



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería en Negocios
Internacionales**

**Plan de Negocios para la Creación una Empresa de Cervecería Artesanal,
con Proyección de Exportación a Chile.**

Alex Javier Salazar Vega

Quito, Febrero 2019

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Cervecería
Artesanal, con Proyección a la Exportación a Chile.**

Por

Alex Javier Salazar Vega

Febrero 2019

Aprobado:

Lic. Pedro Antonio Mosquera Domínguez MSc, Tutor
Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia MBA, Presidente del Tribunal
Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora MSc, Miembro del Tribunal
Ing. María Belén Castillo Quintana MBA, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 21 de febrero de 2019
Lic. Pedro Antonio Mosquera Domínguez MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 21 de febrero de 2019
Ing. Sandra del Rosario Villacis Mora MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 21 de febrero de 2019
Ing. María Belén Castillo Quintana MBA.

_____ 21 de febrero de 2019

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia MBA.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Alex Javier Salazar Vega, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Cervecería Artesanal, con Proyección a la Exportación a Chile** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Alex Javier Salazar Vega

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Alex Javier Salazar Vega, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Cervecería Artesanal, con Proyección a la Exportación a Chile, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Febrero de 2019



Alex Javier Salazar Vega

Dedicatoria

A mi mamita Georgina, necesito agradecerte por la forma en la que me criaste, nunca la olvidaré. La merienda, los domingos en la iglesia, las noches de novena, la manera en la que te apasiona la música. Por esas y miles de razones siempre tus recuerdos siguen vivos en mí; cuando hablo, en mis alegrías y los momentos más tristes siempre me das fortaleza para asimilar las incompresibles pruebas del tiempo. Ese es mi cholito, decías orgullosa cuando me veías conseguir un logro. No sabes cuánto me duele que no me entiendas, pero a pesar de eso, sé que estas muy orgullosa de mi, de lo que hemos logrado juntos. Eres y serás el ser más influyente en mi vida.

A mi papito Jorge, gracias por enseñarme a luchar en la vida, se cómo te sientes por esta pelea que tenemos todos los días, pero si no estuvieras aquí, talvez no tuviera el valor para continuar, el hecho que sientas feliz con cada paso que doy, me da un motivo para seguir esquivando los golpes, cuando me hieren y siento que voy a caer me susurraras al odio que me levante. Y tal vez nunca les devolveré todo lo que han hecho por mí, pero quiero que sepan que todo lo que hago es por ustedes.

A mi querido tío Klever, gracias por siempre estar a mi lado. Recuerdo cuanto te gustaba la cerveza, este trabajo te lo dedico a ti.

Agradecimiento

Estabas allí desde el comienzo, diciéndome que no parara de intentarlo.

Muchas veces en las que falle y aún con todo, tú estabas conmigo.

Me animabas, ahora estarás siempre conmigo y eso significa que ni siquiera tengo que decir tu nombre en estas líneas, sabes que estas en mi corazón.

Esto es por ti.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un plan de negocio para la creación de una empresa de elaboración de cerveza artesanal, con el objetivo de crear un sabor original asociado a la introducción de materia prima natural ecuatoriana como aditivo en la cerveza, tomando aromas y sabores frutales característicos de las cuatro regiones del país.

Este plan de negocio consta de una investigación de mercado, que demuestra la aceptación del producto, además apoyado por un análisis FODA, el mismo que proporcionó información para analizar puntos fuertes y débiles a nivel local y así tener una visión del contexto de la empresa. Para estudiar los canales de introducción, se ha desarrollado un plan de marketing donde se establece las estrategias de comercialización y distribución del producto. Para la fase de ejecución y diseño del proceso productivo se ha ejecutado un análisis técnico para dar soporte a todo el proceso que conlleva la elaboración de la cerveza. Para plasmar todas las actividades, objetivos y metas de la producción del producto se ha planificado un modelo de gestión organizacional que permitirá desarrollar una adecuada estructura de los sistemas de la organización. Y para estudiar la rentabilidad del plan de negocio, se ha analizado una evaluación financiera del proyecto, la cual revela costes por los cuales muchos emprendedores hayan apostado por crear cerveza de calidad dentro de la ciudad, hasta conformar más de 70 cervecerías artesanales en el país.

Abstract

The present investigation was carried out with the purpose of proposing a business plan for the creation of a craft brewing company, with the objective of creating an original flavor associated with the introduction of Ecuadorian natural raw material as an additive in beer, taking aromas and fruit flavors characteristic of the four regions of the country.

This business plan consists of a market investigation, which demonstrates the acceptance of the product, also supported by a SWOT analysis, which provided information to analyze strengths and weaknesses at the local level, and thus have a vision of the context of the company. To study the introduction channels, a marketing plan has been developed, where the marketing and distribution strategies of the product are established. For the execution phase and design of the production process, a technical analysis has been carried out to support the entire process that leads to the production of beer. In order to capture all the activities, objectives and goals of the production of the product, an organizational management model has been planned that will allow the development of an adequate structure of the organization's systems. And to study the profitability of the business plan, a financial evaluation of the project has been analyzed, which reveals costs for which many entrepreneurs have opted to create quality beer in the city, to make up more than 70 craft breweries in the country.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xvii
Lista de Figuras	xx
 Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos.....	2
Justificación de la Idea del Negocio.....	2
Análisis del Medio.....	2
Análisis del entorno	4
Diagnóstico a nivel internacional	7
Diagnóstico a nivel local	9
Matriz del Perfil Competitivo.....	9
Concepto del Negocio	10
Diseño del producto a ofertar	10
Resumen	11
 Capítulo 2: Investigación de Mercado	12
Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto	12
Proveedores	12
Competidores.....	12
Distribuidores	16
Análisis FODA a Nivel Local	16
Análisis FODA para la Exportación.....	19

Análisis del Mercado Mediante las Cinco Fuerzas de Porter	22
Poder de negociación de los clientes	22
Rivalidad entre las empresas	22
Poder de negociación de los proveedores	23
Amenazas de los nuevos entrantes	23
Amenaza de productos sustitutos	23
Criterios de Segmentación del Consumidor	24
Público objetivo	24
Mercado primario	24
Perfil demográfico	24
Características	25
Análisis Cualitativo	25
Entrevista a Fabián Esteban Armendáriz – cerveza camino del sol	25
Entrevista a servicio al cliente de cerveza artesanal cherusker	26
Entrevista a servicio al cliente de Beerman, centro de ventas y eventos de cervecería artesanal.	27
Análisis Cuantitativo	29
Cálculo del tamaño de la muestra	29
Resultados de la investigación cuantitativa	30
Conclusiones de la investigación cuantitativa	35
Proyección Estimada de la Demanda	36
Determinación de la demanda	36
Cálculo estimado de ventas	37
Demanda Insatisfecha	37

Determinación de ventas estimadas.....	38
Flujo de ingresos proyectados	39
Participación del Mercado.....	41
Resumen	42
Capítulo 3: Plan de Marketing	44
Objetivo General	44
Objetivos específicos.....	44
Criterios de Marketing.....	44
Estrategias de Marketing	45
Aplicación Marketing Mix	46
Producto.....	47
Precio	47
Plaza.....	48
Promoción.....	48
Resumen	49
Capítulo 4: Estudio Técnico.....	50
Tamaño del Proyecto.....	50
Factores del tamaño del proyecto	50
Localización del Proyecto	52
Macro localización.....	52
Micro localización	52
Análisis de los principales criterios	53
Ingeniería Arquitectónica del Negocio.....	55

Área administrativa.....	55
Áreas comunes.....	55
Área de operaciones.....	55
Área de fermentación y maduración.....	56
Tecnología del Negocio.....	56
Diseño del Proceso Productivo.....	59
Materias primas e insumos principales.....	59
Proceso de fabricación.....	60
Expedición del producto terminado.....	62
Resumen	62
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional	63
Diseño Organizacional	63
Misión	63
Visión.....	63
Valores empresariales.....	63
Estructura y Descripción Funcional	64
Dirección	64
Departamento de administración	64
Departamento de producción y distribución.....	65
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización	65
Área de administración.....	65
Área de producción y distribución.....	66
Recursos Humanos Análisis de Subsistemas	67
Políticas de selección.....	67

Contratación.....	67
Capacitación	68
Remuneración.....	69
Evaluación de desempeño.....	69
Análisis del Marco Normativo	71
Constitución de la empresa.....	71
Entes Reguladores	73
Superintendencia de compañías, valores y seguros	73
Municipio metropolitano de Quito	74
Servicio de rentas internas	74
Principales Disposiciones y Regulaciones al Negocio.....	74
Código civil	74
Código del comercio.....	75
Código del trabajo	75
Regulaciones del Negocio	76
Registro único de contribuyentes.....	76
Patente municipal	76
Registro sanitario	76
Resumen	77
Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	78
Costos de Inversión, Análisis Comparativo	78
Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo	80
Costos de Operaciones y Mantenimiento	81

Cálculo Demostrativo	84
Estado de Perdidas y Ganancias	85
Análisis del Punto de Equilibrio.....	86
Evaluación Financiera	87
Análisis y determinación de la tasa de descuento.....	87
Indicadores de Rentabilidad	88
Valor actual neto.....	88
Tasa interna de retorno	89
Periodo de recuperación	89
Análisis de sensibilidad	90
Financiamiento del Proyecto	91
Amortización de la deuda	92
Balance del proyecto.....	94
Resumen	95
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	96
Conclusiones.....	96
Recomendaciones	98
Limitaciones	99
Referencias	100
Apéndice A: Resultados obtenidos para la investigación cuantitativa	106
Apéndice B: Determinación de la demanda para la exportación a Chile..	108
Apéndice C: Comercialización	109

Apéndice D: Cotización de servicios de exportación 112

Apéndice E: Transacción comercial 114

Lista de Tablas

Tabla 1 Aporte al PIB de alimentos y bebidas	3
Tabla 2 Balance de situación económica.....	5
Tabla 3 Balance de resultados	6
Tabla 6 Matriz del perfil competitivo.....	10
Tabla 4 Conjugación con el análisis FODA y las estrategias a realizar a nivel local	19
Tabla 5 Conjugación con el análisis FODA y las estrategias a realizar a nivel internacional	21
Tabla 7 Población entre los 20 a 45 años de edad en la Provincia de Pichincha	29
Tabla 8 Determinación de la demanda en la Provincia de Pichincha.....	36
Tabla 9 Cálculo estimado de ventas	37
Tabla 10 Cálculo de ventas estimadas.....	38
Tabla 11 Costos unitarios por cerveza.....	39
Tabla 12 Proyección de ventas estimadas	41
Tabla 13 Participación del mercado según la producción en litros	42
Tabla 14 Estrategias que se efectuaran en la empresa.....	45
Tabla 15 Portafolio de cervezas	47
Tabla 16 Consolidado de la capacidad de producción	51
Tabla 17 Cálculo de la micro localización	53
Tabla 18 Equipamiento necesario a utilizar	57
Tabla 19 Bienes de larga duración y de control administrativo de la empresa	58
Tabla 20 Etapas del proceso productivo.....	61
Tabla 21 Objetivos y beneficios de la capacitación	68
Tabla 22 Remuneración del personal de la empresa	69

Tabla 23 Objetivos de talento humano y su alineamiento con la evaluación de desempeño	70
Tabla 24 Competencias e indicadores de resultados de desempeño	70
Tabla 25 Gastos de constitución de la empresa.....	71
Tabla 26 Pasos para constituir la compañía vía electrónica	72
Tabla 27 Detalle de inversión inicial.....	78
Tabla 28 Depreciación de la inversión inicial	80
Tabla 29 Detalle de costos de insumos.....	80
Tabla 30 Detalle de costos de materia prima.....	81
Tabla 31 Capital de trabajo.....	81
Tabla 32 Costos de operación y mantenimiento.....	83
Tabla 33 Flujo de caja anual.....	84
Tabla 34 Estado de pérdidas y ganancias	85
Tabla 35 Producción y precio del producto.....	86
Tabla 36 Determinación de la tasa de descuento.....	87
Tabla 37 Calculo VAN	88
Tabla 38 Flujo de netos y acumulados	90
Tabla 39 Análisis de sensibilidad.....	90
Tabla 40 Monto de financiamiento.....	92
Tabla 41 Tabla de amortización	92
Tabla 42 Balance general inicial de cervecería INTI	94
Tabla A1 Resultados de la Pregunta No. 1 ¿Qué cerveza es tu preferida entre el mercado artesanal y el mercado industrial?.....	106
Tabla A2 Resultados de la Pregunta No. 2 ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?.....	106

Tabla A3 Resultados de la Pregunta No. 3 respecto a la respuesta anterior, conteste lo siguiente.....	106
Tabla A4 Resultados de la Pregunta No. 4 ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?	106
Tabla A5 Resultados de la Pregunta No. 5 ¿En qué sitio o lugar comercial usted compra cerveza artesanal?	107
Tabla A6 Resultados de la Pregunta No. 6 ¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?	107

Lista de Figuras

Figura 1.Logotipo de la cerveza artesanal.....	11
Figura 2.Logotipo de cerveza Pilsener	13
Figura 3.Logotipo de cerveza Club	13
Figura 4.Logotipo de cerveza Corona	14
Figura 5.Logotipo cerveza Budweiser.....	14
Figura 6.Logotipo cerveza Heineken	15
Figura 7.Logotipo cerveza Camino del sol.....	15
Figura 8.Logotipo cerveza Paramo.....	15
Figura 9.Logotipo cerveza Sabai.....	16
Figura 10.Matriz de evaluación de factores.	18
Figura 11.Matriz de evaluación de factores.	18
Figura 12.Resultados de la pregunta uno.	31
Figura 13.Resultados de la pregunta dos.....	31
Figura 14.Resultados de la pregunta tres.....	32
Figura 15.Resultados de la pregunta cuatro.	33
Figura 16.Resultados de la pregunta cinco.....	34
Figura 17.Resultados de la pregunta seis.	35
Figura 18.Distribución arquitectónica del negocio.	56
Figura 19.Eschema del proceso productivo	60
Figura 20.Estructura organizacional.....	64

Capítulo 1: Introducción

El presente plan de negocios está orientado hacia la idea de crear una empresa de elaboración de cerveza artesanal, la misma que incluirá aditivos de sabores o aromas, de alimentos o frutos que son característicos de nuestras regiones en nuestro país, como son: cacao, banano, chocolate, mortiño, uvilla, coco, entre otros, que busca innovar la forma en que se produce cerveza en nuestro país, añadiendo materia prima natural y mano de obra artesanal. Es así como, la empresa garantizará la elaboración de la bebida para quienes la consumen con productos que reflejan la responsabilidad social y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala.

Actualmente, la cerveza es una de las bebidas alcohólicas más consumidas en todo el mundo, a lo largo de esta década es que renace un campo de elaboración artesanal por el gran interés progresivo que ha tenido el consumidor hacia la bebida. Una forma que pretende solventar e impulsar que el mercado cervecero crezca cada día, además siguiendo actividades y reglamentos de una empresa de elaboración de cerveza industrial, comprendiendo una serie de actividades cuyo propósito principal es el sabor de la cerveza, llevándolo hasta el punto de consumo, de manera consciente y tradicional.

Objetivos

Objetivo general

Crear una empresa productora de cerveza artesanal que utilice al 100% ingredientes del Ecuador. A fin de que satisfaga las exigentes necesidades de los clientes que gustan de esta bebida y alcance un posicionamiento efectivo hasta finales del año 2023.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita determinar la existencia de demanda para mis productos.
- Elaborar un estudio técnico que determine la ubicación, estrategias y procesos de comercialización de mis productos.
- Establecer una estructura organizacional que permita tener flexibilidad y dinamismo en los procesos productivos y comerciales de la empresa.
- Realizar un estudio financiero para conocer la factibilidad y rentabilidad de la empresa.

Justificación de la Idea del Negocio

Debemos entender los cambios que se realizan en la sociedad para encajar en el mercado actual, vemos que el cambio social se está dando a nivel empresarial y se está materializando en la forma de vivir en las personas, hay muchos sectores productivos que han dado un giro en la forma en la que han venido trabajando y están optando por otra forma de producción. De este modo, el sector de producción artesanal marca una pauta de variación para incluir mano de obra en todo el proceso de elaboración y suprimir tareas que emplean mecanismos automatizados en el planteamiento de un proceso industrial.

Análisis del Medio

El medio en el cual se desarrollará el plan de negocio por motivos de muestra, se ubicará dentro de la Provincia de Pichincha, pero sin dejar de lado que se realizará una implementación en la comuna de Santiago de Chile; donde el principal objetivo es una integración y confianza hacia el sabor ecuatoriano.

A continuación, se analizará el sector cervecero/artesanal; mismo que se encuentra dentro de la industria manufacturera, sector alimentos y bebidas, rama “otros alimentos”.

Previamente, se destaca el sub sector de elaboración de alimentos y bebidas en el año 2016 suma USD. 3.229,67 millones, con una participación en el total del PIB de 4,67%, representa el 38,0% del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo) y el 4,7% del total del PIB. En el año 2016 evidencia un decrecimiento del 1,4% respecto al año 2015, mientras que en el año 2017 a pesar de evidenciar un crecimiento de 1,9%, es menor respecto al año 2014 que estuvo en el orden del 5,7%. (CFN, 2017, pág. 2)

A continuación, se indica el aporte al PIB de la industria manufacturera de alimentos y bebidas (enero-julio 2017), según sus ramas:

Tabla 1
Aporte al PIB de alimentos y bebidas

Ramas	Aporte
Procesamiento y conservación del pescado.	16.0%
Elaboración de bebidas.	15.3%
Procesamiento y conservación de carne.	14.9%
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos.	11.3%
Elaboración de otros productos alimenticios.	9.6%
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.	9.4%
Procesamiento y conservación de camarón.	8.3%
Elaboración de productos lácteos.	8.1%
Elaboración de azúcar.	3.9%
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.	3.4%

Fuente: Adaptado de Banco Central del Ecuador

La tabla 1, muestra que la rama de “elaboración de bebidas”, la que contribuye con el 15.3% al PIB, notando su importante participación, a pesar de ser un sector no tradicional.

Análisis del entorno

Para detallar el análisis del macro entorno, se realiza un estudio en el análisis de PEST (Aspecto político legal, económico, socio cultural y tecnológico), el cual se determinará a continuación.

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”. (Constitución Política del Ecuador, 2008, pág. 6)

El gobierno con respecto al sector de interés, tiene una posición de apoyo; “Art. 339.- El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras[...]. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales [...]” (Constitución Política del Ecuador, 2008, pág. 1)

En el aspecto legal, los requisitos para comercializar el producto son varios:

Primeramente, contar con el registro único de contribuyente (RUC) como persona jurídica, es decir, tener la empresa legalmente constituida, al igual que su nombre y marcas registradas en el IEPI y Superintendencia de Compañías junto con el nombramiento del representante legal. Luego obtener el registro sanitario para el producto, a través del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria). Después cumplir con el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el consumo humano y su aplicación, emitido por el ARCSA en noviembre del 2013. El punto principal de este reglamento, es la “semaforización”;

misma que consiste en colocar un sistema gráfico con barras de colores de manera horizontal, según la concentración de los componentes: sal, azúcar, grasa; siendo rojo el color para concentración alta, amarillo para concentración media y verde para concentración baja. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria., 2014, pág. 7)

La relación del aspecto económico con el sector industrial específicamente al sector de preparación alimenticia y de bebidas al que pertenecería el producto, es un apartado importante para el desarrollo productivo del campo. A partir de ello, podemos remarcar que respecto al análisis de activos se evidencia un crecimiento del sector de preparaciones alimenticias diversa y bebidas en el periodo 2013 - 2016 en un 17,4%, así también los pasivos reflejan un aumento, aunque menor en relación a los activos de un 12,1% y un incremento en el patrimonio de un 25,5%. En cuanto al último año (2016), respecto al 2015 se evidencia que los pasivos fueron los que más incrementaron en un 7,2% en relación a los activos que, si bien tuvieron crecimiento de un 9,9%, en la relación afectaron negativamente al patrimonio que presento una variación negativa del 0,7%. (CFN, 2017, pág. 3)

Tabla 2
Balance de situación económica

Cuenta (Millones de dólares)	2014	2015	2016
Activo	4.094,11	4.156,65	4.319,75
Pasivo	2.312,86	2.330,50	2.497,55
Patrimonio	1.784,93	1.835,25	1.822,58

Fuente: Adaptado de SRI

En el periodo 2013 - 2016 si bien se evidencia un crecimiento de los ingresos en un 7,1%, los costos y gastos fueron mayores presentando un incremento del 8,8%; esto

afecto en las utilidades del sector negativamente presentando una evolución negativa del 5,2%. Respecto al último año del periodo se evidencia una disminución acentuada en los ingresos de un 2,4% respecto a los costos que disminuyeron 0,6%, afectando negativamente en un 15,3% en las utilidades. (CFN, 2017, pág. 8)

Tabla 3
Balance de resultados

Cuenta (Millones de dólares)	2014	2015	2016
Costos y gastos	3.977,24	4.100,87	4.075,63
Ingresos	4.431,19	4.533,65	4.425,59
Utilidad neta	491,71	471,33	399,10

Fuente: Adaptado de SRI

En relación al aspecto sociocultural, el presente plan de negocios pretende consignar una elaboración de tipo artesanal frente al consumo de cerveza de tipo industrial, para lo cual el nivel de aceptación y de consumo ayudará a formular estrategias y amenazas del mercado.

De acuerdo al diario el Comercio, El 46% de los ecuatorianos escogió a la cerveza como su bebida favorita en una encuesta realizada por Opina América Latina. El portal web mostró que tanto Ecuador como Venezuela tienen a la bebida hecha a base de maltas y lúpulos en un importante lugar al hablar de consumo de bebidas alcohólicas. (El comercio, 2014, pág. 6)

Adicionalmente, La industria cervecera en el Ecuador se ha fortalecido a través de la diversificación de opciones. Si bien en la encuesta no se distingue entre cerveza industrial o artesanal, en el país la segunda ha ganado campo en los últimos cinco años.

Los emprendimientos de cerveza artesanal han crecido 20 veces por año desde el 2011- según datos de la Asociación de Cervecerías del Ecuador. (El comercio, 2014, pág. 6)

En relación al aspecto tecnológico, de acuerdo al Gobierno del Ecuador, en la actualidad busca impulsar propuestas innovadoras con el desarrollo de nuevas tecnologías para innovar la producción del país.

