

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Proyecto para la Creación de una Empresa para Fabricación y  
Comercialización de Vodka a Base de Papa**

**Fausto Enrique Cabrera Llaguno  
Diego Patricio Molina Lupera**

**Santiago Mosquera, Ph.D.  
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, 24 de julio de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO****COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Proyecto para la Creación de una Empresa para Fabricación y Comercialización de  
Vodka a Base de Papa**

**Fausto Enrique Cabrera Llaguno**

**Diego Patricio Molina Lupera**

Firmas

Santiago Mosquera, Ph.D.  
Director del Trabajo de Titulación

---

Fabrizio Noboa, Ph.D.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración y Economía

---

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, 24 de julio de 2017

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del Estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Fausto Enrique Cabrera Llaguno

Código del estudiante: 00132059

Cédula de identidad: 171963405-5

Lugar y fecha: Quito, 24 de julio de 2017

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del Estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Diego Patricio Molina Lupera

Código del estudiante: 00133287

Cédula de identidad: 171613987-6

Lugar y fecha: Quito, 24 de julio de 2017

## DEDICATORIA

A nuestros padres, que han sabido ser el motor para impulsarnos a ser mejores personas cada día y nos han servido de inspiración para buscar objetivos claros e importantes en la vida tanto en el ámbito personal como en el profesional.

## AGRADECIMIENTO

A los profesores que nos guiaron durante estos años de estudio, a aquellos que nos han enseñado a expandir nuestra mente a nuevas formas de pensamiento y nos han cambiado para ser mejores personas.

A nuestros compañeros de aula, de quienes nos llevamos los más gratos recuerdos y de los que hemos aprendido mucho gracias a su profesionalismo y experiencia. Los llevaremos en nuestra mente y en nuestro corazón mientras seguimos luchando para que nuestro sueño se haga realidad.

A nuestros seres queridos, que nos han sabido apoyar incondicionalmente durante estos años de tanto esfuerzo y estudio.

Y finalmente a la frase que nos inspiró y nos dio ánimos para seguir adelante; “por el alcohol, la causa y la solución de todos los problemas de la vida”.

## RESUMEN

El vodka es una de las bebidas espirituosas de mayor consumo a nivel mundial, hecha tradicionalmente a base de papa y agua, hemos identificado una gran oportunidad de negocio en base a que esta materia prima se produce en grandes cantidades en el Ecuador, alrededor del 50% de las provincias producen más de 500 variedades de papas y como país estamos ubicados en el puesto 27 de los países con mayores reservas de agua del mundo.

No buscamos producir un licor más de baja calidad que es el común denominador de los licores fabricados en el Ecuador. Nuestro objetivo es dar una opción de producción nacional de alta calidad a un precio razonable que sirva para disfrutar con moderación en familia o con amigos.

El valor de la inversión inicial del proyecto es de USD 150.200 estructurado por 57% de préstamo y 43% de capital propio. En base a las proyecciones financieras realizadas a cinco años y con tres escenarios se determina que el proyecto es viable, generando un valor actual neto de USD 283.890 y tasa interna de retorno del 64%.

Nuestro sueño es lograr que nuestro país de un paso adelante en sus productos de exportación, ya no únicamente vender productos primarios como la papa sino fabricar y exportar vodka de alta calidad para ser reconocidos por ello a nivel mundial, tal como Chile y Argentina lograron posicionarse en base a su producción de uvas y fabricación y exportación de vino.

## ABSTRACT

Vodka is one of the most widely consumed spirit drinks in the world, traditionally made from potatoes and water, we have identified a great business opportunity based on the fact that this raw material is produced in large quantities in Ecuador, around 50 % of the provinces produce more than 500 varieties of potatoes and as a country we are ranked 27th in the countries with the largest water reserves in the world.

We do not seek to produce a low quality liqueur that is the common denominator of alcoholic drinks made in Ecuador. Our goal is to produce high-quality national vodka at a reasonable price that can be enjoyed in moderation with family or friends.

The value of the initial investment of the project is USD 150,200 structured by 57% loan and 43% equity. Based on the five-year financial projections and with three scenarios, the project is determined to be viable, generating a net present value of USD 283,890 and an internal rate of return of 64%.

Our dream is to take our country one step forward in its export products, not only sell primary products such as potatoes but also manufacture and export high quality vodka to be recognized worldwide, as Chile and Argentina were able to position themselves based on its production of grapes and manufacture and export of wine.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
ABSTRACT.....	8
TABLAS .....	11
Tabla de Figuras .....	11
CAPÍTULO 1 .....	12
Análisis del Macro Entorno .....	12
Justificación.....	12
Tendencias del Macro Entorno .....	12
Análisis Sectorial.....	14
Análisis de la competencia.....	16
CAPÍTULO 2 .....	18
Oportunidad de Negocio.....	18
Volumen del Negocio .....	19
Diseño de la Investigación de Mercado .....	22
Realización de la Investigación de Mercado .....	22
Resultados de la Investigación de Mercado.....	23
CAPÍTULO 3 .....	27
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	27
Estrategia Genérica .....	27
Posicionamiento Estratégico.....	28
Recursos y Capacidades Distintivas.....	29
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo .....	31
CAPÍTULO 4 .....	34
PLAN COMERCIAL.....	34
Precio.....	34
Producto.....	35
Plaza .....	36
Promoción .....	36
Plan de Ventas.....	37
CAPÍTULO 5 .....	39
PLAN FINANCIERO .....	39
Supuestos Generales.....	39
Estructura de Capital y Financiamiento .....	40

Estados Financieros Proyectados .....	41
Flujo de Efectivo Proyectado.....	41
Punto de Equilibrio.....	42
Análisis de Sensibilidad .....	42
La TIR y el VAN.....	43
Bibliografía .....	44
Anexos.....	46
Anexo 1. Análisis de las Cinco Fuerzas Sectoriales de Porter .....	46
Anexo 2. Perfil del Comprador .....	49
Anexo 3. Pautas para la Entrevista a Profundidad .....	51
Anexo 4. Encuesta de Investigación de Mercado .....	51
Anexo 5. Resultados de la Encuesta para Definición de Variables de Mapa Estratégico .....	53
Anexo 6. Matriz de Riesgos .....	57
Anexo 7. Organigrama.....	59
Anexo 8. Descripción Funcional y Perfil por Competencias de los Principales Cargos .....	60
Anexo 9. Hojas de Vida de los Fundadores .....	66
Anexo 10 Costos de Producción Unitarios .....	74
Anexo 11 Precio de Venta al Público Muestreo Aleatorio de Vodkas .....	75
Anexo 12 Diseño del Producto Base .....	76
Anexo 13 Diseño del Producto de Edición Limitada .....	77
Anexo 14 Presupuesto de Ventas en Unidades; Anual, Mensual, por Ciudades y Total .....	78
Anexo 15 Estructura de Capital, Utilidad por Acción .....	82
Anexo 16 Balance General .....	83
Anexo 17 Estado de Resultados .....	84
Anexo 18 Flujo de Efectivo .....	85
Anexo 19 Indicadores Financieros .....	86
Anexo 20 Tablas de Depreciación .....	87
Anexo 21 Detalle del Costo de Mano de Obra.....	89
Anexo 22 Punto de Equilibrio Contable y Financiero.....	90
Anexo 23 Análisis de Sensibilidad .....	91
Anexo 24 VAN y TIR en los Tres Escenarios.....	92

## TABLAS

### Tabla de Figuras

Ilustración 1 Análisis sectorial de bebidas espirituosas en Ecuador según el modelo de Porter	15
Ilustración 2 Mapa estratégico de la competencia de licores.....	17
Ilustración 3: Matriz de Precio y Calidad de Kotler .....	35

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### Justificación

La creación de la empresa objeto de este trabajo está directamente relacionada con el cambio del tipo de producción del Ecuador, ser parte de la evolución del país pasando de productores y exportadores de productos primarios como es la papa, a producir y vender a nivel nacional e internacional productos procesados con valor agregado como Vodka, Gin o Whisky Blanco.

Existe una buena oportunidad en el Ecuador para la producción y venta de una bebida alcohólica en base a la papa andina, no solo porque somos un país con mucho potencial agrícola y se puede obtener materia prima de alta calidad sino porque creemos firmemente que existe la capacidad de producción y venta como para generar utilidades que cumplan las expectativas de nuestros potenciales inversionistas. Tenemos la convicción de que se puede llegar a posicionar el vodka ecuatoriano como “La Bebida Nacional” de la misma manera en que Argentina y Chile lograron posicionar sus vinos.

### Tendencias del Macro Entorno

Se pueden encontrar algunas tendencias que permiten desarrollar un proyecto de esta naturaleza: a) el crecimiento porcentual demográfico que presenta el sector de Imbabura en donde se pretende vender el producto; b) los altos impuestos asignados a la importación de bebidas alcohólicas que han dejado espacio para la producción

nacional; y, c) existe un claro crecimiento de las rentas de la industria de licores ya que por ejemplo cinco de las principales empresas han pasado de pagar en conjunto USD 0,8 millones en el año 2012 a USD 1,3 millones en el 2015.

De acuerdo a datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), la población de Imbabura crecerá un 7% desde el año 2015 hasta el año 2020, de los cuales alrededor del 23% son hombres de entre 20 a 59 años (INEC, 2015) y cada uno consume alrededor de 2,27 litros de bebidas espirituosas<sup>1</sup> (Wikipedia, 2016) Este ritmo de crecimiento y consumo nos permite sustentar un sólido mercado y una gran oportunidad de negocio en la venta de Vodka.

Según el INEC, desde el año 2011 al 2012 los ecuatorianos gastaron USD 1.919.353.935 de lo cual el 0,7% lo gastaron en bebidas alcohólicas, tabaco y otros relacionados, esto implica un crecimiento del 0,1% respecto al análisis realizado entre el 2003 y el 2004 o USD 7 millones al año adicionales.

Finalmente, en la actualidad, los ingresos per cápita de la población ecuatoriana han aumentado, el salario mínimo vital es de USD 366,00 (equivalente a un salario nominal promedio de USD 457,50 incluidos los sobresueldos decimotercera, decimocuarta remuneración y fondos de reserva que ahora pueden ser pagados acumulados o en mensualidades), que durante el 2016 está entre los 5 salarios mínimos más altos de Latinoamérica (Actualidad RT, 2016).

---

<sup>1</sup>Las bebidas espirituosas son aquellas bebidas que contienen etanol (alcohol etílico) en su composición, producidas por destilación, generalmente a partir de un producto de fermentación previo entre estas se encuentran los diferentes tipos de aguardientes como el brandy, el whisky, el tequila, el ron, el vodka y otros licores.

En conclusión las tendencias muestran un mercado creciente que hacen posible la generación de un proyecto que sea viable y exitoso.

Por otro lado al ser dos de los principales ingredientes del vodka, la papa y el agua, en principio una ubicación estratégica para iniciar la producción de este tipo de bebidas sería una región del país en la que estos ingredientes sean de alta calidad, por lo que hemos seleccionado como lugar de emplazamiento la el cantón Mejía que tiene alta calidad en producción de papa y varias vertientes de agua natural de alta pureza como las fuentes de tesalia, además de que este lugar está posicionado físicamente en un clima frío, altamente vinculado en la mentalidad de la gente con la producción de vodka, cuenta con la red de sistema de carreteras más impórtate del país, la avenida panamericana E35, que conecta al país longitudinalmente de la mejor manera, también hay que tener en cuenta las reducciones en las tasas impositivas al estar ubicados fuera del Distrito Metropolitano de Quito, esto disminuye los costos administrativos.

Al realizar el lanzamiento del producto inicialmente en la ciudad de Ibarra se pueden corregir errores de producción, distribución, marketing, ventas y estrategia en general antes de realizar un lanzamiento a nivel nacional o exportar el producto a otros países con gran potencial para la introducción de una bebida de estas características.

### **Análisis Sectorial**

La rentabilidad promedio a largo plazo del sector de bebidas espirituosas será establecida mediante el uso del modelo de Porter (Porter, El modelo de las 5 Fuerzas, 1980), en el gráfico 1 se presenta el resumen del análisis sectorial.



*Ilustración 1 Análisis sectorial de bebidas espirituosas en Ecuador según el modelo de Porter*

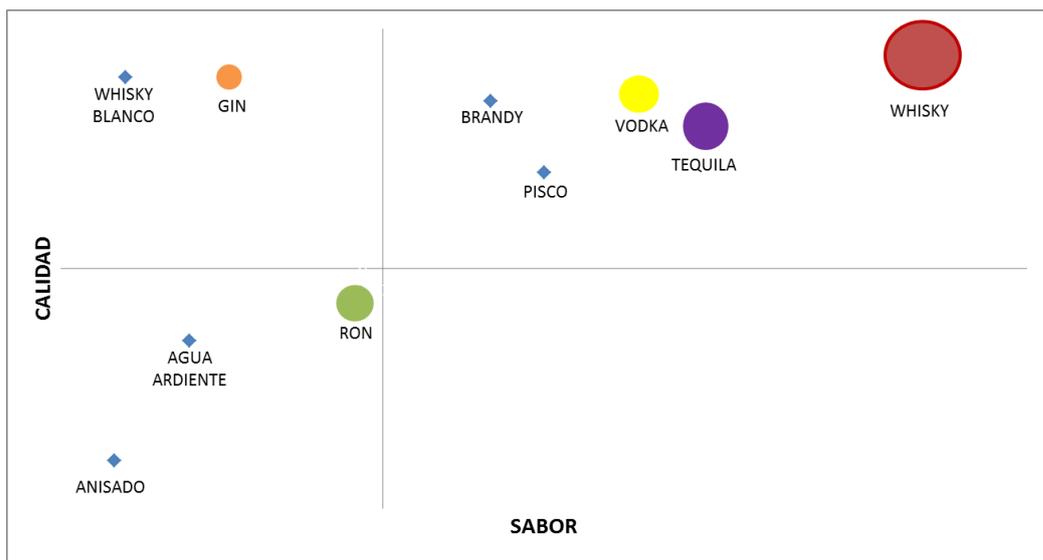
El análisis de las 5 fuerzas sectoriales de Porter determina que la rentabilidad promedio a largo plazo del sector de bebidas espirituosas supera al costo de oportunidad de la inversión ya que de las 5 fuerzas analizadas, el poder de negociación de los proveedores y los compradores soportan la rentabilidad a largo plazo del proyecto además el poder medio de los sustitutos y de los competidores potenciales son iguales al costo de oportunidad de la inversión lo cual no implicaría un riesgo alto en la industria. El análisis realizado de las fuerzas sectoriales de Porter puede verse en detalle en el Anexo 1.

## **Análisis de la competencia**

Existen varias empresas envasadoras de bebidas espirituosas en el Ecuador y otras que se dedican a la importación de las mismas, sin embargo estas últimas deben pagar tarifas como ad valorem lo cual incrementa su costo de venta.

Existe una gran variedad de bebidas alcohólicas en el Ecuador ya que también existe una gran variedad de mercados objetivos. Para el presente trabajo se realizó una encuesta a 61 personas, a quienes se les consultó, entre otros detalles: 1. ¿Qué factores inciden en tu decisión al momento de comprar una bebida espirituosa? 2. ¿Cuáles son los tres primeros tipos de bebidas espirituosas que se te vienen a la mente? y 3. ¿Qué marcas de Vodka fabricadas en el Ecuador conoces? (para los resultados completos ver el Anexo 5).

Los resultados arrojaron que las variables más relevantes en la decisión de comprar una bebida alcohólica son la calidad y el sabor y que solo el 31% de los encuestados sabe que existe Vodka fabricado o envasado en Ecuador. Estas mismas variables establecen la estructura de los competidores acorde a la siguiente gráfica:



**Ilustración 2** Mapa estratégico de la competencia de licores

La bebida más reconocida es el whisky como el licor más tradicional para eventos sociales como matrimonios, bautizos, graduaciones y otros eventos sociales formales, seguida por el tequila y el ron que se hacen presentes en eventos informales como cumpleaños, baby showers, entre otros. Los demás competidores comparten casi el mismo nivel de reconocimiento y no están empoderadas en ningún tipo de evento.

Uno de los factores más relevantes de este estudio es el hecho que el precio no está dentro de los dos atributos más importantes para los consumidores (de hecho se ubicó en tercer puesto) al investigar un poco más a fondo a una muestra de las personas encuestadas encontramos que se debe a que los eventos sociales para los cuales compran este tipo de bebidas alcohólicas tienen estándares donde no es socialmente correcto o bien visto llevar licor de bajo costo, por lo que, aunque el precio es un atributo importante, primero es importante evaluar si la bebida será bien vista por los otros invitados al evento.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Basados en nuestro conocimiento empírico de las bebidas espirituosas, más específicamente sobre el vodka y sabiendo que es un producto elaborado a base de papa, nos surgió la idea de analizar la producción de este tubérculo y considerar la calidad de las fuentes de agua del Ecuador para ver si existe una oportunidad en cuanto a la producción de esta bebida en el país.

Dentro de los principales productos agrícolas cultivados en el Ecuador están, el banano, la caña de azúcar, la palma africana, el arroz, el maíz duro seco y la papa (INEC, 2011), la papa es uno de los productos más cultivados a nivel nacional y se produce en más del 50% de las provincias, además tiene un rendimiento promedio de 16,13 toneladas por hectárea (Monteros Guerrero, 2016). Existen en el Ecuador más de 500 especies de papa de las cuales 19 son las especies principalmente comercializados en el territorio nacional. (MAGAP, 2016).

