacturados en el Ecuador. Modificar en el numeral 3.1 el mecanismo para la presentación de la solicitud de obtención de Sello de Calidad Inclusión del numeral 3.4 para referenciar a los requisitos que se deben cumplir para obtener el Sello de Calidad En el numeral 4.1 para el sistema de gestión de calidad cambiar el numeral 5.1 por el numeral 5.6	Ing. Tatiana Briones Directora de Validación y Certificación
2	2015-07-31	Incluir en el numeral 3.3 el siguiente criterio: "la disponibilidad de un laboratorio de ensayos competente para realizar todos los ensayos requeridos en el documento normativo de referencia." Actualizar el numeral 4 con los requisitos establecidos en el nuevo procedimiento para obtención de Sello de Calidad INEN vigente VC PR 20. En el numeral 5 modificar el tiempo de vigencia del Sello de Calidad cuando se otorga por primera vez de 2 a 3 años.	Ing. Tatiana Briones Directora de Validación y Certificación

3. PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN “SELLO DE CALIDAD INEN”.

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN “SELLO DE CALIDAD INEN”	VC-PR - 23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 1 de 1


PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN “SELLO DE CALIDAD INEN”

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Firma	Firma	Firma
Dr. Hugo Ayala A.	Ing. Elizabeth Guerra	Ing. Tatiana Briones

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 2 de 2

ÍNDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
 - 4.1 Marca de certificación "Sello de Calidad INEN"
 - 4.2 Estructura de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN"
 - 4.3 Condiciones generales para el uso de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN"
 - 4.4 Consideraciones para la presentación de la marca de certificación Sello de Calidad INEN en material impreso
 - 4.5 Condiciones para la suspensión o retiro de la marca de certificación Sello de Calidad INEN
 - 4.6 Seguimiento de la marca de conformidad
 - 4.7 Notificación
5. REFERENCIAS
6. REGISTROS
7. ANEXOS
8. RESUMEN DE MODIFICACIONES

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 3 de 3

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene el propósito de establecer las condiciones que regulan el uso de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN"

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a todas las empresas fabricantes de productos certificados con Sello de Calidad INEN.

Aplica también a cualquier persona u organización que haga uso no autorizado o indebido del logotipo del Sello de Calidad INEN, sobre el cual el INEN posee los derechos legales.

3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **Logotipo del INEN:** Distintivo utilizado por el INEN para identificarlo.
- **Licenciataria:** Persona natural o jurídica a la cual el INEN haya concedido la autorización para utilizar la marca de certificación Sello de Calidad INEN.
- **Marca de certificación:** Distintivo de propiedad de un organismo de certificación, destinado a aplicar a productos o servicios cuya calidad u otras características han sido certificadas por el titular de la marca.
- **Marca de certificación Sello de Calidad INEN:** Símbolo aprobado por el INEN para ser utilizado por un producto certificado, que garantiza que el producto cumple permanentemente con requisitos especificados en una Norma Técnica de Referencia.
- **Sello de Calidad INEN:** Es el reconocimiento oficial que otorga el INEN a un producto que se fabrica bajo un sistema de calidad aprobado por el INEN y cumple permanentemente con los requisitos establecidos en el Documento Normativo de Referencia. Este esquema de certificación se plasma mediante la Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" que se marca en el producto que lo ha obtenido.
- **Referencia a la condición de producto certificado:** Cualquier referencia escrita o verbal que induzca a pensar que un producto se encuentra con una certificación vigente otorgada por el INEN.
 - **DE:** Director (a) Ejecutivo (a)
 - **DVC:** Dirección de Validación y Certificación
 - **DTVC:** Director Técnico del Proceso de Validación y Certificación
 - **INEN:** Servicio Ecuatoriano de Normalización
 - **ISO:** Organización Internacional de Normalización
 - **NTE:** Norma Técnica Ecuatoriana
 - **NTR:** Norma Técnica de Referencia

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 4 de 4

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

4.1 Marca de certificación "Sello de Calidad INEN"

La Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" se otorga únicamente a los productos certificados por el INEN, que cumplen permanentemente con los requisitos establecidos en los documentos normativos de referencia vigentes.

La empresa fabricante de un producto certificado por el INEN podrá obtener y hacer uso de la marca de certificación, una vez que haya sido notificada que ha cumplido con todos los requisitos para la obtención del Sello de Calidad INEN (otorgamiento o levantamiento de suspensión) y haya firmado el respectivo convenio para la utilización del certificado y marca de conformidad "Sello de Calidad INEN".

El convenio indicado es un documento contractual (licencia), firmado entre el Director Ejecutivo del INEN o su delegado y el representante legal de la empresa fabricante de los productos certificados, el mismo que establece los derechos y obligaciones de las empresas fabricantes de productos certificados y del INEN.

El convenio para la utilización del certificado y marca de conformidad "Sello de Calidad INEN" tiene una vigencia de tres años. El convenio le otorga a la empresa fabricante de los productos certificados la condición de licenciatario, autorizado para utilizar la marca de certificación "Sello de Calidad INEN".

El licenciatario es el único responsable frente a terceros de cualquier daño o perjuicio que pudiere derivarse por la utilización o consumo de los productos con la marca de certificación otorgada por el INEN.

Para conocimiento y uso adecuado de la marca de certificación por parte de los licenciatarios y de las partes interesadas, el INEN publica en su página web la versión vigente de este procedimiento y entregará el mismo al Representante Legal de la empresa fabricante de los productos certificados.

La marca de certificación "Sello de Calidad INEN" se debe aplicar únicamente a los productos certificados por el INEN y puede ser utilizado únicamente por la empresa fabricante de estos productos. La marca debe colocarse en la etiqueta, envase o embalaje del producto, excepto cuando el tamaño físico del producto no lo permita o cuando la aplicación no sea apropiada para el tipo de producto, en cuyo caso se puede aplicar en cualquier otra información que lo acompañe o en el manual de uso del producto.


4.2 Estructura de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN"

La representación material de la Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" está constituida por el logotipo institucional del INEN, entre las palabras "Sello de Calidad" en la parte superior y en la parte inferior las siglas NTE INEN y el número del Documento Normativo de Referencia correspondiente al producto certificado, en color rojo.

La marca de certificación está enmarcada en un rectángulo de puntas redondeadas en color azul, que lo compacta visualmente, lo que le confiere mayor presencia, para su correcta identificación e implementación.

Los colores amarillo, azul y rojo utilizados para la marca de certificación corresponden a los colores utilizados en el logotipo institucional del INEN.

El recuadro tiene por objeto limitar e impedir que textos o ilustraciones interfieran en su correcta lectura.

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 5 de 5

Las dimensiones de la marca de certificación, pueden ampliarse o reducirse siempre que sean legibles y se conserven las proporciones originales.

Se puede utilizar la marca de certificación en blanco y negro utilizando la escala de grises descrita para el logotipo institucional del INEN descrito en este procedimiento.

La marca de certificación "Sello de Calidad INEN" es la siguiente:



4.2.1 Logotipo del INEN


El logotipo del INEN está representado por la palabra "INEN" en recuadro azul y bajo la misma, centrado y en color negro el nombre completo: Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Cierra como soporte de la composición una franja tricolor amarillo, azul y rojo.



4.2.1.1 Color

El logotipo del INEN y la barra inferior del logotipo con los colores de la bandera nacional deben ser desarrolladas de conformidad a las siguientes coordenadas cromáticas de colores:

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACION "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 6 de 6

Color	Coordenadas cromáticas				
	Ejes	1	2	3	4
Rojo	X	0,705	0,592	0,574	0,663
	Y	0,295	0,291	0,351	0,337
Amarillo	X	0,475	0,538	0,470	0,427
	Y	0,525	0,462	0,424	0,472
Azul	X	0,078	0,180	0,225	0,137
	Y	0,171	0,239	0,184	0,088
Negro	X	0,385	0,300	0,260	0,345
	Y	0,355	0,270	0,310	0,305

Cuando el logotipo institucional del INEN deba ser impreso en blanco y negro se utilizará la siguiente escala de grises:



El logotipo institucional del INEN y cualquier símbolo o signo que identifique al INEN son de propiedad y uso exclusivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

4.3 Condiciones generales para el uso de la Marca de certificación "Sello de Calidad INEN"

El licenciatario debe cumplir las siguientes disposiciones:

- Marcar de manera visible la Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" en el rotulado principal del producto, en la etiqueta del envase o en el embalaje.
- La empresa puede usar la marca de certificación en la publicidad y/o en los catálogos referentes al producto certificado cumpliendo las disposiciones establecidas en este procedimiento.
- Mantener una marca diferente a la que obtuvo el Sello de Calidad INEN, en caso que fabrique dicho producto sin Sello de Calidad INEN.




- d) No podrá marcar con el Sello de Calidad INEN al producto de la misma marca, tipo y modelo que posee el Sello de Calidad INEN producido en plantas de producción no evaluadas por el INEN o ensayadas en laboratorios no reconocidos o evaluados por el INEN.
- e) Ser el único responsable frente a terceros de que el producto certificado cumpla permanentemente con el Documento Normativo de Referencia correspondiente y de cualquier daño o perjuicio que pudiera derivarse por la utilización o consumo de los productos con Sello de Calidad INEN.
- f) Diferenciar de manera clara en su publicidad los productos con Sello de Calidad INEN, de aquellos que no lo poseen y no puede efectuar ningún tipo de publicidad que pueda inducir a engaño o confusión al consumidor.
- g) Usar el Sello de Calidad INEN sólo para el producto que se haya certificado y no puede utilizar otro Sello de Calidad o marca de certificación con la misma finalidad, salvo el caso cuando se trate de marcas efectuadas por disposiciones legales vigentes.
- h) Suspender inmediatamente toda propaganda que haga referencia al Sello de Calidad INEN y no debe continuar marcando el Sello de Calidad INEN en sus unidades de venta en caso de que la autorización para usar el Sello de Calidad INEN esté suspendida o cancelada.
- i) No puede en ningún caso transferir el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN a terceros. Si la empresa vende sus instalaciones y marca comercial de los productos certificados a otra empresa, automáticamente el Sello de Calidad INEN queda suspendido.
- j) Cumplir permanentemente las disposiciones establecidas en el Convenio para la utilización del Certificado y Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" y este procedimiento.
- k) La Marca de certificación "Sello de Calidad INEN" debe ser reproducida en su totalidad, incluyendo el número del Documento Normativo de Referencia en la forma, tamaño y color establecido en este documento.

La marca de certificación "Sello de Calidad INEN" podría aparecer también en documentos informativos, comerciales o de difusión del producto certificado o en páginas web y otros documentos informativos, comerciales o de difusión de la empresa fabricante siempre que se indique claramente que el alcance de la certificación otorgada es a un producto y no a la empresa fabricante.

4.3.1 La marca de certificación "Sello de Calidad INEN" no debe aparecer en:

- Productos fabricados por empresas relacionadas a la empresa fabricante del producto certificado.
- Documentos en los que no esté claramente identificada la empresa fabricante del producto certificado, exactamente como aparece en el correspondiente certificado de conformidad.
- Tarjetas de presentación del personal de la empresa fabricante de un producto certificado.
- Reportes o certificados de productos no certificados por el INEN.
- En cualquier situación que pueda dar lugar a una interpretación incorrecta del alcance del certificado de conformidad emitido al producto certificado o que pueda inducir a considerar productos no certificados como cubiertos por el certificado de conformidad.

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 8 de 8

- No se permite el uso de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN" en productos o empaques de productos fabricados por clientes de empresas fabricantes de productos certificados.

4.3.2 Referencia a la condición de producto certificado

En los casos que utilizar la marca de conformidad "Sello de Calidad INEN" en el producto, implican costos excesivos o modificaciones tecnológicas al proceso de producción, la empresa fabricante de un producto certificado puede marcar en el producto, en lugar de usar el símbolo del Sello de Calidad INEN, declaraciones que referencien la condición de producto certificado por el INEN.

Las referencias a su condición de producto certificado pueden ser realizadas mediante las siguientes frases:

- "Producto con Sello de Calidad INEN Norma XXX"
- "Sello de Calidad INEN NTE INEN XXX"
- "Producto certificado con Sello de Calidad INEN"

Las condiciones y restricciones al uso de la referencia de producto certificado por el INEN son las mismas a las establecidas para el uso de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN"


4.4 Consideraciones para la presentación de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN" en material impreso

Para la presentación de la marca de certificación sobre cualquier material impreso o en medio digital se debe observar lo siguiente:

- Las dimensiones de la marca de certificación pueden ampliarse o reducirse, siempre que se conserven las proporciones originales y ninguna parte de la marca sea distorsionada.
- No debe ser usado en dimensiones o sobre un fondo que impida la lectura del número del Documento Normativo de Referencia.
- No está permitido su uso como marca de agua o como fondo sobre el cual conste otra información
- Debe ser presentado en su orientación normal (texto horizontal).
- Cuando se use la marca de certificación Sello de Calidad INEN, debe mantenerse los colores originales equivalentes a los indicados en este procedimiento.
- Puede también utilizarse la marca de certificación Sello de Calidad INEN en blanco y negro, utilizando la escala de grises señaladas en este procedimiento.
- La marca de certificación Sello de Calidad INEN, no debe aparecer en tamaños mayores al logotipo de la empresa fabricante del producto que ha sido certificado por el INEN

4.5 Condiciones para la suspensión o retiro de la marca de certificación Sello de Calidad INEN

4.5.1 Suspensión

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 9 de 9

El INEN procederá a suspender la autorización de uso de la marca de conformidad por una de las siguientes causas:

- a) A solicitud del Representante Legal de la empresa fabricante del producto certificado (licenciatario).
- b) Cuando el producto no cumple con los requisitos establecidos en el Documento Normativo de Referencia.
- c) Por no cumplir las disposiciones establecidas en el Convenio para la utilización del certificado y marca de conformidad "Sello de Calidad INEN".
- d) Se impida u obstaculicen a los auditores del INEN, las actividades de auditoría al producto o el acceso a las instalaciones de la empresa involucradas.
- e) Por realizar modificaciones al producto, proceso de fabricación o sistema de la calidad bajo los cuales le fue otorgado el Sello de Calidad, sin la aprobación correspondiente del INEN.
- f) Por disposición del Director (a) Ejecutivo (a) del INEN, como resolución de una apelación planteada, quejas o reclamos sustentados y verificados previamente.

La suspensión se levantará cumplido el plazo y enmendadas los incumplimientos que originaron la medida, previo informe favorable de la DVC.