Es así que, el director de la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), Andrés Zurita, afirmó que “el plan nacional denominado ‘Desafío Emprende-Innova’ tiene como objetivo impulsar a los emprendedores ecuatorianos en diversas áreas de la producción.” (ANDES, 2018, pág. 12)

Además, la iniciativa busca identificar a los mejores emprendedores ecuatorianos en áreas como moda y accesorios, productos alimenticios, calzado, joyería y bisutería, bazar, productos y servicios con componentes tecnológicos. El experto indicó que Ecuador, por su característica económica, es un país donde en que una mayor parte de los emprendedores provienen del sector agroindustrial (mermeladas, café), le siguen los pertenecientes a la rama tecnológica (software) y el turístico. (ANDES, 2018, pág. 13)

Diagnóstico a nivel internacional

El plan de negocios pretende realizar la exportación del producto al exterior, en este caso se ha escogido el país de Chile, ya que “Los chilenos cada vez están adquiriendo más el gusto por la cerveza de origen artesanal. El consumo de este producto se disparó durante 2017, superando al de las catalogadas como tradicionales y casi igualando a las de origen internacional.” (Barberis, 2018, pág. 2)

Según un reporte realizado por la consultora BAVLAB de Prolam Y&R, especializada en construcción y desarrollo de marcas, un 18,9% de las personas en Chile afirma haber consumido regularmente cerveza artesanal durante el año pasado.

Este porcentaje es 5,39 puntos porcentuales superior respecto del 13,58% que se registró en el ejercicio 2016. Asimismo, la cifra es la más alta si se compara con los valores registrados en la categoría durante los últimos cinco años, superando al porcentaje que declara consumir regularmente cervezas catalogadas como tradicionales. Esta última categoría alcanzó un 17,52% de las preferencias de los consumidores durante 2017, 0,04 puntos porcentuales más que lo registrado en el año anterior y 0,1 punto porcentual superior que lo anotado en 2015. Esto demuestra que la cerveza tradicional se ha mantenido entre las preferencias de sus mismos clientes, sin variaciones desde hace tres años. Por su parte, un 20,98% de los chilenos declara haber consumido regularmente cerveza internacional durante el ejercicio pasado, cifra 7,85 puntos porcentuales superior a los 13,13% que se anotó en 2016. Ese porcentaje es 1,98 puntos porcentuales mayor respecto de lo anotado en 2015. Esto, debido a que en 2016 hubo una fuerte caída en el consumo de esta categoría, que repuntó el año pasado. El consultancero director de BAVLAB, Javier Pastor, indica que las cervezas artesanales e internacionales están cambiando la categoría de esta bebida desde sus cimientos y la han vuelto a poner de moda. Ya no vale con ser solo refrescante, ahora es fundamental ser además atractiva e interesante. Antes la cerveza era un producto más masculino y social, recordemos la publicidad de la categoría hace cinco o seis años. Hoy ha expandido sus horizontes y ha conquistado otros segmentos gracias principalmente a su "premiumización" y a todo lo que esta implica variedad de tipologías, sabores, marcas, procesos productivos, ingredientes, etc. (Barberis, 2018, pág. 3)

El objetivo principal de la exportación a Chile, es impulsar el consumo de especies que se dan dentro de las zonas rurales del Ecuador, las mismas que formarán parte en la elaboración de la cerveza.

Diagnóstico a nivel local

Al ecuatoriano le gusta la cerveza. La última encuesta nacional de ingresos y gastos de hogares urbanos y rurales de 2012 indica que más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol, de los cuales 79,2% prefieren tomar solamente cerveza. (INEC, 2012, pág. 6)

A principios de 2010, surgieron en el país los primeros emprendimientos de cerveza artesanal a partir de iniciativas de amigos o familiares y, por supuesto, financiados con recursos propios. De acuerdo con la Asociación de Cervecerías del Ecuador (Asocerv), el país cuenta con 15 cervecerías pequeñas y 17 micro cervecerías artesanales distribuidas en Quito. (Carvajal, 2017, pág. 5)

Matriz del Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Contreras, 2006, p. 7)

Para el desarrollo de esta matriz se identificará los factores críticos de la industria de la cerveza artesanal comparando el producto del plan negocios con sus competidores más importantes y con mayor participación en el mercado. Además cabe mencionar que en la matriz se le asignó un rango de ponderación sobre 5 puntos siendo el máximo y 1 siendo el mínimo con el que se determinó su perfil competitivo.

Tabla 4
Matriz del perfil competitivo

Compañías de cerveza artesanal	INTI		Camino del sol		Cherusker		
Factores críticos de la cerveza	Peso	Nota	Peso Ponderado	Nota	Peso Ponderado	Nota	Peso Ponderado
Competitividad de precios	0.30	5	1.50	3	0.90	2	0.6
Variedad de estilos	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.6
Control de calidad	0.20	3	0.60	4	0.80	5	1
Receta de sabor tradicional	0.15	5	0.75	3	0.45	1	0.15
Tecnología en la producción	0.15	3	0.45	4	0.60	5	0.75
Total	1.00		3.90		3.35		3.1

Concepto del Negocio

Elaboración de cerveza artesanal que incluya sabores y aromas, de alimentos o frutos que son característicos de nuestras regiones en nuestro país, como son; cacao, banano, chocolate, mortiño, uvilla, coco, entre otros; que busca innovar la forma en que se produce cerveza en nuestro país, añadiendo materia prima natural y mano de obra artesanal, permitiendo ser comercializada en todo el país, al inicio se la enfocará dentro de la Provincia de Pichincha para en un largo plazo comercializarlo en Chile.

Diseño del producto a ofertar

En el mercado actual de la cerveza artesanal en el país, no existe una cerveza autóctona que represente el sabor ecuatoriano. Esto causa que en el mercado las cervezas artesanales no tengan diferencias entre ellas ya que no se perciben como genuinas e irremplazables. Es ahí cuando la idea de negocio de cerveza artesanal llamada “INTI” se crea con la concepción de resolver este problema, además de explicar el proceso de creación de la cerveza que busca presentarse con un sabor y aroma diferente al de sus competidores.

Su receta con un toque de sabor ecuatoriano es lo que hará de “INTI” una cerveza diferente al resto. Como marca, se quiere que el consumidor se identifique con los aromas que se emulan para crear una nueva experiencia de sabor.

En cuanto a la imagen visual se ha diseñado el siguiente logotipo, el cual será parte de logo de la marca y será parte de la imagen de la botella de cerveza.



Figura 1. Logotipo de la cerveza artesanal.

Esta imagen solo se tomará como referencia para trabajo del logo final, tomando en cuenta las características de la composición de una cerveza.

Resumen

Lo que propone el presente capítulo es identificarse con la idea de crear una cerveza artesanal con identidad ecuatoriana, en consideración que el mercado micro cervecero en el país está en auge y se puede fusionar nuevas ideas para la elaboración de nuevo tipos de sabores de cerveza, para la comercialización en la ciudad de Quito y con objetivo de exportación a largo plazo a la comuna de Santiago de Chile. Basándose en una elaboración FODA y la conjugación de sus elementos para establecer objetivos estratégicos reales para así tener una visión de la empresa. Por último se diseñó el logotipo empresarial con el respectivo matriz de perfil competitivo, identificando los factores críticos de la empresa y de sus competidores para saber la posición de cervecería INTI en el mercado

Capítulo 2: Investigación de Mercado

En este capítulo se realizará un análisis de mercado de las características más importantes de la cervecería artesanal en el Ecuador pero mayoritariamente enfocado a la provincia de Pichincha donde se radicarán sus proveedores, competidores y distribuidores. Además se mostrará la aceptación del producto, se calcula un flujo de ventas estimado y el flujo de ingresos proyectados, todo por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo realizado anteriormente que contiene encuestas realizadas a productores, distribuidores y consumidores potenciales.

Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto

Proveedores

En este caso se debe mencionar que la materia prima para la elaboración de la cerveza se realizará de forma artesanal, al realizarlo de esta manera los proveedores no tiene un gran poder de negociación. Cabe mencionar que los componentes de aditivos, como son; extracto de chocolate, cacao, banano y hojuelas serán producidos en nuestro país, además de cumplir rigurosamente la reglamentación vigente en calidad sanitaria.

Competidores

Para describir las marcas presentes en el mercado, dividiremos el análisis en tres grupos: Industriales Nacionales, Industriales Importadas y Artesanales.

(a) Cervezas en la industria nacional

Cerveza Pilsener, “Cerveza rubia tipo pilsen, con un fino sabor amargo y pronunciado aroma hecho en base a ingredientes 100% naturales. Pilsener es la cerveza que ha estado entre los amigos y familiares ecuatorianos desde 1913.” (Cervecería Nacional, 2016)



Figura 2. Logotipo de cerveza Pilsener

Tomado de: Wikipedia-Archivo pilsener
<https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Pilsener.png>

Cerveza Club Premium, “Es la primera cerveza premium del Ecuador, lo cual la convierte en la representante de la maestría cervecera ecuatoriana. Su sabor distinguido se logra gracias a sus lúpulos nobles, cebada seleccionada y mayor tiempo de maduración que otras”. (Cervecería Nacional, 2016)

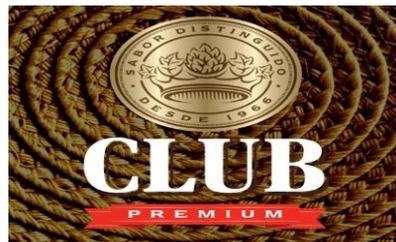


Figura 3. Logotipo de cerveza Club

Tomado de: Twitter-Cuenta oficial club premium
<https://twitter.com/clubpremiumec/status/984105440912044035>

(b) Cervezas en la industria importada

Cerveza Corona, es una marca mundialmente conocida, distribuida a lo largo de más de 159 países en los cinco continentes. Se ha constituido como la cerveza más vendida en México y a su vez es la primera cerveza de importación en los Estados Unidos. También es la más vendida de todas las cervezas mexicanas exportadas del país mesoamericano. (Wikipedia, 2012)



Figura 4. Logotipo de cerveza Corona

Tomado de: Wikipedia-Archivo corona
[https://en.wikipedia.org/wiki/Corona_\(beer\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Corona_(beer))

Cerveza Budweiser, es una cerveza de origen checa, patentada en los Estados Unidos y una de las más populares en dicho país. Suele considerarse el paradigma de cerveza ligera, refrescante y poco robusta de estilo estadounidense. Tiene un alto grado de aceptación entre aquellos consumidores europeos que se deleitan con el sabor suave de la cerveza. (Wikipedia, 2008)



Figura 5. Logotipo cerveza Budweiser

Tomado de: Pinterest-Logos and logotypes
<https://ar.pinterest.com/pin/284923113904065530/>

Cerveza Heineken, es una cerveza de tipo Lager y estilo Pilsen de color amarillo claro y brillante, con una espuma blanca intensa, cremosa y persistente en el vaso. Su aroma frutal a plátano, procedente de su fermentación lenta a baja temperatura, perdura hasta el consumo final mezclándose con el ligero sabor dulce de la malta pilsen y su amargor suave. (Birrapedia, 2013, pág. 1)



Figura 6. Logotipo cerveza Heineken

Tomado de: Pinterest-Logos con símbolo clásica
<https://ar.pinterest.com/pin/344384702748886560/>

(c) Cervezas en la industria artesanal

Cervecería camino del sol, desde el 2011 busca crear en Ecuador la cultura de consumir cerveza de calidad superior, teniendo siempre como prioridad el sabor de la cerveza y no la eficiencia en costos y procesos.” (Camino del sol, 2011, pág. 1)



Figura 7. Logotipo cerveza Camino del sol

Tomado de: Birrapedia-Empresas Ecuador
<https://birrapedia.com/cervecerias/camino-del-sol>

Cerveza Páramo, “esta es la culminación del sueño del cervecero Ecuatoriano Alemán, Uli Hahl, quien buscó producir la cerveza más exquisita del Ecuador cumpliendo con las exigencias de calidad más altas de Alemania. ” (Cervecería Páramo, 2014, pág. 3)



Figura 8. Logotipo cerveza Paramo

Tomado de: Paramo-biergarten
<http://www.paramo.com.ec/biergarten/>

Cerveza Sabai, es una micro-cervecería ecuatoriana, con equipamiento técnico y humano adecuado para elaborar, utilizando insumos y procesos naturales, Cervezas Artesanales de Calidad Superior. Somos una empresa joven, en el más amplio sentido de la palabra, que consolida su crecimiento con profundo compromiso ético empresarial, social y medioambiental. (Sabai, 2014, pág. 5)



Figura 9. Logotipo cerveza Sabai

Tomado de: Sabai beer
<http://sabaibeer.com>

Distribuidores

La distribución de cerveza se realizará a lo largo del norte de la ciudad de Quito y sus alrededores, principalmente a lugares como Pub's y similares, seguidos por cadenas de supermercados y establecimientos tales como restaurantes y cadena de licorerías.

Análisis FODA a Nivel Local

A continuación se desarrollará un análisis FODA, el mismo que servirá para analizar puntos fuertes y débiles a nivel local y así tener una visión del contexto de la empresa.

Las Fortalezas

- Receta con ingredientes ecuatorianos.
- Alta variedad de sabores.
- Producción artesanal sin ingredientes artificiales.

Las Debilidades

- Carencia de centros de distribución.
- Marca sin posicionamiento del mercado.
- Poca experiencia en la fabricación de cerveza industrial.

Las Oportunidades

- Mercado en constante crecimiento.
- Innovación constante en sabor e imagen.
- Incremento de canales de venta (bares, pub's y restaurantes).

Las Amenazas

- Competencia altamente respaldada por redes sociales.
- Cultura posicionada en la población hacia la cerveza industrial.
- Procedimiento y tramitación legal para efectos de legalización y lanzamiento de la cerveza.

Lo que refleja el análisis FODA es que el mercado está saturado de cervezas sin propuestas únicas de venta. Es de esta percepción que nace la idea de una cerveza artesanal diferente, con una propuesta única de valor.

A continuación, en la figura 10 y la figura 11 se realiza una matriz de evaluación de factores, para establecer un análisis y proponer objetivos estratégicos del micro entorno.

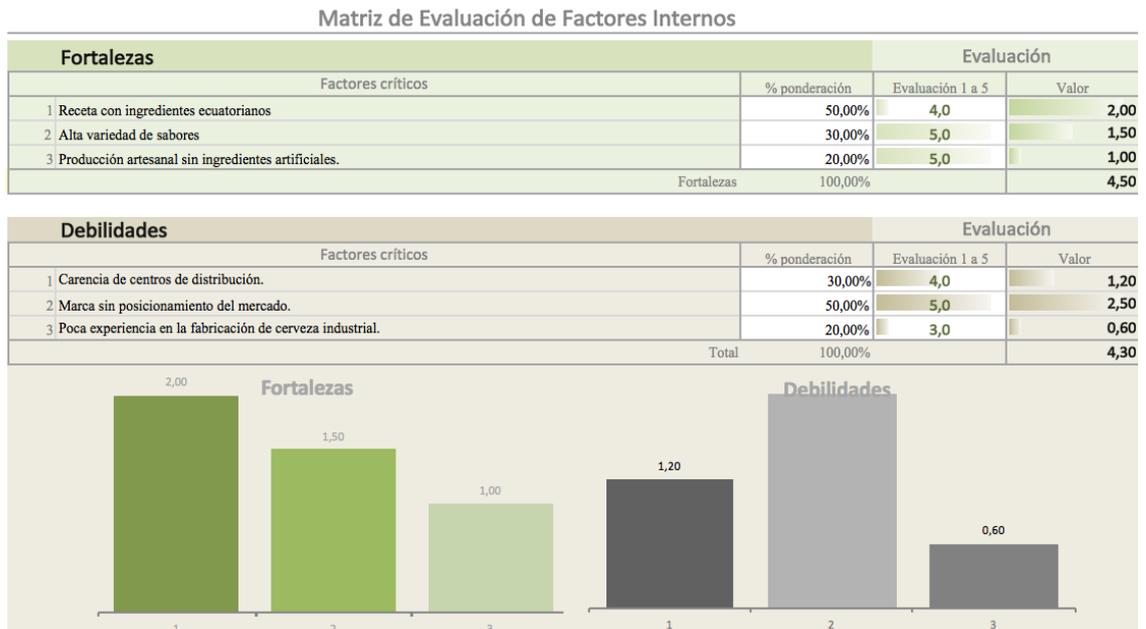


Figura 10. Matriz de evaluación de factores.

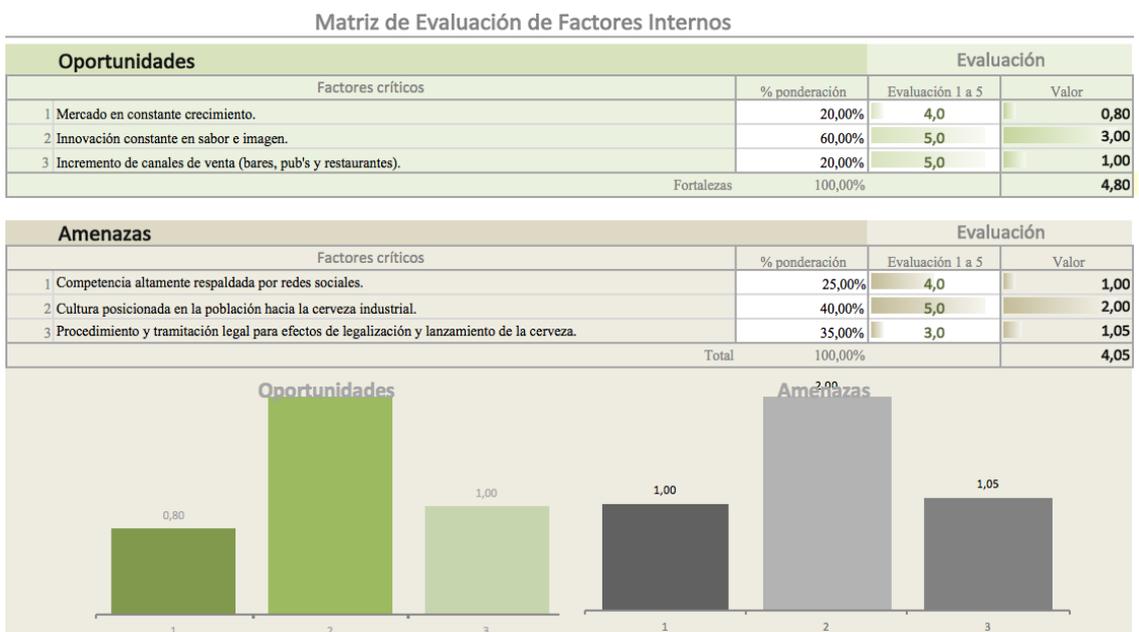


Figura 11. Matriz de evaluación de factores.

Mediante este análisis, se pretende establecer objetivos estratégicos dentro del estudio del micro entorno que estarán conjugados en la siguiente tabla.

Tabla 5
Conjugación con el análisis FODA y las estrategias a realizar a nivel local

Fortalezas	Debilidades	Estrategias a realizar
1.Receta con ingredientes ecuatorianos.	1.Carencia de centros de distribución.	a) La empresa garantizará la elaboración de la bebida para quienes la consumen, con productos de origen natural.
2. Alta variedad de sabores.	2.Marca sin posicionamiento del mercado.	
3. Producción artesanal sin ingredientes artificiales.	3.Poca experiencia en la fabricación de cerveza industrial.	
Oportunidades	Amenazas	Estrategias a realizar
1.Mercado en constante crecimiento.	1.Competencia altamente respaldada por redes sociales.	a) Un comercio directo con los agricultores de pequeña escala para la elaboración de la cerveza que servirá como diferenciador en la adquisición de ingredientes, realizando recetas de cerveza con mayor calidad degustativa.
2.Innovación constante en sabor e imagen.	2.Cultura de cerveza artesanal en Ecuador	
3.Incremento de canales de venta (bares, pub's y restaurantes)	3.Procedimiento y tramitación legal para efectos de legalización y lanzamiento de la cerveza.	b) Conjugando la elaboración e innovación crear una nueva generación de cervecería artesanal nacional para dar al cliente un producto premium.

Análisis FODA para la Exportación

A continuación se desarrollará un análisis FODA, el mismo que servirá para analizar puntos fuertes y débiles para la exportación a Santiago de Chile y así tener una visión del contexto de la empresa.

Las Fortalezas

- Receta con ingredientes ecuatorianos.
- Producción artesanal sin ingredientes artificiales.
- Ser el primer productor y comercializador de cerveza en Chile.
- Control de costos de producción.

Las Debilidades

- Disminución del margen de rentabilidad por el cambio de moneda
- Marca sin posicionamiento del mercado.
- Un solo canal de distribución por parte del comprador.

Las Oportunidades

- Mercado en constante crecimiento.
- Mercado más desarrollado y con un amplio conocimiento de cervezas artesanales.
- Incorporación del Ecuador al MERCOSUR y a la Alianza del Pacífico como una puerta de ingreso con menores aranceles.

Las Amenazas

- Competencia altamente respaldada por consumidores fieles al mercado local.
- Entrada de nuevos competidores.
- Cambios en políticas gubernamentales y tratados en los que se ampara la producción local.

Lo que refleja el análisis FODA es que se puede ingresar al mercado con una propuesta diferente y auténtica del mercado ecuatoriano. Mediante este análisis, se pretende establecer objetivos estratégicos que estarán conjugados en la siguiente tabla.

