



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CERVECERÍA CON TEMÁTICA ALEMANA EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

María José Córdova Gordón

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CERVECERÍA
CON TEMÁTICA ALEMANA EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Carlos D. Valladares

Autora
María José Córdova

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carlos D. Valladares
C.C. 1002122768

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

MBA MSA Juan Carlos Ruiz
C.C. 1714190756

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María José Córdova
C.I 1714547294

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y hermanas por su apoyo durante mis estudios. Mis primos, tíos y amigos quienes han sido mi guía y ayuda a lo largo de la obtención de mi título.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres,
hermanas, tíos y abuelos.

RESUMEN

El presente plan de negocios propone el desarrollo de una cervecería con temática alemana llamada “Prost!” en el sector de Cumbaya en el distrito metropolitano de Quito. Dicha cervecería busca innovar el mercado al introducir la cultura alemana al momento de consumir cerveza. Dicho plan muestra la viabilidad mediante un estudio de mercado, administrativo, financiero y operativo.

“Prost!” es una cervecería, la cual distribuye varias cervezas artesanales, producidas en Quito por pequeñas empresas quienes desarrollan su cerveza al estilo alemán. Así como también se distribuye cerveza industrializada y comida típica alemana. Esta dirigida a personas de 18 a 45 años de edad, quienes mantengan el habito de consumo de cerveza así como también buscan compartir en ambientes distintos a los existentes en la ciudad.

Se desarrollo análisis de la industria mediante un análisis externo con la herramienta PEST (político, económico, social y tecnológico) y un análisis Porter permitiendo conocer las oportunidades y las amenazas de la industria. Adicionalmente se desarrolló un estudio de mercado en el cual se identificó el mercado objetivo. Se desarrollo un plan de marketing en el cual se y las estrategias de mercado que se deben desarrollar en cuanto a producto, precio plaza y promoción.

Se genero una filosofía empresarial en la cual se detalla la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Se desarrollo un plan operativo con el diseño jerárquico de la empresa así como también se establecieron los roles de los empleados con sus funciones y obligaciones. Por ultimo se desarrolló una evolución financiera detallando el total de la inversión inicial, el periodo de recuperación, estados financieros e indicadores financieros.

ABSTRACT

The present business plan proposes the development of a German themed brewery called "Prost!". This brewery is located in Cumbaya a sector of the metropolitan district of Quito. Prost! Seeks to innovate the market by introducing German culture when consuming beer. This business plan shows viability thorough a market, administrative, finical and operational study.

"Prost!" Is a brewery, which distributes several craft beers, and industrial beers served with typical German food. These beers are produced in the Quito district by small businesses that develop their own beer in the German style. Prost! is directed to people between 18 and 45 years of age, who maintain the habit of drinking beer as well as seeking to share in different environments to those existing in the city.

An industry analysis was developed, through an external analysis with the PEST tool (political, economic, social and technological) and a Porter analysis allowing to know the opportunities and the threats of the industry. In addition, a market study was developed in which the target market was identified. The business plan also includes a marketing that includes strategies that should be developed in terms of product, price, place and promotion.

The business plan enlists the business philosophy in which the mission, vision, values and objectives of the company are detailed. An operational plan was developed with the hierarchical design of the company, as well as the roles of the employees with their functions and obligations. Finally, a financial study was developed detailing the total of the initial investment, the recovery period, financial statements and financial indicators.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	8
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación Cualitativa	14
3.1.1 Entrevista 1	14
3.1.2 Entrevista 2	15
3.1.3 Entrevista 3	16
3.1.4 Focus Group (Anexo 6 -7)	17
3.2 Investigación Cuantitativa:	19
3.2.1 Encuesta (Anexo 8)	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	21
5. PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de marketing	25
5.1.1 Mercado Objetivo	25
5.1.2 Propuesta de valor	26
5.2 Mezcla de Marketing	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio	32
5.2.3 Promoción	33
5.2.4 Plaza	34
5.2.5 Personal	36
5.2.6 Proceso	37
5.2.6 Entorno Físico	37
5.2.7 Productividad y calidad	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	39

6.1.3 Valores.....	39
6.1.3 Objetivos de la Organización.....	40
6.2 Plan de operaciones	41
6.3 Estructura Organizacional	45
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos costos y gastos	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros.....	53
8. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios consiste en la creación de una cervecería con temática alemana, la cual se encuentra dirigida a los consumidores quiteños que buscan consumir cerveza artesanal al estilo alemán en un ambiente cultural clásico europeo. “*Prost!*” es una cervecería innovadora ubicada en el parque de Cumbaya que tiene como cliente objetivo a jóvenes y adultos entre los 18 y 45 años de edad.

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios busca determinar la viabilidad de una cervecería con temática alemana en la ciudad de Quito debido al gran potencial de mercado existente. Tomando en cuenta la creciente demanda de cervecerías por los jóvenes residentes de la ciudad de Quito, en parte por el crecimiento y la aparición de varias cervezas artesanales en el mercado. Por otro lado, la mayoría de los bares y cervecerías en la ciudad están basados en un concepto americano, incluyendo su gastronomía con una alta tendencia hacia el consumo de comida rápida como alitas de pollo, hamburguesas, etc. Dicho plan se enfoca en las tendencias del mercado, su constante innovación y servicios existentes.

Este plan de negocios, de una cervecería con temática alemana, busca dinamizar el mercado dando paso a nuevas tendencias que den a conocer acerca de diferentes culturas y en este caso específico de la cultura alemana. Esta cervecería va más allá de la oferta de un servicio llegando a la comercialización de varias cervezas y platos típicos alemanes, aun extraños o escasos en el mercado de bares y cervecerías existentes.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios que pruebe la viabilidad comercial de la implementación de una cervecería con temática alemana en la ciudad de Quito. Por medio de la evaluación operativa y la estimación de la rentabilidad financiera.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar un análisis del macro entorno de la industria alimenticia y de servicios para determinar su factibilidad.
- Evaluar, analizar e identificar la industria y el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.
- Desarrollar un estudio de mercado para determinar el segmento de clientes potenciales de la empresa. El cual permita entender el comportamiento y las preferencias del consumidor.
- Elaborar un plan de marketing basado a las características de la cervecería y enfocado a nuestro mercado objetivo al establecer características que ayuden a diferenciarse en el mercado.
- Realizar un plan de operaciones el cual contenga una estructura empresarial y un análisis de procesos.
- Elaborar un plan financiero el cual contemple una proyección de ventas acorde a la capacidad y oportunidades del mercado, un análisis de viabilidad mediante estados financieros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNO

El análisis del entorno es una herramienta fundamental para el desarrollo e implementación de una nueva empresa. Este, analiza los factores externos, que afectan o influyen de manera positiva y negativa el desarrollo de un negocio en un sector específico de la industria.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno Político

El Ecuador es un país con un régimen democrático en el cual los miembros del poder ejecutivo y el legislativo son elegidos por votación universal, directa y secreta. En la actualidad el país está gobernado por el presidente Rafael Correa quien fue electo por primera vez en el año 2007. El mandato del Presidente Correa se ha caracterizado, principalmente, por represión a la libertad de expresión y alto control de los medios de comunicación. (Patricio Fonseca, s.f)

Dicho gobierno reformó la constitución que se encontraba vigente desde 1998 y dentro de sus reformas introdujo elementos de política nacionalista causando que la inversión extranjera se vea afectada por distintas formas de proteccionismo. La política fiscal que se ha implantado en el país ha profundizado el proteccionismo a través de reformas arancelarias salvaguardias, y demás impuestos unidas a reformas laborales, todas enfocadas hacia la modificación de la matriz productiva de la nación. (Planificación, 2012) La idea general se encuentra en incrementar la producción interna en los sectores no relacionados con la extracción del crudo del petróleo, lo cual incentivó a que las PYMES desarrollen nuevos negocios como emprendimiento al dar facilidad de obtención de créditos a pequeñas empresas (ProEcuador 2013)

En la práctica, según Cesar Augusto Sosa, escritor del diario El Comercio y basado en datos del Banco Central del Ecuador, los productos nacionales que debían modificar de manera económicamente productiva la balanza económica del país, no han reflejado crecimiento alguno, sino que han disminuido progresivamente desde el año 2013. Tras el desarrollo del nuevo tratado con la Unión Europea que fue firmado en el mes de Noviembre del 2016, se potencializaría el crecimiento y desarrollo de varios sectores industriales en el país posibilitando la apertura de nuevos negocios y la reducción de precios de los productos importados desde esos países. Siendo una oportunidad el mercado de bebidas alcohólicas ya que estas podrán ser importadas con mayor facilidad (Ministerio del Comercio Exterior, 2016).

Adicionalmente, en el mes de mayo de 2016 el gobierno ecuatoriano eliminó la restricción de consumo y comercialización de bebidas alcohólicas en días domingo, con la idea de que el consumo turístico aumente (ministerio de turismo, 2016). Dichas restricciones fueron establecidas para disminuir el consumo de bebidas alcohólicas y la violencia a causa del consumo. Esta resolución permite que el sector alimenticio y de dispensación de bebidas alcohólicas en las distintas ciudades del país tengan ingresos por la venta de cerveza y otros licores en fines de semana.

Entorno Económico

En la actualidad, el Ecuador enfrenta una crisis económica debido a la baja del precio mundial del petróleo y el terremoto de 7,8 grados de magnitud en la escala de Richter que afectó a varias provincias de la costa en abril del 2016. Al ser la exportación de crudo de petróleo el eje central de la economía ecuatoriana, esta se ha visto afectada por la considerable disminución de su precio a nivel mundial en los últimos años llegando a USD 43,91 (BCE, 2016). Hasta inicios del 2016, las proyecciones de crecimiento del país eran del 0,4%, sin embargo, el FMI prevé que un decrecimiento del país de -2,3% en el año 2016, -2.7% en el año 2017 y de -1.1% en el año 2018, mientras que el Banco

Central del Ecuador estima que el decrecimiento del 2016 será del -1,6%. (BCE, 2016). Así, el FMI proyecta que a partir del año 2017 el país tendrá un proceso de decrecimiento sostenido y constante por los próximos 5 años (FMI, 2016). de la misma manera el PIB se ha visto afectado y disminuido a lo largo de los años. (Anexo 2)

En el mes de agosto 2016, la tasa de inflación estimada fue del 1,42% y se espera que llegue al 3,3% al final del año 2016 (INEC, 2016)(Anexo1). A consecuencia del antedicho terremoto, se calcula que el costo de reconstrucción de las zonas más afectadas rodea los \$3.300 millones de dólares. Dado que estos recursos no se podrían canalizar desde el gasto corriente por la notable iliquidez del erario nacional, se deberá recurrir a contrapartes bilaterales o multilaterales dando como resultado el incremento de la deuda externa. (FMI, 2016) Según el boletín estadístico anual del 2016 el sector de bebidas y restaurantes no se ha visto altamete afectado. (BCE, 2016)

Las políticas proteccionistas adoptadas desde el año 2015, consisten en el incremento de las tarifas arancelarias y la implementación de salvaguardias a las importaciones; cuyo efecto inmediato fue la disminución del nivel de importaciones. Siendo las salvaguardias una medida que busca proteger la industria nacional, se convierten en una barrera para la importación de muchos productos, lo cual genera una disminución en la balanza no petrolera. En teoría, las salvaguardias debían ser retiradas en el mes de junio del 2016 (OMC, 2016), lo cual no sucedió, de hecho, el terremoto de abril de 2016 permitió al gobierno nacional tener un argumento sólido para extender la vigencia de las salvaguardas como medio de protección a la industria nacional tras el terremoto. Debido al nuevo acuerdo multi-partes firmado el 15 de noviembre del 2016 entre Ecuador y la Unión Europea se generaron nuevas normativas para el comercio, dando como resultado la eliminación futura e inminente de las salvaguardas. (Ministerio de comercio Exterior, 2016)

En mayo del 2016, la Asamblea Nacional aprobó una ley para imponer un nuevo impuesto a las bebidas alcohólicas y bebidas azucaradas, así como también aumentó el valor ICE. Dicho impuesto se calcula en base al porcentaje de alcohol puro por cada litro. En el caso puntual de la cerveza, el alza en su precio se calculó utilizando la medida de consumo más común (600 cc), dando como resultado un incremento \$4.76 por litro de alcohol puro en cervezas industrializadas es decir de \$7.24 a \$12, mientras que la cerveza artesanal se mantiene con el \$7.24. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016) en bebidas importadas se aplica el 75% de ad valorem cuando el valor ex fabrica o ex aduana supera los \$4.28 por litro lo cual afecta de manera negativa a la industria de los bares y cervecerías debido al aumento de la misma (SRI 2016).

Entorno Social

Según datos del INEC, Quito tiene 2'239.191 de habitantes, de los cuales el 65% son nativos quiteños y el 35% restante se divide entre migrantes e inmigrantes. El 52% de la población son mujeres y el 48% restante son hombres, y la edad promedio en la ciudad de 25,2 años. Dentro del rango de edad de 19 a 44 años el 22.5% consume algún tipo de bebida alcohólica (INEC 2012). Así como también el consumo y gasto en restaurantes es del 10% Según la OMS en el año 2013 Ecuador ocupó el segundo puesto de América Latina en el ranking de consumo de litros de alcohol, teniendo un promedio de 9.4 litros por año. (OMS, 2014).

Según Kantar Worldpanel, el consumo de cerveza en el Ecuador se incremento en el transcurso del 2014 en adelante. Un estudio realizado en este año, reflejó que 2 de cada 10 familias adquirirían cerveza para consumo en el hogar mientras que en el año 2015 el consumo incremento a 5 familias de cada 10 (Kantarworldpanel.com, 2015). Adicionalmente un estudio de Euromonitor menciona que los Ecuatorianos destinan alrededor de \$104 al año al consumo de cerveza (Euromonitor, 2016). Por otro lado, la cultura latinoamericana asume que los productos extranjeros tienen un valor agregado superior a los

nacionales, principalmente a aquellos de origen europeo y estadounidense, lo cual, brinda una ventaja a las cervecerías que ofrecen productos internacionales. (Euromonitor, 2016)

Actualmente, el valor percibido del consumo de cerveza ha incrementado en un 3% (Euromonitor, 2016). Desde mediados del año 2015 la cerveza artesanal se ha popularizado y potenciado su comercialización en el mercado ecuatoriano (Lideres, 2016). El sector de bebidas artesanales ha crecido cerca de 20 veces por año desde el 2011 hasta el 2015. Este boom inició con el ingreso de bares temáticos al mercado ecuatoriano, que producen sus propias bebidas alcohólicas para el consumo de los clientes (Lideres, 2015). Antes de este boom, la presencia de este tipo de cervecerías era marginal contándose a lo sumo con dos o tres productores artesanales.

Paralelamente, una de las tendencias sociales más representativas de la actualidad son las de mantenimiento y mejora de los ecosistemas para la protección medioambiental. Por esta razón, se han formulado varias campañas realizadas a nivel nacional con respecto al cuidado del medio ambiente. El ministerio de ambiente del Ecuador mantiene campañas constantes a favor del reciclaje en sitios públicos y establecimientos. De esta manera, es imperativo que un restaurante cumpla con las políticas de gestión de residuos, las emisiones de ruido a la atmosfera, aguas residuales no domesticas (Ministerio del Ambiente, 2016).

Entorno Tecnológico

Tras el boom de las cervezas artesanales en el Ecuador, se abrieron nuevas tendencias de consumo de cerveza e innovación de la producción de las mismas. En la actualidad, la cerveza no solo es producida industrialmente por las grandes corporaciones cerveceras del país, sino también es producida por PYMES y de manera casera o artesanal. La sociedad de cerveceros artesanales del Ecuador incentiva a la producción casera de cerveza y

distribuyen maquinaria pequeña para la producción y consumo personal lo cual ha permitido la diversificación de las marcas de cerveza artesanal (Lideres, 2016). Los avances tecnológicos para su producción han permitido que la cerveza no solo se produzca en grandes cantidades sino en proporciones de 10 hasta vasos de cerveza. Las tendencias de producción han avanzando progresivamente, dando paso a que la maquinaria para la producción de cerveza sea mas accesible. Por estas razones, la tecnología ha permitido que la cerveza tome otros rumbos y sabores diferentes al clásico (Líderes, 2015).

2.1.2 Análisis de la industria

La industria a la que pertenecen las cervecerías se detalla en el CIIU I5630.01: Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: bares, tabernas, coctelería, discotecas (con suministro predominante de bebidas) cervecería y pubs

Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es medianamente alto debido al alto número de establecimientos tales como bares, discotecas, restaurantes y cervecerías cuyo giro de negocio principal es la venta de bebidas alcohólicas en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo este un número menor de oferentes en Cumbaya. Los precios de las bebidas alcohólicas, especialmente los de la cerveza, son competitivos en el mercado y oscilan entre los 5 y 10 dólares dependiendo de la procedencia y el estilo de bebida, por lo que los clientes tienden a comparar precios de un lugar con otro.

A su vez, muchos clientes tienden a ser sensibles con el precio de los productos si asumen que estos son muy parecidos entre sí; es decir, si perciben en el mercado el mismo producto a un costo diferente, tienden a elegir el de menor costo. El crecimiento de la industria de la cerveza artesanal,

especialmente en el norte de Quito y en el valle de Cumbayá, provocó que las diferentes cervecerías artesanales establezcan un mismo rango de precios generando una competencia leal (Paramo, 2016) (Abysmo, 2016).