4.5.2 Retiro

El INEN procederá a retirar definitivamente la autorización de uso de la marca de conformidad por una de las siguientes causas:

- a) A solicitud del Representante Legal de la empresa fabricante del producto certificado.
- b) Cuando el producto no cumple permanentemente con los requisitos establecidos en el Documento Normativo de Referencia.
- c) Cuando la producción del producto certificado sea interrumpida por 12 meses consecutivos.
- d) Por disolución de la empresa fabricante del producto certificado.
- e) Por infracciones que perjudiquen al consumidor o que constituyan competencia desleal.
- f) Por uso y aplicación indebido del certificado de conformidad y de la marca de certificación "Sello de Calidad INEN".

El Licenciatario al cual se le ha retirado el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN debe devolver al INEN, los documentos originales relacionados con la certificación, emitidos por el INEN.

El Licenciatario, a partir de la fecha de retiro, pierde el derecho de realizar cualquier acto, sin importar razón o circunstancia, en el que se ostente, ya sea tácita o expresamente, como una organización que fabrica productos certificados por el INEN.

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 10 de 10

4.6 Seguimiento del uso de la marca de conformidad

El INEN realiza una vigilancia periódica del uso de la marca de conformidad durante las auditorías de seguimiento a la calidad de los productos certificados, si existen hallazgos de uso inadecuado de la marca se registran los mismos en el informe de auditoría correspondiente y posteriormente se notifica por escrito al representante legal de la empresa fabricante, los hallazgos detectados a fin de que se tomen las acciones correctivas correspondientes.

Si las empresas no implementan las acciones correctivas para cerrar los hallazgos notificados o las mismas no son eficaces, se procederá a la suspensión o retiro de la autorización de uso de la marca de conformidad Sello de Calidad INEN.

En el caso de detectarse un uso indebido de la marca de conformidad, por parte de empresas u organizaciones que no cuenten con el Sello de Calidad para sus productos, el INEN notificará este particular a las autoridades competentes para que se tomen las acciones legales correspondientes.

4.7 Notificación

Las sanciones emitidas por el INEN que pueden ser suspensión o retiro de la certificación serán notificadas por escrito al representante legal del licenciario y de considerarlo necesario a las autoridades competentes para que tomen las acciones que correspondan de acuerdo a la Ley.

5. REFERENCIAS


- ISO/IEC 17030 Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para las marcas de conformidad de tercera parte.
- ISO/IEC 17065 Evaluación de la conformidad- Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios.
- Decreto Ejecutivo 537. Reglamento para la concesión de certificados de conformidad. Publicado en el Registro Oficial No. 128 de fecha 2000-07-26.
- Resolución 2015-002 de 2015-02-11 Procedimiento para la certificación de conformidad con Sello de Calidad INEN para productos fabricados en la República del Ecuador.

6. REGISTROS

Ninguno

7. ANEXOS

Ninguno

	PROCEDIMIENTO PARA EL USO DE LA MARCA DE CERTIFICACION "SELLO DE CALIDAD INEN"	VC-PR-23
Revisión: 2	Fecha: 2015-06-01	Página 11 de 11

8. RESUMEN DE MODIFICACIONES

RESUMEN DE MODIFICACIONES CON RESPECTO A LA REVISIÓN ANTERIOR			
Número de modificación	Fecha	Descripción de la modificación	Aprobado por
1	2014-06-06	<p>En el numeral 4.1 incluir la disposición sobre aplicación de la marca en el producto, excepto cuando el tamaño físico del producto no lo permita.</p> <p>Incluir en el numeral 4.2 un numeral para definir las coordenadas cromáticas de los colores del logotipo institucional de conformidad a la NTE INEN 100</p> <p>En el numeral 4.3 se incluyó el numeral 4.3.2 con disposiciones para utilizar referencias a la condición de producto certificado</p> <p>Inclusión del numeral 4.6 con disposiciones para el seguimiento del uso de la marca de conformidad</p> <p>En el numeral 5 referenciar a la Norma ISO IEC 17030</p>	<p>Ing. Tatiana Briones Directora de Validación y Certificación</p>
2	2015-06-01	<p>En el numeral 4.1 actualización del tiempo de vigencia del certificado</p> <p>Incluir como referencia la resolución para el nuevo procedimiento de emisión de Sello de Calidad INEN vigente desde el mes de febrero del 2015</p>	<p>Ing. Tatiana Briones Directora de Validación y Certificación</p>

Tomado de: INEN Proyecto de reglamento técnico ecuatoriano, 2013

7. Certificado de Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental (REA) y Certificación Ecuatoriana Ambiental (CEA)

Anexo 10: Beneficios de ley a colaboradores

Jornada Laboral

1. Jornadas Laborales

La jornada de trabajo máxima será de 8 diarias y no mayores a 40 horas semanales. (Art. 47 Código de trabajo). (Derecho Ecuador, 2016)

2. Horas Suplementarias y extraordinarias

Según el código de trabajo Art 55. La Remuneración por horas Suplementarias y Extraordinarias, serán parte del convenio entre las partes. La jornada no deberá superar el límite fijado en los artículos 47 y 49 (Jornada Nocturna 25% de recargo frente a la diurna). (Derecho Ecuador, 2016)

1. “Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana”; (Derecho Ecuador, 2016)

2. “Si tuvieren lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;” (Derecho Ecuador, 2016)

3. “En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este

recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,” (Derecho Ecuador, 2016)

4. “El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo” (Derecho Ecuador, 2016)

Remuneraciones Adicionales.

1. Decimotercera Remuneración

“Los colaboradores tienen derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño. Esta remuneración deberá ser pagada hasta el 24 de diciembre de cada año. Este valor será equivalente a la doceava parte del total de remuneraciones percibidas durante el año de trabajo”. (Art. 111 y 112 Código del trabajo). (Derecho Ecuador, 2016)

2. Decimocuarta Remuneración

“Los colaboradores tienen derecho a percibir un salario básico mínimo unificado. Este pago se realiza según el régimen escolar que para la sierra consta hasta el 15 de Agosto”. (Art 113 código del trabajo). (Derecho Ecuador, 2016)

3. Utilidades

“Los trabajadores tienen derecho a participar de la utilidades de la empresa, donde el empleador deberá entregar con el 15% de las utilidades liquidas a los mismos como parte de sus beneficios como trabajador”. (Art 97. Cogido del trabajo) (Derecho Ecuador, 2016)

“Según el mismo artículo el 10% de este porcentaje se dividirá para los trabajadores de la empresa, considerar las remuneraciones que este haya percibido durante el año, pero si considerando el proporcional de quienes no hayan trabajado el año entero. Mientras que el 5% será entregado de manera directa a los trabajadores de la empresa, en proporción de sus cargas familiares (Cónyuge, hijos menores de edad e hijos minusválidos sin tope de edad)”. (Art 97 Código del trabajo) (Derecho Ecuador, 2016)

Remuneraciones Sociales de Ley

1. Remuneraciones por Vacaciones

Según el Artículo. 69 del Código de Trabajo, todo empleado tendrá a derecho a tomar un periodo de quince días (incluidos no laborables) como concepto de vacaciones o días de descanso.

Beneficios adicionales a trabajadores que presten sus servicios por más de 5 años.

“Aquella persona que preste por más de 5 años sus servicios laborales a una empresa tendrá derecho a un día más de vacaciones así como por los años excedentes o recibirán la remuneración correspondiente a los días excedentes.” (Art. 69 código del trabajo) (Derecho Ecuador, 2016)

2. Beneficios del Instituto de Seguridad Social (IESS)

“Según el Art 42 del Código del Trabajo – Obligaciones del Empleador inciso 31, el empleador estará en la obligación de inscribir a sus trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día de

trabajo. Con el fin de que estos estén asegurados bajo las leyes de seguridad social.” (Derecho Ecuador, 2016)

El empleador además deberá constar los aportes personales y patronales al IESS en los roles de pago de los mismos.

Tasas de Aportación al IESS.

“Conforme a la Resolución CD 464, Disposición General Segunda, todos los afiliados al IESS aportarán el 0.10% adicional sobre la materia gravada para financiar las prestaciones previstas por la Ley Orgánica de Discapacidades”. (IESS, 2016)

TASAS DE APORTACIÓN

De los trabajadores del sector privado bajo relación de dependencia, así como de los miembros del clero secular.

CONCEPTOS	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ Y MUERTE (12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta y auxilio de funerales)	6.64	3.10	9.74
LEY ORGÁNICA DE DISCAPACIDADES LOD	0.10	0.00	0.10
SEGURO DE SALUD (Enfermedad y maternidad del Seguro General, subsidio económico del seguro general, atenciones de salud por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, órtesis y prótesis)	0.00	5.71	5.71
SEGURO DE RIESGOS DEL TRABAJO (Subsidios, indemnizaciones, 12 pensiones mensuales, decimotercera, decimocuarta, promoción y prevención)	0.00	0.55	0.55
SEGURO DE CESANTÍA	2.00	1.00	3.00
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	0.35	0.35	0.70
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	0.36	0.44	0.80
TOTAL	9.45	11.15	20.60

Tomado de: IESS, 2016

3. Liquidaciones

“Para el pago de indemnizaciones o liquidaciones, por renuncia, o finalización de contrato, se tomaran en cuenta la veinticuatroava parte de las remuneraciones recibidas durante el año, y los años de servicio, tomando en cuenta trabajos extraordinarios y suplementarios”. (Art. 95 Código del trabajo) (Derecho Ecuador, 2016)

4. Fondos de Reserva

“Todo trabajador que preste servicios a una empresa por más de un año tendrá derecho a que se le abone la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado y el trabajador no perderá este derecho por ningún motivo”. (Art. 196 Código del trabajo) (Derecho Ecuador, 2016)

Anexo 11: Políticas y Procesos de Contratación

Políticas y Procesos de Contratación

Requerimiento de Personal

Art. 1 El procedimiento de contratación de personal, estará a cargo del personal de Recursos Humanos. El departamento deberá estar encargado de buscar el personal necesario e idóneo para ocupar los puestos establecidos anteriormente en la estructura organizacional o del requerimiento que se hagan por los diferentes departamentos de la empresa.

Reclutamiento y Selección de Personal

Art. 2 La captación de personal se gestionara en base a la recepción de hojas de vida, documentos personales y académicos de los postulantes, para proceder al proceso de evaluación y selección.

Art. 3 En el proceso de evaluación de postulantes, se procederá la entrevista con la persona encargada de Talento Humano (gerente Administrativo y de RRHH), la evaluación constará de análisis psicológico y conocimiento, así como del perfil solicitado por la empresa u área de la misma. Aquellos postulantes que sean idóneos para el puesto, pasaran a una entrevista con el encargado de área, para su aprobación o descarte.

Capacitación del personal

Art. 4 Después de la respectiva contratación de los empleados de la empresa, estos pasaran por una capacitación durante dos semanas, donde se rotaran en cada área de la organización, con el fin de que se familiarice con los procesos y el concepto de negocio. El proceso de capacitación no termina en los primeros días de contrato, la capacitación será constante y se lo realizara mediante el cronograma que estipule el Gerente Administrativo y de RRHH.

Remuneraciones y beneficios a colaboradores

Art. 5 Los salarios de cada uno de los colaboradores serán pagos mediante cheque o transferencia bancaria, según la preferencia del colaborador. Este pago será realizado los primeros días de cada mes como pago del mes trabajado anteriormente.

Art. 6 Las remuneraciones serán las dispuestas por el Gerente Financiero. Las remuneraciones a trabajadores serán acordes a los Art. 97, 111, 112 y 113 del Código de Trabajo.

Contratos

Art. 7 Todo empleado entrara en un periodo de prueba de 3 meses, donde se analizara si ambas se encuentran satisfechas, para proceder al cambio de contrato de un año. Y posteriormente si se continúa con las labores el contrato será indefinido.

Art. 8 Las jornadas de trabajo serán estipuladas bajo el Código de Trabajo Art. 47 y 55.

Permisos

Art. 9 Los permisos ordinarios deberán ser tramitados con anticipación a jefe inmediato.

Art.10 Los permisos extraordinarios deberán ser comunicados al jefe inmediato para su aprobación

Art.11 Los permisos médicos deberán ser justificados, mediante certificado médico.

Anexo 12: Proyección de Depreciaciones

Activo	Proyección de la Depreciación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Acum. Año 0	Acum. Año 1	Acum. Año 2	Acum. Año 3	Acum. Año 4	Acum. Año 5
Costo de compra	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de producción	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Gasto de depreciación	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 105,180.04	\$ 131,475.05
Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificios	\$ -	\$ 6,132.73	\$ 12,265.47	\$ 18,398.20	\$ 24,530.93	\$ 30,663.67
Maquinaria y equipo de producción	\$ -	\$ 16,037.28	\$ 32,074.55	\$ 48,111.83	\$ 64,149.11	\$ 80,186.38
Muebles de Oficina	\$ -	\$ 765.00	\$ 1,530.00	\$ 2,295.00	\$ 3,060.00	\$ 3,825.00
Equipo de Computo	\$ -	\$ 1,911.21	\$ 3,822.41	\$ 5,733.62	\$ 7,644.83	\$ 9,556.45
Vehículos	\$ -	\$ 3,360.00	\$ 6,720.00	\$ 10,080.00	\$ 13,440.00	\$ 16,800.00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 78,885.03	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Terreno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Edificios	\$ -	\$ 6,132.73	\$ 12,265.47	\$ 18,398.20	\$ 24,530.93	\$ 30,663.67
Maquinaria y equipo de producción	\$ -	\$ 16,037.28	\$ 32,074.55	\$ 48,111.83	\$ 64,149.11	\$ 80,186.38
Muebles de Oficina	\$ -	\$ 765.00	\$ 1,530.00	\$ 2,295.00	\$ 3,060.00	\$ 3,825.00
Equipo de Computo	\$ -	\$ 1,911.21	\$ 3,822.41	\$ 5,733.62	\$ 7,644.83	\$ 9,556.45
Vehículos	\$ -	\$ 3,360.00	\$ 6,720.00	\$ 10,080.00	\$ 13,440.00	\$ 16,800.00
Valor en libros	\$ 387,574.92	\$ 359,368.70	\$ 331,162.49	\$ 308,689.89	\$ 273,794.88	\$ 247,499.87
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 130,150.23	\$ 124,017.49	\$ 117,884.76	\$ 111,752.03	\$ 105,619.29
Maquinaria y equipo de producción	\$ 178,191.96	\$ 162,154.68	\$ 146,117.41	\$ 130,080.13	\$ 114,042.85	\$ 98,005.58
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 7,735.00	\$ 6,970.00	\$ 6,205.00	\$ 5,440.00	\$ 4,675.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 6,688.79	\$ 4,777.59	\$ 2,866.39	\$ 955.19	\$ 171.99
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 17,640.00	\$ 14,280.00	\$ 10,920.00	\$ 7,560.00	\$ 4,200.00
Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Acum. Año 0	Acum. Año 1	Acum. Año 2	Acum. Año 3	Acum. Año 4	Acum. Año 5
Costo de Depreciación (C.I.F)	\$ -	\$ 16,037.28	\$ 32,074.55	\$ 48,111.83	\$ 64,149.11	\$ 80,186.38
Gasto de Depreciación	\$ -	\$ 12,168.94	\$ 24,337.88	\$ 36,506.82	\$ 41,030.93	\$ 51,288.67

Anexos Capitulo Financiero

Anexo 13: Inversiones

Terreno.

