

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo

Plan de Negocios “Camaleón Cambiante: Beer Lab”

Juan Esteban Morales López

Hospitalidad y Hotelería

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Hospitalidad y Hotelería

Quito, 12 de mayo de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario, y Turismo

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Plan de negocios “Camaleón Cambiante: Beer Lab”

Juan Esteban Morales López

Nombre del profesor, Título académico

**Mauricio Cepeda, Msc.
Proyectos de Hospitalidad**

Quito, 12 de mayo de 2021

© 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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Juan Esteban Morales López

Código: 00324917

Cédula de identidad: 1717965360

Lugar y fecha: Quito, 12 de mayo de 2021

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El mundo está lleno de oportunidades que a pesar de parecer que ya están tomadas siempre se las puede reinventar. El Camaleón Cambiante es un concepto el cual busca llevar a sus consumidores a experimentar diferentes facetas de la cerveza artesanal. Por medio de un plan de negocios se pretende comprobar la viabilidad de este proyecto en el Distrito Metropolitano de Quito posicionándolo como un espacio donde jóvenes y jóvenes adultos podrán adquirir y experimentar con la cerveza artesanal. Este proyecto se consolida como una alternativa a la oferta actual de cerveza artesanal la cual en la mayoría de los casos es estática. Con esto en mente se tiene como objetivo ofrecer diferentes variedades de cervezas para el público que visite el espacio. Como resultados se obtuvo un flujo de caja creciente en los 6 años de análisis en donde la inversión inicial es recuperada e ingresos netos son generados todos los años a partir del segundo año.

Palabras clave: Cerveza Artesanal, Curso, Creativo, Laboratorio, Cambiante.

ABSTRACT

The world is full of opportunities that, despite seeming to be taken, can always be reinvented. The Camaleón Cambiante is a concept which seeks to lead its consumers to experience different facets of craft beer. Through a business plan, it is intended to verify the viability of this project in the Metropolitan District of Quito, positioning it as space where young people and young adults can purchase and experiment with craft beer. This project is consolidated as an alternative to the current supply of craft beer, which in most cases is static. With this in mind, the objective is to offer different varieties of beers for the public that visits the space. As a result, an increasing cash flow was obtained in the 6 years of analysis where the initial investment is recovered, and net income is generated every year from the second year.

Key words: Craft Beer, Course, Creative, Laboratory, Changing.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
Desarrollo del Tema.....	12
1. Concepto	12
2. Propuesta de valor.....	12
3. Experiencia del cliente	13
4. Detalle del producto / Menú	13
5. Espacio físico	15
5.1 Ubicación	15
5.2 Dimensiones.....	16
5.3 Capacidad.....	16
6. Recursos Humanos.....	17
6.1 Perfil del personal	17
6.2 Organigrama y funciones del personal	19
6.3 Salarios y horarios de trabajo.....	22
7. Diseño y Creación de Marca.....	22
7.1 Personalidad de la marca.	22
7.2 Logo y etiquetas.	23
7.3 Ambiente del espacio físico.	23
8. Estudio de Factibilidad	24
8.1 Entorno macroeconómico.	24
8.2 Análisis de área de mercado.	25
8.3 Análisis de oferta.	27
8.4 Análisis de demanda.	28
8.5 Pronósticos de ingresos y gastos.....	29
8.6 Análisis de rentabilidad del proyecto.....	31
Conclusiones	33
Referencias bibliográficas.....	34
Anexo A: Planos Espacio Físico.....	36
Anexo B: Distribución Espacio Físico.....	38
Anexo C: Nómina Salarial.....	40
Anexo D: Horario Personal.....	41
Anexo E: Paleta de Color & Etiquetas.....	42
Anexo F: Perímetro Área de Análisis de Mercado	47

Anexo G: Análisis de la Oferta	48
Anexo H: Perfil Buyer Persona.....	49
Anexo I: Proyección de Demando, Cheque Promedio & Food Cost	51
Anexo J: Proyección Ingresos Local Cerveza	52
Anexo K: Proyección Ingresos Curso Cerveza Artesanal	55
Anexo L: Inversión Inicial	58
Anexo M: Estados de Resultados.....	59
Anexo N: Tabla de Indicadores	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nómina Salarial Mensual.....	40
Tabla 2 Análisis de la Oferta Actual.....	48
Tabla 3 Proyección de Demanda, Cheque Promedio, Food Cost (Unidad Local Cervezas y Curso Cerveza Artesanal)	51
Tabla 4 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Local Cerveza (1er y 2do año)	52
Tabla 5 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Local Cerveza (3er y 4to año)	53
Tabla 6 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Local Cerveza (5to y 6to año)	54
Tabla 7 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (1er y 2do año)...	55
Tabla 8 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (3er y 4to año) ...	56
Tabla 9 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (5to y 6to año) ...	57
Tabla 10 Inversión Inicial	58
Tabla 11 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (1er y 2do año)	59
Tabla 12 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (3er y 4to año)	60
Tabla 13 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (5to y 6to año)	61
Tabla 14 Tabla Indicadores Retorno de Inversión	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Perfil Personal.....	18
Ilustración 2 Perfil Personal Apoyo.....	19
Ilustración 3 Organigrama Camaleón Cambiante Beer Lab.....	20
Ilustración 4 Logo Camaleón Cambiante Beer Lab.....	23
Ilustración 5 Plano Local Primer Piso	36
Ilustración 6 Plano Local Segundo Piso	36
Ilustración 7 Plano Local Subsuelo.....	37
Ilustración 8 Distribución Espacio Físico Primer Piso	38
Ilustración 9 Distribución Espacio Físico Segundo Piso	38
Ilustración 10 Distribución Espacio Físico Subsuelo	39
Ilustración 11 Horario Personal	41
Ilustración 12 Paleta de Color Logo Camaleón Cambiante.....	42
Ilustración 13 Botellas Cervezas Creativas (Jengibra, Rocoto, Amazona)	42
Ilustración 14 Cerveza Creativa Jengibra (hecha a base de jengibre)	43
Ilustración 15 Cerveza Creativa Rocoto (hecha a base de ají rocoto)	43
Ilustración 16 Cerveza Creativa Amazona (hecha a base de guayusa).....	44
Ilustración 17 Botellas Cervezas Tradicionales (Rubia, Roja, Negra)	44
Ilustración 18 Cerveza Tradicional Pale Ale (rubia)	45
Ilustración 19 Cerveza Tradicional Altbier (roja).....	45
Ilustración 20 Cerveza Tradicional Stout (negra).....	46
Ilustración 21 Perímetro 2km Área Análisis de Mercado (Mapa Satélite).....	47
Ilustración 22 Perímetro 2km Área Análisis de Mercado (Mapa Calles).....	47
Ilustración 23 Perfil Buyer Persona #1	49
Ilustración 24 Perfil Buyer Persona #2	50

INTRODUCCIÓN

Camaleón Cambiante Beer Lab es un concepto que busca cautivar a sus consumidores por medio de una oferta rotativa de productos. Los consumidores podrán experimentar diferentes tipos de cervezas artesanales edición limitada e introducirse al mundo de la elaboración de esta por medio de los cursos impartidos en el espacio. En el siguiente análisis busca justificar la factibilidad de la propuesta en un mercado local teniendo en cuenta diferentes aspectos que buscan crear un proyecto sostenible y factible a través de los años.

El análisis iniciará con el concepto del local y la propuesta de valor que este tiene para el mercado. Se procederá con la experiencia que se busca tener con el cliente, el detalle de los productos ofertado y el espacio físico necesario para toda la operación. Posteriormente se estudiará el recurso humano preciso para la correcta operación del espacio en cuestión. El diseño y la marca del Camaleón Cambiante serán claves para poder posicionarse en los clientes como en la industria de alimentos y bebidas en general al ser una propuesta icónica. Para finalizar se realizará un análisis profundo del estudio de factibilidad del plan propuesto en donde se mencionan temas como costos e ingresos por producto, flujos de caja a cinco años, situación actual del mercado y más con el fin de cubrir los aspectos necesarios para demostrar que tan viable es la implementación de este.

No solo se pretende que este local venda un producto y genere ingresos, sino que se tiene como objetivo poner en práctica todos los principios de hospitalidad en el servicio prestado. De esta forma el local logrará crear diferentes conexiones con sus clientes haciéndolos leales a la marca y logrando que esta crezca a través de los años. Como resultado se tendrá una marca fuerte y capaz de crecer con el pasar de los años asegurando su éxito en un mercado sumamente competitivo.

DESARROLLO DEL TEMA

1. Concepto

“Camaleón Cambiante: Beer Lab” es un laboratorio de cerveza artesanal el cual busca caracterizarse por su constante cambio en los sabores de cervezas ofertadas. Al mismo tiempo busca inducir a sus visitantes en el mundo de la cerveza, sus sabores y proceso de producción. Este es un espacio dispuesto para la experimentación donde los consumidores van a poder disfrutar cervezas únicas y diferentes de las que se encuentran disponibles en el mercado habitualmente. No solo podrán encontrar una gran variedad de cervezas, sino que podrán formar parte de este al producir sus propias cervezas en el laboratorio.

El nombre viene de la peculiaridad que tienen los camaleones de adaptarse a diferentes situaciones y condiciones. De esta manera nuestro local busca proponer cervezas que cambiarán periódicamente con el fin de dar alternativas diferentes de un producto que se ha mantenido estándar por mucho tiempo.

2. Propuesta de valor

Desde mi percepción la mayoría de los locales que disponen de cerveza artesanal se han enfocado en una producción masiva y este no será el caso de Beer Lab. Camaleón Cambiante busca crear una conexión con sus consumidores ofreciéndoles una cerveza nueva en cada visita la misma que se mantendrá por tiempo limitado. Esto permitirá que cada cerveza tenga su protagonismo al ser seriadas ya que una vez que el lote se acabe se procederá a presentar nuevos sabores para tener siempre una nueva propuesta que ofrecer.

Adicional de ofrecer varios tipos de cervezas en la tienda este espacio también busca educar sobre cerveza artesanal por medio de cursos que se impartirán cada semana en sus instalaciones. Estos cursos permitirán a los visitantes no solo aprender sobre el proceso de

elaboración de la cerveza artesanal, sino que tendrán la posibilidad de producir su propia cerveza para degustar en casa. Estos cursos tendrán un cupo limitado y al igual que la oferta en la tienda cambiarán constantemente para poder ofrecer diferentes tipos de cerveza a sus asistentes en diferentes fechas.

Este espacio trabaja de martes a sábado en donde los cuatro primeros días serán de venta en el “front of the house” y producción de cerveza en el “back of the house”. El sábado el local funcionará normalmente con la venta de cervezas y en el laboratorio se impartirán los cursos de elaboración de cerveza artesanal.

3. Experiencia del cliente

Este proyecto busca lograr entablar una conexión directa con los consumidores incentivándolos a visitar el local varias veces para así adquirir nuevos productos. No solo se da al consumidor una cerveza clásica, sino que se da la oportunidad de explorar sabores y sensaciones diferentes cada vez que prueben una de las diferentes cervezas ofertadas. Las cervezas que se venderán serán exclusivamente elaboradas en el local y cada dos semanas se producirá un nuevo lote de cervezas la cual será de diferente tipo y con sabores distintos a la anterior. Adicional se mantendrá una producción de cerveza limitada lo que significa que solo se producirán 200 unidades de 300 ml por lote. La producción limitada responde al hecho de dar un valor adicional a cada cerveza al ser seriada enumerando cada una del 1 al 200 para que los clientes aprecien el número limitado del producto que están adquiriendo.