Por otro lado se analizó la calidad y cantidad de producción de agua a nivel nacional, el Ecuador ocupa el puesto 27 de los países con mayores reservas de agua del mundo (Boggiano, 2013), además dentro de todas las fuentes de agua del país por citar un ejemplo esta la fuente de agua de Tesalia ubicada en el cantón Mejía de la provincia de Pichincha, acorde a la información proporcionada por la Empresa de Agua Potable de Quito, esta fuente de agua es de altísima calidad ya que para la potabilización solamente se requiere un proceso mínimo de cloración únicamente para proteger el

agua en su transporte en tuberías desde la captación hasta la ciudad, lo que es un ejemplo de la calidad de las fuentes de agua del país.

Tomando en cuenta lo analizado en el capítulo uno, los altos impuestos asignados a la importación de bebidas alcohólicas, el incentivo al cambio de la matriz productiva por parte del gobierno y una vez analizados los factores de cultivo de papa y calidad de agua, se observa un potencial importante en la producción de Vodka Premium con productos nacionales de alta calidad.

Por lo tanto este plan de negocios busca aprovechar la oportunidad de mercado que dejan los altos precios de los licores importados y la necesidad de consumo de productos de alta calidad de la población haciendo uso de los recursos existentes en el país.

### **Volumen del Negocio**

El volumen del negocio está determinado por dos instancias, la primera, alineación con la selección de ubicación del sitio de producción sumado a la importancia que estas ciudades puedan tener en cuanto a población y actividades socio culturales, y la segunda, al tratarse de un producto de alta calidad se dirigirá a los tres más altos estratos socioeconómicos determinados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Primero, el sitio escogido para producción es el cantón Mejía por dos factores predeterminantes, la existencia de materias primas necesarias para la producción de este tipo de licor, cultivos de papa y recursos hídricos, y por otro lado la reducción de costos y optimización en distribución. Al estar ubicados cerca de la troncal sierra E35 se cumplen estos dos factores.

Segundo, se piensa introducir un producto de alta calidad por lo que se dirigirá a la población socioeconómica de los grupo A y B de los 5 estratos socioeconómicos establecidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Por lo tanto para determinar el volumen potencial del negocio y una vez establecida la información de consumo de la población en el capítulo uno, hombres de entre 20 y 64 años (INEC, 2015), de los cuales el 50,4% son mujeres y 49,6% son hombres (Ferreira, García, Macías, Pérez, & Tomsich, 2009) y que en promedio consumen un total de 2,27 litros de alcohol por año (Wikipedia, 2016), se arrojan los siguientes datos:

Población masculina de entre 20 y 64 años de ciudades cercanas al sitio de producción y con facilidad de acceso desde la troncal sierra E35, cumplen con los criterios de importancia poblacional y actividades socio culturales son las siguientes: Ibarra 37.496 personas, Otavalo 12.974 personas, Quito 463.288 personas, Sangolquí 23.247 personas, Latacunga 26.278 personas, Ambato 50.168 personas, Riobamba 43.045 personas, asimismo se toman en cuenta las siguientes ciudades por su importancia poblacional y actividades socio culturales: Santo Domingo de los Colorados 77.744 personas, Manta 59.608 personas, Guayaquil 640.883 personas, Samborondón 14.513 personas (López, 2010). Lo que nos arroja un total de 1.449.252 habitantes de género masculino de entre 20 y 64 años. Hemos decidido no ingresar en 2 ciudades que podrían cumplir con estos criterios, Tulcán debido al alto tráfico de productos de contrabando filtrados desde la frontera norte, y Cuenca, debido al alto nivel de competencia que existe en esta ciudad al ser el principal productor de bebidas espirituosas a nivel nacional.

Los estratos socio económicos están divididos de la siguiente manera: el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC, 2011). Al introducir un producto de alta calidad hemos decidido ingresar a los estratos socio económicos más altos, es decir a los estratos A, B y C porque cumplen con las características de ingresos y nivel de educación que se buscan en el consumidor de este tipo de producto, esto nos da como resultado que el 35,9% de la población cumple con este requisito socio económico.

El total de la población que cumple con estos requisitos y que sería el mercado potencial para este producto resulta  $(1.449.252 \times 35,9\%)$  520.282 habitantes, adicionalmente según las encuestas realizadas en la investigación de mercado la penetración del vodka como bebida espirituosa es del 15,69%, por lo tanto el volumen del mercado seleccionado es de 81.613 personas, del cual se piensa tener una participación del 6% que consuma nuestro producto regularmente.

Para finalizar los dos sesgos que hemos podido identificar en cuanto a los datos investigados son: En primer lugar, el promedio de consumo de alcohol de 2,27 litros por año, debido a las políticas de los gobiernos por incentivar la reducción en el consumo de bebidas alcohólicas y por otro lado debido a la fuerte inversión en campañas de publicidad y marketing de las empresas en el medio, podría existir mucha volatilidad en este dato de promedio de consumo. En segundo lugar, dado a que los datos de población de las ciudades seleccionadas son realizadas en base a información recopilada en el censo poblacional del 2010 y que existe una clara tendencia a que las

ciudades principales del Ecuador se densifiquen cada vez más, es probable que exista mayor cantidad de población a la estimada.

### **Diseño de la Investigación de Mercado**

Para este proyecto se determinó realizar una indagación dividida en tres fases secuenciales que sirven para la recopilación tanto de datos cualitativos como cuantitativos. El motivo por el cual elegimos este tipo de investigación es porque se puede calificar y cuantificar los resultados en base a una muestra que se puede extrapolar al comportamiento de los potenciales consumidores de nuestro producto.

Las tres fases de la investigación de mercado propuesta son; primero plasmar el diseño del perfil del comprador del producto, adjunto en el Anexo 2, segundo y en base a este resultado, realizar las preguntas guía para las entrevistas a profundidad, incluido en el Anexo 3 y tercero, con los resultados de las entrevistas, diseñar las encuestas que constan de 9 preguntas, como se puede observar en el Anexo 4.

En este proceso se recaudó información de edades, ubicación geográfica, género, gustos y preferencias en relación a bebidas espirituosas, frecuencia y motivación de compra, atributos buscados, comportamientos en eventos sociales, y nivel de conocimiento respecto a este tipo de bebidas.

### **Realización de la Investigación de Mercado**

El proceso del perfil del comprador se realizó por internet investigando la información pública en las redes sociales de reconocidas marcas de vodkas a nivel mundial como Grey Goose, Belvedere y Stolichnaya, revisando los perfiles de las personas que realizaban comentarios en relación al producto y su consumo. Aquí se

personalizó el “perfil del comprador” dándole un nombre, Mario Chiriboga, se determinó su situación demográfica, comportamiento y antecedentes (Anexo 2).

Se realizaron entrevistas a profundidad en base a la guía de pautas establecidas en el Anexo 3, estas fueron realizadas a hombres que cumplan con el perfil determinado por Mario Chiriboga. Edad de 30 a 45 años, educación universitaria, viven en sectores de clase media o alta de las ciudades de Quito, Guayaquil e Ibarra y que compran al menos una botella de algún tipo de bebida espirituosa al mes.

Finalmente con los puntos clave encontrados en las entrevistas se prepararon las 9 preguntas para la encuesta (Anexo 4). Estas fueron ingresadas en el portal de internet de Survey Monkey y fueron enviadas de forma masiva a personas mayores de edad que vivan en la República del Ecuador.

### **Resultados de la Investigación de Mercado**

Durante el mes de noviembre del 2016 se revisó el perfil de Facebook de 40 personas que realizaron los comentarios más recientes en los perfiles de vodkas reconocidos a nivel mundial, de esto logró concluir:

- 92% son hombres y 8 % de mujeres.
- 24% está en una relación, 20% son casados, 36% son solteros y 20% son divorciados. Por la diversidad de estos resultados se estableció que el estado civil no es un factor relevante para determinar el mercado objetivo.
- 72% tienen educación universitaria o superior y el 28% no llegaron más allá del colegio.
- 96% realizaron comentarios positivos respecto al producto y su consumo y el 4% tenían comentarios negativos.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a 6 hombres de lo cual se resaltan los siguientes hallazgos:

- Al momento de elegir el licor para consumir en sus eventos sociales primero se fijan en la calidad y sabor, ya que buscan una bebida que no les deje estragos graves al siguiente día.
- Tienen la percepción que el tipo de bebida alcohólica que eligen determina el nivel de estatus en el que se encuentran a vista de su círculo de familiares, amigos y compañeros.
- Aunque no es prioritario el precio si es significativo, es el tercer factor más importante de compra, como ejemplo observamos que todos desean obtener licores de gama alta importados pero ninguno está dispuesto a pagar los sobrepuestos establecidos por impuestos y aranceles vigentes a la fecha en el Ecuador.
- En eventos sociales como matrimonios, bautizos y graduaciones la bebida dominante es el whisky. En otro tipo de salidas menos formales como cumpleaños, reuniones de compañeros, entre otros, las bebidas varían entre whisky, ron, vodka, tequila y agua ardiente.
- Los tipos de bebidas espirituosas que tienen en mente son: Whisky, Tequila, Vodka, Ron, Gin, Agua Ardiente, Pisco, Brandy, Whisky Blanco y Anisado.
- Cuando consumen bebidas alcohólicas espirituosas en casi todas las ocasiones lo hacen entre hombres y en el caso de que exista la presencia de mujeres tratan de buscar bebidas más suaves para ellas como vino y cremas.
- En general no existe un nivel de conocimiento relevante respecto al vodka, sus ingredientes y formas de consumo.

- En general no existe un conocimiento importante respecto a la preparación de cocteles y su consumo aunque si genera curiosidad.
- Por lo general en cuanto a preferencia de sabores, sin importar el tipo de bebidas espirituosas, no se buscan sabores demasiado amargos, pero si pueden ser secos, sin que esto signifique que el sabor sea fuerte porque al usarse mucho en cocteles hay que dejar que se hagan presentes los sabores del resto de ingredientes.
- En cuanto al consumo de vodka específicamente, se debería hacer mucho énfasis en el marketing del producto, happy hours, promociones y cocteles.
- El diseño de la botella y el diseño debería romper con la imagen clásica del vodka, para buscar algo diferente y elegante como fue el caso de Grey Goose y Absolut Vodka.

Las encuestas fueron respondidas por 61 personas, el análisis de los resultados se realizará por cada segmento de la encuesta y el detalle de los resultados se encuentra en el Anexo 5.

- Pregunta 1, Edad: El 97% tiene 21 años o más.
- Pregunta 2, Genero: El 70% son hombres.
- Pregunta 3, Ubicación: El 93% se encuentran localizados en las ciudades de Quito, Guayaquil o Ibarra.
- Pregunta 4, Las bebidas espirituosas de mayor recordación: El 33% ubico primero al whisky, 20% coloco segundo al tequila, 16% recordaron en tercer lugar al vodka y 15% pensaron en el ron.

- Pregunta 5, Frecuencia de compra: El 84% dice comprar al menos una botella de licor más de 2 veces al año.
- Pregunta 6, Factores de compra: El 33% de los encuestados piensan que el sabor es “muy importante” 28% califica de la misma manera la calidad, el 14% piensa así del precio, 13% en la marca y 12% de la presentación.
- Pregunta 7, Conocimiento de Cocteles: En promedio el 29% de los encuestados conoce que los cocteles presentados contienen vodka.
- Pregunta 8, Disposición de pago: El 67% de los encuestados está dispuesto a pagar más de USD 16 dólares por una botella de vodka ecuatoriano de alta calidad de aquí mismo tenemos que el 48% está dispuesto a pagar USD 25 dólares o más. Previo al análisis de costos, la expectativa de rentabilidad de los inversionistas, y únicamente con el resultado de esta pregunta, concluimos preliminarmente que el precio de venta de nuestro producto sería de 29 dólares por unidad.
- Pregunta 9, Recordación de marcas de vodka ecuatoriano: El 90% de los encuestados no conoce ninguna marca de este tipo de licor fabricado en el Ecuador.

Los resultados de la disposición de pago y el nivel de recordación de marca en el Ecuador, nos dan la confianza para concluir que existe una excelente oportunidad en el mercado de la producción y comercialización de vodka.

Con las derivaciones obtenidas de las encuestas, las cuales tienen una clara tendencia hacia el perfil del consumidor de licor como en sus tendencias de compra, podemos determinar que la muestra es concluyente y que cualquier extensión del estudio u otra investigación del tema, arrojaría resultados en la misma línea.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

#### **Estrategia Genérica**

Dentro de las tres estrategias genéricas más importantes que existen, el presente plan de negocios busca superar el costo de oportunidad de capital a través de una estrategia de diferenciación, donde ofrezcamos a nuestros clientes un vodka fabricado con ingredientes de excelentes atributos propios de la región, que compita en calidad y sabor con marcas vodka internacionales, con un diseño único y una imagen innovadora y atractiva.

Se decidió que la estrategia de diferenciación es la más adecuada para este proyecto ya que dentro del estudio para el diseño de la investigación de mercado se determinó que el público objetivo no es especialmente sensible al precio, le da más importancia a la calidad y el sabor.

Otro de los factores determinantes surgió de las entrevistas personales a profundidad en donde se determinó que nuestro cliente objetivo busca reconocimiento a través de ofrecer a la gente de su círculo social un licor de alta calidad, por ello una estrategia de diferenciación en este mercado sería mucho más efectiva que una estrategia de liderazgo en costos ya que al ser un emprendimiento no se alcanzan economías de escala las cuales son características de nuestra competencia, de la misma manera una estrategia de nicho implica un alto riesgo en un sector de las características definidas en los resultados de la investigación de mercado.

Así nuestra posición única de valor como empresa nueva en el mercado de vodka en el Ecuador quiere satisfacer la necesidad de un nicho de mercado que busca bebidas espirituosas de alta calidad a un precio razonable, acorde al perfil del comprador establecido en el Anexo 2.

### **Posicionamiento Estratégico**

Para determinar nuestra posición estratégica en el mercado de licores ecuatorianos, hemos seleccionado la herramienta de matriz de manejo del riesgo, esto en base al análisis sectorial donde determinamos que la mayor amenaza son los competidores.

Las contingencias fueron clasificadas en cuatro categorías acorde a su enfoque; de competencia, mercado, personal, del producto y financieros, posteriormente se les asignó una calificación para su probabilidad de ocurrencia y otra en relación a sus consecuencias sobre tres puntos. Los resultados se multiplicaron y ponderaron acorde a la tabla adjunta en el Anexo 6. Así se obtuvo 2 riesgos altos, 10 medios y 3 no relevantes, clasificados con colores rojo, amarillo y verde respectivamente.

Para los riesgos medios y altos se han preparado tácticas de mitigación costeadas que serán aplicadas en caso de que la contingencia se haga realidad, los dos riesgos de mayor relevancia son; lanzamiento de una campaña publicitaria agresiva y de alto costo por parte de los competidores y el lanzamiento de un producto de características similares al nuestro.

En la matriz se determinó que los dos riesgos serán mitigados a través de un plan de mercadeo que fortalezca nuestra posición única de valor enfocada en

contrarrestar el tipo de campaña lanzada por los competidores. La matriz de todos los riesgos identificados ha sido detallada en el Anexo 6.

### **Recursos y Capacidades Distintivas**

Para lograr una ventaja competitiva a largo plazo es importante hacer uso de las capacidades y recursos que ayuden a contrarrestar las fuerzas negativas y neutras del análisis sectorial de Porter, competidores en el sector, competidores potenciales y sustitutos.

Dentro de la presente propuesta de producción de vodka a base de papa hemos identificado los siguientes recursos y capacidades distintivas:

Marketing y publicidad, del análisis de las fuerzas sectoriales de Porter observamos que una adecuada estrategia en marketing y publicidad puede contrarrestar la fuerzas contrarias a la rentabilidad a largo plazo, por lo que se ha decidido implementar una campaña de marketing haciendo énfasis en el below the line marketing (BTL).

Se procurará hacer eventos que se viralicen a través de canales digitales generando un reconocimiento de marca de vodka ecuatoriano de alta calidad elaborado a base de productos locales como la papa, que es una de las principales mercancías producidas a nivel nacional. Aquí se reforzará estas campañas con inbound marketing, para contar historias de los beneficios que trae la producción de esta bebida a los agricultores locales, en eventos y blogs. Así esperamos generar un reconocimiento de marca que este en el “top of mind” de los consumidores.

La ubicación, para la producción ha sido seleccionada en base a varios factores que consideramos determinantes para la producción distribución y venta de esta bebida espirituosa, el lugar seleccionado en primer lugar es uno de los sectores con mayor producción de papa en el país, en segundo lugar cuenta con algunas de las vertientes de agua naturales de mayor pureza de la región y en tercer lugar al estar ubicados en las cercanías de la Panamericana E35, tiene un sistema de conexión óptimo con las ciudades seleccionadas para la distribución del producto.

La plaza de producción está localizada estratégicamente, con distancias de 167km hasta la ciudad de Ibarra, a 143km de la ciudad de Otavalo, a 50km de la ciudad de Quito, a 30 km de Sangolquí, a 55 km de Latacunga, a 105km de Ambato, a 158 de Riobamba, que son las ciudades principales de la sierra ecuatoriana que se seleccionaron en la investigación del volumen de mercado, otras ciudades importantes que fueron tomadas en cuenta para la distribución del producto fueron, Santo Domingo de los Colorados que está a 113km y los puntos más alejados para distribución que serían la ciudad de Manta a 397km, Guayaquil a 383km y Samborondón a 357km que podrían tener como punto de transbordo la ciudad de Riobamba con lo que se cubriría el total de ciudades a las que se piensa distribuir el producto.

La selección de los ingredientes de alta calidad y la mezcla de los mismos, para obtener una receta única de vodka ha sido determinante, para contar con una mezcla de ingredientes que nos generen un recurso distintivo. Se han seleccionado para la receta de fabricación de esta bebida espirituosa ingredientes de producción nacional

que se encuentren dentro de las principales mercancías producidas en el territorio ecuatoriano.