Consecuentemente, los clientes tienden a guiarse más por el estilo de cerveza y su variedad de sabores, antes que por el precio. Según un artículo publicado por el Diario El Comercio, existen alrededor de 28 sitios en Quito de gran acogida por su oferta de cervezas artesanales. Paralelamente, el crecimiento de la industria y del potencial de venta de las cervezas causó que muchos restaurantes y micro mercados incluyan la venta de este tipo de bebidas en su cartera de negocio (Quito Turismo, 2016). Adicionalmente el crecimiento del CIIU no se ha visto altamente afectado. (BCE, 2016) (Anexo 3)

Poder de negociación de los proveedores

En el caso puntual de la industria de la cerveza, se divide en dos: proveedores de cervezas industrializadas y proveedores de cervezas artesanales sector del mercado ecuatoriano considerado en crecimiento según la revista Líderes (Líderes, 2016). Dentro de los productores y proveedores de cerveza industrializada en el Ecuador, encontramos dos principales: Cervecería Nacional e Inbev, ambas con un mediano poder de negociación. Esto se debe a que dichas empresas tienen un posicionamiento y larga trayectoria en el mercado y demanda establecida. Esto les permite mantener una amplia ventaja y poder en los procesos de negociación con otros productores de cerveza. A pesar de esto, existen otras cervezas industrializadas importadas las cuales han logrado posicionarse en el mercado a pesar de las barreras y dificultades que se encuentran en el proceso.

Dicha rivalidad entre de las marcas de cervezas industrializadas da paso a precios más competitivos en el mercado. Esto se debe a las economías de escala que les permite dividir sus costos en más unidades de producción de cerveza reduciendo los costos (Ekos, 2016). De la misma manera, la rivalidad

existente entre marcas hace que los precios de la cartera de negocio se reduzcan.

Por otro lado existen los proveedores de cerveza artesanal que poco a poco han crecido en el mercado en los últimos años los cuales tienen un bajo poder de negociación. Dichas cervecerías han generado nuevos valores en el mercado, ya que los costos y tiempos de preparación de la cerveza artesanal son más altos y largos que los de aquella producida industrialmente. Según un artículo publicado en la revista Ekos, la cerveza artesanal es un producto en crecimiento con alrededor de 50 cervecerías a nivel nacional que poco a poco generan competitividad (Ekos, 2016). Dichas cervezas buscan posicionarse en el mercado y generar nombre de marca; por ende, buscan ser distribuidas en varios sitios (Líderes, 2016). Por otro lado, la diferenciación entre proveedores de cerveza artesanal está en los sabores y presentaciones del producto, de la calidad ofertada y el precio de esta.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

En la industria de cervecerías y bebidas preparadas para consumo inmediato, existen barreras de entrada de tipo legislativo establecidas para el funcionamiento de establecimientos públicos. Entre estas regulaciones por cumplir están el aforo físico, permiso de bomberos, registro sanitario, entre otras que determinan los permisos de funcionamiento. Dichos permisos son necesarios para la apertura de nuevos negocios y, llevando procesos adecuados con seguimiento continuo, estos se pueden obtener con rapidez siempre y cuando los tramites sean los adecuado. A su vez, está la barrera de entrada de capital inicial necesario para la implementación del negocio.

La existencia de múltiples barreras de entrada en la industria hace que el poder sea bajo y esto la vuelve una amenaza. Dicha amenaza obliga a adoptar estrategias de diferenciación para entrar en el mercado, tales como conceptos de negocio diferentes, atracciones, y un servicio innovador. Así como también

existen las economías a escala las cuales son comúnmente utilizadas la un negocio relacionado con la industria alimenticia.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado relacionado con el CIIU establecido se pueden dividir los productos sustitutos en dos: los sustitutos directos e indirectos los cuales no tienen una alta influencia en la industria. Los sustitutos directos son todos los negocios que cuentan con la venta de bebidas alcohólicas en el Distrito Metropolitano de Quito. Si bien existen varios productos sustitutos directos la cervecería artesanal no se ve afectada de manera directa ya que existe una amplia gama de productos los cuales difieren en precio y calidad. Esto causa que la diferenciación se base en la experiencia que se busca brindar el consumidor así como también la calidad y el precio que genere el incremento del valor percibido por el consumidor y la lealtad de marca.

Por otro lado, están los productos sustitutos indirectos. Los cuales son los sitios que venden bebidas alcohólicas tales como supermercados, tiendas de barrio y licorerías. Estos productos sustitutos no generan una alta influencia en la industria debido a que las cervecerías buscan brindar una experiencia mas no la venta de bebidas en si.

Rivalidad entre competidores

El gran número de oferentes en la ciudad de Quito genera rivalidad entre quienes compiten en torno a la industria relacionada con los bienes de consumo, especialmente en el de alimentos y de bebidas. En el valle de Cumbaya el número de oferentes es menor siendo este un potencial para el establecimiento de bares. Así, la competencia existente en el mercado es intensa por la constante apertura de nuevos bares en distintos sectores de la ciudad. Además, existen ciertos bares y cervecerías considerados lideres en el mercado debido a la aceptación que tienen en el mercado actual.

A pesar del alto número de bares existentes, los clientes buscan experiencias diferentes, sitios dinámicos y modernos. Según un estudio llamado “Comer en restaurantes es la salida preferida de los latinos”, el 51% de los encuestados no se encuentran conformes con la vida nocturna que se ofrece en su ciudad de residencia (Opina América Latina 2016).

La rivalidad entre los competidores de la industria es alta. Todos buscan ser líderes en el mercado aplicando métodos de diferenciación y diversificación de los distintos productos que venden. Así como también ofrecen productos complementarios que afectan al giro del negocio, además de adaptar a su negocio al entorno e la industria y las demandas de los clientes. De manera que la clave del éxito de un negocio emergente en un mercado preexistente es la ventaja competitiva que este ofrece, ya sea esta a manera de entretenimiento, variedad de cartera, distribución del servicio etc. Por medio de esta ventaja, se logra que el negocio sobresalga entre la competencia utilizando tácticas de venta y estrategias que den a conocer al producto. La industria cervecera es una industria en constante crecimiento, según datos del Banco Central del Ecuador, este crecimiento ha sido del 11.17%, en un periodo de tiempo de 8 años (BCE,2015).

Conclusiones (Anexo 4 Matriz EFE)

- Las medidas de proteccionismo adoptadas por el gobierno nacional han afectado de manera directa al desarrollo de nuevos negocios y a las tendencias de consumo de los ecuatorianos, afectando a las diferentes industrias comercializadoras y proveedoras de servicios. A pesar de esto, existe una oportunidad para el comercio de cerveza artesanal debido a que su consumo no se ha visto afectado.
- El crecimiento de la industria cervecera establecido en los últimos años es del 11.7% lo cual puede ser considerado una gran oportunidad para los negocios que se relacionan con la producción y consumo de cerveza.

- Los aranceles y las salvaguardas han aumentado el precio de los productos importados, pero, gracias a la firma del tratado comercial con la Unión Europea los índices de precios y costos de los productos disminuirán ayudando a las diferentes industrias y negocios generando una gran oportunidad en la industria de bebidas alcohólicas.
- La tendencia de consumo de cerveza ha aumentado en el Ecuador así como también se ha incrementado la variedad y calidad de la producción de cerveza artesanal, debido a que se encuentra en un período de ascenso en producción, generando una oportunidad de negocio al haber una amplia variedad de marcas y sabores lo cual permite la constante innovación.
- El valor monetario que destina el ecuatoriano promedio al consumo de cerveza es relativamente alto tomando en cuenta que las bebidas alcohólicas no son consideradas un bien necesario, siendo así un beneficio para la industria.
- En la actualidad la tecnología ha dado paso a nuevos procesos de producción más simplificados que permiten acelerar los servicios y las diferentes cadenas productivas. Han innovado el mercado permitiendo que PYMES y productores artesanales desarrollen sus productos, en este caso la cerveza en diversas variedades.
- El poder de negociación de los clientes es alto debido a la constante apertura en cantidad y variedad de cervecerías existentes en la ciudad de Quito, generando una amenaza.
- Los productos sustitutos mantienen un poder alto debido a la gran variedad de cervezas existentes en el mercado.
- En relación al incremento de los impuestos a las bebidas alcohólicas en base a la cantidad de alcohol puro por litro, ha encarecido el precio de la cerveza industrializada al ser gravada con un ICE superior al de la cerveza artesanal, aún así los nuevos impuestos son considerados una amenaza para la industria. Adicionalmente se debe considerar el alza del impuesto al valor agregado un 2% como consecuencia directa del terremoto de abril de 2016.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

OBJETIVOS ESTABLECIDOS

- Entender el mercado Quiteño por medio de expertos en la industria alimenticia y de bebidas alcohólicas. (Anexo 5)
- Conocer el tipo de permisos, promociones y estrategias que se pueden realizar en la cervecería.

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevista 1

Entrevista a Diana Godoy Saker, administradora de Café Mosaico, realizada el sábado 14 de mayo del 2016 y domingo 2 de octubre del 2016 en el sector del parque Itchimbia.

Resultados

Como resultados de la entrevista, Diana Godoy expresó su alto conocimiento de la industria comunicando los pasos a seguir para el establecimiento de una cervecería. Además, proporcionó un estimado de los costos que implican el abrir un negocio de este tipo. Como parte de dichos procedimientos está la búsqueda de un sitio físico en el que se va a centrar el negocio y tomando en cuenta el número de predio decidir si este es apto para el tipo de negocio que se desea implementar. Este punto es importante porque la zonificación de muchos predios no permite el establecimiento de bares y cervecerías. Por esta razón, Diana recomiendo inscribir el negocio como un restaurante; de esta manera, podríamos elegir de una cantidad mayor de predios, que permitan manejar horarios más amplios de funcionamiento. Diana considera que el la oferta de cervezas artesanales satisface un deseo del cliente de experimentar y degustar nuevos sabores de cervezas, en diferentes presentaciones y grados de alcohol.

El concepto de una cervecería debe ir de la mano con una experiencia diferente a las tradicionales del mercado ecuatoriano; por lo que Diana propone música en vivo como una alternativa innovadora y atractiva. Siguiendo esta línea, también sería conveniente ofrecer diversos platos de picadas para acompañar la cerveza. Por ejemplo, la comida salada incrementa la sed aumentando el consumo de cerveza. Para esto, una alternativa es la oferta de promociones atractivas al consumidor; por ejemplo, combos que combinen alimentos y bebidas. Así, el giro de negocio mencionado se daría con el uso de redes sociales como medios de difusión masiva y de alcance general. Diana acotó: “Es un sector en el que uno arriesga todo, hay negocios que funcionan a la perfección y otros que no. El sector de la cerveza artesanal está de moda y está en crecimiento; por ende puede ser el momento preciso para entrar al mercado” (Godoy, 2016). Por esto, al ser una industria floreciente, se pueden tomar los errores de la competencia y corregirlos al momento de crear un nuevo negocio en este sector.

3.1.2 Entrevista 2

Cristóbal Jaramillo, socio y administrador de SABAI, marca reconocida de cerveza artesanal. Entrevista realizada el 24 de mayo del 2016 y 9 de octubre del 2016.

Resultados

La cerveza artesanal en el mercado ecuatoriano está creciendo con fuerza; principalmente en la ciudad de Quito por la creación de varias cervecerías de los últimos años. Cristóbal Jaramillo menciona que el consumidor tiene un gusto especial por la cerveza artesanal, pero esto tiene dos problemas: las preferencias son muy cambiantes y puede ser difícil el adquirir este tipo de productos. La cerveza industrializada ha sido parte de nuestra cultura, por esto puede ser complicado que un público de una edad superior a los 50 años busque consumir las cervezas de tipo artesanal. Por otro lado, mencionó que

SABAI tiene varios sabores de cerveza que intentan llegar a todos los gustos; teniendo tanto cervezas suaves como fuertes de hasta 10% grados de alcohol. de modo que Jaramillo considera óptimo el manejar una amplia variedad de cervezas para ampliar el espectro de consumidores.

Para una cervecería los días de mayor concurrencia y volumen de ventas dependen de qué tan estratégica sea la ubicación del negocio en la ciudad, así la acogida podría iniciar jueves. En el caso de los valles, como Puembo, probablemente los sábados sean los únicos días de acogida. Además, Cristóbal acotó que el tipo de comida que los bares y cervecerías buscan vender está ligada a la cantidad de alcohol que desean vender. Es por esto que se recomienda vender comida salada. Menciona que existen dos posibles escenarios ante el incremento de los impuestos a las bebidas alcohólicas como el IVA afectarán; por un lado, podría descender el nivel de consumo de cerveza, o este podría aumentar debido al incremento del precio resto de bebidas alcohólicas.

3.1.3 Entrevista 3

Eduardo Montenegro, administrador y jefe de cocina de bar Mongos en la ciudad de Quito. Entrevista realizada el día 2 de octubre del 2016.

Resultados

Según Montenegro, los días de mayor afluencia a cervecerías y bares por lo general van de los miércoles a sábados, de 4pm a 2am. Por otro lado, también mencionó que el ciclo de vida de los negocios en la industria de bebidas alcohólicas es corto ya que los clientes siempre buscan cosas nuevas. Por lo cual, recomendó que el negocio debe innovar constantemente, ya sea en la decoración, en ofrecer nuevas cervezas o cambiar los platos de la carta. En relación a la comida, comentó que lo que más se consume son picaditas, como alitas de pollo, embutidos y papas fritas. Lo esencial en un negocio como este

es tener una buena administración y un target de clientes establecido para direccionar y proyectar el negocio.

Con relación a la rotación de inventarios, esta debe ser semanal ya que así se puede generar ahorro al realizar la compras al por mayor. Además, se deben realizar controles del inventario de utensilios de cocina y e instrumentos de distribución de comida. El almacenamiento correcto de la comida y la cerveza en los tanques especiales es indispensable para conservar la calidad del alimento y la consistencia de la bebida.

3.1. 4 Focus Group (Anexo 6 -7)

El día viernes 7 de octubre a las 6:20pm, se realizó una degustación de varios tipos de cervezas de diferentes marcas con un focus group. El grupo estuvo conformado por 11 participantes, entre hombres y mujeres de entre 20 y 32 años de edad. En dicho proceso se obtuvo información elemental para entender las preferencias del consumidor al momento de asistir a una cervecería; así como también las preferencias por el tipo de cerveza y embutido a consumir.

Como resultados, se determinó que las personas asisten, en promedio, entre una a dos veces quincenalmente a cervecerías, especialmente acompañados por amigos o familiares. Los días de mayor afluencia a cervecerías son de jueves a sábado, posiblemente porque mayoritariamente los clientes son estudiantes universitarios y profesionales jóvenes. Por otro lado, pasar un buen rato con amigos, reuniones familiares y cumpleaños son las principales razones por las que frecuentan estos lugares. Al momento de asistir a cervecerías los clientes consideran que estas deben ser sitios seguros, con guardias y parqueaderos disponibles, y un ambiente informal. Además, se determinó que la cervecería más conocida y frecuentada es Abysmo, ubicada en la avenida 12 de octubre, seguida por La Bodega ubicada en Cumbaya, por su oferta de cerveza fabricada al estilo alemán. Existen opiniones divididas

sobre la preferencia musicales para ambientar el lugar, ya sea esta en vivo o pregrabada. Además, los clientes consideran que muchas de las cervecerías existentes en el mercado actual no cuentan con el espacio suficiente para acomodar grandes grupos, ni espacios adecuados y cómodos para aquellos que fuman.

Con relación a la cerveza degustada, se les dio a probar 11 tipos de cerveza de 3 marcas diferentes existentes en el mercado fabricadas al estilo Alemán: Abysmo, Páramo y SABAI. Al escuchar cerveza al estilo Alemán lo relacionan con cervezas de alto contenido alcohólico, con sabor fuerte, rubias o negras, y con una buena presencia. En el testeo se determinó que para los integrantes del grupo las cervezas de mayor agrado fueron Afrodita, SABAI Roja, SABAI Verde y Páramo Amarilla las cuales contienen un alto porcentaje de alcohol. Esto, concuerda con lo que las personas piensan acerca del estilo del negocio. Además, se determinó que la presentación perfecta para este tipo de bebida es la de 1 litro, por la que estarían dispuestos a pagar entre 8 y 12 dólares.

La degustación de salchicha fue de dos tipos de embutidos ofertados en el mercado actual: Bunz y Fritz (ambas salchichas brawtburst para parilla). Los participantes al inicio mencionaron que la salchicha Fritz tiene mejor presencia y asumieron que tendría un muy buen sabor. Sin embargo, después del testeo la salchicha con más acogida fue Bunz, una auténtica salchicha alemana producida por un alemán. Los participantes mencionaron que estarían dispuestos a pagar entre \$5-7 por un plato de picaditas que acompañen a la cerveza. También se les preguntó acerca de qué tipo de promociones son las de su preferencia y mencionaron que aquellas que incluyen comida o bebidas gratis; es decir combos mixtos de bebidas y comida y las de 2x1 y 3x2.

