

# **PROYECTO DE TITULACIÓN - FIN DE MASTER (MBA)**

## **Título**

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SIDRA**

## **Autores:**

María Fernanda Sánchez Balcázar  
Daniel Alfonso Cabrera Valle  
Leyla Isabel Jácome Gómez  
Carlos Gustavo Cotto García  
Sandra Leonela Quezada Bravo

## **Directores:**

Rafael Martín Velázquez  
Arancha Burgos  
Javier Traba


## **Fecha**

**Junio 2022**

### CERTIFICACIÓN


Nosotros los maestrantes María Fernanda Sánchez Balcázar, Daniel Alfonso Cabrera Valle, Leyla Isabel Jácome Gómez, Carlos Gustavo Cotto García y Sandra Leonela Quezada Bravo, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



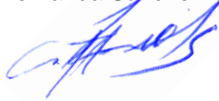
---

Firma del graduando  
María Fernanda Sánchez Balcázar




---

Firma del graduando  
Daniel Alfonso Cabrera Valle



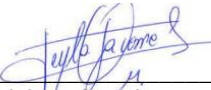
---

Firma del graduando  
Carlos Gustavo Cotto García



---


Firma del graduando  
Sandra Leonela Quezada Bravo



---

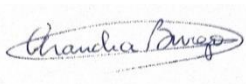
Firma del graduando  
Leyla Isabel Jácome Gómez

Nosotros Directores Rafael Martin Velásquez, Arancha Burgos y Javier Traba Directores declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: María Fernanda Sánchez, Daniel Alfonso Cabrera Valle, Leyla Isabel Jácome Gómez Carlos Gustavo Cotto García y Sandra Leonela Quezada Bravo, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



---

Firma del director del trabajo de titulación  
Mgt. Rafael Velásquez



---

Firma del director del Trabajo de titulación  
Mgt. Arancha Burgos



---

Firma del director del trabajo de titulación  
Mgt. Javier Traba

## Dedicatorias y Agradecimientos

A nuestros padres:

Por su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que nos han permitido ser personas de bien.

A nuestros esposos/as e hijos/as:

Porque constituyen el motor y la fuerza que impulsa cada día, su alegría y sus sonrisas han sembrado en nosotros la perseverancia y constancia que ha hecho posible alcanzar una meta muy importante en nuestras vidas.

A nuestros compañeros:

Por la dedicación y por el trabajo en equipo.

¡Gracias a ustedes!

## INDICE GENERAL

### Contenido

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	8
1. PARTE INTRODUCTORIA.....	9
2. PARTE GENERAL.....	14
3. PARTE ESPECÍFICA.....	33
CAPITULO 1 .....	33
CAPITULO 2 .....	47
CAPITULO 3 .....	58
CAPITULO 4 .....	67
CAPITULO 5 .....	75
CAPITULO 6 .....	85
4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES .....	91
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
6. ANEXOS.....	95

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Fases de la Planificación del proyecto</i>	18
<i>Tabla 2 Fases de la Planificación del Proyecto, actividades y entregables</i>	19
<i>Tabla 3 Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas</i>	37
<i>Tabla 4 Proyección de ingresos anuales por venta de sidra</i>	41
<i>Tabla 5 Bebidas Fermentadas Importadas</i>	50
<i>Tabla 6 Relación de cargos</i>	69
<i>Tabla 7 Ficha técnica de cargos</i>	71
<i>Tabla 8 Gasto de personal</i>	74
<i>Tabla 9 Ingresos</i>	76
<i>Tabla 10 Costos de materia prima</i>	78
<i>Tabla 11 Costos de agua para lavado</i>	79
<i>Tabla 12 Costo de mano de obra</i>	79
<i>Tabla 13 Costos para la producción de 7680 litros de sidra de manzana y 11520 litros de manzana y mortiño</i>	79
<i>Tabla 14 Punto de equilibrio</i>	80
<i>Tabla 15 Costos de ventas</i>	82
<i>Tabla 16 Costos de explotación</i>	83
<i>Tabla 17 Capex inversión</i>	85
<i>Tabla 18 Cuenta de explotación</i>	86
<i>Tabla 19 Balance</i>	87
<i>Tabla 20 Flujo de caja</i>	88
<i>Tabla 21 Flujo de caja</i>	89
<i>Tabla 22 Razones financieras</i>	90

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Consumo tabaco y bebidas alcohólicas en el Ecuador</i>	15
<i>Figura 2 Origen de la oferta en el mercado de bebidas alcohólicas</i>	16
<i>Figura 3 IPC Bebidas alcohólicas y tabaco 2022</i>	17
<i>Figura 4 Consumo de Cerveza</i>	21
<i>Figura 5 Ventas de las empresas de la industria de elaboración de bebidas malteadas y malta</i>	30
<i>Figura 6 Ventas de las empresas de la industria de destilación de bebidas alcohólicas</i>	30
<i>Figura 7 Ventas de las empresas de la industria de elaboración de vinos</i>	31
<i>Figura 8 Flujograma de Proceso del Servicio al Cliente de La Sidra</i>	60
<i>Figura 9 Flujograma de atención al cliente</i>	62
<i>Figura 10 Atención al cliente</i>	64
<i>Figura 11 Estructura organizacional de la empresa</i>	69

## RESUMEN

La Sidra es una bebida que se obtiene por la fermentación normal del zumo de manzanas frescas, sanas y limpias, se fabrica de forma artesanal o industrial y se obtiene sidra natural o gasificada gradualmente baja en alcohol. Por su contenido en pectina y en sustancias antioxidantes, la sidra es una bebida ideal para el cuidado de nuestra salud cardiovascular, ayudándonos de forma positiva en la prevención frente a enfermedades coronarias y cardiovasculares<sup>1</sup>.

Nuestro proyecto se enfoca en la producción y comercialización de Sidra a base de manzanas ecuatorianas e importadas, así como la elaboración y combinación de sidra con diferentes frutas exóticas ecuatorianas para ofertar al mercado una gran variedad de bebidas naturales con bajo grado de alcohol.

La procesadora de bebidas alcohólicas artesanales a base de manzana y de otras frutas funcionará en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua donde se encuentra la mayor producción de manzanas y frutas exóticas de la sierra ecuatoriana<sup>2</sup> y desde este punto se comercializará a ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca.

Esta bebida artesanal semi dulce con bajo grado de alcohol y propiedades antioxidantes es un licor conocido a nivel mundial y con poca presencia en el Ecuador por lo que el objetivo estratégico del proyecto es posicionar a la Sidra como una bebida con presencia a nivel nacional que se consuma en cualquier ocasión.

Palabras claves: Sidra, manzana, bebida alcohólica ligera, producción y comercialización.

---

<sup>1</sup>Fuente: <https://lamadrena.com/beneficios-de-la-sidra-para-la-salud>

<sup>2</sup>Fuente: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/ambato-el-huerto-del-ecuador>

## ABSTRACT

Cider is a drink obtained by the normal fermentation of the juice of fresh, healthy and clean apples. It is produced in an artisanal or industrial way and is obtained in natural or carbonated cider, which is gradually low in alcohol. Due to its pectin and antioxidant content, cider is an ideal drink for the care of our cardiovascular health, helping us in a positive way in the prevention of coronary and cardiovascular diseases.

Our project focuses on the production and commercialization of cider based on Ecuadorian and imported apples, as well as the elaboration and combination of cider with different exotic Ecuadorian fruits to offer the market a wide variety of natural drinks with low alcohol content.

The processing plant of artisanal alcoholic beverages made from apples and other fruits will operate in the city of Ambato, province of Tungurahua, where the largest production of apples and exotic fruits of the Ecuadorian highlands is located, and from this point it will be marketed to cities such as Quito, Guayaquil and Cuenca.

This semi-sweet artisanal drink with low alcohol content and antioxidant properties is a liquor known worldwide and with little presence in Ecuador, so the strategic objective of the project is to position the Cider as a drink with a national presence that can be consumed on any occasion.

Key words: Cider, apple, light alcoholic beverage, production and commercialization.



## 1. PARTE INTRODUCTORIA

### 1.1. INTERÉS O DEFINICIÓN DEL PROYECTO.

Según las últimas cifras disponibles del Banco Central del Ecuador, en nuestro país la oferta de bebidas en general representa un mercado de aproximadamente USD 3.529 millones, teniéndose que dicha oferta creció a razón de 2,0% por año entre 2007 y 2018. Dentro de este mercado, el mayor segmento, tanto en términos de volumen como en términos monetarios, es el de bebidas alcohólicas, con una participación de mercado promedio de 61% (2007-2018) respecto al valor de mercado de la oferta de bebidas en general.

Estudios realizados en 2019 sugerían que a nivel mundial el mercado cervecero alcanzaría los USD 805.000 millones en el periodo 2020-2025. Además, se identificaban dos tendencias marcadas en este mercado: preferencia creciente por un bajo volumen de alcohol (ABV) y aumento de la demanda de cerveza en las regiones en desarrollo.

Los factores detrás de la creciente preferencia por bajo volumen en alcohol se encontraban relacionados con una transición hacia una vida más sana, introducción de una mayor gama de sabores e ingredientes a elegir, y por los precios más bajos en comparación a cervezas con mayor contenido de alcohol<sup>3</sup>.

La Sidra es una bebida semi dulce y ligeramente carbonatada que se obtiene por la fermentación alcohólica normal del zumo de manzanas frescas, sanas y limpias. Se produce y comercializa en países como España, Alemania, Portugal, Estados Unidos, Argentina, Chile y México.

---

<sup>3</sup>Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

En Ecuador hace algunos años atrás inició el boom de la cerveza y bebidas artesanales que son comercializada en bares, restaurantes, supermercados y tiendas<sup>4</sup>, incrementando el consumo de bebidas con baja graduación de alcohol, lo que ha llevado a pequeños emprendedores y que grandes corporaciones como la Favorita a importar y comercializar sidra en Ecuador<sup>5</sup>.

En el Ecuador, la provincia de Tungurahua es la mayor productora de frutas de la región sierra al contar con un suelo rico en sales minerales que posee un excelente grado de humedad, debido a la presencia diaria de rocío y factores que favorecen el cultivo<sup>6</sup> por lo que las frutas especialmente la manzana son de buena calidad.

Es importante destacar que Ecuador tiene historia con esta antigua bebida, la sidra imperial se empezó a fabricar en los años 60 en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua-Ecuador. Por diferentes circunstancias, se tuvo que detener su fabricación, sin embargo, mediante este proyecto se rescatará una bebida de tradición familiar (Familia Cabrera), utilizando técnicas y recetas ancestrales, para darle valor agregado a nuestro producto.

**Nuestro proyecto es producir y comercializar sidra, bebida alcohólica ligera a base de manzana y frutas exóticas ecuatorianas que son muy conocidas por su gran sabor y demás propiedades organolépticas.**

Los socios fundadores de este proyecto tenemos formación en distintas áreas pero que se complementan para el desarrollo de este proyecto. A continuación, presentamos a cada uno de ellos:

---

<sup>4</sup>Fuente: <https://www.elcomercio.com/sabores/sidra-sodas-bebidas-artesanales-sabores.html>

<sup>5</sup>Fuente: <https://www.frontrow.com.ec/maeloc/>

<sup>6</sup> Fuente: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/1/ambato-el-huerto-del-ecuador>

María Fernanda Sánchez, financiera de profesión, tiene experiencia en el ámbito administrativo financiero en el sector privado y público, su potencial es brindar la mejor atención al cliente externo e interno, habilidades de negociación con proveedores y clientes.

Sandra Quezada, cuenta con una vasta experiencia en el sistema financiero operativo y con habilidades para trato con el cliente y solución de necesidades.

Leyla Jácome cuenta con experiencia en revisión y supervisión de procesos contables, revisión de estados financieros y de resultados, control y seguimiento de la recuperación de cartera vencida, elaboración de flujos de caja y presupuestos anuales. Responsable de gestionar y mantener las líneas de crédito de la empresa.

Carlos Cotto, es un profesional emprendedor en el departamento de negocios, con gran conocimiento en ventas y planificación, esto le permitirá recopilar, analizar e interpretar información estadística, presentando sus observaciones y conclusiones en temas de compras de insumos y venta de nuestro producto en los canales de distribución dirigidos al consumidor final.

Daniel Cabrera, Ingeniero Químico de profesión. Ha trabajado en varias de las industrias de elaboración de productos alimenticios del país. Tiene experiencia nacional e internacional en el área de diseño de procesos industriales. Será el encargado de la producción.

Los socios contamos con la formación, experiencia y comprometimiento para desarrollar e implementar este proyecto denominado “Producción y Comercialización de la Sidra AMUYSAN” (manzana en quichua) en honor a la herencia ambateña de fabricación de este tipo de bebida alcohólica a base de manzana, destacando de nuestro producto principal será combinar esta sidra con mortiño que es una fruta exótica de la sierra ecuatoriana.

## 1.2. FINES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO (PROBLEMAS QUE RESOLVERÍA LA PUESTA EN MARCHA DE ESTE PROYECTO)

Se identificaban dos tendencias marcadas en el mercado de bebidas alcohólicas: preferencia creciente por un bajo volumen de alcohol (ABV) y aumento de la demanda de cerveza en las regiones en desarrollo.

Los factores detrás de la creciente preferencia por bajo volumen en alcohol se encontraban relacionados con una transición hacia una vida más sana, introducción de una mayor gama de sabores e ingredientes a elegir, y por los precios más bajos en comparación a cervezas con mayor contenido de alcohol<sup>7</sup>

El comportamiento de los consumidores siempre ha evolucionado conforme pasa el tiempo, pero derivado de los avances tecnológicos, las divisiones sociales y políticas, y la pandemia del COVID-19, están evolucionando más rápido que nunca.

Los compradores se preocupan cada vez más por las cuestiones ambientales y con mayor frecuencia quieren que las marcas que utilizan implementen prácticas ecológicas. En el Estudio de sostenibilidad mundial 2021 de Simon-Kucher & Partners, el 85 % de los encuestados dijo que había cambiado su comportamiento de compra a uno más sostenible en los últimos cinco años. El 60 % mencionó que la sostenibilidad es un factor importante a considerar en sus decisiones de compra<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup>Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

<sup>8</sup>Fuente: <https://es.surveymonkey.com/curiosity/how-consumer-habits-are-changing-and-how-businesses-can-adapt/>

De acuerdo al estudio realizado por SurveyMonkey Audience en 2021, se destaca que de los 1606 adultos estadounidenses encuestados, los consumidores han sido mucho más conscientes de su salud y bienestar<sup>9</sup>.

Ante las nuevas tendencias de los consumidores en un mundo globalizado, el proyecto busca ofrecer al mercado ecuatoriano otro tipo de bebidas alcohólicas naturales hechas a base de frutas con propiedades antioxidantes, semi dulces y sin azúcar añadida que se pueda beber en cualquier ocasión y disfrutar entre comidas, para alcanzar este objetivo se requiere producir la sidra artesanal en base a procedimientos de calidad que incluyan fruta sana y limpia de diversos sabores que permitan elaborar una bebida exquisita, que se distribuyan en el mercado nacional a través de canales de venta directo al público objetivo.

---

<sup>9</sup> Fuente: <https://es.surveymonkey.com/curiosity/consumer-health-and-wellness-what-it-means-to-brands-in-2021/>

## 2. PARTE GENERAL

### 2.1. IDEA DE NEGOCIO

En este proyecto se considerará la situación del entorno empresarial de la sidra en Ecuador, frente a un sector tan cambiante como es el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, considerando los puntos fuertes que pueden ser explotados para lograr el acceso en condiciones de eficiencia a las nuevas tendencias que se plantean en el sector, distinguiéndose claramente dos líneas de productos, la sidra natural y la de la sidra gasificada.

Para la producción de nuestra sidra, se ha diseñado un proceso en el que confluyen los saberes artesanales de la sidra producida en los años 60 y la tecnología innovadora basada en experimentación propia. Mediante este proceso, buscamos obtener un producto totalmente natural, ya que no se utilizan conservantes ni preservantes para su elaboración. Se implantará una planta micro productora de sidra en la ciudad de Ambato-Ecuador por ser reconocida como la población de las flores y las frutas, se utilizarán manzanas ecuatorianas e importadas y el mortiño fruta exótica del centro del país, desde allí se realizará la comercialización y distribución de la bebida con miras de expansión a nivel nacional según aceptación.

Ofreceremos a nuestros clientes dos productos, la sidra clásica a base de manzana y la combinación con mortiño, proyectando elaborar sidra con diversas frutas de todas las regiones del Ecuador como mango, maracuyá, naranjilla entre otras, conforme la demanda y la aceptación de nuevos sabores por parte del consumidor a través de estudios de mercado; manteniendo los procesos artesanales a la hora de producir la sidra para garantizar que las bebidas sean 100% naturales y con bajo nivel de alcohol. Esto nos dará una ventaja competitiva frente a bebidas alcohólicas saborizadas ofrecidas en el mercado ecuatoriano.

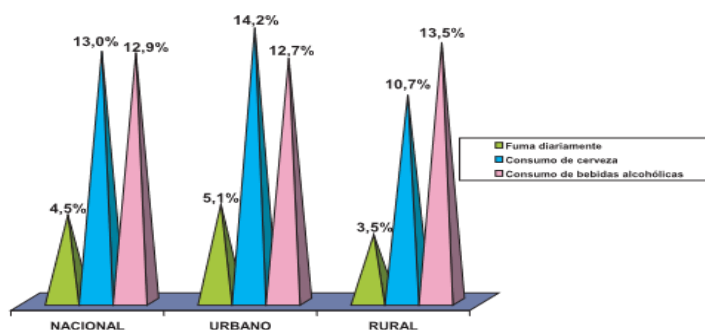
Es importante mencionar que el proceso de elaboración de nuestra sidra hace que se conserven prácticamente en su totalidad las propiedades organolépticas de la bebida debido a que no se utilizan procesos agresivos de esterilización mediante transferencia de calor ni sustancias como conservantes y preservantes, sin embargo, su adecuado almacenamiento y temperatura permitirá que conserve su frescura y propiedades para ser consumida.

## 2.2. OPORTUNIDAD

Los datos estadísticos sobre el consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador dan cuenta de una sociedad sumida en una cultura del alcohol, cuyo empleo está legitimado en la vida cotidiana, atravesando todas las capas sociales, desde aquellos hogares con ingresos salariales mínimos hasta máximos. Los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, obviamente aquellos con mayores ingresos les superan, empleando más de 2 millones 130 mil dólares para su consumo.

**Figura 1 Consumo tabaco y bebidas alcohólicas en el Ecuador**

INDICADORES		NACIONAL	URBANO	RURAL
Población que fuma diariamente	% Población	4,5%	5,1%	3,5%
Promedio de consumo de cigarrillos al día	Unidades	5,4	5,6	4,8
Población que consume cerveza	% Población	13,0%	14,2%	10,7%
Promedio de días al semana que consume cerveza	Días	1,2	1,2	1,1
Población que consume bebidas alcohólicas (no incluye cerveza)	% Población	12,9%	12,7%	13,5%
Promedio de días al mes que consume bebidas alcohólicas (no incluye cerveza)	Días	1,8	1,9	1,8



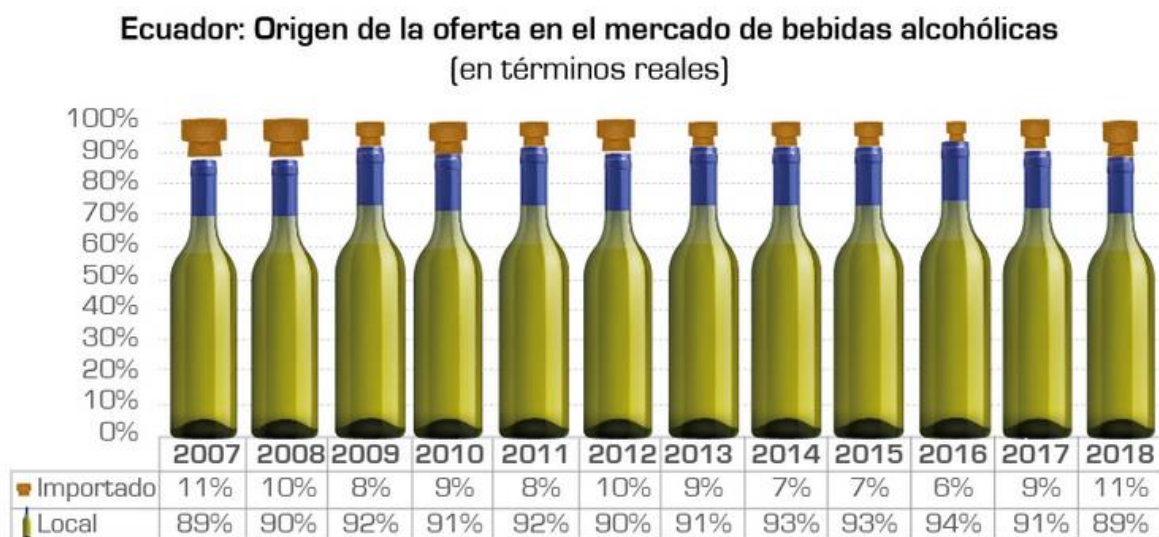
### Consumo tabaco y bebidas alcohólicas en el Ecuador

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de las instituciones. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a la Escuela, al director del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Fuente: Resultados de la Encuesta de condiciones de vida Quinta edición INEC

En lo que respecta al mercado de bebidas alcohólicas como tal, su oferta se compone principalmente de productos de origen local, esto considerando que entre 2007 y 2018 (última información disponible) el 91% de lo producido y comercializado fue de origen nacional, mientras que el 9% restante correspondió a productos importados, teniéndose además que esta estructura de mercado permaneció relativamente estable a lo largo del período evaluado<sup>10</sup>.