Tabla 6
Conjugación con el análisis FODA y las estrategias a realizar a nivel internacional

Cervecería artesanal	Fortalezas – F	Debilidades – D
INTI	<ul style="list-style-type: none"> a) Receta con ingredientes ecuatorianos. b) Producción artesanal sin ingredientes artificiales. c) Ser el primer productor y comercializador de cerveza en Chile. d) Control de costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Disminución del margen de rentabilidad por el cambio de moneda. b) Marca sin posicionamiento del mercado. c) Un solo canal de distribución por parte del comprador.
Oportunidades – O	Estrategia – FO	Estrategia – DO
<ul style="list-style-type: none"> a) Mercado en constante crecimiento. b) Mercado más desarrollado y con un amplio conocimiento de cervezas artesanales. c) Incorporación del Ecuador al MERCOSUR y a la Alianza del Pacífico como una puerta de ingreso con menores aranceles. 	<p>Conjugando la elaboración e innovación, destacar los ingredientes y atributos de la cerveza en su comercialización.</p>	<p>Evaluación de competitividad en el ámbito de normativas para inversión extranjera.</p>
Amenazas – A	Estrategia – FA	Estrategia – DA
<ul style="list-style-type: none"> a) Competencia altamente respaldada por consumidores fieles al mercado local. b) Entrada de nuevos competidores. c) Cambios en políticas gubernamentales y tratados en los que se ampara la producción local. 	<p>Incorporarse a las ferias más importantes de la cerveza artesanal como son la Best Brews y Beer Fest Santiago para que el consumidor pueda degustar el producto.</p>	<p>Se realizará una exportación con intermediarios que se hacen cargo del manejo logístico y la empresa Inti se hará cargo de todos los aspectos burocráticos y financieros que conlleva el proceso.</p>

Análisis del Mercado Mediante las Cinco Fuerzas de Porter

Para mantener la línea de análisis de los principales actores del mercado, se utilizará esta estrategia que permite al negocio propuesto conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, para poder realizar análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

Poder de negociación de los clientes

Al pretender ser una cerveza innovadora, se busca que el cliente sea atraído por el consumo de aromas y sabores de la cultura ecuatoriana y con un deseo que mantenga la calidad de una cerveza artesanal. El poder de negociación al cliente es bastante exigente, por el mismo hecho que puede controlar el mercado de acuerdo a la relación calidad/precio que pretender dar y recibir, es por eso que la cerveza “INTI” pretende mantener el precio del mercado artesanal ecuatoriano que varía entre \$2 a \$6 dependiendo el lugar de venta, así aumentado las ocasiones de consumo y atraer nuevos clientes.

Rivalidad entre las empresas

“En el Ecuador, la gigante que controla el 70% del mercado de cervezas es la multinacional SABMiller, que opera ahora como Cervecería Nacional, con las marcas Pilsener, Club, Pony Malta y sus variantes light.” (Revista Plan V, 2016, pág. 8)

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que el gran líder de las ventas en cervecería en Ecuador es la cervecería nacional, con un 70% de participación en el mercado, mientras que el 30% restante es distribuido entre las empresas de cervecería internacional y de cervecería artesanal, esto se debe principalmente a los precios de los productos que tiene las grandes empresas de la industria de la cerveza.

Poder de negociación de los proveedores

Como se ha mencionado anteriormente el poder de los proveedores no tiene un gran poder de negociación, como las que sí tienen los proveedores que dependen de la cantidad de demanda de la materia prima que se genere, este poder se considera que es de nivel medio, por existir muchos lugares dentro del territorio ecuatoriano, pero por la creciente demanda son capaces de elevar el costo de la materia prima.

Amenazas de los nuevos entrantes

El negocio de la cerveza artesanal se está expandiendo en el país, principalmente en Quito según empresarios dedicados a esta actividad. Hace ocho años este tipo de negocios prácticamente no existían, ahora hay unas 42 cervecerías artesanales –micro cervecerías- y al menos la mitad está en Quito. Cada vez hay más gente interesada en hacer cervezas (...) va a crecer enormemente. En los próximos años quizá pasemos a tener 100 o 150 cervecerías”, dijo Fabián Gorostiaga, representante de la Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales (SECA, que está próxima a cambiar su denominación). (El comercio, 2014, pág. 1)

Una amenaza directa sería el ingreso de micro emprendedores interesados o conocedores del ámbito cervecero, que buscarán siempre innovar o buscar la manera de apoderarse del mercado artesanal, esto supone a una competencia directa del mismo producto o con similares características.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de la cerveza artesanal en general no existe específicamente un producto que sea sustituto con las características similares al producto que se está proponiendo pero si productos que satisfacen las mismas necesidades de una bebida con un porcentaje de alcohol mayor al 5%, se pueden identificar los siguientes.

- Whisky

- Tequila
- Vino
- Zhumir
- Aguardiente
- Vodka

Criterios de Segmentación del Consumidor

Para poder determinar cuál será el segmento de mercado y el consumidor correcto se analiza ejes fundamentales, criterios de segmentación objetivos y que permitirán obtener un perfecto perfil del consumidor de la cerveza artesanal dentro del territorio ecuatoriano y chileno, tomando muchas de las referencias de la cultura andina y latinoamericana.

Público objetivo

Primario: Hombres entre 20 y 45 años de edad.

Secundario: Mujeres entre 20 y 35 años de edad.

Mercado primario

Personas adultas, los cuales se pueden adscribir principalmente al sector socioeconómico medio, que son consumidores regulares de cerveza artesanal o cerveza premium nacionales o importadas. El público se ha considerado desde los 20 años por que se conoce que la bebida se consume mayormente los fines de semana, esto se debe a que la mayoría de la población trabaja y aprovecha para reunirse, salir de la rutina y disfrutar de una cerveza con sus allegados.

Perfil demográfico

- Hombres y Mujeres
- 20–45 años de edad

Características

La propuesta de negocio de la cerveza “INTI” propone algo que otras cervezas artesanales dejan un poco de lado, el sabor y el aroma ecuatoriano. Este es la característica más importante que debe tener el perfil de consumidor, que sepa apreciar el concepto de cerveza artesanal. Es por esto que “INTI” propone obtener un sabor artesanal mucho menos amargo en la mayoría de sus presentaciones y pretende ser una cerveza que se puede tomar en cualquier momento solo por su aroma y su sabor.

Análisis Cualitativo

Para esta sección se realizaron entrevistas a los Jefes de Venta y/o servicio al cliente de dos de las principales distribuidoras comerciales y de producción de cerveza artesanal en Quito para conocer en base a su experiencia el mercado donde se desarrollarla el plan de negocios, la sobre tendencia de la misma. Además, una encuesta a una de las principales tiendas de cerveza artesanal en Quito, en la que ellos identifican la aceptación de los clientes que diariamente acuden a sus tiendas para adquirir y consumir cervezas.

Entrevista a Fabián Esteban Armendáriz – cerveza camino del sol

¿Cómo empezaron el emprendimiento?

El emprendimiento empezó como un hobby, principalmente mi esposa a ella le encantaba la Cerveza, primero inicio en esto como consumidora y después empezó a crear la cerveza en la cocina de la casa de forma casera, le gusto tanto que decidió ir a Alemania a estudiar para maestra cervecera y cuando regresó empezamos con la creación de la empresa.

¿Qué tipo de equipamiento utilizan para la producción de su cerveza?

Tenemos una línea de producción controlada en frío, eso nos permite hacer cerveza tipo lager, pero también hacemos cervezas tipo ale, por que manejamos tecnología de punta para poder hacerlo.

¿Cuál es el volumen estimado de producción mensual?

Aproximadamente 20.000 litros por mes.

¿Qué estilos de cerveza fabrican?

- Turtle Pale Ale, Cerveza artesanal rubia.
- Red Llama Ale, Cerveza artesanal roja.
- Black Bird Stout, Cerveza artesanal negra.
- Iguana Ipa, Cerveza artesanal rubia.

¿Desde su punto de vista cómo ve el mercado de cerveza artesanal en Quito?

Es un mercado que está condicionado por las empresas de cervecería industrial, que paga por exclusividad en puntos de venta, es un mercado que está limitado por la agresividad comercial de las multinacionales y ha hecho que un mercado que hace 3 años estaba creciendo con mucha potencia ahora pasando por momentos difíciles.

¿Cómo creen que ha sido la aceptación del consumidor de su marca de cerveza frente a la cerveza de elaboración industrial?

La aceptación de nuestra cerveza es muy buena no hemos parado desde que empezamos, es un avance de 20% por año, el consumidor ha sido muy bueno, pero lamentablemente el freno regulatorio en el Quito son los permisos y trámites por el Municipio.

Entrevista a servicio al cliente de cerveza artesanal cherusker

¿Cómo empezaron el emprendimiento?

Se empezó en el 2010 con la planificación y se abrió las puertas en el 2011.

¿Qué tipo de equipamiento utilizan para la producción de su cerveza?

Utilizamos una máquina cervecera hecha en el Ecuador y tanques fermentadores y maduradores hecho en el Ecuador y en Alemania. La embotelladora es de los EEUU.

¿Cuál es el volumen estimado de producción mensual?

Se produce aproximadamente 17000 litros al mes. La capacidad de planta es para 35000 litros mensuales.

¿Qué estilos de cerveza fabrican?

- Cherusker Sommer, Ale Rubia. Refrescante cerveza al estilo Kölsch, suave, ligera y con un sutil amargor.
- Cherusker Toro negro, Oatmeal Schwarz. Cremoso y poderoso con un toque a malta tostada.
- Cherusker Bávara, Cerveza de trigo. Apenas amarga, cristalina y con un toque a banana.
- Cherusker Súper Doble, Ale Tipo Trapista. Extra fuerte con una pizca de cilantro. Perfecta para calentarse en las noches frías.
- Cherusker Dragón Rojo, Lupuloso Altbier. Receta alemana tradicional con sabor equilibrado e innovado aroma de lúpulos

¿Desde su punto de vista cómo ve el mercado de cerveza artesanal en Quito?

Esta bastante saturado y complicado el mercado de cerveza artesanal en Quito.

¿Cómo creen que ha sido la aceptación del consumidor de su marca de cerveza frente a la cerveza de elaboración industrial?

Creemos que ha habido una buena aceptación.

Entrevista a servicio al cliente de Beerman, centro de ventas y eventos de cervecería artesanal.

¿Cómo empezaron el emprendimiento?

En el boom de la cerveza artesanal hace dos años, si bien a la gente le gustaba el producto que ofrecían los bares, los precios estaban sobredimensionados y las personas comentaban ese descontento. Ahí vimos una oportunidad para hacer un negocio con precios más justos. De todas maneras, nunca he considerado que Beerman es un negocio de venta de cerveza, sino de ambiente, experiencia y servicio.

¿Qué tipo de cerveza venden en local?

Hay una gran variedad de cervezas artesanales en el mercado, aunque varias de ellas sin la calidad necesaria. Elegimos las que nos parecen que tienen los estándares necesarios. Preferimos la calidad a la cantidad.

¿Qué estilos de cerveza artesanal venden?

Es variable, cada semana vamos rotando, aunque casi siempre hay una base de rubias, negras, ipas y rojas.

¿Desde su punto de vista cómo ve el mercado de cerveza artesanal en Quito?

Hubo un boom, luego una caída y ahora una estabilización. Como suele ocurrir con los negocios que se ponen de moda en Quito – foodtrucks, barberías, estudios de tatuajes, cerveza artesanal, etc. Al comienzo hay pioneros, luego hay sobreoferta y posteriormente quedan los que logran fidelizar a sus clientes. Ahora creo que estamos en ese punto.

¿Cómo creen que ha sido la aceptación del consumidor de la cerveza artesanal frente a la cerveza de elaboración industrial?

Se está creando una cultura cervecera más amplia. Más allá de que sea artesanal o no, lo que se ha logrado es que se inserte una nueva gama de sabores más allá de la lager típica a la que estábamos acostumbrados.

Análisis Cuantitativo

En esta sección para efectos del análisis se utilizará la fórmula para población finita, que determina el tamaño de la muestra y cuantas personas deberán ser encuestadas, de esta manera permite tener como resultados por medio de preguntas, cuántos están dispuestos a consumir el nuevo producto, cuánto están dispuesto a pagar por la misma y con qué frecuencia suelen consumir la cerveza artesanal.

Cálculo del tamaño de la muestra

La muestra se calculó en base al mercado objetivo, dado los criterios de segmentación del consumidor, conformado por las personas de edades que van desde los 20 a 45 años de edad. El segmento al cual se dirige el producto es a la población de la provincia de Pichincha, como se indica en la siguiente tabla, de acuerdo al último censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2010, pág. 7)

Tabla 7

Población entre los 20 a 45 años de edad en la Provincia de Pichincha

Numero	Población de Pichincha
Dato 1	1'027,607

Fuente: Adaptado de INEC

Los parámetros para la fórmula de la muestra, tendrá un nivel de confianza del $Z= 95\%$; también dispone de una variable positiva $p = 0.50$ y de una variable negativa $q = 0.50$; el parámetro $N=1'027,607$; es el cálculo en base al mercado objetivo de la población que tiene la provincia de Pichincha de acuerdo al último censo realizado por el INEC en el año 2010.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente

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

En donde:

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = 0.5 proporción esperada y proporción no esperada

d = 5% = 0.05 error de estimación

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1027607}{(1027607 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 383 personas

Por lo tanto, deduciendo de la fórmula anterior el tamaño de la muestra que será sujeta el análisis y encuesta es de 383 personas.

La encuesta que se utilizó en este estudio de mercado fue orientado tomando como muestra a 383 personas que se obtuvo del cálculo del tamaño de la muestra, los objetivos de la misma son los siguientes:

- Determinar el grado de aceptación del producto propuesto.
- Determinar la intención de compra del producto propuesto.

Resultados de la investigación cuantitativa

Pregunta No. 1 ¿Qué cerveza es tu preferida entre el mercado artesanal y el mercado industrial?

Como resultado se obtuvo que el 42,6% de las personas prefieren la cerveza Pilsener. El 22,2% de las personas prefieren la cerveza club. El 8,1% de las personas prefieren la cerveza corona. El 12,3% de las personas prefieren la cerveza Camino del sol. El 4,2% de las personas prefieren la cerveza artesanal Páramo y el 10,7% prefieren la cerveza artesanal Sabai. Como se muestra en la Figura 1.

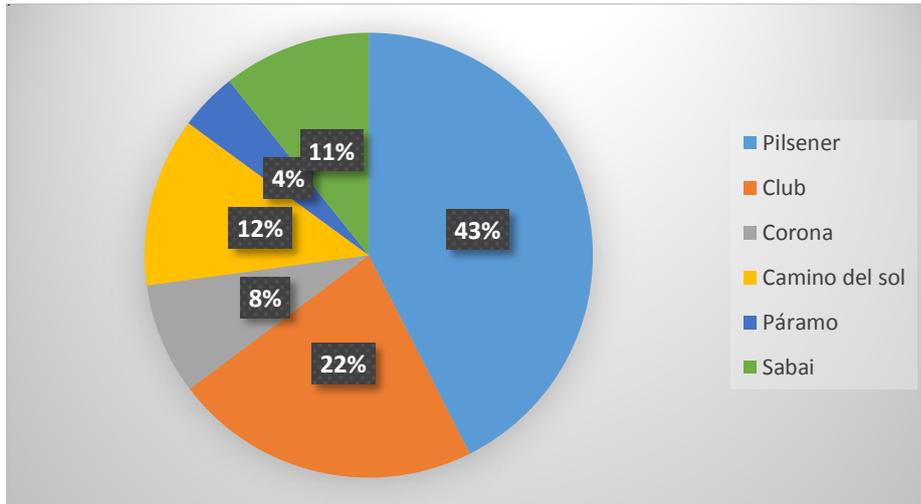


Figura 12. Resultados de la pregunta uno.

Esto nos demuestra que un total de 27,2% de la población ha optado por consumir cerveza artesanal frente a la presencia de las demás cervezas industriales y artesanales, lo que da una idea que el producto en sí tiene cierta aceptación en el consumidor.

Pregunta No. 2 ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?

Como resultado se obtuvo que el 65% de las personas ha consumido cerveza artesanal.

Y un 35% de las personas no ha consumido nunca una cerveza artesanal. Como se muestra en la Figura 13.

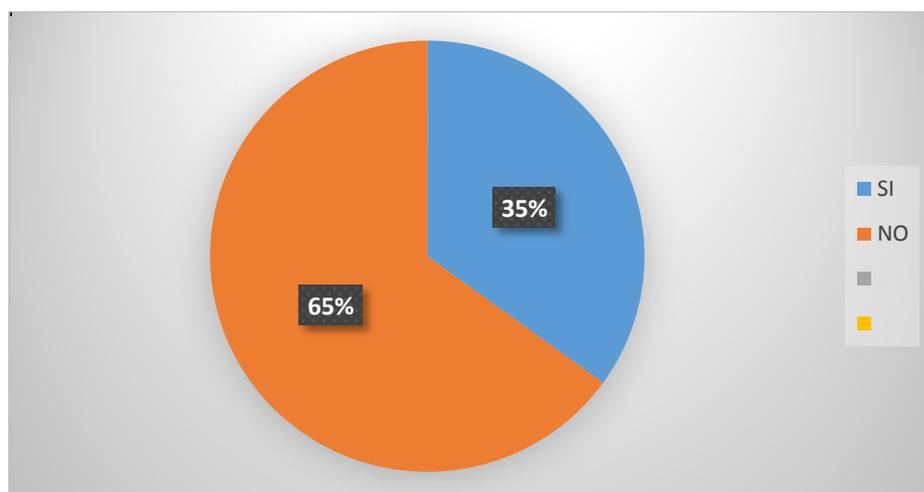


Figura 13. Resultados de la pregunta dos.

Esto nos demuestra que un total de 65% de la población ha optado por consumir cerveza artesanal frente a la presencia de las demás cervezas industriales, lo que da una idea que el producto en sí tiene cierta aceptación en el consumidor.

Pregunta No. 3 respecto a la respuesta anterior, conteste lo siguiente

Como resultado se obtuvo que el 65% de las personas nunca ha consumido cerveza artesanal por no saber de su existencia. Otro 24,3% de las personas ha consumido cerveza artesanal y les ha gustado. El 7,6% de las personas ha consumido cerveza artesanal, pero mencionan que su costo es elevado. Y un 3,1% de las personas ha consumido una cerveza artesanal y menciona que no les gusto. Como se muestra en la Figura 14.

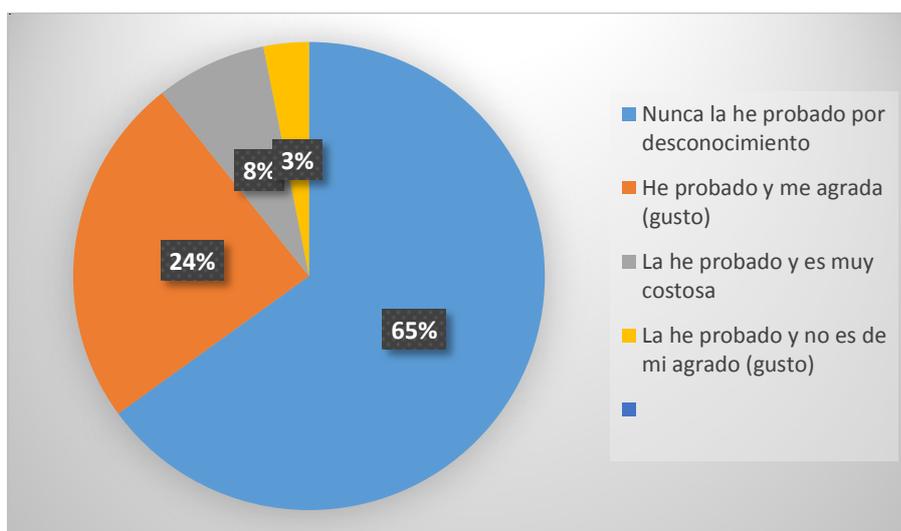


Figura 14. Resultados de la pregunta tres.

Esto nos demuestra que un total de 65% de la población no ha optado por consumir cerveza artesanal frente a la presencia de las demás cervezas industriales, lo que da una idea que la cerveza artesanal tiene ciertas falencias frente a su competencia en relación calidad, precio y sabor.

Pregunta No. 4 ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?

Como resultado se obtuvo que el 61,6% de las personas consumen cerveza cuando se les apetece. El 19,4% de las personas consumen cerveza una vez al mes. El

15,1% de las personas consumen cerveza cada fin de semana. Y el porcentaje más pequeño del 3,9% corresponde que consumen cerveza diariamente. Como se muestra en la Figura 15.

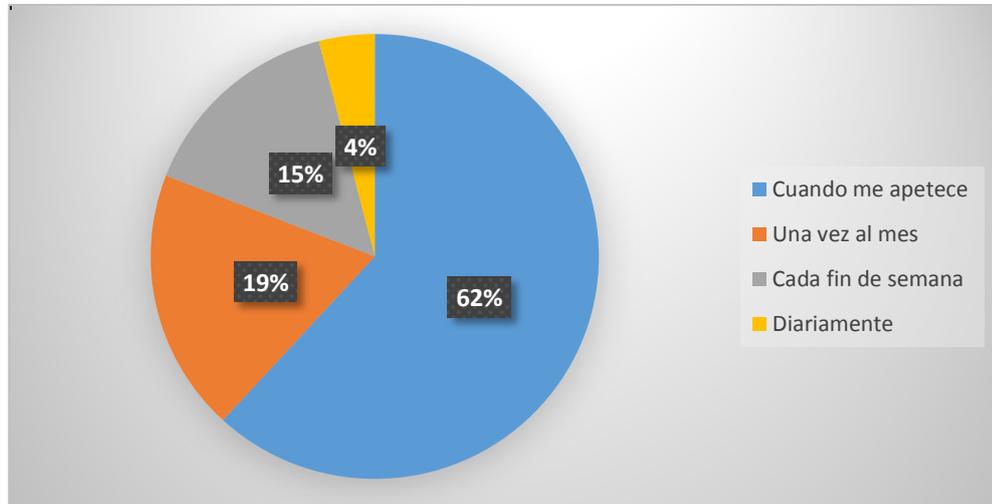


Figura 15. Resultados de la pregunta cuatro.

Esto nos demuestra que un total de 61,6% de la población prefiere consumir cerveza cuando le apetece frente a los porcentajes menores que prefieren consumir el producto una vez al mes o cada fin de semana, lo que da una idea que la cerveza artesanal puede ser consumida en cualquier sitio sin importar el día de la semana.

Pregunta No. 5 ¿En qué sitio o lugar comercial usted compra cerveza artesanal?

Como resultado se obtuvo que el 68,6% de las personas consumen cerveza comprando en pubs o bares. El 19,4% de las personas consumen cerveza comprando en supermercados. El 7,8% de las personas consumen comprando en restaurantes. Y el porcentaje más pequeño del 4,2% corresponde que comprar cerveza directamente al productor. Como se muestra en la Figura 16.