4. Detalle del producto / Menú

El laboratorio de cerveza artesanal “Camaleón Cambiante” maneja tres productos generales que representan los ingresos del lugar. El primero será los cursos de cerveza artesanal

los cuales se impartirán cada semana los sábados. El segundo será las cervezas creativas las cuales estarán disponibles por tiempo limitado y cambiarán cada dos semanas. Por último, se completarán los productos con las cervezas tradicionales como rubia, roja y negra. A continuación, se profundizará en cada uno de los tres productos ofertados en el laboratorio.

Los cursos buscan involucrar al público no solo al momento de degustar una cerveza artesanal, sino también en aprender y entender todo el proceso que está detrás de cada bebida. Con estos cursos se educará al consumidor para poder apreciar estos productos de una manera más directa y al mismo tiempo crecer en los visitantes el interés de seguir aprendiendo y experimentando constantemente. Los cursos se impartirán los sábados de 11 am a 13:30 pm en donde se conocerán los principios de la elaboración de cerveza, fermentación y gasificación. Después de una introducción teórica los asistentes podrán elaborar un growler de cerveza (1,890 lt) con todos los implementos dispuestos por el local. Una vez dejado el mosto a fermentar se deberá esperar dos semanas para pasar al embotellado para su gasificación. En este proceso los asistentes podrán optar por asistir para realizar el trasvase o solo esperar dos semanas después de eso solo para retirar el resultado completo. El precio del curso incluye materiales, guía de preparación, receta y el growler de cerveza será de \$25 sin impuestos. En el caso que algún asistente repita el curso y traiga el envase growler para solo ser rellenado con el nuevo lote este recibirá un descuento de \$3.

Las cervezas artesanales son los productos que generarán ingresos diarios del local por lo que son de suma importancia. Las cervezas creativas buscan atraer a los clientes repetidas veces al ser productos edición limitada. Sabores como ají rocoto, guayusa y jengibre son un ejemplo de la oferta que existirá en el espacio. Estas cervezas variarán su costo entre \$2.00 y \$2.50 dependiendo el tipo de ingredientes exóticos que se use en cada una de ellas. Por otro lado, existirá una oferta permanente de cervezas “tradicionales” artesanales las cuales serán

Pale Ale (rubia), Altbier (roja) y Stout (negra). Cualquiera de las cervezas en la gama de tradicionales tendrá un costo fijo de \$2.00 por unidad. En toda la tienda la oferta de cerveza será de botellas personales de 300 ml y los clientes podrán optar por adquirirlas individuales o en grupo. El grupo de cervezas consistirá en un six pack variado con la diferente oferta del local combinando cervezas tradicionales y creativas por el precio fijo de \$12.

5. Espacio físico

Para el espacio físico del Beer Lab se ha tomado en cuenta tres aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento de este, los cuales son: ubicación, dimensiones y capacidad. Teniendo en cuenta que un espacio físico que cumpla los requerimientos necesarios es tan importante como la misma propuesta se analizará cada aspecto por separado.

5.1 Ubicación

El local será arrendado y se encuentra ubicado en la Av. 10 de agosto y República (Ochoa, 2021). Este sitio es un punto estratégico dentro de la ciudad al ser una avenida principal con alto flujo de gente. Adicional el continuo movimiento de autos y la parada de transporte público al frente de este beneficiaran el contacto que tengan las personas con el espacio. A su alrededor se encuentran muchos generadores de demanda, como el Parque la Carolina, Quicentro Shopping y La Nube Casa Cultural, que beneficiaran al local y los mismos se mencionan más específicamente en la sección 8.2 del estudio de factibilidad. Por último, el local físico es de dos pisos lo que lo hace resaltar viéndolo desde afuera con el fin de no perderse entre los otros locales comerciales a su alrededor.

5.2 Dimensiones

El local tiene un área de 150 m², cuenta con dos pisos funcionales y un sótano en el subsuelo. Se ha tomado en cuenta todas las necesidades del local por lo que se optó por este espacio. La distribución que se mantendrá para este espacio será dividida de la siguiente manera.

Primer piso.

Local abierto al público donde se exhibirán todas las cervezas disponibles manteniendo una decoración orgánica y minimalista.

Segundo piso.

Laboratorio de cerveza donde se producirán todos los productos ofertados y se impartirán los cursos de cerveza los sábados.

Subsuelo.

Almacenamiento de equipos y materia prima al ser un lugar seco sin ingreso de luz que dañen los mismos. Al mismo tiempo servirá para almacenar los fermentadores y botellas que se estarán gasificando continuamente.

En el Anexo A se podrá encontrar los planos del espacio físico con el local vacío en su totalidad.

5.3 Capacidad

La capacidad física es el último aspecto importante sobre el espacio físico escogido. Cada piso mantiene cierta capacidad especial dependiendo su función. Iniciando con el primer piso que será el local es un lugar amplio de 150 m² como se mencionó anteriormente lo que da espacio suficiente para exhibir todos los productos ofertados sin opacar ninguno. Al mismo tiempo permite un gran flujo de aire y gente lo que permitirá que varios compradores aprecien

la tienda simultáneamente. El aforo de este piso se encuentra en 28 personas sin contar empleados del local.

El segundo piso tiene una estructura física en L con un área total de 81 m². Este espacio es suficiente para realizar la producción total del local entre semana y el sábado para impartir los cursos. El aforo de la parte de arriba admitirá que los cursos tengan una capacidad de entre 10 y 12 asistentes. Este número no solo está pensado para que exista el espacio suficiente para trabajar sino también para poder mantener una experiencia personalizada con cada asistente.

Por último, el subsuelo jugará un punto importante en la capacidad del local. En este espacio se almacenará toda la producción y materia prima para la misma. Su espacio físico es de 150 m² al igual que el primer piso permitiendo un correcto almacenamiento del producto. Adicional este será el espacio donde la cerveza tanto del local como la resultante de los cursos pase su proceso de fermentación por 2 semanas y posteriormente gasifican por 2 semanas más antes de estar listas.

En el Anexo B se podrá apreciar los planos del local con las respectivas distribuciones por cada piso y cómo funciona el flujo de gente en el local.

6. Recursos Humanos

6.1 Perfil del personal

Para el correcto funcionamiento del “Camaleón Cambiante” será necesario un total de 5 empleados los cuales se encargarán de la producción, atención al cliente, manejo de redes y limpieza. Para estos puestos se requerirá diferentes tipos de perfiles los cuales garantizaran un desempeño excelente del proyecto. Los perfiles buscados se especifican a continuación.



PERFIL 1 – PRODUCCIÓN / TALLERISTA

liderazgo – innovación – buena comunicación

- Gastronomía / Hospitalidad.
- Manejo de inventario en materia prima.
- Conocimiento amplio sobre cerveza artesanal.
- Confianza para enseñar.
- Creatividad para probar y sacar nuevos productos.

PERFIL 2 – ENCARGADO DEL LOCAL

puntualidad – sociable – productividad

- Hospitalidad o carreras afines.
- Experiencia con servicio al cliente. Bilingüe.
- Capacidad de crear experiencias.
- Experiencia en contabilidad.
- Buen manejo de stock según la demanda.



PERFIL 3 – MARKETING / ASISTENCIA GENERAL

creatividad – colaboración – adaptabilidad

- Marketing o carreras afines.
- Abierta a aprender sobre producción de cerveza y atención al cliente.
- Experiencia en manejo de marca y redes.
- Dominio de ilustrador y photoshop.
- Actitud hospitalaria.



Ilustración 2 Perfil Personal Apoyo

6.2 Organigrama y funciones del personal

El proyecto mantendrá un organigrama simple el cual ayude al correcto funcionamiento de todas las operaciones. Existen cinco cargos los cuales son CEO, Marketing, Servicio, Apoyo servicio y Limpieza los cuales estarán repartidos jerárquicamente de la siguiente manera.

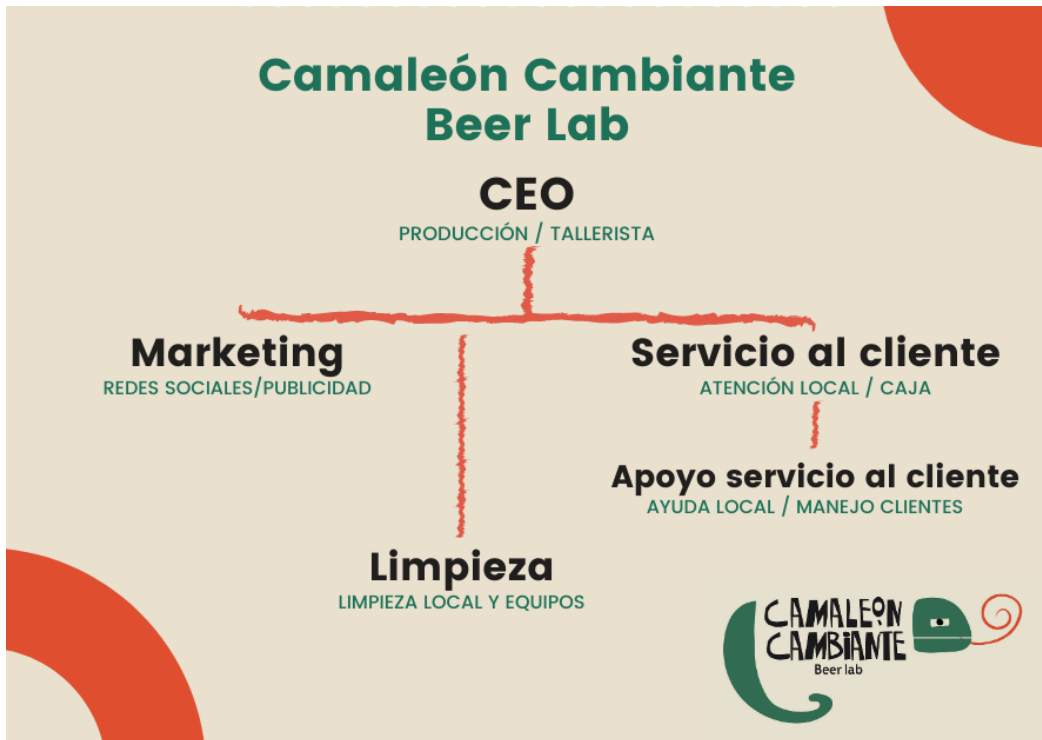


Ilustración 3 Organigrama Camaleón Cambiante Beer Lab

A continuación, se describirán brevemente las obligaciones y responsabilidades de cada miembro del equipo iniciando en orden jerárquico.

CEO.

- Producción de cerveza artesanal para la venta entre semana.
- Impartir los talleres de cerveza artesanal el fin de semana.
- Solicitar compra de insumos y recepción de estos cuidando los estándares de calidad.
- Manejo responsable de inventario.

Servicio.

- Venta y despacho de los productos encontrados en el local.
- Agendar y administrar los cupos para los cursos de cerveza artesanal tomando en cuenta la capacidad de cada uno de ellos.
- Crear conexiones con los clientes.
- Crear experiencias con cada visitante para afiliarlo a la marca.

Marketing.

- Manejo de redes sociales transmitiendo la oferta de la marca.
- Atención al detalle encontrado en el flujo del consumidor.
- Soporte adicional tanto en el local como en los cursos.
- Manejo del ambiente general del espacio para siempre transmitir calidad y consistencia.

Servicio Apoyo.

- Venta y despacho de los productos encontrados en el local.
- Organización de los estantes durante el servicio.
- Apoyo a la hora del servicio de la persona encargada del servicio principal.
- Crear conexiones con los clientes.
- Crear experiencias con cada visitante para afiliarlo a la marca.