**Figura 2 Origen de la oferta en el mercado de bebidas alcohólicas**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

Según las cifras del Servicio de Rentas Internas SRI, durante 2019 las ventas totales de la industria ecuatoriana de bebidas alcohólicas sumaron USD 851 millones, lo que representó una contracción de 18% respecto a 2018, año en el que las ventas alcanzaron los USD 1.033 millones. En esta industria participan 3 ramas principales: la de elaboración de bebidas malteadas

<sup>10</sup> Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>



y malta (cervezas principalmente), con ventas en 2019 por USD 636 millones (participación de 75% respecto al total de ventas de la industria de bebidas alcohólicas), la de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas con ventas por USD 194 millones (23%), y la de elaboración de vinos con una facturación de USD 5 millones (2%).

Las bebidas alcohólicas y tabaco aportan al IPC del Ecuador según datos expuestos en la siguiente figura:

**Figura 3 IPC Bebidas alcohólicas y tabaco 2022**

IPC - Bebidas alcohólicas y tabaco 2022			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
Mayo 2022	6,3%	4,8%	-0,1%
Abril 2022	6,6%	4,9%	0,1%
Marzo 2022	6,2%	4,8%	0,2%
Febrero 2022	5,8%	4,6%	1,0%
Enero 2022	5,0%	3,6%	3,6%
Diciembre 2021	1,7%	1,7%	0,8%
Noviembre 2021	1,2%	0,8%	0,2%
Octubre 2021	0,3%	0,6%	0,3%
Septiembre 2021	1,4%	0,3%	-0,3%
Agosto 2021	2,1%	0,6%	-0,1%
Julio 2021	2,2%	0,7%	0,2%
Junio 2021	1,8%	0,4%	0,2%
Mayo 2021	1,8%	0,3%	0,2%

< IPC Ecuador Bebidas alcohólicas y tabaco 2021

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/ecuador?sc=IPC-ByT>

Los factores detrás de la creciente preferencia por bajo volumen en alcohol se encontraban relacionados con una transición hacia una vida más sana, introducción de una mayor

gama de sabores e ingredientes a elegir, y por los precios más bajos en comparación a cervezas con mayor contenido de alcohol<sup>11</sup>

El comportamiento de los consumidores siempre ha evolucionado conforme pasa el tiempo, pero derivado de los avances tecnológicos, las divisiones sociales y políticas, y la pandemia del COVID-19, están evolucionando más rápido que nunca.

Ante los datos expuestos y considerando las nuevas tendencias de los consumidores hacia bebidas orgánicas y con bajos niveles de alcohol, el proyecto tiene la oportunidad de posicionarse en el mercado ecuatoriano otro tipo de bebidas hechas a base de frutas con propiedades antioxidantes, semi dulces y sin azúcar añadida que se pueda beber en cualquier ocasión y disfrutar entre comidas, para alcanzar este objetivo se requiere producir la sidra artesanal en base a procedimientos de calidad que incluyan fruta sana y limpia de diversos sabores que permitan elaborar una bebida exquisita, que se distribuyan en el mercado nacional

### 2.3. PLANIFICACIÓN

En este inciso se muestran en la tabla 1 y la tabla 2, como está planificado las fases del proyecto donde señala el personal implicado, las actividades y entregables, con el fin de mantener de forma ordenada y programada como se ejecutará previo a iniciar su fase de comercialización de la Sidra AMUYSAN

**Tabla 1 Fases de la Planificación del proyecto**

Nº	FASES	PERSONAL IMPLICADO
1	Planificación	Socios fundadores
2	Diseño del proceso de producción	Ingeniero de producción
3	Estudio de mercado	Socios fundadores

<sup>11</sup>Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

4	<b>Compra de maquinaria y permisos</b>	Socios fundadores
5	<b>Pruebas pilotos y producción</b>	Ingeniero de producción, operarios
6	<b>Comercialización</b>	Jefe de marketing y venta

Nota: Fuente Datos propios

**Tabla 2 Fases de la Planificación del Proyecto, actividades y entregables**

FASE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Diagnostico.	<b>PLAN ESTRATEGICO</b>
	Priorización de actividades.	
	Definición de objetivos y acciones a ejecutar.	
<b>DISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	Diseño de Ingeniería Conceptual.	<b>PROCESO DISEÑADO</b>
	Diseño de ingeniería Básica.	
	Diseño de Ingeniería de Detalle.	
<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	Estudios de plan de CUSTOMER.	<b>PLAN DE NEGOCIO</b>
	Informe sobre costo y precio de mercado.	
<b>COMPRA DE MAQUINARIA Y PERMISOS</b>	Maquinaria y equipo para la producción, venta y comercialización de sidra de alta calidad.	<b>MAQUINARIA Y EQUIPO COMPRADOS</b>
	Permisos para apertura y ejecución del proyecto con la autoridad competente	
<b>PRUEBAS PILOTO Y PRODUCCIÓN</b>	Simulación del proceso	<b>PROCESO INDUSTRIAL EN FUNCIONAMIENTO</b>
	Pruebas a escala Piloto e Industrial	
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Canales de distribución	<b>PLAN DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN</b>
	Estrategias de ventas	

Nota: Fuente Datos propios

#### 2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.

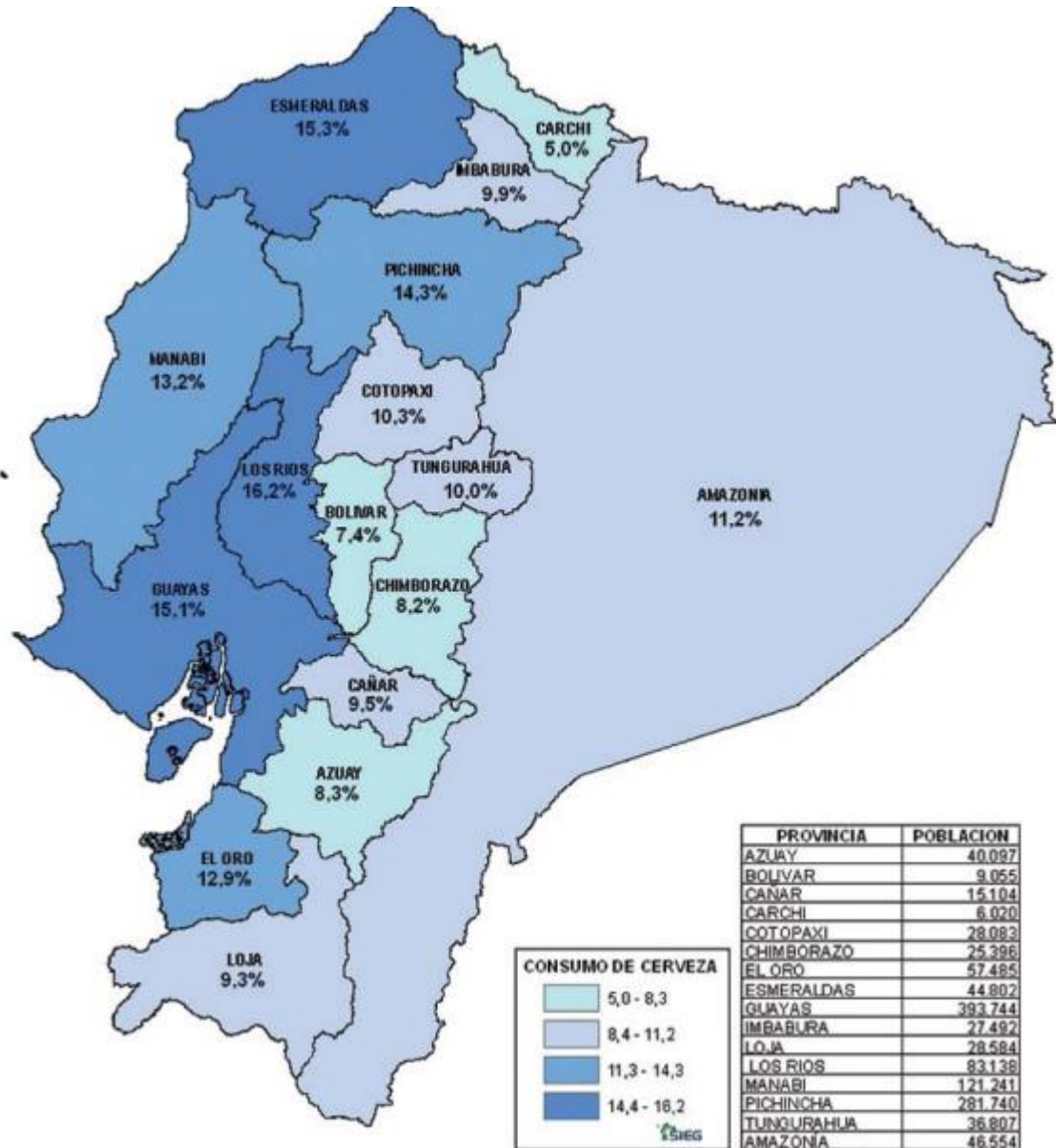
Si bien en lo que respecta al sector de las bebidas alcohólicas, las apariciones de nuevos establecimientos de entretenimiento como cafeterías, restaurantes, bares y discotecas, hosterías

han alterado las costumbres sociales de los ecuatorianos, con tendencia a consumir bebidas alcohólicas artesanales y de bajo grado de alcohol tanto cuando asisten a estos puntos de encuentro social como entre comidas. Las nuevas generaciones disfrutan de nuevos productos como las cervezas, vinos, sangrías y otras bebidas con alcohol artesanal, de acuerdo a la publicación realizada por el diario El Comercio Sidra y Soda ya forman parte de la ola artesanal del 21 de abril de 2017.

El mercado de licores a nivel mundial tiene características antropológicas y demográficas como la clase social edad, étnica, sexo, entre otras que influyen en el consumo de bebidas alcohólicas, resultado de ello existe una diversidad de ofertas de las mismas.

El proyecto a toma como referencia datos sobre el consumo de cerveza, la cual es una bebida baja en alcohol y que la toman en cualquier ocasión, similares a las características técnicas y de mercado que va a tener nuestra Sidra; cabe mencionar que no se cuenta con datos estadísticos de otros tipos de bebidas por lo que, la figura a continuación expuesta nos muestra el consumo de cerveza en el Ecuador, dando como resultado que de la población encuestada el 15,3% vive en la provincia de Esmeraldas el 16,2% en la provincia de los Ríos, el 15.1% se encuentra en la provincia del Guayas, el 14,3% en la provincia de Pichincha, el 13,2% en la provincia de Manabí, el 10% en la provincia de Tungurahua, etc.:

**Figura 4 Consumo de Cerveza**



Fuente: Resultados de la Encuesta de condiciones de vida Quinta Edición

El objetivo estrategia del proyecto es posicionar la Sidra en el mercado ecuatoriano para que se consuma en cualquier ocasión tal como lo hace con la cerveza, para ello el valor de

nuestro producto se caracteriza desde su producción artesanal, orgánica, ligera, frutal, combinada con frutas exóticas ecuatorianas que agregan un valor adicional por su sabor y propiedades hasta su distribución y comercialización.

En este contexto la fabricación se la realizará en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua por ser la mayor productora de manzanas y demás frutas de la sierra ecuatoriana, siendo su ubicación adecuada para la distribución y comercialización hacia las ciudades más principales del Ecuador y que según los datos expuestos muestran mayor consumo de cerveza por tanto, desde allí saldrán los camiones dirigidos hacia la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas y ciudad de Cuenca, provincia de Azuay, con proyección de ventas a nivel nacional.

En cuanto a nuestros potenciales clientes conforme la tendencia de consumo se centrará en bares, restaurantes especializados, discotecas, hosterías, supermercados, estaciones de servicio de combustible, tiendas de barrio y licorerías ubicadas en dichas ciudades.

La innovación y la tecnificación de la maquinaria de producción artesanal se convertirán en una fortaleza del proyecto, minimizando los riesgos que pueden surgir en la producción de la sidra como es la acetificación, oleaginosidad/ viscosidad o enfermedad de la sidra causada por microorganismos, permitiéndonos reportar menos pérdidas por dichas eventualidades, además de almacenar en tanques de fermentación con piedra de carbonatar el zumo de manzana y mortiño para garantizar que la sidra se mantenga fresca y directa para el consumo.

En cuanto a los desperdicios orgánicos, compota de la manzana o de otras frutas, estos se entregarán a nuestros proveedores estratégicos a fin de sirva de abono ayudando de esta forma a los agricultores con sus sembríos y de esta forma aportar al cuidado de la tierra y del medio ambiente aportando de esta forma a las económicas circulares.

Además, el proyecto manejará políticas de responsabilidad social, fomentando el uso de envases orgánicos como las botellas cristal y reusables como los barriles de acero inoxidable en los que se comercializará la sidra.

La sidra se encuentra categorizada como bebida alcohólica, por lo que en Ecuador se su producción y comercialización está regulada por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Esta entidad se encarga de emitir el Registro Sanitario para distribuir y vender al consumidor final. El ARCSA realiza un análisis exhaustivo del proceso de producción y de las características del producto para la obtención del permiso.

Por otra parte, la presentación del producto en botellas deberá contar con las debidas etiquetas exigidas por el gobierno en el que se informa a la sociedad los ingredientes que se utilizaron en la elaboración del producto alimenticio.

Es importante tomar en consideración que factores externos podrían incrementar los precios de insumos y materia prima para la elaboración de la Sidra que de alguna forma debemos minimizar el riesgo y crear provisiones que permitan a la empresa mantener el costo del precio al cliente.

## **2.5. ANÁLISIS PESTEL**

En el Ecuador para poder producir y comercializar bebidas alcohólicas se debe contar con los respectivos permisos gubernamentales otorgados en este caso por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) quienes están obligados inspeccionar los procesos de producción, las características del producto y el etiquetado.

Otro de los factores externos que puede ocurrir en el trascurso del proyecto es variación del precio de la materia prima e insumos con los que se produce la sidra, paralizaciones,

pandemias, normativas de horarios y restricciones para la comercialización de bebidas alcohólicas, por lo que se realizarán estrategias comerciales con los proveedores y clientes para minimizar este riesgo.

Adicionalmente, el hecho de tener al dólar americano como moneda oficial, aporta estabilidad a la economía, aunque no se tenga política monetaria nacional

En el ámbito social, la expectativa del sector es que se incremente el consumo de bebidas con bajo nivel de alcohol, donde el consumidor actual exige al mercado que los productos ofrecidos tiendan a ser orgánicos y las empresas que los producen cuenten con políticas de responsabilidad social sobre todo en el ámbito medioambiental.

Por otra parte, nuestro proceso de producción genera desechos sólidos principalmente, una parte de estos se utilizarán como abono por parte de los productores de frutas, y otra parte se entregará a fabricas que producen comida para bebés. De esta manera se cerraría el círculo de producción reutilizando la mayor parte de desechos y cuidando el medio ambiente.

El proyecto contará con políticas de innovación a fin de tener la capacidad de adaptarse a los cambios y mantenerse vigilante a la competencia utilizando a la estas herramientas para la supervivencia en el mercado.

## **2.6. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO**

La industria de las bebidas alcohólicas es un sector competitivo y complejo, entre sus barreras de entrada podemos destacar los permisos de funcionamiento municipal, permisos emitidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), sellamiento de bebidas alcohólicas, autorización de embasamiento, impuestos y restricciones a la venta de bebidas alcohólicas.



En esta industria participan 3 ramas principales: la de elaboración de bebidas malteadas y malta (cervezas principalmente), con ventas en 2019 por USD 636 millones (participación de 75% respecto al total de ventas de la industria de bebidas alcohólicas), la de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas con ventas por USD 194 millones (23%), y la de elaboración de vinos con una facturación de USD 5 millones (2%)<sup>12</sup>.

Se requiere una fuerte inversión inicial para gastos de constitución incluido permisos, compra de maquinaria, obtención de certificados, alquiler de edificios, vehículo, mobiliario.

Los ecuatorianos consumen en promedio 7.2 litros anuales de alcohol. En el Ecuador, la cerveza de malta es la bebida alcohólica que más se produce y la segunda es el aguardiente.

Según datos del Ministerio de Agricultura la producción de manzana en el Ecuador en el año 2013 no logro cubrir la demanda local ya que su producción solo alcanzo el 14 % de la misma. Dentro del mercado nacional la oferta de manzana ecuatoriana es solo un 10% con relación al producto importado, afectando y reduciendo la producción nacional<sup>13</sup>.

Según los Productores Domex Superfresh, las manzanas orgánicas han experimentado un gran aumento en la participación en la categoría. Así mismo, la participación de la manzana orgánica aumentó del 16% de 2020 a 2021, y la participación del volumen orgánico aumentó al 11% en el mismo período de tiempo<sup>14</sup>.

En el Ecuador la importación de manzana corresponde al 65% de Chile, 25% de Perú, a un precio promedio de 1,80 dólares al público.

---

<sup>12</sup> Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.elcomercio.com/actualidad/manzanas-produccion-local-salvaguardias-ecuador.html>

<sup>14</sup> Fuente: <https://www.agroanalytics.com.mx/2020/12/26/autumn-glory-presenta-su-increible-crecimiento-en-ventas-durante-el-mes-de-noviembre/>

En el Ecuador la sostenibilidad y soberanía alimentaria es una política de estado con el fin de combatir la desnutrición infantil por ende su producción se enfoca en mejorar la alimentación de los ecuatorianos.

Estos factores se convierten en una barrera de entrada para la producción de Sidra por lo que es importante buscar asociaciones productoras y comunidades que se dediquen al cultivo de manzanas y frutas nacionales para garantizar la elaboración de la bebida alcohólica y satisfacer la demanda.

Entre las barreras de salida podemos señalar que los socios deseen retirar sus aportaciones por contracción de mercado causado por factores naturales de fuerza mayor, prolongación de pandemia, altas tasas de desempleo en el Ecuador, deflación, etc.

En Ecuador las jornadas según las modalidades de contratación no deben superar las 40 horas semanales y estas podrán ser distribuidas hasta en 6 días a la semana con al menos 24 horas consecutivas de descanso.

Consideración de pago por horas diurnas, nocturnas, horas suplementarias, horas extraordinarias, vacaciones.

Existe un período de prueba de 90 días, 1 año de contratación fija y posteriormente se convierte en modalidad indefinida.

En el Ecuador, la provincia de Tungurahua, ha convertido su sistema de comercialización en una red de ferias, que permiten el abastecimiento nacional de productos agrícolas, logrando convertirse en la provincia de la Sierra ecuatoriana que mayor diversidad y cantidad de productos que cultiva. Entre las ferias más importantes se destacan en primer lugar la de Ambato por las vías de acceso existentes, seguida por las ferias de Pillaro, Patate, Pelileo y Cevallos<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Fuente: <https://www.tungurahua.gob.ec/index.php/informativo-hgpt/sala-de-prensa/2264-ferias-productivas-2>

Tungurahua es la provincia con mayor participación en el mercado nacional de manzanas, en el año 2013, el país tuvo una producción de 9.477 toneladas, de las cuales el 60% fueron provenientes de la misma. Esta provincia cuenta con 2300 hectáreas de cultivo de manzana, lastimosamente solo 600 se encuentran en plena producción.<sup>16</sup>

Hoy en día, el éxito de muchos sectores productivos, se basa en el establecimiento de alianzas estratégicas, que permitan enfrentar los avances de este mundo cada vez más globalizado, siendo la más aplicable en sectores de pequeña y mediana industria, la asociatividad, por tanto para nuestra empresa es prioritario realizar asociaciones estratégicas con pequeños y microempresarios agrícolas que nos proveen de la materia prima necesaria para la Sidra y que cumpla las características de sembrado y cosecha orgánica con el fin de garantizar el sabor de nuestra bebida.

