



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL
ECUADOR**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE PROCESOS
PRODUCTIVOS Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA CERCEVERÍA DJANGO
EN EL DM. QUITO**

AUTOR: Ramiro Santiago Pérez Silva

DIRECTOR: MBA. Marco Pazos

2019

QUITO – ECUADOR

CERTIFICACIÓN

Yo, Ramiro Santiago Pérez Silva declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamentos y Leyes.



.....
Firma del graduado

Ramiro Santiago Pérez Silva.

Yo, Marco Pazos declaro que, en lo que personalmente conozco, el señor Ramiro Santiago Pérez Silva, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



.....
Firma del Director de Trabajo de Grado

Marco Pazos

AGRADECIMIENTO

Sobre todas las cosas agradezco a Dios quien ha sido un compañero y la fuerza para continuar durante el transcurso de esta maestría y la elaboración de la tesis.

A la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) que me dio la oportunidad para ser parte del selecto grupo de la X promoción del MBA.

A todos y cada uno de los docentes, quienes aportaron con su conocimiento y gran experiencia en su campo aboral, especialmente al Magister Marco Pasos, que es una guía muy importante en el proceso de la elaboración del tema.

A mis compañeros de aula, quienes son un grupo bastante unido, colaborador y solidario.

A la empresa DJANGO, que abrió sus puertas para poder realizar el tema de la tesis y confiar en la propuesta.

Ramiro Santiago Pérez Silva.

DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a mis padres: Fausto Ramiro Pérez Campaña y Marcia Josefina Silva Bravo, quienes son un gran ejemplo profesional y personal- A mis hermanas Verónica Pérez y Gabriela Pérez, que nunca me han dejado solo en este proceso, y a mi hermano Sebastián Pérez, quien tiene todo mi apoyo para ser el mejor.

A mi esposa Jeannina Campaña quien es un pilar fundamental, con su comprensión, esfuerzo y amor me ha ayudado a cumplir el sueño de esta maestría.

Y a Dios, ya que sin él en mi vida no hubiera tenido la serenidad, lucidez y constancia para llegar a este punto.

Ramiro Santiago Pérez Silva



DECLARACIÓN

Yo, Ramiro Santiago Pérez Silva declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y, que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamentos y leyes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
DECLARACIÓN.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
SÍNTESIS	xv
ABSTRACT	xvi
1 PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 Tema de investigación	17
1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema	17
1.3 Objetivos del Proyecto.....	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 Justificación de la Investigación.....	20
1.4.1 Justificación Teórica.....	20
1.4.2 Justificación Metodológica.....	20
1.4.3 Justificación Práctica	20
1.5 Marco Referencial	21
1.5.1 Marco teórico.....	21
1.5.2 Marco conceptual	24
1.5.3 Marco legal.....	26
1.6 Metodología de la investigación.....	26
1.6.1 Tipo de estudio	26
1.6.2 Métodos	27
1.6.3 Tipos de fuente	29

1.7 Descripción de las actividades para ejecución	29
1.8 Cronograma de ejecución	30
1.9 Financiamiento del Proyecto	30
1.10 Localización Geográfica.....	30
1.11 Área de Influencia	31
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	32
2.1 Macroambiente	32
2.1.1 Factor político.....	32
2.1.2 Factor económico	33
2.1.3 Factor social.....	43
2.1.4 Factor tecnológico	49
2.1.5 Factor ecológico	50
2.1.6 Factor legal	51
2.2 Microambiente	53
2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter	53
2.2.2 Amenaza de producto sustituto	54
2.2.3 Amenaza de competidores potenciales.....	56
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	59
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	61
2.2.6 Rivalidad entre competidores existentes	62
3 ANÁLISIS INTERNO.....	65
3.1 Cervecería DJANGO.....	65
3.1.1 Misión.....	65
3.1.2 Visión	66
3.1.3 Principios.....	66
3.1.4 Valores.....	67
3.1.5 Estrategias.....	68
3.1.6 Objetivos Django.....	68
3.1.7 Políticas	69
3.1.8 Organización.....	70
3.2 Producción de la cerveza artesanal.....	71
3.2.1 Cadena de valor de Cervecería DJANGO	71

3.2.2	Proceso de producción.....	73
3.2.3	Proceso de comercialización	77
3.3	Matriz FODA de producción y comercialización	79
3.3.1	Análisis de fortalezas y debilidades de la producción.....	79
3.3.2	Análisis de fortalezas y debilidades de la comercialización.	80
3.3.3	Análisis de oportunidades y amenazas de la producción.	81
3.3.4	Análisis de oportunidades y amenazas de la comercialización	81
4	ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.....	83
4.1	Estrategia general de marketing.....	83
4.1.1	Análisis del mercado de la cervecería DJANGO	83
4.1.2	Segmentación de mercado.....	83
4.1.3	Determinación población.....	84
4.1.4	Encuesta y análisis del mercado	86
4.2	Mejoramiento del proceso productivo.....	100
4.2.1	Análisis de Proveedores.	100
4.2.2	Procesos (sustitución, eliminación, control, estandarización, automatización, control de calidad)	102
4.3	Evaluación financiera cervecería Django.....	103
4.3.1	Inversión inicial.....	103
4.3.2	Costos y gastos	107
4.3.3	Ingresos.....	112
4.3.4	Evaluación de retorno y rentabilidad (estados financieros)	113
4.3.5	Evaluadores financieros.....	116
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
5.1	Conclusiones.....	123
5.2	Recomendaciones.....	124
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
	ANEXOS	129
	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. <i>Cronograma de actividades</i>	30
Tabla 1-2. <i>Financiamiento</i>	30
Tabla 2-1. <i>Producción bruta por industria 2010 -2016 (miles de dólares)</i>	37
Tabla 2-2. <i>Sectores que consumen cerveza y malta 2010 -2016 (miles de dólares)</i>	38
Tabla 2-3. <i>PET</i>	40
Tabla 2-4. <i>Consumo mensual de bebidas alcohólicas</i>	41
Tabla 2-5. <i>Productores de cerveza artesanal en la ciudad de Quito y sus alrededores</i>	44
Tabla 2-6. <i>Investigación y Desarrollo millones de USD</i>	49
Tabla 2-7 <i>Investigación y Desarrollo porcentaje del PIB</i>	50
Tabla 2-8. <i>Cervezas artesanales con su precio y cantidad</i>	55
Tabla 2-9. <i>Competidores de barriles de cerveza</i>	56
Tabla 2-10. <i>Proveedores de cerveza artesanal</i>	60
Tabla 3-1. <i>Agrupación por ingreso por venta</i>	77
Tabla 3-2. <i>Canales de distribución</i>	78
Tabla 3-3. <i>Consumidores actuales</i>	79
Tabla 3-4. <i>Análisis de factores externos e internos</i>	79
Tabla 4-1. <i>Sexo</i>	86
Tabla 4-2. <i>Edad</i>	87
Tabla 4-3. <i>Lugar de residencia</i>	88
Tabla 4-4. <i>Consumo de cerveza</i>	89
Tabla 4-5. <i>Consumo de cerveza artesanal</i>	90
Tabla 4-6. <i>Frecuencia de consumo</i>	91
Tabla 4-7. <i>Factores claves en el producto</i>	92
Tabla 4-8. <i>Lugares de consumo de cerveza artesanal</i>	93
Tabla 4-9. <i>Conocimiento sobre mercado</i>	94
Tabla 4-10. <i>Forma de conocimiento del producto</i>	95
Tabla 4-11. <i>Tipo de cerveza artesanal</i>	96
Tabla 4-12. <i>Precio dispuesto a pagar por el producto</i>	97
Tabla 4-13. <i>Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar</i>	98

Tabla 4-14. Medio para conocer el producto.....	99
Tabla 4-15. <i>Resumen de la encuesta</i>	100
Tabla 4-16. <i>Análisis de proveedores por materia prima.</i>	101
Tabla 4-17. <i>Activos Fijos</i>	104
Tabla 4-18. <i>Vida útil</i>	104
Tabla 4-19. <i>Depreciación</i>	104
Tabla 4-20. <i>Valor Residual</i>	105
Tabla 4-21. <i>Inversión Inicial del Proyecto</i>	105
Tabla 4-22. <i>Fuentes de financiamiento</i>	105
Tabla 4-23. <i>Financiamiento</i>	106
Tabla 4-24. <i>Amortización de crédito</i>	107
Tabla 4-25. <i>Detalle de personal administrativo</i>	108
Tabla 4-26. <i>Servicios básicos</i>	108
Tabla 4-27. <i>Detalle de gasto administrativo</i>	108
Tabla 4-28. <i>Gasto de ventas</i>	109
Tabla 4-29. <i>Costos Indirectos de Fabricación</i>	110
Tabla 4-30. <i>Costo unitario por producto</i>	110
Tabla 4-31. <i>Mano de Obra Directa</i>	111
Tabla 4-32. <i>Política de inventarios</i>	111
Tabla 4-33. <i>Detalle de costo de ventas</i>	112
Tabla 4-34. <i>Volumen estimado</i>	112
Tabla 4-35. <i>Precios estimados</i>	113
Tabla 4-36. <i>Ingresos estimados</i>	113
Tabla 4-37. <i>Flujo de caja</i>	114
Tabla 4-38. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	115
Tabla 4-39. <i>TMAR</i>	116
Tabla 4-40. <i>VAN con Tasa Menor del proyecto</i>	117
Tabla 4-41. <i>VAN con Tasa Mayor del proyecto</i>	117
Tabla 4-42. <i>Detalle de la Tasa Interna de Retorno del inversionista</i>	118
Tabla 4-43. <i>PRRI anual</i>	119
Tabla 4-44. <i>PRRI mensual</i>	119
Tabla 4-45. <i>PRRI diario</i>	120