Limpieza.

- Limpieza constante del local y laboratorio de producción.
- Limpieza de equipos después de su uso en la producción.
- Organización y limpieza del sótano de almacenamiento.

6.3 Salarios y horarios de trabajo

Existirán tres tipos de salarios en el proyecto. El primero será de \$550 el cual pertenecerá al personal de Marketing y Servicio. El segundo salario es de \$450 que será del personal de limpieza. Por último, el CEO mantendrá un salario de \$600 debido a que será el encargado de la producción de los productos que generen ingresos para el local. En total al mes el personal representará un gasto base de \$2.700. Sí, a este gasto base se añade gastos como IESS patronal, fondo de reserva, uniformes y demás rubros el gasto total que representan los salarios del personal es igual a \$4.177,72 el mismo que se deberá cancelar cada mes. En el Anexo C se presenta una tabla especificando todos los gastos que se incluyen en los salarios del personal.

En el Camaleón Cambiante existirán tres horarios para los empleados teniendo en cuenta que los horarios de atención de este local serán de martes a sábado de 10 am a 10 pm. El primer horario corresponde a la persona encargada del local/servicio el cual inicia a las 10 am y acaba a las 7pm con una hora de almuerzo de 2pm a 3pm. El segundo horario será para el CEO y Marketing el cual inicia de 11 am a 8 pm dando 1 hora de almuerzo de 3pm a 4 pm. Por último, el tercer horario corresponde a la segunda persona de servicio y la persona las cuales trabajarán de 1pm a 10pm teniendo de igual manera una hora de descanso de 5pm a 6pm. En el Anexo D se presenta una tabla especificando los horarios del personal más dinámicamente.

7. Diseño y Creación de Marca

7.1 Personalidad de la marca.

La marca del “Camaleón Cambiante: Beer Lab” fue creada de tal forma que refleje una actitud juvenil y divertida. El camaleón es parte del logo y al igual que todas las cervezas su

apariciencia cambiará con cada lote ya sea con un nuevo peinado, gorro, gafas o más accesorios. Para la marca se optó por colores crema como fondo para que el verde, negro y rojo del logo tengan mayor fuerza. Los accesorios de nuestro camaleón usarán colores secundarios que les permitirán destacar sin quitar protagonismo al logo en general.

7.2 Logo y etiquetas.

El logo como se mencionó anteriormente busca ser fácilmente reconocible al tener una apariencia única y el nombre del proyecto en el centro. Este logo será usado en toda la mercancía del local incluyendo todas las etiquetas de las cervezas. Las etiquetas tendrán dos grupos que serán las clásicas conformadas por (rubia, roja y negra) las cuales serán constantes en el local. Por otro lado, las cervezas creativas cambiarán constantemente a nuestra mascota para que sea más divertida al momento de apreciarla. A continuación, se presenta el logo del local y en el Anexo E se exhiben tanto la paleta de colores como las etiquetas de las botellas.



Ilustración 4 Logo Camaleón Cambiante Beer Lab

7.3 Ambiente del espacio físico.

El ambiente al igual que el logo busca crear una atmósfera juvenil donde las personas se sientan atraídas a visitar no solo para adquirir su cerveza sino para asistir a los diferentes cursos. En general se buscará un espacio con decoración minimalista pero artística que se

acople al tipo de proyecto que se está proponiendo. Se crearán dos atmósferas una enfocada a la comodidad del flujo de clientes y otra ambientada en el laboratorio de producción.

8. Estudio de Factibilidad

8.1 Entorno macroeconómico.

Debido a la pandemia del Covid-19 la situación actual del mundo entero es preocupante. En diferentes países esta pandemia ha tenido efectos graves siendo los países en desarrollo los que más se han visto afectados ante esta situación (Gestión, 2021). Ecuador no es la excepción ya que todo el territorio ecuatoriano ha sufrido de diferentes formas tanto en el ámbito económico, social, cultural y personal. Desde el 2015 se reportó un bajo crecimiento económico en el país el dónde la pandemia sólo agravó la situación. El país acabó el año 2020 con un PIB de -8.9 según datos del Banco Central del Ecuador (Ecuador, 2020). Esto se debió al cierre de fronteras, disminución del comercio nacional e internacional y al cierre de una gran cantidad de locales de diferentes industrias.

A finales del año 2020 el mercado laboral del país mostró una complicada realidad que afectó a millones de ecuatorianos dando como resultado los siguientes datos. De la población económicamente activa el 7% se encuentra en situación de desempleo y el 60% más o menos 4.5 millones de ecuatorianos recaen en la categoría de subempleo, trabajo sin remuneración o trabajos eventuales sin ser ingresados a nómina de las empresas. Solo el 32% de la población económicamente activa se encuentra en un trabajo estable con todas las garantías de ley (García, 2021). Con la estimación del crecimiento del PIB en este 2021 a 3.1 (García, 2021) y el proceso de vacunación ya vigente en el país se espera que los generadores económicos se

vayan activando progresivamente permitiendo nuevas plazas de empleo en todo el territorio nacional.

Con respecto a los años venideros el Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento anual de 2,4% en la economía ecuatoriana hasta el 2025 año en el cual espera que todos los sectores afectados por la pandemia vuelvan totalmente a la normalidad ((FMI), 2020). Del mismo informe se obtiene que el comercio mantendrá un crecimiento del 3,6% en el mismo periodo. El sector de alojamiento junto con el de alimentos y bebidas mantendrán un crecimiento del 7,5% el cual se proyecta crecer de forma más rápida después del 2025 ((FMI), 2020).

Por otro lado, la situación política del país se encuentra en época de transición ya que el Domingo 11 de abril se eligió al nuevo presidente de la república en donde el Sr. Guillermo Lasso salió victorioso para el periodo 2021 – 2025. En el plan de gobierno presentado para su candidatura Lasso cubre diferentes aspectos en donde se puede destacar la generación de empleo por medio de la creación de mecanismos de contratación nuevos para las empresas e incentivos para la fácil contratación de grupos vulnerables a nivel nacional. Adicional se menciona la integración financiera internacional con el fin de impulsar la inversión nacional e internacional (Lasso Mendoza & Borrero Vega, 2021). Estas y más propuestas buscan tener un beneficio para toda la población sin embargo las mismas no tendrán resultado hasta que sean ejecutadas directamente después de la posesión del mandatario.

8.2 Análisis de área de mercado.

La ubicación del local físico de Camaleón Cambiante se encuentra en un lugar estratégico del Distrito Metropolitano de Quito siendo este un gran punto de comercio tanto

para visitantes nacionales como internacionales. En sus calles se encuentra un sin número de locales enfocados a diferentes tipos de segmentos lo cual permite una gran diversificación del mercado disponible en el área. Para este análisis se ha tomado como referencia un rango de 2km a la redonda del local previsto para el funcionamiento del proyecto. El Anexo F refleja el perímetro que se discutirá próximamente. En este rango se pueden encontrar diferentes generadores de demanda que benefician el funcionamiento del proyecto propuesto. Esta área aparte de estar ubicado en el centro de la ciudad con varios generadores de demanda que lo rodean se puede recorrer fácilmente ya sea es auto, bus, bicicleta o incluso caminando.

Los locales que se encuentran en el sector son varios por lo que no se mencionan todos, pero entre estos destacan: Crepes & Waffles, Somos, Los troncos, Sushi Call, D'la Calle, Queso te sirva de experiencia y más las cuales benefician el atraer a turistas al sector. También se puede encontrar varias cadenas de comida rápida como McDonald, Pizza Dominos, Tropiburger o Menestras del Negro las cuales atraen a un gran número de clientes locales. Sin duda es un espacio con alto movimiento de locales dedicados a Alimentos & Bebidas.

Existen de igual manera varios bares y cafeterías que mantienen un movimiento constante en el sector como lo es Cyril, Viva Cerveza, La Candelaria y más. En el ámbito hotelero se encuentran varios hoteles reconocidos tanto nacional como internacionalmente como: Le Parc Hotel, Wyndham Garden Quito, Hotel Finlandia, Hotel Ibis Quito, Sheraton Quito y Hotel República por no mencionar todos.

Por otro lado, existen generadores de demanda más grandes los cuales sin duda tendrán un impacto positivo en el proyecto como el Parque la Carolina, Quicentro Shopping o espacios más culturales como La Nube. En medios médicos el más grande ejemplo es el Hospital

Metropolitano y con respecto al sector educativo universitario se puede encontrar a corta distancia la Universidad UTE.

Toda el área mantiene un buen estado de las vías y por las misma el transporte público permite transitar en todas direcciones teniendo una estación de bus en la calle frente al local lo que sin duda significa un beneficio para las personas que usen el medio. Por lo tanto, el local escogido está rodeado de un alto flujo de gente diariamente lo que se puede traducir en una mayor visibilidad del espacio físico del proyecto.

8.3 Análisis de oferta.

La oferta de locales que disponen cerveza artesanal en Quito es limitada sin embargo existen ciertos locales que sobresalen por estar actualmente posicionados en el mercado. Muchos de estos locales funcionan bajo el concepto de Bar en donde los clientes ingresan al local para consumir la cerveza ahí y posiblemente acompañarlo con algunas picadas. Muchos de estos manejan grandes cantidades de producción en donde los sabores se mantienen en la carta por un tiempo prolongado para que los clientes los puedan disfrutar una y otra vez en sus diferentes visitas. En base al concepto que manejan las cervecerías actuales ninguna entraría como competencia directa del local sin embargo todas son competencias indirectas por ofertar productos bajo el término cerveza artesanal.

Las tres cervecerías más visitadas en Quito son Sabai, Bandido Brewing y Cherusker las cuales mantienen un precio promedio entre \$5 – \$20. Estas tres están enfocadas a un público de jóvenes y adultos jóvenes en donde buscan que mantengan un consumo prolongado en su establecimiento ofreciendo desde vasos de cerezas hasta jarras de litro de sus diferentes variedades (Fuimos, 2020). Aparte de estos existen cervecerías como Viva Cerveza, Abysmo

Brewery y Santa Rosa los cuales de igual manera están dirigidas para el mismo público. Estas últimas pueden tener un menor impacto en la actualidad comparadas con las antes mencionadas sin embargo están creciendo rápidamente tanto en oferta de cerveza como en clientes leales a sus productos (Raymi, 2021). El Anexo G habla detalla a más profundidad detalles sobre la competencia, sus segmentos, conceptos, rango de precios y ubicación.

Hay que tener en cuenta que la oferta actual no siempre es un indicador negativo al considerar abrir un proyecto con características similares. Esta oferta existe puede ser el impulsor que de la ventaja al local que se está proponiendo ya que en su tiempo de operación se han encargado de educar al consumidor sobre la cerveza artesanal. De esta manera existen en el área consumidores los cuales están atraídos a este producto y serían los early adopters del nuevo proyecto que se está planteando en la ciudad. Con esto se tiene un punto de partida para lograr un crecimiento exponencial en los meses siguientes a la apertura.

8.4 Análisis de demanda.

La demanda que se obtiene de un producto o servicio es sin duda uno de los aspectos fundamentales al poner una nueva propuesta en el mercado. En este caso Camaleón Cambiante ha optado por enfocar su segmento de mercado en jóvenes y adultos jóvenes los cuales representan un gran número creciente de futuros clientes. Ambos grupos serán clave tanto para la compra de cervezas en el local como para ir a los cursos de cerveza periódicamente. El rango de edad que se espera encontrar tanto en el local como en los cursos será de 20 a 35 años como principales consumidores del concepto. Para este análisis se han planteado dos perfiles de buyer persona con el fin de ejemplificar un poco más claro el mercado al que se desea llegar los mismos que se pueden encontrar en el Anexo H.