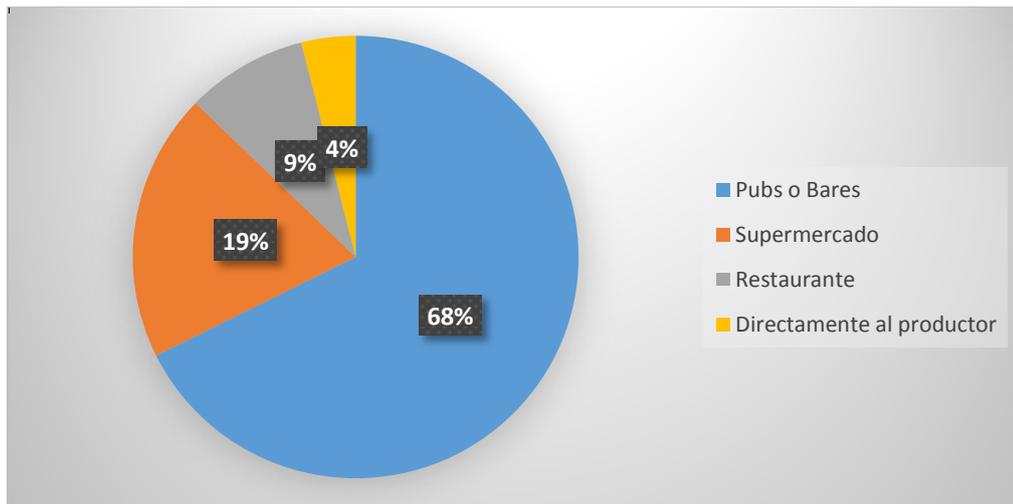


Figura 16. Resultados de la pregunta cinco.

Esto nos demuestra que un total de 68,6% de la población ha optado por consumir cerveza artesanal en pub's o bares frente a la presencia de supermercados o restaurantes, lo que da una idea que el producto en sí tiene cierta aceptación en el este sector.

Pregunta No. 6 ¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?

Como resultado se obtuvo que el 38,2% de las personas se ven influenciadas al elegir una cerveza artesanal por el sabor. El 21,2% de las personas se ven influenciadas al elegir una cerveza artesanal por el precio. El 12,4% de las personas se ven influenciadas al elegir una cerveza artesanal por la denominación de origen. El 2,5% de las personas se ven influenciadas al elegir una cerveza artesanal por el diseño. Y el 25,8% se ven influenciadas al elegir una cerveza artesanal por la variedad. Como se muestra en la Figura 17.

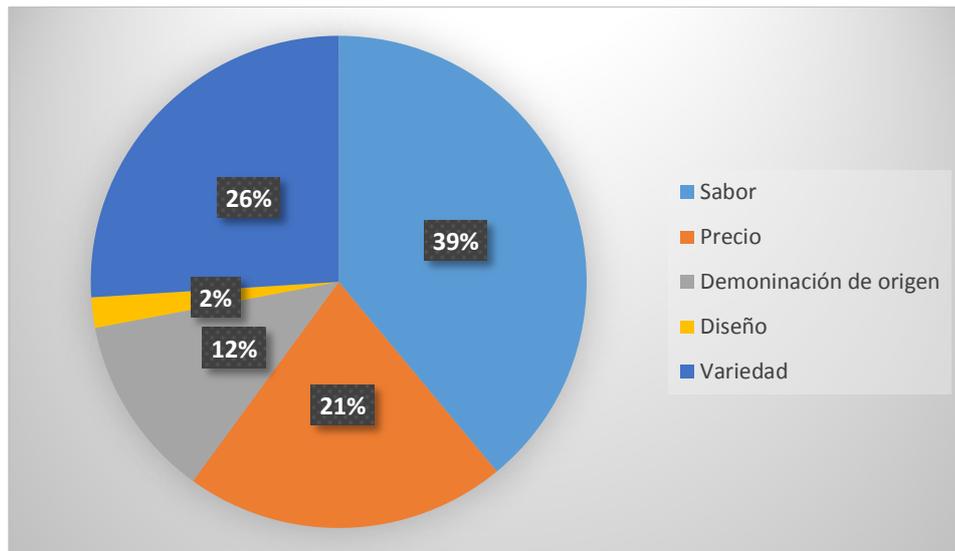


Figura 17. Resultados de la pregunta seis.

Esto nos demuestra que un total de 38,2% de la población prefiere consumir cerveza artesanal por su sabor frente a los porcentajes menores que prefieren consumir el producto por su precio, denominación de origen, diseño y variedad. Lo que da una idea que la cerveza artesanal es preferida por su sabor frente a la cerveza industrial.

Conclusiones de la investigación cuantitativa

En base a los resultados arrojados por encuestas, entrevistas y grupo focal, se puede concluir que; en resumen, el 90% de los encuestados declara consumir cerveza, mayoritariamente de fabricación industrial, con una frecuencia mayoritaria de 2 a 3 2 veces por semana. A pesar que los encuestados se muestran dispuestos a consumir cerveza artesanal, su bajo consumo se explica por el alto costo que tienen varias productoras. Respecto a los resultados frente a las preguntas de lugares de consumo, este se distribuye en su mayoría en pub's y bares y en su minoría es comprada en supermercados. Lo anterior confirma el porqué del éxito que están teniendo los pequeños productores de cerveza artesanal, al vender el producto directamente donde las personas puedan aprender más sobre la producción de cerveza y familiarizarse con

nuevos tipos de cerveza y para terminar, la frecuencia de consumo es bastante elevada y es claro que la no existencia del producto en el punto de venta atenta a su crecimiento.

Proyección Estimada de la Demanda

Determinación de la demanda

Para calcular la demanda se ha tomado como referencia la Provincia de Pichincha y su número de habitantes de acuerdo al mercado objetivo de 20 a 45 años de edad que es 1'027,607, de acuerdo a su último censo realizado por el INEC; en la encuesta realizada para el análisis cuantitativo de acuerdo a los datos obtenidos en los clientes. En la pregunta No.2 de la investigación cuantitativa, en la que se formula ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?, está se establece que está dentro del 35% los que prefieren consumir cerveza artesanal.

Con estos antecedentes se procede a definir la demanda inicial del producto que es del 35%, este resultado se tomará como el coeficiente promedio de la demanda resultante del análisis. La demanda determinada en número es de 359.662 habitantes, dentro del área tomada como muestra.

Tabla 8

Determinación de la demanda en la Provincia de Pichincha

Descripción	Población de Pichincha
Población de la provincia de Pichincha.	1'027.607
Coeficiente promedio de la demanda.	35%
Total	359.662

En la Provincia de Pichincha, existe 359.662 mil habitantes como potenciales consumidores de cerveza; estos habitantes, multiplicados por el consumo per cápita anual (7,2 litros); da un consumo anual de 2'589.566 litros de cerveza anuales por persona. El porcentaje de mercado al que se pretende abarcar inicialmente es del 1,5%

del total de demandantes de cerveza en la Provincia de Pichincha, ya que el área de interés estaría fluctuando en el norte de Quito; es decir alrededor de 38.843 litros de cerveza adicionales al año.

Cálculo estimado de ventas

La planta de elaboración de acuerdo al análisis técnico, tendrá una capacidad instalada de 28.596 litros anuales dado a la capacidad de los fermentadores, el proceso de elaboración se analiza en profundidad en el análisis técnico. En resumen se establece que se podrá obtener 100 litros diarios y alrededor de 2.383 litros de cerveza mensuales listas para su maduración y posteriormente listas para su distribución. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 9
Cálculo estimado de ventas

Descripción	Elaboración diaria (litros)	Elaboración mensual (litros)	Elaboración mensual (botellas)	Elaboración anual (litros)	Elaboración anual (botellas)
Producción de cerveza	100 litros	2.383 litros	7.221 botellas	28.596 litros	86.655 botellas

Demanda Insatisfecha

Para determinar la demanda insatisfecha, se calculará de la siguiente manera: Utilizando el resultado de litros obtenidos en la determinación de la demanda, 38.843 litros de cerveza al año y tomando además el resultado según señala la investigación cuantitativa el 72,8% de la población encuestada que prefiera consumir cerveza industrial.

Dando como resultado una demanda insatisfecha de 28.278 litros de cerveza anuales. De esta manera se puede concluir que la relación lineal entre las dos variables;

demanda y número de litros per cápita, es muy fuerte y sobre todo nos confirma que el plan de negocios de cerveza artesanal INTI tiene grandes posibilidades de incursionar en el mercado.

Determinación de ventas estimadas

De acuerdo al análisis técnico, la capacidad instalada será de 2.383 litros mensuales, este parámetro se tomará en cuenta para determinar las ventas estimadas, además, se ha establecido varios escenarios posibles, tomando como referencia un estudio de la revista Mercurio, (El Mercurio, 2007, pág. 14), en el que se muestra la variación de la demanda de las bebidas en temporadas altas y bajas.

- Meses con demanda alta (100% de la demanda): junio, julio, agosto, noviembre y diciembre.
- Meses con demanda moderada (90% de la demanda): marzo, abril, septiembre y octubre.
- Meses con menor demanda (85% de la demanda): enero, febrero, mayo

Con esta información se estimará la demanda mensual que se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 10
Cálculo de ventas estimadas

Mes de producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Demanda en litros	1.906	1.906	2.026	2.026	1.906	2.383
Mes de producción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Demanda en litros	2.383	2.383	2.026	2.026	2.383	2.283

Flujo de ingresos proyectados

Para poder determinar el flujo de ingresos proyectados, es necesario determinar los costos unitarios por cada botella de cerveza de 330ml (los detalles de los costos de producción se realizarán a detalle en el capítulo 6 Estudio Financiero). En la siguiente tabla se describen los costos fijos y variables para elaborar un litro de cerveza artesanal y para poder determinar el precio de venta se le suma un margen de ganancia del 23%.

Tabla 11
Costos unitarios por cerveza

Detalle	Costo por unidad	Porcentaje de participacion en la produccion	Cantidad en litro/Unidad	Costo por unidad/litro
Costos				
Materiales directos				
200 ml agua tratada	\$ 0,20	7,00	0,070	0,109
1, 5gramos de cebada malteada	\$ 0,38	42,00	0,420	0,655
2,2 gramos de lúpulo	\$ 0,34	27,00	0,270	0,421
1,8 gramo de levadura	\$ 0,37	12,00	0,120	0,187
1,2 gramo de esencia (aditivo)	\$ 0,21	9,00	0,090	0,140
1,1 gramos de Azúcar	\$ 0,06	3,00	0,030	0,047
Total materiales directos	\$ 1,56	100,00	1,000	1,56
C.I.F Variables				
Botella de vidrio	\$ 0,25	100,00	1,00	\$0,25
Tapa de corona	\$ 0,01	100,00	1,00	\$0,01
Adhesivo de logotipo	\$ 0,03	100,00	1,00	\$0,03
Total C.I.F Variables	\$ 0,29	100,00	1,000	0,290
Servicios basicos				
Agua	\$ 0,02	30,00	0,300	0,016
Luz electrica	\$ 0,02	50	0,500	0,027

Gas	\$ 0,01	20	0,200	0,011
Total servicios basicos	\$ 0,05	100	1,000	\$0,05
Mano de obra directa				
Maestro cervecero	\$ 0,07	40		
Asistente de producción	\$ 0,05	20		
Técnico cervecero	\$ 0,06	20		
Operador Junior (1)	\$ 0,04	10		
Operador Junior (2)	\$ 0,04	10		
Total Mano de obra directa	\$ 0,28	100		
Total costos	\$ 2,18			
Utilidad bruta	\$ 0,50			
Costo total	\$ 2,69			

De acuerdo a los valores estimados obtenidos de la proyección de la demanda, se ha establecido que el costo de venta estimada estaría fluctuando alrededor de USD. 2,69 de una cerveza de 330 ml como costo referencial para el primer año de lanzamiento, para el resto de años se considera que se tendrá el mismo precio, considerando que la producción, sabor y aroma se mantendrá por un mínimo de 5 años, para dar a conocer la marca y poder tener un prestigio, para una producción a largo plazo se estima una proyección de la demanda con un pequeño incremento anual del 3% del cálculo de ventas estimadas, tomando como referencia el incremento de la participación de mercado de la cerveza artesanal desde una perspectiva local. De esta manera, con los datos antes mencionados, se calculará la proyección de ventas estimadas como se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 12
Proyección de ventas estimadas

Año	Precio por unidad de cerveza	No de unidades de cerveza (ventas estimadas anuales)	Venta anual
2018	\$2,69	77.991	\$209.796
2019	\$2,69	80.331	\$216.089
2020	\$2,69	82.741	\$222.572
2021	\$2,69	88.247	\$237.383
2022	\$2,69	90.803	\$244.261

Participación del Mercado

Según un reporte del diario el Telégrafo menciona que en el Ecuador, el 90% de la producción de la cerveza se encuentra cubierto por Cervecería Nacional. (El Telégrafo, 2017, p. 2)

El 10% restante de la producción total es de producción artesanal, que además está repartido en las principales productoras de esta bebida a nivel nacional. Para calcular el porcentaje en el cual Cervecería INTI puede incursionar el mercado, se ha realizado una investigación en la cual tomando la producción mensual de las cinco principales cervezas artesanales en Quito y la referencia de la Provincia de Pichincha y su número de habitantes de acuerdo al mercado objetivo de 20 a 45 años de edad que es 1'027,607, de acuerdo a su último censo realizado por el INEC multiplicados por el consumo per cápita anual (7,2 litros). Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13
Participación del mercado según la producción en litros

Compañías de producción de cerveza en la ciudad de Quito	Producción mensual en litros	Participación de mercado según su producción
Cervecería Nacional	554.908	90%
Cervecería Santa Rosa	7.000	1,13%
Cervecería Camino del sol	15.000	2,43%
Cervecería Cherusker	13.000	2,10%
Cervecería Páramo	9.000	1,45%
Cervecería Sabai	10.000	1,62%
Otras	3.000	0.48%
Total	611.908	99,24%

Como se evidenció en la anterior tabla, el porcentaje total de la participación de mercado es de un 99,24% en la ciudad de Quito, esto quiere decir que existe una parte del 0,75% es decir 55.877 litros del mercado objetivo en la que cervecería INTI puede incursionar en el mercado.

Resumen

Se concluye mediante los respectivos análisis conocer que el mercado de la cervecería artesanal va relativamente en aumento. Por la anterior se pudo determinar que tanto el consumo como la apreciación de la cerveza es positiva con el consumidor, que siempre busca un producto de calidad acorde a su precio. Finalmente se pudo determinar un rango promedio de costo y precio de venta tomando en cuenta las estimaciones de productores y vendedores activos en la Provincia de Pichincha que a lo largo de los años han podido avanzar y conocer este mercado, es así que se puede mirar

hacia el futuro, con optimismo sabiendo que este plan de negocio es competitivo y que pueda enfrentar a las empresas que producen cerveza artesanal día tras día

Capítulo 3: Plan de Marketing

En el presente capítulo se realizará un Plan de Marketing, necesario para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos planteados de cualquier empresa, ya que es el camino para poder conseguir el éxito empresarial, donde además se establece las estrategias de comercialización y distribución del producto, en dichas estrategias se encuentran la venta, precio, distribución y promoción del mismo.

Objetivo General

Plantear las estrategias de marketing para conseguir que la cerveza artesanal INTI consiga posicionarse en el mercado de Quito-Ecuador y Santiago-Chile como un producto innovador.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos de marketing de plan de negocios de la cerveza artesanal “INTI” estará enfocado en los siguientes ámbitos:

- Posicionamiento: Abrirse camino en el mercado cervecero artesanal a través de una propuesta de valor diferente.
- Crear un panorama adecuado para tener claro hacia dónde y cómo empezar a gestionar, esto permitirá identificarse con lo que se quiere lograr con la empresa.

Criterios de Marketing

Para fijar los criterios de marketing para esta propuesta de cerveza artesanal, se analizó el comportamiento de mercado en la ciudad de Quito. Para centrarnos en buscar diferentes estrategias que constituyen un pilar fundamental para que la organización cumpla con los objetivos propuestos.

Estrategias de Marketing

Con la presente formulación de estrategias de marketing, se desea abordar puntos de manera adecuada para lograr entrar de manera exitosa con el único fin de idealizar al consumidor un atributo no explotado por la competencia, que tiene que ver con la pureza de la cerveza artesanal versus la cerveza artesanal con aditivos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14
Estrategias que se efectuaran en la empresa

Medio	Descripción	Objetivo	Periodicidad	Precio
Estrategia de promoción online	Promoción pagada en una red social por lo general Facebook o Instagram, permitiendo alcanzar niveles de clientes superiores a las estrategias de ventas tradicional.	Llegar al público que realmente está interesado en consumir cerveza.	Mensual	\$25,00
Estrategia de venta tradicional	Para efecto de esta estrategia, se realizará en pub's o bares, en las que entregará un pack promocional que permitirá dar a conocer el producto entre los consumidores del local y a la vez aportar a la decoración del lugar con un elemento atractivo visualmente.	Permite tener precios exclusivos y descuentos para diferentes sectores.	Trimestral	\$200,00
Estrategia de venta online.	Implementación de una página web que estará destinada a mostrar en profundidad lo que quiere manifestar la cerveza "INTI" al consumidor, orientando además un catálogo electrónico de las cervezas que estarán a la venta.	Permitiendo de esta manera conseguir una venta directa entre la empresa y el consumidor.	Anual	\$200,00
Estrategia de precio.	Con el fin de que los precios sean los más baratos posible para el consumidor, se iniciarán	De esta manera la compra del el cliente final será más conveniente	Trimestral	\$30,00

	campañas de precios con tarjetas de descuento.	para su presupuesto.		
Estrategia de distribución.	Generar estrategias de publicidad en folletos corporativos para vender en lugares de venta de alcohol masivos en Quito, como son; la Cigarra, Ambassador, la Taberna entre otras.	Abarcar y distribuir en lugares exclusivos.	Mensual	\$30,00
Estrategia promocional.	Colaboración con organizadores de eventos de cervecaría artesanal para la venta al público en lugares en los cuales que se crean ambientes de degustación, aprendizaje y elaboración casera para el público en general.	Promocionar en función de sus atributos como una cerveza producida naturalmente, con ingredientes seleccionados por su pureza y con un proceso de elaboración novedoso para el mercado actual.	Trimestral	\$200,00
Estrategia publicitaria	Elaboración de varios murales publicitarios con artistas profesionales que contengan la imagen o logo de la cerveza, accediendo además al mercado objetivo que está circulando día tras día por la ciudad.	Acceder al mercado objetivo que está circulando día tras día por la ciudad.	Semestral	\$300,00
Estrategia de posición online	También conocida como SEO, servirá para posicionar la marca INTI en los buscadores web para que genere tráfico y ventas.	Tener una relación directa en la web 2.0	Trimestral	\$50,00

Aplicación Marketing Mix

Para tener una visión más amplia en el transcurso de conseguir alcanzar los objetivos planteados con anterioridad, es importante definir y aplicar las cuatro P's de marketing:

Producto

Se propone producir cerveza artesanal del tipo Ale y Lager, con la propuesta de entregar una cerveza al consumidor con ingredientes naturales que contengan un sabor auténtico. Para su fabricación se requiere cuatro ingredientes que son; agua, lúpulo, cebada y levaduras. Además, contará con variedad de especias que brindarán sabores naturales en formatos botella de 330ml. Para una estrategia de largo plazo se pretende variar o ampliar este portafolio según la época, por ejemplo en fechas como el Oktoberfest y Navidad. Como se muestra en la siguiente tabla, los tres productos de entrada se definieron en bases a la respuesta obtenida de los productores de cervezas artesanales en la ciudad de Quito, además de aspectos de estilo y de originalidad.

Tabla 15
Portafolio de cervezas

Producto	Descripción
Pale Ale	Estilo clásico en la categoría IPA con modificaciones en el perfil de granos, cereales y lúpulo. Alcohol por volumen: 5,2%
Dark Pale Ale	La clásica Dark Ale con toques de sabor y aroma de cacao y chocolate, sumado la amargura característica de esta cerveza. Alcohol por volumen: 6,5%
Stout especial	Con textura espesa y cremosa con fuerte aroma banano y un regusto dulce a café, hecha con una buena proporción de maltas tostadas y caramelizadas. Alcohol por volumen: 5,7%

Precio

El precio de lanzamiento de la cerveza será de \$2,59 la botella de 330ml, ha sido tomado en cuenta como referencia en el análisis cuantitativo, de acuerdo a los precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una cerveza artesanal. El objetivo de esta aplicación es brindar precios competitivos que permitan que el producto adquiera participación en el mercado. Además, se debe mencionar que este precio varía

en la inclusión de descuentos por volumen de ventas, precios especiales por temporada y precios en eventos.

Plaza

Para determinar el emplazamiento se ha tomado como referencia a la competencia en criterios como cantidad potenciales clientes y accesibilidad. El producto se podrá solicitarse a través de estos tres canales:

- Página web o redes sociales.
- Pub's, bares y restaurantes.
- Supermercados y minimarkets asociados.

El cliente podrá solicitar el pedido del producto por cualquiera de estos canales y está solicitud será asignada al canal de acuerdo a la zona de despacho pre asignada.

Promoción

Como se menciona anteriormente el producto no contará con una tienda para vender de manera directa al usuario final. Solo se utilizarán las instalaciones para la fabricación y distribución del producto. Ni tampoco se realizarán campañas publicitarias en medios de prensa o TV por tratarse de un producto de producción limitada al ser el mercado objetivo principalmente en las ciudades de Quito-Ecuador y la comuna de Santiago-Chile. Pero sí se realizará campañas por redes sociales para clientes potenciales con la ayuda del motor facebook analytics. Además, en primera instancia se distribuirá flyers que comuniquen al consumidor las variedades de cerveza que se produce, sus características de elaboración con ingredientes naturales. Los mismos que serán anexados para el cliente de venta online para dar a conocer el producto.

Resumen

En el estudio del presente capítulo, se muestra un análisis como herramienta para la venta del producto enfocados a los objetivos generales y específicos del plan de marketing, el mismo que aplica estrategias y análisis como la utilización de estrategias de promoción online, distribución, precio y la conclusión de un marketing mix donde además se fortalece con la inclusión de formulación de estrategias que buscan diferenciar la cerveza en formatos de calidad y precio competitivo.

Capítulo 4: Estudio Técnico

En el presente capítulo, se determinará cual es la localización y tamaño del negocio, además se determinará los procesos esenciales para la fabricación de la cerveza artesanal incluyendo la tecnología que se usará y cuáles son los procedimientos para la elaboración de la misma. (Baca, 2001, pág. 22)

Tamaño del Proyecto

Por tamaño del proyecto entendemos la capacidad de producción en un período de referencia. Técnicamente, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener de unas instalaciones productivas por unidad de tiempo. (Canelos, 2010, pág. 31)

En este caso, el tamaño de la planta de producción para la cerveza, indicará la capacidad de producción en relación al tiempo y condiciones habituales de funcionamiento de elaboración.