Tabla 4-46. <i>Detalle de la Relación Costo Beneficio</i>	121
Tabla 4-47. <i>Resumen de indicadores financieros</i>	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. <i>Localización geográfica</i>	31
Gráfico 2.1. <i>PIB, expresado en miles de millones de USD 2.014 - 2.018</i>	34
Gráfico 2.2. <i>Inflación acumulada expresada en porcentajes, 2.014 – 2.018</i>	35
Gráfico 2.3. <i>Incidencia anual por división de consumo, agosto – 2.018</i>	36
Gráfico 2.4. <i>Estructura porcentual de la Población Nacional</i>	39
Gráfico 2.5. <i>Evolución del Salario básico unificado</i>	42
Gráfico 2.6. <i>Ubicación de locales de cerveza artesanal en el Ecuador</i>	44
Gráfico 2.7. <i>Fuerzas de Porter</i>	54
Gráfico 3.1. <i>Organigrama de la cervecería DJANGO</i>	70
Gráfico 3.2. <i>Diagrama de flujo de procesos</i>	71
Gráfico 3.3. <i>Cadena de valor</i>	72
Gráfico 3.4. <i>Procesamiento de cerveza artesanal (método 1)</i>	74
Gráfico 3.5. <i>Procesamiento de cerveza artesanal</i>	76
Gráfico 4.1. <i>Sexo</i>	86
Gráfico 4.2. <i>Edad</i>	87
Gráfico 4.3. <i>Lugar de residencia</i>	88
Gráfico 4.4. <i>Consumo de cerveza</i>	89
Gráfico 4.5. <i>Consumo de cerveza artesanal</i>	90
Gráfico 4.6. <i>Frecuencia de consumo</i>	91
Gráfico 4.7. <i>Factores claves en el producto</i>	92
Gráfico 4.8. <i>Lugares de consumo de cerveza artesanal</i>	93
Gráfico 4.9. <i>Conocimiento sobre mercado</i>	94
Gráfico 4.10. <i>Forma de conocimiento del producto</i>	95
Gráfico 4.11. <i>Tipo de cerveza artesanal</i>	96
Gráfico 4.12. <i>Precio dispuesto a pagar por el producto</i>	97
Gráfico 4.13. <i>Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar</i>	98
Gráfico 4.14. <i>Medio para conocer el producto</i>	99

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: <i>Cervezas artesanales</i>	62
Fotografía 2: <i>Cervezas nacionales y extranjeras</i>	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Ranking Empresarial 2017.....	129
Anexo B. Gasto por provincia en cerveza.....	130
Anexo C. Modelo de encuesta.....	132
Anexo D. Fotografías Cervecería Django.....	134

SÍNTESIS

El presente proyecto de grado sobre Ciencias Administrativas y Económicas, específicamente sobre planeación, tiene como objetivo fundamental realizar una propuesta de plan estratégico, a través de técnicas y métodos de recolección de datos obtenidos en fuentes primarias, así como en la investigación de campo.

El fundamento teórico está basado en la cadena productiva, su importancia y canales de distribución. La metodología de investigación por tipo de estudio es experimental y descriptiva, con métodos empírico, analítico – sintético e inductivo – deductivo; utilizando fuentes primarias y estudio de campo *in situ*.

La conclusión general se realiza sobre un análisis de la industria cervecera y concretamente sobre los dos tipos de cerveza: industrial y artesanal. El primer mercado es un oligopolio perfecto con claros competidores. Mientras que para la de tipo artesanal existe 40 empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, en su gran mayoría MYPIMES, en las que se encuentra Cervecería Django, que es con la que se trabajó la presente propuesta.

DESCRIPTORES: ARTESANAL/ CERVEZA/ DJANGO/ESTRATEGIAS/
QUITO.

ABSTRACT

The present project of degree on Administrative and Economic Sciences, Planning of Strategic Plan, through primary techniques and methods of data collection from primary sources to field research. The theoretical background the production chain, its importance, distribution channels. The research methodology is experimental and descriptive with empirical, analytic - synthetic and inductive - deductive methods, primary sources and field study in situ. The general conclusion refers to the analysis of the beer industry in reference to the types of industrial and craft beer, where the first market is a perfect oligopoly with clear competitors, while the craft type in the DM. Quito has 40 companies, most of them MYPIMES, in which “Cervecería Django” is located, with the recommendation of making this proposal.

KEY WORDS: ARTESANAL / BEER / DJANGO / STRATEGIES / QUITO.

CAPÍTULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el DM. Quito.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad en el Ecuador existen dos empresas productoras de cerveza industrial: SabMiller (dueña de Cervecería Nacional) y AB InBev, con su subsidiaria en el país, Ambev. Con la globalización las cervecerías nacionales en todo el mundo se están vendiendo a capitales extranjeros. Un ejemplo de ello es Interbrew, una empresa cervecera de Bélgica, tercera compañía a nivel mundial, dueña de varias cervecerías europeas, entre ella Stella Artois. Por otro lado está Ambev, una empresa cervecera de Brasil propietaria de la marca Brahma, la quinta a nivel mundial.

Al momento de fusionarse Interbrew y Ambev se crea, a la par InBev, posicionándose ésta en el segundo lugar a nivel mundial. SabMiller (dueña de Cervecería Nacional), empresa cervecera de capital inglés y que operaba en Sudáfrica, pasó del segundo al tercer lugar a nivel mundial. Después de su última fusión, InBev se idealizó en ser la mayor cervecera del mundo y en 2008 compró la empresa cervecera Anheuser-Busch, dueña de Budweiser, la cerveza más vendida del mundo, convirtiéndose Ab-InBev en el mayor grupo cervecero a nivel mundial.

Ab-InBev en el año 2015 realizó una oferta multimillonaria por su competidor siguiente, SabMiller por un valor de USD \$ 106.000 millones. Ello resultó en la compañía AB-InBev, creando así un monstruo monopolítico cervecero a nivel global, dueño de cientos de cervecerías a nivel mundial, incluida la Cervecería Nacional (CN).

Un gigante, manejando el monopolio de la cerveza industrial no es óptimo para el mercado, ni para los consumidores, pues al no tener competidores los fabricantes no se preocupan por ofrecer buenas cervezas. Dado que no tienen con quien competir, su dominación en el mercado le otorga poder de negociación y poder para la fijación de precios y proveedores, además le permite generar nuevo mercadeo en productos y precios.

De forma contraria, la cervecería artesanal no posee estas ventajas y por ende se le dificulta su inclusión y crecimiento en el mercado. Por ello, en este trabajo se propone un análisis de los procesos de producción y adquisición de la “Cervecería Django” en pro de mejorar su alcance, para lo cual se analizará el canal de distribución y se sugerirá posibles canales no identificados actualmente.

Cuando se analiza la industria cervecera es importante saber cuál es la diferencia entre cerveza artesanal e industrial. La principal característica es que la cerveza artesanal no contiene ningún conservante ni antioxidante y el proceso es realizado de una forma natural.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en la *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 4.0*, misma que fue actualizada en el año 2012, tomando en cuenta el Código de la Actividad Económica, la cerveza artesanal se encuentra en la industria manufacturera. Dentro de ella, la elaboración de bebidas y malteadas y específicamente de malta, consta en el subsector C1103.01: Elaboración de bebidas malteadas como: cervezas corrientes de fermentación alta, negras y fuertes, incluida cerveza de baja graduación o sin alcohol (INEC, 2.018).

Según la *Encuesta Nacional de Ingresos y Hogares en Gastos Urbanos y Rurales 2011 – 2012* (ENIGHUR, 2.019), Ecuador es un país consumidor de cerveza en grandes cantidades. El gasto corriente de consumo mensual de los hogares ecuatorianos en cerveza fue de USD \$ 37'062.128 en el año 2014, existiendo actualmente en el mercado una fuerte competencia dominada por AB-InBev.

A pesar de que en la provincia de Pichincha hay una alta demanda de cerveza, con un consumo de USD \$ 7'420.612, esta propuesta se enfocará exclusivamente en la ciudad de Quito y sus alrededores, donde existe un dominio de la cerveza industrial.

Gracias al *boom* de la producción y venta de la cerveza artesanal, se encuentran alrededor de 40 pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, según la página distribuidora de cervezas artesanales (Birrapedia, 2018).

Según la Asocerv, Ecuador cuenta con 15 cervecerías pequeñas y 55 micro cervecerías artesanales distribuidas principalmente en: Quito, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Manta y Loja que emplean a 540 personas de manera directa y elaboran el 0,52% de la cerveza producida en el país. En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales (El Telégrafo, 2018).

En la ciudad de Quito hay 25 productores de cervezas. Ellos tienen la necesidad de repotenciar la elaboración de cerveza artesanal para poder ofrecer al consumidor un producto totalmente diferente, con una posible optimización de procesos de elaboración, así como mejoramiento en los canales de distribución, ya que por el momento las cervezas artesanales se comercializan en muy pocos lugares y con precios poco competitivos comparados a los de la cerveza industrial.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General

Realizar una propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django, en el DM. Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación del macro y microambiente actual de la industria cervecera, en el DM. Quito.
- Realizar un análisis interno de la Cervecería Django, por medio de su producción y canales de distribución.

- Identificar estrategias que mejoren la comercialización de sus productos, realizando su respectiva evaluación financiera.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

La cerveza es uno de los productos más antiguos de la civilización pues, ya existía en Mesopotamia y Sumeria en el año 10.000 a.C. En 1981 se encontró una tablilla de piedra que describe un tipo de cerveza elaborada en Babilonia en el 6.000 a.C. En la antigüedad, los chinos también elaboraban cerveza, del mismo modo que las civilizaciones precolombinas de América, que utilizaban maíz en lugar de cebada. De manera similar, en la antigua Britania se elaboraba cerveza a base de trigo malteado antes de que los romanos introdujeran la cebada [...].

La materia prima principal en la elaboración de la cerveza es la cebada; la existencia de este cereal se remonta a tiempos como el 3.000 a.C., se cultiva mejor que la uva en climas fríos, los países nórdicos como Alemania o Inglaterra favorecieron la producción de cerveza frente a la del vino, y estas regiones se convirtieron en renombradas productoras de cervezas. En efecto, la producción de cerveza se tomó muy en serio, tanto allí como en el Nuevo Mundo, donde esta bebida era uno de los componentes principales de la dieta de los primeros colonos (Rondón, 2005, pág. 186).