3. 2 Investigación Cuantitativa:

3.2.1 Encuesta (Anexo 8)

La encuesta se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito con el objetivo de obtener datos de varios sectores socioeconómicos para determinar el mercado potencial. Dicha encuesta se realizó a 101 personas de 18 a 56.

Resultados

El 49,5% de los encuestados se encontraba en un rango de edad de entre 18 y 25 años de edad; mientras que el 19,8% se encontraba entre los 36 a 45, Además, el 67,3% residen dentro de la ciudad de Quito. Del 100% de los encuestados el 94,1% consume cerveza es decir que de cada 100 personas, alrededor de 94 son los clientes potenciales. Al momento de salir a una cervecería las personas no tienen problema en trasladarse de un sitio de la urbe a otro. El 32,7% de los encuestados frecuentan bares y cervecerías en Cumbayá a pesar de vivir en Quito. Y el segundo sitio con más afluencia es la Plaza Foch. De modo que, el 74,7% de los encuestados tienden a salir a bares y cervecerías con amigos, mientras que el 17,8% prefieren ir con su pareja y familiares.

El promedio de inversión de los encuestados en bebidas alcohólicas de la muestra encuestada está entre los 0 - 10 dólares (37,9%), seguido de 10 - 20 dólares (28,4%), por lo que los precios de las cerveza debe mantenerse en un rango de entre 5 a 20 dólares. El promedio de gasto monetario por un litro de cerveza artesanal se encuentra dentro del rango de precio de 6 a 8 dólares con el 54,2%. Se determinó que la mayor parte de la muestra (43,8%) prefiere consumir cerveza en la presentación de medio litro, seguido por el 29,2% que prefiere la presentación de 1Lt. La promoción que más se relaciona con el producto según los encuestados es la de 2x1 (43,8% de los encuestados), seguido por la opción de recibir algo de picar por la compra de dos litros de cerveza, lo cual muestra que la gente busca comer algo mientras toma cerveza

así como también buscan comer de manera gratuita, lo cual genera potencial al momento de complementar la cerveza con la comida típica alemana.

La cerveza industrializada que obtuvo más reconocimiento fue Club con el 53,1%, seguida de la Pilsener con el 39,6%. Por el lado de las cervezas artesanales con más acogida en el mercado están SABAI con el 25%, seguida de Latitud Cero con el 22,8%. Esto puede darse por la alta promoción que realizan estas marcas. El 82,3% de los encuestados están dispuestos a consumir comida típica alemana como platos que acompañen a la cerveza. Se demostró que la música es un beneficio o un extra que se le puede dar a un negocio tipo cervecería tomando en cuenta que el 67,7% de los entrevistados consideran que la música en vivo es importante.

Conclusiones

En el análisis del cliente y del negocio en base a los resultados de las entrevistas a los expertos el Focus Group y las encuestas, se determinó varios factores que ayudan a comprender las preferencias del consumidor. Uno de los hallazgos obtenidos, fue el alto porcentaje de clientes potenciales debido a que 94 de 101 consumen cerveza con regularidad, y prefieren el que estas estén acompañadas por comida. La cerveza artesanal es un sector del mercado de crecimiento acelerado, algunos negocios han aparecido de un día a otro, siendo su clave del éxito el factor diferenciador del servicio. Además, tanto la información recopilada del Focus Group, las entrevistas y las encuestas demuestran que a los consumidores prefieren algún tipo de entretenimiento con música en vivo.

El ambiente actual de las cervecerías tiene mucho éxito y existen varias cervecerías en el mercado reconocidas como Abysmo y La Bodega. Sin embargo, estas no cumplen por completo con las expectativas de sus clientes. En parte, por la falta de espacios cómodos para grupos grandes y espacios adecuados destinados para fumadores.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

El análisis del mercado demostró que el potencial existente para la apertura de una cervecería es alto. Según un estudio realizado por el INEC en el años 2012 el 79,2% de los Ecuatorianos consumen cerveza, mientras que las encuestas demostraron que el 94% de la muestra consume cerveza. Este porcentaje es mayor debido a que la encuesta, en su mayoría, se realizó a personas de entre 18 a 25 años de edad, siendo los consumidores principales. Por su parte, Kantar Worldpanel realizó un estudio cuya conclusión fue que de 2 de cada 10 familias ecuatorianas que consumen cerveza, la cifra aumentó a 5 de cada 10 es decir en un 50% en cuestión de un año es decir del 2014 al 2015. Este incremento del consumo es una de las principales oportunidades que se presentan para el negocio.

En la actualidad, con relación al cambio de la matriz productiva dentro del país, muchos pequeños negocios han surgido en el mercado dando paso a la apertura de pequeñas cervecerías artesanales que ya se encuentran cerca del éxito. Dichas cervecerías manejan el concepto americano de una cervecería, tanto en el servicio que ofrecen como en el tipo de comida que acompaña a la cerveza.

En la ciudad de Quito y sus valles aledaños, existen varias cervecerías que elaboran su propia cerveza y han logrado reconocimiento en el mercado. Sobresalen El Abysmo, El Bandido, La Bodega, SABAI, entre otras. Todas estas tienen algo en común: son cervecerías con estilo americano, y la variedad platos que ofrecen es muy similar (alitas de pollo, papas fritas, nachos, etc.). A su vez, en el Focus Group, dichas cervecerías fueron mencionadas como las más reconocidas y se podrían considerar como la

competencia directa del negocio. Es por esto que en el Focus Group y en las encuestas se obtuvieron resultados favorables en razón a la temática alemana.

Tal como lo mencionó Diana Godoy, el truco para el éxito de un negocio es la diferenciación. El concepto alemán junto con la cerveza artesanal presentan un gran potencial en el mercado. Adicionalmente, en el Focus Group, los consumidores mencionaron, que en la actualidad, los bares y cervecerías carecen de espacios cómodos para grupos grandes grupos de personas, así como de sitios cómodos para fumadores.

Debido al tratado con la Unión Europea firmado en el mes de Noviembre del 2016, la eliminación arancelaria a bebidas alcohólicas presenta una, gran oportunidad para una cervecería. Debido a que existiría mayor facilidad para la importación de cerveza artesanal alemana y cerveza industrializada alemana a precios accesibles y competitivos al mercado actual (Ministerio de comercio exterior, 2016).

El factor diferenciador de la cervecería alemana consiste en dinamizar el mercado presentando un nuevo concepto de cervecería que se distinga entre la competencia. Para esto, es importante su decoración, tipo de comida a ofrecerse y la experiencia que busca brindar al consumidor. La palabra “alemán”, lleva a la mente de los consumidores ya idea de una cerveza fuerte, además de un sitio amigable y espacioso acorde al concepto clásico de la cervecería en Alemania. Estas se caracterizan por tener mesas de madera solida, largas y aptas para grandes grupos de personas. Así, también cumplimos con la demanda de los clientes, que al salir a cervecerías y bares, lo hacen sin un motivo específico, pero con amigos o familia.

Los resultados obtenidos en el Focus Group, obtuvimos resultados favorables ya que se demostró que a las personas les gusta la cerveza artesanal, a pesar de que contiene más grados de alcohol que la cerveza industrializada. Dicho análisis y sus resultados van de la mano con el concepto del negocio porque al

escuchar “cervecería estilo alemán” piensan en una cerveza de alto nivel alcohólico así como de consumo en presentaciones grandes.

Por otro lado, la tecnología avanza con rapidez, lo cual ha permitido que los procesos productivos sean más eficientes, dando paso a que las PYMES desarrollen sus nuevos productos. Las cervecerías artesanales cuentan con maquinaria específica para la producción, tanto de grandes como en pequeñas cantidades, como el caso de maquinaria que permite la producción de hasta 10 vasos. El alto costo de estos procesos productivos podría ser una razón por la cual la cerveza artesanal es más costosa.

Como se mencionó anteriormente, los resultados del Focus Group y de las encuestas, el precio de la cerveza artesanal oscila entre los 8 a 12 dólares por cada litro de cerveza es decir, que dobla al de la cerveza industrializada. En la industria de cervecerías artesanales los precios de la misma mantienen un valor de 10 dólares por litro de cerveza y 5 dólares por medio litro. Permitiendo que la competencia sea leal y los clientes asistan a varias cervecerías por el sabor de la misma y el ambiente mas no por el precio.

El consumo de bebidas alcohólicas tiene un creciente potencial en el mercado ecuatoriano en base al plan de reactivación de la economía en el país lo cual permite el incremento de horas de servicio y dispensación de alcohol en las distintas ciudades. Debido a que la economía del país se ha visto afectada con mayor gravedad tras el terremoto, el gobierno adoptó varias medidas para incrementar la recaudación de capitales. Dichas medidas son principalmente impuestos aprobados para insumos; sin que necesariamente estos pertenezcan a la canasta básica alimenticia. Así como también se generó un impuesto adicional a las bebidas alcohólicas en base al porcentaje de alcohol puro que este contenga. Como mencionaron tanto Diana Godoy como Cristóbal Jaramillo, expertos en la industria han detectado que el consumo de la misma no se ha visto afectado puesto a que las personas reemplazan productos de

lujo por sustitutos. Sin embargo, a la vez las bebidas alcohólicas no son reemplazadas; el consumo de las mismas es constante.

A pesar de que la industria de bebidas alcohólicas pueda parecer saturada, la cerveza artesanal tiene un potencial de crecimiento. Según el diario Andes, en Estados Unidos el mercado de cerveza artesanal ha crecido en un 12%. No obstante, según José Luis Espinosa representante de las Asociación de Cerveza Artesanal, en el Ecuador el crecimiento es menor pero sostenible. A pesar de esto, la cerveza artesanal representa el 0.5% de la industria. aun cuando el sector industrial ha crecido en proporción de 20 veces por año entre el 2011 al 2015 (Lideres, 2015). Espinosa menciona que el crecimiento es poco, pero en aumento: “la cerveza artesanal ha logrado dinamizar el mercado en una manera que no se ha visto en el pasado” (Diario Andes, 2016). En la actualidad la cultura de cerveza ha incrementado con rapidez, junto con la forma de tomar cerveza bajo el concepto alemán por los populares “Oktoberfest” ofrecidos por las diferentes cervecerías existentes (EL Comercio, 2016).

Los resultados obtenidos en el análisis externo, así como el análisis del consumidor han aportado de manera positiva a la posible implementación de una cervecería. Dando como resultado un alto potencial de apertura ya que los consumidores buscan experiencias diferentes. El consumidor estaría dispuesto a consumir cerveza al estilo alemán en un ambiente diferente. Así como también se debe tomar en cuenta las demandas no atendidas del mercado, como ofrecer sitios cómodos para el consumo de grupos grandes de personas y la oferta un sitio en el que los clientes fumadores puedan tomar y fumar en el mismo sitio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El plan de marketing a llevar a cabo para la implementación de una cervecería con concepto alemán en mercado quiteño se enfoca en la diferenciación y la penetración del mercado. Esto, porque el giro de negocios de varias cervecerías existentes es la de cerveza artesanal. La cervecería con concepto alemán busca brindar una experiencia distinta al consumidor. Este negocio busca competir en mercados actuales con un producto existente; por lo que la diferenciación del servicio es el enfoque principal. Busca diferenciarse en el mercado quiteño al brindar a sus clientes la experiencia de transportarse a Alemania y sentirse en un bar típico, con comida, los empleados y la decoración clásica de una cervecería.

La estrategia elemental para el desarrollo del plan de marketing es tomar como base a un sector específico de la población a la cual se va a direccionar el negocio. Es decir, segmentar el mercado potencial en base a la demanda actual y el potencial de crecimiento del mismo. Definir las tácticas y estrategias de ventas que se van a implementar como manera de promoción y concepto del negocio para que este sea considerado innovador y diferente que llame la atención del público. Esto se llevará a cabo por medio de un análisis de la competencia en base a su capacidad instalada, precios, menú de comida, variedad de servicio y su demanda.

5.1.1 Mercado Objetivo

En base a la información obtenida en la investigación de mercados proporcionada por la encuesta al público, se determinó que la cervecería está dirigida a personas de entre los 18 y 45 años de edad; conforme a lo mencionado por los expertos entrevistados. Este segmento alcanza un poder adquisitivo medio, medio-alto al tener como presupuesto de consumo entre 6 y 8 dólares por cerveza. Además de los 8 a 10 dólares que los miembros de

Focus Group indicaron que le invertirían en una cerveza artesanal.

Para la segmentación desarrollada para la obtención del mercado objetivo se contemplaron aspectos demográficos, pictográficos y conductuales. Dentro de los demográficos se tomó a consideración a los habitantes de la ciudad de Quito, de ambos géneros y de un rango de edad de entre 18 a 45 años. Dentro de los diferenciadores pictográficos se consideró que las personas pertenezcan a un estrato socio económico A, B y C+. Los factores conductuales que se tomaron en cuenta fueron los relacionados con el consumo de cerveza en la provincia de Pichincha.

Tabla 1. Segmentación del mercado quiteño

Variable	Cuantificación
Población de Pichincha	3.003.799 hab.
Población de Quito	2.597.989 hab.
Población de 18 a 45 años (40%)	1.039.196 hab.
Estrato social clase A (1,9%) B (11,2%) y C+ (22,8%)	373.071 hab.
Consumen solamente cerveza (14,3%)	53.349 hab.

Tomada de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC)

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es el éxito de un negocio. Es el factor que permite a un negocio diferenciarse de otro, el factor clave para el desarrollo y giro del negocio en un mercado establecido. La cervecería con temática alemana busca innovar el mercado de Quito brindando un servicio de alta calidad con un concepto de negocio diferente a los ya existentes en Quito. Esto, brindando comodidad, seguridad en un ambiente agradable, y comodidad para los clientes.

Además, el negocio tendría un menú variado de cervezas tanto industrializadas como artesanales, junto con una marca de cerveza alemana. A su vez, un menú enfocado en comida típica alemana; es decir, variedad de salchichas acompañadas de papas fritas, sauerkraut, brezel, entre otros que permitirán a los clientes tener un poco de Alemania en Quito. Junto con la estructura física del local, el desempeño y desarrollo del servicio en base a las cervecerías típicas alemanas. Un precio acorde a la calidad del producto y la experiencia brindar a los clientes la mejor experiencia; tomando en cuenta las tendencias del mercado, la economía y la industria creciente del país.

Todo esto, buscando los mejores proveedores, tanto de cerveza como de alimentos, para brindar seguridad y calidad a los clientes ser al pertenecer a un estrato medio, medio-alto pagan por el servicio y calidad. Por supuesto, siempre que este sea bueno, con un precio justo, de modo que el cliente perciba el producto superior en todos los aspectos posibles.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Descripción del servicio

- El cliente entra en la cervecería, se le asigna una mesa en base al número de personas en su grupo, y a la ubicación de su preferencia. Es decir, los clientes pueden elegir entre tres áreas: de fumadores (espacio abierto techado con pérgola de madera), área normal (cerca de la barra), o área de tarima (música en vivo en días especiales en los que se arma la tarima).

1. Venta de cerveza

La venta de la cerveza es el producto principal este negocio de una cervecería alemana. Se venderán tres tipos de cerveza: artesanal ecuatoriana, industrializada y una importada.

Las industrializadas, específicamente Pilsener y Club, serán servidas en presentaciones de 1 litro o medio litro. Por otro lado, la cervecería buscará ser distribuidora de varias marcas de cerveza artesanal, principalmente: SABAI, Páramo y Abysmo (las tres de alta aceptación según el estudio de mercado). Las cervezas artesanales se venderán en sus distintos sabores para ofrecer una amplia variedad de opciones; ya que no se ofrecerá ningún tipo de bebida alcohólica que no sea cerveza. En el Focus Group, los sabores de mayor aceptación y calificación fueron:

SABAI: Roja, Azul y Verde. ABYSMO: Afrodita, Poseidón. Páramo: Negra, amarilla, verde y roja.



Figura No. 1 Marcas de cerveza

Para brindar una experiencia con mayor relación a la cultura alemana, se venderá cerveza alemana Edinger, ya importada por varios pequeños negocios de ciudad de Quito.



Figura No. 2 Vaso de cerveza
Tomada de: Romania insider

2. Venta de comida típica alemana

Al ser una cervecería que mantiene una temática alemana la comida que se venderá serán los platos mas reconocidos en Alemania en las cervecerías.

Bratwurst: Es un pan de varios tamaños, el cual puede ser centeno o blanco depende del gusto del cliente con una salchicha gruesa. Este plato puede ser acompañado de patatas fritas y col, servido con varias salsas principalmente mostaza.



Figura No. 3 Bratwurst con pan
Tomada de: Haute Apple pie

Bretzel: tipo de pan en forma de lazo, también conocido en varios países como pretzel. Estos, se ofrecerán de varios sabores y condimentos ya que no solamente pueden estar bañados mantequilla, sino también en de orégano y otras especias. Dicho plato también puede ser servido como un postre al incluir canela o manzana como aderezo.



Figura No. 4 Brezel
Tomada de: Wikiwand

Bockwurst: 2 salchichas Ahumadas gruesa alemana acompañada de patatas fritas y sauerkraut.