Una vez claro el mercado que queremos atraer se puede pasar a realizar la proyección de demanda dentro del local. Para iniciar se ha dividido en dos unidades las fuentes de ingresos del lugar siendo la primera la venta de cervezas en el local y la segunda los cursos impartidos en el mismo. En la primera unidad se estima un promedio de 6.40 compradores en la mañana y 12.20 en la tarde desde el primer día de apertura. Cada segmento representa un cheque promedio diferente los cuales son \$6 y \$12 respectivamente. Con respecto a las cervezas se puede apreciar una clara diferencia en el Split representando el 80% las cervezas creativas y el 20% restante las cervezas tradicionales.

La segunda unidad que es el curso de cerveza solo tiene un grupo de clientes los cuales se encontrarán acumulados el sábado al ser el único día que se impartan los cursos. Se inicia con un total de 7 asistentes con un cheque promedio de \$25 el cual es el precio total del curso por persona. En esta unidad el curso representa el 100% del Split al ser el único generador de ingresos en el grupo. En el Anexo I se puede observar la distribución diaria del número de consumidores que se encuentra en ambas unidades de venta.

8.5 Pronósticos de ingresos y gastos.

Una vez que se tiene los promedios de clientes y los cheques promedios para cada unidad obtenidos en la proyección de demanda se procedió al pronóstico de ingresos y gastos. En el caso del Camaleón Cambiante existen dos unidades las cuales deben ser analizadas por separado las cuales son ventas de cervezas en el local y cursos de cervezas artesanal. El espacio inició operaciones con un promedio de 6 clientes en la mañana y 12 en la tarde. Al proyectar un incremento de demanda en el primer año de 7% el local cerrará el año con 13 clientes en la mañana y 26 en la tarde manteniendo el cheque promedio de \$6 y \$12 para cada grupo

respectivamente. La primera mitad del segundo año el incremento será de 4.50% y la segunda mitad será de 3% haciendo que el local cierre su segundo año con 21 clientes en la mañana y 40 en la tarde. A partir del tercer año el incremento de demanda será menor, pero le permitirá al local cerrar su sexto año de operaciones con 37 clientes en la mañana y 70 en la tarde.

Con respecto al cheque promedio este pasará de \$6 y \$12 en cada grupo a \$6.56 y \$13.12 debido al incremento de precio que se proyecta a lo largo de los seis años de funcionamiento. Con estos cheques promedio se obtiene que el primer mes de operaciones el total de ventas será de \$4.250 con un costo de venta de \$1.420 obteniendo como resultado una utilidad bruta de la venta de cervezas de \$2.831. Acumulativamente la utilidad bruta de la venta de cervezas del primer año será de \$49.466. Comparándolo con el sexto año de funcionamiento se ve un crecimiento exponencial dando como ingresos netos \$24.022 y \$8.023 de costo en el primer mes. Por ende, representa una utilidad bruta de \$15.999 en el primer mes del sexto año. Por último, se obtiene que acumulativamente el sexto año representará una utilidad bruta total de \$197.824 obtenido de la venta de cervezas habiendo aumentado 4 veces el monto obtenido en el primer año de operación. El Anexo J detalla las proyecciones mencionadas con más detalle mes a mes durante los cinco años.

La segunda unidad de ingresos es el curso de cerveza artesanal y al igual que las ventas de cervezas este también experimenta un crecimiento a través de los años. Iniciando los cursos con un total de 7 clientes en su primer año gracias al incremento de demanda acaba el año con 12 clientes. Es importante mencionar que los 12 clientes se vuelven una constante que no sigue aumentando debido a que representa la capacidad máxima de cupos que se puede ofertar en el espacio. Sin embargo, su precio si refleja un ligero incremento acabando el sexto año con un valor de \$27.33. Tomando en cuenta los ingresos y costos de cada mes se obtiene que el primer año la utilidad bruta acumulada es de \$8.306 y para el sexto año esta aumenta a \$10.940. En el

Anexo K se encuentra con más detalle los cálculos pertinentes a las proyecciones del curso de cerveza artesanal.

8.6 Análisis de rentabilidad del proyecto.

Con los datos presentados en la sección anterior se procederá a analizar el estado de resultados del proyecto planteado. En base a las tablas analizadas en la sección anterior se obtiene que en total el proyecto tendrá una utilidad bruta total de \$57.772 el primer año, \$103.296 el segundo, \$135.495 el tercero, \$159.867 el cuarto, \$183.743 el quinto y finalmente \$208.764 el sexto año de proyección. Cada mes la utilidad bruta disminuye debido a los gastos operativos, depreciación e impuestos que se deben pagar lo que da como resultado valores negativos durante el primer año y el inicio del segundo año de operación. Por lo tanto, la utilidad neta del proyecto será negativa hasta la primera mitad del segundo año de funcionamiento si se toma en cuenta la depreciación teórica y sólo durante el primer año si no se la toma en cuenta. A partir de estos meses la utilidad neta del local empieza a aumentar acabando el segundo año con \$626. Para el final del tercer año y ya con el local más estable la utilidad neta es \$1.799 en diciembre, al cuarto año es \$2.935, al quinto \$4.014 y al final del sexto año en diciembre el local cerrará el año con \$5.248 de utilidad neta.

El Anexo C cubre la tabla de la cual se obtuvo el valor de sueldos y administración del proyecto tomando en cuenta especificaciones como décimo tercer sueldo, décimo cuarto y más. Por otro lado, el Anexo L refleja el cálculo con el cual se obtuvo el valor de la inversión inicial el cual fue de \$103.333. Por medio de este cálculo se pudo obtener el flujo de caja operativo el cual dio como resultado un total de \$6.248 en el último mes del sexto año. Por último, el Anexo M detalla todo el estado de resultados de cada mes durante los seis años de análisis.

Con todos los datos obtenidos en las tablas anteriores se procede a calcular los diferentes indicadores de factibilidad. Usando el flujo de caja anual se inicia con el TIR donde el resultado obtenido fue de 8.25% lo cual representa una buena tasa de retorno. Con una tasa de descuento del 0.08 el valor presente se encuentra en \$1.350,66. Para terminar el análisis se obtuvo tanto el payback discounted como el payback normal arrojando los siguientes resultados. El payback discounted tiene el retorno de inversión en 5 años, 2 meses y 12 días. El payback normal tiene un tiempo de retorno menor siendo este de 5 años, 1 mes y 28 días. El Anexo N ilustra el método por el cual se obtuvo estos cuatro indicadores antes mencionados.

En base a todo lo presentado anteriormente el proyecto presenta buenas tasas de retorno en donde la inversión es recuperada y se genera una utilidad neta representativa a través de los años. A continuación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones de todo el plan de negocios enfatizando en la viabilidad de todo el proyecto presentado.

CONCLUSIONES

Si bien actualmente hay un mercado existente enfocado en la cerveza artesanal el concepto que maneja Camaleón Cambiante Beer Lab es totalmente novedoso y separado a la oferta actual disponible. Toda la producción, oferta e innovación que se plantea sobre este estudio hace que este proyecto se diferencie de la competencia. Se demostró que con una inversión inicial de \$108.333 el proyecto puede empezar su funcionamiento y si bien el primer año muestra pérdida en el flujo de caja estos empiezan a aumentar en el segundo año. Como resultado de la creciente demanda se obtuvo que al final de los seis años analizados el proyecto se encuentra en un punto totalmente estable con proyecciones positivas. La inversión inicial se recupera a partir del quinto año, que es cuando todo el concepto se ha posicionado en el mercado local. Si bien, a todo el proyecto le tomó algún tiempo estabilizarse con su utilidad se puede verificar la factibilidad del proyecto “Camaleón Cambiante Beer Lab” como una nueva alternativa de negocios en el cual se ha tomado en cuenta diferentes aspectos para su éxito en el mundo físico.

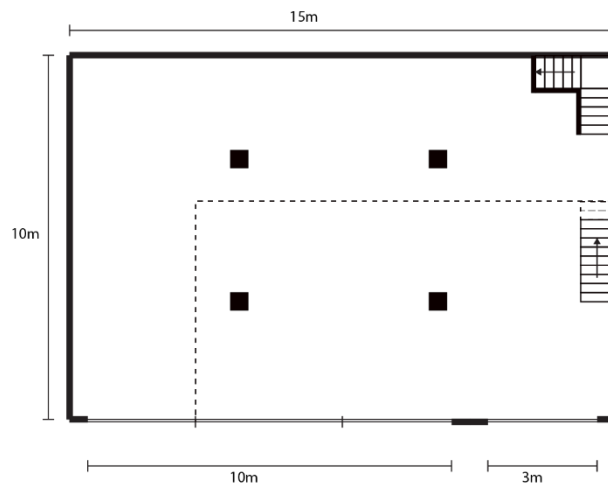
Como recomendación general del proyecto se sugiere considerar la opción de diversificar los productos ofertados aparte de las cervezas y los cursos. Esto se debe a que al tener solo dos opciones que generan ingresos los estados de resultados iniciales demuestran una utilidad negativa. Si se logra añadir al estudio un producto adicional que se complemente con los ofrecidos actualmente y genere un ingreso adicional se podrá lograr que los meses con utilidad negativa sean menos en el primer año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (FMI), F. M. (13 de octubre de 2020). *Ecuador: Request for an extended arrangement under the extended fund facility—press release; staff report; staff supplement; and statement by the executive director for Ecuador*. Obtenido de MF Country Report No. 20/286, October.: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/10/1ECUEA2020002.pdf> (accedido 13 de octubre 2020)
- Brewing, B. (2020). *La cerveza artesanal estadounidense más fina fabricada en Quito*. Obtenido de Bandidos Brewing: <https://bandidobrewing.com/sobre-nosotros/>
- Calle, N. (2020). *HISTORIA DE ABYSMO*. Obtenido de Abysmo God's Fluids Brewery: <https://abysmobeer.com/>
- Cherusker. (2019). *Quienes Somos*. Obtenido de Cherusker Cervecería Artesanal Alemana: <https://cherusker.com/quienes-somos/>
- Ecuador, B. C. (2020). *Estadísticas económicas. Información Estadística Mensual* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Fuimos, N. (2020). *Bares de Quito con cerveza artesanal*. Obtenido de <http://nosfuimosec.com/los-mejores-bares-de-quito-con-cerveza-artesanal/>
- García, S. (11 de enero de 2021). *Ecuador: situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021*. Obtenido de Revista Opción S: <https://opcions.ec/portal/2021/01/11/ecuador-situacion-macroeconomica-en-2020-y-perspectivas-2021/>
- Gestión, R. (21 de febrero de 2021). *Cuatro retos para la recuperación económica del Ecuador en 2021*. Obtenido de Multiplica Ediciones: <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/cuatro-retos-para-la-recuperacion-economica-del-ecuador-en-2021>
- Lasso Mendoza, G., & Borrero Vega, A. (2021). *Plan de Trabajo 2021 - 2025*. Obtenido de Alianza CREO - PSC: https://primicias.s3.amazonaws.com/recursos/politica/Plan_de_Trabajo_ALIANZA_21-6.pdf