Terrenos y Adecuaciones					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Terreno (Propio)	m2	600	\$50.00	\$30,000.00
2	Rellenos y adecuaciones del terreno	glb	1	5000	\$5,000.00
Total Terrenos y Adecuaciones					\$35,000.00

Edificaciones

Edificaciones					
Ítem	Descripción	Unidad	Cant	Costo Unitario	Costo Total
1	PLANIFICACIÓN				\$ 4 100.00
1.1	Proyecto Arquitectónico	glb	1	\$ 400.00	\$ 400.00
1.2	Diseño Hidro-Sanitario	glb	1	\$ 200.00	\$ 200.00
	Diseño Eléctrico				
1.3	Telefónico	glb	1	\$ 300.00	\$ 300.00
1.4	Estudios de suelos	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
	Levantamiento				
1.5	Topográfico	glb	1	\$ 800.00	\$ 800.00
1.6	Cálculo Estructural	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
	Fotocopias de Planos y				
1.7	Ploteos	glb	1	\$ 400.00	\$ 400.00
2	OBRAS EXTERIORES				\$ 9 700.00
2.1	Vías, aceras y bordillos	m2	300	\$ 15.00	\$ 4 500.00
2.2	Areas verdes	m2	100	\$ 15.00	\$ 1 500.00
2.3	Agua Potable	glb	1	\$ 1 500.00	\$ 1 500.00
2.4	Alcantarillado	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
	Energía Eléctrica				
2.5	(transformador)	glb	1	\$ 750.00	\$ 750.00
2.6	Teléfonos	glb	1	\$ 450.00	\$ 450.00
3	CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN				\$ 87 700.00
					\$ 27
3.1	Bloque Administrativo	m2	200	\$ 137.00	400.00
					\$ 34
3.2	Bloque de producción	m2	300	\$ 116.00	800.00

	Bloque de Embotellado, Etiquetado y				\$ 18
3.3	Almacenamiento	m2	150	\$ 120.00	000.00
3.4	Exteriores y estacionamientos	m2	100	\$ 75.00	\$ 7 500.00
4	IMPREVISTOS	2%	1		\$ 1 948.00
5	TASAS E IMPUESTOS				\$31,834.96
5.1	Colegio de Arquitectos (planificación)	glb	1	\$10,225.00	\$10,225.00
5.2	Impuestos de aprobación (Municipio)	glb	1	\$1,000.00	\$1,000.00
5.3	Colegio de Ingenieros Eléctricos	glb	1	\$6,350.00	\$6,350.00
5.4	Fondo de Garantía Municipal	%	4%	\$103,448.00	\$3,620.68
5.5	Impuestos y permisos de construcción	glb	1	\$2,000.00	\$2,000.00
5.6	Impuestos de alcantarillado	glb	1	\$2,760.00	\$2,760.00
5.7	Empresa Eléctrica (obra) Empresa Eléctrica	glb	1	\$1,000.00	\$1,000.00
5.8	(acometida)	m2	1	\$2,362.04	\$2,362.04
5.9	Impuesto Predial	%	0.5%	\$103,448.00	\$517.24
5.10	Gastos Legales	glb	1	\$2,000.00	\$2,000.00
6	INDIRECTOS				\$1,000.00
6.2	Gastos Administrativos	glb	1	\$1,000.00	\$1,000.00
				Total	\$ 136
				Edificaciones	282.96

Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo de producción				
Ítem	Descripción	Cant	Costo unitario	Costo Total
1	Batch Still Details	1	\$ 51,680.00	\$ 51,680.00
	18" Stainless and Glass Manway	1		
	Stainless Steel Shell and Tube	1		
	Condenser			
	Stainless Helmet w/ Support Tabs for Packing	1		
	Stainless Legs w/ Adjustable Swivel Feet	4		
	Stainless Top Cap w/ Vapor Outlet	1		
	Stainless Dished Head Steam Jacket	1		
	Stainless Dished Top Head	1		
	Stainless Steel Hydrometer/Parrot Cup	1		
	Stainless Steel Ring Flange Column Connections	1		
	Pot Drain w/ Valve	1		
	Necessary Safety devices, gauges, and nozzles	1		
	Requires a Boiler to Operate	1		
2	Mirror Finish On All	1	\$ 10,950.00	\$ 10,950.00
3	Explosion Proof Agitator	1	\$ 6,430.00	\$ 6,430.00
	Agitator and Mounting Nozzle (Agitator for 15 and 100 gallon is air driven Agitator for 250 and 500 is XP electric)			
4	Mash Cooker	1	\$ 31,060.00	\$ 31,060.00
	All Stainless steel, dished heads top and bottom (except 15 gal.)			
	15 gal. Requires hot plate, others require steam boiler			
	Top manway (15 gal. Is open top)			
	Internal coils for cooling			
	Drain with valve. top mount Agitator (no agitator on 15 gal.)			
5	3HP Electric Pump Single or 3-Phase	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
	Stainless steel with TEFC motor, Stainless roll around cart, VFD, Remote			

6	Economy Fermentation Vessels	1	\$ 4,890.00	\$ 4,890.00
	Drain with valve and camlock connector, open top. With Cooling Jacket			
7	Stainless Receiving Tanks	1	\$ 3,670.00	\$ 3,670.00
	All Stainless steel, top manway, w/ 1-1/2" or 2" NPT Drain and Valve			
8	Reflux Onion	1	\$ 5,280.00	\$ 5,280.00
	Includes necessary gaskets, flanges, and hardware			
9	Gin Basket	1	\$ 6,470.00	\$ 6,470.00
	Includes bypass and necessary valving and piping, all stainless steel			
10	Package Boiler -Electric, propane or natural gas driven	1	\$ 5,105.00	\$ 5,105.00
	Minimum recommended boiler sizing for batch still and mash cooker running simultaneously	125000 Lt		
11	Purification Water System	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
12	Sistema de generacion electrica F.G Wilson	1	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00
13	Etiquetadora	1	\$ 5,760.00	\$ 5,760.00
14	Líneas de Envasado	1	\$ 7,895.00	\$ 7,895.00
15	Tanques de almacenamiento y Cisternas	4	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00
16	Barricas de Madera (50gl)	20	\$ 250.00	\$ 250.00
17	Frigorífico	1	\$ 4,999.00	\$ 4,999.00
18	Balanza de precisión	1	\$ 960.96	\$ 960.96
19	Balanza de Plataforma	1	\$ 2,742.00	\$ 2,742.00
20	Equipo tecnológico (Computadores y Servidores)	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
				\$ 178
Total Maquinaria y Equipo de producción				\$ 191.96

Adaptado de: Vendome Coopers, (s.f)

Instalación y Montaje

Instalación y Montaje					
Ítem	Descripción	Unidad	Cant	Costo Unitario	Costo Total
1	OBRA MECANICA				\$ 5 100.00
1.1	Montaje de Equipos	glb	1	\$ 500.00	\$ 500.00
1.2	Instalación de tuberías	glb	1	\$ 600.00	\$ 600.00
1.3	Instalación de aislamiento térmico	glb	1	\$ 2 500.00	\$ 2 500.00
1.4	Pintura y recubrimiento	glb	1	\$ 1 500.00	\$ 1 500.00
2	OBRA ELECTRICA				\$ 2 520.00
2.1	Tendido de cables	glb	1	\$ 450.00	\$ 450.00
2.2	Conexiones	glb	1	\$ 300.00	\$ 300.00
2.3	Instalación de equipo eléctrico TRIFASICO	glb	1	\$ 350.00	\$ 350.00
2.4	Instalación de sistema a tierra	glb	1	\$ 420.00	\$ 420.00
2.5	Instalación de lámparas y alumbrado	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
3	SISTEMA CONTRA INCEDIOS				\$ 6 600.00
4	INSTRUMENTACION				\$ 3 300.00
4.1	Instalación de instrumentos	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
4.2	Instalación de sistemas de seguridad	glb	1	\$ 2 300.00	\$ 2 300.00
5	TASAS E IMPUESTOS				\$ 1 200.00
5.1	Gastos Legales	glb	1	\$ 1 200.00	\$ 1 200.00
6	INDIRECTOS				\$ 2 000.00
6.1	Dirección Técnica	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
6.2	Gastos Administrativos	glb	1	\$ 1 000.00	\$ 1 000.00
				Total Instalación y Montaje	\$ 20 720.00

Equipo de Oficina

Muebles y Equipo de Oficina					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Escritorio		8	\$ 250.00	\$ 2,000.00
2	Computadores		8	\$ 600.00	\$ 4,800.00
3	Servidor		1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
4	Software		5	\$ 400.00	\$ 2,000.00
5	Impresora		2	\$ 650.00	\$ 1,300.00
6	Sillas		8	\$ 300.00	\$ 2,400.00
7	Muebles		3	\$ 200.00	\$ 600.00
8	Sala y Recepción		1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Total Muebles					\$ 8 500.00
Total Equipos de computo					\$ 8 600.00
Total Muebles y Equipo de Oficina					\$ 17 100.00
Total Software					\$ 2 000.00

Vehículos

Vehículos					
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Camión (usado)		1	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
2	Mini Montacargas (usados)		1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Total Vehículos					\$ 21 000.00

Suministros Planta de Producción

Suministros de Planta de Producción				
Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Anual
1	Mostimetro	4	\$ 40.72	\$ 162.88
2	Alcoholímetro	4	\$ 43.47	\$ 173.88
3	Envases Químicos	10	\$ 20.00	\$ 200.00
4	Instrumentos de Laboratorio	1	\$ 200.00	\$ 200.00
7	Extintor de Espuma - 2.5 Galones	2	\$ 211.13	\$ 422.26
8	Extintor de Químico Seco - 5 Libras	3	\$ 33.79	\$ 101.37
9	Extintor Automáticos PQS 30 Libras	4	\$ 212.80	\$ 851.20
10	Guante Harpon 16830 (12 unid)	10	\$ 6.54	\$ 65.40
11	Mascarilla Advantage (20 unid)	24	\$ 8.15	\$ 195.60
12	Uniformes MICROMAX	12	\$ 65.00	\$ 780.00
13	Instrumento de Componentes Tóxicos y Gases	2	\$ 50.00	\$ 100.00
14	Botas PVC MA CROYDON (c. 6 u)	4	\$ 96.00	\$ 384.00
15	Redecillas (Paquetes de 50)	120	\$ 13.50	\$ 1,620.00
Total Suministros de Planta de Producción				\$5,256.59

Anexo 14: Gasto de Intangibles – Constitución de la Compañía

Intangibles - Constitución de la compañía		
Ítem	Descripción	Costo Total
1	Estudios de mercado	\$ 150.00
2	Abogados	\$ 761.00
3	Constitución de Capital	\$ 700.00
4	Gastos administrativos	\$ 1 375.00
	Análisis Bromatológico y Desarrollo Productos	
5	Prototipo	\$ 600.00
6	Permiso de Bomberos (LUAE)	\$ 1 300.00
7	Certificado de Registro Sanitario	\$ 1 500.00
8	Sello de Calidad INEN	\$ 450.00
	Certificados IEPI (Instituto Ecuatoriano de la	
9	Propiedad Intelectual)	\$ 1 512.00
SOLICITUDES		
	Trámite de solicitudes de registro inscripción o	
9.1	concesión de derecho de Marcas	\$ 208.00
	Trámite de solicitudes de registro inscripción o	
	concesión de derecho de Marcas de Productos	
9.2	(*2)	\$ 816.00
	Trámite de solicitudes de registro inscripción o	
9.3	concesión de derecho de Nombre	\$ 208.00
	Trámite de solicitudes de registro inscripción o	
9.4	concesión de derecho de Lema	\$ 208.00
CERTIFICADOS		
	Certificado de autorización de Denominación de	
9.5	Origen Ecuatoriana	\$ 32.00
	Otorgamiento de autorización de uso y	
9.6	explotación de Denominación de Origen	\$ 40.00
Total Intangibles		\$ 8 348.00

Anexo 15. Proyección de Costo de Inventarios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Inventarios	11,744.88	17,684.33	19,898.42	23,095.41	26,720.24	2,291.79
Inventario Materias	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Primas Directas	7,806.66	11,497.09	12,690.98	14,463.76	16,541.77	-
Inventario Materia	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Prima Indirecta	3,938.22	5,799.92	6,379.92	7,296.52	8,344.81	-
Inventario Productos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Terminados	-	387.32	827.52	1,335.13	1,833.66	2,291.79

Anexo 16. Suministros Planta de Producción

Suministros de Planta de Producción				
Ítem	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Anual
1	Mostimetro	4	\$ 40.72	\$ 162.88
2	Alcoholímetro	4	\$ 43.47	\$ 173.88
3	Envases Químicos	10	\$ 20.00	\$ 200.00
4	Instrumentos de Laboratorio	1	\$ 200.00	\$ 200.00
7	Extintor de Espuma - 2.5 Galones	2	\$ 211.13	\$ 422.26
8	Extintor de Químico Seco - 5 Libras	3	\$ 33.79	\$ 101.37
9	Extintor Automáticos PQS 30 Libras	4	\$ 212.80	\$ 851.20
10	Guante Harpon 16830 (Pauwtes de 12)	10	\$ 6.54	\$ 65.40
11	Mascarilla Advantage (Paquetes de 20)	24	\$ 8.15	\$ 195.60
12	Uniformes Mamelucos MICROMAX	12	\$ 65.00	\$ 780.00
13	Instrumento de Componentes Tóxicos y Gases	2	\$ 50.00	\$ 100.00
14	Botas PVC MA CROYDON (Cajas de 6)	4	\$ 96.00	\$ 384.00
15	Redecillas (Paquetes de 50)	120	\$ 13.50	\$ 1,620.00
Total Suministros de Planta de Producción				\$5,256.59

Anexo 17. Seguros

Seguros				
Ítem	Activo	Valor Asegurado	Prima	Costo Anual
1	Seguros al Personal	\$ 200 000.00	3%	\$ 6 000.00
2	Incendio	\$ 300 000.00	3%	\$ 9 000.00
3	Robo y Asalto	\$ 150 000.00	3%	\$ 4 500.00
4	Daño de Maquinaria	\$ 150 000.00	3%	\$ 4 500.00
5	Vehículos	\$ 20 000.00	2%	\$ 400.00
Total Seguros				\$ 24 400.00