Dentro de la investigación de la oportunidad de negocio se logró determinar que hay ciertos productos como la papa, el banano, la caña de azúcar, el maíz, que están dentro de los más cultivados en el Ecuador, por lo que la mezcla de productos para la producción de ésta bebida espirituosa tendrá como base la papa, más la inclusión de alguno de estos productos, buscando una mezcla que resalte el esfuerzo de los productores nacionales en una bebida espirituosa de alta calidad.

### **Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo**

El organigrama será implementado en dos etapas en base al tamaño de las operaciones del negocio, el organigrama será implementado en dos etapas en base al tamaño de las operaciones del negocio. Tomando en consideración el volumen del negocio establecido en el capítulo 2 se esperan utilidades con el primer organigrama desde el primer año de operaciones y con el segundo organigrama desde el quinto año, periodo en el cual iniciaríamos el proceso de reestructuración de personal.

En un inicio la estructura será de seis personas con contrato fijo, un consultor técnico, un contador externo y dos asesores para asuntos estratégicos. Durante la segunda fase y en cuanto se genere la necesidad, se contratarán cinco personas fijas adicionales y se eliminará el consultor técnico y el contador externo, el organigrama detallado se adjunta en el Anexo 7.

Los cargos más significativos y aquellos que tomarán las decisiones importantes para la empresa son; los Fundadores, el Director General, el Gerente de Operaciones y

el Gerente de Comercialización. Los dos últimos estarán a cargo de sus áreas de influencia y deberán coordinar entre ellos sus resultados y metas a corto y mediano plazo, mientras que los Fundadores y el Director General con el soporte de los asesores de asuntos estratégicos, serán responsables de la empresa y de su planificación estratégica a largo plazo. Los perfiles del Director y los Gerentes se detallan en el Anexo 8 y las hojas de vida de los fundadores son incluidas en el Anexo 9.

La posición del consultor técnico evolucionará acorde a la fase de producción en la cual se encuentre la empresa, en una primera instancia estará a cargo de la formulación del producto, aquí el perfil necesario debería ser un Ingeniero en Alimentos, después en la fase de pruebas el consultor debería tener un perfil de Sommelier y de esta forma adaptarse a las necesidades de producción. El o las personas que ocupen esta posición reportarán al Gerente de Operaciones.

El reclutamiento del Director será realizado con la metodología de "hunting". En base al perfil levantado se explorara por personas que al momento estén realizando actividades similares en empresas de producción de alimentos o bebidas en la provincia de Pichincha, por ejemplo jefes o gerentes junior que estén buscando un nuevo reto y a los cuales nuestra propuesta salarial les resulte atractiva.

Esta metodología recomienda levantar una base de datos de al menos 30 personas que cumplan con el perfil básico, de ahí seleccionar a los 10 que más se adapten y deseen continuar en el proceso para ser entrevistados y al final presentar a los tres mejores para que los Fundadores seleccionen al ganador. Este mismo proceso se aplicará para la selección de todos los cargos fijos, con la diferencia que quien realice la decisión final será el jefe inmediato.

En el caso del personal externo, el proceso de selección será en base a los años de experiencia en el área requerida, disponibilidad de tiempo y confianza, características que serán evaluadas por los Fundadores y el Director General. Ahora, una vez iniciado el proyecto, mientras se logra estructurar el organigrama inicial y tomando en cuenta los perfiles detallados en los Anexos 8 y 9, los fundadores se harán cargo de todas las funciones necesarias para operar, dividiendo las responsabilidades entre Operaciones a cargo de Diego Molina y Comercialización a cargo de Fausto Cabrera.

## CAPÍTULO 4

### PLAN COMERCIAL

A continuación el plan comercial para la distribución de la botella de vodka de 750 ml dividido en parámetros para el precio, producto, plaza, promoción y las expectativas de ventas para los próximos 5 años del proyecto.

#### **Precio**

Primero se realizó la determinación del costo de producción para la presentación más común en el mercado ecuatoriano, botellas de 750 mililitros, llegando a un valor de USD 7,11, el detalle de esta estructura de costos se adjunta en el Anexo 10. Segundo compramos 9 botellas de Vodka de diferentes marcas y calidades que son de fácil acceso a nuestros clientes potenciales y establecimos el precio de venta promedio en USD 21,63 por botella, factura con el detalle de los valores incluida en el Anexo 11.

Con estas dos bases establecimos un precio de venta al público sugerido por debajo de la media del mercado analizado de USD 20,00 y superior al costos de producción estimado, esto nos da un margen de rentabilidad por botella de 750 ml del 76%. Para distribuidores disminuimos el precio a USD 15,00 para que los comercializadores tengan un beneficio de 5 dólares por botella.

En relación a la matriz de calidad de Kotler, al ofrecer un producto de muy alta calidad a un precio por debajo del promedio de las marcas analizadas en el Anexo 11, podemos concluir que nos encontramos en el cuadro de “Valor Alto”.

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTO	valor premium	valor alto 	valor supremo
	MEDIO	valor sobre-cargado	valor promedio	valor bueno
	BAJO	estafa	economía falsa	economía

*Ilustración 3: Matriz de Precio y Calidad de Kotler*

### Producto

Nuestro producto Andes Premium Quality Vodka, será fabricado con las mejores papas de los Andes ecuatorianos, agua de alta pureza de los deshielos de los nevados Cotopaxi, Pasochoa e Illinizas y producido con los rigurosos estándares de calidad para asegurar un sabor puro y distinguido que combine en forma perfecta con todos los tipos de cocteles hechos con Vodka. Presentado en una botella de 750 ml fabricada por artesanos ecuatorianos en base a un diseño que demuestre elegancia en todos los lugares donde se encuentren nuestros consumidores.

Esta bebida espirituosa demostrará buen gusto a un precio justo dando finalmente a los consumidores un licor que puedan llevar a eventos importantes sin gastar excesivas cantidades de dinero y saliendo del común Whisky, el diseño del producto se encuentra en el Anexo 12.

## **Plaza**

Andes Premium Quality Vodka se piensa introducir al mercado en cuatro tipos de establecimientos a nivel nacional en los que nuestro público objetivo suele consumir este tipo de bebidas espirituosas, dadas las características del segmento de la población socioeconómica de los grupo A y B de los 5 estratos socioeconómicos establecidos por el INEC, estos establecimientos serían licorerías, restaurantes, bares y discotecas. Para la venta del producto y debido al volumen de demanda esperado se contará con dos personas para comercialización a nivel nacional acorde a l organigrama establecido en el Anexo 7, además se receptorán pedidos a través de nuestra página web.

## **Promoción**

Como establecimos en el capítulo 3 en la sección de recursos y capacidades distintivas, el marketing y publicidad juegan un papel predeterminante para buscar rentabilidad a largo plazo.

Por lo que para generar reconocimiento de marca y educar al público sobre este producto de alta calidad se ha decidido realizar campañas que los mismos consumidores finales se encarguen de viralizar en las redes sociales y su círculo social personal, entrenando al público sobre los usos del producto y sobre los beneficios que traen a las comunidades productoras de papa el hecho de consumir un producto nacional de alta calidad, en estas campañas se contarán historias de cómo mejoran las condiciones de vida de los agricultores locales.

Otra de las estrategias de inbound marketing es realizar entregas personalizadas del producto a las personas clave en los establecimientos definidos en la sección de plaza, estas serán botellas de edición limitada que contengan una tapa USB, este dispositivo contendrá videos de alto impacto con la historia de las comunidades beneficiadas por el producto, las recetas gastronómicas y los tipos de cócteles que se pueden hacer con esta bebida espirituosa, este diseño se puede ver en el Anexo 13.

Estos videos promocionales también serán incluidos en nuestra campaña de mercadeo que elegimos realizarla a través de internet y redes sociales ya que nuestro perfil de comprador detallado en el Anexo 2 tiene acceso continuo a estos medios de comunicación y por lo tanto no existe la necesidad de incluir medios tradicionales como radio, prensa, revistas y televisión, además que en internet es más fácil enfocar la promoción a potenciales compradores.

### **Plan de Ventas**

La proyección de ventas en el escenario esperado es de 13.676 botellas para el primer año de producción, 27.991 en el segundo año y un promedio de 20.455 botellas en los últimos tres años a USD 20,00 cada unidad, en las ciudades de Ibarra, Otavalo, Quito, Sangolqui, Riobamba, Santo Domingo, Manta, Guayaquil, Samborondon Ambato y Latacunga distribuido en forma mensual acorde al Anexo 14.

Respecto al comportamiento mensual de las ventas es sabido que el consumo de alcohol incrementa significativamente el último cuatrimestre por las festividades como año nuevo, navidad, fiestas de Quito y fiestas de Guayaquil.

De cumplir con las expectativas establecidas, a futuro se espera iniciar con el proceso de exportación, se eligió Perú por su semejanza al mercado ecuatoriano y consumo de 3,82 litros por persona y posteriormente ampliar Polonia por su gran consumo de bebidas espirituosas, 4,44 litros por persona (World Health Organization, 2010).

## CAPÍTULO 5

### PLAN FINANCIERO

#### Supuestos Generales

Para el presente capítulo se han tomado en consideración los siguientes supuestos:

- Para estimar la elasticidad o inelasticidad del producto se tomaron los datos del crecimiento del producto interno bruto del país de la base de datos del Banco Mundial (BIRF-AIF, 2016) para compararlos con el crecimiento de las industrias nacionales de producción de bebidas alcohólicas.

- Para determinar el incremento del pago de sueldos y salarios se tomaron los datos históricos de la inflación nacional de la base de datos del Banco Central del Ecuador (BCE, 2015) y se realizó una proyección en base a los últimos 5 años.

- Para la tasa libre de riesgo se tomó el promedio de los datos estadísticos del Emerging Markets Bond Index (EMBI) de los bonos del Ecuador de los últimos cinco años (Morgan, 2017).

- Para la estimación de la beta se han tomado los datos de cinco empresas similares (GoogleFinance, 2017) desapalancando su beta para obtener una beta promedio a la cual se le apalancó con nuestra estructura de capital y las tasas impositivas del país y así obtener la beta del proyecto.

## **Estructura de Capital y Financiamiento**

Para la determinación de la estructura de capital entre financiamiento externo e inversión de los accionistas, se tomaron en cuenta cuatro factores; primero la disponibilidad de financiamiento bancario para proyectos que buscan el cambio de la matriz productiva en el mercado ecuatoriano, segundo la estructura de los costos del negocio entre fijos y variables ya que entre mayor sea la participación de los fijos mayor será el riesgo, tercero el costo del financiamiento y cuarto el potencial ahorro en pago de impuestos por la deducción del pago de intereses.

El financiamiento disponible establecido es con la Corporación Financiera Nacional (CFN) la cual acorde a nuestra investigación financia hasta el 80% de proyectos de emprendimiento, con préstamos desde USD 20.000 a USD 200.000 a una tasa estimada de 10% y plazo máximo de 10 años para activos fijos. Respecto a impuestos se toma una tasa del 22% que corresponde al impuesto a la renta. Con estas premisas se realizó el cálculo de utilidad por acción de los inversionistas (Anexo 15) en base a tres escenarios uno de recesión, otro esperado y el último de expansión del negocio, encontrando que la maximización de la utilidad se da cuando el financiamiento proviene en su totalidad del préstamo de la CFN, sin embargo esto genera el riesgo máximo también.

Por lo tanto, en base a la afinidad de riesgo de los accionistas se decide asumir un nivel de tal manera que, en caso de quiebra se cubra con los activos corrientes el valor de los pasivos corrientes y el pago total del capital del préstamo. El resultado de este análisis genera una estructura de capital de 57% de financiamiento por medio de un préstamo (USD 85.500) y 43% con inversión de los accionistas (USD 64.700).

## **Estados Financieros Proyectados**

Se realizó la proyección a cinco años tomando como año base el 2018 y periodo final el 2023. En el balance general se puede observar un crecimiento de los activos de USD 150.200 a USD 361.883 debido principalmente al crecimiento de los activos corrientes tanto en bancos como en inventarios. Los pasivos crecen acorde al desarrollo del negocio pasando de USD 85.500 a USD 128.228 mientras que el patrimonio crece en USD 168.955 gracias a la política de reinvertir dos tercios de las utilidades y la diferencia pagar a los accionistas.

En el estado de resultados se puede ver utilidades netas desde el año 2019 por USD 19.112 cerrando en el 2023 con USD 63.733 es decir un crecimiento del 30%. Las ventas crecen acorde a lo establecido en el capítulo 4 considerando solo el mercado ecuatoriano, se espera a futuro iniciar exportaciones a Perú y Polonia.

Los egresos están conformados por el 49% en costos operativos y 51% gasto administrativo de los cuales en su mayoría están conformados por pagos a empleados (detalle en el Anexo 21) y pagos de mercadeo y publicidad. El estado de resultados se puede observar en el Anexo 17.

## **Flujo de Efectivo Proyectado**

Los flujos están divididos en operativo, de inversión y de financiamiento, en conjunto determinan la generación de efectivo del proyecto. El flujo de inversión solo existe en el 2018 ya que no se proyectó vender activos o realizar aumento de acciones, por último el flujo de financiamiento está conformado por el préstamo con la CFN y el

pago de un tercio de las utilidades generadas a los accionistas. En el Anexo 18 se adjunta el detalle de estos registros.

### **Punto de Equilibrio**

Para el punto de equilibrio contable los costos fijos son alrededor de USD 148 mil al año y el costo unitario de producción en un promedio de USD 6,84 por lo tanto el punto de equilibrio con un precio de venta al público de USD 20,00 está en 10.691 botellas de 750 ml durante el primer año.

En cuanto al punto de equilibrio financiero se toman los mismos costos fijos, variables y precio de venta pero se agrega el costo de la anualidad equivalente de la inversión inicial distribuido en los años de análisis del proyecto, como resultado se obtiene que en el primer año se necesitan 12.873 botellas de 750 ml.

En el Anexo 22 se incluye la evolución tanto del punto de equilibrio contable como el financiero en los cinco años analizados.

### **Análisis de Sensibilidad**

Se determinó que por su valor y relevancia los valores más importantes de los estados financieros son, Ventas y Costo de Mano de Obra, por lo que se sensibilizó estas variables incrementando y disminuyendo su valor en rangos de 5% para ver cómo estos cambios impactan al VAN. En el Anexo 23 se observa los resultados de esta sensibilización donde se puede concluir que la variable de mayor impacto son las Ventas, con los cambios en intervalos del 5% en las ventas se generan cambios del 22,6% en el valor actual neto del proyecto.

Ya que la variable de ventas es la más importante se comparó la declaración de impuestos de cuatro empresas productoras y comercializadoras de licores con el producto interno bruto del Ecuador y se pudo concluir que sus variaciones no son directa o indirectamente proporcionales, por lo tanto podemos asumir que el mercado de las bebidas espirituosas no depende de la situación económica del país y su demanda es inelástica.

### **La TIR y el VAN**

En base al flujo de efectivo proyectado que incluye la inversión inicial de USD 150.200 y con una tasa WACC del 17,26%, en el escenario esperado se obtiene un valor actual neto del proyecto de USD 283.890 y tasa interna de retorno del 63,54%. Para el segundo escenario que representa expansión se llegaría a un valor actual neto de USD 524.922 y una TIR de 94,23%. Por último el tercer escenario que establece recesión el VAN sería de USD 43.452 y la TIR a 26,49%.

Con estos resultados se establece que el proyecto genera valor incluso en el caso de recesión, en un escenario esperado el crecimiento sería de alrededor del 90% respecto de la inversión inicial y en el mejor de los casos se crecería hasta el 350%. En el Anexo 24 se adjunta los cálculos de VAN y TIR para los tres escenarios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad RT.* (3 de Abril de 2016). Obtenido de Salario minimo paises America Latina: <https://actualidad.rt.com/economia/203574-salario-minimo-paises-america-latina>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- BCE. (Diciembre de 2015). <https://www.bce.fin.ec>. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=deuda\\_pib](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)
- BIRF-AIF. (15 de Mayo de 2016). <http://datos.bancomundial.org>. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Boggiano, M. A. (16 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/los-10-paises-con-mas-reservas-de-agua-del-mundo>
- Ferreira, C., García, K., Macías, L., Pérez, A., & Tomsich, C. (29 de Mayo de 2009). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)
- GoogleFinance. (20 de Mayo de 2017). <https://www.google.com/finance>. Obtenido de <https://www.google.com/finance?q=EPA:RI&sq=absolut+vodka&sp=1&ei=8Y8gWZDrIJOlecPlgbAJ>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo Nacional Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC. (2011). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/espac\\_publicaciones/espac-2011/INFORME\\_EJECUTIVO%202011.pdf#page=14&zoom=page-width,-13,476](http://www.inec.gob.ec/espac_publicaciones/espac-2011/INFORME_EJECUTIVO%202011.pdf#page=14&zoom=page-width,-13,476)
- INEC. (Diciembre de 2011). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2012). *Consumo de alcohol en el Ecuador*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=615%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=615%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)
- INEC. (6 de Noviembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO\\_ESTADISTICO\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO_ESTADISTICO_2014.pdf)

- López, G. (2010). *Población por Grupos de Edad, según Provincia, Cantón, Parroquia y Área de Empadronamiento*. Quito: INEC.
- MAGAP. (2016). Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-proyecta-a-ser-exportador-de-papa/>
- Monteros Guerrero, A. (Junio de 2016). Obtenido de [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_papa.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_papa.pdf)
- Morgan, J. (2017). *EMBI Global Diversified Subindices*. New York, USA: JPMorgan Chase & Co.
- Porter, M. (1980). *El modelo de las 5 Fuerzas*.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.
- Servicio de Rentas Internas*. (5 de Septiembre de 2016). Obtenido de Declaración Impuesto a la Renta: <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet/consultaNaturales.jsf>
- Wikipedia*. (3 de Septiembre de 2016). Obtenido de List of Countries by Alcohol Consumption: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_alcohol\\_consumption\\_per\\_capita](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_alcohol_consumption_per_capita)
- World Health Organization. (2010). *en.wikipedia.org*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_alcohol\\_consumption\\_per\\_capita](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_alcohol_consumption_per_capita)

## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis de las Cinco Fuerzas Sectoriales de Porter

**Poder de negociación de los proveedores.** Al ser las materias primas principales, el agua, la papa y el azúcar para la fermentación, que son bienes comercializados y producidos por varias empresas a nivel nacional y al no existir mucho nivel de diferenciación y variación de precios se reduce drásticamente el poder de negociación de los proveedores a nivel nacional.