Por lo que, las alianzas con asociaciones dentro de las provincias productoras inicialmente de Tungurahua y posteriormente de Cañar, Azuay, Azogues, Cotopaxi y Bolívar, que se dedican a la siembra, manzana, mortiños y demás frutas que tenga un proceso de producción orgánico y sano, nos permitirá adquirir productos de excelente calidad y sabor al mercado y su poder de negociación se vincula a los acuerdos y compromisos que conlleva realizar este tipo de asociaciones.

Otra de las alianzas a realizar son los distribuidores a domicilio que garantizarán las ventas realizadas por la demanda directa del consumidor final, atraídas a través de redes sociales, web, por lo que es interesante mantener negociaciones con empresas como UBER EAT, RAPPI, PEDIDOS YA, GLOVO, etc.

---

<sup>16</sup> Fuente, Diseño de un modelo de gestión empresarial para el fomento de la producción de frutales caducifolios en la provincia de Tungurahua, Alex Germánico Viera Arroyo, 2016

El gremio de mercado de bebidas artesanales comenta que sus asociados mantienen un fuerte encadenamiento con la industria de alimentos, es así como el 80% de sus ventas estaban vinculadas con actividades de bares especializados, restaurantes, ferias y eventos. Sólo el 2019, las empresas asociadas a este gremio facturaron aproximadamente USD 15 millones en ventas<sup>17</sup>.

Ante lo cual, los canales de distribución indirecta potenciales serán los Bares Artesanales, Restaurantes y Hostelerías que lleguen al segmento de mercado de la Sidra, tal como lo hacen actualmente nichos de mercado como la cerveza artesanal, así como también, incentivar las ventas en tiendas, servicio exprés en estaciones de combustible y licoreras.

Actualmente, la sidra en el Ecuador ha ingresado a través de grandes cadenas de supermercados y existen pequeños emprendedores que elaboran Sidra artesanal y los comercializan a través de bares especializados, por lo que el objetivo estratégico del proyecto es posicionar una bebida alcohólica natural y frutal en el mercado ecuatoriano a través de publicidad y promociones a clientes y cadenas de distribución, el reto es realizar una campaña con agentes vendedores, promociones y buena rentabilidad a nuestros clientes e incentivos a los clientes más fieles, con la finalidad que se ofrezca la Sidra en reemplazo de una cerveza y el consumidor final llegue a familiarizarse y esta se convierta en una bebida demandada en cualquier ocasión.

Por lo otro lado, las cadenas de supermercados cuentan con poder de negociación y para ingresar por este canal de distribución, conlleva entregar a más de 90 días de crédito para recibir el pago de la venta de la sidra, además de cumplir con cierta demanda para que lleguen a colocarse en los niveles intermedios de las estanterías, donde el consumidor final lo tiene a vista evitando que su vista se desplace hacia abajo o hacia arriba y vaya directo al producto, por lo que es importante para nuestro producto ingresar por este medio al mercado, sin embargo se lo

---

<sup>17</sup>Fuente: <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

realizará cuando nos encontremos más consolidados en el mercado a través de los puntos de venta anteriormente mencionados.

## 2.7. COMPETENCIA

Nuestra competencia directa: son la industria de la cerveza a gran escala, la producción de bebidas artesanales, vino, cerveza, aguardiente.

El segmento de bebidas alcohólicas y el de bebidas no alcohólicas han mostrado a lo largo de los últimos años un desempeño similar en cuanto al crecimiento del volumen producido y comercializado (+2% por año, en términos reales, en el período 2007-2018), cabe señalar que en el último año del que se dispone información (2018) se observó un mejor desempeño en la oferta de bebidas no alcohólicas, misma que se incrementó en 4,6% durante 2018, versus un incremento de 1,2% en el segmento de bebidas alcohólicas durante dicho año.

Las ventas de bebidas alcohólicas en el Ecuador se muestran en los siguientes datos:

**Figura 5 Ventas de las empresas de la industria de elaboración de bebidas malteadas y malta**

(cifras en dólares)

	2018	2019
CERVECERIA NACIONAL CN S.A.	547.289.864	350.238.309
HEINEKEN ECUADOR S. A.	17.011.414	19.671.812
CERVECERIA SABAIBEEER S. A.	999.814	866.193
PLURIALIMENT S. A.	930.235	1.076.626
CERVECERÍA PARAMOBRAUHAUS S. A.	542.966	587.567
CERVEZA ARTESANAL SR55 CIA LTDA	428.613	365.742
RESTAURANTE BANDIDO BREWING GASTROPUB SA	401.562	401.445
CZECH BREWERY PIVOVAR C. LTDA.	272.567	290.599
ABYSMO GODS FLUYDS BREWERY BREWCO CIA LTDA	195.237	373.994
ANDES BREWING S. A.	80.278	66.265
CERVECERIAASINNERS S. A.	59.816	498.179
CERVENUT S. A.	48.227	41.983
CERVECEROS ARTESANALES S. A. CERVECOSA	32.151	48.264
COMERCIALIZADORA MOLLER Y BECKER BRAUEREI MBBRAUEREI CIA. LTDA	25.772	n/d
QUIMALCO CIA LTDA	25.066	85.143
Otras 52 empresas	11.697	3.017
<b>Elaboración de bebidas malteadas y de malta</b>	<b>568.355.278</b>	<b>n/d</b>



Nota: Fuente <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

**Figura 6 Ventas de las empresas de la industria de destilación de bebidas alcohólicas**

**Ecuador: Ventas de las empresas de la industria de destilación de bebidas alcohólicas**  
(cifras en dólares)

	2018	2019
CORPORACIÓN AZENDE S. A.	28.359.462	n/d
PRODUCARGO S. A. PRODUCTORA DE ALCOHOLES	20.728.763	n/d
LICORES DE AMERICA S. A. LICORAM	7.777.142	8.916.457
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S. A.	7.581.821	7.916.116
COSMICA CIA LTDA.	5.936.462	n/d
BALDORE CIA LTDA.	4.875.066	8.987.380
EMBOTELLADORA AZUAYA S. A. EASA	4.639.157	n/d
ECUAHIELO S. A.	3.191.641	6.568.215
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE LOJA S A ILELSA	2.840.725	3.710.037
LICORES SAN MIGUEL S. A. LICMIGUEL	2.779.691	2.535.811
IMPORTADORA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA EDCO COMPANYS	2.642.466	n/d
INFORMAPORT S. A.	2.562.017	2.178.142
COMPANIA MEDICELADORA INDUSTRIAL LICORERA MANABICA CELUMA	2.089.400	1.781.225
LOGIST FERDERA S. A. LOGISFERDERASA	1.619.014	n/d
CALAMANTE S. A.	1.418.522	1.550.725
Otras 393 empresas	22.649.157	18.346.141
<b>Elaboración de bebidas malteadas y de malta</b>	<b>121.690.503</b>	<b>n/d</b>



Nota: Fuente <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

**Figura 7 Ventas de las empresas de la industria de elaboración de vinos**

**Ecuador: Ventas de las empresas de la industria de elaboración de vinos**  
(cifras en dólares)

	2018	2019
INDUSTRIA DE LICORES ECUATORIANOS LICOREC S. A.	3.767.880	n/d
UNION VINICOLA INTERNACIONAL S. A.	3.517.035	n/d
SUDAMERICANA DE LICORES LICSUR CIA. LTDA.	2.140.303	2.429.245
LICORERA ECUATORIANA LIVERZAM CIA. LTDA.	1.804.408	n/d
ORGANIZACIÓN COMERCIAL INDUSTRIAL DONGUIDOS S.A.	470.722	481.925
INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS VALFALCON CIA. LTDA.	155.658	266.734
MURZALIGHT S. A.	143.503	n/d
INDUSTRIA LICORERA DEL PACIFICO INDULPAC CIA. LTDA.	87.449	198.228
CERVEUNION S. A.	42.273	302.000
NVS SOLBESO NEW WORLD SPIRITS S. A.	11.421	n/d
Otras 54 empresas	5.581	3.534
<b>Elaboración de bebidas malteadas y de malta</b>	<b>12.146.232</b>	<b>n/d</b>

\* A la fecha de cierre de esta edición, no se encontraba disponible la información de ventas del año 2019 de un 25% del universo de empresas

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

Cuadro N° 7

Nota: Fuente <https://revistaindustrias.com/el-mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-ecuador/>

Con los antecedentes expuestos, se observa que el mercado de bebidas alcohólicas en el Ecuador es competitivo, sin embargo, la oportunidad de llegar al consumidor a través de una bebida nueva diferente, ligera y frutal producido en el país con manzana nacional e importada y combinada con frutas exóticas es probablemente el valor que debemos utilizar para posicionar esta bebida en el mercado a través de bares, restaurantes, hosterías, discotecas, supermercados, tiendas y licorerías.

## 2.8. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Frente a un mercado competitivo y complejo como es el mercado de las bebidas alcohólicas en el Ecuador la estrategia competitiva a aplicar por el proyecto es:

- Ofrecer un producto a base de zumo de manzana fermentada, ligera en combinación con frutas exóticas ecuatorianas como el mortiño, que por su proceso

de elaboración diferenciado proporcionará lo mejor del saber de la manzana para la Sidra.

- Contar con un servicio al cliente post venta personalizado que permita fortalecer la relación con la cadena de distribución y los clientes finales.
- Contar con alianzas estratégicas con proveedores y clientes para la venta de sidra en el Ecuador ofreciéndoles promociones que incentiven la venta de esta bebida.
- Asesores de venta (promotores) en supermercados, estacionamientos de servicio, participación en ferias para entregar en el mercado.



## 3. PARTE ESPECÍFICA

### CAPITULO 1

#### 3.1. PLAN DE MARKETING

##### 3.1.1. Análisis de la demanda

Una de las herramientas que permite conocer la posible demanda y conocer mejor al mercado de bebidas alcohólicas son las encuestas, el análisis de datos obtenidos a través de la investigación de mercado, focus group, etc., para el caso del presente proyecto se ha utilizado la encuesta digital usando la herramienta disponible en la plataforma de Google Forms. Esta aplicación de Google Drive permite crear formularios y encuestas que permiten obtener datos estadísticos a partir de la opinión de diferentes personas.

Para eso se nutre de diferentes bases de datos propiciadas por los interesados en realizar la entrevista (Google Forms, 2019). Con el fin de buscar esta información se realizó una base de datos compuesta de 250 personas con edades comprendidas entre 18 y 50 años a los que se les envió una solicitud para participar del cuestionario. Google Forms entrega un conjunto de gráficos básicos que permite tener una primera aproximación de los datos solicitados, que posibilitan al investigador organizar la información en función de indicadores.

Los que se seleccionaron para conocer la población objetivo fueron:

- Edad
- Sexo
- Lugar de residencia
- Ocupación

- Asistencia a bares
- Bebidas de mayor consumo
- Alguna vez consumió sidra (en botella)
- Consumiría sidra tirada
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pinta de sidra
- Por qué medio estaría interesado en conocer sobre el producto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la plataforma:

### **Edad**

Respecto a la edad de los participantes la mayor franja etaria representa 52.6% con una edad comprendida entre 26-35 años; seguido por el 26.3% cuyas edades oscilan entre 36-50. Por último, el 21.1% tiene entre 18-25 años.

### **Sexo**

El sexo de los participantes corresponde al 36.8% femenino, y el 63.2% restante es masculino.

### **Lugar de Residencia**

El lugar de residencia de los participantes corresponde el 38.6% a la ciudad de Ambato, el 22.8% a la ciudad de Cuenca, el 21.1% a la ciudad de Guayaquil y el 17.5% restante a la ciudad de Quito.

### **Ocupación**

La ocupación permite inferir que el 69.4% de los encuestados trabajan; el 19.3% es estudiante; el 15.8% estudia y trabaja.

### **Frecuencia con la que asiste a bares**

En cuanto a la frecuencia con la que asisten a bares se observa que el 56.3% asiste rara vez; 31.3% casi siempre; 8.8% nunca; 3.7% siempre.

### **Bebida que consume con más frecuencia**

En referencia a la consulta sobre cuál es la bebida que consume con más frecuencia la cerveza es la que resulta de mayor consumo, ya que el 74.1% de los encuestados prefiere su ingesta. El consumo de bebidas sin alcohol corresponde al 7.4% de los encuestados mientras que el 7% consume bebidas whisky, 6% sidra, 3% cocteles, 1.5% agua y 1% vino.

### **Cantidad de bebida que consume por semana**

De estas bebidas el 45.9% consume entre 1 y 2 por semana, el 29.4% 2 a 3; el 11.8% 3 a 4; el 10.6% refiere no consumir ninguna bebida.

### **Consumo de sidra en el último año**

En referencia al consumo de sidra en el último año se destaca que el 64.7% no ha consumido, mientras que el 35.3% no la ha probado.

### **Interés de consumir Sidra**

En cuanto al interés de consumir sidra tirada en bares el 50% de los encuestados considera que tal vez podría probarla, el 45.2% de los encuestados considera que tal vez si podría probarla, y el 4.8% restante no lo haría.

### **Costo Estimativo**

En un estimativo de valor por una sidra de 330ml, el 57.8% estaría dispuesto a pagar un valor de \$3.00, el 33.7% pagaría \$4.00; mientras que el 8.4% estaría dispuesto a pagar \$5.00.

### **Publicidad**

La mayoría 91.7% prefiere recibir publicidad sobre el consumo de la bebida a través de sus redes sociales, seguidos por los que desean paneles publicitarios, volantes y propaganda a través de la radio.

### 3.1.2. Análisis Interno

La empresa de Sidra está conformada por profesionales en diversos ámbitos de competencia y con habilidades que aportan a esta asociación las capacidades para este negocio.

Entre los recursos que se han identificado para la empresa se describe a continuación:

#### 3.1.2.1. Recursos Tangibles

- a. Recursos Físicos: Se requiere tomar en cuenta inversión en mobiliario y enseres (escritorios, sillas, archivadores, estanterías, armarios, Mesa de reuniones, sillones, espejo). Equipo y Maquinaria (lavadora de manzanas, Silo de almacenamiento, Tamices, Trituradora, Prensa, Tanques de Almacenamiento, fermentador, madurador, embotelladora y corona, columna de absorción de CO<sub>2</sub>, Densímetro, Termómetro, PH-metro, cajas y recipientes para botellas de producto) y vehículo.
- b. Recursos tecnológicos: computadoras e impresoras y un sistema integrado para control de inventario, contabilidad, administración, compras, logísticas y facturación.
- c. Recursos financieros: capital de trabajo invertido por lo socios y capital de inversión, además de financiamiento externo en entidades crediticias como BANECUADOR, CFN.

#### 3.1.2.2. Recursos Intangibles

- a. Recursos Humanos: conformado por el Gerente General, jefe de Marketing y ventas, jefe de producción y jefe administrativo financiero, un operador, un analista de compras y logística, un vendedor y un asistente administrativo.

- b. Recursos de imagen: Certificado de calidad orgánica, patente de marca, manejo de imagen y posición propia.

### 3.1.3. Matriz FODA

**Tabla 3 Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas**



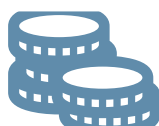
#### **Fortalezas**

Equipo de producción de alto conocimiento.  
Producción de Sidra de excelente calidad.  
Fuerte interacción y confianza con proveedores.  
Alta calidad en materia prima  
Responsabilidad de trabajadores.  
Capacidad gerencial para adaptarse a nuevas ideas y cambios del mercado



#### **Debilidades**

Producto de producción nacional nuevo  
Maquinaria con altos costo de inversión y de mantenimiento.  
Si la materia prima no es suficiente, se deberá importar.  
Estacionalidad del producto.



#### **Oportunidades**

A nivel local no hay empresas productoras de Sidra.  
Idiosincrasia de la población notable aceptación a algo nuevo.  
Desarrollo de actividades turísticas con énfasis a productos regionales, creación del sidraturismo.  
Apertura a nuevos mercados.  
Incorporación del producto a restaurantes y bares.  
Alternativas de apalancamiento financiero público y privado.



#### **Amenazas**

Entrada de nuevos competidores  
Descenso del consumo  
Producto sujeto a imitación  
Escasos programas nacionales que fomenten el desarrollo industrial.  
Inestabilidad económica a nivel mundial.

### 3.1.4. Objetivos

Convertirnos en la empresa líder en producción y comercialización de sidra en el Ecuador en los próximos 10 años.

### 3.1.5. Estrategias

#### 3.1.5.1. Estrategia Genéricas

Se utilizará la estrategia de enfoque y diferenciación con el objetivo de realzar las características distintivas de nuestro producto. Específicamente nos enfocaremos en resaltar que nuestra sidra está hecha con frutas nacionales y que no contiene conservantes ni saborizantes artificiales.

#### 3.1.5.2. Estrategia de Crecimiento

Penetración del mercado

Utilizando esta estrategia, vamos a atraer clientes que busquen una bebida alcohólica diferente a las ya existentes en el mercado, ofreciendo una alternativa a bebidas como cerveza y vino.

Plan de comercialización

- Distribución directa

Punto de venta en la fábrica: Se abrirá un pequeño bar o pub para la degustación de la sidra en nuestra fábrica con el objetivo de brindarles a nuestros clientes la experiencia de probar nuestro producto donde se procesa. De igual forma, se harán tours con el nombre “Cider Experience” para que se conozcan las instalaciones y el proceso de producción.

Ventas a través de nuestra página WEB y Redes Sociales: Nuestros clientes podrán adquirir productos utilizando nuestra página WEB y redes sociales. Se entregará los productos mediante compañías de mensajería nacional o a su vez los clientes podrán retirar los productos en puntos establecidos.

Existen múltiples ventajas al utilizar los canales de distribución antes mencionados. Un punto a considerar es que con la pandemia las compras en línea en Ecuador subieron casi un 800%.

En nuestro país había un índice muy bajo de compras por internet debido a muchos factores, pero con la pandemia, se mejoró la infraestructura de las páginas WEB y de las compañías que entregan paquetes, esto hizo que la gente confíe en este sistema de compras relativamente nuevo, y ahora se lo utiliza a diario. Adicionalmente, el punto de venta en la fábrica y la “Cider Experience” lograrán que haya una muy buena conexión producto-cliente, ya que nuestros compradores podrán conocer nuestras instalaciones y el proceso de elaboración de sidra.

- Distribución Indirecta
- Supermercados
- Bares
- Restaurantes
- Tiendas de barrio
- Hosterías
- Discotecas

### 3.1.5.3. Estrategia de Promoción

Se utilizará una estrategia de promoción que consta de tres fases: Campaña de Lanzamiento/Introducción, Crecimiento y Mantenimiento.

**Campaña de Lanzamiento/introducción:** La realización de la campaña de lanzamiento será con base en redes sociales. Con la ayuda de influencers, se utilizarán plataformas como Facebook, Instagram y Tik Tok. De igual forma, nuestra página web (anclada a las redes sociales antes mencionadas) brindará información más detallada de nuestros productos, donde y como comprar en línea y la “cider experience”.

**Campaña de crecimiento:** Se realizarán degustaciones en bares, restaurantes y supermercados para lograr que más gente conozca nuestro producto. Adicionalmente, se utilizará publicidad pagada en redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y Twitter, todo esto con la finalidad de mostrarle al público la calidad de nuestro producto.

**Campaña de Mantenimiento:** Para mantener una fidelización con nuestros clientes, se mantendrá una atención personalizada en el punto de venta de la fábrica. En las redes sociales se crearán links con chats directos para resolver dudas y consultas que se puedan generar. Por otra parte, se realizarán descuentos para clientes frecuentes y se realizarán encuestas a clientes para utilizar su feedback como herramienta de mejora.