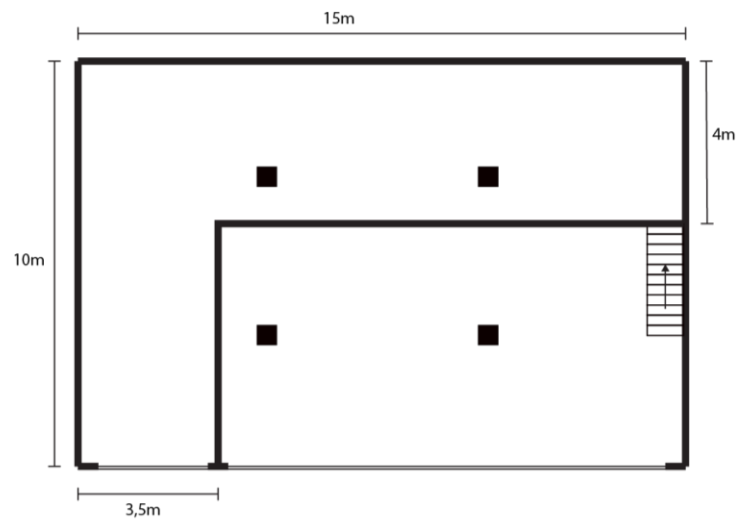
- Ochoa, I. (2021). *Local Comercial De Alquiler - Sector La Carolina*. Obtenido de Remax Ecuador: <https://www.remax.com.ec/es-ec/propiedades/local-comercial/de-alquiler/inaquito/890251007-175>
- Pinos, C., & Pinos, J. (2019). *Nuestra Historia*. Obtenido de Santa Rosa Cerveza Artesanal: http://cervezasantarosa.com/#nuestra_historia
- Raymi, G. (2021). *Cerveza Artesanal en Quito*. Obtenido de Go Raymi: <https://www.goraymi.com/es-ec/pichincha/quito/rutas-gastronomicas/mejores-lugares-cerveza-artesanal-quito-ahfawz6rm>
- Tripadvisor. (2019). *Santa Rosa Cerveza Artesanal*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d10212363-Reviews-Santa_Rosa_Cerveza_Artesanal-Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2019). *VIVA Cerveza! Gastropub*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d15631563-Reviews-VIVA_Cerveza_Gastropub-La_Mariscal_Foch-Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2020). *Abysmo*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d6663838-Reviews-Abysmo-Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2020). *Bandido Brewing*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d4300352-Reviews-Bandido_Brewing-Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2020). *Sabai Beer Cumbaya*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g4187114-d10386123-Reviews-Sabai_Beer_Cumbaya-Cumbaya_Quito_Pichincha_Province.html
- Tripadvisor. (2021). *Cherusker Cerveceria Artesanal Alemana*. Obtenido de Tripadvisor: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g294308-d2155701-Reviews-Cherusker_Cerveceria_Artesanal_Alemana-Quito_Pichincha_Province.html

Anexo A: Planos Espacio Físico



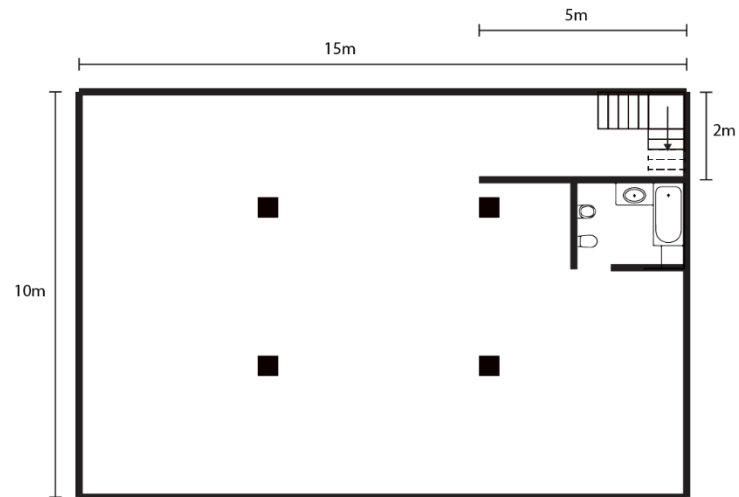
Primer Piso

Ilustración 5 Plano Local Primer Piso



Segundo Piso

Ilustración 6 Plano Local Segundo Piso



Subsuelo

Ilustración 7 Plano Local Subsuelo

Anexo B: Distribución Espacio Físico

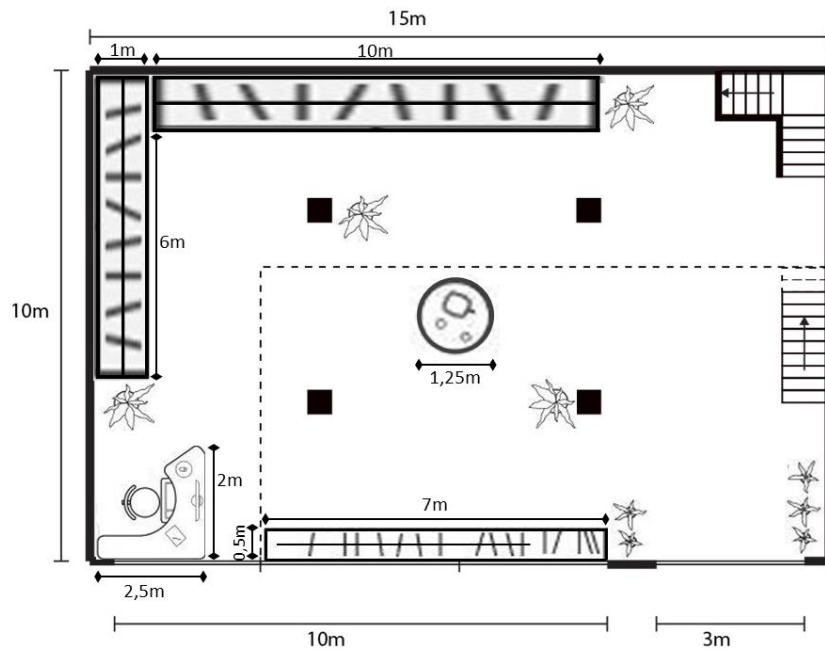


Ilustración 8 Distribución Espacio Físico Primer Piso

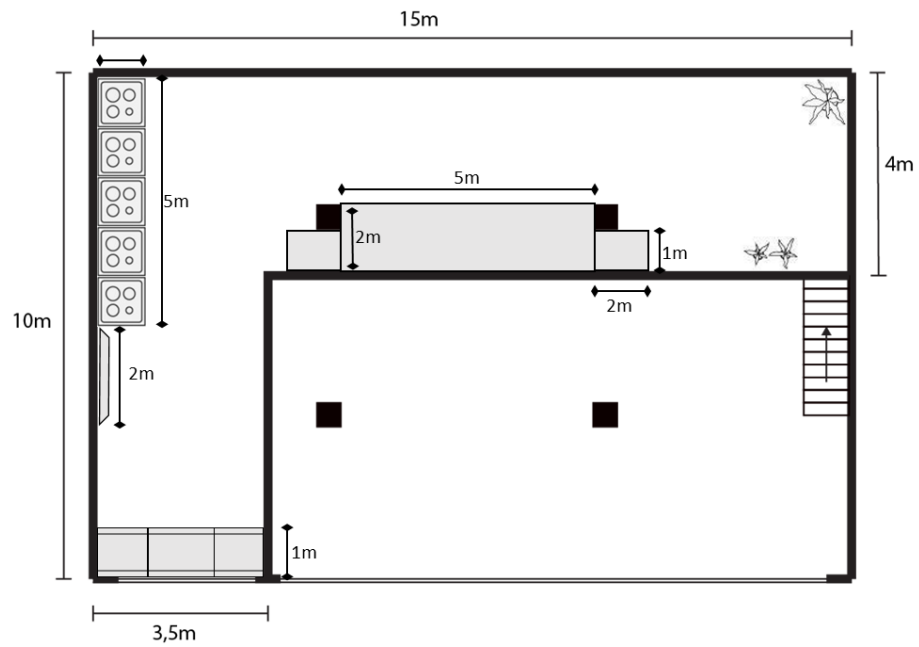


Ilustración 9 Distribución Espacio Físico Segundo Piso

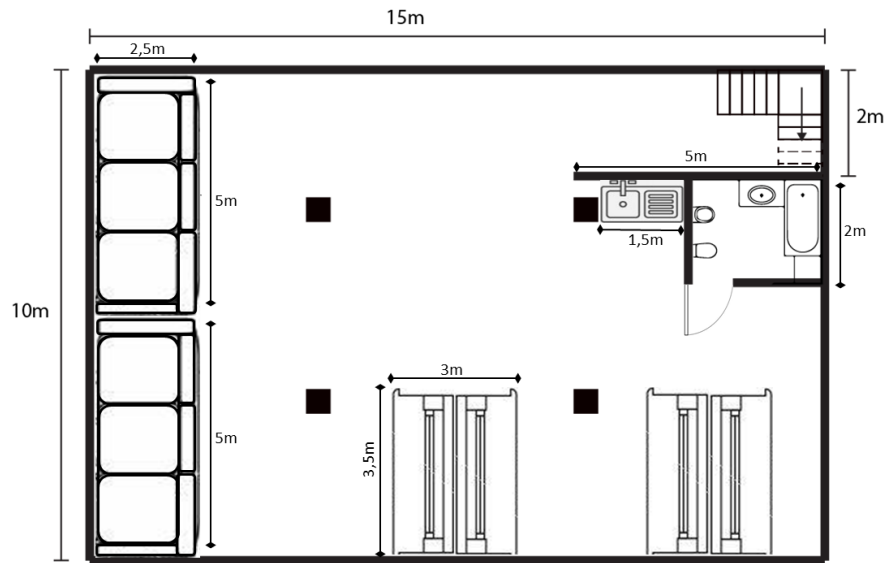


Ilustración 10 Distribución Espacio Físico Subsuelo

Anexo C: Nómina Salarial

NÓMINA SALARIAL

7Nota: Programacion hecha en base a un horario de atencion de 10:00am a 7:00 pm, 5 dias a la semana

DEPTO	PUESTO	SALARIO BASE	IESS Patronal (11.15%)	Prop. 13ro	Prop. 14to	Fondo de Reserva	UNIFORM	TRANSPORTE	ALIMENTAC	TOTAL
1 Administracion	CEO	\$500,00	\$55,75	\$41,67	\$33,33	\$41,67	\$16,67	\$35,00	\$60,00	\$784,08
2 Contabilidad	Marketing & Servicio	\$450,00	\$50,18	\$37,50	\$33,33	\$37,50	\$16,67	\$35,00	\$60,00	\$720,18
3 Servicio	Servicio al Cliente	\$450,00	\$50,18	\$37,50	\$33,33	\$37,50	\$20,83	\$35,00	\$60,00	\$724,34
TOTAL MONTHLY PAYROLL										\$2.228,60