**Poder de negociación de los compradores.** Las estadísticas de los últimos años demuestran que pese a que se han gravado impuestos especiales y que han existido dificultades en el crecimiento de la economía del país, las bebidas espirituosas son un bien inelástico, ya que en las 4 empresas competidoras analizadas, existe un incremento porcentual en el pago del impuesto a la renta del 8,95% (Servicio de Rentas Internas, 2016). Por otro lado las estadísticas demuestran que en el Ecuador se consumen 2,27 litros de alcohol por habitante y el 31,5% de estos corresponden a bebidas espirituosas (Wikipedia, 2016). De los 912.576 ecuatorianos que consumen alcohol el 89,7% son de género masculino y el 10,3% son de género femenino (INEC, Consumo de alcohol en el Ecuador, 2012), ya que nuestro mercado es la provincia de Imbabura, tomando en cuenta solamente la población de género masculino comprendida entre 20 y 59 años, hemos logrado determinar que en el año 2015 se consumieron en esta provincia alrededor de 236.464 litros de bebidas espirituosas y que este mismo dato para el 2020 será aproximadamente de 264.474 litros (INEC,

2015) lo que demuestra que el tamaño del mercado reduce el poder de negociación de los compradores.

**Nuevos competidores potenciales.** La aparición de nuevos competidores potenciales en el mercado seleccionado es medio, ya que el objetivo al cual apunta el proyecto son ciudades principales del Ecuador a las cuales el sistema de distribución tiene un nivel de dificultad intermedio gracias a las nuevas carreteras y la cantidad de empresas de transporte que se dedican a la distribución de mercadería, la necesidad de capital es media debido al balance que se crea entre los bajos costos de materia prima y los altos costos de imagen de marca y fabricación..

**Competidores en el sector.** El nivel de competidores en el sector de la bebidas espirituosas a nivel nacional es medio, existen un número moderado de empresas a nivel nacional que se dedican a la fabricación y comercialización de bebidas espirituosas, con presupuestos elevados en su planificación anual de marketing, lo que complicaría la introducción de nuevos competidores, pero con un mercado de 912.576 consumidores con un promedio de consumo de 2,27 litros anuales, tenemos una demanda aproximada de 2.069.722,37 de litros por año (INEC, Consumo de alcohol en el Ecuador, 2012) haciendo más factible la introducción de nuevas marcas de bebidas espirituosas en mercados específicos del país.

**Productos sustitutos.** Los principales productos sustitutos son el resto de bebidas espirituosas, como por ejemplo, whisky, tequila, ron, pisco, aguardiente, brandy, entre otros. Además podrían considerarse sustitutos a bebidas alcohólicas no espirituosas como el vino y la cerveza. Por lo que el nivel de productos suplentes podría identificarse como alto. Pese a los esfuerzos por incentivar la disminución de

consumo de bebidas alcohólicas los datos de crecimiento de la industria a nivel nacional demuestran que existe mercado suficiente para incursionar en el sector. Por otro lado el alza en las tasas impositivas sobre todo a bebidas espirituosas importadas ha generado una brecha en la oferta de este producto que la industria ha tratado de satisfacer con la aparición de productos nacionales, dicha apertura abre la posibilidad de inclusión de más productos nacionales.

En conclusión, de las cinco fuerzas sectoriales analizadas, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores presentan oportunidades atractivas en cuanto la rentabilidad potencial podría ser mayor al costo de oportunidad del capital. Mientras que las dos restantes, los competidores en el sector y los competidores potenciales presentan una oportunidad media, haciendo menos atractiva la rentabilidad potencial a largo plazo, por último la amenaza de productos sustitutos presenta una oportunidad hostil debido a la gran variedad de bebidas alcohólicas en la oferta del mercado ecuatoriano. Por lo tanto se podría considerar que este es un sector de oportunidad neutra haciendo que las utilidades potenciales se acerquen bastante al costo de oportunidad del capital, por lo que habrá que definir una estrategia adecuada que se adapte a las condiciones del sector.

## Anexo 2. Perfil del Comprador

El perfil del comprador son representaciones de personas ficticias, y generales de nuestros clientes ideales, nos ayudan a entenderlos y a entender sus perspectivas para así poder preparar adecuadamente las encuestas y el plan de mercadeo. Para la realización de esto nos basamos en los perfil de Facebook de 24 personas que realizaron comentarios en las páginas de reconocidas marcas de Vodka de alta calidad, observando su edad, sexo, nivel de educación, situación laboral, estado sentimental y gustos. Se pudo concluir que el estado sentimental de los perfiles evaluados no determina una preferencia de consumo en nuestro producto y por ello no es incluido en el perfil.

Perfil del Comprador:

Nombre de la Persona: Mario Chiriboga		Sección 1: ¿Quién?
<b>Antecedentes</b>	Se encuentra cursando al menos el segundo año de carrera universitaria y tiene experiencia laboral de al menos un año.	
<b>Situación Demográfica</b>	Hombre de entre 23 a 50 años, ingresos mínimos de USD 17.000 al año, vive dentro de una ciudad con importancia poblacional y relevancia en actividades socio culturales..	
<b>Comportamiento</b>	Bebedor regular, socialmente activo, le gusta el reconocimiento grupal lo cual demuestra a través de dar regalos que le generen este reconocimiento en eventos sociales como cumpleaños, matrimonios, bautizos, graduaciones, entre otros. Tiene un celular inteligente con acceso a internet, manejo de redes sociales.	
Nombre de la Persona: Mario Chiriboga		Sección 2: ¿Qué?

<b>Objetivos</b>	Alcanzar reconocimiento en los grupos sociales en los cuales se desenvuelve. Demostrar conocimiento en cultura, arte, música, política, cine, entre otros.
<b>Retos</b>	Demostrar a través de acciones el conocimiento que tiene respecto a su cultura e identidad.
<b>Que Podemos Hacer</b>	Dar acceso al cliente a una bebida espirituosa de gama alta a un precio razonable y fabricado con ingredientes nacionales de alta calidad.

Nombre de la Persona: Mario Chiriboga	Sección 3: ¿Por Qué?
<b>Citas Reales</b>	<p>“Yo elijo las bebidas que sé que al siguiente día no me vas a causar chuchaqui”.</p> <p>“El precio no es prioridad, prefiero beber algo que sé que no me voy a arrepentir al siguiente día”.</p> <p>“Cuando salimos con señoritas es bueno comprar una bebida que les guste y vaya bien con todo”.</p>
<b>Objeciones Comunes</b>	<p>No puede llegar a un evento social con una bebida común que todos sepan que es de gama baja.</p> <p>Las bebidas importadas son excesivamente costosas por los impuestos y aranceles.</p> <p>Todos los licores ecuatorianos son de baja calidad.</p> <p>Prefieren tomar una cerveza o un vino ya que por su grado alcohólico no les causa estragos tan rápido como las bebidas espirituosas.</p>

Nombre de la Persona: Mario Chiriboga	Sección 3: ¿Cómo?
<b>Nuestro Mensaje</b>	Somos una empresa que busca impulsar el cambio de la matriz productiva por medio de la transformación de productos primarios para crear un vodka de alta calidad, único y que llegue a generar prestigio al país así como el vino lo hizo para Chile y Argentina.
<b>Elevator Pitch</b>	Producto nacional de alta calidad a un precio razonable.

### **Anexo 3. Pautas para la Entrevista a Profundidad**

1. ¿Con qué frecuencia asistes a eventos sociales?
2. Cuéntame cómo son tus eventos sociales. (Desarrollar la respuesta hacia el consumo del licor).
3. ¿Qué alcohol sueles tomar en tus fiestas o eventos sociales?
4. ¿En qué otro tipo de situaciones consumes licor? (Desarrollar la pregunta hacia como, cuando y porque se dan esas situaciones y como eligen el licor que van a consumir).
5. Sin tomar en cuenta cerveza y vino, ¿cuáles son los tipos de bebidas alcohólicas que se te vienen a la mente?
6. Cuéntame en que te fijas al momento de comprar licor en general y al comprar vodka cuando lo haces.
7. ¿Cuánto es lo máximo que has pagado por una bebida espirituosa?.

### **Anexo 4. Encuesta de Investigación de Mercado**

1. ¿Cuál es tu grupo de edad?
  - a) 17 o menos
  - b) 18 a 20 años
  - c) 21 a 29 años
  - d) 30 a 39 años
  - e) 40 a 49 años
  - f) 50 a 59 años

g) 60 años o más

2. Indique su sexo:

a) Femenino

b) Masculino

3. ¿De qué ciudad eres?

4. ¿Cuáles son los primeros tipos de bebidas espirituosas o alcohólicas que se te vienen a la mente?

5. ¿Con que frecuencia compra bebidas espirituosas?

6. Califique los factores de precio, sabor, marca, calidad y presentación entre muy importante, importante e indiferente que influyen en usted al momento de decidir que bebida alcohólica comprar.

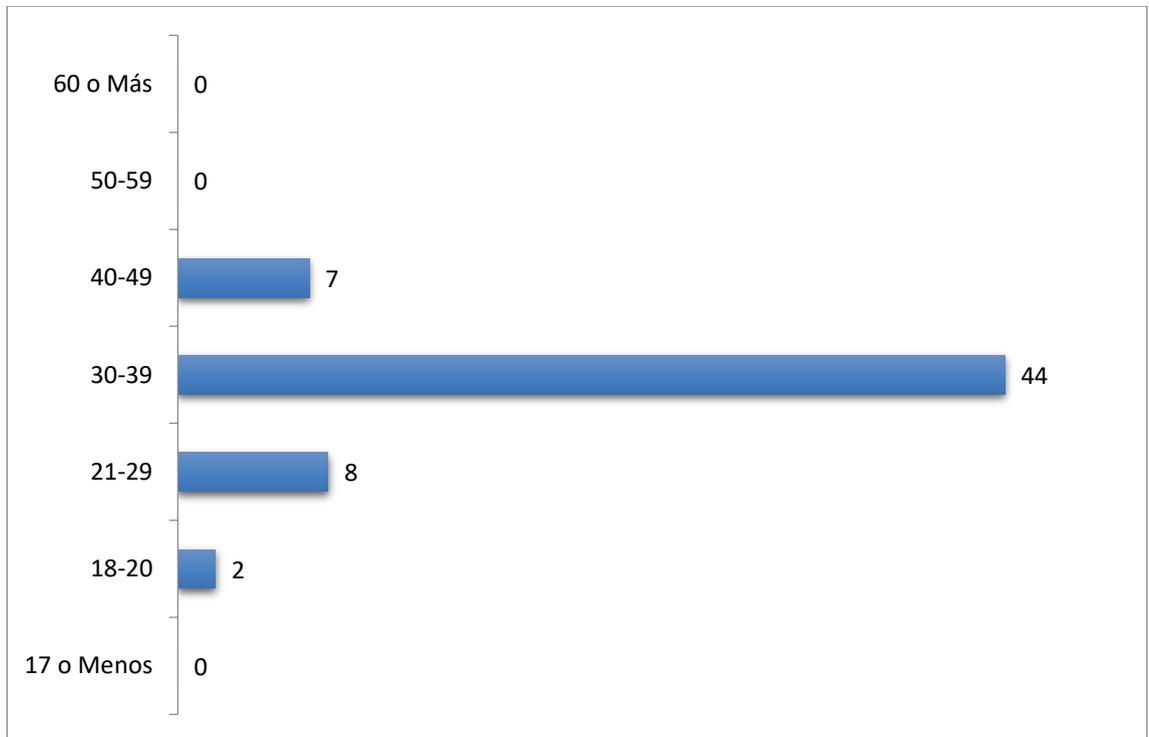
7. ¿Qué cocteles conoce usted que contengan vodka?

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un Vodka de alta calidad?

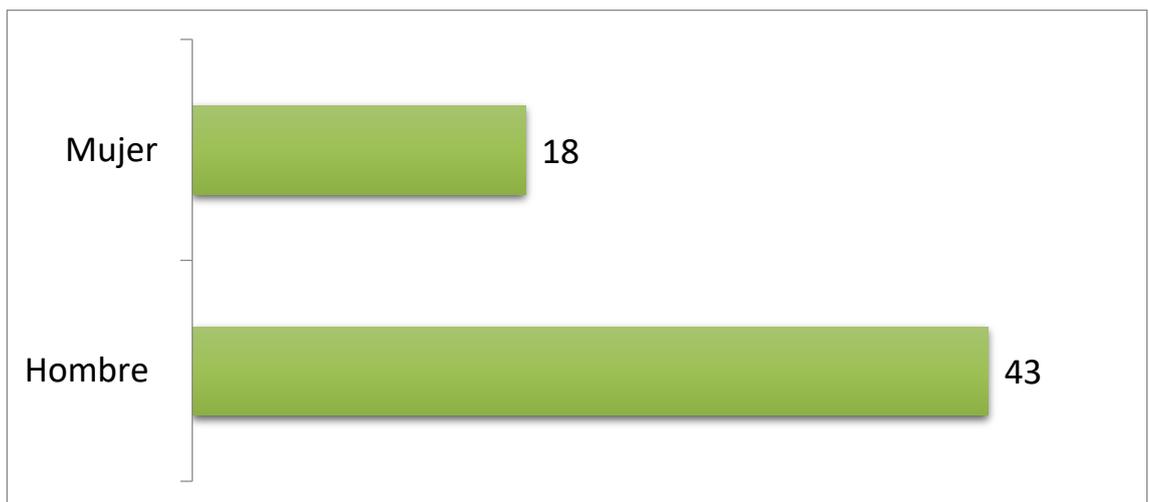
9. ¿Cuándo te preguntan por marcas de Vodka ecuatoriano, cuales se te vienen a la mente?

**Anexo 5. Resultados de la Encuesta para Definición de Variables de Mapa Estratégico**

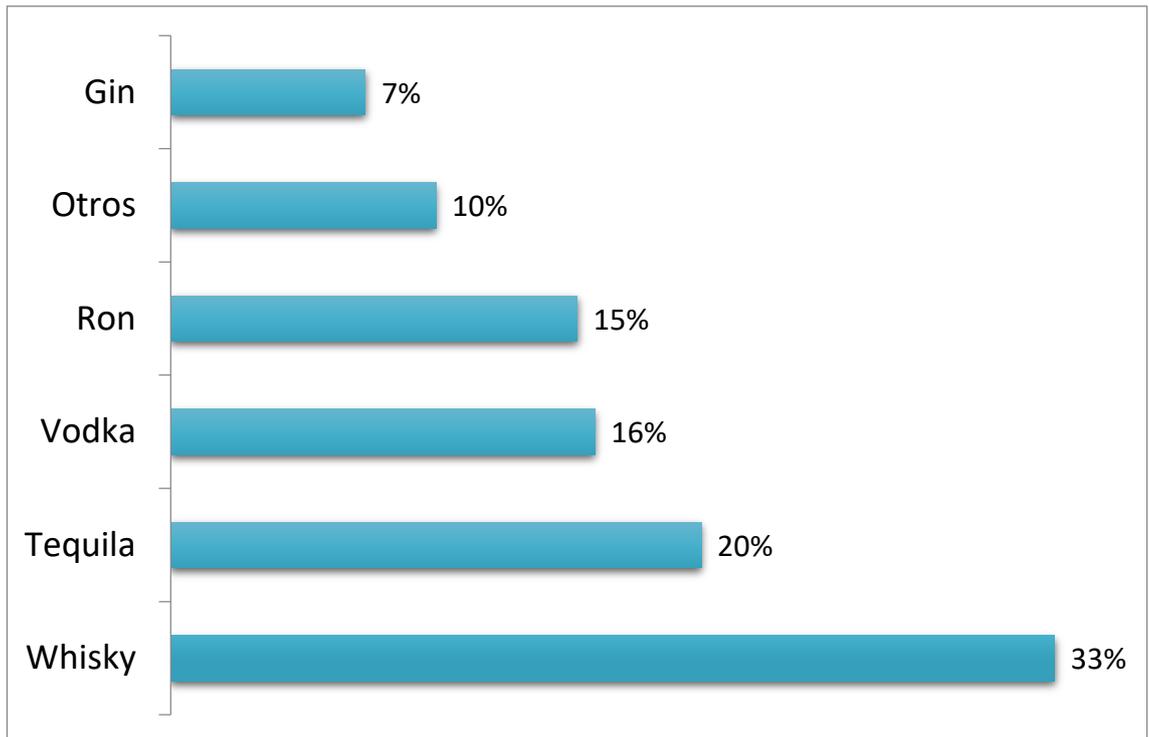
Edades:



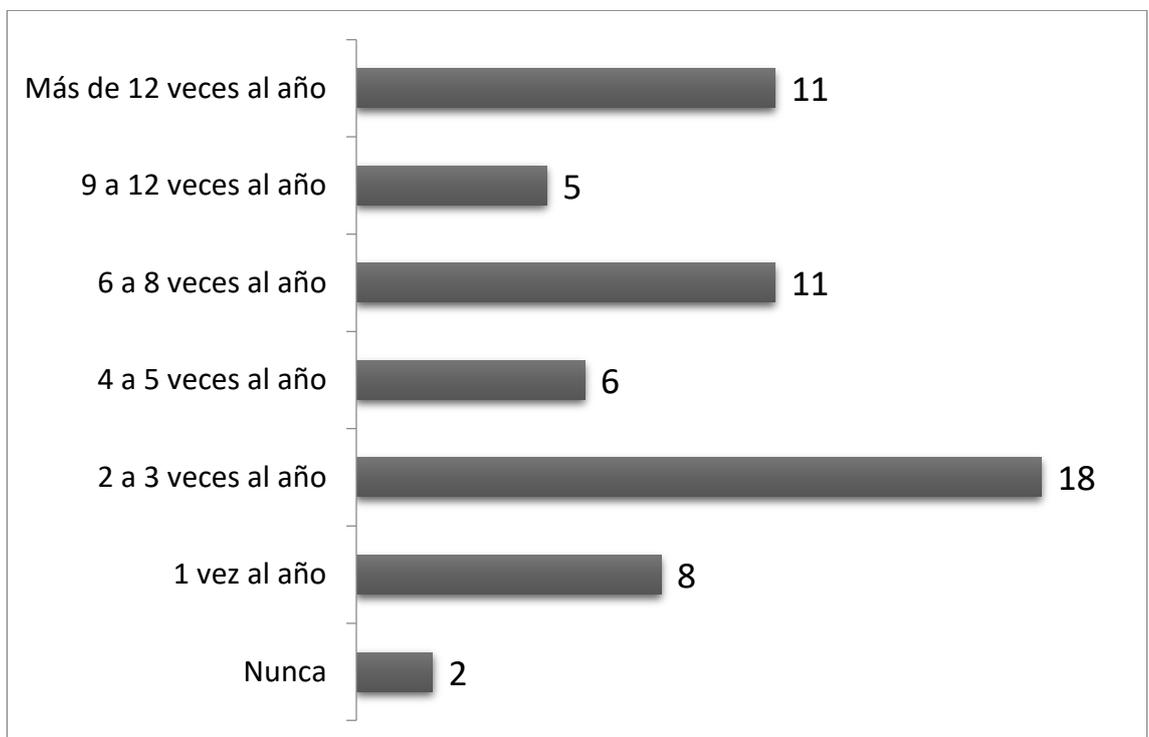
Sexo:



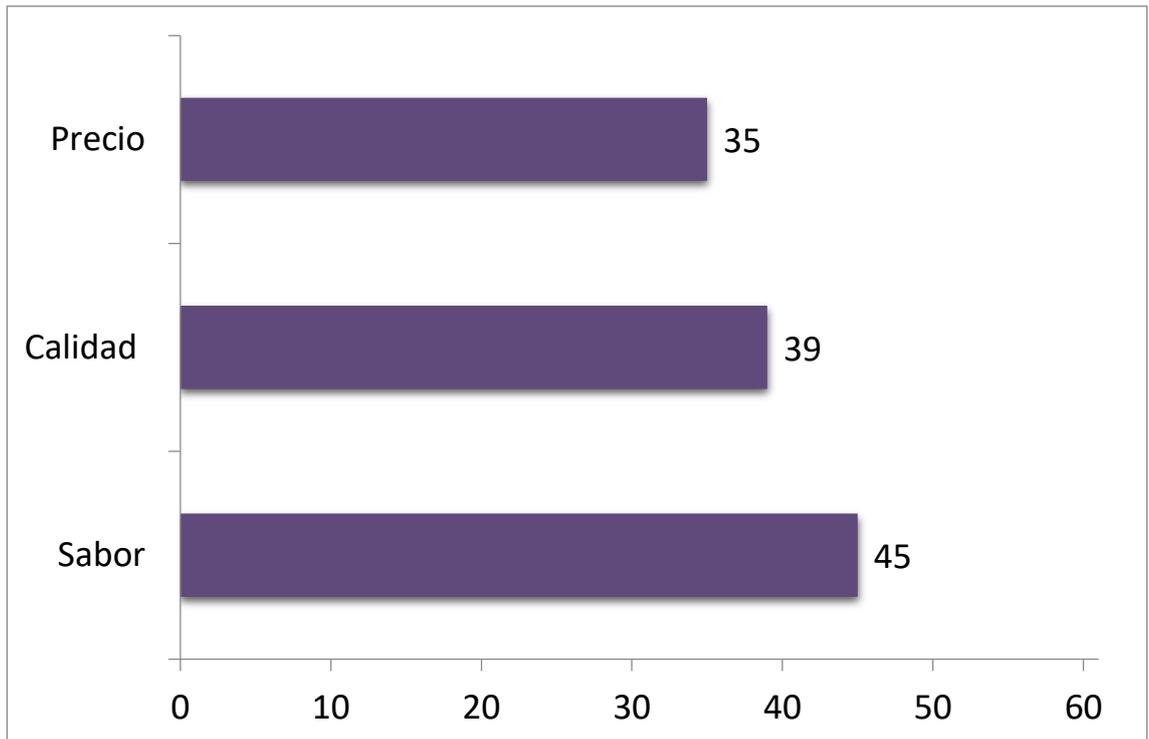
Bebidas Alcohólicas de Mayor Recordación:



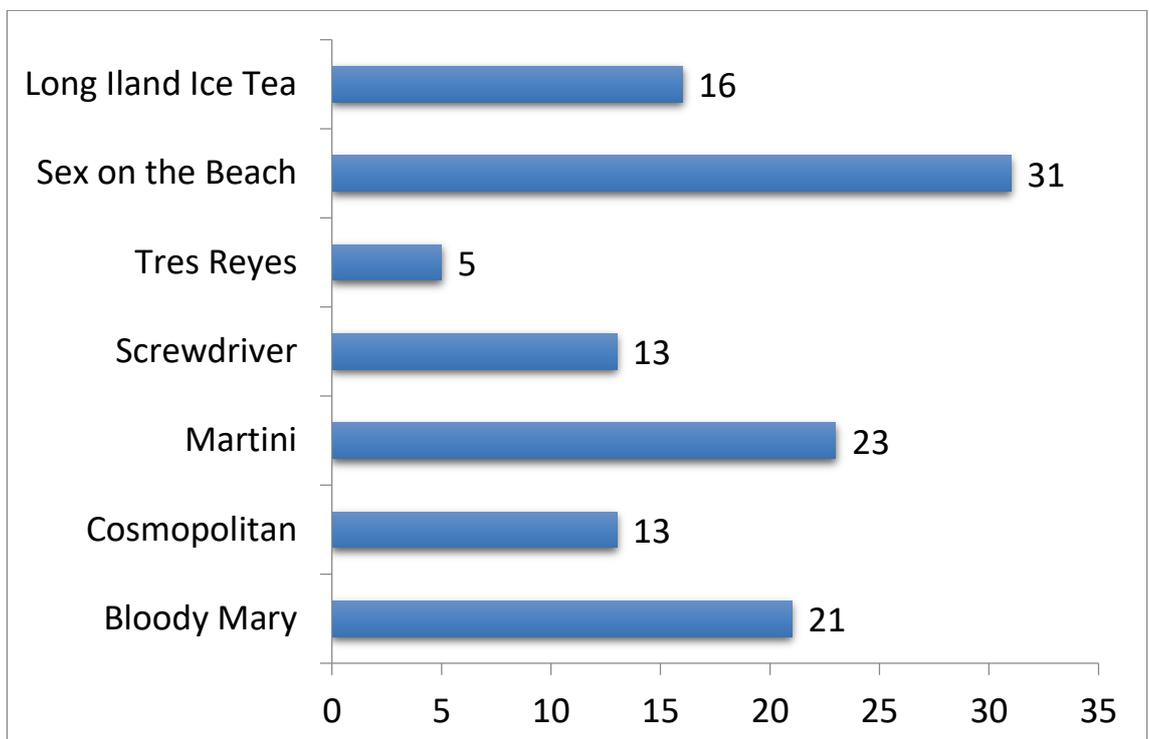
#### Frecuencia de Compra:



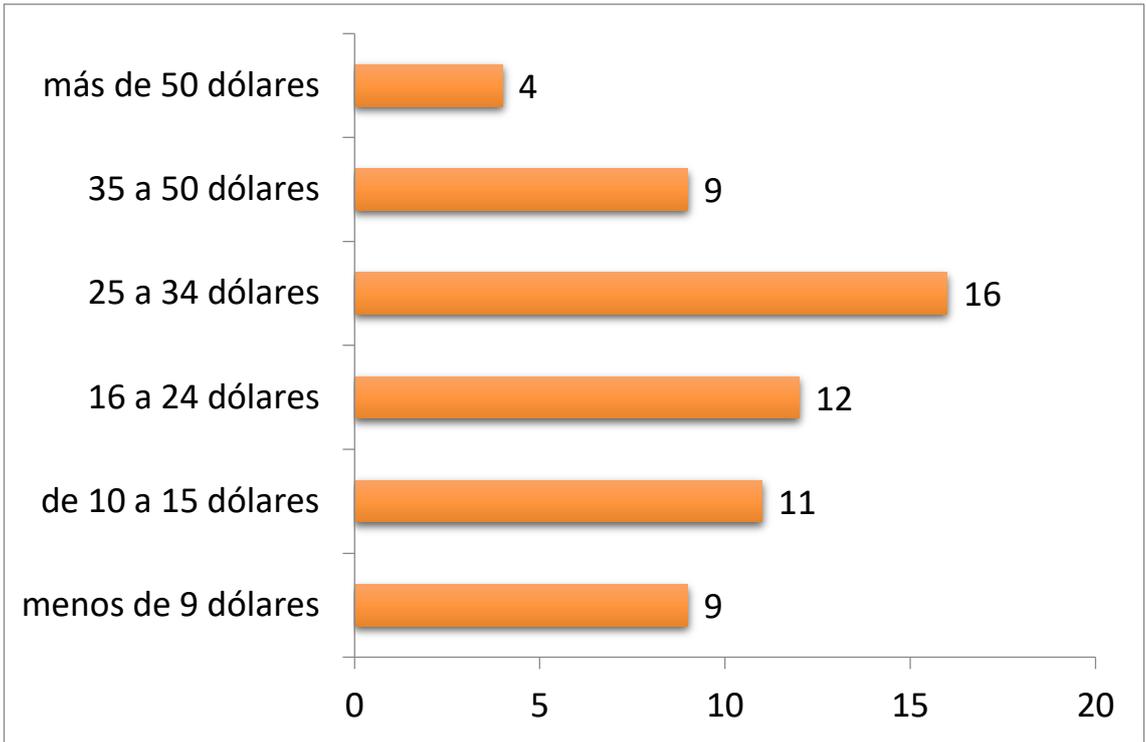
#### Factores Clave de Compra:



Conocimiento de Cocteles respecto al contenido de Vodka:



Disposición a pagar por un licor ecuatoriano de alta calidad:



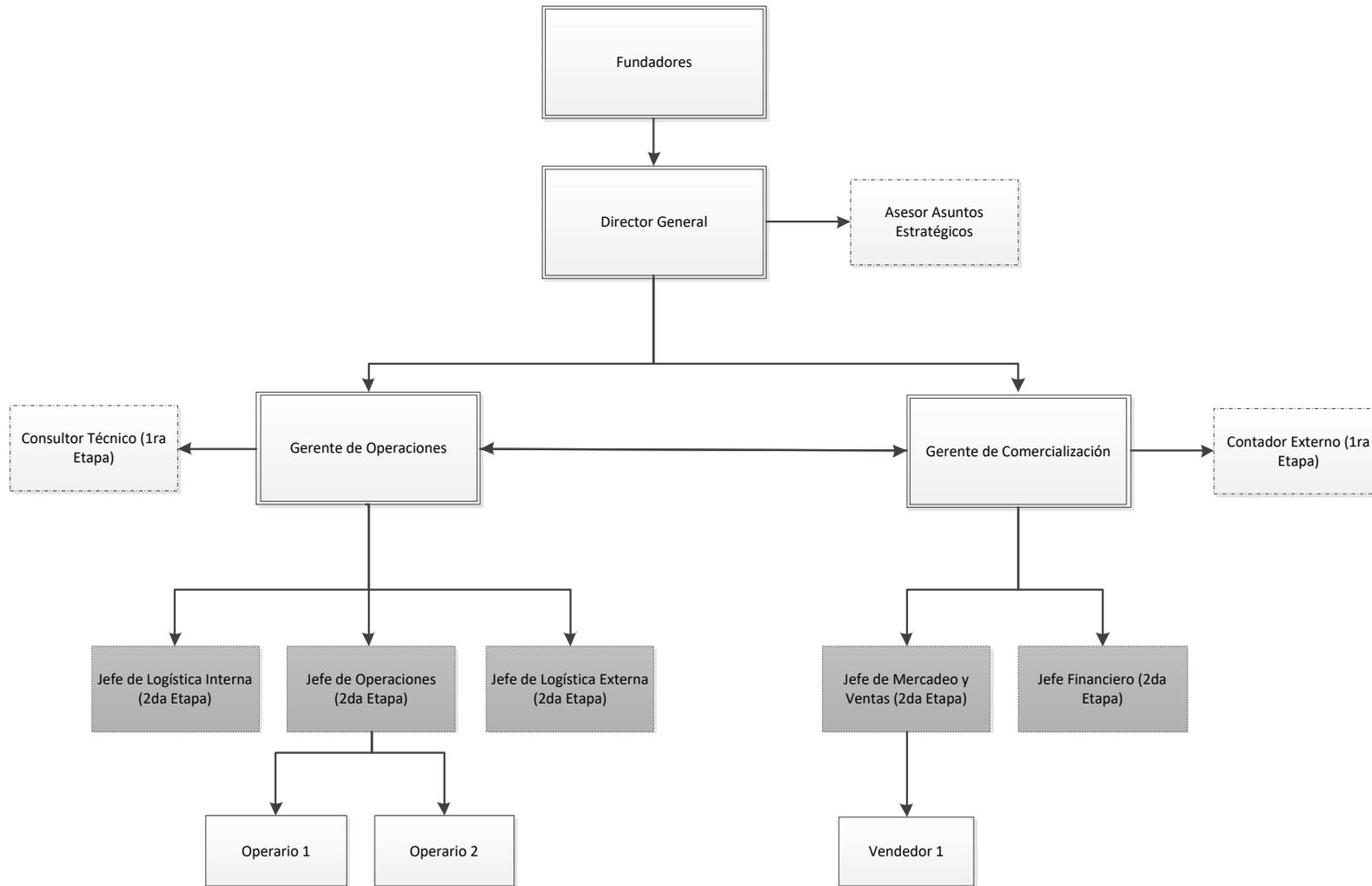
## Anexo 6. Matriz de Riesgos

Probabilidad por Impacto (Del 1 al 9)	Ponderación	Descripción
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Consecuencias	Calificación (Probabilidad de Impacto)	Tácticas de Mitigación	Costo de la Mitigación	Estado
Campaña publicitaria agresiva y de alto costo de los competidores para eliminar productos nuevos	Riesgo de la Competencia	2	3	6	Preparar un plan de marketing especializado en nuestro mercado objetivo que contraarreste la campaña de los competidores	Un porcentaje de la campaña de marketing equivalente a nuestra penetración de mercado, realizando una ponderación con la penetración de mercado del competidor	Abierto
Competidores con gran fortaleza de capital establecen precios por debajo de su costo para incrementar su penetración de mercado	Riesgo de la Competencia	1	3	3	Preparar un plan de marketing especializado en la calidad del producto que contraarreste la estrategia de los competidores	Un porcentaje de la campaña de marketing equivalente a nuestra penetración de mercado, realizando una ponderación con la penetración de mercado del competidor	Abierto
Lanzamiento de un nuevo producto de muy similares características al nuestro	Riesgo de la Competencia	3	3	9	Preparar un plan de marketing especializado en la calidad e imagen del producto que contraarreste la estrategia de los competidores	Un porcentaje de la campaña de marketing equivalente a nuestra penetración de mercado, realizando una ponderación con la penetración de mercado del competidor	Abierto
Competidores negocian con los distribuidores para que les den exclusividad para la venta de sus productos	Riesgo de la Competencia	1	1	1	Por la calificación no es necesario establecer una táctica	N/A	Abierto
No disponer de ingredientes en la calidad y cantidad necesaria para la producción	Riesgo del Producto	1	3	3	Inversión en Investigación y Desarrollo para elaborar nuevos productos y/o recetas con nuevos ingredientes	3,8% del presupuesto de egresos total	Abierto
Limitaciones por patentes vigentes	Riesgo del Producto	1	2	2	Por la calificación no es necesario establecer una táctica	N/A	Abierto

Factor de Riesgo	Tipo de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Consecuencias	Calificación (Probabilidad de Impacto)	Tácticas de Mitigación	Costo de la Mitigación	Estado
Los clientes se vuelven más sencibles de lo esperado a los precios	Riesgo de Mercado	1	3	3	Plan de reestructuración de la presentación del producto para adaptarse al requerimiento de los usuarios	USD 5.000 por plan	Abierto
Durante el estudio no determinamos un factor muy relevante para los consumidores y por ello no se vende en las cantidades esperadas	Riesgo de Mercado	1	3	3	Realizar un taller de Desing Thinking para detectar necesidades ocultas de los usuarios	USD 5.000 por taller	Abierto
Regulaciones gubernamentales que eliminen la venta de licor	Riesgo de Mercado	1	3	3	Plan de contingencia con alternativas para fabricar otro tipo de bebidas o líquidos con los mismos activos fijos	Realizado por las personas de la Empresa	Abierto
Nuevos beneficios laborales o incrementos excesivos en la remuneración mínima	Riesgo de Personal	2	2	4	Planificación de gasto de mano de obra a largo plazo que debe actualizar todos los años	Realizado por las personas de la Empresa	Abierto
Alta rotación de personal clave	Riesgo de Personal	2	1	2	Por la calificación no es necesario establecer una táctica	N/A	Abierto
Fuga de información relevante para el negocio	Riesgo de Personal	2	2	4	Establecer un contrato de confidencialidad en el manejo de información de alta importancia para la Empresa que todos los empleados deberán firmar antes de ser contratados	Realizado por las personas de la Empresa	Abierto
Que los ingresos operacionales no logren cubrir los gastos corrientes	Riesgo Financiero	1	3	3	Establecer indicadores financieros que ayuden a prever este desbalance y en cuanto existan signos de que llegue a suceder activar un plan de políticas de austeridad para momentos de crisis	Realizado por las personas de la Empresa	Abierto
Cambios en la regulaciones financieras del país	Riesgo Financiero	2	2	4	Abrir un fondo de ahorro internacional a ser utilizado solo en emergencias financieras	7% de las utilidades anuales	Abierto
Gastos no planificados de valores relevantes	Riesgo Financiero	1	3	3	Abrir un fondo de ahorro nacional a ser utilizado para gastos importantes no planificados	3% de las utilidades anuales	Abierto

## Anexo 7. Organigrama



## Anexo 8. Descripción Funcional y Perfil por Competencias de los Principales Cargos

### 8. A.1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>Director General</b>		
<b>Organización:</b>	Gerencia	<b>Área:</b>	Dirección
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad:</b>	Quito
<b>Cargo supervisor:</b>	Asesor Estratégico		
<b>Cargo supervisado:</b>	Gerente de Operaciones y Gerente Comercial		
<b>Clientes:</b>	Fundadores		

### 8. A.2. Misión del cargo:

Planificar, analizar, asesorar y direccionar a la empresa en su estrategia a largo plazo, asegurando su rentabilidad y sostenibilidad.