1.4.2 Justificación Metodológica

Para la realización del presente proyecto se utilizará diferentes tipos de metodologías: método analítico, que se empleará en el análisis del entorno del mercado cervecero artesanal. El método inductivo, que elabora conclusiones generales, a partir de enunciados observacionales particulares, partiendo de lo particular a lo general. Métodos específicos estadísticos, con los que se analizaría la cadena de producción y capacidad productiva óptima y demanda (deductivo).

1.4.3 Justificación Práctica

Durante el análisis de los procesos productivos y de los canales de distribución de la “Cervecería Django”, se realizará una implementación del mejoramiento del proceso productivo, satisfaciendo la demanda actual, así como la materia prima de la empresa, optimizando los canales de distribución identificados, potencializando sus ventajas y mejoramiento de costos de producción, para una sostenibilidad en el tiempo.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco teórico

Se indica la sistematización de los enfoques conceptuales de los procesos productivos, que constan en: cadenas productivas, cadena de valor, estrategia competitiva y canales de distribución. De esta forma, la cadena productiva (enfoque de CICDA) proporciona elementos para realizar una descripción muy completa de los eslabones, actores, servicios de apoyo y entorno que la componen, al mismo tiempo, permite identificar puntos críticos y cuellos de botella que frenan la competitividad de un producto para después proponer estrategias competitivas a nivel de cadena productiva (Porter 1990, pág. 162).

La ventaja competitiva y la estrategia competitiva tienen una relación en la cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad. Además, la ventaja competitiva desarrolla cadena de valor como un medio analítico para examinar y entender las actividades primarias y de apoyo y así identificar las fuentes potenciales de identificación y costo (Porter 1990, pág. 173).

Para poder tener una ventaja competitiva es necesario manejar un mejor proceso productivo, con un costo más bajo que el de la competencia, a través de una estrategia competitiva que permita desarrollar la cadena de valor y con ello tener una mejor rentabilidad y competitividad.

En base a los argumentos de (Hirschman, 2012), es necesario observar la cadena de producción, con el fin de optimizar los procesos de abastecimiento y producción.

En el caso de Django, se establecerá el canal de distribución que facilite una masificación en la ciudad de Quito; para lo cual se analizarán los canales de distribución actuales y se definirá la optimización de los mismos, con el fin de implementar estrategias de marketing que permitan mejorar el producto en el mercado de Quito. A continuación, se describen cada uno de los procesos.

1.5.1.1 Cadena productiva

Según (Hirschman, 2019, pág. 212) “los encadenamientos hacia atrás y hacia delante, están representados en la decisión de la inversión, fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital que son necesarios para la elaboración de los productos terminados”.

“Al contrario, los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes” (Isaza 2005, pág. 11).

1.5.1.2 Importancia de la cadena productiva

El enfoque de cadena productiva permite ver la totalidad de la cadena productiva desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo pos cosecha y procesamiento (Lundy M. y otros 2003, pág. 7).

1.5.1.3 Cadena de distribución

“Es el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia de un bien o servicio a medida que este se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial” (Kotler, 2004, pág. 301).

Según (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 205), “Los canales de mercadotecnia pueden verse como un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo”.

El intermediario, es la persona o empresa que se dedica a comprar y vender los productos o servicios durante el flujo de mercancías entre el productor y el consumidor final. Existen dos clases de intermediarios: aquel que anteviene en las compras y ventas de los productos / servicios sin adquirir la propiedad de los mismos, como por ejemplo el agente de ventas cuya remuneración

consiste en comisión. Y aquel que adquiere los productos/ servicios, los almacena y los vende, corre con todos los riesgos del negocio. Estos intermediarios se conocen como distribuidores mayoristas o detallistas (Torres 2007, pág. 109).

Según (García, 2.019), también se pueden identificar los canales, tal como se describe a continuación:

1. Según la longitud del canal de distribución

- a) **Canal directo:** consta de sólo dos entidades, fabricante y consumidor final. De uso frecuente en el sector de servicios, la banca, por ejemplo.
- b) **Canal corto:** consta de tres niveles, fabricantes, detallista y consumidor final. De uso frecuente cuando se trata de sectores donde la oferta está concentrada tanto a nivel de fabricante como de detallista, cuando el detallista es una empresa grande y el número de fabricantes no muy elevado.
- c) **Canal largo:** consta de cuatro o más niveles, fabricante, mayorista, minorista y consumidores. Suelen existir en sectores donde está muy fraccionada la oferta y la demanda (García, 2.019, pág. 381).

2. Según la tecnología de compraventa

- a) **Canales tradicionales:** aquellos que no han incorporado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de intercambio.
- b) **Canales automatizados:** son los que usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, como por ejemplo los cajeros automáticos.
- c) **Canales audiovisuales:** son aquéllos que combinan distintos medios, la televisión como medio divulgador-informador, el teléfono como medio de contacto con el comprador y una empresa de transporte para realizar el traslado físico de los productos. Un paradigma actual es la tele tienda.
- d) **Canales electrónicos:** son aquellos en los que se combina el teléfono y la informática, básicamente a través de la red internet (García, 2.019, pág. 381).

3. Según su forma de organización

- a) **Canales independientes:** son aquellos en los que no existen relaciones organizadas entre sus componentes.
- b) **Canales administrados:** presenta características como:
 - Una o varias instituciones miembros del canal disponen, gracias a su tamaño o a sus competencias particulares, de un poder que le permite influir en las decisiones de otros miembros del canal.
 - Estas instituciones sacan provecho de este poder para elaborar sus programas, asegurando la coordinación de las actividades de los diferentes miembros del canal. Ellos pueden recurrir ya sea a la incitación positiva, recompensando a

los miembros del canal que cumplan sus indicaciones, o ya sea con incitación negativa, penalizando a los que no las apliquen.

- c) **Canales integrados:** el proceso de integración consiste en el reagrupamiento de instituciones del mismo nivel del canal de distribución como por ejemplo las centrales de compra, lo que constituiría una integración horizontal; o bien, un reagrupamiento entre instituciones de los distintos niveles del canal hacia arriba o hacia abajo, con lo que estaríamos ante una integración vertical.
- d) **Canales asociados:** dentro de esta categoría se incluyen las cooperativas de consumidores y las sucursales múltiples (García, 2.019, pág. 383)..

A continuación, se detallan los principales sustentos teóricos que se utilizarán para la elaboración de este proyecto de investigación:

1.5.1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Por medio de este modelo se analizará la industria cervecera artesanal en Quito y se identificará la posición de la cerveza artesanal “Django” en el mercado, con el fin de conocer su rentabilidad futura o proyección en el mercado.

Las fuerzas a ser analizadas son:

1. Poder de negociación de los clientes.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de productos sustitutivos.
5. Rivalidad entre los competidores.

1.5.2 Marco conceptual

Análisis del consumidor. - Mediante este análisis se podrá obtener las necesidades, preferencias y requerimientos del consumidor.

Análisis del entorno general. - Mediante este análisis, se obtendrá un aspecto general que le rodea a la empresa, en entorno legal, entorno económico, entorno tecnológico, entorno social, entre otros.

Análisis FODA. – “Por medio de esta herramienta se determinarán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del potencial negocio, así como también se realizará una planeación estratégica del mismo” (Porter 1990, pág. 86).

Cadena productiva. – “Sistema que agrupa a los actores económicos interrelacionados por el mercado con participación articulada en actividades que generan valor, alrededor de un bien o servicio” (Chávez 2012, pág. 39).

Emprendimiento. - La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio (Arroyo 2.004, pág. 4).

Innovación. – “El medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” (Drucker 2005, pág 73).

Necesidad. – Es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales. Hay muchas necesidades, que pueden ser satisfechas con productos diferentes, y un mismo producto puede satisfacer varias necesidades a la vez (Drucker 2005, pág 13).

Microempresa. - Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación (Monteros, 2005, pág.15).

Micro emprendimiento.- Se denomina micro emprendimiento a diversos tipos de microempresas que generan ganancias, que son de propiedad y administración de los propios emprendedores que trabajan ellos mismos en estas empresas y que en general no tienen empleados, si no que se trata de emprendimientos individuales o familiares que requieren una muy baja inversión y su forma jurídica puede encuadrarse casi siempre (según la legislación económica de cada estado o según los criterios diversos de los economistas) dentro de la llamada economía informal (Contreras Soto R, 2006, pág. 87).

Plataforma digital. - En informática, una plataforma digital es un sistema que sirve como base para hacer funcionar determinados módulos de hardware o software compatibles, definido por un estándar alrededor del cual se determina una arquitectura de hardware y una plataforma de software (Drucker 2005, pág 142).

Proyecto. – “Consiste en el estudio de factibilidad técnica, económica y operacional de cada alternativa, así como si el proyecto es o no apropiado dados los factores políticos y otros del contexto institucional” (Padilla 2.016, pág. 80).

1.5.3 Marco legal

La Normativa Técnica Ecuatoriana del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización NTE INEN 2262 (2003), especifica las características del contenido de la cerveza y realiza normativas en la pureza y envase, para garantizar un producto óptimo para el consumo humano.

La Ley para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, entró en vigencia el 28 de abril del 2016 con el carácter de económico urgente, aumentando el impuesto para las bebidas alcohólicas y azucaradas, cigarrillos, entre otros. Mediante esta Ley, se realizó un alza para las bebidas industrializadas, pero no alterara el precio de las cervezas artesanales.

Adicional, en la *Ley de Comunicación*, Art 94.- “Se prohíbe la publicidad engañosa, así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas”.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo de estudio

1.6.1.1 Estudios experimentales

Este tipo de estudio se utiliza cuando se quiere comprobar los efectos de una intervención específica. En este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva

a cabo una intervención. En los estudios de seguimiento los individuos son identificados en base a su exposición, en cambio en los estudios experimentales es el investigador el que decide la exposición manipulando las condiciones de la investigación (Hernández Sampieri 2.014, pág. 201).