Tabla 1 Nómina Salarial Mensual

Anexo D: Horario Personal

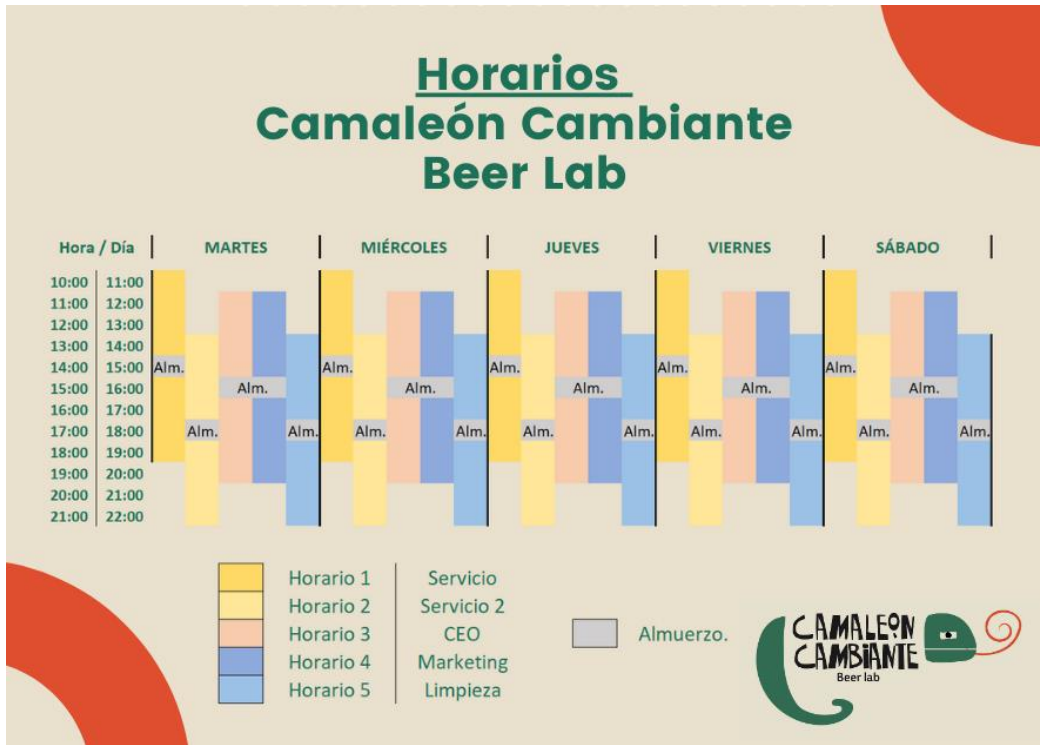


Ilustración 11 Horario Personal

Anexo E: Paleta de Color & Etiquetas



Ilustración 12 Paleta de Color Logo Camaleón Cambiante



Ilustración 13 Botellas Cervezas Creativas (Jengibra, Rocoto, Amazona)



Ilustración 14 Cerveza Creativa Jengibra (hecha a base de jengibre)



Ilustración 15 Cerveza Creativa Rocoto (hecha a base de ají rocoto)



Ilustración 16 Cerveza Creativa Amazona (hecha a base de guayusa)



Ilustración 17 Botellas Cervezas Tradicionales (Rubia, Roja, Negra)



Ilustración 18 Cerveza Tradicional Pale Ale (rubia)



Ilustración 19 Cerveza Tradicional Altbier (roja)



Ilustración 20 Cerveza Tradicional Stout (negra)

Anexo F: Perímetro Área de Análisis de Mercado

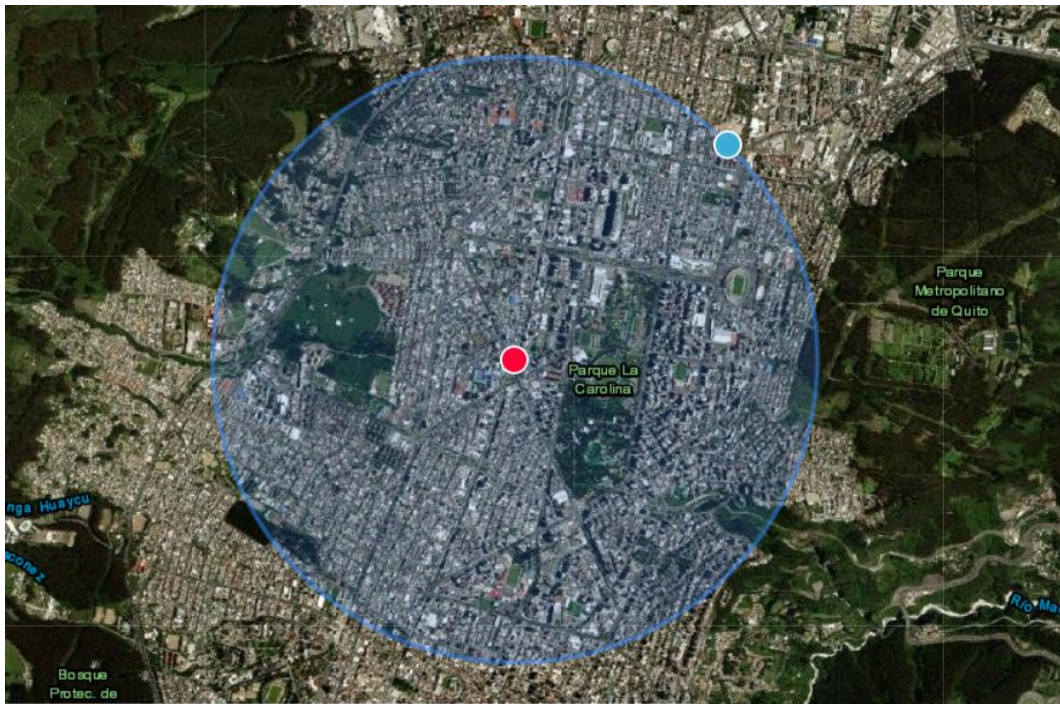


Ilustración 21 Perímetro 2km Área Análisis de Mercado (Mapa Satélite)

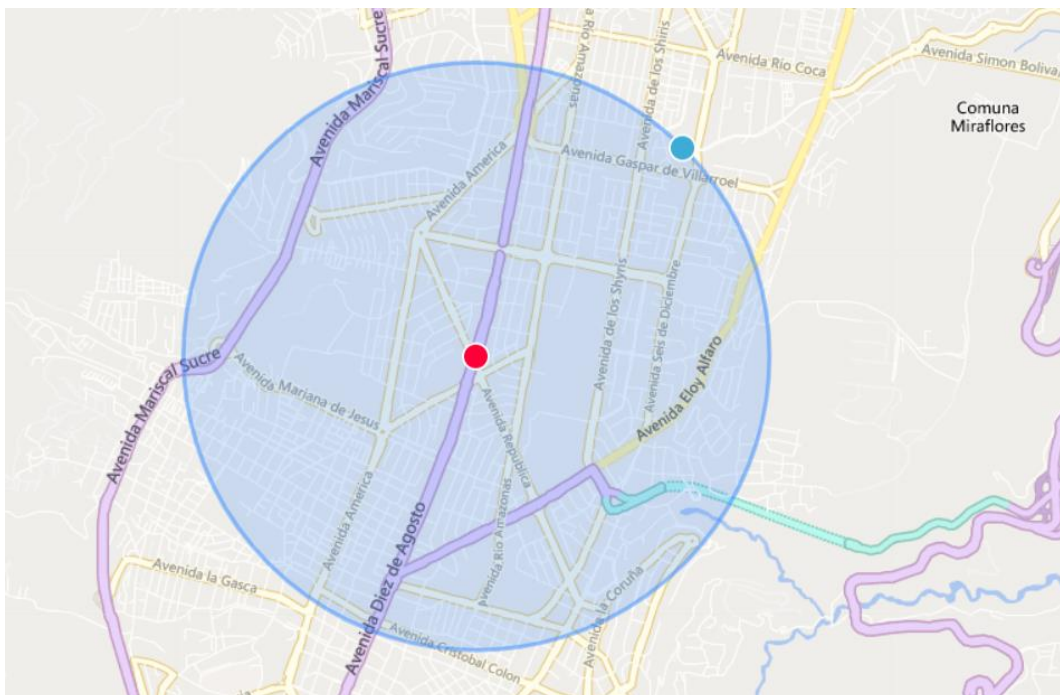


Ilustración 22 Perímetro 2km Área Análisis de Mercado (Mapa Calles)

Anexo G: Análisis de la Oferta

LOCAL	SEGMENTO DE MERCADO	CONCEPTO	RANGO DE PRECIO	UBICACIÓN
Sabai	Adultos jóvenes	Combina comida con 10 variedades de cervezas artesanales creando un espacio relax para sus consumidores.	\$3 - \$10	Whymper (Quito) Av. Oswaldo Guayasamín La Tejedora (Cumbaya)
Bandidos Brewing	Adultos jóvenes	Micro cervecería principalmente con estilo estadounidense actualmente con servicio de comida.	\$5 - \$13	Jose J. Olmedo y San Blas (Quito)
Cherusker	Adultos jóvenes y adultos	Bar inspirado en la elaboración de cervezas alemanas y europeas manejando la línea de pureza en sus elaboraciones.	\$5 - \$12	Joaquin Pinto y Diego de Almagro (Quito)
Viva Cerveza	Adultos Jóvenes y adultos	Estilo mixto entre México y Estados Unidos ofreciendo cerveza y comida de estas regiones.	\$4- \$10	Calle Moscú y República de El Salvador (Quito)
Abysmo Brewery	Adultos jóvenes y adultos	Con una temática de la mitología griega busca identificar cada una de sus cervezas con dioses del Olimpo.	\$5 - \$22	Av. 12 de octubre y Foch (Quito) Av. Francisco de Orellana (Cumbaya)
Santa Rosa	Adultos	Empresa familiar que busca explorar recuerdos por medio de la elaboración de cerveza en una antigua propiedad de la familia.	\$3 - \$20	Las Camelias (Pomasqui) Paul Rivet y 6 de diciembre (Quito)

Tabla 2 Análisis de la Oferta Actual

Anexo H: Perfil Buyer Persona

 **BUYER PERSONA 1**



Ana Egas
26 AÑOS

- Soltera
- Vive en La Coruña
- Graduada en Marketing en la UIDE
- Trabaja tiempo completo en Grupo KFC
- Salario de \$1300



- Entusiasta y aventurera.
- Disfruta actividades que pueda hacer con amigxs.
- Prefiere probar cosas nuevas a repetir lo mismo de siempre.
- Le gusta la fotografía para redes sociales.
- Administra una página de Instagram sobre lugares novedosos en Quito.
- No tiene carro por lo que se moviliza en transporte público o bicicleta.

Ilustración 23 Perfil Buyer Persona #1



BUYER PERSONA 2

Jose Rea
22 AÑOS

- En una relación abierta
- Vive en la Carolina
- Estudiante de arquitectura en la Universidad Católica
- Vive con sus padres y su hermano gemelo.
- No trabaja pero empezó un emprendimiento durante la pandemia.



- Es un Early Adopter.
- Disfruta actividades que pueda hacer con su hermano.
- Solía visitar cervecerías antes de la pandemia.
- Le gusta los cócteles y los fermentos naturales.
- Evita la producción masiva por lo que promueve el consumo de productos originales y artesanales.
- Tiene carro y pasea frecuentemente con sus mascotas.