### 8. A.3. Actividades esenciales:

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las dos áreas principales.
Planear y desarrollar metas a largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los Fundadores.
Administrar los ingresos y egresos de la empresa.
Direccionar las actividades principales de la empresa y presentar informes periódicos de cumplimiento de objetivos a entidades de control e inversionistas.

### 8. A.4. Matriz de competencias (Alles, 2002):

Competencia	Descripción
Orientación a resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Incluye la capacidad para

	saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
Competencia del Náufrago	Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general.
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.
Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en los niveles necesarios, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad en general.

#### 8. A.5. Educación formal requerida:

Nivel de Educación	Títulos	Área de Conocimientos
Título Tercer Nivel	Licenciado/Ingeniero/Bachelor	Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Mercadeo y afines
Título de Cuarto Nivel (preferible)	Postgrado, Maestría	Administración de Empresas

#### 8. A.6. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	8 años
Especificidad de la experiencia:	Manejo de empresas, emprendimiento, administración y afines. Mínimo 5 años en cargos de supervisión.

#### 8. B.1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>		
<b>Organización:</b>	Gerencia	<b>Área:</b>	Operaciones
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Cargo supervisor:</b>	Director General		
<b>Cargo supervisado:</b>	Jefes de Operaciones / Operarios		
<b>Clientes:</b>	Gerente Comercial / Consultor Técnico		

### 8. B.2. Misión del cargo:

Planificar y ejecutar en la forma más eficiente, eficaz y ética, la producción de la cartera de productos de la empresa.

### 8. B.3. Actividades esenciales:

Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de la planificación anual de la empresa y las funciones y procesos que le son propios.
Proponer y ejecutar los planes de mitigación de los riesgos que afectan a los procesos de su área.
Definir los planes y objetivos de su Gerencia, revisar los resultados de indicadores, cumplimiento de metas.
Lograr los niveles de eficiencia productiva que permita entregar los productos en la oportunidad y calidad acordada con los clientes y dentro de los costos establecidos, controlando que se cumplan sus procesos.

### 8. B.4. Matriz de competencias (Alles, 2002):

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.
Orientación Resultados	a Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los

	competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
Pensamiento Analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

#### 8. B.5. Educación formal requerida:

Nivel de Educación	Títulos	Área de Conocimientos
Título Tercer Nivel	Licenciado/Ingeniero/Bachelor	Productividad, Ingeniero en Alimentos, Producción y afines

#### 8. B.6. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	5 años
Especificidad de la experiencia:	Manejo de cadenas de producción, fabricas, suministros, de preferencia en alimentos o bebidas. Mínimo 2 años en cargos de supervisión.

#### 8. C.1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>Gerente de Comercialización</b>		
<b>Organización:</b>	Gerencia	<b>Área:</b>	Comercialización y Finanzas
<b>Número ocupantes:</b>	1	<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Cargo supervisor:</b>	Director General		
<b>Cargo supervisado:</b>	Jefes de Mercadeo y Finanzas / Vendedores		
<b>Clientes:</b>	Gerente de Operaciones / Contador Externo		

### 8. C.2. Misión del cargo:

Planificar, analizar, asesorar y controlar sobre la situación económica, financiera, presupuestaria, de costos, mercadeo y ventas de la empresa.

### 8. C.3. Actividades esenciales:

Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de la planificación anual de la empresa y las funciones y procesos que le son propios.

Preparar y ejecutar planes y presupuesto de ventas y mercadeo.

Proponer y ejecutar los planes de mitigación de los riesgos que afectan a los procesos de su área.

Medir los resultados comerciales y financieros obtenidos en las actividades desarrolladas por la gestión empresarial, obteniendo indicadores, confrontando los mismos con las normas y estándares establecidos; con la finalidad de proponer medidas correctivas de ser el caso.

### 8. C.4. Matriz de competencias (Alles, 2002):

Competencia	Descripción
Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.
Orientación a Resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en los niveles necesarios, legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad en general.
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no

	expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.
--	--

#### 8. C.5. Educación formal requerida:

Nivel de Educación	Títulos	Área de Conocimientos
Titulo Tercer Nivel	Licenciado/Ingeniero/Bachelor	Administración de Empresas, Mercadeo, Ventas y afines

#### 8. C.6. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia:	5 años
Especificidad de la experiencia:	Manejo de planes de mercadeo, ventas, relaciones públicas, administración y afines. Mínimo 2 años en cargos de supervisión.

## Anexo 9. Hojas de Vida de los Fundadores

### Fausto Cabrera Llaguno

---

<b>Experiencia Laboral</b>	Mar-2014 / Actualidad	EPMAPS	Quito, Ecuador
	<b>Jefe de Análisis y Programación Financiera</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderar el equipo que se encarga de la planificación presupuestaria, gestión de costos, análisis financiero y evaluación de proyectos para la Empresa de Agua Potable, coordinar asignaciones de presupuestos y metodología de costos. Analizar y aprobar partidas presupuestarias, proyecciones financieras, mantenimiento del sistema de costeo y asesorar a las gerencias para la planificación financiera integral de toda la Empresa.</li> <li>▪ Diseño y mantenimiento a nivel funcional del modelo de presupuestos y costos en un sistema informático ERP, optimización de procesos y generación de reportes personalizados acorde a las necesidades de los usuarios.</li> <li>▪ Manejo de un equipo conformado por tres seniors de presupuestos, dos seniors de análisis financiero, un senior en costos y un asistente.</li> <li>▪ Reporte al Gerente Financiero.</li> </ul>		
	Jul-2013 / Feb-2014	EPMAPS	Quito, Ecuador
	<b>Jefe de Control Previo</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderar al equipo que se encarga de la revisión y contabilización de todos los pagos realizados por la empresa a sus proveedores. Análisis y aprobación de la evaluación de control previo y contabilización de los pagos, asignación de responsabilidades, soporte directo a la Contadora General, aseguramiento de la correcta asignación de costos e impuestos.</li> <li>▪ Manejo de un equipo conformado por 10 asistentes de contabilidad y control de pagos.</li> <li>▪ Reporte a la Contadora General.</li> </ul>		
	Ene-2011 / Feb-2014	EPMAPS	Quito, Ecuador
	<b>Analista de Costos</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Depuración de la estructura de costos, mapeo al nuevo modelo de costos Ad-Doc, socialización y capacitación de la metodología a utilizar entre las gerencias, jefaturas departamentales y usuarios en general.</li> <li>▪ Implementación del modelo de costos de la Empresa, dividiendo y ejecutando por áreas acorde a la metodología de costeo a utilizar, ABC, por orden de trabajo, servicios y estándar.</li> <li>▪ Soporte en la planificación y toma física de inventarios. Apoyo en la planificación para la implementación de SAP.</li> <li>▪ Desarrollo y actualización del modelo de proyección financiera al 2025 en</li> </ul>		

conjunto con el equipo de Contabilidad Financiera. Análisis de la inversión en proyectos prioritarios por tipo de proyecto y tipo de financiamiento basado en los resultados de la proyección financiera anual. Proyecciones de nómina, jubilaciones, liquidaciones y desarrollo de escenarios para toma de decisiones.

- Manejo de un equipo conformado por un asistente y un pasante.
- Reporte al Jefe de Control Previo y Contadora General

Nov-2010 / Ene-2011      Banco Promerica      Quito, Ecuador

#### **Asistente de Auditoria**

- Desarrollo del proceso de auditoría interna financiera y cumplimiento de políticas internas del Banco en las agencias de la zona sierra.
- Revisión de documentación para el manejo de los productos del banco, realización de muestreos de auditoria, análisis estadístico de errores y realización de reportes.
- Reporte a la Auditora Interna.

Ene-2010 / Nov-2010      Lloyds TSB Bank      Quito, Ecuador

#### **Asistente de Costos**

- Creación, desarrollo e implementación de un sistema de control de costos para el banco. Coordinación del proyecto y alineación del mismo con el plan estratégico del banco y su sistema de contabilidad. Realización del reporte de pérdidas y ganancias para gerencia.
- Realización de los reportes contables como balances diarios y mensuales, impuesto a la salida de divisas, sectorización de depósitos, activos en el exterior, entre otros, para enviarlos a organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central del Ecuador, COSEDE y Superintendencia de Compañías.
- Reporte al Gerente Financiero y Jefatura de Contabilidad.

Oct-2006 / Sep-2007      Grupo Macro Cia. Ltda.      Quito, Ecuador

#### **Consultor**

- Manejo administrativo y financiero para proyectos de consultoría en; mercadeo, administración, ambiente y clima organizacional, planificación estratégica y competitividad, a reconocidas empresas.
- Búsqueda, selección y reclutamiento de personal para trabajar como encuestadores y supervisores de encuestadores. Dirección de tres equipos para realizar dichas funciones, uno en Quito, otro en Guayaquil y en Cuenca, debidamente conformados por un promedio de veinte encuestadores y tres supervisores entre todos.
- Coordinación logística para la realización de capacitaciones en todo el Ecuador a empresas de servicios y bancos. Análisis financiero de rentabilidad de proyectos basado en costos.
- Reporte al Senior de Consultoria.

Oct-2005 / Oct-2006      Deloitte & Touche.      Quito, Ecuador

### Junior de Auditoria

- Asistente experimentado de auditoría financiera en empresas industriales, comerciales de seguros, servicios y asistente en la coordinación del reclutamiento de personal para auditoria.  
Reporte al Senior de Auditoria.

<b>Educación</b>	2015- A la fecha	Universidad San Francisco	Quito, Ecuador
	<b>Maestría en Administración de Empresas (MBA)</b>		
	2007-2008	Universidad Católica (PUCE)	Quito, Ecuador
	<b>Especialización en Finanzas</b>		
	2003-2007	Universidad Católica (PUCE)	Quito, Ecuador
	<b>Ingeniería Comercial</b>		
	2002-2003	M.F.H.S	Menomonee Falls, Wisconsin
	<b>Bachillerato Internacional en Ciencias</b>		
	1996-2002	Colegio San Luís Gonzaga	Quito, Ecuador
	<b>Bachiller, Especialidad Físico Matemático</b>		

### Trabajos Voluntarios

- Servicio voluntario en Y.M.C.A, Menomonee Falls, Wisconsin.
- Coordinador de Intercambios en A.I.E.S.E.C.
- Trabajo voluntario en Kibbutz Nir-Oz, Israel.

### Actividades Extra curriculares

- Actualización en contratación pública y administración de contratos, NS Consultores, Quito, Diciembre del 2016.
- Capacitación para actualización en el módulo SAP FI-FM, T&M Consulting, Quito, Octubre del 2016.
- Comprobantes electrónicos y facturación electrónica. Institución: ASOMIP, Quito, Abril del 2015.
- Plataforma SAP ECC 6.0 Controlling (CO). Institución: Ayesa, Quito, Julio del 2014.
- Congreso Internacional de Ciudades Digitales, Smart City Expo. Institución: Fira, Barcelona, Noviembre del 2013.
- Capacitación en Project 2010 Básico, Excel 2010 Macros, Excel 2010 Tablas Dinámicas, Excel 2010 Financiero, Excel 2010 Avanzado. Institución: New Horizons, Quito, Septiembre y Octubre del 2012.
- Capacitación en Costos para la Toma de Decisiones. Institución: PUCE, Quito, Mayo del 2012.
- Capacitación en Modelos Financieros. Institución: PUCE, Quito, Mayo del 2012.
- Capacitación en Flujos de Efectivo. Institución: PUCE, Quito, Abril del 2012.
- Participación en el seminario Más allá de la Presupuestación y el Control. Institución: IDE, Quito, Octubre del 2011.
- Participación en el seminario de preparación de líderes. Institución:

- AIESEC, Quito, Enero del 2009.
- Chairing Conference, seminario de desarrollo de líderes nacional. Institución: AIESEC, Loja, Octubre del 2007.
  - Capacitación de Auditoría, Partners in Learning. Institución: Deloitte, Cartagena de Indias, Colombia, Junio del 2006.
- Idiomas y Tecnología**
- Dominio hablado y escrito del idioma inglés. Seis niveles en la Universidad Católica, cuatro niveles en la Universidad San Francisco e Intercambio estudiantil en Menomonee Falls High School durante un año.
  - Manejo avanzado de programas de Office 2014; Excel Financiero, Word, Power Point, Visio, Project y Prezi.
  - Manejo avanzado de sistemas informáticos financieros; CG/Report y SAP; en sus módulos de costos, presupuestos y financiero.

## Diego Molina Lupera

---

<b>Experiencia Laboral</b>	2015 / Actualidad	BID	Nivel nacional, Ecuador
	<b>Consultor</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultorías para apoyo al seguimiento de la ejecución de los contratos de obras y fiscalización de Unidades Educativas del Milenio en varias provincias del país y Unidades Educativas Provisionales (tipo siglo XXI) para la reconstrucción después del evento sísmico del 16 de abril del 2016 en la provincia de Manabí.</li> <li>▪ Revisión de documentación de los préstamo para construcciones de Unidades Educativas del Milenio y préstamos de reconstrucción de unidades educativas pos evento sísmico del 16 de abril del 2016, préstamos 2340/OC-EC y EC-L1075.</li> <li>▪ Revisión y apoyo a los ejecutores, proyecciones de desembolso, matriz de riesgo.</li> <li>▪ Revisión y capacitación a los constructores y fiscalizadores de los convenios interinstitucionales como lineamientos claves para la ejecución de los proyectos.</li> <li>▪ Revisión de los contratos y planos de los proyectos, así como los contratos de fiscalización.</li> <li>▪ Revisión y elaboraciones de términos de referencia para la contratación de personal de apoyo en varias áreas de los proyectos de los contratos de préstamo.</li> <li>▪ Control de desarrollo de los proyectos con seguimiento constante a los contratistas, fiscalizadores, unidades ejecutoras con control de documentación y visitas a los proyectos.</li> <li>▪ Revisión y definición de los protocolos de seguimiento de los contratos de ejecución de obras y de fiscalización.</li> <li>▪ Definición de estrategias y planes de seguimiento y control de incrementos</li> </ul>		

en cantidades y montos en la ejecución de los contratos de préstamo.

- Apoyo las unidades ejecutoras en la puesta en funcionamiento y recepciones provisionales de las unidades educativas.

2015 / 2015      DIEGO MOLINA

Quito, Ecuador

**Experiencias particulares**

- Arq. Patricio Molina: Elaboración de diseño de vivienda Unifamiliar en la Urb. El Portal ubicada en la vía a Pillagua en Cumbaya. (Diseño arquitectónico).

2011 / 2014      MINISTERIO DE EDUCACIÓN      Nivel nacional, Ecuador

**Especialista de infraestructura física**

- Ministerio de Educación del Ecuador: Especialista de infraestructura física del Programa Nacional de Infraestructura para la Universalización de la Educación con Calidad y Equidad financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, proyecto para intervención de infraestructura escolar en 45 parroquias con altos índices de necesidades básicas insatisfechas en el país.
- Planificación para la determinación de la intervención del Programa en las 45 parroquias seleccionadas por el BID.
- Elaboración de Términos de Referencia para contratación de estudios de diseño de las Unidades Educativas del Milenio para el préstamo BID 2340/OC-EC.
- Colaboración en el proceso de contratación de consultorías de diseño arquitectónico para 79 Establecimientos Educativos a nivel Nacional.
- Revisión de consultorías de implantación para Unidades Educativas del Milenio del Ministerio de Educación.
- Colaboración para la elaboración de términos de referencia para la contratación de estudios de la Universidad Nacional de Educación (UNAE). Y Elaboración de matrices de necesidades espaciales y de relaciones de espacios de todo el complejo universitario.
- Revisión de las propuestas preliminares de diseño para la Universidad Nacional de Educación (UNAE) Azogues, Cañar, Ecuador.
- Colaboración con la Coordinación General de Planificación para la selección de lugares para la intervención con las Unidades Educativas del Milenio.
- Coordinación con MIDUVI, INMOBILIAR, SECOB, MTOP, CNT, CNEL, DNGR para la validación de predios para la intervención de las Unidades Educativas del Milenio del Programa Nacional de Infraestructura.
- Diseño de mobiliario escolar, mesas sillas y material didáctico para Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado.
- Colaboración en el proceso precontractual para la contratación de las construcciones de las Unidades Educativas del Milenio del Programa Nacional de Infraestructura, préstamo BID.
- Colaboración en el proceso precontractual para la contratación de las consultorías de fiscalización de las construcciones de las Unidades Educativas del Milenio del Programa Nacional de Infraestructura, préstamo BID.