Figura No. 5 Bockwurst
Tomada de: Westfalia

Strüdel: postre con de frutas. Tipo de pastel hecho con masa de hojaldre relleno de principalmente de manaza, mora, fresas y chocolate.



Figura No. 6 Strüdel
Tomada de: Bavette

Además, se venderá un plato que contenga varias salchichas diferentes con papas fritas y Sauerkraut.



Figura No. 7 Papas con salchicha
Tomada de: TwoHomeSite

Dicha variedad de productos son elaborados con la más alta calidad y salubridad. Esto le da un valor agrado a la empresa, brindando seguridad a

los clientes de consumir los productos. La presentación en la que se dispensará la cerveza es en jarros de cristal de diferentes medidas dependiendo de la cantidad de consumo, sea de barril o de botella.

Branding:

La cervecería con temática alemana tendrá como nombre “Prost!”; palabra en alemán utilizada para brindar al momento de chocar dos vasos o copas (equivalente a la expresión “¡Salud!” utilizada en Ecuador). El logo de la misma será en amarillo, tomando en cuenta que el color principal de la cerveza es dorado. El color amarillo representa optimismo, calidez y claridad así como de los principales conceptos que se relaciona con el negocio son la diversión, alegría y el ocio. “Prost!” busca ser un sitio lleno de alegría, lleno de energía en el cual los clientes se sientan cómodos, un sitio optimista que busca siempre lo mejor para sus clientes.

PROST

Figura No. 8 Nombre de la cervecería
Tomada de: Arq. Jessica Córdova



Figura No. 9 Logo de la cervecería
Tomada de: Arq. Jessica Córdova

5.2.2 Precio

Al ser una cervecería con una amplia gama de productos, tomando en cuenta la proyección de ventas de cerveza, la posible variación de sus platos de comida, y los precios de la competencia. Los precios tienen que incluir el IVA, mientras que el servicio no está incluido.

Para realizar un análisis de precios se realizó un benchmarking en cuatro cervecerías, La bodega situada en el parque de Cumbaya, en la cual los precios por cerveza artesanal de terceras empresas varían entre los \$4.50 y \$8 dólares por botella personal. La cervecería Abysmo la cual se encuentra en la calle 12 de Octubre que dispensa solo la cerveza de la casa y esta se vende en dos presentaciones ½ litro teniendo un costo de \$5.75 y \$10 el litro. Bandidos del Paramo la cual vende la cerveza en \$3 dólares por 300 ml, \$5 por 500 ml y \$10 por un litro. Por último se analizó los precios de la cervecería Sabai la cual cuesta \$3.50 la cerveza personal. El precio por cerveza importada alemana está entre \$6 y 10 dólares dependiendo de la presentación.

La estrategia de precios a utilizar es la de penetración de mercado lo cual ayuda a entrar en el mercado con rapidez, generando un volumen de alto lo cual ayuda a la rotación de inventario y dar a conocer el nombre del negocio en un mercado existente en el cual la competencia es alta. Así como también permite atraer a nuevos clientes y ser recomendado por bajos precios y buena calidad. Tomando en cuenta que los precios de los productos varían dependiendo al volumen de compra permite hacer este tipo de estrategia.

Los platos de comida varían dependiendo de la elaboración del mismo, tomando en cuenta el precio de los embutidos alemanes los cuales serán proveídos por la empresa Bratwurst en Cumbaya y la variedad de panes los cuales vendrán de la cafetería panadería Jürgen ambos sitios son basados en comida alemana y con recetas alemanas los cuales brindan un valor adicional a la empresa. Así como también se venderán salchichas basadas en el concepto alemán de la marca Fritz de Pronaca. Las papas fritas serán

elaboradas dentro de la empresa con papa fresca al igual que la col. Los postres serán comprados a reposteros.



Figura No. 10 cervecería típica alemana
Tomada de: Fedegustando

5.2.3 Promoción

La promoción es la manera en la que se va a dar a conocer el producto y servicio que se brinda en la cervecería así como también la fuerza de ventas existente por lo cual existen varios canales de promoción que permitirán cumplir con los objetivos. En cuanto a la publicidad se generara por medio de campañas en redes sociales con una estrategia de segmentación dirigida al cliente potencial de la cervecería.

Para dar a conocer a la empresa en redes sociales y buscadores se generara un plan de medios digitales con una agencia. Dicha agencia trabaja en base a impresiones en google, llamadas, números de clics y 2 posts pautados en facebook tendiendo un valor mínimo de 400 dólares el plan. En ambas publicaciones se buscara dar a conocer las promociones existentes en la empresa por día y en horas en las que las personas buscan este tipo de negocios es decir al medio día, tarde y noche.

El plan de publicidad en la radio consiste en el lanzamiento de dos anuncios diarios de publicidad masiva dando a conocer como la nueva cervecería de moda en Cumbaya siendo la única que brinda la experiencia de un bar alemán a tan pocos minutos de la ciudad de Quito en el programa de 2 a 5 pm conducido por Ricardo Cueva gerente propietario de la Radio. El costo es de 1200 por 3 meses. Se ha selecciono la Radio la Bruja ya que es una radio

segmentada al perfil socio económico seleccionado, así como también es conocida por su buena música y shows de locución.

Se generará una página web en la cual se colocarán imágenes de las instalaciones, precios de la carta, y videos del local. En la misma también se publicaran las promociones constantes y las especiales que surgirán por tiempos limitados en fechas específicas. Esta también estará conectada con su pagina oficial de Facebook y cuenta de instagram. La promoción consiste en los incentivos que se generan para que los clientes asistan a la cervecería y sean motivados a consumir. Por lo cual se opta por martes 2x1 en cerveza de grifo y 3x2 en cerveza personal. Así como también se generaran promociones de consumo de cerveza relacionado con consumo alimenticio cada 2 litros de cerveza cualquiera recibe el plato de picar del día y por la compra de cerveza alemana recibe saüerkraut con patatas fritas. Adicionalmente habrán promociones especiales en días de eventos como partidos de futbol.

5.2.4 Plaza

En base al estudio de mercado se determinó que el sitio potencial para este negocio es el valle Cumbayá, entre las calles Manabí, García Moreno y Francisco de Orellana es decir en el sector del parque central de la iglesia. Este es el sector ideal para este negocio ya que existen varios bares y restaurantes, lo cual permite que las horas de apertura sean más amplias así como también existen varias plazas de aparcamiento tanto en la iglesia como en la calle y son sitios que permiten brindar seguridad al cliente.



Figura No. 11 Plaza
Tomada de: Google Maps

Además de la amplia cartera de clientes que existen en el valle de Cumbayá, dentro de la segmentación de mercado realizada, se determinó en las encuestas que las personas principalmente viven en Quito pero al momento de salir con amigos o familia a un sitio como este están dispuestos a trasladarse a los valles para el consumo de cerveza y sus derivados.

Prost! un sitio en el cual la venta del producto es de manera directa sin intermediarios y brinda un servicio al cliente, dicho servicio contempla la experiencia que genera tomar cerveza artesanal además de la industrializada y la importada para el cliente tomando en cuenta que es en base a la creación de un nuevo concepto de negocio.



Figura No. 12 Cervecería alemana
Tomada de: Historias de NY

El local será utilizado a través de la figura de “arrendamiento” y deberá cumplir con ciertas características que permitan cumplir con los requerimientos que el servicio establece y que se busca brindar a los clientes para así crear un ambiente cómodo. Este local deberá tener alrededor de 100 m² para área social y 10m² para la cocina. El local será distribuido con una tarima, barra y mesas. Se buscara un local cuyo número de predio permita mantener una cervecería y en caso que esto no sea posible, la zonificación deberá permitir el establecimiento de un restaurante.



Figura No. 13 Renders de Prost!
Tomada de: Arq. Jessica Córdova

5.2.5 Personal

Los empleados serán capacitados acerca de la cultura cervecera de Alemania, especialmente de la zona de Babaria y deberán tener un nivel básico de alemán, así como también serán instruidos en como brindar un buen servicio. Adicionalmente aprenderán el trato con el cliente y los productos que se venden. Es por esto que el proceso de selección de personal será exigente ya que la cervecería busca gente que esté dispuesta no solo a trabajar sino que también se encuentre lista para aprender y tenga un fuerte antecedente de asepsia personal, teniendo como requisito mínimo una educación secundaria.

Los empleados estarán vestidos con trajes alemanes las mujeres con falda roja o verde, medias hasta la rodilla blancas y una blusa blanca con negro así como tendrán el cabello recogido con peinado de dos colas una en cada lateral de la cara así como los hombres vestirán con overol de short rojo o verde con medias y camisa blanca. Los empleados harán bailes alemanes cada cierto tiempo en la tarima del local.

5.2.6 Proceso

El proceso del negocio inicia con la adquisición de materia prima para la elaboración del servicio. Primero se encuentra la compra de la cerveza artesanal la cual dependiendo de la marca será recibida en la cervecería o adquirida directamente en el centro de distribución. En el caso de Abysmo la cerveza es entregada a domicilio desde una mínima cantidad de 10 botellas. Solicitar la distribución de cerveza nacional Pilsener y Club, así como también la compra de los alimentos para la elaboración de la comida. Los alimentos son adquiridos a Bunz y Pronaca así como también en supermercados.

Se le entrega la carta, se da un tiempo prudente para que el cliente decida que va a ordenar y se toma el pedido. Se busca que el proceso e la elaboración de los alimentos no tarde más de 15 minutos y la entrega de la cerveza sea inmediata. Al finalizar el consumo se cobra en base al tacómetro de la cerveza y la cantidad de consumo de botella. Y se procederá al cobro del mismo.

5.2.6 Entorno Físico

El sitio será decorado con detalles alemanes tales como techos pintados, cerámica en el piso, madera tanto en la pared como en la barra y las mesas. La cervecería esta constituida por 10 mesas pequeñas y 10 mesas grandes dando como totalidad 20 mesas. Dichas mesas serán de madera sólida y en forma de butaca en las cuales entran entre 3 a 4 personas por lado dando como capacidad por mesa de 6 a 8 clientes y mesas de 4 a 6 personas. Los detalles de las paredes serán decoraciones de cerveza, platos de comida alemana.

Se implementara una tarima de madera en la cual se podrá hacer shows de música en vivo, bailes típicos alemanes y otras atracciones que brinden una experiencia placentera a los clientes. También habrá un proyector de video o pantallas gigantes donde se transmitirán partidos de futbol importantes de la serie nacional e internacional tomando en cuenta que el futbol es un componente importante de la cultura ecuatoriana. El olor que se busca tener

en el local es un olor a madera y cerveza más que a comida por lo cual la cocina estará adaptada para que los olores no salgan al local.

5.2.7 Productividad y calidad

Al ser un servicio nuevo en el mercado y basado en el enfoque de mercado en el que se encuentra la empresa en base a su mercado objetivo la calidad que se debe ofrecer al cliente es la más alta del mercado. Con este objetivo, se buscara estandarizar los procesos de producción del servicio, para que tanto los empleados de frente como los de cocina tengan claro cuál es el proceso de producción el sistema de toma de pedidos y el de cobro.

A su vez el personal de frente es decir el host, el bar tender y los meseros deben tener un manual para el trato con el cliente en el cual se detalle la asepsia física, la honestidad y la buena presencia que estos deben proyectar. Los empleados deberán saber palabras básicas en alemán y enseñar frases que se mencionan al momento de consumir cerveza en Alemania para así brindar una experiencia diferente al consumidor.

Tabla 2: Costeo plan de marketing

Tabla de costos	
Actividades	Valor mensual
Manejo de publicidad y redes sociales	\$ 350
Desarrollo de pagina web diferido a 12 meses	\$ 50
Promoción Radio la Bruja	\$ 500
Arriendo local Cumbaya	\$ 2000
Diseñadora de interiores	\$ 2500

Tomada de: Datos obtenidos por medio de cotizaciones

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Prost!” ofrece servicio, cerveza y comida, de alta calidad, al estilo alemán para personas entre 18 y 45 años que buscan pasar un buen momento con familia y amigos en Cumbayá en un ambiente cálido, alegre y cordial. Nuestra empresa valora la integridad, el respeto, y la honestidad entre los trabajadores, para así brindar confianza a los clientes.

6.1.2 Visión

Ser reconocidos, en 4 años, como la cervecería alemana preferida por los consumidores. Así como también líder en la innovación del servicio y el entretenimiento alemán basado en la calidad de los productos.

6.1.3 Valores

Respeto: En “Prost!” el respeto es primordial para el desarrollo del negocio y debe ser empleado en todo momento tanto con el cliente así como entre empleados y subordinados.

Honestidad: Siendo la honestidad un valor básico, “Prost!” siempre será honesto y abierto con los empleados y los clientes.

Integridad: Teniendo claras las obligaciones de la empresa siendo responsable con el medio ambiente y la comunidad.

Responsabilidad: mantener una responsabilidad activa con el medio ambiente, los clientes y los empleados así como también con la comunidad en donde se va a implementar la cervecería.

6.1.3 Objetivos de la Organización

Objetivos a corto plazo:

- Posicionar a “Prost!” Entre las primeras 5 cervecerías elegidas por el consumidor al momento de salir a consumir cerveza en un plazo de 18 meses.
- Vender más de 5000 litros de cerveza al finalizar el primer año.
- Llegar a posicionar a “Prost!” dentro de la comunidad de consumidores de cerveza en Quito y Cumbaya, captando al menos el 3% del mercado potencial dentro de 18 meses.
- Recuperar la inversión inicial en los primeros dos años.

Objetivos a largo plazo:

- Generar una rentabilidad del 10% anual desde el segundo año de funcionamiento.
- Innovar y aumentar la variedad de cerveza y platos en la carta cada seis meses.
- Mantener una participación de mercado del 5% al finalizar el 4 año de funcionamiento
- Ser reconocida por trip advisor como un bar cervecería con sello trip para el año 2018
- Para el año 5 se espera haber generado una rentabilidad sobre el 50% de la inversión inicial.

6.2 Plan de operaciones

Ciclo operativo:

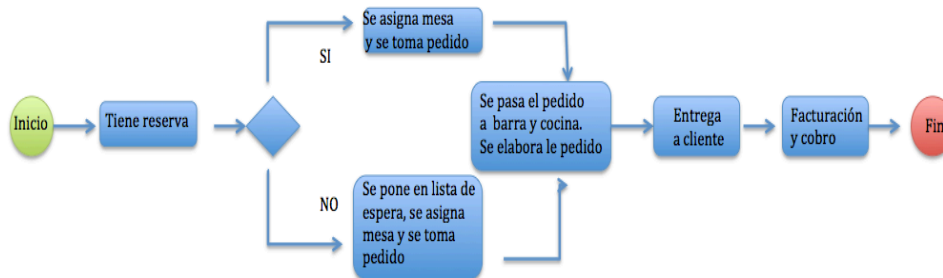


Figura No. 14 Ciclo operativo

Proceso operativo y tiempos:

El servicio inicia con el cliente ingresando al establecimiento “Prost!”, el cliente es asignado por la host de la cervecería a una mesa dependiendo de las características necesarias requeridas por el cliente. Si no existe una mesa en ese momento se menciona le rango de tiempo de espera para que este grupo de personas sea asignado una mesa. Se propone que el tiempo máximo de espera para el servicio es de 10 a 15 minutos, además existe la posibilidad de que el cliente pueda pedir una mesa con anticipación por medio telefónico.

Una vez que el cliente sea asignado a una mesa, se asigna un mesero que atenderá por secciones del local. Dicho mesero es el encargado en tomar el pedido, y entregarlo tanto a barra como a cocina para que este sea elaborado. El proceso de toma de orden y entrega a la cocina no debe tardar mas de 5 minutos para agilizar el servicio y que le cliente se sienta cómodo y satisfecho. El proceso de elaboración de los alimentos tarda mas que la dispensación de la cerveza, la comida tarda entre 10 a 15 minutos mientras que la dispensación como mucho tarda 5 minutos. El proceso termina con la facturación y pago por los bienes consumidos y el servicio brindado.

Tabla 3: Proceso de prestación de servicio

Proceso: prestación del servicio		
Descripción del proceso		
Actividades	Tiempo	Agente
Ingreso del cliente a Prost!	1-15 minutos	Host
Recepción del pedido	5 minutos	Mesero
Pasar la comanda a cocina y el pedido de cerveza al bar	1 minuto	Mesero
Recepción del pedido y comanda	1 minuto	Ayudante de cocina, Bar tender
Elaborar pedido	5 – 20 minutos	Jefe de cocina, Bar tender
Entrega de pedido	1 minuto	Mesero
Consumo y uso de las instalaciones	1 Hora	Cliente
Elaborar la cuenta	3 minutos	Cajero
Pasar la cuenta a cliente	1 minuto	Mesero
Cobrar la cuenta	3 minutos	Cajero
Entregar factura y vuelto	30 segundos	Mesero
Total del servicio	Promedio 90 minutos	

Tomada de: Por benchmarking

Tabla 4: Proceso de dispensación de cerveza

Proceso: Dispensación de cerveza		
Descripción del proceso		
Actividades	Tiempo	Agente
Recepción del pedido	1 minuto	Bar tender
Dispensación de cerveza	3 minuto	Bar tender
Entrega de pedido	1 minuto	Mesero
Total del servicio	Promedio 5 minutos	

Tomada de: Por benchmarking

Tabla 5: Proceso de elaboración de comida

Proceso: Elaboración de comida		
Descripción del proceso		
Actividades	Tiempo aproximado	Agente
Recepción del pedido	1 minuto	Ayudante de cocina
Selección de insumos para elaborar el pedido	1 minuto	Jefe de cocina
Elaboración de comida	15 minutos	Jefe de cocina
Colocar comida en recipientes	1 minuto	Ayudante de cocina
Entrega de pedido	1 minuto	Mesero
Total del servicio	Promedio 20 minutos	

Tomada de: Por benchmarking

Horarios de atención

Al ser una cervecería sus días de funcionamiento es de martes a sábado.