1.6.1.2 Estudios descriptivos

Este tipo de estudio se utiliza cuando se quiere comprobar los efectos de una intervención específica. En este caso el investigador tiene un papel activo, pues lleva a cabo una intervención. En los estudios de seguimiento los individuos son identificados en base a su exposición, en cambio en los estudios experimentales es el investigador el que decide la exposición manipulando las condiciones de la investigación (Hernández Sampieri 2.014, pág. 273).

1.6.2 Métodos

Método empírico. - La investigación, junto con la observación sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo, la investigación en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, entre otros).
- Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, entre otros)
- Establecer comportamientos concretos.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (Hernández Sampieri 2.014, pág. 291).

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida (Hernández Sampieri 2.014, pág. 303).

“Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: muestra, e instrumento” (Hernández Sampieri 2.014, pág. 317).

Debe responder algunas interrogantes:

- ¿Se propone identificar elementos y características del problema de investigación?
 - ¿Busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica su problema de investigación?
 - ¿El problema que Ud. plantea y los hechos que comprende abarcan formas comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo?
 - ¿Espera que los resultados de su investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo?
 - de campo, posibilitan obtener datos reales para un análisis e interpretación del mismo (Hernández Sampieri 2.014, pág. 321)..
-
- **Analítico – sintético.** -Mediante este método se distinguirá del universo del consumidor cervecero, hasta alcanzar al objetivo de los consumidores de cerveza artesanal en la ciudad de Quito. Además, se realizará una síntesis de los consumidores de cerveza en Quito, con el fin de llegar a las personas que consumen cerveza artesanal.

Gracias a los dos métodos antes mencionados, se podrá realizar una mejor forma de estudio con una estructura global.

- **Inductivo - deductivo.** -Analizando la cerveza artesanal, se propondrán ideas para el ingreso en el mercado del consumidor. Mediante entrevistas, encuestas y *focus group*, se descubrirá las necesidades y/o mejoras del producto, junto con los indicadores del consumo de cerveza en el Ecuador y se optimizará su venta sectorial del producto cervecero artesanal.

A través de los métodos inductivo y deductivo, se logrará obtener conclusiones sobre determinados hechos previamente analizados, partiendo de lo general a lo específico o viceversa, con ello se podrá percibir como consiguen asociarse determinados fenómenos.

1.6.3 Tipos de fuente

1.6.3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizarán en el desarrollo de la investigación serán: primarias y secundarias; las mismas que se articularán de acuerdo a los requerimientos que se vayan presentando durante el proceso.

- **Fuentes primarias.** – Una vez que se haya visitado la planta elaboradora de cerveza, se levantará el primer diagrama de flujo, el cual permitirá verificar su potencialización para proponer posibles mejoras.

Por medio de encuestas, la información que se obtenga de fuentes primarias será a través de la aplicación de entrevistas a personas que estén relacionadas en forma directa con el tema de investigación.

- **Fuentes secundarias.** - Libros, Internet, CODEX alimentario, Normas INEN, Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y registros del Ministerio de Salud Pública (MSP).

1.7 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Planificación del proyecto de investigación y sus fases.
2. Levantamiento de información de interés a través de fuentes primarias y secundarias.
3. Análisis de la información levantada.
4. Desarrollo del plan de investigación.
5. Implementación de su posible solución en el área de producción
6. Redirección en sus canales de distribución.

1.8 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 1-1. Cronograma de actividades

Actividades	Tiempo (por meses y semanas)															
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del plan de tesis	X															
Realización del Capítulo 1		X	X													
Revisión del Capítulo 1				X												
Realización del Capítulo 2				X	X											
Revisión del Capítulo 2						X										
Realización del Capítulo 3						X	X									
Revisión del Capítulo 3							X									
Realización del Capítulo 4								X	X							
Revisión del Capítulo 4									X							
Realización del Capítulo 5										X	X					
Revisión del Capítulo 5											X	X	X			
Corrección definitiva														X	X	
Empastados															X	
Defensa de la tesis																X

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

1.9 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El financiamiento del proyecto estará cargo del autor, para lo cual se realizará el siguiente posible presupuesto:

Tabla 1-2. *Financiamiento*

Ítem	Monto	Participación relativa
Movilización	\$ 300	11,5
Impresión y otros	\$ 400	15,4
Gastos Varios	\$ 400	15,4
Gastos de investigación	\$ 1.500	57,7
Total	\$ 2.600	100,0

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

1.10 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

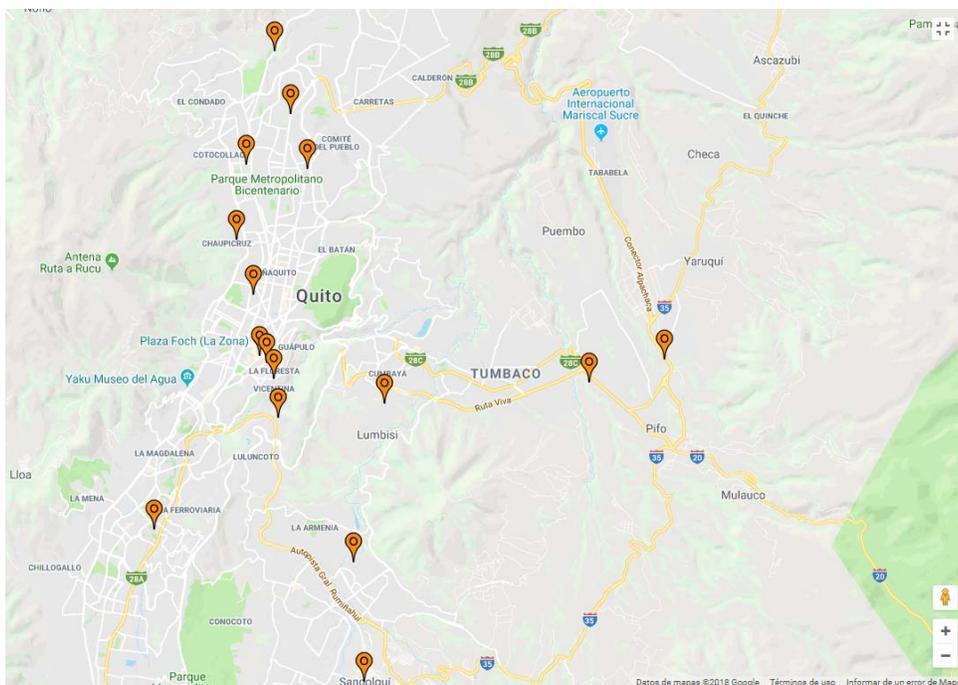


Gráfico 1.1. Localización geográfica
Fuente:(Birrapedia, 2.018)
Elaborado por: Santiago Pérez.

Debido a la visión geográfica, el estudio del proyecto se centralizará en la ciudad de Quito; por tanto sus canales de distribución se manejarán en la misma área. Con una distribución central y mediante la plataforma electrónica, los pedidos se operativizarán a nivel nacional.

A continuación, se identificarán las productoras de cervezas artesanales en Quito-Ecuador.

1.11 ÁREA DE INFLUENCIA

El área de influencia directa del presente proyecto es el distrito de la ciudad de Quito, mediante la elaboración, comercialización, distribución de la cerveza artesanal, con el cliente directo e indirecto. El área de influencia indirecta es el impacto socio económico que se impulsará en los proveedores de materia prima para la elaboración de la cerveza artesanal.

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Los factores externos son las fuerzas que no pueden ser controladas por la empresa. Estos factores dan un panorama de la situación de la empresa frente a otras fuerzas que se pueden presentar y que pueden llegar a perjudicar o ayudar a la misma.

Para recolectar información sobre las fuerzas que se encuentran en el entorno de la empresa, se puede iniciar con un estudio macro y micro ambiental.

2.1 MACROAMBIENTE

El macro ambiente toma en cuenta los factores del entorno en el que se va a desenvolver el proyecto, como son: económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, culturales, demográficos, entre otros. Estos factores pueden o no a contribuir en el desarrollo del proyecto, pero son fuerzas externas que existen en el ambiente en el cual el proyecto está incursionando y al cual quiere llegar.

2.1.1 Factor político

Todos los ecuatorianos y extranjeros que residen en el territorio ecuatoriano están sujetos a la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual es la máxima ley que rige en el país. Cualquier persona que viole la Constitución es sancionada, de acuerdo a la gravedad de la infracción cometida.

Ecuador es un país diverso. Su economía depende especialmente del petróleo, que en estos momentos está pasando por graves dificultades; ello obligó a que el Ecuador, bajo el mandato del anterior presidente, Econ. Rafael Correa, diversifique su matriz productiva y servicios, elemento que constituye una oportunidad de negocio para emprendedores.

El cambio de la matriz productiva implicó un apoyo político para reformar leyes que estimulen la actividad productiva. A pesar de una inestabilidad política y

económica que dejó el gobierno del ex presidente de la República, economista Rafael Correa Delgado, el cambio de dicha matriz implica que ecuatorianos y extranjeros busquen nuevas formas de ingresos económicos.

Adicional, la nueva ola de migrantes venezolanos que está experimentando el país, hace que ello se vuelva más difícil, ya, que la mano de obra extranjera y especialmente indocumentada, sea más económica e incluso pueda ser pagada con un salario menor al salario básico unificado, lo que implica una competencia desleal en plazas de empleo.

El actual gobierno, encabezado por el presidente Lenín Moreno, tiene una filosofía humanitaria, abriendo los brazos del país para dar acogida a los inmigrantes, lo que ha ocasionado inestabilidad laboral y poca seguridad a la ciudadanía que representa.

2.1.2 Factor económico

En el factor económico se analizará, en primera instancia, el entorno en el cual se va a desarrollar el presente proyecto. Para ello se considerarán los factores macroeconómicos del Ecuador, a fin de tener un panorama de la situación actual del país y sus condiciones económicas. Se tomará en cuenta algunos de los principales indicadores macroeconómicos como: el Producto Interno Bruto (PIB), la Tasa de Inflación, la Población Económicamente Activa (PEA) y la producción de cerveza y malta. De esa manera, se conocerá cuáles son las condiciones y la participación en la economía de la producción de cerveza artesanal en el mercado nacional, del lugar en el que se va a realizar este estudio.

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

PIB es la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, elaborados dentro del territorio nacional, tanto por empresas nacionales como extranjeras, registrado en un periodo determinado (generalmente un año).