2011 / 2012      DIEGO MOLINA

Nivel nacional, Ecuador

**Experiencias particulares**



- Residencia Ponce: Readecuaciones en la residencia de la Sra. Irene Ponce Ubicada en las calles Buergeois y Pedro Bedón al norte de Quito. (readecuación de vivienda unifamiliar, control de personal, control de ejecución)
- Residencia Sevilla: Readecuaciones en el departamento del Sr. Fausto Sevilla Ubicado en el sector de Bellavista al norte de Quito. (readecuación de departamento unifamiliar, control de personal, control de ejecución)
- Residencia Sevilla: Remodelación de la vivienda del Sr. Fausto Sevilla en el sector del Valle de Tumbaco en el sector de Santa Rosa (readecuación de vivienda unifamiliar, control de personal, control de ejecución)
- Oficinas Derco Bass: Readecuaciones en las oficinas de Derco Bass Group. S.A. Quito en el sector de Bellavista. (readecuación de oficinas administrativas, control de personal, control de ejecución).

2006 / 2010      ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN      Quito, Ecuador

**Estudios de arquitectura y empresas de construcción**

- Naranjo & Ordóñez: Asistencia de residencia de obra en el proyecto Cumbres del Moral (control de personal, control de mediciones para pagos, elaboración de detalles constructivos, en varias etapas del proyecto conformado por 6 torres multifamiliares de vivienda)
- Arq. Hernán Orbea: 2 meses de pasantía en el taller de arquitectura OBRA. (elaboración de material explicativo de 2 edificios de vivienda multifamiliar para utilización en ferias inmobiliarias)
- Arq. Hernán Orbea: 1 año 8 meses como diseñador de proyectos del taller de Arquitectura OBRA. (Dirección arquitectónica, Diseño de proyectos unifamiliares, bloques de vivienda multifamiliar, conjuntos residenciales y adecuaciones en general).
- Teatro México: 6 meses de asistencia de residencia de obra en la Readecuación del Teatro México. (elaboración de reportes para pagos de planillas, control de personal, control de ejecución del proyecto)
- Cemento Chimborazo: Diseño de readecuaciones para el edificio administrativo de La planta de la Cemento Chimborazo en Riobamba. (Diseño de las adecuaciones del edificio de oficinas, Dirección arquitectónica)
- Corporación Vida Para Quito: Diseño en el concurso del Parque de las Cuadras al sur De la ciudad de Quito (Diseño arquitectónico y paisajismo)
- Corporación Vida Para Quito: Diseño del Parque de la Kennedy. Norte de la ciudad de Quito (Diseño arquitectónico y paisajismo)
- Parque Kennedy: Asistencia en residencia de obra del Parque Kennedy al Norte de la ciudad de Quito. (Dirección arquitectónica, control de personal, control de ejecución del proyecto en general)
- Arq. Andrés García: Diseño en el concurso del Parque del Lago en el actual Aeropuerto Mariscal Sucre. (Diseño arquitectónico y paisajismo)
- Arq. Andrés García: Residencia de obra en la remodelación del local Beef & Chiken en la plaza del teatro. (Control de personal, control de ejecución del proyecto)

**Educación**

2015- A la fecha

Universidad San Francisco

Quito, Ecuador

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

2002-2008                      Universidad Católica (PUCE)      Quito, Ecuador

**Arquitecto Urbanista**

Jul-2001                      Colegio Hontanar                      Quito, Ecuador

**Bachiller, Especialidad Físico Matemático****Actividades  
Extra  
curriculares**

- Bienal Panamericana de arquitectura y urbanismo 2004.
- Bienal Panamericana de arquitectura y urbanismo 2006.
- Bienal Panamericana de arquitectura y urbanismo 2008.
- SERCOP: Curso de la Contratación Pública 2013
- BID: Liderazgo en Gestión de Proyectos de desarrollo 2014
- FLACSO: Curso de Planificación Territorial, enfoques e instrumentos 2014
- CAMICON: Curso de Fiscalización de obras, 2015

**Idiomas**

- Inglés: New College, Durham England, United Kingdom. nivel avanzado hablado y escrito
- Centro cultural Italiano, 10 niveles, nivel intermedio

### Anexo 10 Costos de Producción Unitarios

Descripción	Unidad	Cantidad	x	% Costo
Papas	Lb	96	36,48	5,70%
Enzima	Gr	4.352	2,18	0,34%
Transporte (al punto de venta)	Km	120	4,20	0,66%
Agua Filtrada	Lts	109	0,54	0,08%
Levadura	Gr	176	100,32	15,67%
Botella de 750 ml	Unid	100	29,00	4,53%
<b>Total Costos Variables</b>			<b>172,72</b>	<b>26,98%</b>
Mano de Obra Total	Hr	8	135,53	21,17%
Utilización Espacio en Bodega	Hr	96	66,67	10,41%
Tachos para Fermentación	Hr	72	6,90	1,08%
Destiladora	Hr	2	1,04	0,16%
Costos Mercadeo y Administrativos	Unid	100	256,00	39,98%
Cocina	Hr	3	0,68	0,11%
Embotelladora	Hr	2	0,76	0,12%
<b>Total Costos Fijos</b>			<b>467,57</b>	<b>73,02%</b>
<b>Costos Producción 100 Litros</b>			<b>640,29</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costos Producción Botella Vodka 750 ml</b>			<b>4,80</b>	<b>0,75%</b>

Descripción	2019
Materia Prima	77.503
Mano de Obra	36.738
Depreciación Maquinaria	4.500
Depreciación Vehículo	4.000
Depreciación Galpón (92%)	2.070
<b>Total</b>	<b>124.811</b>
Unidades Producidas	17.551
Costo Unitario	7,11

## Anexo 11 Precio de Venta al Público Muestreo Aleatorio de Vodkas

Factura

<https://www.cfavorita.ec/felectronica/#/comprobantes>

CORPORACION FAVORITA C.A. FACTURA N°: 031 - 114 - 000038604  
 RUC: 1790016919001  
 MATRIZ: AV. GENERAL ENRIQUEZ VIA COTOGCHOA  
 SUCURSAL: AV. REPUBLICA S/N Y AV. AMAZONAS CONTRIBUYENTE ESPECIAL / RES: 5368

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN	AMBIENTE	CLAVE DE ACCESO
1901201701179001691900120311140000386040119005313	PRODUCCIÓN	
FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN	EMISIÓN	
19/01/2017 18:50:13	NORMAL	1901201701179001691900120311140000386040119005313

CÓDIGO CLIENTE: FECHA DE EMISIÓN 9/01/2017  
 NOMBRE DEL CLIENTE: MOLINA LUPERA  
 DIEGO PATRICIO  
 RUC/CI: 1716139876001  
 DESCRIPCIÓN:

IVA	COD. PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN	CANT	P. UNITARIO	DESCUENTO	V. TOTAL
	786106130006	BELLOWS VODKA	1.0000	7,0965	0,0000	7,10
	786105825172	SMIRNOFF	1.0000	10,5088	0,0000	10,51
	079416600216	VODKA ZMR EQUINOXIO	1.0000	11,9386	0,0000	11,94
	786100342204	RUSKAYA	1.0000	9,5088	0,0000	9,51
	786100023789	SLAVA VODKA	1.0000	11,4561	0,0000	11,46
	786104400010	VODKA CIMA	1.0000	5,5790	0,0000	5,58
	786105822813	ICELAND VODKA	1.0000	7,4561	0,0000	7,46
	786109288300	GRAY GOOSE	1.0000	80,7190	0,0000	80,72
	786105489034	ABSOLUTE	1.0000	50,3871	0,0000	50,39

TOTAL BRUTO:	194,65
DESCUENTO:	0,00
SUBTOTAL 14%:	27,25
SUBTOTAL 0%:	0,00
IVA 14%:	27,25
VALOR TOTAL:	221,90

OBSERVACIONES:

INFORMACION ADICIONAL:

AHORRO AFILIADO 9.73  
 AHORRO TOTAL 9.73

FORMA DE PAGO	VALOR
TARJETA DE CREDITO	233,45

Anexo 12 Diseño del Producto Base



Anexo 13 Diseño del Producto de Edición Limitada



### Anexo 14 Presupuesto de Ventas en Unidades; Anual, Mensual, por Ciudades y Total

Ventas en Ibarra y Otavalo					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Población	192.474	196.919	200.812	205.063	209.314
Mercado Objetivo Personas	18.119	18.537	18.904	19.304	19.704
Mercado Objetivo Botellas 750 ml	94.899	97.090	99.009	101.105	103.201
Mercado Objetivo Estimación Vodka	23.818	24.368	24.850	25.376	25.901
Expectativa Participación Ibarra	2,0%	4,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Ventas Ibarra y Otavalo	476	975	745	761	777

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2019	-	-	-	-	48	48	48	48	71	71	71	71	476
2020	-	20	20	20	78	78	78	78	146	146	146	166	976
2021	-	15	15	15	60	60	60	60	112	112	112	127	748
2022	-	15	15	15	61	61	61	61	114	114	114	129	760
2023	-	16	16	16	62	62	62	62	117	117	117	132	779

Ventas en Quito y Sangolqui					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Población	1.700.286	1.739.549	1.773.937	1.811.487	1.849.037
Mercado Objetivo Personas	174.666	178.699	182.232	186.089	189.947
Mercado Objetivo Botellas 750 ml	1.463.702	1.497.500	1.527.104	1.559.430	1.591.754
Mercado Objetivo Estimación Vodka	229.600	234.902	239.546	244.616	249.687
Expectativa Participación	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
Ventas Quito y Sangolqui	4.592	9.396	6.707	6.849	6.991

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2019	-	-	-	-	459	459	459	459	689	689	689	689	4.592
2020	-	188	188	188	752	752	752	752	1.409	1.409	1.409	1.597	9.396
2021	-	134	134	134	537	537	537	537	1.006	1.006	1.006	1.140	6.708
2022	-	137	137	137	548	548	548	548	1.027	1.027	1.027	1.164	6.848
2023	-	140	140	140	559	559	559	559	1.049	1.049	1.049	1.188	6.991

<b>Ventas en Riobamba</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Población</b>	156.723	160.342	163.512	166.973	170.434
<b>Mercado Objetivo Personas</b>	15.456	15.813	16.126	16.467	16.808
<b>Mercado Objetivo Botellas 750 ml</b>	129.522	132.512	135.132	137.992	140.852
<b>Mercado Objetivo Estimación Vodka</b>	20.317	20.786	21.197	21.646	22.094
<b>Expectativa Participación</b>	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
<b>Ventas Riobamba</b>	406	831	594	606	619

<b>Año</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
2019	-	-	-	-	41	41	41	41	61	61	61	61	408
2020	-	17	17	17	66	66	66	66	125	125	125	141	831
2021	-	12	12	12	48	48	48	48	89	89	89	101	596
2022	-	12	12	12	48	48	48	48	91	91	91	103	604
2023	-	12	12	12	50	50	50	50	93	93	93	105	620

<b>Ventas en Santo Domingo</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Población</b>	305.632	312.690	318.871	325.621	332.371
<b>Mercado Objetivo Personas</b>	27.910	28.555	29.119	29.735	30.352
<b>Mercado Objetivo Botellas 750 ml</b>	233.886	239.286	244.016	249.182	254.348
<b>Mercado Objetivo Estimación Vodka</b>	36.688	37.535	38.277	39.087	39.898
<b>Expectativa Participación</b>	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
<b>Ventas Santo Domingo</b>	734	1.501	1.072	1.094	1.117

<b>Año</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
2019	-	-	-	-	73	73	73	73	110	110	110	110	732
2020	-	30	30	30	120	120	120	120	225	225	225	255	1.500
2021	-	21	21	21	86	86	86	86	161	161	161	182	1.072
2022	-	22	22	22	88	88	88	88	164	164	164	186	1.096
2023	-	22	22	22	89	89	89	89	168	168	168	190	1.116

<b>Ventas en Manta</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Población</b>	221.122	226.228	230.700	235.583	240.466
<b>Mercado Objetivo Personas</b>	21.399	21.893	22.326	22.798	23.271
<b>Mercado Objetivo Botellas 750 ml</b>	179.324	183.464	187.092	191.052	195.012
<b>Mercado Objetivo Estimación Vodka</b>	28.129	28.779	29.348	29.969	30.590
<b>Expectativa Participación</b>	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
<b>Ventas Manta</b>	563	1.151	822	839	857

<b>Año</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
2019	-	-	-	-	56	56	56	56	84	84	84	84	560
2020	-	23	23	23	92	92	92	92	173	173	173	196	1.152
2021	-	16	16	16	66	66	66	66	123	123	123	140	821
2022	-	17	17	17	67	67	67	67	126	126	126	143	840
2023	-	17	17	17	69	69	69	69	129	129	129	146	860

<b>Ventas en Guayaquil y Samborondon</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Población</b>	2.342.792	2.396.892	2.444.274	2.496.014	2.547.754
<b>Mercado Objetivo Personas</b>	235.287	240.720	245.479	250.675	255.871
<b>Mercado Objetivo Botellas 750 ml</b>	1.971.706	2.017.236	2.057.112	2.100.658	2.144.202
<b>Mercado Objetivo Estimación Vodka</b>	309.287	316.429	322.684	329.515	336.345
<b>Expectativa Participación</b>	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
<b>Ventas Guayaquil y Samborondon</b>	6.186	12.657	9.035	9.226	9.418

<b>Año</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
2019	-	-	-	-	619	619	619	619	928	928	928	928	6.188
2020	-	253	253	253	1.013	1.013	1.013	1.013	1.899	1.899	1.899	2.152	12.660
2021	-	181	181	181	723	723	723	723	1.355	1.355	1.355	1.536	9.036
2022	-	185	185	185	738	738	738	738	1.384	1.384	1.384	1.568	9.227
2023	-	188	188	188	753	753	753	753	1.413	1.413	1.413	1.601	9.416

Ventas en Ambato y Latacunga					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Población	276.893	283.287	288.887	295.002	301.117
Mercado Objetivo Personas	27.444	28.078	28.633	29.239	29.845
Mercado Objetivo Botellas 750 ml	229.980	235.292	239.942	245.022	250.100
Mercado Objetivo Estimación Vodka	36.075	36.909	37.638	38.435	39.231
Expectativa Participación	2,0%	4,0%	2,8%	2,8%	2,8%
Ventas Ambato y Latacunga	722	1.476	1.054	1.076	1.098

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2019	-	-	-	-	72	72	72	72	108	108	108	108	720
2020	-	30	30	30	118	118	118	118	221	221	221	251	1.476
2021	-	21	21	21	84	84	84	84	158	158	158	179	1.052
2022	-	22	22	22	86	86	86	86	161	161	161	183	1.076
2023	-	22	22	22	88	88	88	88	165	165	165	187	1.100

Total Ventas Ecuador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2019	-	-	-	-	1.368	1.368	1.368	1.368	2.051	2.051	2.051	2.051	13.676
2020	-	561	561	561	2.239	2.239	2.239	2.239	4.198	4.198	4.198	4.758	27.991
2021	-	400	400	400	1.604	1.604	1.604	1.604	3.004	3.004	3.004	3.405	20.033
2022	-	410	410	410	1.636	1.636	1.636	1.636	3.067	3.067	3.067	3.476	20.451
2023	-	417	417	417	1.670	1.670	1.670	1.670	3.134	3.134	3.134	3.549	20.882

Descripción	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Total
Ventas en Botellas de 750 ml	13.676	27.991	20.033	20.451	20.882	103.033
Precio Unitario	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Ventas en US dólares	273.520	559.820	400.660	409.020	417.640	2.060.660

### Anexo 15 Estructura de Capital, Utilidad por Acción

<b>Uso Inicial Inversión</b>	<b>150.200</b>	<b>%</b>
Inversión Activos Productivos	118.000	79%
Inversión en Capital de Trabajo	16.200	11%
Terreno	16.000	11%

<b>Estructura Inicial Inversión</b>	<b>150.200</b>	<b>%</b>
Prestamos	85.500	57%
Capital Inversionistas	64.700	43%

<b>Probabilidad de Ocurrencia (Escenarios)</b>	<b>Recesión</b>	<b>Esperado</b>	<b>Expansión</b>
	<b>20%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>
Ventas	218.816	273.520	328.224
Costos Fijos	141.073	141.073	141.073
Costos Variables	82.354	102.462	119.436
Total de Costos	223.427	243.535	260.509
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	(4.611)	29.985	67.715

<b>Utilidad Esperada con 57% de Financiamiento</b>			
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	(4.611)	29.985	67.715
Gastos Financieros	(8.561)	(8.561)	(8.561)
Utilidad antes de Impuestos	(13.172)	21.424	59.154
Impuestos	-	(7.220)	(19.935)
Utilidad Neta	(13.172)	14.204	39.219
Utilidad por Acción	(5.664)	6.108	16.864
<b>Utilidad por Acción Esperada</b>			<b>5.905</b>
Desviación Estándar			11.268
<b>Coefficiente de Variación</b>			<b>1,91</b>