Ilustración 24 Perfil Buyer Persona #2

Anexo I: Proyección de Demanda, Cheque Promedio & Food Cost

PROYECCIÓN DE DEMANDA, CHEQUE PROMEDIO, FOOD COST

Unidad: Local Cervezas

Daypart	Mañana (10:00-14:00)	Tarde (14:00-19:00)
Cheque promedio	\$ 6,00	\$ 12,00
Num. de Cubiertos		
Lun	cerrado	cerrado
Mar	3	7
Mie	4	9
Jue	6	12
Vie	8	15
Sab	11	18
Dom	cerrado	cerrado
Promedio	6,40	12,20

Unidad: Curso Cerveza Artesanal

Daypart	Mañana (11:00-12:00)
Cheque promedio	\$ 25,00
Num. de Clientes	
Lun	cerrado
Mar	cerrado
Mie	cerrado
Jue	cerrado
Vie	cerrado
Sab	7
Dom	cerrado
Promedio	7

Cerveza Creativa 80%
Cerveza Tradicional 20%

Costo 33%
Costo 35%

Curso 100%
Costo 36%

Tabla 3 Proyección de Demanda, Cheque Promedio, Food Cost (Unidad Local Cervezas y Curso Cerveza Artesanal)

Anexo J: Proyección Ingresos Local Cerveza

Projected Operating Cash Flow												
Año 1												
In US Dollars												
MES	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incremento en demanda	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Incremento en precio	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UNIDAD: Local Cervezas												
Des de inicio al mes	23	20	23	22	23	22	23	22	23	22	23	23
Variables												
Cubiertos al día	6	7	7	8	8	9	10	10	11	12	13	13
Alquiler	12	13	14	15	16	17	18	20	21	22	24	25
Tarifa	12	13	14	15	16	17	18	20	21	22	24	25
Average Check												
Alquiler	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Tarifa	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Revenues												
Ventas Bajas Local Cervezas	4,250	3,855	4,885	4,981	5,571	5,702	6,379	6,825	6,985	7,814	7,998	8,946
Cervezas Cervezas	1,122	1,044	1,285	1,375	1,471	1,505	1,684	1,802	1,844	2,063	2,111	2,352
Cervezas Tradicionales	298	277	341	349	390	399	447	478	489	547	550	626
Total	1,420	1,321	1,625	1,663	1,863	1,905	2,130	2,280	2,333	2,610	2,671	2,989
Utilidad Bruta Local Cervezas	2,831	2,534	3,241	3,317	3,711	3,798	4,248	4,546	4,652	5,204	5,326	5,959
Año 2												
Incremento en demanda	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Incremento en precio	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UNIDAD: Local Cervezas												
Des de inicio al mes	23	20	23	22	23	22	23	22	23	22	23	23
Variables												
Cubiertos al día	14	15	15	16	17	18	18	19	19	20	20	21
Alquiler	27	28	29	31	32	33	34	35	37	38	38	40
Tarifa	27	28	29	31	32	33	34	35	37	38	38	40
Average Check												
Alquiler	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12	6.12
Tarifa	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24	12.24
Revenues												
Ventas Bajas Local Cervezas	9,536	8,685	10,444	10,409	11,372	11,367	12,240	12,607	12,607	13,375	13,177	14,190
Cervezas Cervezas	2,518	2,298	2,749	2,749	3,002	3,001	3,231	3,328	3,279	3,531	3,479	3,746
Cervezas Tradicionales	668	607	729	729	796	796	857	883	889	936	922	993
Total	13,722	11,590	13,922	13,922	15,170	15,170	16,328	16,818	16,775	17,842	17,578	18,929
Utilidad Bruta Local Cervezas	6,351	5,771	6,935	6,932	7,574	7,570	8,152	8,396	8,272	8,908	8,776	9,450

Tabla 4 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Local Cerveza (1er y 2do año)

Incremento en demanda Incremento en precio	Año 5												Año 6											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MES																								
UNIDAD: Local Cervezas																								
Das abierto al mes	23	20	23	22	23	22	23	23	22	23	22	23	23	20	23	22	23	22	23	23	22	23	22	23
Variables																								
Cubiertos al día																								
<i>Albano/1/00-4/00</i>	29	30	30	30	31	31	31	31	32	32	32	33	33	33	34	34	34	35	35	35	36	36	37	37
<i>Taca/1/00-2/00</i>	56	57	57	58	58	59	59	60	61	61	62	62	63	64	64	65	66	67	68	68	69	69	70	70
Average Check																								
<i>Albano/1/00-4/00</i>	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.46	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56	6.56
<i>Taca/1/00-2/00</i>	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	12.93	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12	13.12
Revenues																								
Ventas Brutas Local Cervezas	21.003	18.446	21.425	20.699	21.856	21.115	22.295	22.598	21.754	22.971	22.182	23.432	24.022	21.087	24.595	23.674	24.997	24.149	25.500	25.755	24.681	26.272	25.381	26.800
Cervezas Creadivas	16.802	14.757	17.140	16.559	17.485	16.892	17.638	18.075	17.404	18.377	17.753	18.745	19.277	16.878	19.604	18.939	19.898	19.320	20.400	20.604	19.905	21.018	20.305	21.440
Cervezas Tradicionales	4.201	3.689	4.285	4.140	4.371	4.223	4.459	4.504	4.351	4.594	4.438	4.686	4.804	4.209	4.991	4.735	4.999	4.830	5.100	5.151	4.976	5.254	5.076	5.360
Total	21.003	18.446	21.425	20.699	21.856	21.115	22.295	22.598	21.754	22.971	22.182	23.432	24.022	21.087	24.595	23.674	24.997	24.149	25.500	25.755	24.681	26.272	25.381	26.800
Costo de Ventas																								
Cervezas Creadivas	5.545	4.870	5.656	5.464	5.770	5.574	5.886	5.945	5.743	6.064	5.859	6.188	6.342	5.970	6.469	6.250	6.599	6.375	6.732	6.799	6.569	6.936	6.701	7.079
Cervezas Tradicionales	1.470	1.291	1.500	1.449	1.530	1.478	1.561	1.576	1.523	1.608	1.553	1.640	1.682	1.477	1.776	1.657	1.750	1.690	1.785	1.803	1.742	1.839	1.777	1.876
Total	7.015	6.161	7.156	6.913	7.300	7.052	7.447	7.521	7.266	7.672	7.412	7.826	8.023	7.047	8.185	7.907	8.349	8.066	8.517	8.602	8.310	8.775	8.477	8.951
Utilidad Bruta Local Cervezas	13.988	12.285	14.269	13.785	14.556	14.062	14.849	14.997	14.488	15.299	14.780	15.606	15.999	14.051	16.320	15.767	16.648	16.084	16.983	17.153	16.571	17.497	16.904	17.845

Tabla 6 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Local Cerveza (5to y 6to año)

Anexo K: Proyección Ingresos Curso Cerveza Artesanal

Projected Operating Cash Flow												
Año 1						Año 2						
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incremento en demanda	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
Incremento en precio	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
In US Dollars												
MES	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
UNIDAD: Curso Cerveza Artesanal	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Cursos al mes	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Variables	7	7	8	9	9	10	11	11	12	12	12	12
Méjoras / (106-53.30)												
Average Check	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Méjoras / (106-53.30)	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Revenues												
Ventas Brutas Curso Cerveza Artesanal	875	749	801	868	1147	982	1051	1405	1203	1503	1203	1203
Curso	875	749	801	868	1147	982	1051	1405	1203	1503	1203	1203
Total	875	749	801	868	1147	982	1051	1405	1203	1503	1203	1203
Costo de Ventas												
Curso	315	270	289	309	413	353	378	506	433	541	433	433
Total	315	270	289	309	413	353	378	506	433	541	433	433
Utilidad Bruta Curso Cerveza Artesanal	560	479	513	549	734	628	672	899	770	962	770	770

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incremento en demanda	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%
Incremento en precio	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MES	Jan <td>Feb <td>Mar <td>Apr <td>May <td>Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td></td></td></td></td></td>	Feb <td>Mar <td>Apr <td>May <td>Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td></td></td></td></td>	Mar <td>Apr <td>May <td>Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td></td></td></td>	Apr <td>May <td>Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td></td></td>	May <td>Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td></td>	Jun <td>Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td></td>	Jul <td>Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td></td>	Aug <td>Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td></td>	Sep <td>Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td></td>	Oct <td>Nov <td>Dec</td> </td>	Nov <td>Dec</td>	Dec
UNIDAD: Curso Cerveza Artesanal	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Cursos al mes	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Variables	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Méjoras / (106-53.30)												
Average Check	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50
Méjoras / (106-53.30)	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50	\$ 25.50
Revenues												
Ventas Brutas Curso Cerveza Artesanal	1533	1227	1227	1227	1533	1227	1227	1533	1227	1533	1227	1227
Curso	1533	1227	1227	1227	1533	1227	1227	1533	1227	1533	1227	1227
Total	1533	1227	1227	1227	1533	1227	1227	1533	1227	1533	1227	1227
Costo de Ventas												
Curso	552	442	442	442	552	442	442	552	442	552	442	442
Total	552	442	442	442	552	442	442	552	442	552	442	442
Utilidad Bruta Curso Cerveza Artesanal	981	785	785	785	981	785	785	981	785	981	785	785

Tabla 7 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (1er y 2do año)

	Año 3												Año 4											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incremento en demanda Incremento en precio	150% 2.50%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	150% 0.00%	125% 150%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%	125% 0.00%
MES																								
UNIDAD Curso Cerveza Artesanal	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Cursos al mes																								
Variables																								
Cupos																								
<i>Alfajera (1160-23.30)</i>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Average Check																								
<i>Alfajera (1160-23.30)</i>	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.14	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53	26.53
Revenues																								
Ventas Brutas Curso	1572	1257	1257	1257	1572	1257	1257	1572	1257	1572	1257	1257	1595	1276	1276	1276	1595	1276	1276	1595	1276	1595	1276	1276
Cerveza Artesanal	1572	1257	1257	1257	1572	1257	1257	1572	1257	1572	1257	1257	1595	1276	1276	1276	1595	1276	1276	1595	1276	1595	1276	1276
Total	1572	1257	1257	1257	1572	1257	1257	1572	1257	1572	1257	1257	1595	1276	1276	1276	1595	1276	1276	1595	1276	1595	1276	1276
Costo de Ventas																								
Curso	566	453	453	453	566	453	453	566	453	566	453	453	574	459	459	459	574	459	459	574	459	574	459	459
Cerveza Artesanal	566	453	453	453	566	453	453	566	453	566	453	453	574	459	459	459	574	459	459	574	459	574	459	459
Total	566	453	453	453	566	453	453	566	453	566	453	453	574	459	459	459	574	459	459	574	459	574	459	459
Utilidad Bruta	1006	805	805	805	1006	805	805	1006	805	1006	805	805	1021	817	817	817	1021	817	817	1021	817	1021	817	817
Curso																								
Cerveza Artesanal																								

Tabla 8 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (3er y 4to año)

	Año 5												Año 6											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Incremento en demanda	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Incremento en precio	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MES																								
UNIDAD: Curso Cerveza Artesanal																								
Cursos al mes	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
Variables																								
Cupos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
<i>Adelanta (11/02/23-31)</i>																								
Average Check	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	26.93	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	27.33	
<i>Adelanta (11/02/23-31)</i>																								
Revenues																								
Ventas Brutas Curso	1619	1295	1295	1295	1619	1295	1295	1619	1295	1619	1295	1295	1644	1315	1315	1315	1644	1315	1644	1315	1644	1315	1315	
Cerveza Artesanal	1619	1295	1295	1295	1619	1295	1295	1619	1295	1619	1295	1295	1644	1315	1315	1315	1644	1315	1644	1315	1644	1315	1315	
Curso																								
Total	1619	1295	1295	1295	1619	1295	1295	1619	1295	1619	1295	1295	1644	1315	1315	1315	1644	1315	1644	1315	1644	1315	1315	
Coste de Ventas																								
Curso	583	466	466	466	583	466	466	583	466	583	466	466	582	473	473	473	582	473	582	473	582	473	473	
Cerveza Artesanal	583	466	466	466	583	466	466	583	466	583	466	466	582	473	473	473	582	473	582	473	582	473	473	
Total	583	466	466	466	583	466	466	583	466	583	466	466	582	473	473	473	582	473	582	473	582	473	473	
Utilidad Bruta Curso	1036	829	829	829	1036	829	829	1036	829	1036	829	829	1052	842	842	842	1052	842	1052	842	1052	842	842	
Cerveza Artesanal																								

Tabla 9 Proyección Ingresos, Costos e Utilidad Curso Cerveza Artesanal (5to y 6to año)