Según el (INEC, 2.018), para el cálculo analítico del PIB constante se toma de referencia los precios de bienes y servicios de un año dado (año base 2007); de esta forma se obtiene el valor de la producción de bienes y servicios a precios constantes, lo que permite conocer su evolución en volúmenes de producción, eliminando el efecto de los precios en cada año.

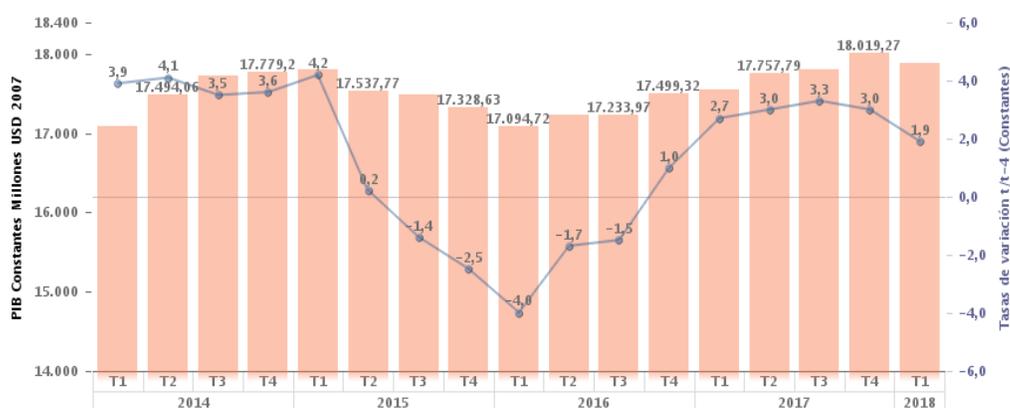


Gráfico 2.1. PIB, expresado en miles de millones de USD 2.014 - 2.018

Fuente y elaborado por: BCE, página web, 2.018

La actividad económica del Ecuador desde los años 2014 a 2018, ha registrado tasas de crecimiento reales. El PIB constante alcanzó un crecimiento promedio de 1.2%. En el 2016 presenta un valor menor, de 1.6% anual en relación al año anterior (2015); esto se debe principalmente a la falta de recursos por parte del estado para invertir. En el año 2017 la economía presenta un crecimiento del orden del 3.0%. Y finalmente, en el año 2018, las autoridades económicas reportan un crecimiento del 0.5% menos, frente al crecimiento del año anterior; ello debido principalmente a la falta de recursos para invertir en formación bruta de capital fijo, especialmente del sector público.

2.1.2.2 Tasa de Inflación

“La inflación en economía, se refiere al aumento de precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo” (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012, pág. 546). Este indicador es el que permite medir el grado de consumo que la población, y especialmente los hogares, tienen con relación a los productos que la economía pone a disposición en el mercado interno (INEC, 2.018).

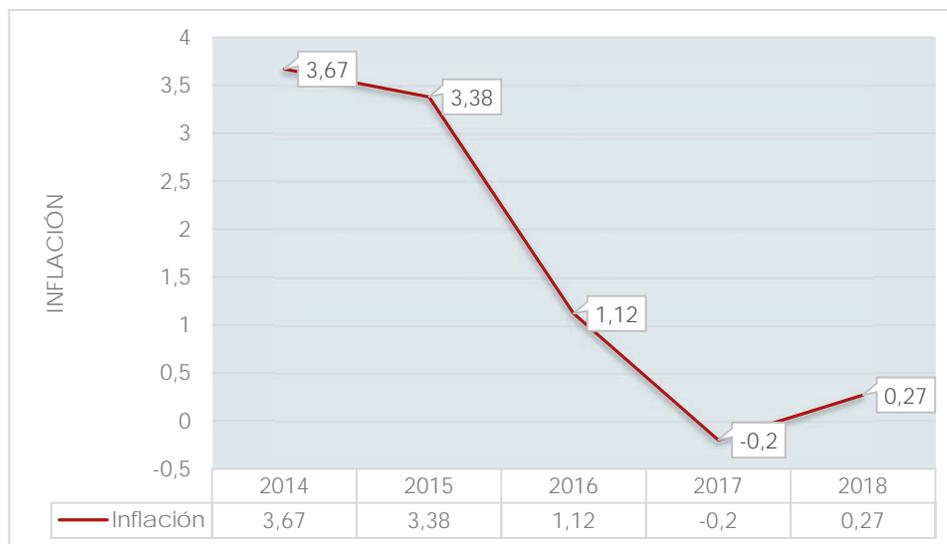


Gráfico 2.2. Inflación acumulada expresada en porcentajes, 2.014 – 2.018

Fuente: (INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares (INEC, 2.018).

El Ecuador registró una inflación anual de 1,12% en el 2016, frente al 3,38% del 2015, según el último reporte del *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En la gráfica 2.2. se puede ver cómo la inflación (o los precios de los productos), durante estos 4 últimos años ha sido menor, hasta llegar al valor, en 2016 de 1.12%. En 2017 es el primer año que decrece la inflación en un -0,2%. En el rango de este análisis, en el inicio del 2018 la inflación se ubicó en un -0,08%.

Para calcular la inflación anual de agosto 2018, se ha clasificado en 9 divisiones de consumo, en la que se registró aportes positivos de 1.49%, siendo la división de bienes y servicios diversos la de mayor aporte. Mientras que, en las 3 divisiones restantes el resultado negativo agregado fue de -0.37%; allí se cuantifica el consumo de: muebles, artículos para el hogar, comunicaciones y prendas de vestir y calzado. Para el análisis de la inflación se considera el total de 359 ítems que conforman la canasta básica con la que se mide la inflación. De ellos, 201 ítems contribuyeron con el 2.62%; 154 aportaron -1.50%; y 4 no aportaron.



Gráfico 2.3. Incidencia anual por división de consumo, agosto – 2.018

Fuente: (INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En el gráfico 2.3. que calcula el IPC por divisiones de consumo, se observa que las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes ocupan el sexto lugar y son las que han sufrido las mayores variaciones en el precio con respecto a los demás productos finales, ello debido a los aranceles gravados a la importación de bebidas, lo que ha ocasionado un alza significativa a los precios de estos productos.

Como se puede ver en el gráfico anterior (2.3), la actividad de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes tiene una significativa incidencia en el cálculo del IPC. En agosto de 2018, la variación anual de precios fue negativa y se situó en 0.32%. Considerando las divisiones de bienes y servicios, 6 agrupaciones que

ponderaron el 64.0% presentaron variaciones negativas, siendo las prendas de vestir y calzado; alimentos y bebidas no alcohólicas; y restaurantes y hoteles, las agrupaciones de mayor porcentaje negativo. En las restantes 6 agrupaciones, que en conjunto ponderaron el 36.0%, se observó inflación, siendo educación; comunicaciones; y salud, las de mayor cambio porcentual.

El giro de negocio corresponde a la actividad C de la **Industria Manufacturera** donde se cuantifica la producción de la elaboración de bebidas alcohólicas. Dentro de este grupo se puede identificar el subgrupo de producción de cerveza y malta (ver tabla 2.1) donde se cuantifica, según el registro *Cuentas Nacionales* del Banco Central del Ecuador (BCE):

Tabla 2-1. Producción bruta por industria 2010 -2016 (miles de dólares)

INDUSTRIAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A - Agricultura, silvicultura y pesca	10,643,240	12,077,274	12,288,494	13,626,473	15,128,870	15,418,098	15,396,244
B - Explotación de minas y canteras	11,522,643	14,686,671	16,043,516	17,061,254	16,589,837	9,302,819	8,410,987
C - Industrias Manufactureras	28,748,034	32,977,450	35,720,503	38,164,172	41,283,311	40,266,372	39,482,390
Elaboración bebidas alcohólicas	730,279	764,319	858,369	983,692	1,032,104	1,079,333	1,160,944
Cerveza y malta	535,833	555,979	600,685	677,178	717,753	768,215	852,753
D - Generación, captación y distribución de energía eléctrica	2,145,781	2,318,714	2,534,544	2,714,225	3,126,563	3,576,925	3,689,925
E - Captación, depuración y distribución de agua; y saneamiento	427,627	464,602	506,426	537,273	554,295	556,467	576,204
F - Construcción	10,913,419	13,543,488	15,858,312	17,744,083	19,294,550	19,362,782	20,202,643
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de	11,106,415	12,641,191	13,556,572	14,847,672	15,735,809	15,295,742	14,474,743
I - Alojamiento y servicios de comida	2,451,162	2,733,817	3,048,811	3,394,925	3,650,820	3,640,130	3,731,814
H - Transporte y almacenamiento	6,929,624	7,323,548	7,901,458	8,608,908	9,067,318	9,425,409	9,588,321
J - Comunicaciones e información	2942619	3336114	3640660	3953186	4221603	4101298	3933433
K - Actividades financieras y de seguros	3,468,121	4,035,867	4,768,660	4,714,950	5,350,122	5,477,087	5,465,823
L - Actividades inmobiliarias	5,151,440	5,403,626	5,614,382	5,919,327	6,424,174	6,793,772	6,653,216
M - Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,746,559	6,683,732	7,544,834	8,549,820	9,178,508	9,034,720	8,435,168
O - Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatori	5,692,361	6,367,001	7,280,584	8,151,154	8,955,576	8,598,449	8,391,776
P - Enseñanza	4,535,519	4,590,640	5,244,464	5,518,732	5,731,041	6,287,294	6,350,849
Q - Servicios sociales y relacionados con la salud humana	2,842,141	3,209,530	3,730,100	4,522,858	5,018,193	5,037,301	4,910,932
R-S-U - Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	2,052,495	2,326,312	2,541,532	2,733,842	2,914,081	2,866,215	2,725,404
T - Hogares privados con servicio doméstico	334,889	333,406	333,711	382,113	428,752	433,837	503,284
TOTAL PRODUCCIÓN	117,654,089	135,052,983	148,157,563	161,144,967	172,653,423	165,474,717	162,923,156

Fuente: (BCE, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

El sector industrial de manufactura dentro de la producción total por industria, tiene una participación no tan significativa. En el análisis que se ha realizado de los últimos siete años, el promedio de participación es del 0.6% frente al total. En los valores cuantitativos se puede observar que hay un crecimiento significativo, especialmente en los últimos años de análisis.