Factores del tamaño del proyecto

Para obtener y determinar el tamaño del proyecto, se definirá aspectos referentes al tamaño de planta de producción y el proceso productivo

La capacidad especulativa de producción para la elaboración de la cerveza tendrá como elemento esencial fermentadores, los mismos que sirven para la producción de las sustancias que llevarán a cabo todo el proceso de elaboración de la cerveza hasta llegar a su distribución. El proceso de elaboración tiene una duración de 7 horas aproximadamente. El tiempo necesario para que este proceso de transformación a una cerveza elaborada es de 8 días y continuar con el periodo de maduración, para empezar con este proceso se arrancará con 2 máquinas fermentadoras de 50 litros cada una.

Para saber la capacidad especulativa se realizar el cálculo de la capacidad diaria de la siguiente manera:

Capacidad especulativa = Cantidad de fermentadores X Capacidad en litro.

Capacidad especulativa= 2 x 50 litros

Capacidad especulativa diaria= 100 litros diarios.

Para realizar el cálculo de la capacidad mensual se utilizará los siguientes datos:

- Días hábiles de trabajo en una semana de lunes a sábado= 5.5 días
- Cantidad de semanas en un año= 52
- Cantidad de meses en un año= 12

$5.5 \times 52 = 286$ horas (Días hábiles x Cantidad de semanas en un año)

$286/12 = 23.83$ días hábiles trabajados en un mes (Divido para la cantidad de meses en un año).

En la siguiente tabla, se presenta el cálculo de la capacidad, diaria, mensual y anual en la producción de cerveza.

Tabla 16
Consolidado de la capacidad de producción

Descripción	Capacidad en litros
Capacidad diaria	100 litros
Capacidad mensual x (23,83 días)	2.383 litros
Capacidad anual x (12 meses)	28.596 litros

Otro factor a tener en cuenta en la determinación del tamaño del proyecto es; la demanda de la cerveza artesanal, que se ha definido en el análisis de mercado, es así que ha valorado adaptar una postura conservadora que permitirá no sobredimensionar la planta de producción.

Localización del Proyecto

La localización de la empresa de elaboración de cerveza artesanal INTI, se obtenida por el respectivo análisis y conclusiones determinadas en una macro localización y una micro localización apoyada por una matriz de localización realizada en la Tabla 17. (Cignoli, 1967)

Macro localización

La empresa estará ubicada en la Provincia de Pichincha, la misma que también es el principal centro comercial del país. Ocupa un territorio de unos 9.612 km, con una población de 2'576.287 personas, según el último censo nacional (2010). (Wikipedia, 2012, pág. 5)

Micro localización

Para el análisis de la micro localización se estableció mediante una matriz de localización en la cual no se establece términos como condiciones obligatorias como; energía eléctrica y agua potable porque en las dos áreas de localización si se encuentran disponible, es así que continúan a la siguiente de condiciones como; vías de acceso para proveedores, crecimiento del sector, seguridad, cercanía de mercancías y costo de arriendo. Las alternativas de localización son el área de producción dentro del parque industrial al sur de Quito en el sector de Turubamba o dentro del parque industrial al sur de Quito en el sector de Guamaní.

Tabla 17
Cálculo de la micro localización

Factores	Peso	Zona A (Turubamba)		Zona B (Guamaní)	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Vías de acceso para proveedores	0.20	7.00	1.4	9.00	1.8
Crecimiento del sector	0.15	6.00	0.9	7.00	1
Seguridad	0.25	6.00	1.5	7.00	1.7
Cercanía de mercancías	0.15	8.00	1.2	8.00	1.2
Costo de arriendo	0.25	8.00	2	8.00	2
Total	1.00	35.00	7	39.00	7.7

Dentro de los resultados que reflejan la tabla anterior. La zona B con una mayor calificación, es así que el área de producción estará ubicada dentro del parque industrial al sur de Quito, en el sector de Guamaní, de acuerdo con el espacio disponible con el que se cuenta es de 1,020 m²,

Análisis de los principales criterios

Para definir la localización de la planta de producción, en la primera etapa se define las necesidades obligatorias que debe tener el sector, los cuales de no cumplirse implica el descarte total de la alternativa en cuestión. Para poder obtener una resolución y escoger a una de las dos opciones, se le asigna un peso y calificación a cada uno de los factores, según la importancia relativa de cada uno de ellos. Luego se realiza una valoración de cada opción de localización asignándole una nota de 1 a 10 a cada factor, siendo 1 lo menos deseado y 10 lo más deseado.

(a) Definiciones de la zona, las zonas escogidas para esta la localización se definieron por que el nivel de costo y acceso de nivel de precios es mucho más accesible en el sur de Quito frente al norte o valles dentro de la ciudad, (b) vías de acceso a proveedores, al hablar la condición de vías de acceso a proveedores, significa la comodidad frente al nivel al despacho local de la producción, para asegurar vías de

acceso para los mismos. La zona B ubicada en el sector de Guamaní es un sector muy accesible, porque cuenta con vías de acceso y pasajes amplios de salida vehicular, es fácil de ubicarse y no presenta mayor dificultad de ubicación. Por estas razones en la Tabla 17 se obtuvo una calificación de 9.00 sobre 10 en este aspecto, dos puntos más arriba que la zona de Turubamba. (c) crecimiento del sector, este factor es interesante considerar porque permite que las funciones de la planta se desarrollen de manera óptima, permitiendo una oportunidad de crecimiento para la empresa en ámbitos de índole administrativa y de producción. Por estas razones en la Tabla 17 se obtuvo una calificación de 7.00 sobre 10 en este aspecto, un punto más arriba que la zona de Turubamba, (d) seguridad, un entorno de confianza, ayudará a que todas las funciones de producción se realicen con total normalidad. Sin embargo, estos atributos no se pueden manejar, es por eso que en la Tabla 17 se asignado un peso bajo de calificación de 7.00 sobre 10 en este aspecto, un punto más arriba que la zona de Turubamba, (e) cercanía de insumos, existirá mercancías, insumos e ingredientes en los cuales, no se podrá abastecer mediante proveedores de sector es por eso que se ha tomado en cuenta ese factor ponderable para la ubicación de la planta de producción, las dos zonas establecidas cuentan con un alto nivel de disposición en este ámbito. Por estas razones en la Tabla 17 se obtuvo una calificación de 8.00 sobre 10 en este aspecto, (d) costo de arriendo, para la iniciar con el proyecto, se tratará de reducir costos es por eso que se ha decido arrendar en vez de comprar un terreno propio y ende la construcción de la planta. Por lo mismo contar con un arriendo de coste bajo permitirá abarcar positivamente este punto. Por estas razones en la Tabla 17 se obtuvo una calificación de 8.00 sobre 10 en este aspecto, al igual que la Zona de Turubamba, ya que los parques industriales se encuentran al sur de Quito, con costos muy similares.

Ingeniería Arquitectónica del Negocio

Luego de establecer la localización para la realización y producción del proyecto, mediante una matriz de localización con mayor puntaje la Zona B sector de Guamaní fue la que obtuvo mayor puntaje dentro de las alternativas. Dentro de los resultados que reflejan la Tabla 17. La zona B con una mayor calificación, es así que el área de producción estará ubicada dentro del parque industrial al sur de Quito, en el sector de Guamaní, de acuerdo con el espacio disponible con el que se cuenta es de 1,020 m², que se asignarán para cada función de la cervecería artesanal INTI de la siguiente manera:

Área administrativa

Esta extensión de la planta ocupará un 15% del área total, que será dividida en un área de recepción, la cual se utilizará para realizar contactos con los clientes, proveedores, ventas y publicidad de la empresa. La parte restante se ocupará para una oficina para que estará destinada para el departamento de gerencia general y departamento financiero.

Áreas comunes

Esta extensión de la planta ocupará un 20% del área total, que será dividida en un área para uso de los empleados y colaboradores, donde se contará con un comedor, pequeños vestidores y baños. La parte restante se contará con una bodega de almacenamiento.

Área de operaciones

Esta será la razón de ser de la planta cervecera de la empresa, esta extensión ocupará un 40% del área total, que estará dividida en una sala para la elaboración, sala de molienda y depósito de insumos, laboratorio y depósito de producto terminado y envasado.

Área de fermentación y maduración

Esta extensión de la planta ocupara un 15% del área total, donde la cerveza se fermenta y madura varias semanas en tanques refrigerados.

Todos los detalles se muestran en la Figura 18.



Figura 18. Distribución arquitectónica del negocio.

Tecnología del Negocio

Gran parte del plan de negocio se basa en la elaboración de la cerveza, es porque ello que en la siguiente tabla, se detallará la tecnología necesaria en la parte operativa y de producción, incluyendo los insumos e ingredientes para su elaboración. De acuerdo a la ingeniería arquitectónica del negocio, esta tecnología estará en los departamentos de operaciones y en el área de fermentación y maduración.

Tabla 18
Equipamiento necesario a utilizar

	Equipamiento	Descripción
Área de operaciones	Triturador de malta.	Se utiliza para triturar la malta, donde ahí se desprende varios subproductos.
	Mash Lauter Tank.	Tanque de preparación donde se activan las enzimas para producir azúcares.
	Cocedor	Tanque de filtración donde se obtiene un mosto brillante.
	Tanque fermentador.	Tanque de vapor donde el lúpulo y el mosto se mezclan a través del sistema whirlpool.
	Bomba.	Realiza la acción de transportar la mezcla de mosto y lúpulo a través de un manifold.
	Panel de control.	Control digital que regula la velocidad de la bomba y presenta temperaturas de los tanques.
	Intercambiador de calor de placas.	Es un conjunto de placas por donde circulan la mezcla de mosto y lúpulo.
	Oxigenador de mosto	Aparato para oxigenar la cerveza.
	Torre Draft	Aparato para dispensar la cerveza.
Área de fermentación y maduración.	Tanque fermentador	Tanque que fermenta y madura la cerveza, por adicción de la levadura.
	Brite Beer Tank	Tanque de producto terminado.
	Embotelladora manual.	Maquina personal que se utiliza para embotellar

Fuente: Proyecto de inducción DIAM cerveza
<http://proyectodeinduccioniad.m.blogspot.com/2014/10/>

De acuerdo a la tabla anterior, se ha escogido un equipamiento de cervecería para un tamaño óptimo de localización para el área de operaciones y el área de fermentación y maduración. Además, se considera que toda la infraestructura es adecuada dado que en el análisis de la investigación de mercado se estableció que se producirán varios tipos de cerveza. El equipo considerado otorga aspectos a tomar en cuenta como la flexibilidad necesaria, ya que se va a producir cerveza artesanal y esto se refiere a que varios procesos se los realizará de forma manual.

En la siguiente tabla, se detallará los bienes de larga duración y de control administrativo de la empresa, detallando su el ítem con el número de cantidad, precio unitario y su precio total.

Tabla 19
Bienes de larga duración y de control administrativo de la empresa

Inversión Total			
Activos			
Descripción	Cant	Precio unitario.	Precio Total.
Maquinaria y equipos			
Triturador de malta	1	\$500,00	\$500,00
Mash Lauter Tun	3	\$400,00	\$1.200,00
Hot Liquour Tank	2	\$375,00	\$750,00
Cocedor	2	\$550,00	\$1.100,00
Bomba	2	\$75,00	\$150,00
Panel de control	2	\$100,00	\$200,00
Intercambiador de calor	1	\$250,00	\$250,00
Oxigenador	2	\$500,00	\$1.000,00
Torre Draft	2	\$300,00	\$600,00
Unitak	2	\$475,00	\$950,00
Brite Beer Tank	3	\$450,00	\$1.350,00
Embotelladora manual	3	\$75,00	\$225,00
Total Maquinaria			\$8.275,00
Equipos de computación y otros:			
Computadora de escritorio	4	\$300,00	\$1.200,00
Impresora multifunción	1	\$150,00	\$150,00
Total Equipos de computación y otros			\$1.350,00
Muebles y enseres:			
Escritorio	4	\$120,00	\$480,00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	3	\$150,00	\$450,00
Total Muebles y enseres			\$930,00
Vehículos:			
Van Shineray X30 2018	1	\$14.990,00	\$14.990,00
Total Vehículos			\$14.990,00
Total Inversión Activos Fijos			\$25.545,00

Diseño del Proceso Productivo

En la planta de producción se elaborará en principio tres distintos tipos de cerveza, anteriormente determinados en el plan de marketing, éstas son; Pale Ale, Dark Pale Ale y Stout especial, éstas además contarán con variedades de aditivos en sabores y aromas en el futuro dependiendo de la aceptación del mercado.

Materias primas e insumos principales

a) Agua. -El tipo de agua utilizado en la elaboración es también determinante en el sabor de la cerveza. De hecho, algunas de las variedades más conocidas de cerveza como la Pilsen o la Ale han estado siempre muy vinculadas a la composición del agua de sus lugares de origen. El agua que se utiliza para la elaboración de la cerveza tiene que ser agua pura, potable, libre de sabores y olores, sin exceso de sales y exenta de materia orgánica. (Cerveros de España, 2011, pág. 2)

b) Lúpulo. - El lúpulo es la planta que confiere el sabor amargo y el aroma tan característico de la cerveza, estas flores tienen forma de conos o piñas que contienen en su interior unas glándulas que están llenas de una resina de color amarillento llamada lupulina que dan el sabor amargo a la cerveza, contribuyen a la formación de espuma y ayudan también a su conservación. (Cerveros de España, 2011, pág. 2)

c) Cebada. - De los ingredientes de la cerveza, la cebada es sin duda el principal, aunque también se utilizan otros cereales en la elaboración de cerveza como el trigo, el grano de la cebada es el más rico en almidón y posee las proteínas suficientes para proporcionar el alimento necesario para el crecimiento de la levadura. Además, las sustancias nitrogenadas favorecen la formación de espuma. (Cerveros de España, 2011, pág. 3)

d) Levadura. - Se denomina así a los organismos unicelulares que transforman

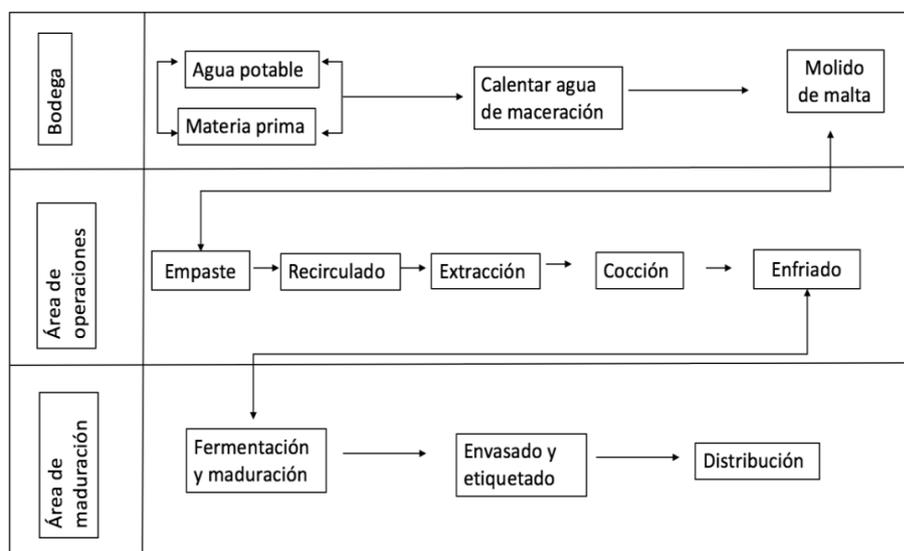
mediante fermentación los glúcidos y los aminoácidos de los cereales en alcohol etílico y dióxido de carbono (CO₂). Existen dos tipos de fermentación: la fermentación alta, que corresponden a las levaduras flotantes, que genera la cerveza Ale y la fermentación baja que corresponde a las levaduras que se van al fondo durante la fermentación.

(Wikipedia, 2017, pág. 5)

e) Aromas y sabores. - Cacao, banano, chocolate, mortiño, uvilla, coco, entre otras que se agregara a la cerveza para diferenciación del producto.

Proceso de fabricación

A continuación, se mostrará un flujograma del proceso de producción para la elaboración de la cerveza, las descripciones de los procesos serán desde el punto de vista de la distribución arquitectónica del negocio, por lo que será más claro posible en fin de destacar todos los procesos que se llevarán a cabo desde el inicio de la producción hasta su distribución.



*Figura 19.*Esquema del proceso productivo

El proceso productivo constará de las siguientes etapas que se detallan a continuación:

Tabla 20
Etapas del proceso productivo

Literal	Proceso productivo
a)	Molido de malta: Moler la malta preferentemente en molino a rodillos. Moler cantidad necesaria según litros a elaborar.
b)	Calentar agua de maceración: Calentar el agua para el macerado a una temperatura aproximada de 78°C.
c)	Empaste: Se mezclará en el macerador la malta molida con el agua previamente calentada, la temperatura de la mezcla se estabiliza en 65°C aproximadamente.
d)	Recirculado: Re circular el mosto, saliendo desde la parte inferior de la olla de maceración y volviendo a ingresar por la parte superior de la misma. Con esto logramos homogeneizar la densidad de la mezcla (mosto) favoreciendo a la extracción de azúcares fermentables.
e)	Extracción/lavado: Se extraerá el mosto y dirigirlo a la olla de hervor se incorpora agua a 77°C aproximadamente al macerador a medida que se quita el mosto del mismo. Extrayendo la mayor cantidad de elementos fermentables al lavar el grano, hasta lograr densidad deseada del mosto.
f)	Hervor: En este punto se calentará en olla de hervor hasta lograr ebullición. Se mantiene por un tiempo aproximado de 60 minutos.
g)	Lupulado: Se agregará el 70% del lúpulo al comenzar el hervor, será el responsable del sabor amargo característico de la cerveza. Al finalizar el hervor agregar el resto de lúpulo.
h)	Enfriado: Se enfriar mediante dispositivo contracorriente (intercambiador de calor) enviando mosto frío al fermentador.
i)	Adición de la levadura: Luego se agregará levadura al fermentador.
j)	Fermentación: Se produce dentro de tanque de fermentación. Se logra los perfiles deseados y al mismo tiempo parte del mosto se transformará en alcohol. Se despiden CO ₂ (no permitiendo entrada de aire al interior por poseer trampa de aire).
k)	Clarificación: Purgar tanque de fermentación quitando el excedente de la levadura (decantada). Dejando reposar resto del mosto dentro del fermentador.

-
- l) Envasado: La cerveza denominada “INTI” se envasa en botellas o barriles, sellándolas a presión con correspondientes tapas. En su interior se producirá una segunda fermentación. El CO₂ liberado producirá la carbonatación de la cerveza.
- Maduración: Tiempo necesario en el cual la cerveza adquiere propiedades
- m) deseadas (sabor y aroma), debe permanecer en una cámara refrigerada durante 30-40 días a 20°C.
- n) Etiquetado: Para finalizar se etiquetará botellas correspondientes.
-

Expedición del producto terminado

El producto terminado se guardará en el área de bodega y almacenamiento de la planta, desde esa zona se pondrá a disposición del distribuidor que se encargará de hacerlo llegar al punto de venta.

Resumen

En el presente capítulo se pudo determinar el tamaño del proyecto y la capacidad de la misma, en esta se desarrolló tomando en cuenta la capacidad productiva de fermentadores que serán la herramienta clave para saber el volumen de elaboración por litros diario y mensual. Adicionalmente se pudo determinar la localización de la planta de producción para la elaboración del producto que estará ubicado en el parque industrial al sur de Quito, logrando también la distribución del espacio que contará con un área de bodega y almacenamiento, área de operaciones y un área de fermentación y maduración. Así mismo, se especificó los elementos necesarios para la elaboración de la cerveza en la planta, tanto como en el área de equipamiento y el área de insumos para que, con esto, se logre determinar el diseño del proceso de productivo para llegar a la expedición del producto terminado.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

En este capítulo se planteará el modelo de gestión organizacional, detallando desde el contexto corporativo la estructura y descripción funcional, mediante la distribución y combinación entre las distintas áreas y con esto la elaboración de los perfiles necesarios para el adecuado proceso productivo. Así mismo, se dará forma a la estructura que será parte de la constitución de la empresa y contar con las regulaciones del negocio, entre otras cosas.

Diseño Organizacional

Cervaria artesanal INTI será concebida como una compañía limitada, que combinará recursos materiales y humanos, que estará formado por socios los cuales tomarán las decisiones más importantes para establecer una estructura corporativa y darán soporte a las actividades de toda la empresa.

Misión

Ser una empresa cervecera que busque brindar al consumidor un sabor único y placentero manteniendo estándares de calidad en cada botella.

Visión

Al 2023 ser una marca líder y consolidada en el mercado de industria artesanal, aspirando alcanzar estándares de calidad internacional, apoyándose en el uso de ingredientes naturales en todos sus productos.