### 3.1.5.4. Política de Precios

**Tabla 4 Proyección de ingresos anuales por venta de sidra**

Ingresos netos del producto (USD) / Años	2021	2022	2023	2024
<b>Barril de 50 litros sidra de manzana</b>	70.208	325.451	329.672	329.936
<b>Precio de venta (USD/L)</b>	233,47	233,47	233,47	233,47
<b>Barril de 50 litros sidra de motiño</b>	70.208	325.451	329.672	329.936
<b>Precio de venta (USD/L)</b>	236,67	236,67	236,67	236,67
<b>Botella de 330 ml de sidra de manzana</b>	82.889	388.174	391.718	391.940
<b>Precio de venta (USD/L)</b>	2,43	2,43	2,43	2,43
<b>Botella de 330ml ml de sidra de motiño</b>	71.484	332.802	336.574	336.810
<b>Precio de venta (USD/L)</b>	2,46	2,46	2,46	2,46
<b>Botella de 500 ml de sidra de motiño</b>	26.529	123.332	124.798	124.889
<b>Precio de venta (USD/L)</b>	3,35	3,35	3,35	3,35
<b>Total ingresos</b>	559.975	2.687.880	2.687.880	2.687.880

Se incrementarán la producción en el según año y se proyectará mantener la misma para los años siguientes y el precio de venta se mantendrá constante, siempre y cuando los costos de materia prima se mantengan.

### 3.1.6. Definición de Targets

Como empresa buscamos conocer a nuestros clientes y redefinir su perfil para elaborar estrategias de marketing más efectivas que logren llegar a los corazones de los consumidores.

Es por ello que esta fase de definición del target es el paso fundamental durante el proceso de elaboración de una estrategia de marketing.

La presente investigación de mercado busca generar la información cualitativa y cuantitativa para conocer a nuestros clientes potenciales y las características necesarias con las que deben contar nuestros productos a fin de satisfacer las preferencias del consumidor. La Sidra de Manzana está dirigida a consumidores de bebidas alcohólicas tanto hombres como mujeres. Los productos finales serán vendidos a bares, discotecas, restaurantes y hosterías a nivel local y nacional y en lo posterior internacionalizar nuestro producto.

### 3.1.7. Criterios de Segmentación

- a) **Geográfica:** Nuestro mercado potencial está conformado por los habitantes que consuman bebidas alcohólicas de las siguientes ciudades: Ambato, Quito Guayaquil y Cuenca.
- b) **Demográfica:** Se están considerando a hombres y mujeres cuyas edades van desde los 18 años de edad en adelante.
- c) **Socioeconómica:** Se están considerando a las personas que pertenecen a los NSE A y B.

Para poder definir nuestro target de mercado nos hemos enfocado en identificar y conocer:

Marco muestral

Nuestro Marco Muestral está conformado por las personas cuyas edades van desde los 18 años de edad en adelante, que pertenecen al NSE A y B, residentes en las ciudades de Ambato, Quito Guayaquil y Cuenca.

Para conocer el público al que estará dirigido el consumo de la Sidra, se realizó una encuesta online usando la herramienta disponible en la plataforma de Google Forms. Esta aplicación de Google Drive permite crear formularios y encuestas que permiten obtener datos estadísticos a partir de la opinión de diferentes personas.

Para eso se nutre de diferentes bases de datos propiciadas por los interesados en realizar la entrevista (GoogleForms, 2019). Con el fin de buscar esta información se realizó una base de datos compuesta de 250 personas con edades comprendidas entre 18 y 50 años a los que se les envió una solicitud para participar del cuestionario. Google Forms entrega un conjunto de gráficos básicos que permite tener una primera aproximación de los datos solicitados, que posibilitan al investigador organizar la información en función de indicadores.

Los que se seleccionaron para conocer la población objetivo fueron:

- Edad
- Sexo
- Lugar de residencia
- Ocupación
- Asistencia a bares
- Bebidas de mayor consumo
- Alguna vez consumió sidra (en botella)
- Consumiría sidra tirada
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por una pinta de sidra
- Por qué medio estaría interesado en conocer sobre el producto.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la plataforma:

### **Edad**

Respecto a la edad de los participantes la mayor franja etaria representa 52.6% con una edad comprendida entre 26-35 años; seguido por el 26.3% cuyas edades oscilan entre 36-50. Por último, el 21.1% tiene entre 18-25 años.

### **Sexo**

El sexo de los participantes corresponde al 36.8% femenino, y el 63.2% restante es masculino.

### **Lugar de Residencia**

El lugar de residencia de los participantes corresponde el 38.6% a la ciudad de Ambato, el 22.8% a la ciudad de Cuenca, el 21.1% a la ciudad de Guayaquil y el 17.5% restante a la ciudad de Quito.

### **Ocupación**

La ocupación permite inferir que el 69.4% de los encuestados trabajan; el 19.3% es estudiante; el 15.8% estudia y trabaja.

### **Frecuencia con la que asiste a bares**

En cuanto a la frecuencia con la que asisten a bares se observa que el 56.3% asiste rara vez; 31.3% casi siempre; 8.8% nunca; 3.7% siempre.

### **Bebida que consume con más frecuencia**

En referencia a la consulta sobre cuál es la bebida que consume con más frecuencia la cerveza es la que resulta de mayor consumo, ya que el 74.1% de los encuestados prefiere su ingesta. El consumo de bebidas sin alcohol corresponde al 7.4% de los encuestados mientras que el 7% consume bebidas whisky, 6% sidra, 3% cocteles, 1.5% agua y 1% vino.

### **Cantidad de bebida que consume por semana**

De estas bebidas el 45.9% consume entre 1 y 2 por semana, el 29.4% 2 a 3; el 11.8% 3 a 4; el 10.6% refiere no consumir ninguna bebida.

### **Consumo de sidra en el último año**

En referencia al consumo de sidra en el último año se destaca que el 64.7% no ha consumido, mientras que el 35.3% no la ha probado.

### **Interés de consumir Sidra**

En cuanto al interés de consumir sidra tirada en bares el 50% de los encuestados considera que tal vez podría probarla, el 45.2% de los encuestados considera que tal vez si podría probarla, y el 4.8% restante no lo haría.

### **Costo Estimativo**

En un estimativo de valor por una sidra de 330ml, el 57.8% estaría dispuesto a pagar un valor de \$3.00, el 33.7% pagaría \$4.00; mientras que el 8.4% estaría dispuesto a pagar \$5.00.

### **Publicidad**

La mayoría 91.7% prefiere recibir publicidad sobre el consumo de la bebida a través de sus redes sociales, seguidos por los que desean paneles publicitarios, volantes y propaganda a través de la radio.

El público al que puede dirigirse el producto está comprendido entre las edades de más de 18 hasta 50, dentro del grupo que ha sido encuestado. Sin embargo, la edad mayor no tendría un límite dado que el consumo estaría más vinculado a una cuestión de selección en función del gusto personal, más que en función de la edad. En cuanto al sexo, los que han respondido más la encuesta han sido mujeres. Los encuestados han manifestado asistir con bastante frecuencia a los diferentes bares, en un promedio aproximado de 3 a 4 veces al mes, lo que podría coincidir

con los fines de semana, momento en el cual se registra la mayor afluencia de público. Es indiscutible que la cultura del consumo de cerveza es la más instalada en los diferentes grupos sociales, lo que se visualiza en las respuestas que referencia un 60% de los encuestados, los que consumen más de dos tragos por salida en un bar. En referencia al consumo de sidra este es bastante más bajo en cuanto al tiempo, que otras bebidas. Dado que la mayoría de las personas ha consumido entre 1 a 3 veces del producto en el último año, y el 30% no la ha probado. Esto indica, casi sin lugar a dudas, que el consumo estaría asociado a las festividades de fin de año. Sin embargo, el 80% de los encuestados manifiesta su deseo de probar la sidra tirada, siendo la sidra dulce y las sidras saborizadas con otras frutas, las que más interés despierta en los consultados.

#### Aspectos legales, tributarios y ambientales

La sidra se encuentra categorizada como bebida alcohólica, por lo que en Ecuador se su producción y comercialización está regulada por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Esta entidad se encarga de emitir el Registro Sanitario para distribuir y vender al consumidor final. El ARCSA realiza un análisis exhaustivo del proceso de producción y de las características del producto para la obtención del permiso.

Por otra parte, la presentación del producto en botellas deberá contar con las debidas etiquetas exigidas por el gobierno en el que se informa a la sociedad los ingredientes que se utilizaron en la elaboración del producto alimenticio.

Es importante tomar en consideración que factores externos podrían incrementar los precios de insumos y materia prima para la elaboración de la Sidra que de alguna forma debemos minimizar el riesgo y crear provisiones que permitan a la empresa mantener el costo del precio al cliente.

En el ámbito social, la expectativa del sector es que se incremente el consumo de bebidas con bajo nivel de alcohol, donde el consumidor actual exige al mercado que los productos ofrecidos tiendan a ser orgánicos y las empresas que los producen cuenten con políticas de responsabilidad social sobre todo en el ámbito medioambiental.

Por otra parte, nuestro proceso de producción genera desechos sólidos principalmente, una parte de estos se utilizarán como abono por parte de los productores de frutas, y otra parte se entregará a fabricas que producen comida para bebés. De esta manera se cerraría el círculo de producción reutilizando la mayor parte de desechos y cuidando el medio ambiente.

## CAPITULO 2

### 3.2. PLAN COMERCIAL

#### 3.2.1. Cliente potencial objetivo

Para poder identificar nuestro mercado y cliente objetivo evaluamos el mercado en general y en base a ello determinar quiénes serían nuestros clientes a los que vamos a llegar con el producto. El mercado está dividido en 3 tipos de clientes tales como Mercado Total, Potencialy Objetivo.

**Mercado Total:** Son todas las personas que deseen beber sidra que tengan 18 años en adelante cuya necesidad puede ser satisfecha por la oferta de una sidra importada o nacional.

**Mercado Potencial:** Son aquellas personas que además de desear el producto, pueden adquirirlo.

**Mercado Objetivo:** Son personas que sabemos que beben sidra y la adquieren frecuentemente, es el mercado y cliente objetivo que hemos logrado captar. Si de este mercado meta de consumidores o posibles consumidores de Sidra al que pretendemos llegar, solo hemos logrado abarcar a la mitad, esos son nuestros clientes objetivos.

Según nuestro producto se obtuvo la siguiente información:

Sidra de manzana

De las 270 encuestas realizadas y válidas, según la pregunta número 10 de la encuesta:

¿Consumiría Sidra de Manzana?

Se obtuvo como resultado que 135 personas (El 50 %) “Sí” y “Definitivamente Sí” consumirían la sidra de manzana.

Según la pregunta número 11 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este nuevo producto con una presentación de 500ml?

Según el resultado de la encuesta el precio más pagado sería el mínimo ofrecido \$3.00 y por ello consideraremos como el 100% de encuestas válidas como nuestro mercado objetivo.

### **3.2.2. Previsión de ventas**

La proyección de ingresos se calculó tomando en cuenta un rendimiento de 1.5 kg de manzana/L de sidra a un precio de 1.8 USD/kg de manzana y 0,39 gr. de levadura; para la sidra de mortiño se requiere 1,1kg de manzana/L, 0.4 kg de mortiño y 0,39 gr. de levadura. Se calcularon los costos de los envases, tapas y etiqueta, por lo que por cada litro producido de sidra de manzana y mortiño, su costo saldría según el siguiente detalle:

- USD 2,92 dólares el litro de sidra de manzana
- USD 2,06 dólares el litro de sidra de mortiño
- USD 1,52 dólares la botella de 330 ml de sidra de manzana
- USD 1,23 dólares la botella de 330 ml de sidra de mortiño
- USD 1,59 dólares la botella de 550 ml de sidra de mortiño



- Finalmente, se determinará el precio de venta al cliente en base a los costos variables y fijos, determinando el punto de equilibrio por producto a producir y la utilidad que desea para la recuperación de la inversión.

#### Análisis de mercado

El presente análisis de mercado busca generar la información cualitativa y cuantitativa para conocer a nuestros clientes potenciales y las características necesarias con las que debe contar nuestros productos a fin de satisfacer las preferencias del consumidor. La Sidra de Manzana están dirigidos a consumidores de bebidas alcohólicas tanto hombres como mujeres. Los productos finales serán vendidos a bares y restaurantes en primera instancia a nivel local y nacional y en lo posterior internacionalizar nuestro producto.

En el análisis de mercado de bebidas alcohólicas, se ha podido encontrar una oportunidad de negocio basados en las nuevas tendencias del consumidor y la oportunidad de aprovechar que el mercado consume bebidas artesanales.




Al ser la manzana nuestra materia prima principal y al contar con datos de que la producción nacional abastece el consumo ecuatoriano, la estrategia será buscar asociaciones o cooperativas que se dediquen a los sembríos de manzana y que puedan ser los proveedores de nuestra empresa, adicionalmente contar manzana importada de varios tipos a fin de que lograr esa fusión de sabores para la obtención de una bebida exquisita.

#### **3.2.3. Precio**

En base a los costos variables y fijos para producir la sidra, se determinará el precio de venta al cliente, dejando un margen de ganancia para la venta al público objetivo, teniendo en cuenta que necesitaremos manzana nacional e importada de varios sabores y tipos a fin de contar

con varios tipos de manzanas y sus texturas que permitan obtener una mejor bebida con base frutal, a continuación, se detalla las bebidas saborizadas con fruta importadas en el Ecuador:

**Tabla 5 Bebidas Fermentadas Importadas**

Nombre del producto	Origen	Tipo de vino	Características	Imagen
<i>Arbor Mist</i>	Estados Unidos New York City	Bebida fermentada a base de Frutas, cereza, durazno, melón, frutilla, frambuesa y frutas tropicales.	Presentación en botella de 750 ml, con precio de \$ 5,50 en el mercado nacional.	
<i>Boone's</i>	Estados Unidos California	Bebida fermentada a base de frutilla, durazno, manzana y tropical	Presentación en botella de 750 ml, a \$ 12 en el mercado nacional.	
<i>Riunete</i>	Italia	Bebida fermentada a base de manzana frambuesa y durazno	Presentación en botella de 750 ml, a un precio promedio en el mercado nacional de \$15,00	

Para los clientes como bares, restaurantes, hosterías, discotecas, estaciones de servicio, supermercados, tiendas y licorerías ofreceremos barriles de 50 litros y botellines de 330 ml y 500 ml.

Nos asociaremos con comerciantes en el territorio del Ecuador, con especial interés en núcleos urbanos como Ambato, Quito, Cuenca y Guayaquil para la distribución de los productos y la venta al cliente final, La presentación de 330 ml ha tomado más impulso a la sidra debido a la

práctica presentación y su manejo, pero también, es la presentación de menor costo en el contexto nacional, lo que sin duda le genera un valor agregado al producto.

Según encuesta realizada el precio promedio aceptado por los consumidores finales es de USD 3,00 a USD 3,50 la presentación de 500ml.

### **3.2.4. Estructura de equipo**

El equipo estará conformado por 5 socios durante el primer año, Gerente, jefe de Ventas y Marketing, jefe Administrativo Financiero y Jefe de Producción y Gerente General, el equipo productivo estará formado por 2 empleados 1 operativo de producción y 1 analista de compras y control de inventarios.

Se ha contemplado un 1 vendedor para la distribución, gestión de cobro y demás eventualidades que se presenten en la ejecución del proyecto.

Contratar impulsores o agentes vendedores temporales en puntos de ventas directas con el objetivo de dar muestras o que deguste el público objetivo.

Los obreros que son el recurso operativo es el que va a llevar adelante la producción y elaboración del producto. Una de estas personas es la que se va a encargar de la recepción de la sidra base, el proceso de saborización de la sidra y la gasificación de los barriles. Es quien va a procurar que el producto se encuentre en condiciones de ser distribuido a los clientes. Asimismo, se encargará de mantener la maquinaria en buen estado y el orden de la fábrica. El otro empleado analista de compras y logística deberá ser masculino por una cuestión de capacidades físicas, ya que será necesario levantar barriles y transportar cajas de significativo peso. No resulta necesario que cuente con experiencia en las industrias de bebidas sin embargo si se requiere experiencia en compras.

No obstante, durante la etapa de investigación y desarrollo en el primer semestre, se consultará a un profesional en alimentos que ayude a encontrar la fórmula y proporciones de jugo adecuados y lograr la producción de una sidra artesanal Amuysan, con la consistencia ideal, el gas justo y el sabor perfecto. Será también el encargado de llevar a cabo el control de calidad del producto, indicando los tiempos máximos de almacenamiento y el vencimiento.

El equipo emprendedor está formado por María Fernanda, Leyla, Sandra, Daniel y Carlos, quienes tomarán la posición de gerente general y jefes directivos. Todos con una preparación en áreas comerciales y especialidad en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador. Estarán a cargo de todas las tareas administrativas, contables y de la gestión de las operaciones. Se encargarán de coordinar todas las operaciones a lo largo de la cadena de valor y de mantener el contacto y las buenas relaciones con los proveedores, bares, y demás puntos de entrega; asegurando que el producto que llegue a manos del consumidor final sea el prometido. A su vez, se encargarán de todos los aspectos del marketing, desde la publicidad en redes sociales hasta la construcción de marca y el posicionamiento. Cabe mencionar que contaremos con el apoyo de una empresa especializada en asesoría legal, contable y de gestión de talento humano por lo cual no se encuentran detallados.

Por último, durante los primeros meses de implantación del proyecto, se encargarán personalmente de la distribución del producto. A medida que el negocio y la cartera de clientes crezca, se tercerizará el servicio y se formará una alianza con un distribuidor para que transporte los barriles de sidra desde el depósito hasta los bares.

### **3.2.5. Recursos**

- Los recursos que requiere el proyecto son maquinaria y equipo para la producción
- Recurso humano, para la producción y control de calidad. Definidos por competencias y tareas.

- Mobiliario, equipo informático, cámaras de seguridad, sistema integrado de software que permita control automáticamente todo el proceso administrativo, producción y venta del proyecto.
- Contar con alianzas estratégicas para fortalecer la logística y distribución del producto.
- Tecnológico o web, nuestro negocio también contará con medios para afianzar su presentación online con el fin de lograr un posicionamiento eficaz en el nicho de mercado. Por ejemplo, contaremos con una página web en la que los visitantes que lleguen al sitio podrán ver nuestro blog corporativo, que será un soporte de comunicación eficaz.

### 3.2.6. Plazos y Responsables

Para definir plazos y resultados hemos considerado basarnos en como calcular los mismos, para ello se ha determinado realizarlo a través de cálculos reales, como son los KPI's.

Uno de los grandes logros de utilizar los KPI's es el poder cuantificar y medir todas las acciones que realizaremos como estrategias para obtener resultados al momento de comercializar nuestros productos.

Hemos definidos los objetivos para saber hacia dónde vamos y qué queremos conseguir. Incluso, es óptimo priorizar qué metas nos interesa alcanzar en primer lugar y cuales más a medio y largo plazo. Esto es la clave para obtener resultados útiles y reales.

Con el análisis de los KPI's podremos identificar qué procesos están siendo fructíferos y cuales es mejor modificar, cambiar o simplemente eliminar.

Dentro de los KPI's que SIDRA AMUYSAN como empresa se ha planteado medir son:

**Retorno de la Inversión.** - es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio.

**Embudo de ventas.** - nos ayuda a entender el proceso de cómo conseguimos clientes.

Tasa **de conversión**. - es uno de los KPIs de ventas de mayor importancia. Evalúa la eficiencia de tu equipo, relacionando la cantidad de oportunidades generadas de las que de hecho se convertirán en ventas.

Ticket **promedio**. - es el indicador que demuestra el comportamiento de los clientes con la marca, o sea, muestra el gasto medio por pedido. Está directamente relacionado con la facturación de la empresa.

**Ciclo de ventas**. - determina el tiempo necesario para que una persona haga una compra en la empresa desde el primer contacto.

Con estos cálculos planteamos los siguientes objetivos:

En el 2022 queremos que, en bares, restaurantes, hostelerías de las ciudades objetivo se venda nuestra Sidra en presentación de barriles de 50 litros y estos clientes al menos adquieran esta presentación 2 veces al mes.

Queremos que en el primer año tengamos un posicionamiento del producto de un 40% en el mercado de las ciudades objetivo a través de nuestros puntos de venta (estaciones de servicio de combustible, licorerías)

Un crecimiento de ventas anual para el segundo año del doble que se produce el primer año.

Que nuestro producto ocupe en supermercados al menos un 10% de perchas en la sección de bebidas en el segundo año.

Captar la mayor parte de clientes para en base a ellos seguir definiendo nuestros clientes objetivos y así ampliar el mercado.