Dentro de la industria manufacturera se cuantifica la elaboración de las bebidas alcohólicas. Allí, esta actividad no es muy significativa; del total de producción manufacturado, las bebidas alcohólicas aportan con un 2.6% del total producido. Al analizar la producción de cervezas y maltas, como parte de la producción de bebidas alcohólicas, se observó que, del total de bebidas alcohólicas, el 71,3% en promedio corresponde a la producción de cerveza y el resto, es decir el 28.7%, corresponde a la producción de otras bebidas alcohólicas.

Se puede observar que a medida que pasan los años, la producción de cerveza y malta se va incrementando cuantitativamente. En 2010 la producción de cerveza en millones de dólares alcanzaba un monto de USD \$ 535.8. En el año 2016 la producción presenta un valor de USD \$ 852.8 millones; es decir que en siete años la producción de cerveza creció en USD \$ 316.9 millones.

A través de las encuestas que realiza el INEC, se puede desagregar la producción de cerveza por provincia; allí se observa que, durante todos los años analizados, la provincia del Guayas es la que produce más del 90%. Le sigue, en orden de importancia, la provincia de Pichincha, con un 3.1% en promedio; y finalmente la provincia del Azuay, con un 2.4%; quedando el resto de la producción de cerveza a otras provincias como Manabí, Azuay, Tungurahua, Loja, Cotopaxi, entre otras.

La producción de cerveza y malta se realiza con el objetivo del consumo. Durante los años de análisis se puede ver la distribución del consumo por sectores.

Tabla 2-2. Sectores que consumen cerveza y malta 2010 -2016 (miles de dólares)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alojamiento	4,272	4,882	5,633	6,374	6,905	7,033	7,457
Servicio de alimento y bebida	25,900	28,224	31,911	35,641	37,831	38,412	45,033
Actividades inmobiliarias	2	2	2	2	2	2	2
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	30	33	38	42	46	47	53
Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	6,385	7,036	7,947	8,668	9,294	8,781	8,847
Total gasto de consumo final de los hogares residentes	895,278	948,650	1,055,326	1,195,327	1,231,444	1,327,802	1,389,651
Total consumo	931,867	988,827	1,100,857	1,246,054	1,285,522	1,382,077	1,451,043

Fuente: INEC, 2018.

Elaborado por: Santiago Pérez.

El sector que destina mayor cantidad de recursos al consumo final de cerveza y malta corresponde a los hogares residentes. Del total de consumo, el 96% en promedio corresponde a este sector. Le sigue, en orden de importancia, el consumo de cerveza en los servicios de alimentos y bebidas realizado por los restaurantes del país, con una participación de 2.9%. Los otros sectores como el entretenimiento, recreación y otras actividades, (consumos que se realizan en los estadios y otros lugares de recreación), así como el de las personas que se alojan en los hoteles, tienen un consumisión mucho menor.

2.1.2.3 Población Económicamente Activa

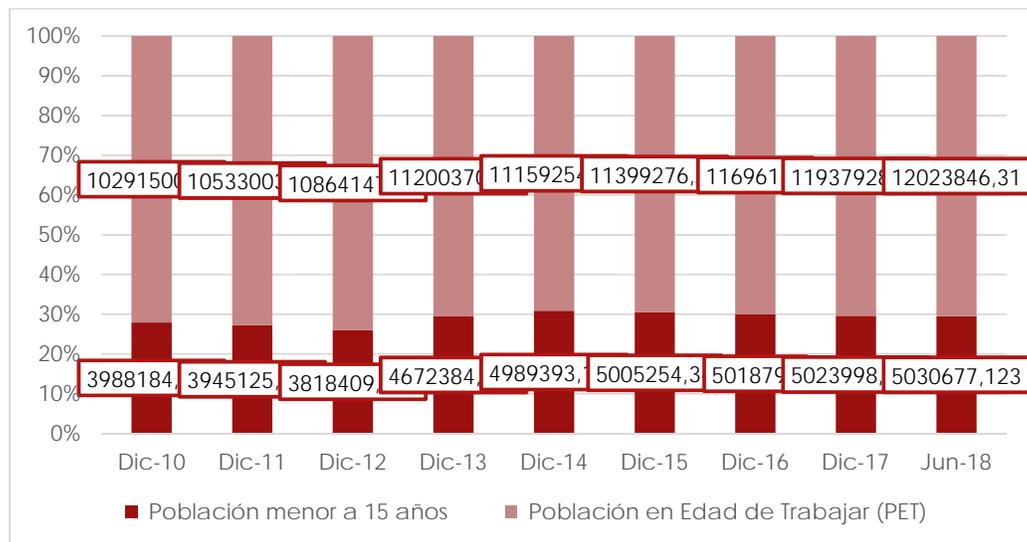


Gráfico 2.4. Estructura porcentual de la Población Nacional

Fuente: (INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

Según el INEC, la estructura de la Población Nacional está conformada por la población menor de 15 años y por la Población en Edad de Trabajar (PET). Como se puede observar, durante los 9 años que se seleccionaron para el estudio, de 2010 a 2018, el porcentaje de menores de edad (menores de 15 años) es del 29% en promedio. En el año 2010, el número de personas menores de 15 años era de 3.988.185; ahora hasta el mes de junio del año 2018, el número de personas se ha incrementado,

llegando a 5.030.677. Es decir que durante este período ha habido un aumento de 1.042.492 personas menores de 15 años.

De la misma manera, las personas en edad de trabajar han crecido en un 16.8% desde el 2010 hasta junio del 2018; es decir, de un número de personas de 10.291.500, en el 2018 según el INEC, el número de personas en edad de trabajar es de 12.023.846.

Tabla 2-3. PET

PET	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	jun-18
Empleo	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107	7.140.636	7.463.579	7.712.177	7.648.773
Desempleo	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414	357.892	410.441	373.871	330.097
PEA	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521	7.498.528	7.874.020	8.086.048	7.978.870
PE	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734	3.900.748	3.822.110	3.851.880	4.044.977
Total	10.291.500	10.533.003	10.863.899	11.200.371	11.159.255	11.399.276	11.696.130	11.937.928	12.023.846

Fuente:(INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

La estructura de la población en edad de trabajar se compone de dos grupos: la Población Activa, y la población Inactiva.

La PEA en el Ecuador está conformada por las personas ocupadas y desocupadas. Las personas ocupadas son las personas desde los diez años que han trabajado por lo menos una hora en la semana o que no trabajaron, pero tuvieron empleo. Mientras que las personas desocupadas son quienes no teniendo empleo están disponibles para trabajar y buscan un empleo.

En el Ecuador la PEA hasta el mes de junio del 2018 se encontraba en 5.3 millones de personas en la parte urbana. La PEA está compuesta por individuos en condiciones de trabajar, llegando a concluir que un 66.4% se encuentra en ocupación plena; el 95.9% se ubica en el subempleo; y un 4.1% está desempleada. Los porcentajes han tenido variaciones considerables.

Con respecto a la ocupación plena, los porcentajes se han ido incrementando; mientras que el subempleo y el desempleo han disminuido. El desempleo ha llegado al menor porcentaje registrado desde el año 2010 (5%), lo cual contribuye al crecimiento y desarrollo del país.

Tabla 2-4. Consumo mensual de bebidas alcohólicas

Provincia	Población		Consumo en USD	
	Participación absoluta	Participación relativa	Participación absoluta	Participación relativa
Azuay	450.236	5,0	1.190.377	3,2
Bolívar	101.278	1,1	315.527	0,9
Cañar	133.416	1,5	465.851	1,3
Carchi	101.097	1,1	302.627	0,8
Cotopaxi	240.100	2,6	924.538	2,5
Chimborazo	269.347	3,0	417.897	1,1
El Oro	386.166	4,2	1.676.220	4,5
Esmeraldas	310.429	3,4	1.257.132	3,4
Guayas	2.368.931	26,0	11.037.220	29,7
Imbabura	241.850	2,7	879.113	2,4
Loja	265.484	2,9	920.783	2,5
Los Ríos	475.865	5,2	1.983.332	5,3
Manabí	839.011	9,2	3.545.068	9,6
Morona Santiago	82.693	0,9	297.305	0,8
Napo	60.778	0,7	209.069	0,6
Pastaza	50.707	0,6	198.029	0,5
Pichincha	1.716.083	18,9	7.420.612	20,0
Tungurahua	319.928	3,5	1.092.320	2,9
Zamora Chinchipe	53.454	0,6	200.477	0,5
Galápagos	17.186	0,2	223.411	0,6
Sucumbíos	109.860	1,2	391.452	1,1
Orellana	78.064	0,9	362.980	1,0
Santo Domingo	230.295	2,5	870.753	2,3
Santa Elena	192.241	2,1	925.004	2,5
Total	9.094.499		37.107.097,0	

Fuente:(INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

De acuerdo a los resultados, la provincia del Guayas encabeza la lista, siendo la provincia donde más se gasta en la compra de cerveza. En términos porcentuales, del total de gastos en consumo de cerveza mensual se puede ver que la provincia del Guayas consume el 29,7% a nivel nacional; en contraste con Pichincha, que tiene el 20%. Manabí 9.6%; y los Ríos 5.3%.

Esto quiere decir que una familia gasta en promedio mensualmente USD 40 y USD 31 respectivamente, en las provincias citadas, lo que equivale al 11% del salario mínimo vital. Le siguen, en orden de importancia las provincias de Pichincha, Manabí y Los Ríos (ver gráfico 2.3).

En Manabí, el licor está presente en casi todas las celebraciones. Las fiestas más sonadas son de los santos Pedro y Pablo.