Valores empresariales

Los valores empresariales que serán incluidos por la empresa son los siguientes

- Compromiso con la labor social y con el medio ambiente
- Sentido de persistencia e innovación
- Humildad y respeto es nuestra esencia

Estructura y Descripción Funcional

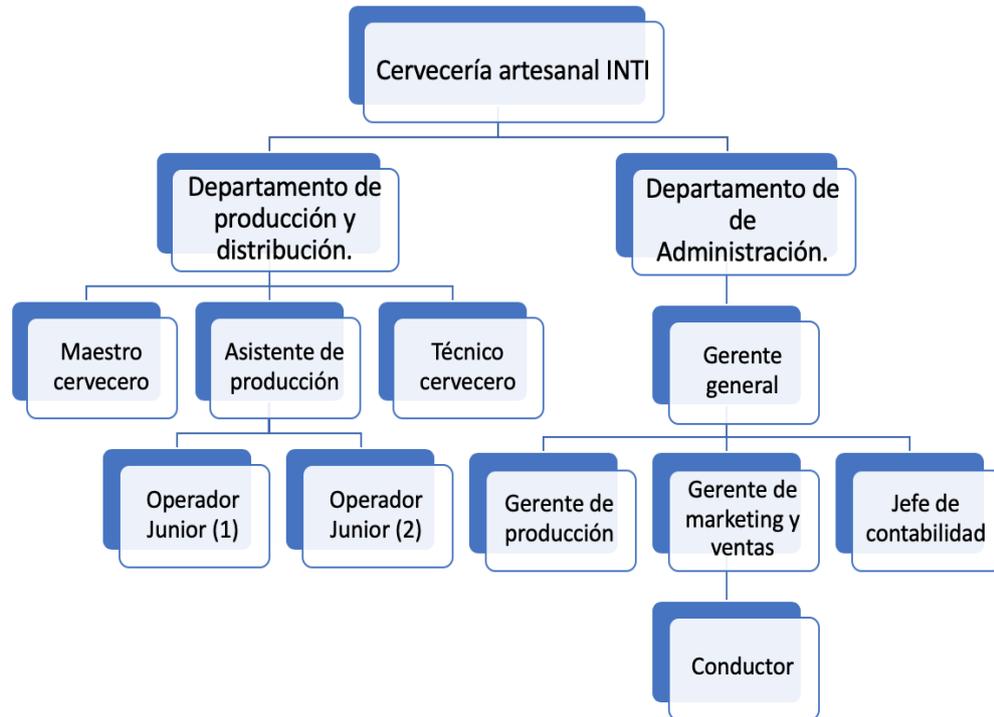


Figura 20. Estructura organizacional

Dirección

Las decisiones esenciales de la cervecería se las harán dentro de la junta general de socios, como se ha mencionado anteriormente, serán los responsables de las estrategias, políticas y objetivos de la empresa, entre sus sub atributos también están nombrar a un gerente general y a un gerente de producción.

Departamento de administración

Por debajo del nivel de la dirección general que estará dirigida principalmente por la junta de socios, los responsables máximos de la producción y sus decisiones serán el gerente general y gerente de producción que serán los responsables de cumplir y dirigir hacia los objetivos de la empresa ligada a las estrategias de los mismos, dentro de este departamento también se encontrará el gerente de marketing y ventas quien se encargue de planificar e instaurar los planes de marketing y ventas enfocados en los objetivos de la empresa, con la asistencia de un conductor, además de un jefe de

contabilidad y tesorería quien se encargue de garantizar el adecuado registro económico de operaciones y transacciones de la empresa.

Departamento de producción y distribución

Donde el producto cobrará vida será dentro de este departamento y para que éste funcione correctamente se necesitará de un maestro cervecero, asistente de producción, asistente de calidad y dos operadores junior. Los mismos que serán responsables de la elaboración del producto hasta la llegar a la etapa final, la de distribución. Como se lo ha mencionado antes, la producción se lo realizará con fines artesanales razón por lo cual no se necesita de una gran cantidad de personal para el desarrollo de todas las actividades, es por eso que para cada perfil profesional dentro del área, se necesitará una persona por cada nivel de producción.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

Como se evidencia en la figura 20, el organigrama estructural de la empresa, será la base de funcionamiento para la empresa de cervecería artesanal, la misma que estará compuesta por 10 puestos de trabajo, los cuales se detallan a continuación, mostrando la descripción de rol y funciones de cada uno de los rangos jerárquicos.

Área de administración

Gerente general. - Las obligaciones y funciones de la gerencia general llevarán todas las disposiciones y objetivos ligados con la dirección de junta de socios, guiando el perfecto funcionamiento en toda la elaboración de la cerveza, desde la compra de suministros para la producción hasta la distribución de la misma.

Gerente de producción. - El rol que realizará esta gerencia, afectará directamente al organigrama de producción, ya que serán los responsables de organizar y colaborar con el área mencionada, adicionalmente la responsabilidad de ordenar al maestro cervecero en sus funciones y éste, a sus subordinados.

Gerente de marketing y ventas. – Dentro de las responsabilidades a cargo estará el diseño y planificación de planes de marketing, además de dar soporte dentro del área de ventas, realizando estrategias de penetración en el mercado.

Jefe de contabilidad y tesorería. – Dentro de las responsabilidades estará a cargo de todas las operaciones y transacciones financieras de toda la empresa, garantizando y supervisando la situación económica diaria del presupuesto y flujo del dinero del plan de acción.

Conductor/repartidor. - El rol de esta persona estará dentro del área de almacenamiento y distribución del producto en la empresa.

Área de producción y distribución

Maestro cervecero. – El rol de esta persona será la de mayor importancia dentro de esta área debido a que será el encargado y responsable de que la elaboración de la cerveza cumpla con los estándares establecidos dentro de la política de la empresa. Además de que con su conocimiento y experiencia dentro de la industria, sea gratificante para el crecimiento de la producción de la cerveza “INTI”.

Asistente de producción. – Es el responsable y el encargado que todos los procesos dentro del departamento siempre estén funcionando correctamente, además de tomar funciones en la elaboración de materia, proceso de creación de materia, laboratorio y fermentación.

Técnico cervecero. – Encargado de todas las etapas de elaboración, responsable de calidad del producto y encargado del mantenimiento de las máquinas de fabricación.

Operador junior. - Encargado de la realizar las operaciones dirigidas de acuerdo al asistente de producción, en el área de bodega, elaboración y cocina, maduración y distribución.

Recursos Humanos Análisis de Subsistemas

Este subsistema servirá como un instrumento para la empresa, mediante el cual afectará positivamente a la eficacia de las todas las actividades en la organización, tales como; competitividad, las incorporaciones de nuevas técnicas para la elaboración de la cerveza, el profesionalismo y especialización para su producción. Para realizar este análisis se describirá los siguientes ámbitos; política de selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

Políticas de selección

El representante delegado por la junta de socios, en este caso el que ejecutará el rol de gerente general, será el representante en la búsqueda de planificar y seleccionar los miembros que cubrirán el organigrama estructural de la empresa, es por ello que para el proceso de selección se observarán estándares de un buen desempeño del recurso humano dentro de la organización, para esto se ha delimitado las siguientes acciones de políticas de selección.

- Asegurar el respeto por todos candidatos en igualdad de oportunidades durante el proceso.
- Observar dentro del proceso de selección y contratación, se apegará las disposiciones legales y políticas de la Constitución de la República del Ecuador.
- Apostar por la integración de valores como la honestidad, compromiso y la ética profesional en la compañía.

Contratación

Para el acto de contratación del personal apto para la empresa, se implicarán actividades y tareas específicas como:

- Obtener y analizar el perfil de cargo

- Criterios a contemplar en los perfiles de cargo
- Criterios de selección de recurso humano y patrones de calidad para la admisión

Esto ayudará en el proceso de contratación, para posteriormente realizar una entrevista y la tabulación de los datos obtenidos de la misma, para tomar la decisión de selección.

Capacitación

El proceso de capacitación el cual permitirán alcanzar los objetivos y metas pautadas por la organización que puedan ayudar en el proceso de elaboración y fabricación del producto como son seguridad laboral, prevención de accidentes, etc. Además de temas que estarán relacionados con la elaboración de la cerveza. Ante ello, en la siguiente tabla se considerará los siguientes beneficios de la capacitación.

Tabla 21
Objetivos y beneficios de la capacitación

Objetivos propuestos	Beneficios
Incrementar la rentabilidad de la organización.	Ayuda a reducir los costos.
Levanta la moral de los trabajadores.	Mejora la relación empleado-empleador.
Contribuye a prevenir los accidentes del trabajo.	Coadyuva a la comprensión y adaptación de políticas.
Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.	Mejora la imagen de la organización.

Remuneración

Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure a ella, como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana, y que será completada en caso necesaria por cualquier otro medio de protección social. (ONU, 1948, pág. 15)

Para definir criterios de remuneración de los empleados dentro de la empresa, se basará en lineamientos y políticas dentro de la Constitución de la República del Ecuador y del Código del Trabajo, los mismos que se han establecido en la siguiente tabla.

Tabla 22
Remuneración del personal de la empresa

Cargo	Sueldo a pactar	Aporte patronal	Decimo tercero	Decimo cuarto	Vacaciones	Fondos de reserva	Total
Gerente general	\$750,00	\$91,13	\$62,50	32,83	\$31,25	\$62,48	\$1.030,18
Gerente de producción	\$680,00	\$82,62	\$56,67	32,83	\$28,33	\$56,64	\$937,10
Gerente de marketing y ventas	\$680,00	\$82,62	\$56,67	32,83	\$28,33	\$56,64	\$937,10
Jefe de contabilidad	\$600,00	\$72,90	\$50,00	32,83	\$25,00	\$49,98	\$830,71
Maestro cervecero	\$680,00	\$82,62	\$56,67	32,83	\$28,33	\$56,64	\$937,10
Asistente de producción	\$500,00	\$60,75	\$41,67	32,83	\$20,83	\$41,65	\$697,73
Técnico cervecero	\$580,00	\$70,47	\$48,33	32,83	\$24,17	\$48,31	\$804,12
Operador Junior (1)	\$400,00	\$48,60	\$33,33	32,83	\$16,67	\$33,32	\$564,75
Operador Junior (2)	\$400,00	\$48,60	\$33,33	32,83	\$16,67	\$33,32	\$564,75
Conductor/repartidor	\$400,00	\$48,60	\$33,33	32,83	\$16,67	\$33,32	\$564,75
Total	\$5.670,00	\$688,91	\$472,50	328,33	\$236,25	\$472,31	\$7.868,30

Evaluación de desempeño.

Parte de la evaluación de desempeño en virtud del conocimiento y habilidades dentro de la organización tendrán como resultado mejorar las capacidades del empleado y servirán para la estimulación de competencias del mismo. Con esta evaluación se podrá conocer el rendimiento de todas operaciones, para definir criterios

de evaluación de desempeño se debe conocer los objetivos del área de talento humano y su alineamiento con la evaluación de desempeño, detallados en la siguiente tabla a continuación.

Tabla 23

Objetivos de talento humano y su alineamiento con la evaluación de desempeño

Objetivos propuestos	Competencia requerida	Componente
Facilidad a la adaptación de las fuerzas de trabajo.	Pensamiento analítico	Actitudinal
Realización de las actividades permitentes para cumplir las metas propuestas.	Trabajo en equipo Compromiso	Actitudinal
Optimización de recursos y responsabilidades alineados al bienestar de la empresa.	Compromiso Empoderamiento	Habilidad

En la siguiente tabla se detalla indicadores de evaluación de desempeño, ya que esta forma será evaluado el personal de la empresa de manera trimestral.

Tabla 24

Competencias e indicadores de resultados de desempeño

Indicadores de resultados	Competencias
Indicadores de cantidad	Crecimiento del plan de ventas Ventas Consumo de material
Indicadores de calidad	Nivel de satisfacción del empleado Resultado de auditoria e inspecciones
Indicadores de crecimiento y desarrollo	Capacidad Auto Desarrollo

Análisis del Marco Normativo

En cuanto a lo que se refiere a las regulaciones y estatutos para establecer la empresa de cervecería artesanal INTI, es necesario fijar que será bajo las leyes y normas ecuatorianas ya que la planta de elaboración estará en la ciudad de Quito.. Cabe mencionar que la empresa además actuará bajo las ordenanzas y disposiciones del Código del Trabajo, Código Civil y del Código del Comercio.

Constitución de la empresa

La constitución de una compañía está regida bajo los parámetros y lineamientos que desarrolló la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador dentro de su manual para constituir compañías vía electrónica. (Villagrán, 2014, pág. 7)

Se podrá constituir de manera electrónica exclusivamente compañías anónimas y de responsabilidad limitada, cuyo capital se constituya en numerario y/o en especies (solamente bienes muebles¹), y que no sean parte del Mercado de Valores. (Villagrán, 2014)

Los costos estimados para la constitución de la empresa de detallarán en la siguiente tabla.

Tabla 25
Gastos de constitución de la empresa

N°-	Detalle	Valor
1	Trámite empresa unipersonal	\$80,00
2	Patente Municipal	\$90,00
3	Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$75,00
4	Permiso Sanitario	\$40,00
5	Honorarios de Abogado	\$1.400,00
6	Publicación en la prensa	\$150,00
7	Inscripción en el registro mercantil	\$99,00
8	Inscripción en la Superintendencia de compañías	\$50,00
9	Inscripción marca IEPI	\$230,00
Total gastos de constitución		\$2.214,00

En la siguiente tabla a continuación se describe los pasos a realizar para la constitución de la empresa mediante vía electrónica. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018, p. 4)

Tabla 26
Pasos para constituir la compañía vía electrónica

Nº-	Descripción del paso a realizar
1	Ingreso al sistema de constitución electrónica y desmaterializada, seleccionando la opción de portal de constitución de compañías, seleccionando la opción de portal de constitución de compañías, creando previamente un usuario y contraseña. Además de eso, con anticipación se debe realizar la reserva del nombre que llevará la empresa en su constitución, el cual debe ser aprobado para seguir con el trámite.
2	Luego de eso, se iniciará con el proceso de solicitud de compañía, agregando el nombre de la compañía previamente autorizado.
3	Llenar la solicitud que estará compuestas por siete secciones: a) Datos de la compañía; b) Socios o accionistas; c) Cuadro de suscripciones y pago de capital; d) Representantes legales; e) Datos notaria; f) Costos trámite; y g) Iniciar el trámite.
4	En la primera sección del formulario se encontrará los datos de la compañía en donde se registrará el nombre comercial, el domicilio legal, actividades económicas principales y complementarias, el plazo, los contactos y los establecimientos de la compañía a constituir.
5	En la segunda sección del formulario se encontrará socios/accionistas, en donde se podrá registrar, uno por uno, a los socios o accionistas de la compañía, su información general, domicilio, contactos y representante o apoderado.
6	En la tercera sección del formulario se encontrará cuadro de suscripciones pago de capital, en donde se podrá registrar el capital suscrito de la compañía y el valor de las acciones o participaciones.
7	En la cuarta sección del formulario se encontrará representantes legales, en

-
- donde se podrá registrar, uno por uno, a los representantes legales de la compañía, su información general, domicilio, contactos y representante o apoderado.
- 8 En la quinta sección del formulario se encontrará datos de la notaría, en donde se podrá seleccionar la notaria que realizará la revisión de la solicitud de constitución de compañías y generará la escritura y nombramientos.
 - 9 En la sexta sección del formulario se encontrará costos del trámite, en donde se podrá revisar los costos por servicios notariales y registrales que deberá cancelar para poder constituir la compañía.
 - 10 En la séptima sección del formulario se encontrará iniciar trámite, en donde se podrá revisar los datos generales del trámite, seleccionar a la persona natural para facturación y aceptar las condiciones del proceso.
 - 11 Al aceptar las condiciones del proceso, se iniciará el trámite de constitución.
 - 12 Finalmente, se recibirá un correo electrónico con la información del trámite y los valores que se deberá cancelar en el Banco del Pacífico. Este pago se deberá realizarse dentro de los 30 días posteriores al inicio del trámite.
 - 13 Solo después de realizado el pago, el sistema asigna el trámite para revisión del notario seleccionado en la Solicitud de Constitución de Compañías.
-

Entes Reguladores

Los principales entes reguladores en el Ecuador para las empresas son los siguientes: La Superintendencia de compañías, valores y seguros, Municipio Metropolitano de Quito y Servicio de rentas internas, los mismos que serán descritos a continuación.

Superintendencia de compañías, valores y seguros

“La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley” (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2017, pág. 1)

Municipio metropolitano de Quito

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito es el organismo que ejerce el gobierno del Distrito Metropolitano de Quito. Está encabezado por el Alcalde Metropolitano de Quito, quien preside el Concejo Metropolitano, escoge a Administradores Zonales, Directores Metropolitanos, Gerentes de Institutos, Agencias y Empresas Metropolitanas. (Wikipedia, 2009, pág. 8)

Servicio de rentas internas

“Una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.” (SRI, 2017, pág. 1)

Principales Disposiciones y Regulaciones al Negocio

Las principales normativas legales para la empresa son las siguientes: Código civil, Código de comercio, Código del trabajo.

Código civil

Art. 1.- (Código civil, 2015, pág. 3).“La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Son leyes las normas generalmente obligatorias de interés común.”

Art. 6.- (Código civil, 2015, pág. 3)“La ley entrará en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial y por ende será obligatoria y se entenderá conocida de todos desde entonces. Podrá, sin embargo, en la misma ley, designarse un plazo especial para su vigencia a partir de su promulgación.”

Código del comercio

Art. 1.- (Código de comercio, 2013, pág. 14). “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.”

Art. 3.- (Código de comercio, 2013, pág. 14). “Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente: 1. - La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertencen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieran comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias; 2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil; 3.- La comisión o mandato comercial; 4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes.”

Código del trabajo

Art. 2.- (Código del trabajo, 2015, pág. 3). “Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.”

Art. 4.- (Código del trabajo, 2015, pág. 3). “Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.”

Art. 5.- (Código del trabajo, 2015, pág. 3). “Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.”

Art. 6.- (Código del trabajo, 2015, pág. 4)“Leyes supletorias. - En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.”

Regulaciones del Negocio

Las principales regulaciones para la empresa son las siguientes: Registro único de contribuyentes, patente municipal, registro sanitario.

Registro único de contribuyentes

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria. Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos. (SRI, 2018, pág. 7)

Patente municipal

Patente Municipal es un nuevo requisito para obtener el RUC, este requisito previo se sustenta en base a los artículos 546 y 551 del Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización, COOTAD, así como en la Ordenanza Metropolitana número 339. La tarifa que se aplica es anual en función del patrimonio. El valor mínimo está fijado en 10 dólares y el máximo en 25 000 dólares. (Dirección Metropolitana Financiera Tributaria, 2011, pág. 16)

Registro sanitario

La Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados es un certificado que permite su importación y comercialización bajo los requisitos de la normativa vigente, para garantizar que sea inocuo para el consumo humano. Alimento procesado. - Es toda materia alimenticia natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a

operaciones tecnológicas necesarias para su transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada. El término alimento procesado, se extiende a bebidas alcohólicas y no alcohólicas, aguas de mesa, condimentos, especias y aditivos alimentarios. (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2015, pág. 22)

Resumen

En el presente capítulo se estructuró y se detalló el diseño organizacional de la empresa de cervecería artesanal INTI, alineada a visión y misión para el año 2020. Además, se definió la estructura y descripción de la empresa con el personal que se necesitará para total el funcionamiento del mismo, con el diseño de perfiles adecuados que se necesitan para cumplir los estándares de producción de la cerveza. Y por último se especificó los requisitos, disposiciones y regulaciones obligatorios para constituir la empresa.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

En este capítulo se encuentra desarrollado la evaluación financiera del proyecto, en el cual se estima los costos de inversión, costos de operación y mantenimiento a través de los cuales se puede conocer los valores económicos esenciales del plan de negocio. Además, se encuentra analizados aspectos de evaluación financiera como; análisis del punto de equilibrio, determinación de la tasa de descuento, análisis de indicadores de rentabilidad, sensibilidad y recuperación, y balance de proyecto.

Costos de Inversión, Análisis Comparativo

Los costos de inversión son todos los activos disponibles, los cuales se dispondrá desde el inicio de operación de la empresa, en la siguiente tabla se detallarán todos los activos disponibles, incluyendo activos fijos y activos diferidos para iniciar las actividades en la elaboración de la cerveza.

Tabla 27
Detalle de inversión inicial

Inversión inicial			
Descripción	Activos		
	cant	Precio unit.	Precio total.
Maquinaria y equipos			
Triturador de malta	1	\$500,00	\$500,00
Mash Lauter Tun	3	\$400,00	\$1.200,00
Hot Liqueur Tank	2	\$375,00	\$750,00
Cocedor	2	\$550,00	\$1.100,00
Bomba	2	\$75,00	\$150,00
Panel de control	2	\$100,00	\$200,00
Intercambiador de calor	1	\$250,00	\$250,00
Oxigenador	2	\$500,00	\$1.000,00
Torre Draft	2	\$300,00	\$600,00
Unitak	2	\$475,00	\$950,00
Brite Beer Tank	3	\$450,00	\$1.350,00

Embotelladora manual	3	\$75,00	\$225,00
Total Maquinaria y equipos			\$8.275,00
Equipos de computación y otros:			
Computadora de escritorio	4	\$300,00	\$1.200,00
Impresora multifunción	1	\$150,00	\$150,00
Total Equipos de computación y otros			\$1.350,00
Muebles y enseres:			
Escritorio	4	\$120,00	\$480,00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	3	\$150,00	\$450,00
Total Muebles y enseres			\$930,00
Vehículos:			
Van Shineray X30 2018	1	\$14.990,00	\$14.990,00
Total Vehículos			\$14.990,00
Total inversión activos fijos			\$25.545,00
Activos diferidos			
Descripción			
Gastos de constitución	1	\$2.214,00	\$2.214,00
Gastos de adecuación del local	1	\$1.800,00	\$1.800,00
Total inversión activos diferidos			\$4.014,00
		Total inversión	\$29.559,00

El análisis y detalles de los activos tangibles es detallado en el capítulo 4 del análisis técnico. A continuación, en la siguiente Tabla se muestran los detalles de la depreciación de la inversión total.

Tabla 30
Detalle de costos de materia prima

Detalle	Costo por unidad	Materia prima requerida	Costo total mensual
Materia prima			
Botella de vidrio	\$0,25	7.221,00	1.805,25
Tapa de corona	\$0,01	7.221,00	72,21
Adhesivo de logotipo	\$0,03	7.221,00	216,63
Total			2.094,09
costo total anual			25.129,08

En conclusión para el cálculo del capital de trabajo, se considera los valores mensuales necesarios para la elaboración de la cerveza durante un mes laborable de producción, de acuerdo a estos factores se obtiene los datos con el capital de trabajo necesario a continuación.

Tabla 31
Capital de trabajo

Capital de trabajo	
DETALLE	TOTAL
Insumos	3.127,10
Materia prima	2.094,09
Sueldos y salarios	7.868,30
Arriendo	1.500,00
Servicios básicos	380,00
Gasolina	120,00
Total	15.089,49

Costos de Operaciones y Mantenimiento

A la hora de planificar un emprendimiento empresarial, es importante considerar los costos de mantener nuestros activos en buena condición y capacidad operacional. A esto se le denomina “costos de mantenimiento”, y de su adecuada gestión depende el éxito o el fracaso de un negocio. (Grupo RPP, 2018, pág. 31)

A continuación en la siguiente tabla, se detalla todos los valores de costos de operación y mantenimiento, los mismos que pueden representar un porcentaje mayor o menor en la producción a largo plazo dependiendo de los mantenimientos correctivos que se los realice adecuadamente.