Responsables: los responsables del logro y éxito de nuestra empresa somos todos quienes empezamos con este proyecto y lo vamos a ejecutar, desde las diferentes áreas, comerciales y operativas.

El fuerte compromiso y experiencia de cada una de las partes hará que estos objetivos planteados se cumplan a cabalidad en los tiempos establecidos.

### **3.2.7. Estrategias y Tácticas de Ventas**

Conforme los objetivos planteados en el acápite anterior las estratégicas de ventas para el logro de los mismos se detallan a continuación:

Canales de venta:

Es importante contar con un buen servicio de distribución y logística para la entrega de nuestro producto de forma oportuna en las ciudades objetivos, para lo cual, contaremos con una camioneta o camión para distribución puerta a puerta, implementaremos un punto de venta en fábrica y haremos alianzas estratégicas con distribuidores como Rapi, compras ya, Uber eat, Glovo, etc.

Nos encargáramos de distribuir desde fabrica hacia las ciudades objetivo tanto de forma directa como por servicios de mensajería como Servientrega, Tamaco express o por encomienda a través de las líneas de buses interprovinciales para ser entregados por nuestra fuerza de ventas en nuestros canales de venta.

Lugares de venta

Nuestro objetivo es llevar a bares, restaurantes, hostelerías, licoreras, estaciones de servicio de combustible y supermercados.

A nuestros canales de venta como restaurantes, bares, hostelerías, licoreras, estaciones de servicio de combustible se les incentivará con promociones en precio para que sus ganancias sean atractivas por compras al por mayor sobre una base definida, por ejemplo, por cada 12 botellas de 500 ml se puede entregar una botella gratis, con el fin, de que estos canales ofrezcan nuestro producto con mayor frecuencia que otras bebidas alcohólicas.

Para lograr entregar en supermercados, debemos ofrecerle un mejor costo del producto para que ingrese la sidra a través de este canal de ventas.

En supermercados se ofertará el producto en percha y periódicamente se impulsará la degustación del producto con impulsadoras o agentes de venta.

Queremos lograr que la sidra se venda bien para poder ocupar las mejores perchas del supermercado.

La entrega del producto en puntos de fábrica se realizará a través de nuestra distribución propia y utilizando empresas de entrega a domicilio. Este punto de venta se promocionará a través de web con lo que incentivamos las compras online.

Como componente de diferenciación, se ofrecerá la bebida en combinación con otras frutas exóticas como la manzana y mortiño que distan de ser los sabores tradicionales que todos conocen.

Los consumidores podrán probar nuestra sidra en los bares, restaurantes, hosterías, discotecas más populares en una edad de entre 18 y 50 años, ubicados en zonas estratégicas. Esperando que la venta de sidra sean en aquellos lugares que están de moda y son conocidos dentro del segmento.

### **Fuerza de venta**

Venta a través de web con las tácticas de marketing digital, el proyecto requiere aparecer en los primeros puestos de buscadores conocidos por lo que, será más fácil para los clientes encontrar en la web para ello invertiremos en publicidad y promoción web aplicando la forma mixta el SEM y SEO.

Otra de las tácticas es invertir en publicidad en web, aplicando el inbound marketing que es una metodología comercial que apunta a captar clientes mediante la creación de contenido valioso y experiencias hechas a la medida, conociendo bien a nuestros clientes, planificando



nuestras campañas y mensajes a enviar en redes en un tiempo determinado para lo cual se contará con un community manager.

Contaremos con un vendedor que se trasladará a las ciudades objetivo y se encargará de la venta, cobranza y entrega de la Sidra en los canales de venta, además del servicio post venta en el caso que así lo requiera.

Entregaremos muestras gratuitas de sidra a influencers, youtubers de redes sociales para que promocionen, además de incentivar el consumo con promociones de 2 x 1 si mencionan el nombre del influencers que mencionó nuestra marca.

Estos bares y cervecerías suelen tener páginas de Instagram en las que publican fotos, dando a conocer la variedad de bebidas y la gastronomía que ofrecen. De la misma manera también publican imágenes de sus clientes deseados, dejando en claro el target de personas que son bienvenidas. También ofrecen sorteos y promociones e incentivan a las personas a ir a que conozcan el bar y suban fotos e “historias” en su perfil, etiquetando y mencionando al bar en la publicación.

Se invertirá en Facebook market, Instagram para que nuestra publicidad llegue a posibles clientes objetivo conforme la localidad, gustos, etc, además de invertir en herramientas de análisis como el big data.

Para lograr el posicionamiento de la sidra en el mercado participaremos en ferias de degustación de bebidas alcohólicas, además de contar con impulsores o agentes ventas en eventos realizados en playas, lugares turísticos o bares. Esto se logra a través del patrocinio de estos eventos.

Es importante, contar también con anuncios a través de canales tradicionales como radio invirtiendo recursos en skecht promocionales por parte de los locutores de radios más escuchadas en las ciudades objetivo.

### **Servicio post venta**

Implementación de canales de comunicación en web, utilización de chat como WhatsApp, Messenger en Facebook y |correo electrónico y servicio post venta en punto de fábrica.

Capacitar a nuestros vendedores para que presten un buen servicio post venta con el acompañamiento directo a los canales de venta, dando a conocer nuestras promociones, etc.

## **CAPITULO 3**

### **3.3. PLAN DE CUSTOMER SERVICE**

La sidra AMUYSAN, es una bebida creada para satisfacer a aquel público objetivo que desea beber un licor bajo en grados de alcohol, ligera, carbonatada natural y frutal en cualquier ocasión; el proyecto producirá un producto basado en procesos artesanales de calidad, contará con maquinaria innovadora para procesar el zumo de fruta y minimizará el riesgo de pérdida de sidra.

La Sidra es un producto que está dirigido a satisfacer las necesidades de un público objetivo que busca de bebidas con bajo grado de alcohol que no sean tan perjudiciales para la salud y que tengan un sabor agradable, frutal y no amargo tal como la cerveza actualmente. Nuestros clientes objetivos serán los establecimientos comerciales de bebidas alcohólicas que frecuenta el público objetivo. Ellos serán nuestros aliados para presentar una propuesta que combina elementos tales como sabor, contenido alcohólico, look, diseño y personalidad de la marca.

Siendo un producto enfocado en un público específico, creemos que hay posibilidad de conectar de una forma más cercana al cliente, por lo que se creará un Plan de Customer Service diseñado para lograr este objetivo.

### 3.3.1. Objetivos de servicio de atención al cliente

Nuestra sidra se destacará por el sabor de frutas ecuatorianas, se espera que el producto que se consuma entre amigos, en momentos de placer, agasajo y relax diferenciándonos de los ofrecidos en el mercado, por lo que los objetivos de servicio de atención al cliente se fundamentan en:

Ofrecer a nuestros clientes una bebida exquisita a base de manzanas y mortiño, fusionando más adelante otras frutas propias de la región y del país.

Promocionar la bebida en base al proceso de producción artesanal con propiedades antioxidantes, organolépticas y orgánico.

Brindar atención post venta personaliza en el que el cliente tenga la confianza de comunicarse y realizar sus pedidos a cualquier hora del día a través de nuestra página web y la solución de sus necesidades.

Establecer la diferenciación de la Sidra de Amuysan interesándonos más por nuestros clientes, que por vender lo mismo que la competencia.

### 3.3.2. Flujo de Proceso del Servicio al Cliente de La Sidra

**Figura 8 Flujo de Proceso del Servicio al Cliente de La Sidra**



### 3.3.3. El servicio al cliente consta de:

**Trato amable:** Mostrar amabilidad con el cliente bajo cualquier circunstancia. Saludar, dar la bienvenida, mostrar una sonrisa y decir gracias. Mostrando servicio y atención.

**Interés:** Mostrar interés a sus problemas y posibles soluciones. Dar la bienvenida y cubrir los pedidos, quejas de errores presentados en el producto.

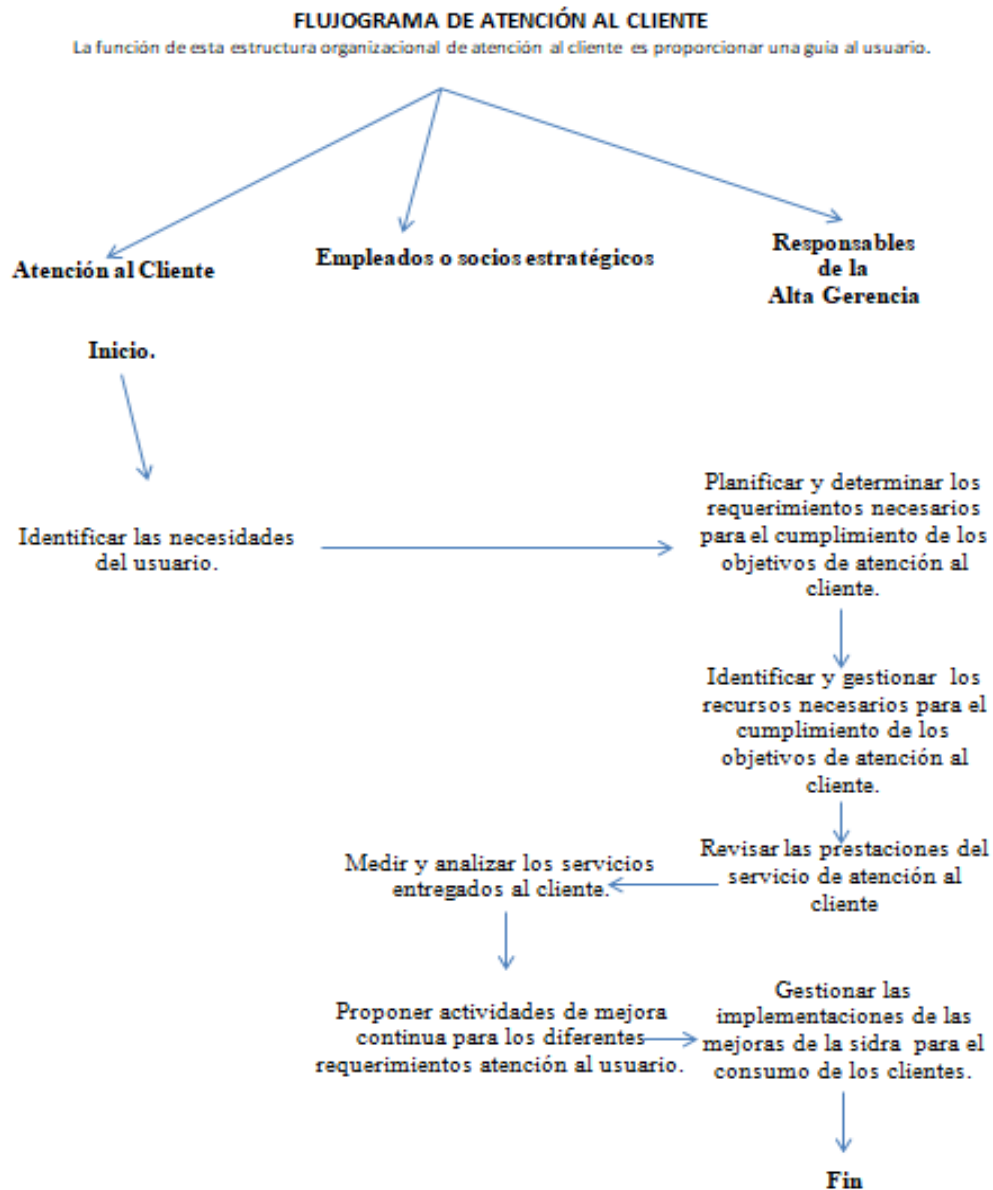
**Higiene:** Galpón limpio, cocina industrial limpia, baños constantemente aseados, el personal bien presentando y aseado, uniforme limpio, uñas recortadas, cabello recortado o amarrado en cumplimiento a las normas para una buena práctica de manufactura.

**El cliente:** Darle la importancia que tiene en la empresa para satisfacer las necesidades y deseos hará que la empresa fidelice a sus clientes.

Por estos motivos, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajen en la empresa conozcan cuales son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, como definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, como se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para qué de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la plena satisfacción del cliente.

### 3.3.4. Flujograma de atención al cliente

**Figura 9 Flujograma de atención al cliente**



Aplicar este diagrama de flujo nos proporcionará la agilidad y optimización de procedimientos para medir la satisfacción del cliente y dar respuesta a las necesidades que requieran nuestros clientes, conocimiento el estado del trámite en el que se encuentra su reclamo, sugerencia de mejora o entrega del producto. El estado del trámite se lo identificará de la siguiente forma:

**a. En Trámite:** Contendrá los trámites de los clientes que se encuentran en proceso de resolución por parte del equipo que estará conformado por 5 socios durante el primer año, Gerente, el director de Ventas y Marketing, Administrativo, Financiero y de Producción de acuerdo a algún pedido sea estos considerados como bueno o malo.

Éste es el estado inicia cuando el trámite es ingresado.

**b. Resolución Previa:** contendrá los trámites que han sido marcados como “Resueltos” por la alta gerencia o jefes de las Unidades Departamentales encargadas de la resolución de los mismos, quienes tendrán el deber de aceptar o declinar la respuesta propuesta.

**c. Resuelto:** Contendrá los trámites cuya respuesta ha sido confirmada por Atención al cliente. Cuando un trámite adopte este estado se entenderá que el problema del cliente ha sido atendido y el cliente recibió su repuesta.

**d. Entregado:** Contendrá los trámites que han sido previamente resueltos y su resultado entregado al cliente que solicitó el servicio de la empresa Productora y Comercializadora de Sidra.

**e. Archivado:** Contendrá los trámites que han sido resueltos, entregados y pasan a formar parte del “archivo” de la empresa.

Esta opción permite que resolver las diferentes problemáticas manifestadas por nuestros clientes, así conoceremos mejor sus expectativas, necesidades, satisfacciones y el cliente conocerá nuestra atención oportuna y respuesta ágil hecha por los empleados y la gerencia.

Para agilizar la visualización de trámites, la atención al cliente permite concebir respuesta de trámites, por ello nuestro interés es proporcionar un producto diferenciado y de tendencias de consumo como son las bebidas artesanales fermentadas.

**Figura 10 Atención al cliente**



El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Siendo este “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas”.

La calidad en el servicio depende de la actitud y aptitud del personal que trabaja en la empresa. Las motivaciones y políticas constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

Nuestra empresa lograra la calidad en su servicio cubriendo las necesidades y expectativas de los clientes de la sidra. Los clientes son la razón de ser de la empresa y quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido.



La ausencia de cultura organizacional contribuye a la ineficiencia administrativa; los conocimientos administrativos son una de las bases que permiten a los empresarios tener seguridad en la toma de decisiones y guiar a la empresa hacia el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **3.3.5. Estrategia de servicio al cliente**

Se entregarán muestras de sidra para que deguste el público objetivo a lo largo de la cadena de valor, así también de aspectos del marketing, desde la publicidad en redes sociales hasta la construcción de marca y el posicionamiento en la mente de nuestros targets nos permitirá ser líderes, en este mercado de las bebidas fermentadas como es la Sidra.

Sin embargo, es importante establecer estrategia de servicio al cliente que pueden influir en los pedidos de las clientes establecidas a través de Auditorías internas que permitirán verificar si se están llevando a cabo con responsabilidades los trámites de los clientes de nuestra sidra a fin de evitar errores.

A primera vista los socios serán los que se encargarán de verificar los errores y dar solución a contratiempos de la entrega al cliente de la producción sea este por productos defectuosos de la sidra Amuysan.

Pero, además, el servicio de atención al consumidor se convertirá en un soporte eficaz para todas las áreas de la empresa. Gracias a la información que genera el servicio de atención al consumidor, la empresa Productora y Comercializadora de Sidra analiza la evolución de los motivos de los pedidos, el perfil del consumidor que utiliza este servicio, la procedencia y los comentarios de los consumidores, información que cada departamento utiliza para adaptar sus estrategias a estas demandas, además de utilizar herramientas digitales para conocer a nuestros

clientes como el big data, inteligencia artificial, observación directa, escucha activa, capacitación a nuestros empleados sobre atención y fidelización del cliente.

### **3.3.6. Indicadores de gestión (KPI's)**

Las actividades compartidas, con los departamentos de ventas y marketing, es la información sobre el producto que debe facilitar al cliente antes, durante y después de la venta.

Ambos departamentos deberán colaborar estrechamente con atención a clientes y facilitarle precios, catálogos informativos. El Tiempos de entrega de los productos requeridos por los clientes potenciales de la Sidra, es el indicador de gestión, debiendo entregarse en 1 hora en ciudad según pedidos sean estos del minorista o la mayorista; la entrega hacia ciudades de otra jurisdicción se deberá realizar después de 24-72 horas. Si hubiera algún problema que impidiera este plazo, será necesario llamar al cliente para explicárselo, y para dar un próximo plazo aproximado para la entrega del producto.

Con el departamento del guarda almacén y logística, la comunicación debe ser muy fluida, en los dos sentidos:

Atención a clientes debe avisar de un pedido especial o muy grande, con tiempo suficiente para que los otros departamentos puedan ejecutar las acciones necesarias para minimizar el tiempo de espera al cliente, se preparará la web para atender pedidos las 24 horas del día.

Se atenderán las devoluciones, en un tiempo máximo de 24 horas, sin embargo, pueden variar significativamente el stock, y por tanto las planificaciones de producción. Por su parte, logística y el guarda almacén avisarán de la llegada de mercancía, de los desajustes de stock o de cualquier incidente que pueda retrasar un envío.

El departamento de atención a clientes debe conocer perfectamente el tipo de embalaje que lleva el producto y la presentación debido a que a veces el cliente puede llegar a confundirse en el pedido si no recibe la información adecuada.

Las condiciones de pago, crédito y cobro deben ser conocidas todos los empleados, el departamento financiero debe conocer la situación de un cliente de una forma rápida. Se puede dar el caso de que por falta de algún documento no se entregue una mercancía a un cliente fundamental, o al revés, que a un cliente moroso se le entregue un producto indiscriminadamente.

## **CAPITULO 4**

### **3.4. PLAN FINANCIERO**

#### **3.4.1. Introducción**

En esta parte se va a proceder a cuantificar todos los contenidos del Plan de negocio y el Plan de marketing que se han expuesto anteriormente, proyectando a cinco años, los objetivos económicos y financieros del Proyecto. Se detallarán los Ingresos y Gastos derivados de la venta de los productos que componen la oferta de valor, así como la financiación necesaria. Finalmente se procederá a la evaluación de la Rentabilidad del Proyecto.

#### **3.4.2. Diseño organizacional**

##### **3.4.2.1. Equipo Directivo y organización**

La estructura organizacional del proyecto muestra la forma como se va a dividir el trabajo dentro de la empresa para alcanzar la coordinación de la misma, orientada al logro de los objetivos.

La estructura administrativa del proyecto de PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA “SIDRA AMUYSAN”, estará representada por el organigrama organizacional y posicional el cual muestra las líneas de mando y operativas de la empresa.

La empresa se constituirá mediante tres departamentos definidos estratégicamente de acuerdo a las necesidades del negocio; es importante mencionar que las áreas definidas son la Gerencia General, Administrativa Financiera, Ventas y Marketing y el área de Producción.

De la misma manera dentro del área de producción se encuentra el personal encargado del manejo de la maquinaria, los operarios que realizarán el proceso de elaboración y almacenamiento de la sidra y la persona que se encargue de la logística y compras; dirigidos por el jefe de producción, quien supervisa y controla todos los procesos de elaboración de la sidra y el correcto funcionamiento de los equipos y maquinarias para el efecto.