Según algunos guayaquileños, estas bebidas están asociadas al clima cálido de la ciudad. “Decir cerveza es sinónimo de Guayaquil”, Pero además del clima, hay quienes reconocen que “cualquier pretexto es bueno” para compartir unas copas. El fútbol, los cumpleaños o reunirse entre *panas* es la excusa válida. Mientras observan los partidos internacionales de balompié pueden elegir entre 25 tipos de cocteles, seis clases de cervezas nacionales e importadas, whisky, ron, vodka, tequila (El Comercio, 2.019).

“A primera vista las urbes principales son mayores consumidoras porque tienen mayor capacidad de adquisición. Eso no significa que en otras ciudades no se consuma alcohol, de hecho, los porcentajes están asociados a los costos, pero no a otras medidas como litros. No es lo mismo consumir puro, cerveza o whisky. Si fuéramos más allá es muy probable que se gaste más” (El Telégrafo, 2.019).



Gráfico 2.5. Evolución del Salario básico unificado

Fuente:(INEC, 2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

En cuanto la política salarial, el gobierno ha decretado diversas alzas en el ingreso básico de los trabajadores. En el gráfico 2.5. se calcula el Salario Básico Unificado, dado por la sumatoria del valor del Salario Mínimo Vital (SMV), más los beneficios que reciben los trabajadores durante el año en el periodo 2014 y 2018. Al comparar los promedios anuales, se tiene que, en el 2014, el salario real fue de USD \$ 283,5. A medida que pasan los años el salario se ha ido incrementando, hasta llegar a USD 426,9, en el año 2018. De ello se puede deducir que en promedio en estos siete años (2014 - 2018), el salario se ha incrementado en promedio un 7%.

2.1.3 Factor social

Tiene que ver con todo respecto a las leyes, el gobierno, la familia, salud, costumbres, entre otras. En la sociedad actual, el consumo de bebidas alcohólicas especialmente la cerveza, tiende a ser una industria estable en el mercado ecuatoriano.

Guayas se encuentra en primer lugar, con el 29,8% a nivel nacional en el gasto en bebidas alcohólicas. Y Pichincha en segundo lugar, con el 20%. Esto quiere decir que una familia gasta en promedio mensualmente USD 40 y USD 31 respectivamente.

En relación al salario mínimo vital, se puede indicar que la población ecuatoriana gastó el 11% de su salario, para el año 2016. Las urbes principales tienden a ser las mayores consumidoras, ya que tienen mayor capacidad de adquisición. Aun así, esto no significa que en otras ciudades no se consuma alcohol; de hecho los porcentajes están asociados a los costos, pero no a otras medidas como litros.

También se puede concluir que los consumidores de bebidas alcohólicas en el Ecuador tienen una preferencia significativa por la cerveza. Con un porcentaje del 79,2%, del total de consumidores de cerveza, el 89,7% son de género masculino y el 10,3% son de género femenino. Es importante señalar que hace unas décadas no había incidencia de mujeres que tomaban; el cambio de comportamiento se debe a que los patrones y las tradiciones familiares se han modificado.

En 2014, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó un informe sobre el consumo del alcohol en América Latina, en el que sitúa a Ecuador como el noveno con mayor cantidad de consumo de alcohol, con 7,2 litros de alcohol puro per cápita, por año.

2.1.3.1 Demográfico

En Ecuador, existen aproximadamente 45 micro-cervecerías, ello sin sumar las cervecerías caseras, las mismas que se encuentran ubicadas en Guayaquil,

Quito, Cuenca, Montañita, Baños y Manta. A pesar que la producción de este sector de la cerveza artesanal, es muy pequeño, su consumo aumenta cada año e incentiva a que esta idea forme parte del crecimiento de productos realizados en el Ecuador; al mismo tiempo que contribuir al cambio de la matriz productiva (Viníssimo, 2014).

Siendo el lugar de investigación la ciudad de Quito, se puede identificar hasta la fecha actual (diciembre, 2018), aproximadamente 18 micro productores y distribuidores de cerveza artesanal.

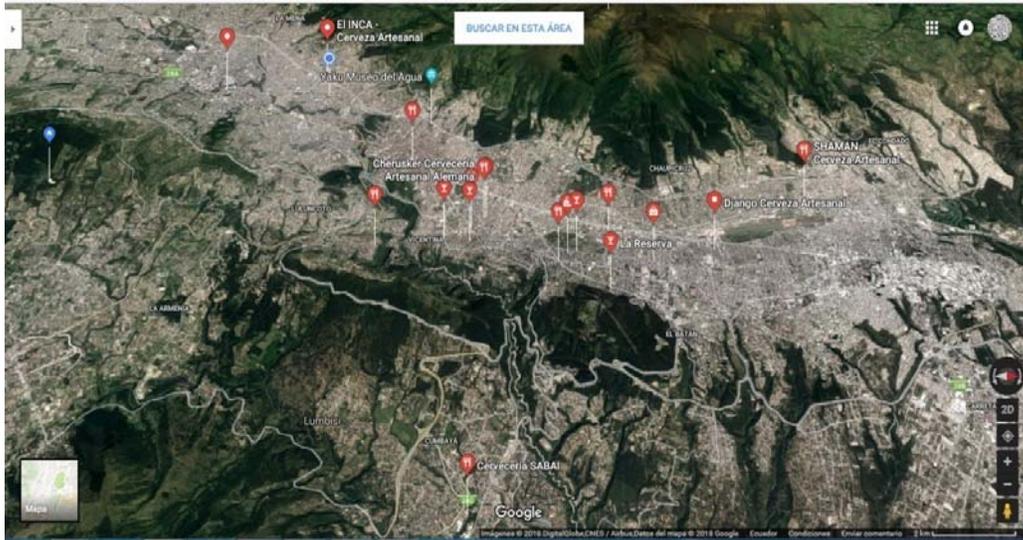
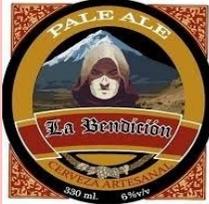


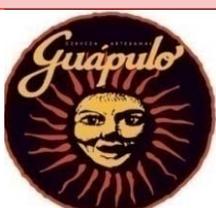
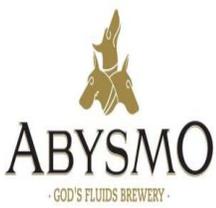
Gráfico 2.6. Ubicación de locales de cerveza artesanal en el Ecuador

Fuente: (Google maps, 2.018)

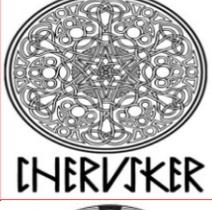
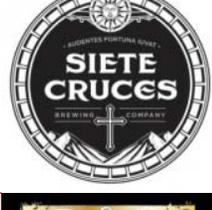
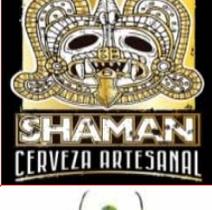
Elaborado por: Santiago Pérez.

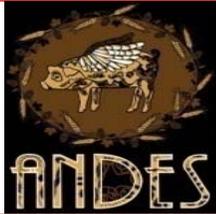
Tabla 2-5. Productores de cerveza artesanal en la ciudad de Quito y sus alrededores

#	Imagen	Nombre de la cerveza	Lugar de producción	Datos Informativos
1		La Bendición	Lumbisí, Cumbayá, Quito Ecuador	Calle Hilgueritos S/N intersección PB y Río San Pedro, Lumbisí – Ecuador Pedidos: pedidos@cervecerialabendicion.com Telf.: 0999050806 Lumbisí, Ecuador
2		La Morena	Cumbayá, Quito, Ecuador	Pedidos: +593 96 799 9383

3		Angel's Town Brewing	Valle de los chillos, Quito, Ecuador	Jardín del Valle, Luis Pérez de Anda E18 322, Quito 170410, Ecuador Teléfonos: 0987922914 – 0983892522 – 022600478 Correo electrónico: ventas@angelstownbrewing.com
4		Páramo Brauhaus	Puembo, Quito, Ecuador	Puembo- Pasaje y Vía Interoceánica km 22- Junto a Quinta Alcázar., Santa Rosa, Ecuador Tel: 02 3895435
5		Una Más	Sector: El Bosque Quito, Ecuador	San Francisco De La Pita, Quito 170132 San Francisco de la Pita OE7-293 y segunda transversal Quito @unamasecuador Enviar mensaje Llamar 099 278 5795/+593 2 5009105
6		Guápulo	Sector: Guápulo, Quito, Ecuador	Cerveza Artesanal Guápulo Quito Ecuador Email: info@cervezaguapulo.com Phone: (02) 223 1447
7		Camino De Sol	Quito, Ecuador	Dirección: Alfonso Moncayo S / N y Panamericana Norte Km 10.7 Email: ventas@caminodelsol.ec Telf.: (593) 242-9033 Cel.: (593) 99-111-0200
8		Abysmo	Av. 12 de Octubre y Foch - Quito, Ecuador	Av. 12 de Octubre y Foch - Quito, Ecuador Contactos: Reservas Brew Pub 0996027064 Pedidos Cervecería 0990421440 / 5104796
9		Mut	Av. General Enríquez Sangolquí - Ecuador	(+593 99 973 06 75) (+593 99 101 51 24) mut@cerveza-mut.com

10		Quiteña	Manuel Córdova Galarza Quito - Ecuador	Llamar 099 615 7067
11		Ragnarök Brewery	Quito, Ecuador	Teléfono: (+593 99 877 0125)
12		Los 3 Monjes	Ladrón De Guevara E13-235, Quito- Ecuador	Celular +593 99 888 1504
13		Ballesta	170501 Pichincha, Sangolquí, Ecuador	Llamar 099 970 0285
14		Vuelta Al Mundo	Antonio De Ulloa Quito 170521 Ecuador	Teléfono: (02) 6008922 / 0999806689 / 0998368218
15		Brobarnia	Dirección: Av. De los Planetas y Calle Centauro Quito	Llamar 098 785 4220
16		Doggerlander Brewing Company	Valle de los Chillos, Pichincha, Ecuador	Mail: doggerlander.ecuador@gmail.com Teléfono: +593 99 853 1084