Anexo 18. Costos Servicios Básicos

Servicios Básicos						Costos Anuales				
Item	Descripción	Unidad	Cantidad Anual	Precio Unitario	Costo por Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Energía	KW-h	3 000	\$ 1.19	\$ 6.40	\$ 3 646.80	\$3,791.58	\$3,942.10	\$4,098.61	\$4,261.32
2	Agua Potable	m3	500	\$ 0.72	-	\$ 360.00	\$374.29	\$389.15	\$404.60	\$420.66
3	Telefonía Fija e Internet	mes	12	\$ 204.38	\$ 210.00	\$ 2 662.56	\$2,768.26	\$2,878.16	\$2,992.43	\$3,111.23
4	Vigilancia Privada (ProtecBra)	mes	12	\$ 570.00	-	\$ 6 840.00	\$7,111.55	\$7,393.88	\$7,687.41	\$7,992.60
Total Servicios Básicos						\$ 13 509.36	\$ 14 045.68	\$ 14 603.30	\$ 15 183.05	\$ 15 785.81

Supuestos:	Año 2015
Los costos por Servicios Basicos aumentaran en proporcion con la Tasa de Inflacion Promedio Anual	3.97%

Anexo 19. Costos Materiales y útiles de oficina

Materiales y Utiles de Oficina

Item	Categoría	Unidad	Cantidad anual	Costo Mensual Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Aseo y Limpieza	mes	12	\$ 60.00	\$ 720.00	\$748.58	\$778.30	\$809.20	\$841.33
2	Oficina y Computación	mes	12	\$ 40.00	\$ 480.00	\$499.06	\$518.87	\$539.47	\$560.88
3	Papelería	mes	12	\$ 40.00	\$ 480.00	\$499.06	\$518.87	\$539.47	\$560.88
4	Alimentos de Oficina	mes	12	\$ 30.00	\$ 360.00	\$374.29	\$389.15	\$404.60	\$420.66
Total Materiales y Utiles de Oficina					\$ 1 680.00	\$ 1 746.70	\$ 1 816.04	\$ 1 888.14	\$ 1 963.10

Supuestos:	Año 2015
Los costos por Mantenimiento de Pagina Web aumentaran en proporcion con la Tasa de Inflacion Promedio Anual	3.97%

Anexo 20. Gastos Propaganda y promoción

Propaganda y Promoción			Ventas				
Item	Descripción	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			\$ 713,700.00	\$ 832,572.00	\$ 915,829.20	\$ 1,044,639.36	\$ 1,149,103.29
1	Propaganda y Promoción Varios	0.3%	\$ 2,141.10	\$ 2,497.72	\$ 2,747.49	\$ 3,133.92	\$ 3,447.31
2	Evento de Ignaguración y otros	0.3%	\$ 4,360.00	\$ 2,497.72	\$ 2,747.49	\$ 3,133.92	\$ 3,447.31
3	Auto Consumo - Promoción y Auspicios	0.1%	\$ 713.70	\$ 832.57	\$ 915.83	\$ 1,044.64	\$ 1,149.10
4	Pagina Web		\$ 600.00	\$ 623.82	\$ 648.59	\$ 674.33	\$ 701.11
5	Redes Sociales		\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Total Propaganda y Promoción			\$ 7,864.80	\$ 6,501.82	\$ 7,109.39	\$ 8,036.81	\$ 8,794.83

Supuestos:	Año 2015
Los costos por Mantenimiento de Pagina Web aumentaran en proporcion con la Tasa de Inflación Promedio Anual	3.97%

Anexo 21. Gastos Imprevistos

Imprevistos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Item	Descripción	Costo Anual	Costo Anual	Costo Anual	Costo Anual	Costo Anual
1	Materiales Directos	\$ 131 640.75	\$ 153 566.49	\$ 175 629.39	\$ 200 862.06	\$ 229 719.91
2	Mano de Obra Directa	\$ 31 828.47	\$ 34 817.59	\$ 36 210.29	\$ 37 658.71	\$ 39 165.06
3	Materiales Indirectos	\$ 65 517.66	\$ 76 430.11	\$ 87 410.82	\$ 99 969.14	\$ 114 331.70
4	Mano de Obra Indirecta	\$ 25 147.50	\$ 27 175.78	\$ 28 689.64	\$ 30 307.09	\$ 32 036.60
5	Servicios Básicos	\$ 13 509.36	\$ 13 509.36	\$ 13 509.36	\$ 13 509.36	\$ 13 509.36
6	Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	\$ 4 763.84	\$ 4 763.84	\$ 4 763.84	\$ 4 763.84	\$ 4 763.84
7	Seguros	\$ 24 400.00	\$ 24 400.00	\$ 24 400.00	\$ 24 400.00	\$ 24 400.00
Total Costos Directo e Indirectos		\$ 296 807.58	\$ 334 663.17	\$ 370 613.34	\$ 411 470.19	\$ 457 926.47
% Imprevistos		1%	1%	1%	1%	1%
Total Imprevistos		\$ 2 968.08	\$ 3 346.63	\$ 3 706.13	\$ 4 114.70	\$ 4 579.26

Anexo 22. Gastos Mantenimiento de Maquinaria y Equipos

Mantenimiento de Maquinaria y Equipo

Item	Descripción	Valor Inversión	%	Costo Anual	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Mantenimiento	\$ 178 191.96	2%	\$ 3,563.84	\$ 296.99	\$ 3,563.84	\$ 3,705.32	\$ 3,852.42	\$ 4,005.37	\$ 4,164.38
2	Combustibles			\$ 1,200.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,247.64	\$ 1,297.17	\$ 1,348.67	\$ 1,402.21
Total Mantenimiento de Maquinaria y Equipo				\$ 4,763.84	\$ 396.99	\$4,763.84	\$4,952.96	\$5,149.60	\$5,354.04	\$5,566.59

Supuestos:	Año 2015
Los costos por Mantenimiento aumentaran en proporcion con la Tasa de Inflacion Promedio Anual	3.97%

Anexo 23. Flujo del Proyecto y del Inversionista Escenario Pesimista

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 86,156.77	\$ 67,382.43	\$ 37,884.11	\$ 302,668.74
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 51,594.98	\$ 31,777.99	\$ 1,113.73	\$ 264,594.52

Anexo 24. Valoración del proyecto Escenario Pesimista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ (75,797.51)	VAN	\$ (13,125.55)
IR	0.83	IR	0.95
TIR	8%	TIR	13%
PERIODO RECUPERACION	5.97	PERIODO RECUPERACION	4.88

Anexo 25. Flujo del Proyecto y del Inversionista Escenario Optimista

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 327,117.13	\$ 511,563.74	\$ 745,427.24	\$ 2,426,121.70
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 292,555.34	\$ 475,959.31	\$ 708,656.86	\$ 2,388,047.48

Anexo 26. Valoración del proyecto Escenario Optimista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 1,907,557.47	VAN	\$ 1,970,229.43
IR	5.39	IR	8.03
TIR	80%	TIR	103%
PERIODO RECUPERACION	2.05	PERIODO RECUPERACION	1.68

Anexo 27. Sensibilidad del precio proyectado sobre el VAN del proyecto

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 84,274.82	\$ 168,459.85	\$ 226,491.16	\$ 355,711.73	\$ 1,132,118.38
VAN	\$ 708,186.47					

MARKET SHARE	6,500.00
PRECIO	\$ 8.80

MARKET SHARE PROYECTADO							
		5000	5500	6000	6500	7000	7500
NIVELES DE PRECIO	5	\$ (1,884,349.71)	\$ (1,683,065.85)	\$ (1,481,781.98)	\$ (1,280,498.12)	\$ (1,079,214.25)	\$ (877,930.39)
	5.1	\$ (1,844,092.94)	\$ (1,638,783.40)	\$ (1,433,473.86)	\$ (1,228,164.31)	\$ (1,022,854.77)	\$ (817,545.23)
	5.2	\$ (1,803,836.17)	\$ (1,594,500.95)	\$ (1,385,165.73)	\$ (1,175,830.51)	\$ (966,495.29)	\$ (757,160.07)
	5.3	\$ (1,763,579.40)	\$ (1,550,218.50)	\$ (1,336,857.60)	\$ (1,123,496.70)	\$ (910,135.81)	\$ (696,774.91)
	5.4	\$ (1,723,322.62)	\$ (1,505,936.05)	\$ (1,288,549.47)	\$ (1,071,162.90)	\$ (853,776.32)	\$ (636,389.75)
	5.5	\$ (1,683,065.85)	\$ (1,461,653.60)	\$ (1,240,241.35)	\$ (1,018,829.09)	\$ (797,416.84)	\$ (576,004.59)
	5.6	\$ (1,642,809.08)	\$ (1,417,371.15)	\$ (1,191,933.22)	\$ (966,495.29)	\$ (741,057.36)	\$ (515,619.43)
	5.7	\$ (1,602,552.30)	\$ (1,373,088.70)	\$ (1,143,625.09)	\$ (914,161.48)	\$ (684,697.88)	\$ (455,234.27)
	5.8	\$ (1,562,295.53)	\$ (1,328,806.25)	\$ (1,095,316.96)	\$ (861,827.68)	\$ (628,338.40)	\$ (394,849.11)
	5.9	\$ (1,522,038.76)	\$ (1,284,523.80)	\$ (1,047,008.84)	\$ (809,493.87)	\$ (571,978.91)	\$ (334,463.95)
	6	\$ (1,481,781.98)	\$ (1,240,241.35)	\$ (998,700.71)	\$ (757,160.07)	\$ (515,619.43)	\$ (274,078.79)
	6.1	\$ (1,441,525.21)	\$ (1,195,958.90)	\$ (950,392.58)	\$ (704,826.26)	\$ (459,259.95)	\$ (213,693.63)
	6.2	\$ (1,401,268.44)	\$ (1,151,676.45)	\$ (902,084.45)	\$ (652,492.46)	\$ (402,900.47)	\$ (153,308.47)
	6.3	\$ (1,361,011.66)	\$ (1,107,393.99)	\$ (853,776.32)	\$ (600,158.65)	\$ (346,540.98)	\$ (92,923.31)
	6.4	\$ (1,320,754.89)	\$ (1,063,111.54)	\$ (805,468.20)	\$ (547,824.85)	\$ (290,181.50)	\$ (32,538.15)
	6.5	\$ (1,280,498.12)	\$ (1,018,829.09)	\$ (757,160.07)	\$ (495,491.04)	\$ (233,822.02)	\$ 27,847.00
	6.6	\$ (1,240,241.35)	\$ (974,546.64)	\$ (708,851.94)	\$ (443,157.24)	\$ (177,462.54)	\$ 88,232.16
6.7	\$ (1,199,984.57)	\$ (930,264.19)	\$ (660,543.81)	\$ (390,823.43)	\$ (121,103.06)	\$ 148,617.32	

6.8	\$ (1,159,727.80)	\$ (885,981.74)	\$ (612,235.69)	\$ (338,489.63)	\$ (64,743.57)	\$ 209,002.48
6.9	\$ (1,119,471.03)	\$ (841,699.29)	\$ (563,927.56)	\$ (286,155.82)	\$ (8,384.09)	\$ 269,387.64
7	\$ (1,079,214.25)	\$ (797,416.84)	\$ (515,619.43)	\$ (233,822.02)	\$ 47,975.39	\$ 329,772.80
7.1	\$ (1,038,957.48)	\$ (753,134.39)	\$ (467,311.30)	\$ (181,488.21)	\$ 104,334.87	\$ 390,157.96
7.2	\$ (998,700.71)	\$ (708,851.94)	\$ (419,003.18)	\$ (129,154.41)	\$ 160,694.36	\$ 450,543.12
7.3	\$ (958,443.93)	\$ (664,569.49)	\$ (370,695.05)	\$ (76,820.61)	\$ 217,053.84	\$ 510,928.28
7.4	\$ (918,187.16)	\$ (620,287.04)	\$ (322,386.92)	\$ (24,486.80)	\$ 273,413.32	\$ 571,313.44
7.5	\$ (877,930.39)	\$ (576,004.59)	\$ (274,078.79)	\$ 27,847.00	\$ 329,772.80	\$ 631,698.60
7.6	\$ (837,673.62)	\$ (531,722.14)	\$ (225,770.67)	\$ 80,180.81	\$ 386,132.28	\$ 692,083.76
7.7	\$ (797,416.84)	\$ (487,439.69)	\$ (177,462.54)	\$ 132,514.61	\$ 442,491.77	\$ 752,468.92
7.8	\$ (757,160.07)	\$ (443,157.24)	\$ (129,154.41)	\$ 184,848.42	\$ 498,851.25	\$ 812,854.08
7.9	\$ (716,903.30)	\$ (398,874.79)	\$ (80,846.28)	\$ 237,182.22	\$ 555,210.73	\$ 873,239.24
8	\$ (676,646.52)	\$ (354,592.34)	\$ (32,538.15)	\$ 289,516.03	\$ 611,570.21	\$ 933,624.40
8.1	\$ (636,389.75)	\$ (310,309.89)	\$ 15,769.97	\$ 341,849.83	\$ 667,929.70	\$ 994,009.56
8.2	\$ (596,132.98)	\$ (266,027.44)	\$ 64,078.10	\$ 394,183.64	\$ 724,289.18	\$ 1,054,394.72
8.3	\$ (555,876.20)	\$ (221,744.99)	\$ 112,386.23	\$ 446,517.44	\$ 780,648.66	\$ 1,114,779.88
8.4	\$ (515,619.43)	\$ (177,462.54)	\$ 160,694.36	\$ 498,851.25	\$ 837,008.14	\$ 1,175,165.04
8.5	\$ (475,362.66)	\$ (133,180.09)	\$ 209,002.48	\$ 551,185.05	\$ 893,367.63	\$ 1,235,550.20
8.6	\$ (435,105.89)	\$ (88,897.64)	\$ 257,310.61	\$ 603,518.86	\$ 949,727.11	\$ 1,295,935.36
8.7	\$ (394,849.11)	\$ (44,615.19)	\$ 305,618.74	\$ 655,852.66	\$ 1,006,086.59	\$ 1,356,320.51
8.8	\$ (354,592.34)	\$ (332.74)	\$ 353,926.87	\$ 708,186.47	\$ 1,062,446.07	\$ 1,416,705.67
8.9	\$ (314,335.57)	\$ 43,949.71	\$ 402,234.99	\$ 760,520.27	\$ 1,118,805.55	\$ 1,477,090.83
9	\$ (274,078.79)	\$ 88,232.16	\$ 450,543.12	\$ 812,854.08	\$ 1,175,165.04	\$ 1,537,475.99
9.1	\$ (233,822.02)	\$ 132,514.61	\$ 498,851.25	\$ 865,187.88	\$ 1,231,524.52	\$ 1,597,861.15
9.2	\$ (193,565.25)	\$ 176,797.07	\$ 547,159.38	\$ 917,521.69	\$ 1,287,884.00	\$ 1,658,246.31
9.3	\$ (153,308.47)	\$ 221,079.52	\$ 595,467.50	\$ 969,855.49	\$ 1,344,243.48	\$ 1,718,631.47
9.4	\$ (113,051.70)	\$ 265,361.97	\$ 643,775.63	\$ 1,022,189.30	\$ 1,400,602.97	\$ 1,779,016.63
9.5	\$ (72,794.93)	\$ 309,644.42	\$ 692,083.76	\$ 1,074,523.10	\$ 1,456,962.45	\$ 1,839,401.79
9.6	\$ (32,538.15)	\$ 353,926.87	\$ 740,391.89	\$ 1,126,856.91	\$ 1,513,321.93	\$ 1,899,786.95
9.7	\$ 7,718.62	\$ 398,209.32	\$ 788,700.02	\$ 1,179,190.71	\$ 1,569,681.41	\$ 1,960,172.11
9.8	\$ 47,975.39	\$ 442,491.77	\$ 837,008.14	\$ 1,231,524.52	\$ 1,626,040.89	\$ 2,020,557.27
9.9	\$ 88,232.16	\$ 486,774.22	\$ 885,316.27	\$ 1,283,858.32	\$ 1,682,400.38	\$ 2,080,942.43
10	\$ 128,488.94	\$ 531,056.67	\$ 933,624.40	\$ 1,336,192.13	\$ 1,738,759.86	\$ 2,141,327.59