## Anexo 16 Balance General

Balance General	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Caja y bancos	16.200	42.384	94.654	163.469	211.263	257.180
Cuentas por Cobrar Clientes		13.676	20.033	20.033	20.451	20.882
Provisión Incobrables	-	(684)	(1.002)	(1.002)	(1.023)	(1.044)
Inventarios		10.343	14.629	11.823	12.188	12.615
<b>Activos Corrientes</b>	<b>16.200</b>	<b>65.719</b>	<b>128.315</b>	<b>194.324</b>	<b>242.879</b>	<b>289.633</b>
Galpón Producción y Oficinas	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Maquinarias	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Mobiliarios y Equipo de Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Vehículos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Equipos de Computación	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Página Web	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Inversión en Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Terreno	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Menos amortización acumulada	-	(12.750)	(25.500)	(38.250)	(50.000)	(61.750)
<b>Activos no Corrientes</b>	<b>134.000</b>	<b>121.250</b>	<b>108.500</b>	<b>95.750</b>	<b>84.000</b>	<b>72.250</b>
<b>Total Activos</b>	<b>150.200</b>	<b>186.969</b>	<b>236.815</b>	<b>290.074</b>	<b>326.879</b>	<b>361.883</b>
Cuentas por Pagar Empleados	-	(4.802)	(11.206)	(15.667)	(15.988)	(16.013)
Cuentas por Pagar Proveedores	-	(10.000)	(10.203)	(10.389)	(10.558)	(10.783)
Cuentas por Pagar Accionistas	-	(6.371)	(14.867)	(20.785)	(21.210)	(21.244)
Impuestos	-	(8.100)	(18.901)	(26.425)	(26.966)	(27.009)
Préstamo Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>(29.273)</b>	<b>(55.177)</b>	<b>(73.267)</b>	<b>(74.722)</b>	<b>(75.049)</b>
Préstamo a Largo Plazo	(85.500)	(80.255)	(74.461)	(68.061)	(60.990)	(53.179)
<b>Pasivo no Corrientes</b>	<b>(85.500)</b>	<b>(80.255)</b>	<b>(74.461)</b>	<b>(68.061)</b>	<b>(60.990)</b>	<b>(53.179)</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>(85.500)</b>	<b>(109.528)</b>	<b>(129.639)</b>	<b>(141.328)</b>	<b>(135.712)</b>	<b>(128.228)</b>
Capital	(64.700)	(64.700)	(64.700)	(64.700)	(64.700)	(64.700)
Utilidad o Pérdida Ejercicios Anteriores		(19.112)	(44.601)	(62.356)	(63.631)	(63.733)
Utilidad Acumulada		-	(19.112)	(63.714)	(126.069)	(189.700)
Dividendos		6.371	21.238	42.023	63.233	84.478
<b>Patrimonio</b>	<b>(64.700)</b>	<b>(77.442)</b>	<b>(107.176)</b>	<b>(148.746)</b>	<b>(191.167)</b>	<b>(233.655)</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>(150.200)</b>	<b>(186.969)</b>	<b>(236.815)</b>	<b>(290.074)</b>	<b>(326.879)</b>	<b>(361.883)</b>

## Anexo 17 Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas	-	273.520	400.660	400.660	409.020	417.640
Otros Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos Totales</b>	<b>-</b>	<b>273.520</b>	<b>400.660</b>	<b>400.660</b>	<b>409.020</b>	<b>417.640</b>
Costos de Producción	-	(103.397)	(175.515)	(141.913)	(146.274)	(151.391)
<b>Margen bruto</b>	<b>-</b>	<b>170.123</b>	<b>225.145</b>	<b>258.747</b>	<b>262.746</b>	<b>266.249</b>
Sueldos y Salarios	-	(32.084)	(33.191)	(34.853)	(36.618)	(38.627)
Comisiones	-	(26.619)	(37.548)	(39.564)	(40.306)	(41.033)
Servicios Básicos	-	(8.728)	(8.728)	(8.728)	(8.728)	(8.728)
Seguros	-	(6.600)	(6.734)	(6.857)	(6.968)	(7.117)
Mercadeo y Publicidad	-	(50.000)	(51.013)	(51.945)	(52.791)	(53.913)
Suministros de Oficina y Limpieza	-	(2.900)	(2.959)	(3.013)	(3.062)	(3.127)
Gasto de Intereses	-	(8.314)	(7.765)	(7.158)	(6.488)	(5.747)
Gasto Incobrables	-	(684)	(318)	-	(21)	(22)
Gasto de Depreciación	-	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(1.180)	(1.180)
<b>Gastos</b>	<b>-</b>	<b>(138.109)</b>	<b>(150.436)</b>	<b>(154.299)</b>	<b>(156.162)</b>	<b>(159.495)</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-</b>	<b>32.014</b>	<b>74.709</b>	<b>104.448</b>	<b>106.585</b>	<b>106.755</b>
Participación Empleados 15%	-	(4.802)	(11.206)	(15.667)	(15.988)	(16.013)
Impuesto a la Renta 22%	-	(8.100)	(18.901)	(26.425)	(26.966)	(27.009)
<b>Utilidad o Pérdida Neta</b>	<b>-</b>	<b>19.112</b>	<b>44.601</b>	<b>62.356</b>	<b>63.631</b>	<b>63.733</b>

## Anexo 18 Flujo de Efectivo

Estado de Flujos de Efectivo	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
<b>Saldo Inicial</b>	-	<b>16.200</b>	<b>42.384</b>	<b>94.654</b>	<b>163.469</b>	<b>211.263</b>
Cobro clientes	-	259.844	394.303	400.660	408.602	417.209
Pago Empleados	-	(95.441)	(109.514)	(114.097)	(117.481)	(121.309)
Pago Utilidades	-	-	(4.802)	(11.206)	(15.667)	(15.988)
Pago Proveedores	-	(66.431)	(130.456)	(88.858)	(95.511)	(99.599)
Pago Gastos Generales	-	(58.228)	(69.232)	(70.357)	(71.380)	(72.661)
Pago Impuestos	-	-	(8.100)	(18.901)	(26.425)	(26.966)
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	-	<b>39.743</b>	<b>72.199</b>	<b>97.241</b>	<b>82.137</b>	<b>80.686</b>
Venta activos fijos	-	-	-	-	-	-
Pago inversión inicial	(134.000)	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>(134.000)</b>	-	-	-	-	-
Desembolsos préstamo	85.500	-	-	-	-	-
Aporte en capital	64.700	-	-	-	-	-
Pago Intereses	-	(8.314)	(7.765)	(7.158)	(6.488)	(5.747)
Pago Capital	-	(5.245)	(5.794)	(6.401)	(7.071)	(7.811)
Pago dividendos	-	-	(6.371)	(14.867)	(20.785)	(21.210)
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>	<b>150.200</b>	<b>(13.559)</b>	<b>(19.929)</b>	<b>(28.426)</b>	<b>(34.344)</b>	<b>(34.769)</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>16.200</b>	<b>42.384</b>	<b>94.654</b>	<b>163.469</b>	<b>211.263</b>	<b>257.180</b>
<b>Variación neta del Efectivo</b>	<b>16.200</b>	<b>26.184</b>	<b>52.270</b>	<b>68.815</b>	<b>47.793</b>	<b>45.917</b>

## Anexo 19 Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Razón Circulante		2,25	2,33	2,65	3,25	3,86
Razón Rápida		1,89	2,06	2,49	3,09	3,69
Razón Efectiva		1,45	1,72	2,23	2,83	3,43
Razón Deuda Total		0,59	0,55	0,49	0,42	0,35
Razón Deuda a Capital		1,41	1,21	0,95	0,71	0,55
Multiplificador de Capital		2,41	2,21	1,95	1,71	1,55
Cobertura de Interés		20,46	29,00	36,15	40,50	46,33
Margen de Utilidad		0,07	0,11	0,16	0,16	0,15
Rotación de Inventario		10,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Días de Venta en el Inventario		36,51	30,42	30,41	30,41	30,41
Rotación de Cuentas por Cobrar		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Días de Venta en Cuentas por Cobrar		18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
Rotación de Activos Totales		1,46	1,69	1,38	1,25	1,15
<b>EBITDA</b>		<b>43.192</b>	<b>84.971</b>	<b>113.786</b>	<b>114.273</b>	<b>113.704</b>
Margen EBITDA		15,79%	21,21%	28,40%	27,94%	27,23%
Rendimiento sobre Activos		10,22%	18,83%	21,50%	19,47%	17,61%
Rendimiento sobre Patrimonio		24,68%	41,62%	41,92%	33,29%	27,28%
Rendimiento sobre Capital		29,54%	68,94%	96,38%	98,35%	98,50%

## Anexo 20 Tablas de Depreciación

<b>Galpón Producción y Oficinas</b>	
Costo (en USD)	45.000
Vida útil (en años)	20
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	45.000

Periodo	Costo	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en Libros
Año 2018	45.000	-	-	45.000
Año 2019	45.000	2.250	2.250	42.750
Año 2020	45.000	2.250	4.500	40.500
Año 2021	45.000	2.250	6.750	38.250
Año 2022	45.000	2.250	9.000	36.000
Año 2023	45.000	2.250	11.250	33.750

<b>Maquinarias</b>	
Costo (en USD)	45.000
Vida útil (en años)	10
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	45.000

Periodo	Costo	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en Libros
Año 2018	45.000	-	-	45.000
Año 2019	45.000	4.500	4.500	40.500
Año 2020	45.000	4.500	9.000	36.000
Año 2021	45.000	4.500	13.500	31.500
Año 2022	45.000	4.500	18.000	27.000
Año 2023	45.000	4.500	22.500	22.500

<b>Vehículos</b>	
Costo (en USD)	20.000
Vida útil (en años)	5
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	20.000

Periodo	Costo	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en Libros
Año 2018	20.000	-	-	20.000
Año 2019	20.000	4.000	4.000	16.000
Año 2020	20.000	4.000	8.000	12.000
Año 2021	20.000	4.000	12.000	8.000
Año 2022	20.000	4.000	16.000	4.000
Año 2023	20.000	4.000	20.000	-

<b>Equipos de Computación</b>	
Costo (en USD)	1.800
Vida útil (en años)	3
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	1.800

<b>Periodo</b>	<b>Costo</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
Año 2018	1.800	-	-	1.800
Año 2019	1.800	600	600	1.200
Año 2020	1.800	600	1.200	600
Año 2021	1.800	600	1.800	-

<b>Paquina Web</b>	
Costo (en USD)	1.200
Vida útil (en años)	3
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	1.200

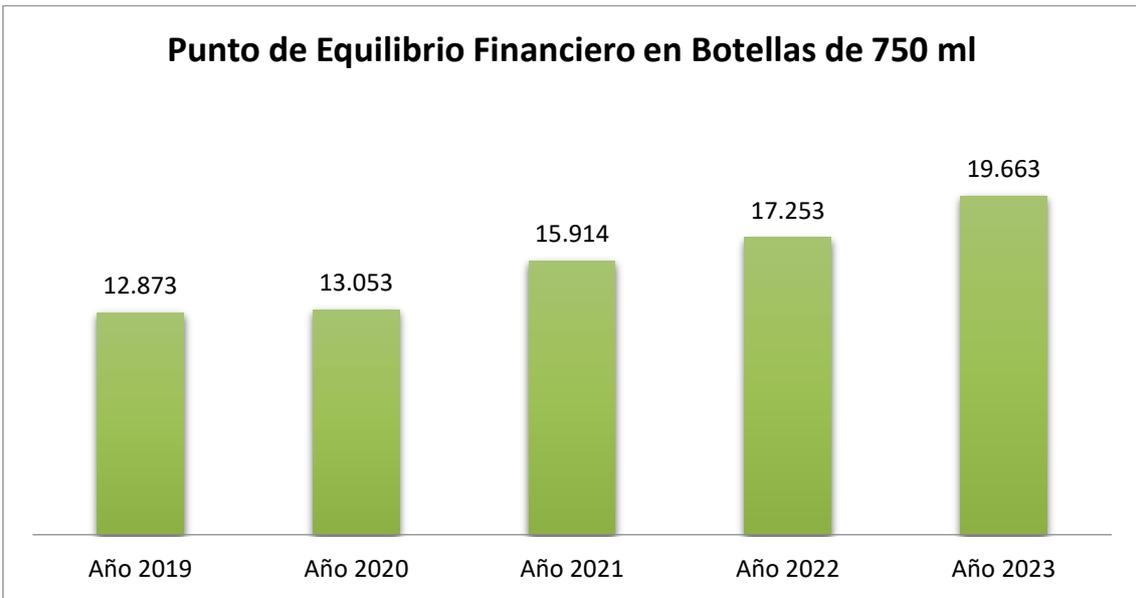
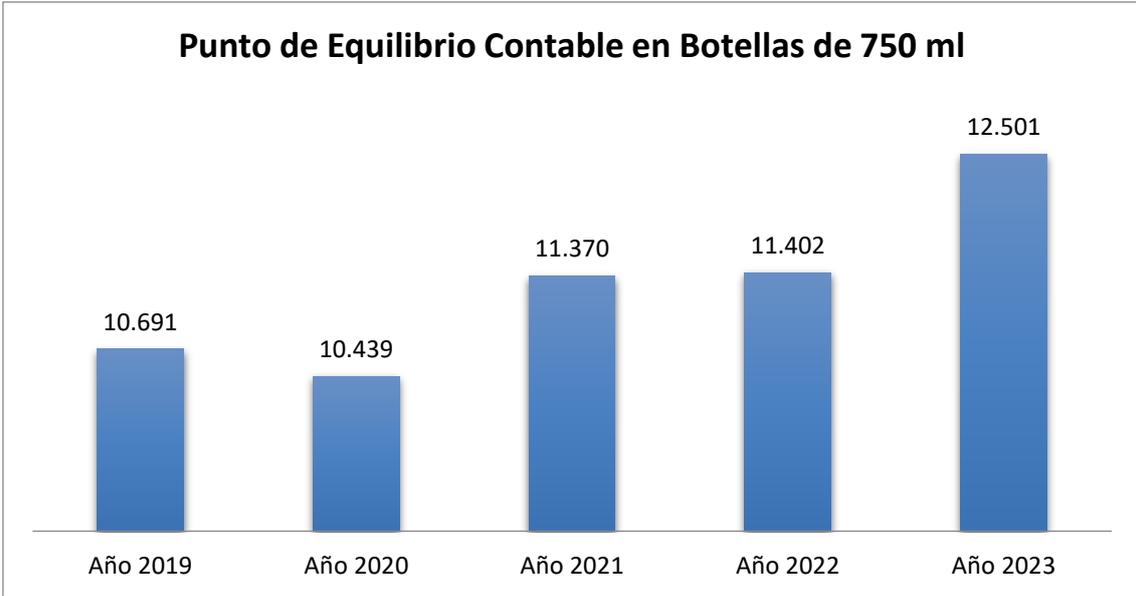
<b>Año</b>	<b>Costo</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
2018	1.200	-	-	1.200
2019	1.200	400	400	800
2020	1.200	400	800	400
2021	1.200	400	1.200	-

<b>Inversión en Constitución</b>	
Costo (en USD)	3.000
Vida útil (en años)	5
Valor residual (en USD)	-
Costo depreciable (en USD)	3.000

<b>Año</b>	<b>Costo</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en Libros</b>
2018	3.000	-	-	3.000
2019	3.000	600	600	2.400
2020	3.000	600	1.200	1.800
2021	3.000	600	1.800	1.200
2022	3.000	600	2.400	600
2023	3.000	600	3.000	-



**Anexo 22 Punto de Equilibrio Contable y Financiero**



### Anexo 23 Análisis de Sensibilidad

VAN	Variación VAN USD	Variación en VAN %	Variación en Ventas %	Cambios en el VAN %
523.841	239.952	85%	120%	-
464.095	180.206	63%	115%	21,0%
404.371	120.481	42%	110%	21,0%
344.674	60.785	21%	105%	21,0%
283.890	-	0%	100%	21,4%
225.413	(58.476)	-21%	95%	20,6%
165.885	(118.005)	-42%	90%	21,0%
106.465	(177.425)	-62%	85%	20,9%
43.452	(240.437)	-85%	80%	22,2%
(21.802)	(305.692)	-108%	75%	23,0%
(86.047)	(369.937)	-130%	70%	22,6%
PROMEDIO				21,5%

VAN	Variación VAN USD	Variación en VAN %	Variación en Costo Mano de Obra %	Cambios en el VAN %
206.737	(77.152)	-27%	120%	-
226.010	(57.880)	-20%	115%	-6,8%
245.293	(38.596)	-14%	110%	-6,8%
264.587	(19.303)	-7%	105%	-6,8%
283.890	-	0%	100%	-6,8%
303.201	19.311	7%	95%	-6,8%
322.520	38.630	14%	90%	-6,8%
341.846	57.957	20%	85%	-6,8%
361.179	77.290	27%	80%	-6,8%
380.518	96.629	34%	75%	-6,8%
399.863	115.974	41%	70%	-6,8%
PROMEDIO				-6,8%

**Anexo 24 VAN y TIR en los Tres Escenarios**

<b>Escenario Recesión</b>						
Flujo	(150.200)	10.387	36.001	78.863	104.639	128.354
VAN	43.452					
TIR	26,49%					
<b>Escenario Esperado</b>						
Flujo	(150.200)	42.384	94.654	163.469	211.263	257.180
VAN	283.890					
TIR	63,54%					
<b>Escenario Expansión</b>						
Flujo	(150.200)	77.516	152.898	246.534	316.243	384.350
VAN	524.922					
TIR	94,23%					