Anexo L: Inversión Inicial

Camaleón Cambiante Beer Lab

COCINA: Equipo pesado		18.000
Fregaderos		
Mesas de acero		
Refrigeradores industriales		
Estufas Electricas		
Molinos de grano		
Motor extractor		
Armarios		
Estanterías		
COCINA: Equipo/Material pequeño de producción		12.000
Utencillos, sartenes, ollas		
Tablas, contenedores, bandejas		
LOCAL		33.300
Estantes de producto	10.000	
Decoración Interior	15.000	
Aire Acondicionado	1.500	
Sistema POS-Inventarios, etc	3.000	
Equipo de audio	800	
Mesas y equipo de apoyo	3.000	
GENERALES Y ADMINISTRATIVOS		3.250
Lockers	550	
Computadores, impresoras	2.000	
Muebles de oficina	700	
Construcción		25.000
Obra civil	20.000	
Sistema purificación agua	2.000	
Planta de luz	3.000	
Capital de Trabajo		16.783
Salarios	12.533	
Arriendo	2.250	
Inventario	2.000	
	TOTAL	108.333

Tabla 10 Inversión Inicial

Anexo M: Estados de Resultados

		Projected Operating Cash Flow																							
		Año 1						Año 2																	
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic
		7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	4.50%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
		In US Dollars																							
MES		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dic
Incremento en demanda		5,125	4,704	5,668	5,638	6,718	6,884	7,429	8,230	8,188	9,318	9,200	10,149	11,070	9,852	11,640	11,636	12,395	12,594	13,467	14,141	13,648	14,369	14,404	15,416
Incremento en precio		3,391	3,113	3,754	3,866	4,445	4,428	4,921	5,445	5,422	6,166	6,096	6,728	7,332	6,556	7,721	7,718	8,355	8,356	8,937	9,378	9,058	9,889	9,561	10,295
INGRESOS TOTALES		8,516	7,817	9,422	9,504	11,163	11,312	12,350	13,675	13,610	15,484	15,296	16,877	18,402	16,408	19,361	19,354	20,750	20,950	22,404	23,519	22,706	24,253	23,965	25,711
UTILIDAD BRUTA TOTAL		3,391	3,113	3,754	3,866	4,445	4,428	4,921	5,445	5,422	6,166	6,096	6,728	7,332	6,556	7,721	7,718	8,355	8,356	8,937	9,378	9,058	9,889	9,561	10,295
Gastos de Operación		4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178
Sueldos y Administración		154	141	170	175	202	201	223	247	246	280	276	304	332	287	349	349	367	378	404	424	409	447	432	462
Gastos directos de operación		700	600	700	600	500	500	400	400	400	400	400	300	300	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Marketing y Publicidad		750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Luz, agua, telefonía, etc.		42	39	47	48	56	55	62	68	68	77	76	84	85	148	174	174	132	138	201	211	204	223	215	230
Reparación y mantenimiento		51	47	57	58	67	67	74	82	82	93	92	101	111	93	116	116	129	135	195	141	136	149	144	154
Divers*		6,975	6,955	7,001	6,310	6,852	6,850	6,786	6,825	6,823	6,878	6,872	7,018	7,285	7,221	7,317	7,317	7,386	7,369	7,417	7,454	7,427	7,487	7,469	7,525
Total		6,975	6,955	7,001	6,310	6,852	6,850	6,786	6,825	6,823	6,878	6,872	7,018	7,285	7,221	7,317	7,317	7,386	7,369	7,417	7,454	7,427	7,487	7,469	7,525
Utilidad antes de Impuestos y Depreciación		-3,584	-3,742	-3,247	-3,044	-2,407	-2,424	-1,866	-1,380	-1,401	-711	-776	-290	47	-665	404	401	1,169	986	1,520	1,924	1,620	2,393	2,092	2,711
Depreciación Estimada		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidad antes de Impuestos		-3,584	-4,742	-4,247	-4,044	-3,407	-3,424	-2,866	-2,380	-2,401	-1,711	-1,776	-1,290	-633	-1,665	-536	-539	169	148	520	924	630	1,393	1,092	1,711
Repatriación a Empleados (15%)		-538	-551	-487	-467	-361	-364	-280	-207	-210	-107	-116	-43	7	-100	61	60	175	148	228	289	245	359	314	407
Impuesto a la Renta (25%)		-896	-935	-812	-781	-602	-606	-466	-345	-350	-178	-184	-72	12	-86	101	100	252	247	380	481	468	598	523	678
UTILIDAD NETA		-5,018	-6,238	-5,546	-5,261	-4,370	-2,455	-2,120	-1,028	-1,041	-1,427	-1,465	-1,174	-972	-1,399	-759	-760	-299	-409	-88	154	-22	436	295	626
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-5,018	-5,238	-4,546	-4,261	-3,370	-1,455	-1,120	-828	-841	-427	-465	-174	28	-389	242	240	701	582	912	1,154	978	1,436	1,255	1,626

*Seguro, permisos, etc.

Tabla 11 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (1er y 2do año)

	Año 3												Año 4											
	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incremento en demanda	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%	1.25%
Incremento en precio	2.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MES																								
INGRESOS TOTALES	16,334	14,267	16,466	16,023	17,240	16,463	17,400	17,856	17,864	18,461	17,645	18,647	19,466	17,071	19,597	19,019	20,377	19,466	20,530	21,030	20,166	21,580	20,631	21,764
UTILIDAD BRUTA TOTAL	10,838	9,482	10,934	10,639	11,441	10,936	11,555	11,918	11,389	12,248	11,719	12,386	12,923	11,296	13,018	12,634	13,530	12,331	13,640	14,004	13,391	14,331	13,707	14,462
Gastos de Operación																								
Sueldos y Administración	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178
Gastos de Mantenimiento	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Matlabajo y Publicidad	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Luz, agua, teléfono, gas	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Renta	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789	789
Reparación y mantenimiento	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
Otros	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Total	7,594	7,481	7,601	7,577	7,644	7,601	7,652	7,683	7,640	7,710	7,666	7,721	7,777	7,643	7,785	7,753	7,778	7,836	7,867	7,816	7,894	7,842	7,904	7,964
Utilidad antes de Impuestos y Depreciación	3,244	2,001	3,333	3,062	3,798	3,335	3,903	4,235	3,759	4,538	4,053	4,665	5,146	3,653	5,234	4,881	5,702	5,153	5,904	6,138	5,575	6,437	5,866	6,598
Depreciación Estimada	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidad antes de Impuestos	2,244	1,001	2,333	2,062	2,798	2,335	2,903	3,235	2,759	3,538	3,053	3,665	4,146	2,653	4,234	3,881	4,702	4,153	4,904	5,138	4,575	5,437	4,866	5,598
Preparación de Impuestos (15%)	337	150	350	309	419	350	436	485	414	531	458	549	622	398	635	582	705	623	736	771	686	806	729	816
Impuesto a la Renta (25%)	811	500	633	785	849	834	976	1,059	940	1,134	1,016	1,156	1,286	913	1,388	1,220	1,426	1,288	1,451	1,574	1,394	1,658	1,465	1,639
UTILIDAD NETA	946	201	1,000	837	1,279	1,001	1,342	1,541	1,256	1,723	1,432	1,799	2,087	1,192	2,140	1,928	2,421	2,092	2,482	2,683	2,345	2,862	2,519	2,935
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	1,946	1,201	2,000	1,837	2,279	2,001	2,342	2,541	2,256	2,723	2,432	2,799	3,087	2,192	3,140	2,928	3,421	3,092	3,482	3,683	3,345	3,862	3,519	3,935

Seguro, permisos, etc.

Tabla 12 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (3er y 4to año)

	Año 5												Año 6											
	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incremento en demanda	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Incremento en precio	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.50%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
MES																								
INGRESOS TOTALES	22,622	18,742	22,721	21,894	23,475	22,440	23,631	24,137	23,050	24,530	23,487	24,728	25,665	22,412	25,820	24,988	26,841	25,464	26,805	27,388	26,186	27,916	26,696	28,116
UTILIDAD BRUTA TOTAL	15,024	13,114	15,098	14,614	15,592	14,891	15,678	16,033	15,318	16,335	15,609	16,435	17,050	14,892	17,162	16,688	17,700	16,925	17,824	18,204	17,412	18,549	17,745	18,691
Gastos de Operación																								
Salarios y Administración	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178	4,178
Alquileres	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Marketing y Publicidad	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300
Luz, agua, teléfono, gas	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804
Planta	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Reparación y mantenimiento	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
Otros	235	227	227	220	235	224	236	241	230	246	235	247	257	254	256	256	256	255	258	274	252	273	267	281
Total	7,963	7,804	7,968	7,928	8,010	7,951	8,016	8,046	7,986	8,071	8,010	8,079	8,142	7,963	8,150	8,105	8,195	8,131	8,205	8,237	8,171	8,266	8,199	8,277
Utilidad antes de Impuestos y Depreciación	7,062	5,310	7,130	6,686	7,583	6,940	7,662	7,987	7,331	8,264	7,598	8,357	8,909	6,929	9,011	8,903	9,505	8,794	9,679	9,967	9,241	10,284	9,547	10,414
Depreciación Estimada	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utilidad antes de Impuestos	6,062	4,310	6,130	5,686	6,583	5,940	6,662	6,987	6,331	7,264	6,598	7,357	7,909	5,929	8,011	7,903	8,505	7,794	8,679	8,967	8,241	9,284	8,547	9,414
Reparación a Empresas (10%)	1795	1,227	1,795	1,672	1,896	1,795	1,995	1,997	1,893	2,096	1,990	2,098	2,227	1,722	2,253	2,126	2,376	2,188	2,465	2,492	2,370	2,571	2,492	2,603
Impuesto a la Renta (25%)	1,795	1,227	1,795	1,672	1,896	1,795	1,995	1,997	1,893	2,096	1,990	2,098	2,227	1,722	2,253	2,126	2,376	2,188	2,465	2,492	2,370	2,571	2,492	2,603
UTILIDAD NETA	3,237	2,186	3,278	3,012	3,550	3,164	3,597	3,792	3,399	3,958	3,569	4,014	4,345	3,158	4,407	4,102	4,703	4,276	4,771	4,980	4,545	5,170	4,728	5,248
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	4,237	3,386	4,278	4,012	4,550	4,164	4,597	4,792	4,399	4,958	4,559	5,014	5,345	4,158	4,407	5,102	5,703	5,276	5,771	5,980	5,545	6,170	5,728	6,248

Seguro, Permisos, etc.

Tabla 13 Estado de Resultados, Utilidad Neta, Flujo de Caja Operativo (5to y 6to año)

Anexo N: Tabla de Indicadores

	108.333	1	2	3	4	5	6	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NETO POR AÑO	-108.333	-27.743	8.766	26.355	39.688	52.746	66.434	
6 AÑOS	Flujos Acumulados	-27.743	-18.977	7.378	47.066	99.813	166.246	
	Valor Presente	-25.688	7.516	20.922	29.172	35.898	41.865	109.684

TIR 8,25%

VAN - VPN \$1.350,66
Tasa descuento 0,08

PAYBACK 5,16

Tiempo Estimado		
5	1	Años
1,92	28	Meses
0,92		Días

Tiempo estimado de retorno de inversión 5 años, 1 meses y 28 días.

PAYBACK DISCOUNTED 5,20

Tiempo Estimado		
5	2	Años
2,40	12	Meses
0,40		Días

Tiempo estimado de retorno de inversión 5 años, 2 meses y 12 días.

Tabla 14 Tabla Indicadores Retorno de Inversión