Anexo 28. Análisis Proyecto Escenario Esperado

Proyección de Ventas (Forecast)

Supuestos y política de precios	
Inflación promedio por división de consumo "Bebidas Alcohólicas, Tabacos y Estupefacientes"	11.91%
Incremento porcentual de precios a partir del 3 año y cada 2 años.	3.97%

FORECAST DE VENTAS ESPERADO	Base Promedio por mes Año 1	Total Año 1	Base Promedio por mes Año 2	Total Año 2	Base Promedio por mes Año 3	Total Año 3	Base Promedio por mes Año 4	Total Año 4	Base Promedio por mes Año 5	Total Año 5
Tasas de venta por estacionalidad			0%							
Unidades proyectadas de Venta	6,500	59,475	5,850	69,674	6,435	77,156	7,482	89,933	9,149.48	109,977
Valor Venta PVD (Inc ICE)	\$ 13.38	4,956	\$ 13.66	5,806	\$ 14.07	6,430	\$ 14.25	7,494	\$ 13.86	9,165
Valor a Pagar (ICE)	\$ 4.58		\$ 4.51		\$ 4.56		\$ 4.36		\$ 3.97	
Valor Venta PVD (Sin ICE)	\$ 8.80		\$ 9.15		\$ 9.51		\$ 9.89		\$ 9.89	
Valor Ingreso Total por Ventas		\$ 523,380.00		\$ 637,467.93		\$ 733,950.03		\$ 889,462.20		\$ 1,087,696.64

POLITICA DE VENTAS	Porcentajes	Total Año 1	Porcentajes	Total Año 2	Porcentajes	Total Año 3	Porcentajes	Total Año 4	Porcentajes	Total Año 5
Cobranza del 50% al Contado	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 318,733.97	50%	\$ 366,975.02	50%	\$ 444,731.10	50%	\$ 543,848.32
Ventas del 50% a Crédito	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 318,733.97	50%	\$ 366,975.02	50%	\$ 444,731.10	50%	\$ 543,848.32
Total Valores	100%	\$ 523,380.00	100%	\$ 637,467.93	100%	\$ 733,950.03	100%	\$ 889,462.20	100%	\$ 1,087,696.64

POLITICA DE COBRANZA	Porcentajes	Total Año 1	Porcentajes	Total Año 2	Porcentajes	Total Año 3	Porcentajes	Total Año 4	Porcentajes	Total Año 5
Cuentas por Cobrar										
Cuentas por Cobrar Iniciales		\$ 117,975.00		\$ 157,517.95		\$ 181,372.82		\$ 218,849.67		\$ 267,388.85
(+) Cuentas por Cobrar Periodo		\$ 261,690.00		\$ 318,733.97		\$ 366,975.02		\$ 444,731.10		\$ 543,848.32
(-) 50% Cobranza a 30 días	50%	\$ 130,845.00	50%	\$ 159,366.98	50%	\$ 183,487.51	50%	\$ 222,365.55	50%	\$ 271,924.16
(-) 50% Cobranza a 60 días	50%	\$ 117,975.00	50%	\$ 157,517.95	50%	\$ 181,372.82	50%	\$ 218,849.67	50%	\$ 267,388.85
Total Cobranza a credito		\$ 248,820.00		\$ 316,884.93		\$ 364,860.33		\$ 441,215.22		\$ 539,313.01
(+) Cuentas por cobrar del periodo	100%	\$ 130,845.00	100	\$ 159,366.98	100	\$ 183,487.51	100	\$ 222,365.55	100	\$ 271,924.16

Sueldos

PERSONAL ADMINISTRATIVO								
Item	Cargos	N°	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Gerente General	1	\$ -	\$ 18,866.40	\$ 21,208.92	\$ 22,057.28	\$ 22,939.57	\$ 23,857.15
2	Gerente Financiero	1	\$ -	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
3	Gerente de Producción	1	\$ -	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
4	Gerente Administrativo y RRHH	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18,010.80
5	Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ -	\$ 16,810.80	\$ 18,893.04	\$ 19,648.76	\$ 20,434.71	\$ 21,252.10
6	Asistentes de Gerencia	2	\$ -	\$ 12,699.60	\$ 13,788.78	\$ 14,340.33	\$ 14,913.94	\$ 15,510.50
7	Personal de Limpieza	1	\$ -	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86	\$ 6,116.86
Costos Totales			\$ -	\$ 88,115.26	\$ 97,793.68	\$ 101,460.76	\$ 105,274.51	\$ 127,251.62

PERSONAL DE VENTAS								
Item	Cargos	N°	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Vendedor	1	\$ -	\$ 11,000.86	\$ 12,471.15	\$ 13,257.09	\$ 14,100.39	\$ 15,005.74
Costos Totales			\$ -	\$ 11,000.86	\$ 12,471.15	\$ 13,257.09	\$ 14,100.39	\$ 15,005.74

MANO DE OBRA DIRECTA								
Item	Cargos	N°	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Jefe de produccion	1	\$ -	\$ 13,878.86	\$ 15,552.01	\$ 16,174.09	\$ 16,821.05	\$ 17,493.89
2	Obreros asistentes	3	\$ -	\$ 17,949.60	\$ 19,265.58	\$ 20,036.21	\$ 20,837.66	\$ 21,671.16
Costos Totales			\$ -	\$ 31,828.47	\$ 34,817.59	\$ 36,210.29	\$ 37,658.71	\$ 39,165.06

MANO DE OBRA INDIRECTA								
Item	Empresas Tercerizadas	N°	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Empresa de Distribucion	1	\$ -	\$ 5,947.50	\$ 7,213.54	\$ 7,934.90	\$ 8,728.39	\$ 9,601.23
2	Agencia de Publicidad	1	\$ -	\$ 8,400.00	\$ 8,733.48	\$ 9,080.20	\$ 9,440.68	\$ 9,815.48
3	Laboratorio	1	\$ -	\$ 1,200.00	\$ 1,247.64	\$ 1,247.64	\$ 1,247.64	\$ 1,247.64
4	Empresa de contabilidad	1	\$ -	\$ 9,600.00	\$ 9,981.12	\$ 10,377.37	\$ 10,789.35	\$ 11,217.69
Costos Totales			\$ -	\$ 25,147.50	\$ 27,175.78	\$ 28,689.64	\$ 30,307.09	\$ 32,036.60

RESUMEN COSTOS Y GASTOS						
Proyeccion	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Sueldos Operacionales	\$ -	\$ 99,116.12	\$ 110,264.84	\$ 114,717.85	\$ 119,374.91	\$ 142,257.35
Costo de Mano de Obra Directa	\$ -	\$ 31,828.47	\$ 34,817.59	\$ 36,210.29	\$ 37,658.71	\$ 39,165.06
Costo de Mano de Obra Indirecta	\$ -	\$ 25,147.50	\$ 27,175.78	\$ 28,689.64	\$ 30,307.09	\$ 32,036.60

Costo Bienes Producidos

COSTO DE BIENES PRODUCIDOS						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ 129,874.50	\$ 151,506.06	\$ 173,272.94	\$ 198,167.06	\$ 226,637.72
(+) Compra de materiales directos	\$ 7,806.66	\$ 133,564.93	\$ 152,655.77	\$ 174,587.82	\$ 199,670.86	\$ 209,439.24
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 7,806.66	\$ 263,439.43	\$ 304,161.83	\$ 347,860.76	\$ 397,837.92	\$ 436,076.97
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 7,806.66	\$ 133,564.93	\$ 153,189.14	\$ 174,587.82	\$ 199,670.86	\$ 209,439.24
(=) Materiales directos usados	\$ -	\$ 129,874.50	\$ 150,972.70	\$ 173,272.94	\$ 198,167.06	\$ 226,637.72
(+) Mano de obra directa	\$ -	\$ 31,828.47	\$ 34,817.59	\$ 36,210.29	\$ 37,658.71	\$ 39,165.06
(=) Costos Directos de manufactura	\$ -	\$ 161,702.97	\$ 185,790.29	\$ 209,483.23	\$ 235,825.77	\$ 265,802.78
Inventario inicial de materiales indirectos	\$ -	\$ 65,517.66	\$ 76,430.11	\$ 87,410.82	\$ 99,969.14	\$ 114,331.70
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 3,938.22	\$ 67,379.36	\$ 77,010.10	\$ 88,074.14	\$ 100,727.76	\$ 105,655.60
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 3,938.22	\$ 132,897.02	\$ 153,440.21	\$ 175,484.97	\$ 200,696.89	\$ 219,987.31
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 3,938.22	\$ 67,379.36	\$ 77,010.10	\$ 88,074.14	\$ 100,727.76	\$ 105,655.60
(=) Materiales indirectos usados	\$ -	\$ 65,517.66	\$ 76,430.11	\$ 87,410.82	\$ 99,969.14	\$ 114,331.70
(+) Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 25,147.50	\$ 27,175.78	\$ 28,640.11	\$ 30,206.06	\$ 31,882.03
(+) Suministros de Planta de Produccion	\$ -	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59
(+) Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 4,763.84	\$ 4,952.96	\$ 5,149.60	\$ 5,354.04	\$ 5,566.59
(+) Seguros	\$ -	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00
(+) Depreciaciones de Equipos C.I.F	\$ -	\$ 16,037.28	\$ 16,037.28	\$ 16,037.28	\$ 16,037.28	\$ 16,037.28
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 141,122.87	\$ 154,252.72	\$ 166,894.39	\$ 181,223.10	\$ 197,474.19
Costos de manufactura incurridos durante el periodo	\$ -	\$ 302,825.84	\$ 340,043.01	\$ 376,377.63	\$ 417,048.87	\$ 463,276.97
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total costos de manufactura a considerar	\$ -	\$ 302,825.84	\$ 340,043.01	\$ 376,377.63	\$ 417,048.87	\$ 463,276.97
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 302,825.84	\$ 340,043.01	\$ 376,377.63	\$ 417,048.87	\$ 463,276.97
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ 2,052.12	\$ 7,272.10	\$ 13,162.08	\$ 18,855.85	\$ 23,995.38
(+) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 302,825.84	\$ 340,043.01	\$ 376,377.63	\$ 417,048.87	\$ 463,276.97
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ 304,877.95	\$ 347,315.11	\$ 389,539.71	\$ 435,904.72	\$ 487,272.35
(+) Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ 2,466.76	\$ 7,737.71	\$ 13,677.44	\$ 19,426.89	\$ 24,629.72
(=) Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 302,825.84	\$ 340,043.01	\$ 376,377.63	\$ 417,048.87	\$ 463,276.97
UNIDADES PRODUCIDAS	0	60159	70475	78043	90968	111242
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ -	\$ 5.03	\$ 4.83	\$ 4.82	\$ 4.58	\$ 4.16

Gastos Generales

GASTOS GENERALES								
Tipo	Tipo de Costo	Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C.O	C.S.V	Servicios Básicos	\$ -	\$ 13,509.36	\$ 14,045.68	\$ 14,603.30	\$ 15,183.05	\$ 15,785.81
C.O	C.S.V	Materiales y Utiles de Oficina	\$ -	\$ 1,680.00	\$ 1,746.70	\$ 1,816.04	\$ 1,888.14	\$ 1,963.10
C.O	C.S.V	Propaganda y Promoción	\$ -	\$ 7,864.80	\$ 6,501.82	\$ 7,109.39	\$ 8,036.81	\$ 8,794.83
C.O	C.S.V	Imprevistos	\$ -	\$ 2,968.08	\$ 3,346.63	\$ 3,706.13	\$ 4,114.70	\$ 4,579.26
C.O	C.I	Instalación y Montaje	\$ -	\$ 20,720.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
C.O	C.I	Intangibles - Constitución de la compañía	\$ -	\$ 8,348.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
C.I.F	C.F	Suministros de Planta de Produccion	\$ -	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59	\$ 5,256.59
C.I.F	C.S.V	Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 4,763.84	\$ 4,952.96	\$ 5,149.60	\$ 5,354.04	\$ 5,566.59
C.I.F	C.F	Seguros	\$ -	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00	\$ 24,400.00
TOTAL COSTOS FIJOS (C.F)			\$ -	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59	\$ 29,656.59
TOTAL COSTOS SEMIVARIABLES (C.S.V)			\$ -	\$ 30,786.07	\$ 30,593.80	\$ 32,384.45	\$ 34,576.73	\$ 36,689.59
TOTAL COSTOS DE INVERSION			\$ -	\$ 29,068.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS GASTOS GENERALES			\$ -	\$ 89,510.66	\$ 60,250.39	\$ 62,041.04	\$ 64,233.32	\$ 66,346.18

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operacionales	\$ -	\$ 55,090.24	\$ 25,640.83	\$ 27,234.86	\$ 29,222.69	\$ 31,123.00
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ 34,420.43	\$ 34,609.55	\$ 34,806.19	\$ 35,010.63	\$ 35,223.18

Estructura de la deuda

ESTRUCTURA DE LA DEUDA MENSUAL

Capital Propio	\$153,973.02
Capital Accionistas Adicionales	\$131,976.88
Deuda	\$153,973.02
Plazo (Mensual)	60
Tasa de Interes Anual	11.23%
Tasa de Interés (mensualizado)	0.94%
Período de Gracia (Años)	12