Tabla 6: Horarios

Día	Horario laboral	Horario apertura
Martes	14:00h a 01:00	15:00 a 12:00
Miércoles	14:00h a 01:00	15:00 a 12:00
Jueves	14:00h a 03:00	15:00 a 02:00
Viernes	14:00h a 03:00	15:00 a 02:00
Sábado	14:00h a 03:00	15:00 a 02:00

Tomada de: Por benchmarking

Proceso del Abastecimiento

Al ser “Prost!” una cervecería que depende del abastecimiento de terceros para el funcionamiento se debe tener rigurosidad al momento de desarrollar el proceso de abastecimiento. El primer paso del proceso es el stock de productos como, cerveza, alimentos e insumos de limpieza para el inicio de actividades en la cervecería. Semanalmente se debe realizar el inventario como lo mencionó Eduardo Montenegro experto en el sector de bares, en el inventario se deben tomar en cuenta los insumos necesarios para la venta semanal y se debe hacer nuevos pedidos de los insumos que son insuficientes para el desarrollo del servicio.

En “Prost!” los días de abastecimiento de cerveza serán los días miércoles y el abastecimiento de comida serán los días jueves. Adicionalmente el abastecimiento de verduras se hace de manera diaria ya que estas tienden a depreciarse con mayor rapidez. Mientras que el abastecimiento de cárnicos tiene mayor durabilidad debido a que estos productos se pueden mantener

hasta 6 meses congelados. Esto se debe a que el manejo de varios proveedores en un solo día pueden causar confusiones para los empleados. Después del abastecimiento se realiza el pago a proveedores en base al acuerdo de pagos que se obtiene con cada proveedor ya sea esto a crédito o al contado. Una vez completo el flujo se inicia el proceso de venta y de servicio al cliente.

6.3 Estructura Organizacional

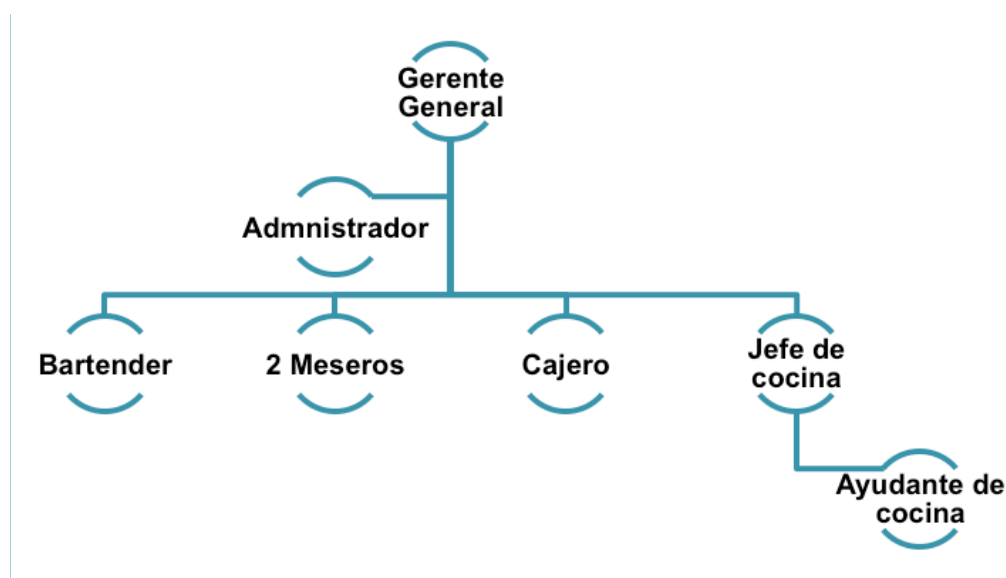


Figura No. 15 Estructura Organizacional

La estructura organizacional que va a tener “Prost!” será jerárquica debido a que será una empresa pequeña la cual será controlada por el gerente general quien será el dueño del negocio. Además la distribución y el control de las tareas será directo del administrador de la cervecería. El tipo de poder será centralizado es decir que la toma de decisiones la hará el gerente general y será transmitida al administrador siendo él, quien comunique al resto de empleados.

Gerente general: Las funciones del gerente general consiste en revisar el control que mantiene el administrador sobre la cervecería aparte de ser el

representante legal de la empresa. Sus funciones son generar los manuales del empleado, revisar la contabilidad la cual será realizada por una empresa que brinda servicios contables. Además es el encargado de realizar y plantar los objetivos de la empresa y controlar las campañas publicitarias así como también diseñar las promociones.

Administrador: El administrador es el colaborador principal de la cervecería. Dentro de sus tareas principales esta: organizar los de trabajo de los colaboradores así como también mantener la organización de inventarios a tiempo y realizar los pedidos de nuevos productos. Ser la cara física de la empresa y recibir las quejas y recomendaciones de los clientes.

Bartender: Las funciones del bartender consisten en dispensar las cervezas artesanales. Así como también es el encargado de realizar el pedido de al cerveza a los distintos proveedores.

Host: Encargado de la apertura de la puerta, selección de un mesero el cual se encargara de los clientes en las diferentes áreas. Controla la lista de espera y la retención de llamadas para las reservas. Encargada de realizar la contratación y búsqueda de músicos para los shows en vivo y organizar los espacios para permitir la actuación de bandas sin costo.

Mesero: Encargados de la recepción de pedidos y la entrega de los mismos, encargados de brindar un show de baile y brindar la experiencia alemana a los clientes. Los meseros llevan un traje típico alemán.



Figura No. 16 Estructura Organizacional
Tomada de: Shutterstock

Cajero: El encargado de realizar la retención de pedidos, revisar el detalle de venta y realizar los cobros respectivos, debe conocer los conceptos básicos de contabilidad ya que ayuda al gerente a revisar los informes contables. Es el encargado de revisar el cruce de inventario.

Jefe de cocina: Encargado de realizar las recetas y dirigir a los ayudantes de cocina a desarrollar los platos de comida, así como también es el chef principal. Es el encargado de realizar los pedidos de alimentos y el desarrollo del inventario.

Ayudante de Concina: ayuda al jefe de cocina a la preparación de la comida y la limpieza del local y la cocina.

Costos

Dentro de la estructura de costos organizacionales, se contemplan los costos de producción del servicio, el mantenimiento y el desarrollo del mismo. En la siguiente tabla se detallan los costos de producción por plato de comida.

Tabla 7: Costos por palto

Costos de comida:	
Bratwurst	\$2.53
Bockwurst	\$2.35
Strudel	\$1.60
Brezel	\$1.50
Picadita	\$3.00
Cerveza industrializada litro	\$1.82
Cereza Artesanal	\$5
Cerveza alemana	\$6

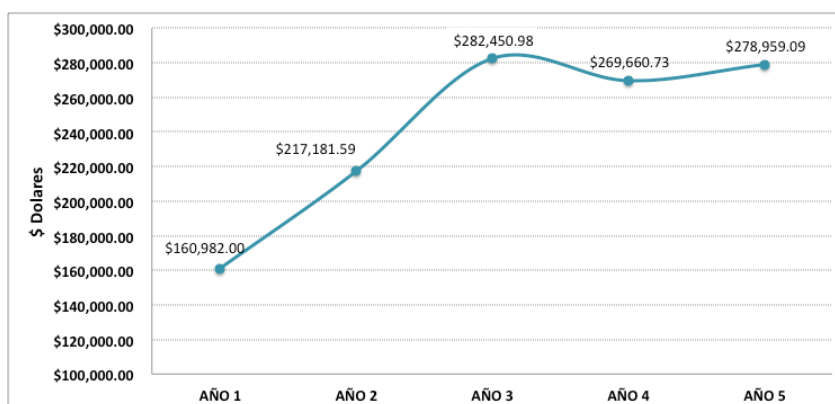
7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos costos y gastos

Prost! al tener una amplia variedad de productos de venta tanto de bebidas como alimentos, la proyección de ventas esta basada en las ventas individuales de cada producto. Los ingresos principales se dan por la venta de cerveza la cual inicia con una venta trimestral de 3000 litros a \$10 dólares cada litro ya sea esta de cerveza artesanal o \$ 5 de cerveza industrializada. La cerveza artesanal de las marcas Sabai y Abysmo tienen un costos promedio de \$5 por litro de cerveza, así como la cerveza industrializada Club y Pilsener mantienen un costo promedio de \$1.82 t por litro. Tomando en cuenta los precios de la competencia mediante un análisis de bench marketing se establecieron dentro del mismo rango que los de la competencia, siendo estos \$10 y \$5 el litro respectivamente.

La proyección de crecimiento de las ventas se hizo mediante una modelación de la curva de crecimiento de negocios relacionados con la venta y distención de alimentos y bebidas. Dando como resultados unos ingresos totales de \$160,982 dólares el primer año. Estas ventas crecen durante los primeros tres años y luego se estabilizan, manteniendo unas ventas promedio de \$260,000 a \$280,000. (Anexo 12)

Figura No. 17 Proyección de ingresos



En relación a los costos estos mantienen una tendencia similar a los de los ingresos ya que las ventas aumentan y los costos de producción aumentan. A mayor ventas mayor es la materia prima para el desarrollo de la comida.

Dentro de la estructura de gastos se mantienen gastos constantes (Anexo 14) tales como arriendo de \$2000 dólares mensuales, dicho arriendo es elevado por el sector donde se va a desarrollar el negocio. Los servicios básicos los cuales tienen un promedio de \$187 incluyendo agua, luz, triple pack de tv cable y servicio de monitoreo de alarma con la empresa LAAR.

El plan de publicidad en redes sociales, google y manejo de página web mantiene un costo de 400 dólares mensuales y un gasto inicial por tres meses de campaña en medio masivo de radio de \$1200. Se mantienen gastos ocasionales de servicios profesionales de abogados, contadores externos y decoradores de interiores para los cambios estructurales en el local. Adicionalmente se mantienen gastos por mantenimiento y de menaje.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital (Anexo 13-15)

Para la implementación del servicio se mantiene una inversión inicial total de \$52,948.06. La cuál se divide en capital de trabajo, activos no corrientes, gastos profesionales y gastos de constitución. Dentro de los gastos de constitución se encuentran los permisos de funcionamiento requeridos tales como permiso sanitario, LUAE, inscripción en la súper intendencia de compañías entre otros los cuales tienen costo promedio total de \$500.

Existen gastos pre operacionales los cuales incluyen el arreglo de las instalaciones y adecuaciones del local, las instalaciones eléctricas, servicio de contratación de sistemas, el menaje y la decoración la cual va a ser realizada con diseñador de interiores. Se prevé comprar todos los activos corrientes en empresas como Montero, Sukasa para los equipos electrodomésticos

industriales, la computadora y el sistema en una empresa proveedora de este y artesanales de mesas de madera.

El capital de trabajo inicial es de \$16.383.06 tomando en cuenta los valores de \$13.300 para cubrir los gastos de los primeros meses y \$3,083.06 para el abastecimiento de inventarios. La obtención del dinero para el desarrollo de la cervecería proviene de un préstamo de \$26,474.03, a cuatro años en una tasa de interés del 16%. Esto implica que al final del cuarto año, el préstamo valor real incluido intereses es de \$36,352.02. Dicho préstamo será obtenido por medio de Produbanco un banco de la cadena grupo ProAmerica.

Tabla 8: Préstamo

PRESTAMO	
Inversión Inicial Requerida	\$52,948.06
Porcentaje de deuda	50%
Valor prestamo	\$26,474.03
Tasa de interés	16%
Periodo	4.00

Prost! maneja un rol de pago en el cual se consideran los salarios mínimos sectoriales como base para el establecimiento de sueldo por puesto de trabajo. En los precios de Prost! se encuentra incluido el impuesto al valor agregado del 14%, mientras que el valor del servicio no se cobra es decir se maneja mediante un sistema de propinas. El pago de decimo tercero y decimo cuarto esta programado con pagos mensuales.

Tabla 9: Salarios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total sueldos anual	\$ 64,076.31	\$ 70,776.25	\$ 81,686.58	\$ 86,412.73	\$ 88,352.78

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

El estado de situación financiera (Anexo 16) muestra pérdidas en los primeros 21 meses de establecimiento de el negocio, generando rentabilidades absolutas en el decimo mes del segundo año. En el cuarto trimestre del segundo año las utilidades retenidas mantienen un valor de \$276.84. Dentro del flujo de situación se mantienen gastos constantes en activos no corrientes debido a la depreciación de los activos no corrientes y de la licencia y software. Se mantiene un nivel bajo de cuentas por pagar promedio trimestral entre \$1,500 y \$1,700.

El estado de resultados (Anexo 17) demuestra que a partir del cuarto trimestre del primer año de establecimiento de la cervecería esta ya presenta utilidades netas de \$958.18, siendo una ganancia baja pero favorable para la empresa. En los primeros meses el establecimiento no genera muchas ventas debido a que este esta en crecimiento y se esta posicionando en el mercado. Los gastos son mas altos que los ingresos considerando que existen pagos adicionales que son los impuestos.

El estado de efectivo Anual (Anexo 18) demuestra que el efectivo es mas constante a partir del cuarto semestre de la implementación de la cervecería. El negocio no presenta gastos de reinversión hasta inicios del tercer año en el cual se genera un gasto en activos no corrientes tales como mesas y bancas debido al desgaste que estas tienen por el uso. Así como también a inicios del cuarto año se genera una reinversión en sistemas de software y licencias para la computadora. Los valores de cuentas por cobrar son bajos lo cual permite que exista mas flujo de dinero y liquidez en la empresa.

El flujo de caja del proyecto (Anexo 19) toma en cuenta un impuesto del 33.7%, una tasa libre de riesgo obtenida de los bonos a 30 años del estado de 1.25%. La beta de la industria es de 0.94 así como la prima de riesgo de Pablo Fernández es del 12% (Amodaram 2016). La tasa de crecimiento que se utilizo

es la inflación. Generando un costo promedio de capital de 12.76% el primer año versus un WACC de 12.34% en el quinto año. Se genera un CAPM de 13.03% el primer año y uno de 12.34% en el quinto año.

Tabla 10: Valor de la empresa

0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$308,701.67	\$353,119.13	\$378,691.90	\$389,042.65	\$402,634.68	\$416,082.68

El valor de la empresa al finalizar el último año es de \$416,082.68. El VPN del proyecto es de \$255,753.61 y mantiene una TIR del 58.07% demostrando la rentabilidad potencial de la Cervecería. El periodo de recuperación de la inversión es de 1.48 años y tiene un IR de 1.33.

Tabla 11: Índices flujo de caja del proyecto

VPN	\$255,753.61
TIR	58.07%
IR	1.48
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1.33

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

El flujo de caja del inversionista (Anexo 20) muestra una tasa de deuda decreciente iniciando en 14.9% y finalizando con 10.2% en el tercer año. El WACC y el CAPM tiene valores similares de 12.34%. La tasa interna de retorno del inversor es de 70.65% demuestra que la viabilidad del proyecto es alta debido a que existe tan solo un 29% de riesgo a que la inversión no sea recuperada. El flujo del inversionista muestra un VPN positivo con un valor de \$255,753.61. Generando un valor positivo para el inversionista.

Tabla 12: Flujo de caja del Inversionista

	AÑOS					
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de la deuda	14.9%	14.4%	13.3%	10.2%	0.0%	0.0%
Beta apalancada	1.00	0.98	0.97	0.95	0.94	0.94
CAPM	13.03%	12.81%	12.65%	12.50%	12.34%	12.34%
WACC	12.73%	12.60%	12.49%	12.38%	12.34%	12.34%

7.5 Índices financieros

Tabla 13: Indicadores de liquidez

LIQUIDEZ								
Liquidez corriente								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	CIU 1
Activo Corriente	=							24.67
Pasivo Corriente			6.78	12.33	24.00	35.88	58.78	
Prueba Acida								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Activo Corriente - Inventarios	=							24.64
Pasivo Corriente			-0.36	5.28	16.23	28.04	49.84	

La empresa genera rentabilidad debido a que existe un índice de liquidez alto. Por cada dólar invertido se recibe más del doble como ganancia. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un valor alto de cuentas por pagar generando índices positivos y superiores a los de la industria tanto en la prueba ácida como en la prueba de liquidez corriente al finalizar el cuarto año.

Tabla 14: Indicadores de solvencia

SOLVENCIA								
Endeudamiento del activo								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Pasivo total	=							5.85
Activo total			0.66	0.71	0.39	0.14	0.023	

En cuanto a la solvencia del negocio se mantiene baja debido a que no existen endeudamientos progresivos adicionales. Generando índices inferiores al del promedio de la industria del CIU establecido.