Tabla 32
Costos de operación y mantenimiento

Costos de operación y mantenimiento						
Detalle	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos						
Insumos	\$ 3.127,10	\$ 37.525,20	\$ 37.900,45	\$ 38.279,46	\$ 38.662,25	\$ 39.048,87
Compra de materia prima	\$ 2.094,09	\$ 25.129,08	\$ 25.380,37	\$ 25.634,17	\$ 25.890,52	\$ 26.149,42
Total costos directos	\$ 5.221,19	\$ 62.654,28	\$ 63.280,82	\$ 63.913,63	\$ 64.552,77	\$ 65.198,30
Mano de obra						
Sueldo de operarios (operaciones, jefe de planta)	\$ 4.133,21	\$ 49.598,52	\$ 50.094,51	\$ 50.595,45	\$ 51.101,40	\$ 51.612,42
Total mano de obra	\$ 4.133,21	\$ 49.598,52	\$ 50.094,51	\$ 50.595,45	\$ 51.101,40	\$ 51.612,42
Otros costos indirectos						
Servicios básicos	\$ 380,00	\$ 4.560,00	\$ 4.605,60	\$ 4.651,66	\$ 4.698,17	\$ 4.745,15
Alicuota de servicios de seguridad	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 969,60	\$ 979,30	\$ 989,09	\$ 998,98
Mantenimiento equipos				\$ 500,00		\$ 750,00
Mantenimiento vehiculo				\$ 180,00		\$ 300,00
Combustible	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.454,40	\$ 1.468,94	\$ 1.483,63	\$ 1.498,47
Matriculación anual		\$ 126,00	\$ 127,26	\$ 128,53	\$ 129,82	\$ 131,12
Reposición de neumaticos (3er año)				\$ 320,00		
Terno para operarios		\$ 450,00		\$ 500,00		\$ 550,00
Arriendo fábrica	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.180,00	\$ 18.361,80	\$ 18.545,42	\$ 18.730,87
Total otros costos indirectos	\$ 2.080,00	\$ 25.536,00	\$ 25.336,86	\$ 27.090,23	\$ 25.846,13	\$ 27.704,59
Gastos administrativos						
Sueldo personal	\$ 3.735,09	\$ 44.821,08	\$ 45.269,29	\$ 45.721,98	\$ 46.179,20	\$ 46.641,00
Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 363,60	\$ 367,24	\$ 370,91	\$ 374,62
Suministros de aseo y limpieza	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 727,20	\$ 734,47	\$ 741,82	\$ 749,23
Plan de marketing	\$ 280,00	\$ 3.360,00	\$ 3.393,60	\$ 3.427,54	\$ 3.461,81	\$ 3.496,43
Total gastos administrativos	\$ 4.105,09	\$ 49.261,08	\$ 49.753,69	\$ 50.251,23	\$ 50.753,74	\$ 51.261,28
Costos operaciones y mantenimiento						
	\$ 15.539,49	\$ 187.049,88	\$188.465,88	\$ 191.850,54	\$192.254,04	\$ 195.776,58

Cálculo Demostrativo

Para poder determinar el punto de equilibrio, se debe conocer los costos fijos, los ingresos y los costos variables, para efectos del cálculo se han detallado los valores a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 33
Flujo de caja anual

Flujo de caja					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) ventas	\$ 209.795,55	\$ 216.089,41	\$ 222.572,09	\$ 237.383,82	\$ 244.261,29
(-) costos					
directos	\$62.654,28	\$ 63.280,32	\$ 63.913,63	\$ 64.552,77	\$ 65.198,30
(-) mano de obra	\$ 49.598,52	\$ 50.094,21	\$ 50.595,45	\$ 51.101,40	\$ 51.162,40
(-) otros costos					
indirectos	\$ 25.536,00	\$ 25.336,00	\$ 27.090,23	\$ 25.846,13	\$ 27.704,59
(-) gastos					
administrativos	\$ 49.261,08	\$ 49.753,86	\$ 50.251,53	\$ 50.753,54	\$ 51.261,28
(-) gastos para la exportación				\$ 10.237,03	\$ 13.717,31
(=) utilidad bruta					
en ventas	\$ 22.745,67	\$ 27.625,02	\$ 30.721,25	\$ 34.892,95	\$ 35.217,41
(-) 15% participación empleados	\$ 3.411,85	\$ 4.143,75	\$ 4.608,19	\$ 5.233,94	\$ 5.282,61
(=) utilidad antes de impuestos	\$ 19.333,82	\$ 23.481,27	\$ 26.113,07	\$ 29.659,00	\$ 29.934,80
(-) 22% impuestos a la renta				\$ 6.524,98	\$ 6.585,66
(=) utilidad neta del ejercicio	\$ 19.333,82	\$ 23.481,27	\$ 26.113,07	\$ 23.134,02	\$ 23.349,15
(-) amortización de activos diferidos	\$ 7.714,74	\$ 7.141,00	\$ 6.567,26	\$ 5.993,52	\$ 4.990,04
(=) flujo de caja	\$ 11.619,08	\$ 16.340,27	\$ 19.545,81	\$ 17.140,50	\$ 18.359,11

Estado de Perdidas y Ganancias

Para poder determinar las pérdidas y ganancias dentro de la empresa se ha realizado el siguiente estado financiero a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 34
Estado de pérdidas y ganancias

Estado de pérdidas y ganancias					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) ventas	\$ 209.795,55	\$ 216.089,41	\$ 222.572,09	\$ 237.383,82	\$ 244.261,29
(-) costos					
directos	\$62.654,28	\$ 63.280,32	\$ 63.913,63	\$ 64.552,77	\$ 65.198,30
(-) mano de obra	\$ 49.598,52	\$ 50.094,21	\$ 50.595,45	\$ 51.101,40	\$ 51.162,40
(-) otros costos indirectos	\$ 25.536,00	\$ 25.336,00	\$ 27.090,23	\$ 25.846,13	\$ 27.704,59
(-) gastos administrativos	\$ 49.261,08	\$ 49.753,86	\$ 50.251,53	\$ 50.753,54	\$ 51.261,28
(-) gastos para la exportación				\$ 10.237,03	\$ 13.717,31
(=) utilidad bruta en ventas	\$ 22.745,67	\$ 27.625,02	\$ 30.721,25	\$ 34.892,95	\$ 35.217,41
(-) 15% participación empleados	\$ 3.411,85	\$ 4.143,75	\$ 4.608,19	\$ 5.233,94	\$ 5.282,61
(=) utilidad antes de impuestos	\$ 19.333,82	\$ 23.481,27	\$ 26.113,07	\$ 29.659,00	\$ 29.934,80
(-) 22% impuestos a la renta				\$ 6.524,98	\$ 6.585,66
(=) utilidad neta del ejercicio	\$ 19.333,82	\$ 23.481,27	\$ 26.113,07	\$ 23.134,02	\$ 23.349,15
(-) 10% dividendos pagados a propietario	\$ 1.933,38	\$ 2.348,13	\$ 2.611,31	\$ 2.313,40	\$ 2.334,91
(=) utilidad neta después de dividendos	\$ 17.400,43	\$ 21.133,14	\$ 23.501,76	\$ 20.820,62	\$ 21.014,23

Para determinar cuántas unidades/litro del producto y cuánto dinero debe tener la empresa para llegar al punto de equilibrio, se ha detallado los valores a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 35
Producción y precio del producto

Detalle	Año 1
Costos fijos	74.768,88
Costos variables	112.263,00
Total ingresos	209.795,55

Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el momento en el que una empresa ni gana ni pierde dinero, por lo que su beneficio de actividad es cero. Si la empresa estuviese por debajo del punto de equilibrio es síntoma de que está sufriendo pérdidas. Si está por encima del punto de equilibrio, es que está comenzando a tener beneficios. (Gedesco, 2015, pág. 7)

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará la siguiente formula, en la que se desprende los valores de los costos fijos, ingresos y costos variables como se muestra a continuación.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijos}}{(\text{Ingresos} - \text{Costos variables})} * 100\%$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{74.768,88}{(209.795,55 - 112.263,00)} * 100\%$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 76,67\%$$

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = \text{Ingresos} * \text{Punto de equilibrio}$$

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = 209.795,55 * 76,67\%$$

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = 160.850,25$$

Los resultados que arroja la resolución de la formula, demuestra que para tener un punto de equilibrio se debe tener un promedio de ventas que lleguen a USD 160.850,25 para que la empresa cubra sus costos.

Evaluación Financiera

La evaluación financiera permitirá conocer luego de un estudio analítico de la información financiera, de los entornos sociales, económicos y financieros, de esta manera poder determinar si se puede realizar el proyecto de acuerdo a la rentabilidad social y financiera, de esta manera se determinará cuál es la tasa de descuento, los indicadores de rentabilidad VAN y TIR; así como el periodo de recuperación, determinar la sensibilidad y demostrar el balance del proyecto. (Fajardo, 2018, pág. 12)

Análisis y determinación de la tasa de descuento

La tasa de descuento, es la que servirá para que el inversionista pueda evaluar el proyecto de inversión, para el presente plan de negocios se tomó como referencia datos del riesgo del sector, cifra obtenida del boletín de prensa COFACE que es de 3,2%, la inflación anual de precios que es 0,47%, la tasa de interés y de servicio de 11,23% cifra obtenida del Banco Central Ecuador y el 10% de dividendos pagados al propietario. Con estos datos en la siguiente tabla se obtiene la tasa de descuento a continuación.

Tabla 36
Determinación de la tasa de descuento

Accionista	% Aportación	TMAR	Ponderación
Capital	42,52	10	6,45
Institucion bancaria	57,48	11,23	4,25
Riesgo del sector		3,2	3,2
Inflación anual			0,47
TMAR global			14,38

Indicadores de Rentabilidad

Para conocer la rentabilidad del plan de negocio se utilizarán los siguientes indicadores de rentabilidad como valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación.

Valor actual neto

El indicador de rentabilidad VAN es un parámetro usado para el plan de negocio que ayudara a medir si el plan de negocio es rentable o no. Este indicador se obtendrá usando los flujos netos de caja y si el resultado es positivo y alto, quiere decir si es rentable. Para el cálculo del punto del VAN se utilizará la siguiente formula, a continuación.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

En donde:

FN_j= flujo de caja

I₀= Inversión inicial

i= tasa de descuento

j= tiempo de recuperación

VAN= \$10.560,07

Tabla 37
Calculo VAN

Años	Flujos netos	Tasa	(1+i)^	Fnj/(1+i)^
0	-\$ 44.542,11			-\$ 44.542,11
1	\$ 11.619,08	0,1438	1,1438	\$ 10.158,31
2	\$ 16.340,27	0,1438	1,3083	\$ 12.489,90
3	\$ 19.545,81	0,1438	1,4964	\$ 13.061,81
4	\$ 17.140,50	0,1438	1,7116	\$ 10.014,36
5	\$ 18.359,11	0,1438	1,9577	\$ 9.377,80
VAN				\$10.560,07

Tasa interna de retorno

El indicador de rentabilidad TIR es un parámetro usado para el plan de negocio que ayudará a medir la si el plan de negocio es rentable o no. Este indicador se obtendrá usando los flujos netos de caja, donde el VAN se hace cero, y si el resultado es positivo y alto, quiere decir si es rentable.

Para el cálculo del punto del TIR se utilizará la siguiente formula, a continuación.

$$\text{TIR} = \sum_{T=0}^n \frac{\text{FN}_j}{(1 + i)^j} = 0$$

En donde:

FN_j= flujo de caja

I_o= Inversión inicial

i= tasa de descuento

j= tiempo de recuperación

TIR= 23%

El valor de la tasa interna de retorno fue calculado mediante la función financiera en Excel utilizando la formula y los datos antes mencionados.

Periodo de recuperación

Para efectos del cálculo del periodo de recuperación se debe conocer los costos totales del flujo, es por esto que en la siguiente tabla a continuación se detalla los costos estimados de flujo neto del primer año de producción y de flujo netos acumulados de los siguientes años proyectados.

Tabla 38
Flujo de netos y acumulados

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Flujos						
Anuales	- 44.442,11	20.766,27	24.867,46	27.446,79	24.127,70	23.991,65
Flujos acumulados	- 44.442,11	-23.675,84	-1.191,62	28.638,41	52.766,10	48.119,34

En conclusión, este indicador servirá de gran repercusión para conocer el tiempo o lapso en el cual el inversionista podrá recuperar el dinero invertido en la inversión inicial del plan de negocios, como se muestra en la siguiente formula a continuación, donde el valor total se obtendrá del último periodo de flujo negativo de producción más el valor absoluto del ultimo flujo acumulado sobre el valor de flujo de caja en el siguiente periodo.

Periodo de recuperación= Periodo último de flujo negativo + $\frac{\text{Valor absoluto del ultimo flujo acumulado}}{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente periodo}}$

$$\text{Periodo de recuperación} = 2 + \frac{1.191,62}{27.446,79}$$

$$\text{Periodo de recuperación} = 2 + 0,07$$

$$\text{Periodo de recuperación} = 2 \text{ años}$$

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad servirá dentro en el plan de negocios para tomar decisiones de inversión a corto y largo plazo, en la siguiente tabla a continuación para efectos de estudio se tomará como cambio de variable el precio, volumen y gastos directos. Ya que el proyecto es sensible a este cambio debido a la economía e inflación del país.

Tabla 39
Análisis de sensibilidad

Detalle	VAN	TIR
Precio		
\$ 2,99	73.214,99	71%
\$ 2,89	55.514,75	58%
\$ 2,79	37.814,50	44%
\$ 2,59	2.414,02	16%
\$ 2,49	-15.286,22	0%
Volumen		
60.000	-93.098,65	
70.000	-35.499,02	
80.000	22.100,62	34%
90.000	79.700,25	83%
Gastos		
\$ 60.000,00	27.663,46	36%
\$ 70.000,00	6.250,96	19%
\$ 80.000,00	-15.161,55	-1%
\$ 90.000,00	-36.574,05	-20%

Financiamiento del Proyecto

Determinado la inversión total del plan de negocio esta requiere de algún tipo de financiamiento para iniciar las operaciones, el proyecto será financiando por una parte por la junta de socios inversionistas y la parte restante por un préstamo bancario por medio del Banco Pichincha, tomando como referencia sus cargos asociados al crédito como son su tipo de crédito a largo plazo y su tasa de interés. En la siguiente tabla a continuación se muestra como se cubrirá los fondos necesarios con el aporte de capital de los socios y el préstamo bancario.

Tabla 40
Monto de financiamiento

Detalle	Monto	% Socios	% Crédito
Inversiones de activos de larga duración	25.545,00		25.575,00
Inversiones de activos intangibles	4.014,00	4.014,00	
Capital de trabajo	15.089,49	15.089,49	
Total	44.648,49	19.103,49	25.575,00

Amortización de la deuda

Como se mostró en la anterior tabla, un porcentaje de la inversión total del proyecto será cubierta por un crédito a largo plazo, para ello se necesita conocer cuáles serán los montos y cuotas del capital amortizado. En la siguiente tabla a continuación se detalla cual es el monto, tasa, tiempo y el número de cuotas que corresponden pagar por el préstamo.

Tabla 41
Tabla de amortización

Capital	25.545,00			
Tasa de Interés	11,23%			
Tiempo	5 años			
# Cuotas	60 cuotas			
# Cuotas	Capital Amortizado	Interés	Cuota	Capital Reducido
1	425,75	239,06	664,81	25.119,25
2	425,75	235,07	660,82	24.693,50
3	425,75	231,09	656,84	24.267,75
4	425,75	227,11	652,86	23.842,00
5	425,75	223,12	648,87	23.416,25
6	425,75	219,14	644,89	22.990,50
7	425,75	215,15	640,90	22.564,75
8	425,75	211,17	636,92	22.139,00
9	425,75	207,18	632,93	21.713,25
10	425,75	203,20	628,95	21.287,50
11	425,75	199,22	624,97	20.861,75

12	425,75	195,23	620,98	20.436,00
13	425,75	191,25	617,00	20.010,25
14	425,75	187,26	613,01	19.584,50
15	425,75	183,28	609,03	19.158,75
16	425,75	179,29	605,04	18.733,00
17	425,75	175,31	601,06	18.307,25
18	425,75	171,33	597,08	17.881,50
19	425,75	167,34	593,09	17.455,75
20	425,75	163,36	589,11	17.030,00
21	425,75	159,37	585,12	16.604,25
22	425,75	155,39	581,14	16.178,50
23	425,75	151,40	577,15	15.752,75
24	425,75	147,42	573,17	15.327,00
25	425,75	143,44	569,19	14.901,25
26	425,75	139,45	565,20	14.475,50
27	425,75	135,47	561,22	14.049,75
28	425,75	131,48	557,23	13.624,00
29	425,75	127,50	553,25	13.198,25
30	425,75	123,51	549,26	12.772,50
31	425,75	119,53	545,28	12.346,75
32	425,75	115,55	541,30	11.921,00
33	425,75	111,56	537,31	11.495,25
34	425,75	107,58	533,33	11.069,50
35	425,75	103,59	529,34	10.643,75
36	425,75	99,61	525,36	10.218,00
37	425,75	95,62	521,37	9.792,25
38	425,75	91,64	517,39	9.366,50
39	425,75	87,65	513,40	8.940,75
40	425,75	83,67	509,42	8.515,00
41	425,75	79,69	505,44	8.089,25
42	425,75	75,70	501,45	7.663,50
43	425,75	71,72	497,47	7.237,75
44	425,75	67,73	493,48	6.812,00
45	425,75	63,75	489,50	6.386,25
46	425,75	59,76	485,51	5.960,50
47	425,75	55,78	481,53	5.534,75
48	425,75	51,80	477,55	5.109,00
49	425,75	47,81	473,56	4.683,25
50	425,75	43,83	469,58	4.257,50
51	425,75	39,84	465,59	3.831,75
52	425,75	35,86	461,61	3.406,00
53	425,75	31,87	457,62	2.980,25
54	425,75	27,89	453,64	2.554,50

55	425,75	23,91	449,66	2.128,75
56	425,75	19,92	445,67	1.703,00
57	425,75	15,94	441,69	1.277,25
58	425,75	11,95	437,70	851,50
59	425,75	7,97	433,72	425,75
60	425,75	3,98	429,73	-
Total	25.545,00	7.291,29	32.836,29	

Balance del proyecto

El balance del proyecto es donde se define y determina los valores con los cuales se iniciará en primera instancia todas las actividades, esta información se detalla en la siguiente tabla a continuación en el balance general inicial.

Tabla 42
Balance general inicial de cervecería INTI

Cervecería artesanal “inti” balance general inicial AL 01 ENERO DEL 2019 (En Dólares de los EE.UU)			
Activos		Pasivos	
Corrientes		Corrientes	
Efectivo	15.089,49		
		Largo plazo	25.545,00
Fijos	25.575,00	Préstamo	25.545,00
Maquinaria y equipos	8.275,00		
Equipos de computación y otros	1.350,00		
Muebles y enseres	930,00	Patrimonio Capital social	19.103,49
Vehículos	14.990,00		19.103,49
Activos diferidos	4.014,00		
	4.014,00		
Total activos	44.648,49	Total pasivos + patrimonio	44.648,49

Resumen

En el presente capítulo se estructuró y se analizó el costo inicial del proyecto alienado al costo de trabajo del mismo, para su operación. Además, se definió los costos de operación y mantenimiento que se necesitan para cumplir el desarrollo productivo de la empresa. Así como también se definió el punto de equilibrio en dólares y en unidades necesarias para que la empresa tenga un beneficio igual a cero en relación costos fijos y costos variables. Y por último se realizó una evaluación financiera para que se pueda determinar si el plan de negocios es viable y si sobre los indicadores de rentabilidad el dinero invertido tendrá beneficio, riesgo o ganancia a corto y largo plazo.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo sirve para exponer todas las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de todo el plan de negocios.

Conclusiones

Este proyecto busca innovar el sabor de la cerveza con la introducción de ingredientes ecuatorianos en el mercado artesanal centrándose en la calidad de los insumos, brindando al consumidor un producto novedoso.

De acuerdo a la investigación de mercados se concluyó que el mercado de cerveza artesanal está en auge y que los consumidores buscan diferentes tipos de cerveza para satisfacer su paladar.

De acuerdo a investigaciones también se evidenció que la cerveza es la bebida alcohólica más consumida en varios países de América latina, es por este motivo que definió en primera instancia al país de Chile para realizar una exportación del producto en un largo plazo ya que es un mercado con una cultura cervecera mucho más amplia a la de nuestro país. Además que el mismo estudio, sirvió para dar a conocer que la competencia en el provincia de Pichincha es muy amplia pero que carece de un producto innovador para el consumidor.

Según la investigación de mercados, se puede afirmar que el lugar más apto y popular para comercializar la cerveza artesanal son pubs o bares.

La venta de cerveza dentro de la Provincia de Pichincha es extremadamente alta, ya que cada vez se fabrica cerveza de calidad y esto impulsó a crear y desarrollar ideas para crear un plan de marketing innovador para tener una gran acogida dentro de la demanda insatisfecha establecida y así el producto pueda tener una gran aceptación desde el inicio y esté orientado a ser una buena oportunidad de negocio de emprendimiento en el país.

Cabe destacar que para la aceptación del plan de negocios, las ventas esperadas deben ser llevadas a cabo bajo las diversas estrategias y tácticas mencionadas en el plan de marketing las que permitirán además alcanzar las metas trazadas en la implementación.

De acuerdo al estudio técnico realizado se concluye que la planta de elaboración tendrá grandes niveles de acceso que forman parte del proceso productivo, sin ninguna limitación y con una maquinaria y elementos necesarios para la producción que brindaran calidad y garantía en el producto terminado.

El aspecto organizacional es muy importante dentro del plan de negocios ya que al ser una forma de producción diferente a la convencional, dándole importancia a la mano de obra directa dentro y fuera de las instalaciones debido a que la industria artesanal que busca que los procesos se realicen con responsabilidad y con menos automatización en sus procesos, esto ayudara a fomentar una organización más incluyente con todos los miembros de la misma.

Gracias al planteamiento de la evaluación financiera del proyecto se evidenció que los resultados son positivos a corto plazo ya que al no solo competir con el mercado artesanal también se suma el mercado de la cerveza industrial y este fabrica miles de cerveza más de lo que está planteado dentro del proyecto para satisfacer la demanda propuesta, se evidencia que niveles económicos son rentables para el inversionista.