Inversiones PPE	\$ 387,574.92
Inversiones Intangibles	\$ 10,348.00
Capital de Trabajo	\$ 42,000.00
Total Inversion Inicial	\$ 439,922.92

Deuda	35%
Capital Propio	35%
Capital de Accionistas	30%

ESTRUCTURA DE LA DEUDA		
Capital Propio	65%	\$ 285,949.90
Deuda a L/P	35%	\$ 153,973.02
Razon de la deuda	0.54	

Estado de Resultados – Pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS O PERDIDAS Y GANANCIAS						
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64	
Forecast ALLPA DRINKS	\$ 523,380.00	\$ 637,467.93	\$ 733,950.03	\$ 889,462.20	\$ 1,087,696.64	
COSTOS DIRECTOS	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07	
Costo de bienes vendidos	\$ 307,344.71	\$ 355,052.82	\$ 403,217.15	\$ 455,331.61	\$ 511,902.07	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 282,415.11	\$ 330,732.89	\$ 434,130.59	\$ 575,794.57	
COSTOS INDIRECTOS	\$ 168,444.90	\$ 150,144.21	\$ 156,191.25	\$ 160,924.93	\$ 185,707.69	
Sueldos Operacionales	\$ 99,116.12	\$ 110,264.84	\$ 114,717.85	\$ 119,374.91	\$ 142,257.35	
Gastos Generales Operacionales	\$ 55,090.24	\$ 25,640.83	\$ 27,234.86	\$ 29,222.69	\$ 31,123.00	
Gasto por Depreciaciones	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73	
Gasto por Amortizaciones	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
Gasto Financiero - Intereses	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
UAI IMPUESTOS	\$ 47,590.39	\$ 116,206.27	\$ 161,353.27	\$ 263,233.70	\$ 383,711.74	
Impuesto participacion de trabajadores 15%	\$ 12,333.90	\$ 17,430.94	\$ 24,202.99	\$ 39,485.06	\$ 57,556.76	
UTILIDADES ANTES DE IR	\$ 35,256.49	\$ 98,775.33	\$ 137,150.28	\$ 223,748.65	\$ 326,154.97	
Impuesto a la Renta (IR) 25%	\$ 15,376.26	\$ 21,730.57	\$ 30,173.06	\$ 49,224.70	\$ 71,754.09	
UTILIDAD NETA	\$ 19,880.23	\$ 77,044.76	\$ 106,977.22	\$ 174,523.94	\$ 254,400.88	
Margen Bruto	41%	44%	45%	49%	53%	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 282,415.11	\$ 330,732.89	\$ 434,130.59	\$ 575,794.57	
Variaciones del Margen Bruto	0%	7%	2%	8%	8%	
Margen Operativo	9%	21%	24%	31%	36%	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 132,270.90	\$ 174,541.64	\$ 273,205.66	\$ 390,086.88	
Variaciones del Margen Operativo	0%	128%	15%	29%	17%	
Margen Neto	4%	12%	15%	20%	23%	
UTILIDAD NETA	\$ 19,880.23	\$ 77,044.76	\$ 106,977.22	\$ 174,523.94	\$ 254,400.88	
Variaciones en Margen Neto	0%	218%	21%	35%	19%	

Balance General

BALACE GENERAL PROYECTADO - APLANADO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,898.42	\$ 23,095.41	\$ 26,720.24	\$ 2,291.79
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66	\$ 11,497.09	\$ 12,690.98	\$ 14,463.76	\$ 16,541.77	\$ -
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22	\$ 5,799.92	\$ 6,379.92	\$ 7,296.52	\$ 8,344.81	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 387.32	\$ 827.52	\$ 1,335.13	\$ 1,833.66	\$ 2,291.79
Activo No Corriente	\$ 397,922.92	\$ 367,647.10	\$ 337,371.29	\$ 307,095.47	\$ 278,730.86	\$ 250,366.25
Activos Fijos	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de produccion	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Activos Intangibles	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitucion de la compañía	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00
Software	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Provisiones, Depreciacion y Amortizacion Acum.	\$ -	\$ 30,275.82	\$ 60,551.63	\$ 90,827.45	\$ 119,192.06	\$ 147,556.67
Depreciaciones, Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 4,139.20	\$ 6,208.80	\$ 8,278.40	\$ 10,348.00
PASIVOS	\$ 159,845.46	\$ 166,431.54	\$ 143,682.89	\$ 119,151.48	\$ 93,405.04	\$ 50,731.84
Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,458.52	\$ 14,030.46	\$ 16,695.90	\$ 21,362.72	\$ 12,699.59
Cuentas por Pagar Socios Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI (Empleados)	\$ -	\$ 3,810.02	\$ 4,517.10	\$ 5,815.76	\$ 8,919.43	\$ 12,699.59
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 8,648.51	\$ 9,513.36	\$ 10,880.14	\$ 12,443.29	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
Deuda de Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
PATRIMONIO	\$ 285,949.90	\$ 305,830.13	\$ 382,874.89	\$ 489,852.11	\$ 664,376.05	\$ 918,776.93
Capital	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90
Utilidad / Perdida	\$ -	\$ 7,495.67	\$ 8,886.76	\$ 11,441.69	\$ 17,547.72	\$ 24,984.65
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 12,384.56	\$ 88,038.23	\$ 192,460.52	\$ 360,878.43	\$ 607,842.38
Dividendos por pagar	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionista Principal	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionistas	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 445,795.36	\$ 472,261.67	\$ 526,557.78	\$ 609,003.59	\$ 757,781.09	\$ 969,508.77

Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
Capital de Trabajo	\$ 42,000.00					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (5,872.44)	\$ 37,932.68	\$ 104,829.38	\$ 134,606.81	\$ 200,414.67	\$ 293,995.50
Utilidad Neta	\$ -	\$ 19,880.23	\$ 77,044.76	\$ 106,977.22	\$ 174,523.94	\$ 254,400.88
+ Depreciación	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 26,295.01	\$ 26,295.01
+ Amortización	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
- Δ Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ (12,870.00)	\$ (1,849.03)	\$ (2,114.68)	\$ (3,515.88)	\$ (4,535.31)
- Δ Inventario Materias Primas Directas	\$ (7,806.66)	\$ (3,690.42)	\$ (1,193.90)	\$ (1,772.78)	\$ (2,078.01)	\$ 16,541.77
- Δ Inventario Materias Primas Indirectas	\$ (3,938.22)	\$ (1,861.70)	\$ (579.99)	\$ (916.60)	\$ (1,048.29)	\$ 8,344.81
- Δ Inventario Producto Termina	\$ -	\$ (387.32)	\$ (440.21)	\$ (507.60)	\$ (498.53)	\$ (458.13)
+ Δ Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 2,776.06	\$ 864.85	\$ 1,366.78	\$ 1,563.15	\$ (12,443.29)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 3,810.02	\$ 707.08	\$ 1,298.66	\$ 3,103.67	\$ 3,780.16
Actividades de Inversión	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 439,922.92	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 285,949.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 36,127.56	\$ 37,932.68	\$ 80,508.79	\$ 107,409.96	\$ 170,001.40	\$ 259,985.43
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 325,198.62	\$ 1,298,122.39	\$ 2,429,406.30	\$ 4,072,829.15	\$ 6,529,477.81
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 36,127.56	\$ 363,131.31	\$ 1,378,631.18	\$ 2,536,816.26	\$ 4,242,830.56	\$ 6,789,463.24

Flujo de Caja Proyecto e Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UAI IMPUESTOS	\$ -	\$ 47,590.39	\$ 116,206.27	\$ 161,353.27	\$ 263,233.70	\$ 383,711.74
(+) Gasto por Depreciaciones	\$ -	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73
(+) Gasto por Amortizaciones	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
(-) Impuesto Participación de Trabajadores (15%)	\$ -	\$ 12,333.90	\$ 17,430.94	\$ 24,202.99	\$ 39,485.06	\$ 57,556.76
(-) Impuesto a la Renta (IR) (25%)	\$ -	\$ 15,376.26	\$ 21,730.57	\$ 30,173.06	\$ 49,224.70	\$ 71,754.09
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 34,118.77	\$ 85,459.87	\$ 116,434.97	\$ 183,236.45	\$ 264,417.22
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (50,156.05)	\$ (82,999.98)	\$ (110,056.19)	\$ (172,475.29)	\$ (248,755.42)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 628,315.37
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ (50,156.05)	\$ (82,999.98)	\$ (110,056.19)	\$ (172,475.29)	\$ 379,559.95
INVERSIONES	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación de Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,628.30
(+) Recuperación de Maquinaria y equipo de producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,819.20
(+) Recuperación de Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850.00
(+) Recuperación de Equipo de Computo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,866.38
(+) Recuperación de Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,200.00
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,363.87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 84,274.82	\$ 168,459.85	\$ 226,491.16	\$ 355,711.73	\$ 1,132,118.38

FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 84,274.82	\$ 168,459.85	\$ 226,491.16	\$ 355,711.73	\$ 1,132,118.38
(+) Préstamo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ -	\$ (16,064.63)	\$ (13,188.37)	\$ (9,971.95)	\$ (6,375.15)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 5,823.43	\$ 4,780.78	\$ 3,614.83	\$ 2,310.99
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 84,274.82	\$ 133,898.06	\$ 190,886.73	\$ 318,941.35	\$ 1,094,044.15

Evaluación del Proyecto.

EVALUACION DEL PROYECTO	
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Razon Deuda / Capital	0.54
Escudo Fiscal	36.25%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Impuesto Participacion de Trabajadores	15%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.92
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Rendimiento del Mercado	8.46%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	14.32%
Tasa de descuento (CAMP)	19.46%

Precio S&P 500		
Hoy	1,989.57	Hace 5 Años
		1,325.83

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 708,186.47
IR	2.63
TIR	48%
PERIODO RECUPERACION	2.80

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 770,858.43
IR	3.75
TIR	64%
PERIODO RECUPERACION	2.46

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 84,274.82	\$ 168,459.85	\$ 226,491.16	\$ 355,711.73	\$ 1,132,118.38
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 84,274.82	\$ 133,898.06	\$ 190,886.73	\$ 318,941.35	\$ 1,094,044.15

Anexo 29. Análisis Proyecto Escenario Pesimista

Proyección de Ventas (Forecast)

FORECAST DE VENTAS	Base Promedio por mes Año 1	Total Año 1	Base Promedio por mes Año 2	Total Año 2	Base Promedio por mes Año 3	Total Año 3	Base Promedio por mes Año 4	Total Año 4	Base Promedio por mes Año 5	Total Año 5
Tasas de venta por estacionalidad			0%							
Unidades proyectadas de Venta	6,500	59,475	5,309	63,233	5,421	64,994	5,535	66,525	5,650.75	67,922
Valor Venta PVD (Ino ICE)	\$ 13.38	4,956	\$ 13.66	5,269	\$ 14.07	5,416	\$ 14.25	5,544	\$ 13.86	5,660
Valor a Pagar (ICE)	\$ 4.58		\$ 4.51		\$ 4.56		\$ 4.36		\$ 3.97	
Valor Venta PVD (Sin ICE)	\$ 8.80		\$ 9.15		\$ 9.51		\$ 9.89		\$ 9.89	
Valor Ingreso Total por Ventas		\$ 523,380.00		\$ 578,537.56		\$ 618,262.31		\$ 657,948.41		\$ 671,765.33

POLITICA DE VENTAS	Porcenajes	Total Año 1	Porcenajes	Total Año 2	Porcenajes	Total Año 3	Porcenajes	Total Año 4	Porcenajes	Total Año 5
Cobranza del 50% al Contado	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 289,268.78	50%	\$ 309,131.15	50%	\$ 328,974.20	50%	\$ 335,882.66
Ventas del 50% a Crédito	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 289,268.78	50%	\$ 309,131.15	50%	\$ 328,974.20	50%	\$ 335,882.66
Total Valores	100%	\$ 523,380.00	100%	\$ 578,537.56	100%	\$ 618,262.31	100%	\$ 657,948.41	100%	\$ 671,765.33

POLITICA DE COBRANZA	Porcenajes	Total Año 1	Porcenajes	Total Año 2	Porcenajes	Total Año 3	Porcenajes	Total Año 4	Porcenajes	Total Año 5
Cuentas por Cobrar										
Cuentas por Cobrar Iniciales		\$ 117,975.00		\$ 144,146.05		\$ 153,743.53		\$ 163,614.53		\$ 167,625.22
(+) Cuentas por Cobrar Periodo		\$ 261,690.00		\$ 289,268.78		\$ 309,131.15		\$ 328,974.20		\$ 335,882.66
(-) 50% Cobranza a 30 días	50%	\$ 130,845.00	50%	\$ 144,634.33	50%	\$ 154,565.58	50%	\$ 164,487.10	50%	\$ 167,941.33
(-) 50% Cobranza a 60 días	50%	\$ 117,975.00	50%	\$ 144,146.05	50%	\$ 153,743.53	50%	\$ 163,614.53	50%	\$ 167,625.22
Total Cobranza a credito		\$ 248,820.00		\$ 288,780.44		\$ 308,309.17		\$ 328,101.64		\$ 335,566.55
(=) Cuentas por cobrar finales	100%	\$ 130,845.00	100%	\$ 144,634.33	100%	\$ 154,565.58	100%	\$ 164,487.10	100%	\$ 167,941.33

Estado de Resultados – Pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS O PERDIDAS Y GANANCIAS						
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS	\$ 523,380.00	\$ 578,537.56	\$ 618,262.31	\$ 657,948.41	\$ 804,585.37	
Forecast ALLPA DRINKS	\$ 523,380.00	\$ 578,537.56	\$ 618,262.31	\$ 657,948.41	\$ 804,585.37	
COSTOS DIRECTOS	\$ 307,344.71	\$ 356,025.64	\$ 405,866.45	\$ 462,565.04	\$ 518,473.02	
Costo de bienes vendidos	\$ 307,344.71	\$ 356,025.64	\$ 405,866.45	\$ 462,565.04	\$ 518,473.02	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 222,511.92	\$ 212,395.85	\$ 195,383.37	\$ 286,112.35	
COSTOS INDIRECTOS	\$ 168,444.90	\$ 150,144.21	\$ 156,191.25	\$ 160,924.93	\$ 185,707.69	
Sueldos Operacionales	\$ 99,116.12	\$ 110,264.84	\$ 114,717.85	\$ 119,374.91	\$ 142,257.35	
Gastos Generales Operacionales	\$ 55,090.24	\$ 25,640.83	\$ 27,234.86	\$ 29,222.69	\$ 31,123.00	
Gasto por Depreciaciones	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73	
Gasto por Amortizaciones	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 72,367.71	\$ 56,204.61	\$ 34,458.44	\$ 100,404.66	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
Gasto Financiero - Intereses	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
UAI IMPUESTOS	\$ 47,590.39	\$ 56,303.08	\$ 43,016.24	\$ 24,486.49	\$ 94,029.62	
Impuesto participacion de trabajadores 15%	\$ 12,333.90	\$ 8,445.46	\$ 6,452.44	\$ 3,672.97	\$ 14,104.43	
UTILIDADES ANTES DE IR	\$ 35,256.49	\$ 47,857.62	\$ 36,563.80	\$ 20,813.51	\$ 79,925.09	
Impuesto a la Renta (IR) 25%	\$ 17,473.02	\$ 11,964.41	\$ 9,140.95	\$ 5,203.38	\$ 19,981.27	
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 35,893.22	\$ 27,422.85	\$ 15,610.14	\$ 59,943.82	