Gestión:

La rotación de ventas es alta debido al potencial de crecimiento que se mantiene en la industria generando un índice superior al de la industria, este debe disminuir con el tiempo hasta igualar o ser inferior para generar mayor rentabilidad.

Tabla 15: Indicadores de gestión

GESTIÓN								
Rotación de Ventas								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Ventas	=							1.17
Activo total		0	5.00	4.92	3.73	2.76	2.11	

Rentabilidad:

Tabla 16: Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD								
Du pont								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
(Utilidad Neta/ Ventas) X (Ventas / Activo Total)	=	0	-0.14	0.40	0.51	0.31	0.26	0.04
Margen bruto								
		0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ventas netas - costo de ventas	=							55%
ventas			0.50	0.52	0.53	0.53	0.53	

En base al análisis de ambos índices tanto Dupont como margen bruto la empresa genera un 55% de rentabilidad sobre las ventas generadas. Esto permite la rotación de inventarios, el pago de proveedores, salarios y gastos mensualmente sin incurrir a la necesidad de prestamos o reinversión.

8. CONCLUSIONES

- El Boom de la cerveza artesanal en el Ecuador ha permitido que varios negocios se desarrollen en base a la venta de este tipo de productos, generando un valor percibido alto para el consumidor.
- Con la firma del tratado de comercio bilateral con la Unión Europea se ha generado un potencial crecimiento de mercado relacionado con la importación de cerveza alemana a un costo menor.
- El gobierno ha apoyado a las PYMES con créditos para el desarrollo e implementación de nuevos productos y negocios para mejorar la matriz productiva.
- El consumidor no esta conforme con la vida nocturna existente, siempre busca la innovación y sitios diferentes para salir en familia, con amigos y en pareja. Permitiendo que nuevos negocios diferentes tengan alta aceptación en el mercado.
- Mediante la investigación de mercado se determino que los consumidores buscan sitios amplios, seguros e innovadores al momento de salir. El consumo de cerveza es alto y constante. Así como también la cerveza artesanal ha tenido gran acogida en el mercado y tiene un potencial de crecimiento.
- Se desarrollo un marketing mix estableciendo estrategias para las 7ps del servicio siendo estas producto, precio, plaza, promoción, personal, entorno físico y proceso.
- La cervecería estará ubicada en Cumbaya, en el sector del parque central, un sitio de alto nivel comercial con alto movimiento de consumidores.

- El precio de venta de la cerveza se obtuvo bajo un análisis de benchmarking de la competencia, colocando precios competitivos en el mercado y productivos para generar rentabilidad en la cervecería.
- Se desarrollo un plan de publicidad por medio de redes sociales y google así como también pautas en la radio La Bruja para generar presencia de marca.
- El personal tendrá que tener conocimiento básico del idioma alemán así como también deberá saber acerca de la cultura cervecera alemana para así poder brindar un servicio diferente.
- Se desarrollo un plan operativo en el cual se detalló la estructura jerárquica para la empresa así como también la descripción de cada puesto con sus obligaciones y responsabilidades.
- La matriz financiera desarrollada contempla la estructura de inversión inicial requerida para la implementación de la cervecería de \$52,948.06 la cual será financiada con un préstamo y capital inversionista.
- Se generaron estados financieros tales como estado de resultados, estado de situación, estado de fuljo de efectivo, flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista.
- Prost! plantea una TIR del 61.86%, un VPN de \$255,753.61 un IR de 1.648 y periodo de recuperación de 1.33 años. Dando valores rentables para el establecimiento de la cervecería con temática Alemana.

REFERENCIAS

Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (2015). Emisión de permiso de funcionamiento. Recuperado el 25 de Noviembre del 2016. De <http://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Adamodar. (2016). Betas by sector (US). Recuperado el 10 de diciembre del 2016. De http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Alcaldía metropolitana de Quito. (2016). Guía de practicas medio ambientales. Recuperado el 22 de Noviembre del 2016

Andes. (2016). Gobierno de Ecuador propone incremento mínimo en cigarrillos, cerveza y bebidas azucaradas. Recuperada abril 20, 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-propone-incremento-minimo-cigarrillos-cerveza-bebidas-azucaradas.html>

Análisis Económico, (s.f) Estado y medios de comunicación. Recuperado el 16 de octubre del 2016 de <Http://www.analisseconomico.info/index.php/opinion2/480-estado-y-medios-de-comunicacion>

Asamblea nacional del Ecuador. (2016). Ley orgánica para el equilibrio de las finanzas públicas. <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/multimedios-legislativos/42639-ley-organica-para-el-equilibrio-de-las>

Banco central del Ecuador. (2016). Inflación. Recuperado el 20 de septiembre del 2016. De <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco central del Ecuador. (2016). PIB. Recuperado el 20 de septiembre del 2016. De <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Banco central de ecuador. (2016). Boletín anuario. Recuperado el 18 de abril del 2016. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>

Banco Central del Ecuador, (2016). Cifras económicas del Ecuador, vol noviembre 2016. Recuperado el 24 de diciembre del 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201611.pdf>

Banco mundial (s.f) Crecimiento del PIB % Anual. Recuperado el 13 de noviembre del 2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=EC&start=1960&view=map>

Bavette, 2015. Apfelstrudel o strudel de manzana. Recuperada el 20 de diciembre del 2016 de www.bavette.es/postres-con-fruta/4669-apfelstrudel-o-strudel-de-manzana/

Casawestfalia, s.f. bockwurst. Recuperada el 20 de diciembre del 2016 de <http://www.casawestfalia.com/DetallesProducto/01/62259/CHILI-BOCKWURST-SALCHICHA-AHUMADA-EN-TRIPA-NATURAL>

Comercio Exterior del Ecuador. (2016). Paquete de Cierre de la negociación comercial con la Unión Europea. Recuperada el 2 de noviembre del 2016. <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>

Ecuador en cifras. (S.F). Consumo de bebidas alcohólicas. Recuperado el 20 de Octubre del 2016
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>

El comercio. (2016). Gaseosas y cervezas, lo que más se vende en las tiendas. Recuperada abril 20, 2016, de
<http://www.elcomercio.com/actualidad/gaseosas-cervezas-vende-tiendas.html>

Euromonitor International Blog.(2016) Cervezas importadas en América Latina: Entre el fetiche y la realidad. Recuperada 20 de abril, 2016, de
<http://blog.euromonitor.com/2016/02/cervezas-importadas-en-america-latina-entre-el-fetiche-y-la-realidad.html>

Euromonitor International Blog.(2016) Beer in Ecuador. Recuperado el 30 de mayo del 2016 de <http://www.euromonitor.com/beer-in-ecuador/report#>

Fred R, D. (2013). Administración Estratégica (vol. Decimocuarta edición). Recuperado el 18 de Octubre del 2016

Historias de Nueva York, 2008. Hobbrau NYC, Múnich en el corazón de Manhattan recuperada el 20 de diciembre del 2016 de
<https://historiasdenuevayork.es/tag/cervecerias-alemanas-en-nueva-york/>

Haute Apple pie, 2010. The perfect bratwurst recuperada el 20 de diciembre del 2016 de <https://hauteapplepie.com/2010/07/14/the-perfect-bratwurst/>

Índice de precios al consumidor agosto 2015. (2015). Recuerda Abril 19, 2016, de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAgosto2015/Presentacion_IPC_agosto_2015.pdf

Kantar WorldPanel. (2015). Consumer insight. Recuperado el 13 de junio del 2016. <http://www.kantarworldpanel.com/la/Publicaciones>

Kotler, & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Pearson Education. Recuperado el 5 de Noviembre del 2016.

La cerveza artesanal vive un 'boom' en Ecuador. (2015). Recuperada abril 20, 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cerveza-artesanal-vive-ecuador-negocios.html>

Lideres, (2015) La cerveza artesanal vive un boom en Ecuador. recuperado el 3 de octubre del 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cerveza-artesanal-vive-ecuador-negocios.html>

Michael E Porter. (2007). Comprender la estructura de un sector. Recuperado el 22 de octubre del 2016.

Ministerio de salud publica del Ecuador. (2016). Requisitos para permisos de funcionamiento. Recuperada el 19 de Noviembre del 2016. <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf>

Ministerio de salud publica del Ecuador. (2016). DERECHOS POR PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO AÑO 2013
Recuperada el 19 de Noviembre del 2016. <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Costo-permisos-de-funcionamiento.pdf>

Ministerio del trabajo. (2016). Tablas de incremento para la remuneración mínima sectorial y tarifas. Recuperado el 19 de Noviembre del 2016

<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=2526&force=0>

Ministerio de agricultura pesca y ganadería, (2016). Precios de Productos. Recuperado 25 de octubre del 2016 de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/productos/precios-productos>

OMS (2015) Alcohol. Recuperado el 18 de Diciembre del 2016 de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs349/es/>

OMS, (2014). Los 10 países de américa latina que mas alcohol consumen. Recuperado el 20 de Noviembre del 2016 de <http://www.merca20.com/los-10-paises-de-america-latina-que-mas-alcohol-consumen/>

Opina América Latina (2016) Comer en restaurantes es la salida perfecta de los latinos. Recuperada el 18 de diciembre del 2016 de <http://www.opinaamericalatina.com/index.php?page=notas&id=119>

Pablo Fernández, Alberto Ortiz e Isabel F, Market Risk Premium used in 71 countries in 2016. (2016)

Pablo García Ramos, 2011. Sidrería Adolf Wagner, democrática y popular. Recuperada el 20 de diciembre del 2016 de <http://www.fedegustando.com/sidreria-adolf-wagner-democratica-y-popular/2011/03/>

ProEcuador (2013) Reglas e incentivos para la inversión. Recuperado el 10 de Octubre del 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>

Quito turismo, (2016). Tour de la cerveza artesanal. Recuperado el 10 de mayo del 2016. <http://www.quito-turismo.gob.ec/noticias/prensa/712-el-tour-de-la-cerveza-artesanal-en-quito>

Romania insider, 2011. Outdoor music and exhibitions at German Beer Festival in Bucharest's Tineretului Park recuperada el 20 de diciembre del 2016 <http://www.romania-insider.com/outdoor-music-and-exhibitions-at-german-beer-festival-in-bucharests-tineretului-park/>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Recuperado el 20 de abril de 2016 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Servicios de rentas internas. (2016). Reformas ICE. Recuperado el 28 de septiembre del 2016 de <http://www.sri.gob.ec/de/348>

OMS. (2014) Ent perfiles por países, Ecuador. Recuperado el 20 de diciembre del 2016 de http://www.who.int/nmh/countries/ecu_es.pdf?ua=1

Shutterstock, (s.f) . German waitress recuperada el 20 de diciembre del 2016 de <https://www.shutterstock.com/search/german+waitress>

Súper intendencia de compañías. (2016). Formularios clasificación CIU. Recuperado el 20 de abril de 2016 de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/formularios/CIU4_SUPERINTENDENCIA.pdf

Súper intendencia de compañías , (2015). Tabla de indicadores. Recuperado el 13 de diciembre del 2016 de 181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Súper intendencia de compañías , (2016). Tabla de indicadores por CIU. Recuperado el 13 de diciembre del 2016 de 181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi

TwoHomeStine, 2010. bratwurst, beer, and bread. Recuperada el 20 de diciembre del 2016 de <https://twohomestine.wordpress.com/2010/07/02/bratwurst-beer-and-bread-german-food-in-the-u-s-northwest/>

Wikiwand, S.F. Bretzel Resuperada el 20 de diciembre del 2016 de <http://www.wikiwand.com/fr/Bretzel>

ANEXOS

Anexo 1: Crecimiento de la inflación

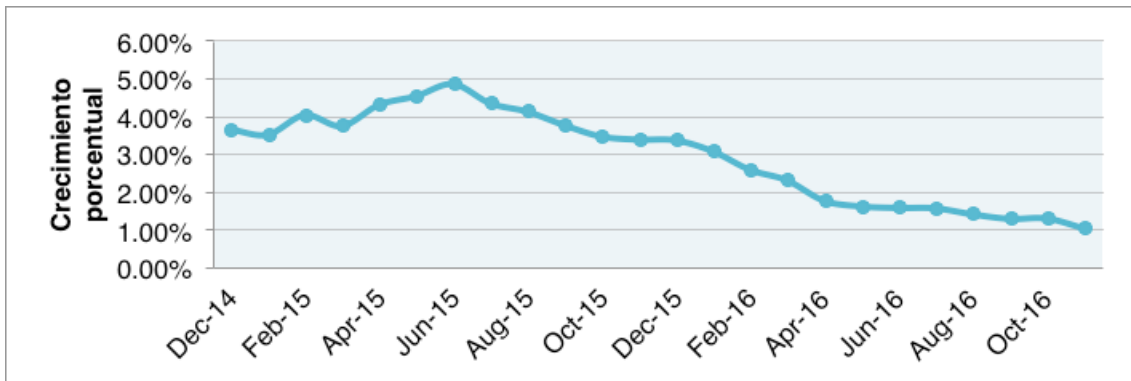


Figura No. 18 Crecimiento de la inflación
Diciembre 2014 – Octubre 2016
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 2: Crecimiento del PIB (% Anual)

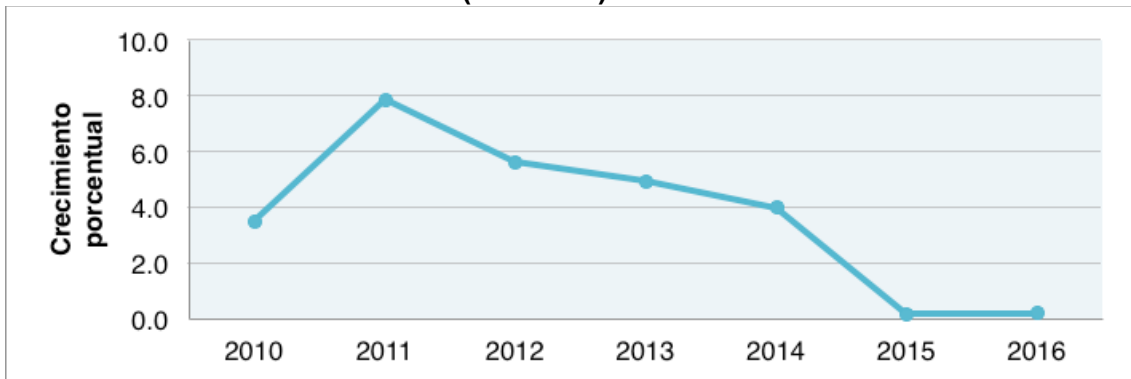


Figura No. 19 Crecimiento del PIB(% Anual)
2010 – 2016
Tomado de: Banco Mundial

Anexo 3: Crecimiento del CIU

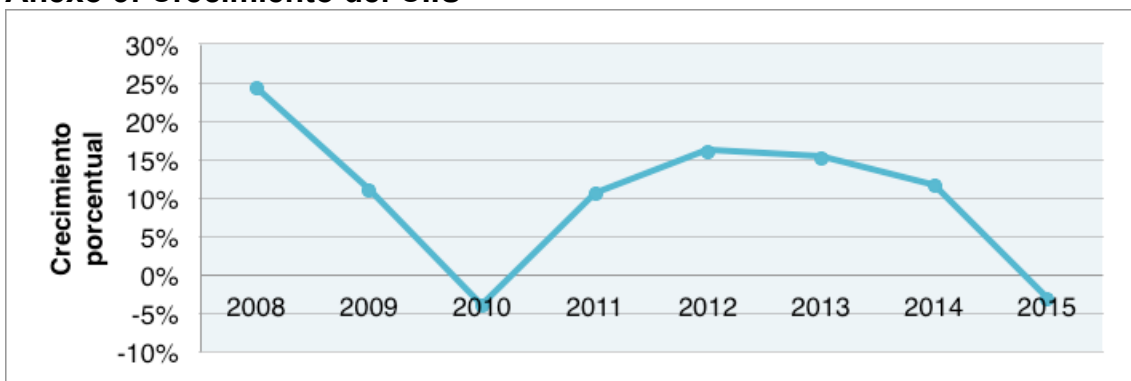


Figura No. 20 Consumo Interno por producto, Crecimiento del CIU
2008–2015
Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 4: Matriz EFE

Tabla 17 : Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
El consumo de cerveza no ha disminuido	0.05	3	0.15
Tratado de libre comercio con Europa	0.10	2	0.20
Los Ecuatorianos destinan una alta cantidad de dinero al consumo de cerveza	0.12	3	0.36
Crecimiento de la industria cervecera en 11,17%	0.08	4	0.32
Innovación tecnología que permite acelerar, innovar e incrementar la producción	0.10	2	0.2
Obtención de créditos para PYMES es alta	0.11	3	0.33
Amenazas			
Gran cantidad de productos sustitutos	0.13	3	0.39
El gobierno ha incrementado el impuesto a las bebidas alcohólicas	0.05	4	0.2
Incremento del IVA al 14%	0.12	2	0.24
Incremento del ICE ponderado al valor de alcohol puro	0.08	3	0.24
Constante apertura de bares y restaurantes en la ciudad de Quito	0.06	3	0.18
Total	1.00		2.81

Nota: Matriz EFE

Anexo 5: Plan de investigación

Tabla 18 : Plan de investigación

PLAN DE INVESTIGACIÓN				
VARIABLE	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS	METODOLOGÍA
Cientes	Tamaño del mercado		X	Sistema nacional de info
Cientes	Frecuencia de consumo	X		Encuesta
Cientes	Tipo de cerveza	X		Focus group y encuesta
Cientes	Tipo de presentación	X		Focus group y encuesta
Cientes	Precio	X		Focus group y encuesta
Cientes	Comida	X		Focus group y encuesta
Cientes	Marca de cerveza	x		Focus group
Cientes	Tipo de embutido	X		Focus group
Competencia	Precio	X		Ir a cervecerías de la competencia
Competencia	Calidad percibida	X		Encuesta y Focus group
Competencia	Ventas		X	Super de co
Industria	Costos	X		Entrevista a experta Diana Godoy
Industria	Sustitutos	X		Entrevista a Cristobal Jaramillo

Anexo 6: Guía Focus Group

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CERVECERÍA CON TEMÁTICA ALEMANA EN LA CIUDAD DE QUITO

7 de Octubre del 2016

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar a profundidad la aceptación de las cervecerías y el concepto Alemán en la ciudad de Quito.