Los resultados financieros del plan de negocios muestran una viabilidad para el desarrollo del mismo con resultados obtenidos en el VAN de \$10.560,07 y el TIR de 23%. Esto en efecto entrega fundamentos para prolongar un horizonte de cinco años de producción, logrando un periodo de recuperación de la inversión menor a tres años.

Recomendaciones

Se recomienda que el plan de negocios este alienado con proyectos que busquen fomentar el producto ecuatoriano, incorporando estrategias en un esquema de vinculación turística.

Se recomienda que el proyecto en mención se realice con estándares de producción artesanal ya que todos los capítulos están desarrollados en base a esto, una elaboración diferente de la cerveza, cambiara las condiciones y lineamientos de todo el plan de negocio.

Se recomienda una evaluación de resultados trimestral con el objetivo de evitar desviaciones con la investigación de mercado y el plan de marketing.

Se debería crear con mayores frecuencia eventos que fomenten la producción de calidad en la cerveza artesanal, ya que esto no solo fomentara a que el mercado crezca, también ayudara a que la cultura cervecera dentro del país siga sumando nuevos consumidores, generando espacios de aprendizaje, reflexionado sobre todos los elementos que influyen para que la cerveza artesanal en nuestro país tenga una buena aceptación.

Fomentar el consumo de cerveza artesanal no solo servirá para que el mercado potencial en el país crezca, sino que también ayudará a que más inversionistas a nivel internacional estén interesados en importar cerveza de nuestro país, promoviendo una mejor calidad del producto, distintas técnicas de elaboración, entre otros.

La producción de cerveza artesanal con pequeños lotes diarios de litros de cerveza puede que se modifique con el tiempo, con introducción de nuevas tecnologías que ayuden a cuidar el medio ambiente y fomentar la producción eficiente con productos biodegradables.

Se recomienda buscar nuevos insumos de fabricación ecuatoriana para que la elaboración de la cerveza puede llegar a ser más competitivo en un largo plazo en comparación a la cerveza industrial.

Limitaciones

La mayor limitación es la del mercado actual que no está tan familiarizado con la cerveza artesanal y que consume cerveza industrial que muchas veces piensa que es mucho de mejor calidad a la producción local.

Otra limitación es la fabricación de mayores litros de cerveza por que la demanda no está grande para producir más producto, en comparación a una cervecería industrial que se dedica a abastecer a un cliente que no está tan familiarizado con el sabor de una cerveza artesanal.

Por tema de recursos y tiempo con los requerimientos en el planteamiento y entrega del proyecto, las encuestas para el análisis cuantitativo se tuvieron que realizar a un muestro de la población, pero con el conocimiento en el mercado suficiente se espera que los resultados sean los más reales posibles.

La cantidad de volumen de producción establecida está vinculada al diseño arquitectónico de la empresa y a la del personal de la organización, y un cambio en alguno de estos dos lineamientos puede cambiar el costo o el margen de producción.

Referencias

- ANDES. (9 de Mayo de 2018). *Ecuador tiene el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios*. Obtenido de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica.: <https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/17/concurso-llama-a-emprendedores-ecuatorianos-a-redactando>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Octubre de 2014). *Requisitos para la inscripción de registro sanitario*. Obtenido de Control sanitario: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/IT-E-DTRSALI-010-Requisitos-RS-de-alimentos-extranjeros-VERSIÓN-2.2-Publicable.pdf>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Barberis, I. (03 de Marzo de 2018). *Consumo de cervezas artesanales*. Obtenido de Economía y Negocios online: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=447881>
- Birrapedia. (2013). *Estilos de cervezas*. Obtenido de Birrapedia: https://birrapedia.com/comparador?cerveza_1_id=527f4e50d187e4010900169d&cerveza_1=Estrella%20Galicia%20Pilsen&cerveza_2_id=527f4e51d187e40109001ac2&cerveza_2=Mahou%205%20Estrellas&cerveza_3_id=527f4e59d187e40109003de2&cerveza_3=Heineken%20Lager%20Beer
- CFN. (Julio de 2017). *Ficha sectorial*. Obtenido de Corporación Financiera nacional: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Camino del sol. (2011). *Descripción de la compañía*. Obtenido de Camino del sol: <http://caminodelsol.ec>
- Canelos, R. (2010). *Formación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito.

Carvajal, J. (11 de Junio de 2017). *Aprendiendo a producir cerveza*. Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/702/51/tengo-amigos-que-aprendieron-a-producir-cerveza-en-youtube>

Cervecería Nacional. (2016). *Otras publicaciones*. Obtenido de Cervecería Nacional: <http://www.cervecerianacional.ec/agegate?destination=productos/cerveza/cerveza-club-premium>

Cervecería Nacional. (2016). *Productos*. Obtenido de Cervecería Nacional: <http://www.cervecerianacional.ec/agegate?destination=productos/cerveza/cerveza-pilsener>

Cervecería Páramo. (2014). *Historia de la empresa*. Obtenido de Paramo: <http://www.paramo.com.ec/cerveceria/>

Cerveros de España. (2011). *Materias primas para producir cerveza artesanal*. Obtenido de Cervecear: <http://cervecear.com/materias-primas>

Constitución Política del Ecuador. (2008). *Elementos constitutivos del Estado*. Obtenido de OAS: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cons.pdf

Contreras, J. A. (Julio de 2006). *Matriz del perfil competitivo*. Obtenido de Mi aula virtual: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

Cámara de comercio de Guayaquil. (2010). *Relación comercial entre Ecuador y Chile*. Obtenido de La camara: <http://www.lacamara.org/website-antes/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20chile.pdf>

Código civil. (2015). *Registro Oficial del código civil*. Obtenido de Wipo: http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=443317

Código de comercio. (2013). *Registro oficial del código de comercio*. Obtenido de

Desarrollo amazonico: <https://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf>

Código del trabajo. (2015). *Registro oficial del código del trabajo*. Obtenido de

Funcion Judicial:

http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/normativa/codigo_trabajo.pdf

Dirección Metropolitana Financiera Tributaria. (2011). *Notificación tributaria*.

Obtenido de Prensa Quito:

http://prensa.quito.gob.ec/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2894&umt=Patente%20Municipal%20es%20un%20nuevo%20requisito%20para%20obtener%20el%20RUC

ESAN. (5 de Agosto de 2016). *Apuntes empresariales*. Obtenido de ESAN:

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

El Mercurio. (Octubre de 2007). *Demanda de bebidas, cervezas y helados*. Obtenido de

Economía y Negocios online:

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=35922>

El Télegrafo. (Marzo de 2017). *Ecuador cuenta con el primer instituto de la cerveza*.

Obtenido de El Télegrafo:

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-cuenta-con-el-primer-instituto-de-la-cerveza>

El comercio. (2014). *La cerveza es la bebida de los ecuatorianos*. Obtenido de El

comercio: <https://www.elcomercio.com/sabores/bebida-favorita-ecuatorianos-cerveza-encuesta.html>

- El comercio. (Septiembre de 2014). *Las cervezas artesanales se multiplican*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/cervezas-artesanales-multiplican-quito.html>
- Fajardo, M. (Abril de 2018). *Plan de negocios*. Obtenido de Trabajo de titulación: <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2548/1/T-UIDE-1291.pdf>
- Gedesco. (9 de Agosto de 2015). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Gedesco: <https://www.gedesco.es/blog/que-es-el-punto-de-equilibrio-y-como-conseguirlo/>
- Gerencie. (abril de 24 de 2018). *Capital de trabajo*. Obtenido de Gerencie: <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Grupo RPP. (03 de Enero de 2018). *Costos de mantenimiento*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/campanas/branded-content/que-son-los-costos-de-mantenimiento-noticia-1097637>
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- INEC. (2010). *Población y Demografía*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- ONU. (1948). *Consumo de bebidas alcohólicas*. Obtenido de UN.ORG: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Organización Mundial de la Salud. (2014). *Consumo promedio de alcohol*. Obtenido de PAHO: https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972

Parada, P. (Septiembre de 2013). *Una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de Pascualparada:

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Revista Ekos. (05 de Mayo de 2016). *Mercado de la cerveza y competencia*. Obtenido de Ekos negocios:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7637>

Revista Plan V. (Diciembre de 2016). *La guerra de la cerveza*. Obtenido de Sociedad

Historias: <http://www.planv.com.ec/historias/sociedad/la-guerra-la-cerveza>

SCIELO. (2006). *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización*.

Obtenido de scielo:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006

SRI. (2017). *Descripción del SRI*. Obtenido de SRI:

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>

SRI. (2018). *Guía básica tributaria*. Obtenido de SRI:

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

Sabai. (2014). *Historia corporativa*. Obtenido de Cerveza Sabai:

<http://www.sabaibeer.com/historia.html>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (08 de Junio de 2018). *Manual de Usuario Externo*, 04. Obtenido de supercias:

http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Guía de usuario*. Obtenido de APPSCVS:

http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

Velastegui, W. (2011). *Contabilidad de costos*. Obtenido de Wilson velas:

<https://es.slideshare.net/wilsonvelas/contabilidad-de-costos-modulo>

María, V. (2006). *Como elaborar su propia cerveza en casa*. Obtenido de Inoxidables

Villa María: <http://www.elaboracion-cerveza.com.ar>

Villagrán, A. S. (30 de Junio de 2014). *Proceso de registro*. Obtenido de

supercias.gob.ec:

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Proceso-registro-cias.pdf

Wikipedia. (2008). *Budweiser*. Obtenido de Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Budweiser_\(Anheuser-Busch\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Budweiser_(Anheuser-Busch))

Wikipedia. (2012). *Cerveza Corona*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Corona_Extra

Wikipedia. (2009). *Descripción de la compañía*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_del_Distrito_Metropolitano_de_Quito

Wikipedia. (2012). *La provincia de Pichincha*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Pichincha

Wikipedia. (2017). *Pasos para elaboración de cerveza*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Elaboración_de_cerveza

Apéndice A: Resultados obtenidos para la investigación cuantitativa

Tabla A1

Resultados de la Pregunta No. 1 ¿Qué cerveza es tu preferida entre el mercado artesanal y el mercado industrial?

Tipos de cerveza	Porcentaje en ventas
Pilsener	42,6%
Club	22,6%
Corona	8,1%
Camino del sol	12,3%
Páramo	4,2%
Sabai	10,7%

Tabla A2

Resultados de la Pregunta No. 2 ¿Ha consumido alguna vez cerveza artesanal?

Consumo cerveza de cerveza artesanal	Porcentaje
Si	35%
No	65%

Tabla A3

Resultados de la Pregunta No. 3 respecto a la respuesta anterior, conteste lo siguiente.

Consumo	Porcentaje
Nunca la he probado por desconocimiento	65%
He probado y me agrada	24,3%
La he probado y es muy costosa	7,6%
La he probado y no es de mi gusto	3,1%

Tabla A4

Resultados de la Pregunta No. 4 ¿Con qué frecuencia consume usted cerveza artesanal?

Frecuencia de consumo	Porcentaje
------------------------------	-------------------

Cuando me apetece	61,6%
Una vez al mes	19,4%
Cada fin de semana	15,1%
Diariamente	3,9%

Tabla A5

Resultados de la Pregunta No. 5 ¿En qué sitio o lugar comercial usted compra cerveza artesanal?

Lugares de consumo	Porcentaje
Pub´s o bares	68,6%
Supermercado	19,4%
Restaurante	7,8%
Directamente al productor	4,2%

Tabla A6

Resultados de la Pregunta No. 6 ¿Cuál es el principal factor por el que elige una cerveza artesanal?

Factor de influencia	Porcentaje
Sabor	38,2%
Precio	21,2%
Denominación de origen	12,4%
Diseño	2,5%
Variedad	25,8%

Fuente de la encuesta: [https://docs.google.com/forms/d/15kalli5skJ2FsWJ--](https://docs.google.com/forms/d/15kalli5skJ2FsWJ--pD6T7aZO8hNOJt7GvfylXILQg/edit#responses)

[pD6T7aZO8hNOJt7GvfylXILQg/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/15kalli5skJ2FsWJ--pD6T7aZO8hNOJt7GvfylXILQg/edit#responses)

Apéndice B: Determinación de la demanda para la exportación a Chile

La exportación se la realizará específicamente a la región metropolitana y capital, Santiago. Para calcular la demanda potencial se ha tomado como referencia la comuna de Santiago y su número de habitantes, de acuerdo al último censo realizado en 2017 por el (INE) Instituto Nacional de Estadísticas, es de 404,495 habitantes. Además según lo señala el estudio de Euromonitor, en el año 2016 la proyección del consumo de cerveza en la población de Chile, es de 43,7% frente otras bebidas alcohólicas. Con estos antecedentes se procede a definir la demanda inicial de nuestro producto de la siguiente manera, este resultado se tomará como el coeficiente promedio de la demanda resultante del análisis. la demanda determinada en número es de 176,764 habitantes, dentro del área tomada como muestra.

Tabla B 1
Determinación de la demanda de Santiago de Chile

Descripción	Población de Santiago
Población de la comuna de Santiago	404,495
Porcentaje de la población que consume cerveza	43,7%
Total	176,764

En la comuna de Santiago de Chile, hay 176,764 mil habitantes como potenciales consumidores de cerveza; estos habitantes, multiplicados por el consumo per cápita anual (9,6 litros) según el análisis de Euromonitor en el año 2017; da un consumo anual de 1'696.934 litros de cerveza anuales.

El porcentaje de mercado al que se pretende abarcar inicialmente es del 0,1% del total de demandantes; es decir alrededor de 1.697 litros de cerveza adicionales al año.

Apéndice C: Comercialización

En cuanto a la empresa que realizaría todas las gestiones de comercialización del producto en Santiago de Chile, será la Compañía de cerveceras unidas, que es una empresa multicategoría de bebestibles con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay, Perú y Uruguay. CCU será un socio estratégico para realizar la exportación de la cerveza INTI, asegurando el valor de la compañía a largo plazo.

Además será la encargada de distribuir la cerveza, ya que este negocio es atractivo dadas las correlaciones que adquiere con las otras áreas, tanto en ventas, distribución y producción.

Volumen de exportación

El volumen de producción para exportación será de una tonelada anual, que es equivalente alrededor de 3.024 botellas de cervezas de 330ml cada una, equivalente a 126 cajas llenas de 24 unidades cada una. Para los efectos de la exportación estaría embalada en cajas de cartón de 38 x 26 x 24 cm para 24 unidades, con un peso neto de 13.55 kg cada caja llena.

Canal de distribución

El canal de distribución para el producto por parte de la compañía de cerveceras unidas, será el supermercado Líder ya que es el principal socio distribuidor en colocar los productos importados por la empresa.

Modalidad de venta

La modalidad de venta de mercadería se realizará en términos de consignación libre esto quiere decir que el valor de PVP tendrá como carácter referencial ante el consignatario en el exterior. El precio definitivo dependerá de la comercialización de la CCU. La factura comercial es emitida a la fecha de recepción de la liquidación del consignatario en el exterior.

Especulando una negociación con CCU a un margen de ganancia del 15% por cada botella de cerveza, se pretende establecer un precio referencial en el mercado chileno de \$2.200 pesos chilenos equivalente a \$3,25 dólares estadounidenses. Esto quiere decir que el margen de ganancia de CCU será del 30% por cada botella de cerveza.

Transacción comercial

La transacción comercial entre la empresa de cervecería artesanal INTI y la compañía de Cervecerías Unidas se efectuará mediante el termino y norma de aceptación Incoterm, uso estandarizado del comercio internacional, en el cual se delimita los costos, responsabilidades y acuerdos entre el comprador y vendedor para el transporte internacional de mercancías.

Para que el cliente tenga la opción de escoger acorde a sus necesidades, se ha optado por el Incoterm CFR (Cost and Freight), en cual el vendedor es responsable de las funciones y tramites en su país y transporte principal. Así el comprador será responsable del seguro y tramite de la mercancía.

Estrategia y táctica de negociación

El método de negociación con base para una relación de largo plazo será el de perder – ganar, en la que como productor y exportador sin una larga experiencia en el mercado, se renuncia a obtener gran margen de utilidad con el fin de utilizar recursos que incluyen costos adicionales para la empresa INTI en su cuarto año de productividad. Con el objetivo de crear una alianza con CCU y continuar las operaciones de exportación progresivamente desde ese primer año de negociación.

Introducción del producto al mercado

El tema propuesto de plan de negocio pretende realizar la exportación del producto a largo plazo hacia Chile, especulando que las negociaciones e inicio de la

exportación inicie en el cuarto año de la productividad de la empresa. La introducción al mercado se especula realizarlo en el mes de septiembre y octubre, ya que son los meses en que se realiza el festival oktoberfest, en el cual se generan la mayor parte de festivales y eventos que tienen el objetivo principal la degustación de cerveza y variedad de comida alemana.

Tiempo de introducción en el mercado

La cerveza INTI se lanzará al mercado en el mes de octubre como se ha mencionado anteriormente, mes en el cual se espera posicionarse por medio de los festivales, para ello se utilizará 50 botellas que serán distribuidas en pequeños vasos de 30 mililitros para la degustación en estos eventos importantes con los que se pretende satisfacer con el consumo a 550 potenciales clientes.

Apéndice D: Cotización de servicios de exportación

Figura D 1
Cotización de servicios de exportación

MODALIDAD DE TRANSPORTE	MARITIMO LCL	REGIMEN	EXPORTACION A CONSUMO
DESTINO	VALPARAISO	DESCRIPCION MERCADERIA	CERVEZA
ORIGEN	GUAYAQUIL		
INCOTERM	CFR	PESO BRUTO (TON)	0,50
TIPO DE SERVICIO	PUERTA - PUERTO	PESO VOLUMETRICO (M3)	5,98
TIPO DE CARGA	GENERAL CARGO	PESO MAYOR	5,98

VALORES EN ORIGEN	TRANSPORTE INTERNO	CUBRE TODO QUITO	USD	297,00
	TRANSMISION DE DATOS BL		USD	160,00
	SERVICIOS LOGISTICOS TON/M3		USD	57,50
	SERVICIO DE BODEGAJE	1 A 8 DIAS	USD	26,00
	ADUANA DE EXPORTACION EMISION DAE		USD	120,00
	SERVICIO DE CARGA AL COBRO	5% del Flete MIN 20,00 USD		
	SEGURO DE LA CARGA	0,64% DEL VALOR CFR		

VALORES DE FLETE	FLETE MARÍTIMO	60,00 w/m3 USD	USD	358,53
	TOTAL VALORES EN ORIGEN		USD	1.019,03

TOTAL APROX. EXPORTACION			USD	1.019,03
--------------------------	--	--	-----	----------

TIEMPO TRÁNSITO APROXIMADO	15 días aprox	FRECUENCIA DE SALIDAS	SEMANAL	RUTA	VIA CALLAO
----------------------------	---------------	-----------------------	---------	------	------------

El costo total aproximado de exportación desde el puerto marítimo de Guayaquil hacia el Puerto de Valparaíso en Chile, es de \$1.019,03 USD mediante el incoterm CFR, para manejar el trámite en termino FOB el flete debe ser Collect es decir el flete debe ser pre-pagado con un costo aproximado de \$ 358.53 USD en destino, en este caso sería por parte de nuestro cliente y los gastos en origen deben ser cancelados por cervecería INTI. Además cabe mencionar que;

Las tarifas de customs clearance incluye el número de partidas arancelarias indicadas en la cotización, en caso de existir más partidas arancelarias se cobrará un rubro extra por cada partida.

El valor del pick up aplica 2 horas libres para el cargue de la mercadería en FCL y de 30 minutos para la carga Aérea después de este tiempo aplica un rubro extra por hora o fracción.

El valor de customs clearance aplica si el shipper entrega todos los documentos en regla para poder realizar el trámite de aduana de exportación.

La carga que se recoge desde las bodegas del proveedor es llevada directamente a las bodegas de la línea de transporte.

El cargue, asegurar y demás movimientos relacionados con el loading van por cuenta del shipper.

Los pallets y/o piezas de madera deben estar correctamente fumigados, de acuerdo a la normativa internacional.

La cotización no es una factura, son valores estimados.

Apéndice E: Transacción comercial

En este apéndice se evaluará el costo de operación en el comercio internacional en relación a los medios de cobro y pago.

La transacción comercial con la Compañía de cerveceras unidas se lo realizará mediante transferencia de fondos de tipo de orden de pago simple, es una petición en el que la empresa Inti enviará un importe de dinero al exportador del bien, en la que no existirá un riesgo de falta de credibilidad o fiabilidad en la negociación.

Financiación de exportación

Especulando la divisa negociada de facturación será el dólar americano (USD), por un importe de 7.832 dólares, previsto a recibir en el plazo de 30 días (un mes).

Las condiciones actuales del mercado de divisas y de la financiación son las siguientes:

Spot: 1 Dólar = 668,372 clp (USD/CLP 668,372)

Tipo de interés del euro: Usdlibor + 2,18%

Tipo de interés del yen: Libor CLP + 2,75%

Tipos de interés de mercado (tipos en tasas anuales):

Usdlibor: 2,10%

Libro CLP: 1,91%

La entidad determina el valor provisional en dolares del equivalente a la exportación en pesos chilenos, según el tipo de cambio actual (1 Dólar = 668,372 Pesos Chilenos).

Valor Provisional = 7.832 USD / 668,372 Pesos Chilenos por Dolar = 5'234.689 Pesos Chilenos.

Sobre dicho valor provisional se calculan los intereses del descuento:

Tipo de interés a aplicar: Usdlibor + Spread = 2,10 % + 2,18 % = 4,28 %

$$5'234.689 * 4,28 * 30 / 36000 = 18670,39 \text{ Pesos Chilenos}$$

Importe efectivo: Nominal de la operación – Intereses de descuento = 5'234.689
- 18670,39 = 5'216.018,61 Pesos Chilenos.

5'216.018,61 pesos chilenos es la cantidad efectiva que la entidad abona al exportador, teniendo que devolver al banco, al vencimiento, dos meses, 5'216.018,61.

Claramente Cervecería Inti como exportador tiene riesgo de cambio, pues recibirá pesos chilenos del comprador, este es un punto importante para el precio de venta al público ya en el Ecuador se comercializará por el valor de \$2.59 USD y al tipo de cambio de moneda es \$1,732 peso chilenos.

Este es un factor clave ya que la cerveza artesanal en Chile se comercializa desde los \$2.000 pesos hasta los \$4.000 pesos chilenos.