Margen Bruto	41%	38%	34%	30%	36%	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 222,511.92	\$ 212,395.85	\$ 195,383.37	\$ 286,112.35	
Variaciones del Margen Bruto	0%	-7%	-11%	-14%	20%	
Margen Operativo	9%	13%	9%	5%	12%	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 72,367.71	\$ 56,204.61	\$ 34,458.44	\$ 100,404.66	
Variaciones del Margen Operativo	0%	38%	-27%	-42%	138%	
Margen Neto	3%	6%	4%	2%	7%	
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 35,893.22	\$ 27,422.85	\$ 15,610.14	\$ 59,943.82	
Variaciones en Margen Neto	0%	83%	-29%	-47%	214%	

Balance General

BALACE GENERAL PROYECTADO - APLANCADO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 481,650.12	\$ 482,716.06	\$ 468,846.40	\$ 484,710.21
Excedentes de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ 47,872.44	\$ 102,806.10	\$ 144,278.83	\$ 175,620.59	\$ 190,115.54	\$ 234,343.96
Total Disponible en Caja	\$ 36,127.56	\$ 85,121.77	\$ 124,341.59	\$ 152,418.27	\$ 163,101.62	\$ 231,784.49
Bancos - Cuenta Corriente	\$ 36,127.56	\$ 72,251.77	\$ 110,983.25	\$ 138,237.94	\$ 148,048.72	\$ 213,376.76
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 12,870.00	\$ 13,358.34	\$ 14,180.33	\$ 15,052.90	\$ 18,407.74
Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,937.24	\$ 23,202.32	\$ 27,013.92	\$ 2,559.46
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66	\$ 11,497.09	\$ 12,690.98	\$ 14,463.76	\$ 16,541.77	\$ -
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22	\$ 5,799.92	\$ 6,379.92	\$ 7,296.52	\$ 8,344.81	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 387.32	\$ 866.34	\$ 1,442.04	\$ 2,127.34	\$ 2,559.46
Activo No Corriente	\$ 397,922.92	\$ 367,647.10	\$ 337,371.29	\$ 307,095.47	\$ 278,730.86	\$ 250,366.25
Activos Fijos	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de produccion	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Activos Intangibles	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitucion de la compañía	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00
Intangibles - Amortizacion Acum.	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Provisiones, Depreciacion y Amortizacion Acum.	\$ -	\$ 30,275.82	\$ 60,551.63	\$ 90,827.45	\$ 119,192.06	\$ 147,556.67
Depreciaciones, Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 4,139.20	\$ 6,208.80	\$ 8,278.40	\$ 10,348.00
PASIVOS	\$ 159,845.46	\$ 166,719.84	\$ 142,023.54	\$ 115,666.63	\$ 86,186.83	\$ 42,106.82
Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 12,371.11	\$ 13,211.04	\$ 14,144.51	\$ 4,074.57
Cuentas por Pagar Socios Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI (Empleados)	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 2,857.75	\$ 2,330.90	\$ 1,701.22	\$ 4,074.57
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 8,648.51	\$ 9,513.36	\$ 10,880.14	\$ 12,443.29	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
Deuda de Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
PATRIMONIO	\$ 285,949.90	\$ 303,733.37	\$ 339,626.58	\$ 367,049.44	\$ 382,659.57	\$ 442,603.39
Capital	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90
Utilidad / Perdida	\$ -	\$ 7,207.38	\$ 5,025.70	\$ 4,099.17	\$ 2,991.80	\$ 7,165.63
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 10,576.09	\$ 48,650.99	\$ 77,000.37	\$ 93,717.87	\$ 149,487.86
Dividendos por pagar	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionista Principal	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionistas	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 481,650.12	\$ 482,716.06	\$ 468,846.40	\$ 484,710.21

Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL						
Capital de Trabajo	\$ 42,000.00					
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (5,872.44)	\$ 36,124.22	\$ 63,052.07	\$ 54,451.54	\$ 40,224.05	\$ 99,338.11
Utilidad Neta	\$ -	\$ 17,783.47	\$ 35,893.22	\$ 27,422.85	\$ 15,610.14	\$ 59,943.82
+ Depreciación	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 26,295.01	\$ 26,295.01
+ Amortización	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
- Δ Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ (12,870.00)	\$ (488.34)	\$ (821.99)	\$ (872.57)	\$ (3,354.84)
- Δ Inventario Materias Primas Directas	\$ (7,806.66)	\$ (3,690.42)	\$ (1,193.90)	\$ (1,772.78)	\$ (2,078.01)	\$ 16,541.77
- Δ Inventario Materias Primas Indirectas	\$ (3,938.22)	\$ (1,861.70)	\$ (579.99)	\$ (916.60)	\$ (1,048.29)	\$ 8,344.81
- Δ Inventario Producto Termina	\$ -	\$ (387.32)	\$ (479.03)	\$ (575.70)	\$ (685.30)	\$ (432.13)
+ Δ Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 2,776.06	\$ 864.85	\$ 1,366.78	\$ 1,563.15	\$ (12,443.29)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 4,098.31	\$ (1,240.56)	\$ (526.85)	\$ (629.68)	\$ 2,373.36
Actividades de Inversión	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 439,922.92	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 285,949.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 36,127.56	\$ 36,124.22	\$ 38,731.48	\$ 27,254.69	\$ 9,810.78	\$ 65,328.04
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 318,179.26	\$ 1,045,859.59	\$ 1,464,096.12	\$ 1,701,944.60	\$ 2,053,103.60
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 36,127.56	\$ 354,303.48	\$ 1,084,591.07	\$ 1,491,350.81	\$ 1,711,755.38	\$ 2,118,431.64

Flujo de Caja Proyecto e Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UAI IMPUESTOS	\$ -	\$ 47,590.39	\$ 56,303.08	\$ 43,016.24	\$ 24,486.49	\$ 94,029.52
(+) Gasto por Depreciaciones	\$ -	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73
(+) Gasto por Amortizaciones	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
(-) Impuesto Participación de Trabajadores (15%)	\$ -	\$ 12,333.90	\$ 8,445.46	\$ 6,452.44	\$ 3,672.97	\$ 14,104.43
(-) Impuesto a la Renta (IR) (25%)	\$ -	\$ 17,473.02	\$ 11,964.41	\$ 9,140.95	\$ 5,203.38	\$ 19,981.27
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 32,022.01	\$ 44,308.33	\$ 36,880.61	\$ 24,322.64	\$ 69,960.16
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (48,059.29)	\$ (41,848.44)	\$ (30,501.82)	\$ (13,561.48)	\$ (54,298.36)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 152,141.83
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ (48,059.29)	\$ (41,848.44)	\$ (30,501.82)	\$ (13,561.48)	\$ 97,843.47
INVERSIONES	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación de Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,628.30
(+) Recuperación de Maquinaria y equipo de producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,819.20
(+) Recuperación de Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850.00
(+) Recuperación de Equipo de Computo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,866.38
(+) Recuperación de Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,200.00
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,363.87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 86,156.77	\$ 67,382.43	\$ 37,884.11	\$ 302,668.74

FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 86,156.77	\$ 67,382.43	\$ 37,884.11	\$ 302,668.74
(+) Préstamo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ -	\$ (16,064.63)	\$ (13,188.37)	\$ (9,971.95)	\$ (6,375.15)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 5,823.43	\$ 4,780.78	\$ 3,614.83	\$ 2,310.99
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 51,594.98	\$ 31,777.99	\$ 1,113.73	\$ 264,594.52

Evaluación del Proyecto.

EVALUACION DEL PROYECTO

ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Razon Deuda / Capital	0.54
Escudo Fiscal	36.25%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Impuesto Participacion de Trabajadores	15%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.92
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Rendimiento del Mercado	8.46%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	14.32%
Tasa de descuento (CAMP)	19.46%

Precio S&P 500		
Hoy	1,989.57	Hace 5 Años
		1,325.83

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ (75,797.51)
IR	0.83
TIR	8%
PERIODO RECUPERACION	5.97

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ (13,125.55)
IR	0.95
TIR	13%
PERIODO RECUPERACION	4.88

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 86,156.77	\$ 67,382.43	\$ 37,884.11	\$ 302,668.74
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 51,594.98	\$ 31,777.99	\$ 1,113.73	\$ 264,594.52

Anexo 30. Análisis Proyecto Escenario Optimista

Proyección de Ventas (Forecast)

FORECAST DE VENTAS ESPERADO	Base Promedio por mes Año 1	Total Año 1	Base Promedio por mes Año 2	Total Año 2	Base Promedio por mes Año 3	Total Año 3	Base Promedio por mes Año 4	Total Año 4	Base Promedio por mes Año 5	Total Año 5
Tasas de venta por estacionalidad			0%							
Unidades proyectadas de Venta	6,500	59,475	7,020.00	83,608	8,424	101,004	10,108.80	121,508	13,343.62	160,390
Valor Venta PVD (Ino ICE)	\$ 13.38	4,956	\$ 13.66	6,967	\$ 14.07	8,417	\$ 14.25	10,126	\$ 13.86	13,366
Valor a Pagar (ICE)	\$ 4.58		\$ 4.51		\$ 4.56		\$ 4.36		\$ 3.97	
Valor Venta PVD (Sin ICE)	\$ 8.80		\$ 9.15		\$ 9.51		\$ 9.89		\$ 9.89	
Valor Ingreso Total por Ventas		\$ 523,380.00		\$ 764,961.52		\$ 960,807.32		\$ 1,201,740.99		\$ 1,586,298.11

POLITICA DE VENTAS	Porcentajes	Total Año 1	Porcentajes	Total Año 2	Porcentajes	Total Año 3	Porcentajes	Total Año 4	Porcentajes	Total Año 5
Cobranza del 50% al Contado	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 382,480.76	50%	\$ 480,403.66	50%	\$ 600,870.50	50%	\$ 793,149.06
Ventas del 50% a Crédito	50%	\$ 261,690.00	50%	\$ 382,480.76	50%	\$ 480,403.66	50%	\$ 600,870.50	50%	\$ 793,149.06
Total Valores	100%	\$ 523,380.00	100%	\$ 764,961.52	100%	\$ 960,807.32	100%	\$ 1,201,740.99	100%	\$ 1,586,298.11

POLITICA DE COBRANZA	Porcentajes	Total Año 1	Porcentajes	Total Año 2	Porcentajes	Total Año 3	Porcentajes	Total Año 4	Porcentajes	Total Año 5
Cuentas por Cobrar Iniciales		\$ 117,975.00		\$ 186,447.54		\$ 235,827.80		\$ 294,978.04		\$ 387,776.42
(+) Cuentas por Cobrar Periodo		\$ 261,690.00		\$ 382,480.76		\$ 480,403.66		\$ 600,870.50		\$ 793,149.06
(-) 50% Cobranza a 30 días	50%	\$ 130,845.00	50%	\$ 191,240.38	50%	\$ 240,201.83	50%	\$ 300,435.25	50%	\$ 396,574.53
(-) 50% Cobranza a 60 días	50%	\$ 117,975.00	50%	\$ 186,447.54	50%	\$ 235,827.80	50%	\$ 294,978.04	50%	\$ 387,776.42
Total Cobranza a credito		\$ 248,820.00		\$ 377,687.92		\$ 476,029.63		\$ 595,413.29		\$ 784,350.95
(=) Cuentas por cobrar finales	100%	\$ 130,845.00	100%	\$ 191,240.38	100%	\$ 240,201.83	100%	\$ 300,435.25	100%	\$ 396,574.53

Estado de Resultados – Pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS O PERDIDAS Y GANANCIAS						
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS	\$ 523,380.00	\$ 764,961.52	\$ 960,807.32	\$ 1,201,740.99	\$ 1,586,298.11	
Forecast ALLPA DRINKS	\$ 523,380.00	\$ 764,961.52	\$ 960,807.32	\$ 1,201,740.99	\$ 1,586,298.11	
COSTOS DIRECTOS	\$ 307,344.71	\$ 353,461.08	\$ 400,033.96	\$ 451,421.83	\$ 505,592.73	
Costo de bienes vendidos	\$ 307,344.71	\$ 353,461.08	\$ 400,033.96	\$ 451,421.83	\$ 505,592.73	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 411,500.44	\$ 560,773.36	\$ 750,319.16	\$ 1,080,705.39	
COSTOS INDIRECTOS	\$ 168,444.90	\$ 150,144.21	\$ 156,191.25	\$ 160,924.93	\$ 185,707.69	
Sueldos Operacionales	\$ 99,116.12	\$ 110,264.84	\$ 114,717.85	\$ 119,374.91	\$ 142,257.35	
Gastos Generales Operacionales	\$ 55,090.24	\$ 25,640.83	\$ 27,234.86	\$ 29,222.69	\$ 31,123.00	
Gasto por Depreciaciones	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73	
Gasto por Amortizaciones	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 261,356.23	\$ 404,582.11	\$ 589,394.23	\$ 894,997.70	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
Gasto Financiero - Intereses	\$ -	\$ 16,064.63	\$ 13,188.37	\$ 9,971.95	\$ 6,375.15	
UAI IMPUESTOS	\$ 47,590.39	\$ 245,291.60	\$ 391,393.74	\$ 579,422.27	\$ 888,622.55	
Impuesto participacion de trabajadores 15%	\$ 12,333.90	\$ 36,793.74	\$ 58,709.06	\$ 86,913.34	\$ 133,293.38	
UTILIDADES ANTES DE IR	\$ 35,256.49	\$ 208,497.86	\$ 332,684.68	\$ 492,508.93	\$ 755,329.17	
Impuesto a la Renta (IR) 25%	\$ 17,473.02	\$ 52,124.47	\$ 83,171.17	\$ 123,127.23	\$ 188,832.29	
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 156,373.40	\$ 249,513.51	\$ 369,381.70	\$ 566,496.88	