Categoría	Detalle
Introducción	Buenos días/tardes, mi nombre es _____ y en esta reunión vamos a hablar de un tema que a todos nos gusta: Cerveza. Antes de comenzar cuéntenme ¿Cómo se llaman? ¿A qué se dedican? ¿Cuál es su estado civil? ¿Cuántos hijos tienen? ¿Qué les gusta hacer? ¿Qué estudian?
Presentaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuéntenme, ¿Cada cuanto visita usted las cervecerías o bares? 2. ¿En que días visita estos sitios? 3. ¿Qué cervecería en Quito es de su preferencia? ¿qué tipo de ambiente es? (Formal o informal) 4. ¿Ustedes consumen Cerveza? 5. ¿Cuándo visita Bares o Cervecerías generalmente con quien asiste a estos sitios? (Familia, amigos pareja, compañeros de trabajo, solos) 6. ¿Qué presentaciones de Cerveza conocen? (Personal, 300ml, 500ml, 750,ml 1000ml) 7. ¿En qué presentaciones prefieren tomar Cerveza? (Personal, 300ml, 500ml, 750,ml 1000ml) 8. ¿Con qué frecuencia asiste a una cervecería? 9. ¿En qué situaciones consumen la cerveza? 10. ¿Qué tipo de entretenimiento le gusta recibir en Bares o Cervecerías?(Música en vivo, shows de comedio, bailes) 11. ¿Qué comida le gusta que le acompañe a la cerveza?
Concepto	<p>Si yo les digo: Cervecería al estilo Alemán</p> <p>12. ¿Qué se les viene a la mente?</p> <p>Si yo les digo: Cerveza al estilo Alemán</p> <p>13. ¿Cómo se imaginan este producto? ¿Cómo debería ser?</p> <p>14. ¿De qué tamaño deberían ser la cerveza?</p> <p>15. ¿Qué color de cerveza debería ser?</p> <p>16. ¿Han escuchado de alguna cervecería así en el mercado? Si han escuchado: indagar por marcas.</p> <p>Si yo les digo: Picaditas Alemanas</p> <p>17. ¿Cómo se imagina este plato?</p> <p>18. ¿Qué debería tener?</p> <p>19. ¿Ha escuchado de algún sitio que venda picaditas de este estilo en el mercado?</p>
Evaluación del producto Cerveza	<p>Les voy a presentar varias cervezas , por favor véanlo bien para poder evaluarlo (MODERADOR: PRESENTAR UN VASO CON LA CERVEZA)</p> <p>20. ¿Qué opinan de este producto? ¿Les agrada? ¿Les desagrada? ¿Por qué?</p> <p>21. ¿Qué opinan del color de la cerveza?</p> <p>22. ¿Qué presentación le gustaría recibir el producto?</p> <p>23. Lo bueno de este producto es...</p> <p>24. Lo que le cambiaría a este producto es...</p> <p>25. Si tuvieran la oportunidad de ir a una cervecería donde encuentre este producto iría? ¿Por qué?</p> <p>26. ¿Con qué frecuencia comprarían este producto?</p> <p>27. ¿En qué presentaciones les gustaría encontrar este producto?</p> <p>HACER ESTO CON 6 CERVEZAS DISTINTAS PARA VER CUAL ES DE LA PREFERENCIA</p>

Evaluación del Embutido	<p>Ahora Viendo el embutido:</p> <p>Antes de probar:</p> <p>28. ¿Qué le parece la apariencia? ¿Les agrada? ¿Les desagrada? ¿Por qué?</p> <p>29. ¿Qué opinan del tamaño de las salchichas? ¿Les agrada? ¿Les desagrada? ¿Por qué?</p> <p>Al probar:</p> <p>30. ¿Qué opinan del sabor del producto? ¿Les agrada? ¿Les desagrada? ¿Por qué?</p> <p>Finalmente:</p> <p>31. Lo bueno de este producto es...</p> <p>32. Lo que le cambiaría a este producto es...</p> <p>33. De 1 a 5 donde 1 es pésimo y 5 excelente, ¿Con cuánto calificarían este producto? ¿Por qué?</p> <p>34. De 1 a 5, donde 1 es nada frecuente y 5 muy frecuente, ¿Qué tan frecuentemente usted asistiría a una cervecería que ofrezca estos productos? ¿Por qué?</p> <p>35. ¿En qué ocasiones asistiría a un sitio como este?</p> <p>36. ¿Este producto haría parte de sus compras regulares? ¿Por qué?</p> <p>37. Si les digo que el litro de cerveza esta en 12 dólares ¿qué opina? (\$11, \$10, \$9)</p> <p>38. ¿Compraría este producto a este precio? ¿Por qué?</p> <p>39. Si les digo que la picadita cuesta 5 dólares ¿qué opina?</p> <p>40. ¿Qué tipo de promociones le gusta recibir en un bar o cervecería?</p> <p>41. ¿Por qué medio de comunicación le gusta enterarse de las promociones?</p>
-------------------------	---

Muchas gracias

Elaborado por : María José Córdova

Anexo 7: Desarrollo Focus Group



Figura No. 21 Variedad de Cervezas FG
Realizada por: María José Córdova

Salchichas a degustar



Figura No. 22 Variedad de Salchichas FG
Realizada por: María José Córdova

Desarrollo de Focus Group



Figura No. 23 Desarrollo de FG
Realizada por: María José Córdova

Anexo 8: Resultados Encuesta

Genero

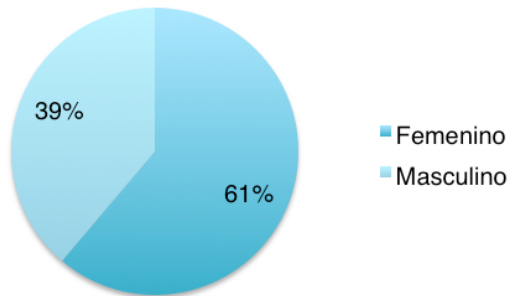


Figura No. 24 Género
Realizada por: María José Córdova

Sector de residencia

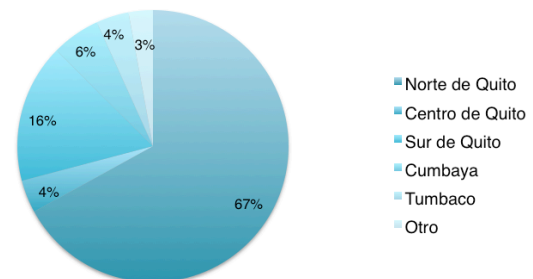


Figura No. 26 Sector de Residencia
Realizada por: María José Córdova

Edad

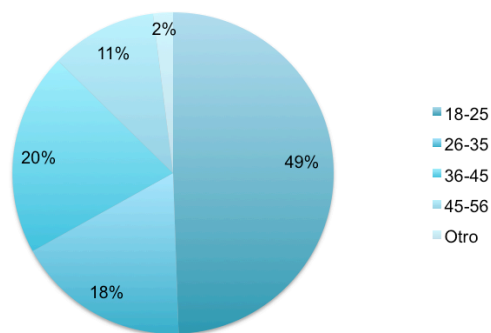


Figura No. 25 Edad
Realizada por: María José Córdova

Consume cerveza

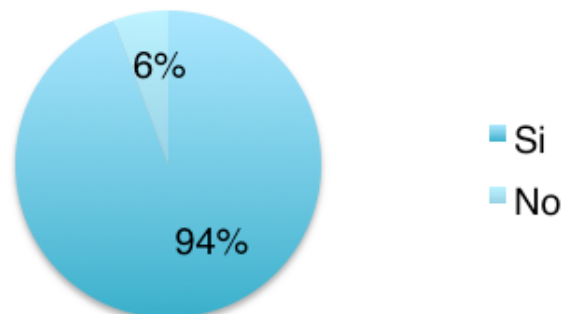


Figura No. 27 ¿Usted consume cerveza?
Realizada por: María José Córdova

Sitio de consumo

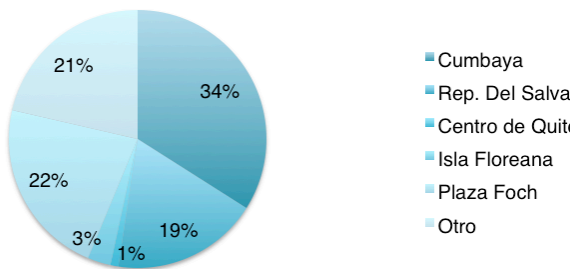


Figura No. 28 ¿En qué parte del distrito metropolitano de Quito frecuente más al momento de ir a una cervecería?
Realizada por: María José Córdova

Presentación

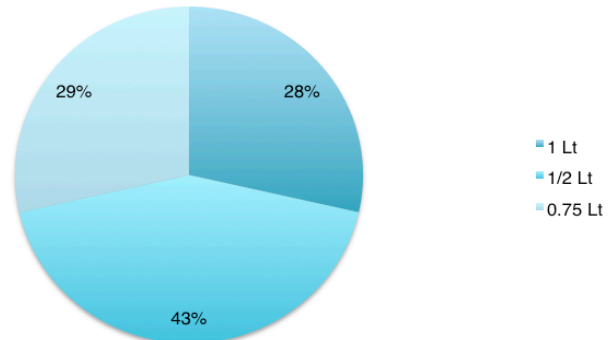


Figura No. 31 ¿En qué presentación le gusta consumir cerveza?
Realizada por: María José Córdova

Destino monetario mensual al consumo cerveza

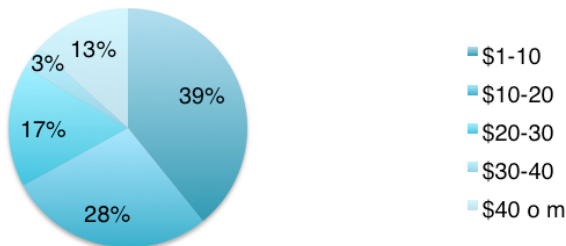


Figura No. 29 ¿Cuánto dinero destina mensualmente al consumo de bebidas alcohólicas?
Realizada por: María José Córdova

Promociones

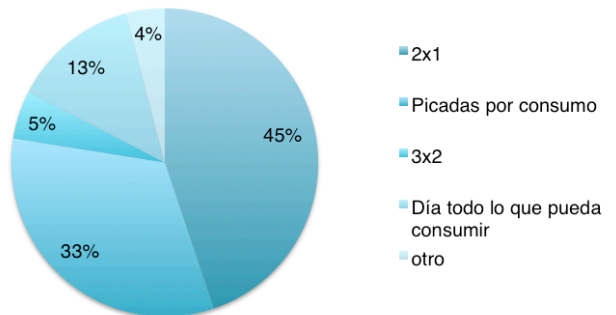


Figura No. 32 ¿Qué tipo de promociones le gusta recibir al momento de consumir en una cervecería?
Realizada por: María José Córdova

Cuanto esta dispuesto a pagar por 1lt de cerveza artesanal

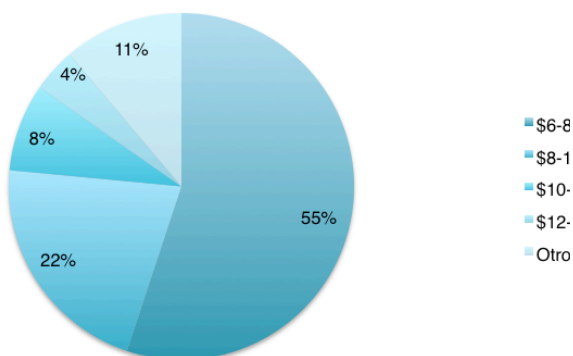


Figura No. 30 ¿Cuánto paga por un litro de cerveza artesanal en un establecimiento público?
Realizada por: María José Córdova

Cerveza industrializada

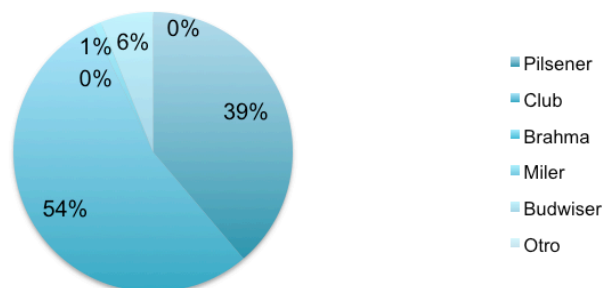


Figura No. 33 ¿Dentro de las cervezas Nacionales industrializadas cuál es de su preferencia?
Realizada por: María José Córdova

Cerveza Artesanal

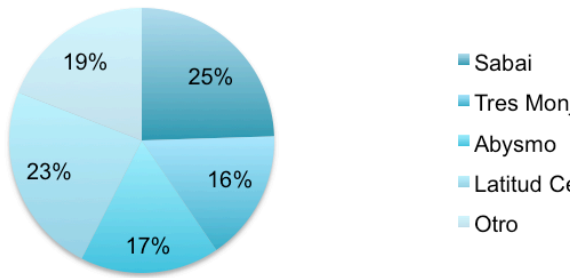


Figura No. 34 ¿De las cervezas artesanales más reconocidas en Quito cuál es de su preferencia?
Realizada por: María José Córdova

Música en vivo

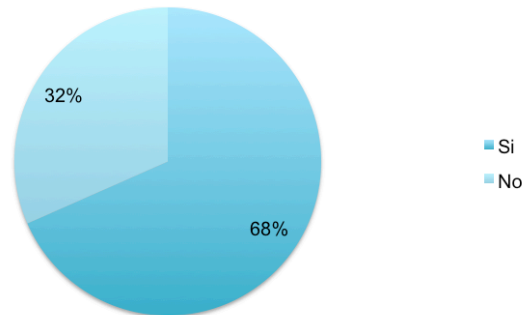


Figura No. 37 ¿Usted considera que es importante tener música en vivo en un Bar cervecería?
2016
Realizada por: María José Córdova

Con que persona frecuenta

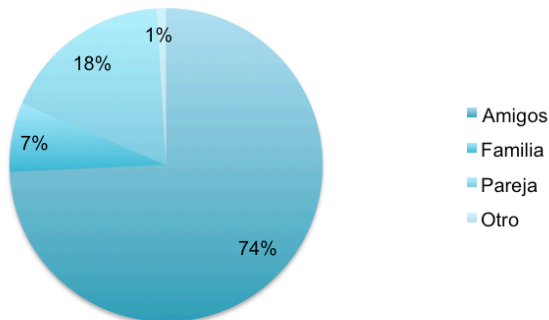


Figura No. 35 ¿Al momento de salir a cervecerías-bares con quién suele hacerlo?
Realizada por: María José Córdova

Le gustaría consumir comida Alemana

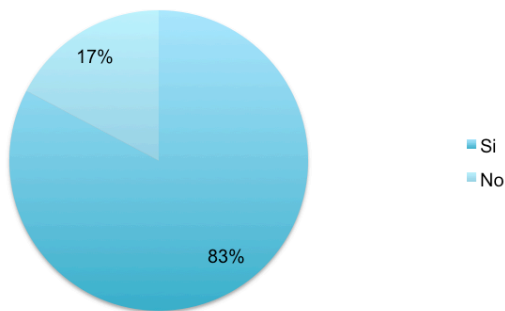


Figura No. 36 ¿Al momento de consumir cerveza le gustaría que esta sea acompañada con platos típicos Alemanes? (variedad de salchicha, sauerkraut, brezel)
Realizada por: María José Córdova

Anexo 9: Matriz financiera

Tabla 19: Precios de venta

Cerveza	Precio
Artesanal (Litro)	\$10
Pilsner y club (litro)	\$5
Alemana personal	\$10
Bratwurst:	\$5
Bretzel:	\$3.50
Bockwurst:	\$5
Picada:	\$8
Strüdel:	\$3.50

Nota: Datos tomados por medio de un análisis de benchmarking.

Anexo 10:

Tabla 20 : Cuadro de costos

Producto	Precio
Refrigeradora	\$1.400
Cocina	\$1.200
Mesas	\$1.000
Barriles de cerveza en barra	\$750

Nota: Valores obtenidos de Sukasa, Montero y Mercado libre.