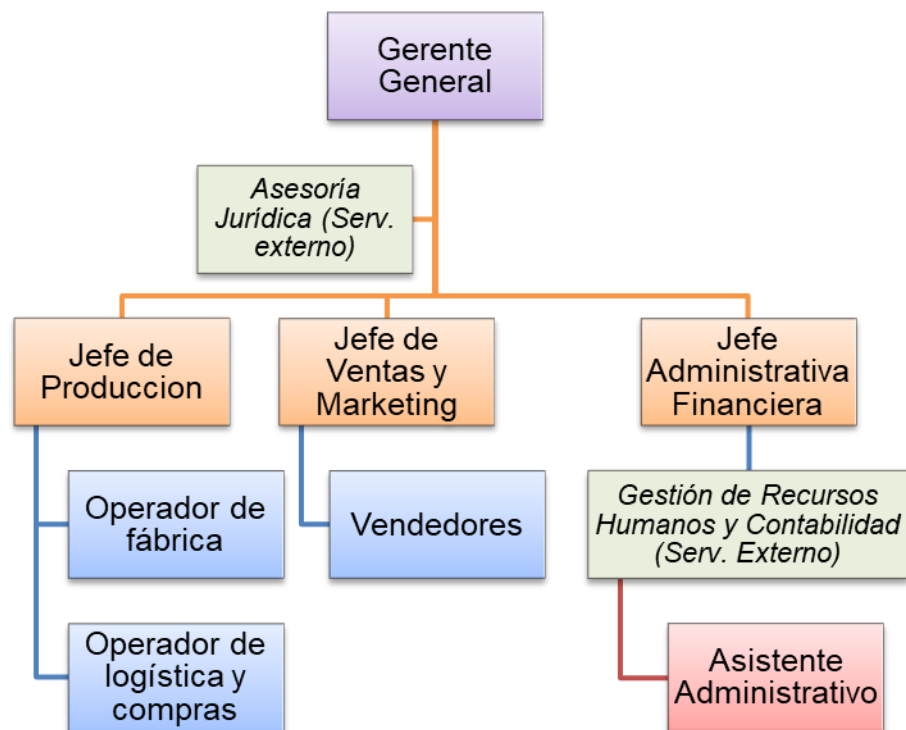
El área administrativa financiera se encargará de los procesos administrativos financieros de la empresa que incluyen facturación, atención a usuarios externos e internos, servicios generales, transporte, elaboración de retenciones, registros de ingresos, egresos y gestión de pago del personal.

El servicio de gestión de talento humano, contabilidad y asesoramiento legal será contratado externamente a través de empresas especializadas con la finalidad de reducir los costos de contratación de personal en los primeros 5 años del proyecto.

El área de ventas y marketing se encargará de promocionar el producto, gestionar alianzas estratégicas, manejo y negociación con los clientes, distribución y venta a través de los canales de distribución.

Considerando estas áreas, las mismas estarán lideradas por el Gerente General de la empresa.

**Figura 11 Estructura organizacional de la empresa**



### 3.4.2.2. Estructura Organizacional

A continuación, se detalla en la tabla 6, la relación de los cargos, forma y momento de incorporación del personal al proyecto y su forma de contratación conforme la legislación laboral en Ecuador:

**Tabla 6 Relación de cargos**

Puestos de trabajo	Cantidad	Valor mensual unitario	Valor mensual más incentivos	Forma de contratación e integración al proyecto
Gerente general	1	1.000,00	1.000,00	Contrato Civil de Representación Legal se incorporará en el tercer trimestre del año 2022

Jefe de producción	1	700,00	700,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Jefe de Ventas y Marketing	1	700,00	875,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Jefe Administrativo Financiero	1	700,00	700,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Operador de producción	1	425,00	425,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Operador compras y logística	1	425,00	425,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Vendedor	1	425,00	531,25	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022
Asistente administrativo	1	425,00	425,00	Contrato Indefinido con un tiempo de prueba de 90 días se incorporará en el tercer trimestre del año 2022

**Nota:** Esta estructura organizacional se mantendrá los dos primeros años del proyecto y a medida que se vayan incrementando las ventas y la producción se proyecta contratar a 1 operador para el área de producción y 1 vendedor en el área de ventas y marketing.

### 3.4.2.3. Fichas técnicas de los cargos

En la tabla 7 se describe el perfil profesional, nivel de estudios, experiencia y habilidades que deberá cumplir cada postulante a ocupar los diferentes cargos de los puestos que conforman la estructura organizacional de la empresa:

**Tabla 7 Ficha técnica de cargos**

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
<b>Gerente general</b>	<p>Responsable de la dirección y representación legal de la empresa, se encargará de:</p> <p>Velar por el adecuado uso de los recursos económicos disponibles.</p> <p>Velar por el adecuado desempeño de las direcciones de producción, ventas y marketing y administrativa – financiera.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Asegurar los resultados comerciales, productivos, técnicos y financieros como resultado del desempeño de la compañía.</p>	<p>Graduado en Administración de Empresas, Ingeniería Química, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería en Negocios Internacionales o afines.</p> <p>Preferiblemente con Maestría en Administración de Empresas.</p>	<p>Experiencia de 4 años en cargos o posiciones similares relacionadas con la producción y comercialización de bebidas alcohólicas.</p>	<p>Visión de Negocios, orientación a resultados, planificación estratégica, comunicación asertiva, liderazgo y habilidades en negociación y solución de conflictos, análisis estratégico</p>
<b>Jefe de producción</b>	<p>Responsable de los procesos de producción de la sidra y supervisión de la fabricación</p> <p>Velar por el adecuado mantenimiento de la maquinaria, equipos.</p> <p>Responsable de mantener los costos de producción en los niveles presupuestados.</p> <p>Velar por el bienestar y productividad de los operadores.</p> <p>Se reporta directamente a la gerencia general</p>	<p>Ingeniería Química, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería en Alimentos.</p>	<p>Experiencia de 2 años en cargos o posiciones similares relacionados con procesos de elaboración y producción agroindustrial.</p>	<p>Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento analítico, toma de decisiones y resolución y manejo de conflictos en los procesos productivos.</p>
<b>Jefe de Ventas y Marketing</b>	<p>Gestionar, coordinar y liderar las ventas de la empresa de acuerdo a los objetivos estratégicos.</p> <p>Gestionar adecuados canales de distribución para atender la demanda.</p> <p>Analizar la competencia y a los mercados potenciales para posicionar los productos</p> <p>Coordinar las campañas de</p>	<p>Ingeniería en Marketing y Ventas, preferiblemente con especialización en community management.</p>	<p>Experiencia de 2 años en cargos o posiciones similares relacionados con ventas, marketing y redes</p>	<p>Orientación a resultados, trabajo bajo presión, comunicación asertiva, resolución de conflictos, inteligencia emocional, liderazgo,</p>

	marketing de los productos determinados, de forma que puedan tener un gran posicionamiento en el mercado y así aumentar las ventas. Preparar planes y presupuesto de ventas para aumentar la rentabilidad. Negociación con los clientes y proveedores			creatividad, alta capacidad de negociación.
<b>Jefe Administrativo Financiero</b>	Es responsable de la administración operativa de todo el personal. Responsable del cumplimiento de toda la normativa laboral y de seguridad social. Responsable de la gestión de talento humano Responsable de servicios generales y administrativo. Responsable del presupuesto de la empresa	Ingeniería en Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Economista o afines	Experiencia de 2 años en cargos o posiciones similares relacionados con procesos financieros y administrativos	Trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, liderazgo, creatividad, negociación, pensamiento analítico y estratégico.
<b>Operador de producción</b>	Responsable del manejo adecuado de la maquinaria, equipos, proceso de elaboración de la sidra y almacenamiento	Título de Bachiller de preferencia graduado en colegios con especialidades técnicas.	No necesita experiencia, sin embargo, se evaluará sus habilidades y actitudes	Proactivo, efectivo, responsable, trabajar bajo presión y buena comunicación y trabajo en equipo
<b>Operador compras y logística</b>	Responsable de las compras, administrar y controlar el inventario, emitir reportes diarios, semanales y mensuales	Título de bachiller en contabilidad, formación técnica o tecnólogo en administración de empresas, contabilidad, comercial, logística	Experiencia de 6 meses en administración y control de inventarios, compras ventas, facturación, manejo de software contable, tributación básica	Pensamiento analítico, orientación a servicio, comunicación asertiva, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad de trabajo bajo presión
<b>Vendedor</b>	Realizar las actividades de venta directa de forma online y offline. Atender de forma óptima los pedidos de los clientes.	Título de Bachiller de preferencia graduado en colegios con especialidades	Experiencia de 1 año en ventas en este mercado	Orientación al servicio, empatía y amabilidad, proactividad, trabajo en equipo,



	Mantener un protocolo de ventas con un marco de relaciones cordiales y colaborativas con los clientes. Conocer el portafolio de productos y su vigencia. Prospeccionar diariamente sus posibles clientes Buscar y ampliar el mercado Manejar la cartera de clientes	administrativas		habilidades de comunicación (oral, gestual y escrita), resolución de problemas, capacidad de trabajo bajo presión
<b>Asistente administrativo</b>	Responsable de mantener todos los registros contables de ingresos y egresos, elaboración de facturas, retenciones, archivo documental y venta en punto de fábrica	Título de bachiller en contabilidad, formación técnica o tecnólogo en administración de empresas, contabilidad, comercial	Experiencia de 6 meses en ventas, facturación, manejo de software contable, tributación básica	Orientación a servicio, comunicación asertiva, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad de trabajo bajo presión, proactividad

#### 3.4.2.4. Gastos de personal

A continuación, en la tabla 8 se detallan los gastos de personal tomando como referencia el 11,15% de gastos en Seguridad social y un crecimiento anual del 1% en salarios para todo el personal; adicionalmente se consideró el 17,81% en otras partidas salariales que se forman por el décimo tercer y cuarto sueldo y vacaciones.

Cabe mencionar que para el personal de Ventas y marketing se ha considerado costear el 25% sobre su salario como bono o incentivo económico por ventas.

**Tabla 8 Gasto de personal**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## Calendario de Contrataciones

Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
JEFE DE PRODUCCIÓN	700	8.400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
OBRERO DE FABRICA	425	5.100	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0
OPERADOR DE LOGISTICA Y COMPRAS	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Producción</b>			<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>Marketing y Ventas</b>							
JEFE DE VENTAS Y MARKETING	700	8.400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
VENDEDORES	425	5.100	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
<b>Total empleados en Marketing y Ventas</b>			<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Administración</b>							
JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	700	8.400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	425	5.100	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Administración</b>			<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			<b>9</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## Cálculo de los Sueldos y Salarios

Producción							
JEFE DE PRODUCCIÓN			3.500	8.484	8.569	8.655	8.741
OBRERO DE FABRICA			2.125	10.302	15.608	15.764	15.921
OPERADOR DE LOGISTICA Y COMPRAS			2.125	5.151	5.203	5.255	5.307
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	17,81%	del salario	1.380	4.263	5.232	5.285	5.338
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15%	del salario	864	2.669	3.859	3.898	3.937
<b>Total Sueldos y Salarios en Producción</b>			<b>9.994</b>	<b>30.869</b>	<b>38.470</b>	<b>38.855</b>	<b>39.244</b>

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de las instituciones. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a la Escuela, al director del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

### Marketing y Ventas

JEFE DE VENTAS Y MARKETING		3.500	8.484	8.569	8.655	8.741
VENEDORES		4.250	15.453	15.608	15.764	15.921
Bonus pagados en área de ventas	25,0% del salario	1.938	5.984	6.044	6.105	6.166
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	17,81% del salario	1.380	4.263	4.306	4.349	4.392
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15% del salario	1.234	3.812	3.850	3.888	3.927
<b>Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas</b>		<b>12.302</b>	<b>37.996</b>	<b>38.376</b>	<b>38.760</b>	<b>39.147</b>

### Administración

JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO		3.500	8.484	8.569	8.655	8.741
GERENTE GENERAL		5.000	12.120	12.241	12.364	12.487
ASISTENTE ADMINISTRATIVO		2.125	5.151	5.203	5.255	5.307
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	17,81% del salario	1.269	3.076	3.107	3.138	3.169
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15% del salario	1.326	3.215	3.247	3.279	3.312
<b>Total Sueldos y Salarios en Administración</b>		<b>13.220</b>	<b>32.046</b>	<b>32.366</b>	<b>32.690</b>	<b>33.017</b>

<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>35.516</b>	<b>100.911</b>	<b>109.212</b>	<b>110.305</b>	<b>111.408</b>
---------------------------------	--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15% adicional del salario	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%
Crecimiento anual de salarios	1,00%					
Salarios como % de los salarios iniciales	,	100,0%	101,0%	102,0%	103,0%	104,1%

**Nota.** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

## CAPITULO 5

### 3.5. INGRESOS

En base a los datos obtenidos en el análisis del proyecto, se estima contar con ingresos por venta de 5 productos para los próximos 5 años, los cuales se detallan a continuación:

Barriles de 50 litros de Sidra de Manzana y Sidra de Mortiño distribuidos en bares, hosterías, restaurantes, discotecas y demás establecimientos que lo requieran.

Botellas de 330 ml de Sidra de Manzana y Sidra de Mortiño distribuidos en tiendas, estaciones de servicio, supermercados, restaurantes, bares, discotecas y demás establecimientos que lo requieran.

Botellas de 500 ml de Sidra de Manzana y Sidra de Mortiño distribuidos en tiendas, estaciones de servicio, supermercados, restaurantes, bares, discotecas y demás establecimientos que lo requieran.

Es importante mencionar que en el primer año se proyecta producir 7680 litros de sidra de manzana y 11520 litros de sidra de mortiño como resultado estratégico de promocionar nuestro producto estrella y para el segundo año la producción se duplicará con la compra de una prensadora hidráulica con molino adicional, así como también la adquisición de tanques para la fermentación y almacenamiento.

**Tabla 9 Ingresos**

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>Ingresos netos del producto/servicio: BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA</b>					
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>					
Número de Unidades	422	2,028	2,028	2,028	2,028
Precio de venta	233,47	233,47	233,47	233,47	233,47
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>98.619</b>	<b>473.369</b>	<b>473.369</b>	<b>473.369</b>	<b>473.369</b>
<b>Devoluciones</b>	0,1% de las ventas	99	473	473	473
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>98.520</b>	<b>472.896</b>	<b>472.896</b>	<b>472.896</b>	<b>472.896</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	17,6%	17,6%	17,6%	17,6%	17,6%
<b>Desglose de Ventas</b>					
Ventas al contado	0,30 % de las ventas		30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	0,70 % de las ventas		70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado en dólares		29.556	141.869	141.869	141.869
Ventas a crédito en dólares		68.964	331.027	331.027	331.027

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Ingresos netos del producto/servicio: BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO

Ingresos por Producto/Servicio		2022	2023	2024	2025	2026
Número de Unidades		634	3,041	3,041	3,041	3,041
Precio de venta		236,67	236,67	236,67	236,67	236,67
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>		<b>149.954</b>	<b>719.780</b>	<b>719.780</b>	<b>719.780</b>	<b>719.780</b>

<b>Devoluciones</b>	0,1% de las ventas	150	720	720	720	720
---------------------	--------------------	-----	-----	-----	-----	-----

<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>149.804</b>	<b>719.060</b>	<b>719.060</b>	<b>719.060</b>	<b>719.060</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto		26,8%	26,8%	26,8%	26,8%	26,8%

Desglose de Ventas		2022	2023	2024	2025	2026
Ventas al contado	0,30 % de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	0,70 % de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en dólares	44.941	215.718	215.718	215.718	215.718
Ventas a crédito	en dólares	104.863	503.342	503.342	503.342	503.342

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Ingresos netos del producto/servicio: BOTELLAS DE 330 ml manzana

Ingresos por Producto/Servicio		2022	2023	2024	2025	2026
Número de Unidades		51.840	248.832	248.832	248.832	248.832
Precio de venta		2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>		<b>125.892</b>	<b>604.284</b>	<b>604.284</b>	<b>604.284</b>	<b>604.284</b>

<b>Devoluciones</b>	0,1% de las ventas	126	604	604	604	604
---------------------	--------------------	-----	-----	-----	-----	-----

<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>125.767</b>	<b>603.679</b>	<b>603.679</b>	<b>603.679</b>	<b>603.679</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto		22,5%	22,5%	22,5%	22,5%	22,5%

Desglose de Ventas		2022	2023	2024	2025	2026
Ventas al contado	0,30 % de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	0,70 % de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en dólares	37.730	181.104	181.104	181.104	181.104
Ventas a crédito	en dólares	88.037	422.575	422.575	422.575	422.575

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Ingresos netos del producto/servicio: BOTELLAS DE 330 ml mortiño

		2022	2023	2024	2025	2026
Número de Unidades		54.432	261.274	261.274	261.274	261.274
Precio de venta		2,46	2,46	2,46	2,46	2,46
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>		<b>134.012</b>	<b>643.256</b>	<b>643.256</b>	<b>643.256</b>	<b>643.256</b>

<b>Devoluciones</b>	0,1% de las ventas	134	643	643	643	643
---------------------	--------------------	-----	-----	-----	-----	-----

<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>133.878</b>	<b>642.612</b>	<b>642.612</b>	<b>642.612</b>	<b>642.612</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto		23,9%	23,9%	23,9%	23,9%	23,9%

Desglose de Ventas		2022	2023	2024	2025	2026
Ventas al contado	0,30 % de las ventas			30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	0,70 % de las ventas			70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en dólares	40.163	192.784	192.784	192.784	192.784
Ventas a crédito	en dólares	93.714	449.829	449.829	449.829	449.829

Contidades expresados en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>Ingresos netos del producto/servicio: BOTELLAS DE 500 ml mortiño</b>					
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>					
Número de Unidades	15.552	74.650	74.650	74.650	74.650
Precio de venta	3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
<b>Total ventas del producto/servicio</b>	<b>52.059</b>	<b>249.882</b>	<b>249.882</b>	<b>249.882</b>	<b>249.882</b>
<b>Devoluciones</b>	<b>0,1% de las ventas</b>	<b>52</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>52.007</b>	<b>249.632</b>	<b>249.632</b>	<b>249.632</b>	<b>249.632</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%
<b>Desglose de Ventas</b>					
Ventas al contado	0,30 % de las ventas		30,0%	30,0%	30,0%
Ventas a crédito	0,70 % de las ventas		70,0%	70,0%	70,0%
Ventas al contado	en dólares	15.602	74.890	74.890	74.890
Ventas a crédito	en dólares	36.405	174.743	174.743	174.743
<b>Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio</b>					
<b>Ingresos netos por producto/servicio</b>					
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA	98.520	472.896	472.896	472.896	472.896
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO	149.804	719.060	719.060	719.060	719.060
BOTELLAS DE 330 ml manzana	125.767	603.679	603.679	603.679	603.679
BOTELLAS DE 330 ml mortiño	133.878	642.612	642.612	642.612	642.612
BOTELLAS DE 500 ml mortiño	52.007	249.632	249.632	249.632	249.632
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>559.975</b>	<b>2.687.880</b>	<b>2.687.880</b>	<b>2.687.880</b>	<b>2.687.880</b>
<b>Desglose de Ventas</b>					
Ventas al contado	en dólares	167.992	806.364	806.364	806.364
Ventas a crédito	en dólares	391.982	1.881.516	1.881.516	1.881.516

**Nota.** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

### 3.5.1. Análisis de Costos de Producción

En la tabla 10 se presentan los costos de la materia prima para la elaboración de sidra

**Tabla 10 Costos de materia prima**

Descripción	Costo	Referencia
Manzana	1.80 USD/kg	<a href="https://preciosmundi.com/ecuador/precios-supermercado">https://preciosmundi.com/ecuador/precios-supermercado</a>
Mortiño	1.08 USD/kg	<a href="https://www.corporativo.tia.com.ec/inicio">https://www.corporativo.tia.com.ec/inicio</a>
Levadura	0.56 USD/g	<a href="https://www.beerlandstore.com/">https://www.beerlandstore.com/</a>

Los precios descritos en la tabla 10 anterior fueron consultados en base a las referencias de precios de nuestro mercado local a mayo de 2022.

**Tabla 11 Costos de agua para lavado**

Fruta (kg)	Agua (m <sup>3</sup> )	Precio USD/ m <sup>3</sup>	Costo (USD/100kg)	Referencia
100	0.21	0.45	0.10	<a href="https://www.emapa.gob.ec/portal/">https://www.emapa.gob.ec/portal/</a>

El precio referencial del agua, como se indica en la tabla 11, se obtuvo del portal de la EMAPA de Ambato.

**Tabla 12 Costo de mano de obra**

Personal	Costo hora (USD)	Horas MO	Costo (USD)	Referencia
Jefe de Producción	4.375	160	700	<a href="https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/3.-SMS-2022-_Rev-_21_dic_-FINAL.pdf">https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/3.-SMS-2022-_Rev-_21_dic_-FINAL.pdf</a>
Operario	2.656	160	425	
Logística	2.656	160	425	

Los sueldos descritos en la tabla 12 que se utilizaron para calcular los costos de mano de obra, se tomaron del documento “ESTRUCTURAS OCUPACIONALES – SUELDOS Y SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES Y TARIFAS SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES 2022”

A continuación, en la tabla 13 se describen los costos para una producción mensual de 7680 L de Sidra de manzana y 11520 L de Sidra de manzana con mortío.