Margen Bruto	41%	54%	58%	62%	68%	
BENEFICIO BRUTO	\$ 216,035.29	\$ 411,500.44	\$ 560,773.36	\$ 750,319.16	\$ 1,080,705.39	
Variaciones del Margen Bruto	0%	30%	8%	7%	9%	
Margen Operativo	9%	34%	42%	49%	56%	
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 47,590.39	\$ 261,356.23	\$ 404,582.11	\$ 589,394.23	\$ 894,997.70	
Variaciones del Margen Operativo	0%	276%	23%	16%	15%	
Margen Neto	3%	20%	26%	31%	36%	
UTILIDAD NETA	\$ 17,783.47	\$ 156,373.40	\$ 249,513.51	\$ 369,381.70	\$ 566,496.88	
Variaciones en Margen Neto	0%	502%	27%	18%	16%	

Balance General

BALACE GENERAL PROYECTADO - APLANCADO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 608,446.02	\$ 836,849.52	\$ 1,183,556.51	\$ 1,713,918.51
Excedentes de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Corriente	\$ 47,872.44	\$ 102,806.10	\$ 271,074.73	\$ 529,754.05	\$ 904,825.64	\$ 1,463,552.26
Total Disponible en Caja	\$ 36,127.56	\$ 85,121.77	\$ 251,239.82	\$ 506,787.09	\$ 878,264.14	\$ 1,461,517.49
Bancos - Cuenta Corriente	\$ 36,127.56	\$ 72,251.77	\$ 233,576.98	\$ 484,750.23	\$ 850,770.06	\$ 1,425,225.31
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ 12,870.00	\$ 17,662.84	\$ 22,036.87	\$ 27,494.07	\$ 36,292.18
Inventarios	\$ 11,744.88	\$ 17,684.33	\$ 19,834.91	\$ 22,966.95	\$ 26,561.51	\$ 2,034.77
Inventario Materias Primas Directas	\$ 7,806.66	\$ 11,497.09	\$ 12,690.98	\$ 14,463.76	\$ 16,541.77	\$ -
Inventario Materia Prima Indirecta	\$ 3,938.22	\$ 5,799.92	\$ 6,379.92	\$ 7,296.52	\$ 8,344.81	\$ -
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 387.32	\$ 764.01	\$ 1,206.67	\$ 1,674.93	\$ 2,034.77
Activo No Corriente	\$ 397,922.92	\$ 367,647.10	\$ 337,371.29	\$ 307,095.47	\$ 278,730.86	\$ 250,366.25
Activos Fijos	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92	\$ 387,574.92
Terreno	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificios	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96	\$ 136,282.96
Maquinaria y equipo de produccion	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96	\$ 178,191.96
Muebles de Oficina	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
Equipo de Computo	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
Vehículos	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00
Activos Intangibles	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00	\$ 10,348.00
Intangibles - Constitucion de la compañía	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00	\$ 8,348.00
twar	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Provisiones, Depreciacion y Amortizacion Acum.	\$ -	\$ 30,275.82	\$ 60,551.63	\$ 90,827.45	\$ 119,192.06	\$ 147,556.67
Depreciaciones, Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 56,412.43	\$ 84,618.65	\$ 110,913.66	\$ 137,208.67
Amortizaciones Acum. A. Intangibles	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 4,139.20	\$ 6,208.80	\$ 8,278.40	\$ 10,348.00
PASIVOS	\$ 159,845.46	\$ 166,719.84	\$ 148,339.25	\$ 127,229.24	\$ 104,554.53	\$ 68,419.67
Pasivo Corriente	\$ 5,872.44	\$ 12,746.82	\$ 18,686.82	\$ 24,773.66	\$ 32,512.21	\$ 30,387.42
Cuentas por Pagar Socios Accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar SRI (Empleados)	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 9,173.47	\$ 13,893.52	\$ 20,068.92	\$ 30,387.42
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 8,648.51	\$ 9,513.36	\$ 10,880.14	\$ 12,443.29	\$ -
Pasivo No Corriente	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
Deuda de Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ 153,973.02	\$ 129,652.43	\$ 102,455.58	\$ 72,042.32	\$ 38,032.25
PATRIMONIO	\$ 285,949.90	\$ 303,733.37	\$ 460,106.76	\$ 709,620.27	\$ 1,079,001.97	\$ 1,645,498.85
Capital	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90	\$ 285,949.90
Utilidad / Perdida	\$ -	\$ 7,207.38	\$ 16,132.65	\$ 24,433.43	\$ 35,293.63	\$ 53,439.94
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 10,576.09	\$ 158,024.22	\$ 399,236.94	\$ 757,758.45	\$ 1,306,109.01
Dividendos por pagar	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionista Principal	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Accionistas	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 445,795.36	\$ 470,453.21	\$ 608,446.02	\$ 836,849.52	\$ 1,183,556.51	\$ 1,713,918.51

Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL

Capital de Trabajo \$ 42,000.00

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (5,872.44)	\$ 36,124.22	\$ 185,645.80	\$ 278,370.09	\$ 396,433.10	\$ 608,465.32
Utilidad Neta	\$ -	\$ 17,783.47	\$ 156,373.40	\$ 249,513.51	\$ 369,381.70	\$ 566,496.88
+ Depreciación	\$ -	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 28,206.22	\$ 26,295.01	\$ 26,295.01
+ Amortización	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
- Δ Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ (12,870.00)	\$ (4,792.84)	\$ (4,374.03)	\$ (5,457.21)	\$ (8,798.10)
- Δ Inventario Materias Primas Directas	\$ (7,806.66)	\$ (3,690.42)	\$ (1,193.90)	\$ (1,772.78)	\$ (2,078.01)	\$ 16,541.77
- Δ Inventario Materias Primas Indirectas	\$ (3,938.22)	\$ (1,861.70)	\$ (579.99)	\$ (916.60)	\$ (1,048.29)	\$ 8,344.81
- Δ Inventario Producto Termina	\$ -	\$ (387.32)	\$ (376.69)	\$ (442.66)	\$ (468.25)	\$ (359.85)
+ Δ Cuentas por pagar Proveedores	\$ 5,872.44	\$ 2,776.06	\$ 864.85	\$ 1,366.78	\$ 1,563.15	\$ (12,443.29)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 4,098.31	\$ 5,075.15	\$ 4,720.05	\$ 6,175.40	\$ 10,318.49
Actividades de Inversión	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 439,922.92	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 285,949.90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 36,127.56	\$ 36,124.22	\$ 161,325.21	\$ 251,173.25	\$ 366,019.84	\$ 574,455.25
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 318,179.26	\$ 1,722,879.26	\$ 4,168,771.24	\$ 7,824,402.66	\$ 13,288,060.96
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 36,127.56	\$ 354,303.48	\$ 1,884,204.47	\$ 4,419,944.49	\$ 8,190,422.49	\$ 13,862,516.21

Flujo de Caja Proyecto e Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

UAI IMPUESTOS	\$ -	\$ 47,590.39	\$ 245,291.60	\$ 391,393.74	\$ 579,422.27	\$ 888,622.55
(+) Gasto por Depreciaciones	\$ -	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 12,168.94	\$ 10,257.73	\$ 10,257.73
(+) Gasto por Amortizaciones	\$ -	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60	\$ 2,069.60
(-) Impuesto Participación de Trabajadores (15%)	\$ -	\$ 12,333.90	\$ 36,793.74	\$ 58,709.06	\$ 86,913.34	\$ 133,293.38
(-) Impuesto a la Renta (IR) (25%)	\$ -	\$ 17,473.02	\$ 52,124.47	\$ 83,171.17	\$ 123,127.23	\$ 188,832.29
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 32,022.01	\$ 164,788.51	\$ 258,971.27	\$ 378,094.20	\$ 576,513.22
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (48,059.29)	\$ (162,328.62)	\$ (252,592.48)	\$ (367,333.04)	\$ (560,851.41)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,355,037.29
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (36,127.56)	\$ (48,059.29)	\$ (162,328.62)	\$ (252,592.48)	\$ (367,333.04)	\$ 794,185.87
INVERSIONES	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación de Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,628.30
(+) Recuperación de Maquinaria y equipo de producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17,819.20
(+) Recuperación de Muebles de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 850.00
(+) Recuperación de Equipo de Computo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,866.38
(+) Recuperación de Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,200.00
(=) III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (397,922.92)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,363.87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 327,117.13	\$ 511,563.74	\$ 745,427.24	\$ 2,426,121.70

FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 327,117.13	\$ 511,563.74	\$ 745,427.24	\$ 2,426,121.70
(+) Préstamo	\$ 153,973.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos de interés	\$ -	\$ -	\$ (16,064.63)	\$ (13,188.37)	\$ (9,971.95)	\$ (6,375.15)
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ -	\$ (24,320.59)	\$ (27,196.85)	\$ (30,413.27)	\$ (34,010.07)
(+) Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 5,823.43	\$ 4,780.78	\$ 3,614.83	\$ 2,310.99
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 292,555.34	\$ 475,959.31	\$ 708,656.86	\$ 2,388,047.48

Evaluación del Proyecto.

EVALUACION DEL PROYECTO

ANALISIS DE FACTIBILIDAD	
% Deuda	35%
% Capital propio	65%
Tasa de interés (Costo Deuda Actual)	11.83%
Razon Deuda / Capital	0.54
Escudo Fiscal	36.25%
Impuesto a la Renta (IR)	25%
Impuesto Participacion de Trabajadores	15%
Beta de la industria	0.94
Beta de la industria apalancada	0.92
Beta de la industria desapalancada	0.81
Tasa libre de riesgo	1.45%
Rendimiento del Mercado	8.46%
Premio por riesgo	3.78%
Riesgo país	12.32%
TASAS DE DESCUENTO	
Tasa de descuento (WACC)	14.32%
Tasa de descuento (CAMP)	19.46%

Precio S&P 500		
Hoy	1,989.57	Hace 5 Años
		1,325.83



EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$ 1,907,557.47
IR	5.39
TIR	80%
PERIODO RECUPERACION	2.05

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 1,970,229.43
IR	8.03
TIR	103%
PERIODO RECUPERACION	1.68



AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (434,050.48)	\$ 80,081.30	\$ 327,117.13	\$ 511,563.74	\$ 745,427.24	\$ 2,426,121.70
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (280,077.46)	\$ 80,081.30	\$ 292,555.34	\$ 475,959.31	\$ 708,656.86	\$ 2,388,047.48

Anexo 31: Otras Cotizaciones



DETALLE DEL PRODUCTO		UNID	PRECIO POR MAYOR
MORA DE PESO		KG	\$ 2.08
MORA NEGRA CASTILLA		KG	\$ 2.58
FRESAS		KG	\$ 1.98
FRUTILLA PULPA		KG	\$ 1.66
UVA NEGRA		KG	\$ 2.78
UVA ROSADA		KG	\$ 3.38
ARAZA		KG	\$ 2.18
PITAHAYA AMARILLA		KG	\$ 3.98
MARACUYA		KG	\$ 0.88

FRAMBUESAS		KG	\$ 12.57
MORTIÑO (ARANDANO O MORA AZUL)		KG	\$ 2.55
ARANDANO O MORA AZUL IMPORTADA		KG	\$ 6.79
CEREZA IMPORTADA		KG	\$ 3.14

DETALLE DEL PRODUCTO		UNID	PRECIO
JACKFRUIT (GRANDE)		C/U	\$ 4.00
JACKFRUIT (MEDIANO)		C/U	\$ 2.00
JACKFRUIT (PEQUEÑO)		C/U	\$ 1.00
JACKFRUIT (PULPA)		KG	\$ 1.50
ARAZA PULPA		KG	\$ 1.95
ZARZAMORA		KG	\$ 2.08
MADROÑOS		KG	\$ 1.66
FRUTIPAN		KG	\$ 3.00
NARANJA NACIONAL		KG	\$ 0.39
GROSELLA		KG	\$ 1.24

Cotizaciones Servicios Básicos

CNT

Plan	Inscripción	Pensión Básica Mensual	Minutos Incluidos	Locales		Nacionales		Celulares			
				CNT	Otras Operadoras	CNT	Otras Operadoras	CNT Móvil	Movistar	Claro	Internacionales

Sector Público	\$ 60,00* Precio final: \$ 67,20	\$ 15,99* Precio final: \$ 17,9088	210 minutos CNT y 100 minutos en otras operadoras	\$ 0,0120* \$ 0,01344 INCL IMP	\$ 0,0285* \$ 0,03192 INCL IMP	\$ 0,0120* \$ 0,01344 INCL IMP	\$ 0,0285* \$ 0,03192 INCL IMP	\$ 0,10* \$ 0,112 INCL IMP	\$ 0,145* \$ 0,1624 INCL IMP	\$ 0,145* \$ 0,1624 INCL IMP	Ver tarifas
----------------	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------

CONCEPTO	TARIFA (NO INCLUYE IMPUESTOS)	PVP
Centrex Comercial	\$1.50* por línea agrupada (Precio final: \$1,68)	Mensual
Centrex Piloto Comercial	\$1.50* por línea agrupada (Precio final: \$1,68)	Mensual

CANALES DE TRONCALES IP	INSCRIPCION USD		Pensión Básica Mensual		MINUTOS MENSUALES PROMOCIONALES		Tarifas por minutos
	Sin Impuestos	Con Impuestos	Sin Impuestos	Con Impuestos	ON NET	OFF NET	
TRONCALES IP PLUS							
5	\$ 150,00	\$ 168,00	\$ 85,00	\$ 95,20	1.500	500	
10	\$ 150,00	\$ 168,00	\$ 165,00	\$ 184,80	3.000	1.000	

EPMAPS. Costo de Agua





DETALLE DEL PRODUCTO		CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
BOTAS DE CAUCHO PVC	<p>Llanera Negra Amarillo</p> 	24	\$ 14.86	\$ 318.43
Sub Total				\$ 318.43
Descuento %				0%
Sub Total				\$ 318.43
IVA %				12%
Total				\$ 356.64

DETALLE DEL PRODUCTO		CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
EXTINTOR DE ESPUMA - 2.5 GALONES		2	\$ 211.13	\$ 422.26
EXTINTOR POLVO QUIMICO SECO - 5 LIBRAS		3	\$ 33.79	\$ 33.79
EXTINTORES AUTOMÁTICOS PQS - 30 LIBRAS		4	\$ 212.80	\$ 851.20

DETALLE DEL PRODUCTO		CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Balanza de Precisión	 BALANZA DE PRECISION ENTRIS 2200g x 10 mg (0.01g). CAL EXTERNA. ENTRIS2202-15	1	\$ 960.96	\$ 960.96
Balanza de Plataforma	 BALANZA DE PLATAFORMA MIDRICS (STAINLESS STEEL)300kg x 0.1kg. MW1S1-300GE-LCE-YDH	1	\$ 2,742.00	\$ 2,742.00