Anexo 11:

Tabla 21 : Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL		ACTIVOS NO CORRIENTES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 500.00	Dispenzador de cerveza en forma de t	\$ 2,000.00
Permisos de funcionamiento	\$ 75.00	mesas de madera grandes	\$ 1,950.00
Permisos ministerio de Salud	\$ 100.00	mesas de madera pequeñas	\$ 1,235.00
Inscripción en la super intendencia	\$ 200.00	bancas grandes	\$ 4,290.00
LUAE	\$ 125.00	bancas pequeñas	\$ 2,600.00
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 12,120.00	parilla de acero inoxidable hecha a me	\$ 1,200.00
Instalaciones		horno gastronomico	\$ 1,050.00
Adecuaciones	\$ 2,350.00	Refrí	\$ 4,200.00
Instalaciones Electricas	\$ 1,000.00	batidora kitchenaid	\$ 450.00
Tomas de internet	\$ 35.00	Licudora Kitechaid	\$ 470.00
Letrero	\$ 1,750.00	Cocina industrial	\$ 3,500.00
Sistemas de seguridad	\$ 50.00	equipos	\$ 500.00
Decoración	\$ 2,500.00	Sistema de contabilidad y cobro	\$ 500.00
Arriendo mes 1	\$ 2,000.00	Capital de trabajo	\$ 16,383.06
Menaje	\$ 2,000.00	Valor para cubrir perdidas iniciales	\$ 13,300.00
Servicios básicos	\$ 435.00	Inventario	\$ 3,083.06
		Total inv inicial	\$ 52,948.06

Anexo 12:

Tabla 22: Proyección de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cerveza Artesanal de 1 LT	\$ 43,870.00	\$ 59,829.70	\$ 78,344.18	\$ 74,475.95	\$ 76,928.02
Cerveza Artesanal de 1/2 LT	\$ 48,240.50	\$ 65,767.15	\$ 86,155.06	\$ 81,905.29	\$ 84,589.36
Cerveza IND de 1 LT	\$ 10,965.00	\$ 14,947.08	\$ 19,596.75	\$ 18,632.82	\$ 19,226.28
Cerveza IND de 1/2 LT	\$ 15,354.50	\$ 20,940.39	\$ 27,420.46	\$ 26,066.58	\$ 26,924.81
Cerveza Alemana botella	\$ 8,780.00	\$ 11,999.04	\$ 15,739.46	\$ 14,952.74	\$ 15,403.92
Bratwurst:	\$ 8,765.00	\$ 11,942.15	\$ 15,643.16	\$ 14,858.67	\$ 15,369.58
Bretzel:	\$ 4,606.00	\$ 6,281.39	\$ 8,238.87	\$ 7,840.51	\$ 8,099.07
Bockwurst:	\$ 7,675.00	\$ 10,462.96	\$ 13,701.14	\$ 13,021.39	\$ 13,458.40
Strüdel:	\$ 4,606.00	\$ 6,281.39	\$ 8,238.87	\$ 7,840.51	\$ 8,099.07
Picadita salchicha con papas	\$ 8,120.00	\$ 8,730.34	\$ 9,373.04	\$ 10,066.27	\$ 10,860.57
Total	\$ 160,982.00	\$ 217,181.59	\$ 282,450.98	\$ 269,660.73	\$ 278,959.09

Anexo 13:

Tabla 23: Proyección de inventario total

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total inventario	\$ 3,079.72	\$ 11,436.99	\$ 14,535.64	\$ 18,301.60	\$ 17,712.45	\$ 17,949.27
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ 6,261.66	\$ 7,607.47	\$ 9,389.37	\$ 9,136.11	\$ 9,159.91
Sub total Costo de ventas	\$ -	\$ 79,980.12	\$ 104,163.30	\$ 132,990.01	\$ 127,826.71	\$ 130,359.72

Anexo 14:
Tabla 24: Proyección Gastos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad y promoción	\$0.00	\$6,300.00	\$4,960.32	\$5,125.99	\$5,297.20	\$ 5,474.16
Servicios Basicos	\$435.00	\$2,242.76	\$2,317.67	\$2,395.08	\$2,475.07	\$2,557.74
Honorarios Profesionales	\$3,000.00	\$5,400.00	\$6,080.36	\$8,766.74	\$6,459.35	\$6,558.40
Suministros y materiales	\$2,000.00	\$840.00	\$1,068.06	\$1,103.73	\$1,140.59	\$1,178.69
Mantenimiento	\$5,185.00	\$440.00	\$540.00	\$543.34	\$546.79	\$550.36
Seguro	\$0.00	\$300.00	\$310.02	\$320.37	\$331.08	\$342.13
Arriendo	\$ 2,000.00	\$24,000.00	\$24,801.60	\$25,629.97	\$26,486.01	\$27,370.65

Anexo 15: Préstamo
Tabla 25:Préstamo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$0.00	\$98,421.85	\$76,547.76	\$50,958.17	\$21,021.96	\$ -
pago cuota	\$0.00	\$9,088.00	\$9,088.00	\$9,088.00	\$9,088.00	\$ -
pago interés	\$0.00	\$3,936.87	\$3,061.91	\$2,038.33	\$840.88	\$ -
Pago principal	\$0.00	\$5,151.13	\$6,026.09	\$7,049.68	\$8,247.13	\$ -
Saldo final	\$26,474.03	\$93,270.72	\$70,521.67	\$43,908.49	\$12,774.84	\$ -

Anexo 16:
Tabla 26: Estado de situación anual

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL

	AÑOS					
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$40,328.06	\$32,179.57	\$44,109.11	\$75,624.08	\$97,879.26	\$131,977.56
Activos Corrientes	\$16,383.06	\$10,862.40	\$25,419.77	\$56,540.08	\$81,092.26	\$117,987.56
Efectivo	\$13,303.34	\$514.18	\$11,433.69	\$40,008.41	\$65,773.53	\$102,018.70
Cuentas por Cobrar	\$0.00	\$7,328.25	\$10,016.44	\$11,913.73	\$10,963.87	\$11,797.46
Inventarios	\$3,079.72	\$3,019.97	\$3,969.65	\$4,617.93	\$4,354.86	\$4,171.39
Activos no corrientes	\$23,945.00	\$21,317.17	\$18,689.33	\$19,084.00	\$16,787.00	\$13,990.00
Mquinaria y equipos	\$12,870.00	\$12,870.00	\$12,870.00	\$12,870.00	\$12,870.00	\$12,870.00
Muebles y enseres	\$10,075.00	\$10,075.00	\$10,075.00	\$13,433.33	\$13,433.33	\$13,433.33
Equipos de compu	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Depreciación Acumulada	\$0.00	-\$2,461.17	-\$4,922.33	-\$7,719.33	-\$10,349.67	-\$12,980.00
Software y licencias	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Amortización	\$0.00	-\$166.67	-\$333.33	-\$500.00	-\$666.67	-\$833.33
PASIVOS	\$26,474.03	\$22,925.14	\$17,358.24	\$10,602.55	\$2,260.12	\$2,007.33
Pasivos Corrientes	\$0.00	\$1,602.24	\$2,061.43	\$2,355.43	\$2,260.12	\$2,007.33
Cuentas por pagar	\$0.00	\$1,602.24	\$2,061.43	\$2,355.43	\$2,260.12	\$2,007.33
Pasivos no corrientes	\$26,474.03	\$21,322.90	\$15,296.80	\$8,247.13	-\$0.00	\$0.00
Deuda a largo plazo	\$26,474.03	\$21,322.90	\$15,296.80	\$8,247.13	-\$0.00	\$0.00
Patrimonio	\$13,854.03	\$9,254.43	\$26,750.87	\$65,021.52	\$95,619.14	\$129,970.23
Capital social	\$26,474.03	\$26,474.03	\$26,474.03	\$26,474.03	\$26,474.03	\$26,474.03
Utilidades retenidas	-\$12,620.00	-\$17,219.60	\$276.84	\$38,547.49	\$69,145.11	\$103,496.20
Capital de trabajo	\$3,079.72	\$8,745.98	\$11,924.65	\$14,176.24	\$13,058.61	\$13,961.52
Propiedad planta y equipo	\$23,945.00	\$23,945.00	\$23,945.00	\$27,303.33	\$27,803.33	\$27,803.33

Anexo 17:
Tabla 27: Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	0	1	1	1	1	1
Ingresos	\$0.00	\$183,206.33	\$247,097.13	\$321,287.28	\$306,763.68	\$317,353.19
Ingresos cerveza Artesanal	\$0.00	\$92,110.50	\$125,596.85	\$164,499.24	\$156,381.24	\$161,517.38
Ingresos cerveza Industrial	\$0.00	\$26,319.50	\$35,887.47	\$47,017.21	\$44,699.41	\$46,151.09
Ingresos cerveza Alemana	\$0.00	\$8,780.00	\$11,999.04	\$15,739.46	\$14,952.74	\$15,403.92
Ingresos Bratwurst	\$0.00	\$8,765.00	\$11,942.15	\$15,643.16	\$14,858.67	\$15,369.58
Ingreso Brezel:	\$0.00	\$4,606.00	\$6,281.39	\$8,238.87	\$7,840.51	\$8,099.07
Ingresos Bockwurst	\$0.00	\$7,675.00	\$10,462.96	\$13,701.14	\$13,021.39	\$13,458.40
Ingreoss Strudel	\$0.00	\$8,120.00	\$8,730.34	\$9,373.04	\$10,066.27	\$10,860.57
Ingresos Papas con Salchichas	\$0.00	\$26,830.33	\$36,196.93	\$47,075.16	\$44,943.45	\$46,493.18
Costos y gastos	\$12,620.00	\$186,207.02	\$217,645.41	\$261,525.49	\$259,772.55	\$265,541.60
Costo de venta	\$0.00	\$79,980.12	\$104,163.30	\$132,990.01	\$127,826.71	\$130,359.72
Gasto sueldos y salarios	\$0.00	\$64,076.31	\$70,776.25	\$81,686.58	\$86,412.73	\$88,352.78
Gastos de depreciación	\$0.00	\$2,461.17	\$2,461.17	\$2,797.00	\$2,630.33	\$2,630.33
Gastos de Amortización	\$0.00	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67	\$166.67
Publicidad y promoción	\$0.00	\$6,300.00	\$4,960.32	\$5,125.99	\$5,297.20	\$5,474.13
Servicios Basicos	\$435.00	\$2,242.76	\$2,317.67	\$2,395.08	\$2,475.07	\$2,557.74
Honorarios Profesionales	\$3,000.00	\$5,400.00	\$6,080.36	\$8,766.74	\$6,459.35	\$6,558.40
Suministros y materiales	\$2,000.00	\$840.00	\$1,068.06	\$1,103.73	\$1,140.59	\$1,178.69
Mantenimiento	\$5,185.00	\$440.00	\$540.00	\$543.34	\$546.79	\$550.36
Seguro	\$0.00	\$300.00	\$310.02	\$320.37	\$331.08	\$342.13
Arriendo	\$2,000.00	\$24,000.00	\$24,801.60	\$25,629.97	\$26,486.01	\$27,370.65
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$12,620.00	-\$3,000.69	\$29,451.72	\$59,761.79	\$46,991.13	\$51,811.60
Gastos financieros	\$0.00	\$3,936.87	\$3,061.91	\$2,038.33	\$840.88	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$12,620.00	-\$6,937.56	\$26,389.81	\$57,723.46	\$46,150.25	\$51,811.60
Impuesto a la renta	\$0.00	-\$1,526.26	\$5,805.76	\$12,699.16	\$10,153.06	\$11,398.55
Participación a trabajadores	\$0.00	-\$811.69	\$3,087.61	\$6,753.64	\$5,399.58	\$6,061.96
UTILIDAD NETA	-\$12,620.00	-\$4,599.60	\$17,496.44	\$38,270.65	\$30,597.62	\$34,351.09

Anexo 18:
Tabla 28: Flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑOS					
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de Operaciones						
Utilidad Neta	-\$12,620.00	-\$4,599.60	\$17,496.44	\$38,270.65	\$30,597.62	\$34,351.09
(+) Depre/Amor	\$0.00	\$2,627.83	\$2,627.83	\$2,963.67	\$2,797.00	\$2,797.00
(-) Inc CxC	\$0.00	-\$7,328.25	-\$2,688.19	-\$1,897.29	\$949.86	-\$833.59
(-) Inc inventarios	-\$3,079.72	\$59.75	-\$949.67	-\$648.29	\$263.07	\$183.47
(+) Inc CxP	\$0.00	\$1,602.24	\$459.19	\$293.99	-\$95.30	-\$252.79
Flujos de Operaciones Neto	-\$15,699.72	-\$7,638.03	\$16,945.60	\$38,982.74	\$34,512.24	\$36,245.17
Flujo de Inversión						
(-) Inc maq/ Eq	-\$12,870.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) Inc muebles	-\$10,075.00	\$0.00	\$0.00	-\$3,358.33	\$0.00	\$0.00
(-) Inc Eq Comput	-\$500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) Inc Intangibles	-\$500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$500.00	\$0.00
Flujos de Inversión Neto	-\$23,945.00	\$0.00	\$0.00	-\$3,358.33	-\$500.00	\$0.00
Flujo de Financiamiento						
(+) Deuda	\$26,474.03	-\$5,151.13	-\$6,026.09	-\$7,049.68	-\$8,247.13	\$0.00
(+) Capital	\$26,474.03	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujos de Financiamiento Neto	\$52,948.06	-\$5,151.13	-\$6,026.09	-\$7,049.68	-\$8,247.13	\$0.00
Flujo Neto	\$13,303.34	-\$12,789.16	\$10,919.51	\$28,574.73	\$25,765.12	\$36,245.17
Saldo Efectivo Inicial	\$13,303.34	\$13,303.34	\$514.18	\$11,433.69	\$40,008.41	\$65,773.53
Saldo Efectivo Final	\$13,303.34	\$514.18	\$11,433.69	\$40,008.41	\$65,773.53	\$102,018.70

Anexo 19: Flujo de caja del proyecto
Tabla 29: Flujo de caja del proyecto

	AÑOS					
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de la deuda	14.9%	14.4%	13.3%	10.2%	0.0%	0.0%
Beta apalancada	1.00	0.98	0.97	0.95	0.94	0.94
CAPM	13.03%	12.81%	12.65%	12.50%	12.34%	12.34200%
WACC	12.76%	12.62%	12.50%	12.38%	12.34%	12.34%
UAI*(1-T)						
	-\$12,620.00	-\$1,989.46	\$19,526.49	\$39,622.06	\$31,155.12	\$34,351.09
(+) Depre/Amor		\$2,627.83	\$2,627.83	\$2,963.67	\$2,797.00	\$2,797.00
(-)Δ capital de trabajo	-\$16,383.06	-\$5,666.26	-\$3,178.67	-\$2,251.58	\$1,117.63	-\$902.91
(-)Gastos de capital	-\$23,945.00	\$0.00	\$0.00	-\$3,358.33	-\$500.00	\$0.00
FCF	-\$52,948.06	-\$5,027.88	\$18,975.65	\$36,975.82	\$34,569.75	\$36,245.17
Valor empresa	\$308,701.67	\$353,119.13	\$378,691.90	\$389,042.65	\$402,634.68	\$416,082.68
PERIODO DE RECUPERACIÓN	-\$52,948.06	-\$57,975.94	\$13,947.77	\$55,951.47	\$71,545.56	\$70,814.92
VPN	\$255,753.61					
TIR	58.07%					
IR	1.48					
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1.33					

Anexo 20: Flujo de caja del inversor
Tabla 30: Flujo de caja del inversor

	AÑOS					
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa de la deuda	14.9%	14.4%	13.3%	10.2%	0.0%	0.0%
Beta apalancada	1.00	0.98	0.97	0.95	0.94	0.94
CAPM	13.03%	12.81%	12.65%	12.50%	12.34%	12.34%
WACC	12.73%	12.60%	12.49%	12.38%	12.34%	12.34%
Utilidad Neta						
	-\$12,620.00	-\$4,599.60	\$17,496.44	\$38,270.65	\$30,597.62	\$34,351.09
(+) Depre/Amor		\$2,627.83	\$2,627.83	\$2,963.67	\$2,797.00	\$2,797.00
(-)Δ capital de trabajo	-\$16,383.06	-\$5,666.26	-\$3,178.67	-\$2,251.58	\$1,117.63	-\$902.91
(-)Gastos de capital	-\$23,945.00	\$0.00	\$0.00	-\$3,358.33	-\$500.00	\$0.00
(+) Prestammo	\$26,474.03	-\$5,151.13	-\$6,026.09	-\$7,049.68	-\$8,247.13	\$0.00
ECF	-\$26,474.03	-\$12,789.16	\$10,919.51	\$28,574.73	\$25,765.12	\$36,245.17
Valor Terminal						
Valor empresa	\$282,227.64	\$331,796.23	\$363,395.10	\$380,795.52	\$402,634.68	\$416,082.68
PERIODO DE RECUPERACIÓN	-\$26,474.03	-\$39,263.19	-\$1,869.65	\$39,494.24	\$54,339.84	\$62,010.29
VPN	\$255,753.61					
TIR	70.65%					
IR	2.03					
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3.28					