**Tabla 13 Costos para la producción de 7680 litros de sidra de manzana y 11520 litros de manzana y mortío**

Descripción	Costo (USD)
Manzana	43545,60
Mortío	4976,64

Envases	6884,35
Agua	28,80
Luz	399,50
Levadura	2560,00
Equipos	198,00
Fletes y Embalajes	154,00
Comunicación	75,00
MO	1625,00
<b>Total</b>	<b>60.446,89</b>

Teniendo en cuenta los costos descritos en la Tabla 13, se obtuvo un precio de coste de USD 2.92 por litro de sidra de manzana y USD 2.06 por litro de sidra de mortiño.

### 3.5.2. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomó en cuenta los costos variables, fijos y el precio de venta por cada uno de los productos que componen el proyecto, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 14 Punto de equilibrio**

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	% Sobre ventas	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA</b>	<b>% Sobre ventas</b>	17,6%	17,6%	17,6%	17,6%	17,6%
Precio barril de 50 litros de Sidra de Manzana		233,47	233,47	233,47	233,47	233,47
Costos variables		145,92	145,92	145,92	145,92	145,92
Costos Fijos		41.521	178.554	181.535	180.920	181.281
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>474</b>	<b>2.039</b>	<b>2.073</b>	<b>2.066</b>	<b>2.071</b>
<b>Punto de equilibrio en precio</b>		<b>110.723</b>	<b>476.143</b>	<b>484.092</b>	<b>482.453</b>	<b>483.415</b>
	UNIDADES VENTAS PROYECTADAS	422	2.028	2.028	2.028	2.028
	DIFERENCIA	(52)	(12)	(46)	(39)	(43)
<b>BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO</b>	<b>% Sobre ventas</b>	26,8%	26,8%	26,8%	26,8%	26,8%
Precio barril de 50 litros de Sidra de Mortiño		236,67	236,67	236,67	236,67	236,67
Costos variables		102,90	102,90	102,90	102,90	102,90
Costos Fijos		63.135	271.499	276.032	275.097	275.646
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>472</b>	<b>2.030</b>	<b>2.063</b>	<b>2.056</b>	<b>2.061</b>
<b>Punto de equilibrio en precio</b>		<b>111.700</b>	<b>480.344</b>	<b>488.364</b>	<b>486.710</b>	<b>487.681</b>
	UNIDADES VENTAS PROYECTADAS	634	3.041	3.041	3.041	3.041
	DIFERENCIA	162	1.012	978	985	981



<b>BOTELLAS DE 330 ml manzana</b>	<b>% Sobre ventas</b>	22,5%	22,5%	22,5%	22,5%	22,5%
Precio botella de 330 ml Sidra de Manzana		2,43	2,43	2,43	2,43	2,43
Costos variables		1,52	1,52	1,52	1,52	1,52
Costos Fijos		53.004	227.934	231.740	230.955	231.416
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>58.203</b>	<b>250.290</b>	<b>254.469</b>	<b>253.607</b>	<b>254.113</b>
<b>Punto de equilibrio en precio</b>		<b>141.344</b>	<b>607.824</b>	<b>617.972</b>	<b>615.879</b>	<b>617.108</b>
	<b>UNIDADES VENTAS PROYECTADAS</b>	51.840	248.832	248.832	248.832	248.832
	<b>DIFERENCIA</b>	<b>(6.363)</b>	<b>(1.458)</b>	<b>(5.637)</b>	<b>(4.775)</b>	<b>(5.281)</b>
<b>BOTELLAS DE 330 ml mortiño</b>	<b>% Sobre ventas</b>	23,9%	23,9%	23,9%	23,9%	23,9%
Precio botella de 330 ml Sidra de Mortiño		2,46	2,46	2,46	2,46	2,46
Costos variables		1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
Costos Fijos		56.423	242.634	246.685	245.850	246.340
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>45.835</b>	<b>197.103</b>	<b>200.394</b>	<b>199.715</b>	<b>200.114</b>
<b>Punto de equilibrio en precio</b>		<b>112.845</b>	<b>485.268</b>	<b>493.370</b>	<b>491.699</b>	<b>492.681</b>
	<b>UNIDADES VENTAS PROYECTADAS</b>	54.432	261.274	261.274	261.274	261.274
	<b>DIFERENCIA</b>	<b>8.597</b>	<b>64.170</b>	<b>60.879</b>	<b>61.558</b>	<b>61.160</b>
<b>BOTELLAS DE 500 ml mortiño</b>	<b>% Sobre ventas</b>	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%
Precio botella de 500 ml Sidra de Mortiño		3,35	3,35	3,35	3,35	3,35
Costos variables		1,59	1,59	1,59	1,59	1,59
Costos Fijos		21.918	94.255	95.828	95.504	95.694
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>		<b>12.500</b>	<b>53.755</b>	<b>54.653</b>	<b>54.468</b>	<b>54.577</b>
<b>Punto de equilibrio en precio</b>		<b>41.844</b>	<b>179.941</b>	<b>182.945</b>	<b>182.326</b>	<b>182.689</b>
	<b>UNIDADES VENTAS PROYECTADAS</b>	15.552	74.650	74.650	74.650	74.650
	<b>DIFERENCIA</b>	<b>3.052</b>	<b>20.894</b>	<b>19.997</b>	<b>20.182</b>	<b>20.073</b>

**Nota.** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto. En cuanto al punto de equilibrio calculado y que se refleja en la tabla 14, podemos destacar que las unidades de barriles y unidades de botellas de 330 ml de sidra de manzana en comparación con las unidades proyectadas para la venta, muestran una diferencia negativa, sin embargo, esta se compensa con las unidades que se encuentran proyectadas en la sidra de mortiño.

### 3.5.3. Costos de Ventas

En la tabla siguiente se puede observar los costos de ventas de cada uno de los productos elaborados y comercializados en el presente proyecto, siendo la sidra de mortiño, el producto con más salida que representa el 60% del total de ventas, de los cuales el 26,8% son los barriles de 50 litros, el 23,9% son botellas de 330 ml y el 9,3% son botellas de 500 ml y la diferencia de las ventas totales corresponden a la producción de sidra de manzana con un 40%.

Para el cálculo de los costos de ventas se tomado en cuenta el costo de producción, los gastos de fabricación y la mano de obra directa, como se muestra a continuación:

**Tabla 15 Costos de ventas**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio</b>					
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA	17,6%	0,18	17,6%	17,6%	17,6%
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO	26,8%	0,27	26,8%	26,8%	26,8%
BOTELLAS DE 330 ml manzana	22,5%	0,22	22,5%	22,5%	22,5%
BOTELLAS DE 330 ml mortiño	23,9%	0,24	23,9%	23,9%	23,9%
BOTELLAS DE 500 ml mortiño	9,3%	0,09	9,3%	9,3%	9,3%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Costes de ventas del producto/servicio: BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA**

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de barriles de 50 litros Sidra Manzana	422	2.028	2.028	2.028	2.028
Costo por barril	145,9	145,92	145,9	145,9	145,9
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>61.637</b>	<b>295.856</b>	<b>295.856</b>	<b>295.856</b>	<b>295.856</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>1.758</b>	<b>5.431</b>	<b>6.768</b>	<b>6.836</b>	<b>6.904</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>1.537</b>	<b>2.792</b>	<b>4.231</b>	<b>4.337</b>	<b>4.445</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>64.932</b>	<b>304.079</b>	<b>306.855</b>	<b>307.028</b>	<b>307.205</b>

**Costes de ventas del producto/servicio: BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO**

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de barriles de 50 litros Sidra Mortiño	634	3.041	3.041	3.041	3.041
Costos por barril	102,9	102,90	102,9	102,9	102,9
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>65.197</b>	<b>312.948</b>	<b>312.948</b>	<b>312.948</b>	<b>312.948</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>2.674</b>	<b>8.258</b>	<b>10.292</b>	<b>10.394</b>	<b>10.498</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>2.337</b>	<b>4.245</b>	<b>6.433</b>	<b>6.594</b>	<b>6.759</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>70.208</b>	<b>325.451</b>	<b>329.672</b>	<b>329.936</b>	<b>330.205</b>

**Costes de ventas del producto/servicio: BOTELLAS DE 330 ml manzana**

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de botellas de 330 ml sidra manzana	51.840	248.832	248.832	248.832	248.832
Costo por botellas de 330 ml	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>78.683</b>	<b>377.677</b>	<b>377.677</b>	<b>377.677</b>	<b>377.677</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>2.245</b>	<b>6.933</b>	<b>8.640</b>	<b>8.727</b>	<b>8.814</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>1.962</b>	<b>3.564</b>	<b>5.401</b>	<b>5.536</b>	<b>5.674</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>82.889</b>	<b>388.174</b>	<b>391.718</b>	<b>391.940</b>	<b>392.165</b>

**Costes de ventas del producto/servicio: BOTELLAS DE 330 ml mortiño**

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de botellas de 330 ml sidra mortiño	54.432	261.274	261.274	261.274	261.274
Costo por botellas de 330 ml	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>67.006</b>	<b>321.628</b>	<b>321.628</b>	<b>321.628</b>	<b>321.628</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>2.389</b>	<b>7.380</b>	<b>9.197</b>	<b>9.289</b>	<b>9.382</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>2.089</b>	<b>3.794</b>	<b>5.749</b>	<b>5.893</b>	<b>6.040</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>71.484</b>	<b>332.802</b>	<b>336.574</b>	<b>336.810</b>	<b>337.050</b>

### Costes de ventas del producto/servicio: BOTELLAS DE 500 ml mortiño

Coste materiales utilizados					
Número de botellas de 500 ml sidra mortiño	15.552	74.650	74.650	74.650	74.650
Costo por botellas de 500 ml	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>24.790</b>	<b>118.991</b>	<b>118.991</b>	<b>118.991</b>	<b>118.991</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>928</b>	<b>2.867</b>	<b>3.573</b>	<b>3.609</b>	<b>3.645</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>811</b>	<b>1.474</b>	<b>2.233</b>	<b>2.289</b>	<b>2.346</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>26.529</b>	<b>123.332</b>	<b>124.798</b>	<b>124.889</b>	<b>124.983</b>

### Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio

Coste de ventas por producto/servicio					
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MANZANA	64.932	304.079	306.855	307.028	307.205
BARRILES DE 50 LITROS DE SIDRA MORTIÑO	70.208	325.451	329.672	329.936	330.205
BOTELLAS DE 330 ml manzana	82.889	388.174	391.718	391.940	392.165
BOTELLAS DE 330 ml mortiño	71.484	332.802	336.574	336.810	337.050
BOTELLAS DE 500 ml mortiño	26.529	123.332	124.798	124.889	124.983
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>316.197</b>	<b>1.474.313</b>	<b>1.489.618</b>	<b>1.490.604</b>	<b>1.491.608</b>

**Nota.** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

### 3.5.4. Opex

Dentro de los costes de explotación se han considerado los gastos en los que el proyecto debe incurrir para la producción y comercialización de la Sidra AMUYSAN, tales como gastos de personal, promoción y publicidad, administrativos e imprevistos que ascienden al 1% sobre las ventas, se debe destacar que la empresa invertirá el 25% sobre las ventas en publicidad y promoción de nuestros productos, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 16 Costos de explotación**

Resumen de Costes de Explotación	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Costes de explotación</b>					
Gastos de Personal	25.522	70.042	70.742	71.449	72.164
Gastos de Promoción y Publicidad	170.373	814.157	814.352	814.551	814.756
Gastos de Administración	15.775	57.061	57.329	51.941	52.070
Imprevistos	5.600	26.879	26.879	26.879	26.879
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>217.270</b>	<b>968.138</b>	<b>969.302</b>	<b>964.821</b>	<b>965.869</b>

**Nota.** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

### 3.5.5. Capex

El proyecto adquirirá 1 prensa hidráulica con molino con capacidad de producción de 120 litros por hora en el primer año, así como la incorporación de una nueva prensadora para el 2023 con la misma capacidad a fin de duplicar la producción de sidra.

Como maquinaria complementaria para la elaboración de sidra se ha proyectado la compra de 10 tanques de almacenamiento y fermentación con piedra de carbonatar para el año 2022 y 10 tanques para el 2023.

En cuanto a la presentación en barriles de 50 litros para entregar a bares, restaurantes, discotecas, hosterías y demás establecimientos de lo demanden, se van a adquirir 232 barriles de acero inoxidable en el 2022 y 232 barriles en el 2023, cabe señalar que estos envases son retornables por lo que al cliente se lo ofrecerá la compra directa del barril en la primera entrega de la sidra o se entregará al cliente sin costo alguno por la cantidad de litros que sean adquiridos en el mes como parte de la estrategia de venta.

La empresa contará con un camión para distribución a nivel local y posteriormente a nivel nacional. En el ámbito administrativo se contará con un sistema integrado ERP/ CRM para controlar desde el primer momento los inventarios, generar facturas, administrar los recursos, controlar los bienes, gestionar la documentación interna y externa, archivo, etc., que proporcionaran al proyecto mayor eficiencia y ahorro de tiempo en los procesos.

Tabla 17 Capex inversión

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)</b>						
<b>Maquinaria</b>	Total CAPEX					
Presna hidráulica con molino 120 litros /h	10.826	5.413	5.413			
Fermentador Uni tanque 1000lts /incl piedra de carb	81.000	40.500				
Lavadora de fruta	3.590	3.590	0			
Llenadora de Botellas Semi - Automática 4 Cabezas	13.400	13.400	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>108.816</b>	<b>62.903</b>	<b>45.913</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Vehículos</b>	Total CAPEX					
Camión	25.000	25.000	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mobiliario</b>	Total CAPEX					
Muebles y enseres	5.000	5.000	0			
Barriles de 50 litros	64.496	32.248	32.248			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>69.496</b>	<b>37.248</b>	<b>32.248</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hardware</b>	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	8.000	8.000	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>	Total CAPEX					
Licencias de software (sistema integrado)	3.000	3.000	0			
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO</b>	<b>214.312</b>	<b>136.151</b>	<b>78.161</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CAPITULO 6

### 3.6. FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD DEL PROYECTO

A continuación, se presentan los Estados Financieros correspondientes a la empresa sobre la que se ha desarrollado el Proyecto y las conclusiones sobre la viabilidad del mismo.

#### 3.6.1. Cuenta de explotación

En la tabla 18 se puede observar la evolución de los valores de EBIT y EBITDA para cada uno de los períodos mostrando como resultado un beneficio neto positivo en los 5 primeros años del proyecto, como se detalla a continuación:

**Tabla 18 Cuenta de explotación**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Ingresos Netos del Proyecto	559.975	2.687.880	2.687.880	2.687.880	2.687.880
Coste de Ventas	(316.197)	(1.474.313)	(1.489.618)	(1.490.604)	(1.491.608)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>243.778</b>	<b>1.213.567</b>	<b>1.198.262</b>	<b>1.197.276</b>	<b>1.196.271</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	44%	45%	45%	45%	45%
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(25.522)	(70.042)	(70.742)	(71.449)	(72.164)
Gastos de Promoción y Publicidad	(170.373)	(814.157)	(814.352)	(814.551)	(814.756)
Gastos de Administración	(15.775)	(57.061)	(57.329)	(51.941)	(52.070)
Imprevistos	(5.600)	(26.879)	(26.879)	(26.879)	(26.879)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(217.270)</b>	<b>(968.138)</b>	<b>(969.302)</b>	<b>(964.821)</b>	<b>(965.869)</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-39%	-36%	-36%	-36%	-36%
<b>EBITDA</b>	<b>26.508</b>	<b>245.429</b>	<b>228.960</b>	<b>232.455</b>	<b>230.403</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	5%	9%	9%	9%	9%
Amortización	(11.041)	(26.498)	(26.498)	(26.498)	(22.831)
<b>Lance</b>	<b>15.467</b>	<b>218.931</b>	<b>202.462</b>	<b>205.957</b>	<b>207.571</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	3%	8%	8%	8%	8%
Gastos Financieros	(12.578)	(26.522)	(23.719)	(18.544)	(13.369)
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
	0,0%	saldo caja			
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>2.889</b>	<b>192.409</b>	<b>178.743</b>	<b>187.413</b>	<b>194.203</b>
Impuesto sobre beneficio	(722)	(48.102)	(44.686)	(46.853)	(48.551)
	25,0%	del beneficio			
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>2.167</b>	<b>144.307</b>	<b>134.058</b>	<b>140.560</b>	<b>145.652</b>

**Nota:** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

### 3.6.2. Balance

El balance del proyecto de producción y comercialización de Sidra proyectada a 5 años se presenta a continuación, donde se puede evidenciar que el balance general cuadra al coincidir el total de activos con el total de pasivos más el patrimonio. Siempre hay dinero en la caja. A los 5 años de operación se terminará de pagar los pasivos a largo plazo, quedando pendiente el pago la diferencia del crédito bancario a corto plazo. La empresa obtendrá utilidades y no muestra pérdidas. El patrimonio de la empresa va en aumento a través del tiempo debido a las reservas. En la siguiente tabla se muestra el balance proyectado:

**Tabla 19 Balance**

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	189.530	214.016	384.145	519.032	654.878
Inventario	63.239	122.859	122.434	122.515	122.598
Clientes	156.793	313.586	309.290	309.290	309.290
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>409.562</b>	<b>650.461</b>	<b>815.869</b>	<b>950.838</b>	<b>1.086.766</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	136.151	214.312	214.312	214.312	214.312
Amortización Acumulada	(11.041)	(37.539)	(64.037)	(90.534)	(113.366)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>125.110</b>	<b>176.773</b>	<b>150.275</b>	<b>123.778</b>	<b>100.946</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>534.672</b>	<b>827.235</b>	<b>966.145</b>	<b>1.074.615</b>	<b>1.187.712</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	189.718	368.578	367.303	367.546	367.794
Impuestos a pagar	162	4.058	44.686	46.853	48.551
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	54.625	34.500	34.500	34.500	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>244.505</b>	<b>407.136</b>	<b>446.489</b>	<b>448.899</b>	<b>416.345</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Deudas a Largo Plazo	138.000	123.625	89.125	54.625	54.625
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>138.000</b>	<b>123.625</b>	<b>89.125</b>	<b>54.625</b>	<b>54.625</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>382.505</b>	<b>530.761</b>	<b>535.614</b>	<b>503.524</b>	<b>470.970</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Reservas	1.679	134.300	146.473	280.531	421.091
Beneficio (pérdida) del ejercicio	487	12.174	134.058	140.560	145.652
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>152.167</b>	<b>296.473</b>	<b>430.531</b>	<b>571.091</b>	<b>716.743</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>534.672</b>	<b>827.235</b>	<b>966.145</b>	<b>1.074.615</b>	<b>1.187.712</b>

**Nota:** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

### 3.6.3. Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado a 5 años muestra una caja al final del ejercicio en positivo con una fuerte inyección de capital a través de los socios fundadores y del crédito bancario al que se accederá para garantizar contar con el fondo de maniobra que requiere la empresa en el primer año de vida. Con estos resultados se han calculado el valor actual neto, la tasa de retorno y el plazo de retorno de la inversión, a continuación, se detalla el flujo de caja:

**Tabla 20 Flujo de caja**

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	189.530	214.016	384.145	519.032
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>					
Beneficio Neto	2.167	144.307	134.058	140.560	145.652
Amortizaciones & Depreciaciones	11.041	26.498	26.498	26.498	22.831
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(220.032)	(216.413)	4.721	(81)	(83)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	189.880	182.756	39.353	2.411	1.945
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(16.944)</b>	<b>137.147</b>	<b>204.629</b>	<b>169.387</b>	<b>170.346</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>					
CAPEX – Inversiones	136.151	78.161	0	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>136.151</b>	<b>78.161</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>					
Aportaciones de los fundadores	150.000	0			
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	207.000	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(14.375)	(34.500)	(34.500)	(34.500)	(34.500)
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0			





### 3.6.5. Razones Financieras

En cuanto al análisis de las razones financieras podemos destacar lo siguiente: La razón corriente muestra que por cada dólar que se encuentra en el pasivo la empresa cuenta con USD 1,68 dólares en el activo en el primer año y con USD 2,61 para cubrir los pasivos en el año 2026. Una vez restados los inventarios del activo corriente el proyecto cuenta con USD 1,42 dólares para cubrir sus pasivos en el 2022 y podrá continuar con este comportamiento por los siguientes años proyectados.

En cuanto a la rotación del inventario según los datos en el primer año tenemos una rotación promedio de 73 días llegando a los siguientes años a tener una constante de 30 días de rotación.

Como se puede evidenciar en el caso de la razón de endeudamiento el indicador muestra que por cada dólar de financiamiento contamos con USD 0,72 en el activo total para el 2022 y con USD 0,40 para el 2026.

La renta sobre el capital social invertido por los socios fundadores muestra el porcentaje de rendimiento siendo en el 2022 el 1%, 2023 el 49%, 2024 el 31%, 2025 el 25% y el 2026 el 20%.

A continuación, se muestra la tabla de razones financieras:

**Tabla 22 Razones financieras**

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>		Total	Total	Total	Total	Total
RAZÓN	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026
RAZÓN CORRIENTE	Activo corriente/Pasivo corriente	1,68	1,60	1,83	2,12	2,61
PRUEBA ACIDA	(Activa Cte. - Inventario)/Pasivo Cte.	1,42	1,30	1,55	1,85	2,32
ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo Venta/ Inventario	73	30	30	30	30

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de las instituciones. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a la Escuela, al director del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ROTACIÓN DE ACTIVO CIRCULANTE	Ventas Netas/ Activo Cte.	0,60	1,87	1,47	1,26	1,10
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total / Activo Total	0,72	0,64	0,55	0,47	0,40
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Ventas Netas	1%	12%	11%	12%	12%
RENTA SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta / Capital Total	1%	49%	31%	25%	20%

**Nota:** Fuente: datos obtenidos a partir del plan financiero elaborado por los autores del proyecto.

## 4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

### 4.1. Conclusiones Generales (breve descripción de los aspectos más importantes del estudio)

Para poder realizar el análisis de viabilidad del proyecto se hicieron varios estudios. En primer lugar, se analizó El plan de Marketing, que incluyó análisis de la demanda, análisis interno, análisis FODA, objetivos, estrategias, definición de targets y criterios de segmentación. De igual forma, se estudió el Plan comercial, en el que se analizaron el cliente potencial objetivo, previsión de ventas, precio, estructura del equipo, recursos, plazos y responsables y estrategias y tácticas de ventas. Se analizó también el plan de customer service que incluyó los objetivos de servicio de atención al cliente, el flujograma de proceso del servicio al cliente, el flujograma de atención al cliente, las estrategias de servicio al cliente y los indicadores de gestión. Finalmente, se realizó y estudió el plan financiero y se pudo concluir que el proyecto de producción y comercialización de sidra (con variante de mortiño) es viable para su ejecución.

#### 4.2. Conclusiones Específicas (de la propuesta y su utilidad en un entorno específico)

Analizada la información, consignada a lo largo del documento, puede concluirse que es viable y sostenible la idea de generar el proyecto de Producción y Comercialización de la Sidra en el Ecuador, con enfoque social, económicamente sostenible y con significativo crecimiento en el transcurso del tiempo como consta en el análisis financiero realizado y el cálculo de las principales razones financieras.

La sidra es un producto con poca competencia directa en Ecuador por lo tanto se tiene todo el país para introducirlo, aunque en principio el objetivo es la ciudad de Ambato y posterior las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. El principal atrayente de este mercado es precisamente que no se tiene un competidor directo en cada una de esas ciudades.

Un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que Ecuador ocupa el segundo lugar en América Latina con mayor consumo de bebidas alcohólicas. Se ingiere 9,4 litros de alcohol por habitante al año

El precio de venta de la sidra de acuerdo a su presentación es de USD 233,47 el barril de 50 litros de sidra de manzana, USD 236,67 el barril de 50 litros de sidra de mortiño, USD 2,43 la botella de 330 ml de sidra de manzana, USD 2,46 la botella de 330 ml de sidra de mortiño y USD 3,35 la botella de 500 ml de sidra de mortiño, para entregar a los distribuidores especializados lo que deja un margen de utilidades favorables con las que se pueden continuar con la actividad comercial y económica como se demuestra en el análisis financiero. Los principales puntos de venta son los bares, restaurantes, hosterías, discotecas donde se venderá la sidra por barriles al

por mayor y las botellas principalmente se ofrecerán en las tiendas de barrio, supermercados, estaciones de servicio y demás establecimientos de bebidas alcohólicas.

La inversión necesaria para dar inicio al proyecto es de USD 357.000,00 de los cuales USD 150.000 corresponde a recursos propios o aportes de los socios de la Junta de accionistas y la diferencia de USD 207.000,00 será adquirido mediante préstamo a la banca. La empresa siempre dispondrá de dinero en efectivo a pesar de los costos, del pago de los intereses, de las depreciaciones y del pago del préstamo solicitado como resultado del flujo de caja y las provisiones financieras. Se puede notar también que la empresa obtendrá beneficio neto positivo, razón por la que se puede concluir que el proyecto a más de ser rentable también es seguro en cuanto a liquidez.

El valor actual neto VAN para el presente proyecto es de USD 193.588,88 y su tasa de retorno TIR es del 29,83%, por lo que la inversión se recupera a los 3 años 25 días de acuerdo al flujo de caja proyectado, mostrando que el proyecto es rentable.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DESS G. Gregory y G.T. Lumpkin, (1992), Dirección estratégica “Creando ventajas competitivas, Editorial Mc Graw Hill, España.

FRANCES, Antonio, (2006), estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson educación, 1era edición, México.

HOFFMAN, Douglas.; BATESON, John (2002), Fundamentos de marketing de servicio, internacional Thomson Editores S.A. 2ª edición, México.

HOFFMAN, Douglas.; et al (2007), Principios de marketing internacional Thomson Editores S.A. 3ª edición, México.

LAMB, Charles; et al. (2006), Marketing Internacional Thomson Editores S.A. 8ª edición, México.

Chiavenato, ADALBERTO (2002), Gestión del Talento Humano el Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Primera Edición Mc Graw Hill.

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1

Facturas de compra de manzana.

CANTIDAD		DESCRIPCION DE LA MERCADERIA	Precio Unitario	TOTAL	
<p><b>SM export</b></p> <p><b>EXPORTACION</b> R.U.T.: 76.044.491-K RENE LEON SCHAIZ 375 - CURICO - CHILE Fono: 075-319045 - Fax: 075-319046 E-mail: SMEXPORT@SMEXPORT.CL</p> <p><b>EXPORT INVOICE</b> <b>Nº 131 - M</b></p>					
<p>CONSIGNEE</p> <p><b>NA TU RA S.A.</b> RUC : 1792417805001 9 DE OCTUBRE 1-10 AV SIMON BOLIVAR, 080101 ESMERALDAS ECUADOR</p>		<p>EXP. Ref</p> <p><b>M131</b></p>	<p>ANO</p> <p><b>2022</b></p>	<p>MES</p> <p><b>FEBRERO</b></p>	<p>DIA</p> <p><b>18</b></p>
		<p>MARKS</p> <p><b>SM EXPORT</b></p>			
		<p>TRANSPORT VIA</p> <p><b>CMA CGM CARL ANTOINE</b></p>	<p>NEGOTIATIONS / SALES TERMS</p> <p><b>FIRME / FOB</b></p>		
		<p>PUERTO DE CARAG</p> <p><b>SAN ANTONIO</b></p>	<p>NRO DE CONTAINER:</p> <p><b>BMOU976464-0</b></p>		
		<p>PUERTO DE DESTINO</p> <p><b>POSORJA</b></p>	<p>PESOS TOTALES</p> <p><b>20.384,00 KGS. PESO NETO</b> <b>21.413,00 KGS. PESO BRUTO</b></p>		
147		MANZANAS FRESCAS			
588		GRANNY SMITH, CARTON 20.0kn - 21.0kb, EXTRA FANCY, CAL 216	USD 17,00	2.499,00	
98		GRANNY SMITH, CARTON 20.0kn 21.0kb, PREMIUM, CAL 150-198	USD 20,50	12.054,00	
98		GRANNY SMITH, CARTON 20.0kn - 21.0kb, PREMIUM, CAL 216	USD 18,00	1.764,00	
98		GRANNY SMITH, CARTON 19.0kn - 20.0kb, PREMIUM, CAL 125	USD 20,50	2.009,00	
98		GALA PREMIUM, CARTON 19.0kn - 20.0kb, EXTRA FANCY AAA, CAL 125	USD 20,50	2.009,00	
1.029	TOTAL BOXES	TOTAL FOB	USD	20.335,00	
Hoja 1 de 1		p.p. SMEXPORT	USD	20.335,00	

CANTIDAD		DESCRIPCION DE LA MERCADERIA	Precio Unitario	TOTAL
<p><b>MANZANAS FRESCAS</b></p> <p>49 ROYAL GALA, CARTON 19.0kn, EXTRA FANCY AAA, CAL 175            490 ROYAL GALA, CARTON 20.0kn, EXTRA FANCY AAA, CAL 150-175            297 ROYAL GALA, CARTON 21.0kn, F Y G, CAL 125-198            193 ROYAL GALA, CARTON 21.0kn, F Y G, CAL 218</p>				
1,029	<b>TOTAL BOXES</b>	<b>TOTAL FOB</b>	<b>USD</b>	<b>15,291.00</b>
Hoja 1 de 1		p.p. SMEXPORT	USD	15,291.00



**COMERCIAL SM EXPORT LIMITADA.**  
**EXPORTACION**  
 R.U.T.: 76.044.491-K  
 RENGLON 12452 275 - CLERCO - CHILE  
 FONO: 075-329526 - FAX: 075-329526  
 E-MAIL: SMEXPORT@SMEXPORT.CL

**EXPORT INVOICE**  
**Nº 210 - M**

<b>CONSIGNEE</b>  <b>NATU RA S.A.</b> RUC : 1780417805001 CENTRO DE LA CIUDAD 9 DE OCTUBRE 1-10 AV SIMON BOLIVAR ESMERALDA  ECUADOR	EXP. Ref	M210	AÑO	MES	DIA
	MARKS	SM EXPORT / C. CONDELL			
	TRANSPORT VIA	ANTOFAGASTA EXPRESS	NEGOTIATIONS / SALES TERMS		
	PUERTO DE CARGA	SAN ANTONIO	FIRME		
	PUERTO DE DESTINO	GUAYAQUIL	NRO DE CONTAINER: TEMU9003875-9		
		PESOS TOTALES 21,511.00 KGS. PESO NETO 22,589.00 KGS. PESO BRUTO			





**AGRICOM LTDA. Y/O SOCIEDAD AGRICOLA Y COMERCIAL LTDA.**  
 Avda. El Golf 99, Piso 3 \* Las Condes, Santiago - Chile  
 C.P. 7550125, Fono : +56 2 24213200 www.agricom.cl  
 E-mail: agricom@agricom.cl  
**RUT: 86.727.800-1**  
 MAY 14th, 2022

Señor (es) **NA TU RA S.A.**  
 Mr. (s) CENTRO DE LA CIUDAD 9 DE OCTUBRE 1-10 AV. SIMON  
 Consignee BOLIVAR EDIFICIO NOTARIA PRIMERA PISO 2, OFICINA 5  
 ESMERALDAS, RUC 1788417895001 ECUADOR  
 Ph: 593 022550171  
 Attn: DIANA LASCANO e-mail: gerencia.comercial@natuasecu.com

Factura Invoice 00059202  
 Embarque N° 6064  
 Shipment N°

Notify **NA TU RA S.A.**  
 CENTRO DE LA CIUDAD 9 DE OCTUBRE 1-10 AV. SIMON  
 BOLIVAR EDIFICIO NOTARIA PRIMER PISO: 2, OFICINA 5  
 ESMERALDAS, ECUADOR Ph: 593 022550171

Payor Party **NA TU RA S.A.**

Embarqué por Shipment per **CMA CGM OHIO**

Loading port **SAN ANTONIO**  
 Chile

Destination **POSORJA**  
 ECUADOR

Conocimiento N° 5940342946  
 Bill of Lading N°

Fecha Dated 05/14/2022

Condiciones de Venta FOB  
 Sales Conditions

ETA 05/19/2022

Cantidad Quantity	DETALLE Details	Precio Unit. Unit Price	DEBE Debit
343	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , EXTRA FANCY, CAL 150	13,00	4.459,00
98	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , EXTRA FANCY, CAL 163	13,00	1.274,00
49	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , EXTRA FANCY, CAL 175	13,00	637,00
98	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , COM EXFAN A1, CAL 072	13,00	1.274,00
49	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , COM EXFAN A1, CAL 080	13,00	637,00
49	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 30,20 NW , COM EXFAN A1, CAL 088	13,00	637,00
232	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 22,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 150	12,00	2.784,00
13	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 22,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 163	12,00	156,00
19	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 22,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 175	12,00	228,00
5	CASES APPLES FUJI RAKU-RAKU , C. 22,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 198	12,00	108,00
49	CASES APPLES FUJI FUBRAX , C. 30,20 NW , EXTRA FANCY, CAL 150	13,00	637,00
33	CASES APPLES FUJI FUBRAX , C. 32,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 150	12,00	156,00
4	CASES APPLES FUJI FUBRAX , C. 32,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 163	12,00	48,00
4	CASES APPLES FUJI FUBRAX , C. 32,00 NW , COM EXFAN A1, CAL 198	12,00	48,00
1.029	TOTAL FOB	USD	13.065,00


Total Net Weight 21.315,00 KGS. AVOIDANT: THIRTEEN THOUSAND EIGHTY THREE 00/100 DOLLAR  
 CNT. # : CGM16616666

Total Gross Weight 23.167,20 KGS. Payment Terms: This invoice must be paid as per agreed terms and no later than 60 days from issuing date.  
 Business Terms: Under condition - As per Commercial Agreement

p.p. Soc. Agrícola y Comercial  
**AGRICOM LTDA.**

ANEXO 2

Proformas de compra de maquinaria\_ Prensadora



**voran** Maschinen GmbH  
Inn 7  
A 4632 Pichl bei Wels  
T +43(0)72 49/444  
F +43(0)72 49/444-10  
office@voran.at  
www.voran.at

**Daniel Cabrera**  
Attn. Mister Daniel Cabrera  
  
Ambato  
Ecuador  
  
Phone: +59 3982 310 700  
Mobile:  
Fax:  
E-Mail: dc\_nelo264@hotmail.com

Date: 20.10.2020  
Ref.: Mr. Christoph Weidinger  
Phone: ext. 894  
E-Mail: christoph.weidinger@voran.at  
Number: 14943

**Quotation No. 126452**

Dear Mister Cabrera,

thank you very much for your interest in our products. In accordance with your wish and our agreement may we provide you with the following based on our conditions of sale and supply:

**1. Basket press 60K with centrifugal mill RM1,5**  
0120-00-000

- High yield
- Easy-to-use stainless-steel eccentric closure mechanism on the rotatable basket
- with attached, rotatable centrifugal mill RM1,5
- All parts that meet the fruit are in either stainless steel, wood or food-safe plastic.
- Simple operation, easy cleaning
- Maintenance-free pump
- Automatic overpressure
- Oil-secure vacuum press

1/3

FN 263776a | UID 47162738003  
Firmenbuchgericht Landluge 131; Wels  
DVB 0480595

**voran®**

voran Maschinen GmbH  
 Inn 7  
 A 4632 Pichl bei Wels  
 T +43 (0) 72 49 7444  
 F +43 (0) 72 49 7444-10  
 office@voran.at  
 www.voran.at

Specifications:

capacity.....	up to 180 kg/h
power:	
press.....	1,1 (1,5) kW (P/S)
mill.....	1,5 (2,0) kW (P/S)
electrical outlet.....	400V 50Hz (3 phases)
fuse.....	16 A
dimensions:	
length.....	1 100 mm
width.....	1 000 mm
height.....	1 840 mm
insertion resp. discharge height.....	1 840 mm
weight.....	292 kg
material:	
juice collection tank.....	polyethylene
basket and mill.....	1.4301 / AISI 304
pressing force.....	16,1 to
pressing pressure.....	320 bar
juice yield.....	up to 65 %
juice discharge connection.....	Ø 50 mm
juice discharge height.....	460 mm
pomace discharge height.....	580 mm
suitable for.....	porraceous and stone fruit
scope of delivery:	
1 press bag 60l, 3 insert covers Ø40cm, 3 press inserts acacia wood Ø38cm	



**EUR 4.450,00**

Option:

chassis complete for 60K / 100K (consisting of fixed and swivel castors) 1127-65-005	<b>EUR 383,00</b>
--	-------------------

**2. Machine equipped for special supply voltage:  
 3x220V,60Hz for 60K RM1,5**

**EUR 600,00**



**voran** Maschinen GmbH  
Inn 7  
A 4633 Pichl bei Wels  
T +43 (0)72 49/444  
F +43 (0)72 49/444-10  
office@voran.at  
www.voran.at

<u>Supply conditions:</u>	net, without TAX ex works
<u>Quotation validity:</u>	3 months
<u>Delivery time:</u>	on agreement
<u>Payment:</u>	before delivery

The manuals can be delivered in German or English language.

Thank you once again for being interested in our products. If you have got any more questions, please do not hesitate to contact our Mr. Weidinger under phone number 0043 (0)7249 / 444-864 or under mobile no. 0043 (0)664 / 884 266 13.

With best regards from Austria

**voran** Maschinen GmbH

Christoph Weidinger

ANEXO 3

Proformas de compra de fermentador



**REPUBLIKAN BREWING SUPPLIES**

RUC: 1712209764001

Quito 19 de Enero del 2020

Dir: Tadeo Benitez 970 y Vicente Duque

Telf: 0984409463

**PROFORMA**

**Nº 4589**

**CLIENTE:** Daniel Cabrera

**FECHA:** 11/24/2020

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V.TOTAL
1 uni	Carbonatador en linea 1500lts/hr	\$4,500.00	\$4,500.00
1 uni	Fermentador Unitanque 300lts /incl piedra de carbonatar	\$2,980.00	\$2,980.00
1 uni	Fermentador Simple 300lts /incl piedra de carbonatar	\$1,980.00	\$1,980.00
1 uni	Llenadora de botella Manual 4 cabezas Medusa	\$2,500.00	\$2,500.00
1 uni	Llenadora de Botellas Semi- Automatica 2 Cabezas	\$3,950.00	\$3,950.00
1 uni	Llenadora de Botellas Semi- Automatica 4 Cabezas	\$6,700.00	\$6,700.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$22,610.00</b>
<b>IVA 0%</b>			<b>\$0.00</b>
<b>IVA 12%</b>			<b>\$2,713.20</b>
<b>TOTAL FACTURA</b>			<b>\$25,323.20</b>

## ANEXO 4

### Proformas de compra de botellas y latas



Republikan Brewing Supplies  
Dir. Tadeo Benítez 970 y Vicente Duque  
(Cancalén Industrial) Quito-Ecuador  
Tel: 0984409463  
E-mail: ventas@republikanbrew.com

BOTELLA 355 ml	
CANTIDAD	PRECIO
100-900	\$0.29
1000-1900	\$0.26
2000-4000	\$0.23
TAPA CORONA / TILLO	\$0.015
CAJA FLAT	\$0.70

- Los precios no incluyen IVA

BOTELLA 330 ml	
CANTIDAD	PRECIO
100-900	\$0.30
1000-3869	\$0.285
3870	\$0.27
TAPA CORONA / TILLO	\$0.015
CAJA FLAT	\$0.95

- Los precios no incluyen IVA

LATAS 500 ML		
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO
4 PALLETS	21,784	\$ 0.399
1 PALLET	5,446	\$ 0.418
1/2 PALLET	2,800	\$ 0.46
1 CAJA	100	\$ 0.49

- Los precios no incluyen IVA



Republikan Brewing Supplies  
Dir. Tadeo Benítez 970 y Vicente Duque  
(Carcelén Industrial) Quito-Ecuador  
Tel: 0984409463  
E-mail: ventas@republikanbrew.com

BARRIL TIPO A 10 LT		BARRIL TIPO A 30 LT	
CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
1 UNI	\$ 65.00	1 UNI	\$ 129.00
MAS 10 UNIDADES	\$ 60.00	MAS 10 UNIDADES	\$ 119.00
BARRIL TIPO A 15 LT		BARRIL TIPO A 50 LT	
CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
1 UNI	\$ 70.00	1 UNI	\$ 149.00
MAS 10 UNIDADES	\$ 65.00	MAS 10 UNIDADES	\$ 139.00
BARRIL TIPO A 20 LT		BARRIL TIPO A 50 LT (TACHADO)	
CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
1 UNI	\$ 99.00	1 UNI	\$ 139.00
MAS 10 UNIDADES	\$ 89.00	MAS 10 UNIDADES	\$ 129.00

- Los precios no incluyen IVA