17		Monkey'S Brew	Quito - Ecuador	https://www.facebook.com/Monkeys-Brew-Cerveza-Artesanal-577932098930980/
18		Amselbraü	Cumbayá Quito Ecuador	Llamar 098 250 5139 Enviar mensaje amselbrau@gmail.com http://amselbrauec.blogspot.com
19		Cherusker	Dirección: Joaquín Pinto E7-85 y Diego de Almagro (Quito) Ecuador	Teléfono: +593 02 6012 142
20		Siete Cruces	De los Jazmines n56-139 y Las Anonas Quito- Ecuador	TELFOS. 02 51 21 477 / 099 505 48 20 / 0999 816 845 Email. Info@cervezasietecruces.com
21		Shaman	Alonso Molina N58- 64 y Rafael Portilla Quito	Llamar 099 830 7240 Mail: shamancervezaartesanal@hotmail.com
22		Java	Sangolquí, Pichincha, Ecuador	Llamar 098 357 7251 Mail: javacerveceria@hotmail.com
23		Sinners Brewery	Panamerican a E35 Kilometro 24 Vía Pifo- Yaruquí, Complejo de Bodegas "La Mancha"	Teléfono: (593) 98-552-3129 098 564 3374 Mail: sinnersbrew@gmail.com

2 4		Andes Brewing	Km. 6 Av. Panamerican a Norte S/N y Juan Barrezueta Quito, Ecuador	Distribuidor ANDES: 099 494 2050 Venta Online: Andes Brewing Co. tienda online
2 5		Sabai	Oswaldo Guayasamin E4-145 y Sienna Cumbayá - Ecuador	CONTÁCTENOS sabai@sabaibeer.com 2894016 / 2891012 / 2891956
2 6		Django	Quito - Ecuador Sector el Inca Beethoven y Sibelius	Contacto: 098 442 9348 djangocerveceria@gmail.com

Fuente: Investigación propia, (2.018)
Elaborado por: Santiago Pérez.

2.1.3.2 Cultural

La cultura es una perspectiva histórica conformada por creencias y prácticas tradicionales que se presentan a lo largo de generaciones. Con este antecedente, la cultura ecuatoriana es identificada por el consumo de bebidas alcohólicas, especialmente la cerveza.

En el Ecuador, el origen de la cerveza remonta en el siglo XVI. En 1566 se instaló el convento de San Francisco en Quito, el cual fue la primera cervecería para consumo de los frailes, siendo ellos los pioneros en la producción de cerveza en el país. La primera industria nacional cervecera se inicia en el país en el año 1886 en la ciudad de Guayaquil, cuando un grupo de ciudadanos con grandes metas establecieron la primera fábrica de hielo y cerveza denominada *The Guayaquil Lager Beer Brewery*. En 1913 dos norteamericanos que habían estado relacionado con la construcción de la línea férrea, compraron al señor Enrique Gallardo la cervecería de Guayaquil, constituyendo, el 10 de agosto de ese año la *Ecuador Breweriesco.*, originaria de Cervecería Nacional, pues de allí en adelante la empresa posee una mayoritaria participación del mercado cervecero ecuatoriano (Cervecería Nacional, 2.019).

Según Mora (2015, pág. 32)

Existe una cultura de consumo ciudadano que en algunos casos bordea los límites del alcoholismo. Los motivos para beber son irrisorios y antagónicos inclusive: porque ganó el equipo o perdió *se toma cerveza*; un nuevo trabajo o me despidieron *se toma cerveza*; por un nacimiento o velorio *se toma cerveza*; porque me caso o me divorcio *se toma cerveza*; cualquiera que sea el ánimo, beber es justificable.

Andrés Osorio, docente de la carrera de Sociología de la Universidad Central del Ecuador, asegura que:

La vía del consumo no solo se observa en el discurso social o es un problema de las adicciones, sino que es inherente al mercado. La economía actual se sostiene del mercado, pero de uno abusador en el que se vende de todo. Se vende el consumo como una opción de vida [...].

[...] Un ejemplo de ello [...], está en cómo la identidad nacional se promueve en relación al fútbol a través de una marca cervecera. Es la cerveza que representa a la nación. No se puede ser ecuatoriano si no se está ligado a esa empresa. Recuerda que el historiador Eduardo Kingman en un texto llamado *La ciudad y los otros narran* cómo se organizó Quito a comienzos del siglo XX y entre finales de siglo XIX y la desaparición de los lugares de consumo de alcohol, que estaban ligados a una forma de consumo distinto, más tradicional, menos copados por una lógica industrial y productiva industrial: las chicherías. En su lugar empezaron abrirse locales de venta de cerveza, dice el sociólogo [...].

[...] No es que dejaron de tomar, sino que cambiaron de hábito, es decir que lo consume el sujeto o lo que usa depende de las condiciones históricas y culturales. Mora cuestiona las campañas contra el alcohol. Asegura que estas no están encaminadas a disminuir el consumo, sino a paliar las consecuencias derivadas de su abuso: si bebe, no maneje; no afecte su presupuesto; no permita la violencia. Además, en esta cultura de alcohol permitido en la sociedad se desarrolla paralelamente una cultura de resistencia y tolerancia ética, propagada en redes sociales y a veces los propios medios de comunicación [...] (El Telégrafo, 2.019).

2.1.4 Factor tecnológico

Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital público en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental (Drucker, 2005, pág. 387).

Tabla 2-6. Investigación y Desarrollo millones de USD

Año	Millones de USD
2014	72,64
2015	59,24

2016	46,46
2017	53,80

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2.019)

Elaborado por: Santiago Pérez.

En el gasto en Investigación y Desarrollo (% del PIB en Ecuador) durante los años 2014 a 2017, el Estado ha destinado una mayor cantidad de recursos a la Actividad de Investigación y Desarrollo. Sin embargo, a medida que van pasando los años el Estado otorga menos recursos; esto se debe principalmente a que los ingresos que en la actualidad dispone el Estado son menores debido a que en la actualidad el precio del petróleo a nivel mundial ha bajado, comparado con los ingresos petroleros recaudados en los años pasados.

Tabla 2-7 Investigación y Desarrollo porcentaje del PIB

Año	% del PIB
2014	0,07
2015	0,06
2016	0,05
2017	0,05

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas, 2.019)

Elaborado por: Santiago Pérez.

2.1.5 Factor ecológico

Desde el año de 1976, los gobiernos deben tener como prioridad el cuidado del medio ambiente, mediante la *Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental*, cuya última reforma se la realizó en el año 2017 (Registro Oficial Suplemento 418, 2.017). Por tanto:

El Consejo Supremo de Gobierno, considerando:

- Que es deber del Estado Ecuatoriano precautelar la buena utilización y conservación de los recursos naturales del país, en pro del bienestar individual y colectivo;
- Que el actual desarrollo industrial en el Ecuador obliga a que se oriente con sentido humano y esencialmente cualitativo la preservación del ambiente;
- Que es preciso y urgente establecer una política a nivel nacional, que arbitre las medidas de un justo equilibrio entre su desarrollo tecnológico y el uso de los recursos del ambiente;
- Que el Ministerio de Salud, consciente de esta realidad, ha elaborado un proyecto de Ley, que ha sido estudiado y aprobado por la Comisión de Legislación (Registro Oficial Suplemento 418, 2.017)..

2.1.6 Factor legal

El factor legal se compone por un conjunto de leyes, dependencias y grupos de presión que influyen y limitan, tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. Las leyes existen para regular y cumplir al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y salvaguardar los intereses de la sociedad como un todo, así como a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

Las leyes que pueden beneficiar a la industria de cerveza artesanal se describen a continuación:

1. Ley de regulación de control del poder de mercado, Art. 11. Acuerdos y Prácticas Prohibidas.-

Están prohibidos y serán sancionados de conformidad con las normas de la presente ley todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, y en general todos los actos o conductas realizados por dos o más operadores económicos, de cualquier forma manifestados, relacionados con la producción e intercambio de bienes o servicios, cuyo objeto o efecto sea o pueda ser impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, o afecten negativamente a la eficiencia económica o el bienestar general. En particular, las siguientes conductas, constituyen acuerdos y prácticas prohibidas:

- a) Fijar de manera concertada o manipular precios, tasas de interés, tarifas descuentos, u otras condiciones comerciales o de transacción, o intercambiar información con el mismo objeto o efecto.
- b) Repartir, restringir, limitar, paralizar, establecer obligaciones o controlar concertadamente la producción, distribución o comercialización de bienes o servicios.
- c) El reparto concertado de clientes, proveedores o zonas geográficas.
- d) Repartir o restringir las fuentes de abastecimiento.
- e) Restringir el desarrollo tecnológico o las inversiones.
- f) Los actos u omisiones, acuerdos o prácticas concertadas y en general todas las conductas de proveedores u oferentes, cualquiera sea la forma que adopten, cuyo objeto o efecto sea impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia, ya sea en la presentación de ofertas y posturas o buscando asegurar el resultado en beneficio propio o de otro proveedor u oferente, en una licitación, concursos, remates, ventas al martillo, subastas públicas u otros establecidos en las normas que regulen la contratación pública, o en procesos de contratación privados abiertos al público.
- g) Discriminar injustificadamente precios, condiciones o modalidades de negociación de bienes o servicios.
- h) La aplicación concertada, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que coloquen de manera injustificada a unos competidores en situación desventajosa frente a otros. [...]
- i) La concertación de la calidad de los productos cuando no corresponda a normas técnicas nacionales o internacionales [...]

- j) Denegarse de modo concertado e injustificado a satisfacer las demandas de compra o adquisición o las ofertas de venta y prestación de productos o servicios, o a negociar con actuales o potenciales proveedores, distribuidores, intermediarios, adquirentes o usuarios.
- k) Denegar de modo injustificado la admisión de operadores económicos a una asociación, gremio o ente similar [...].
- l) Levantar barreras de entrada y/o salida en un mercado relevante.
- m) Establecer, imponer o sugerir contratos de distribución o venta exclusiva, cláusulas de no competencia o similares, que resulten injustificados [...].
- n) Normas de Regulación INEN, NTE INEN 2262 1R:2013:

Disposiciones Generales

- a) La cerveza no debe ser turbia ni contener sedimentos, (a excepción de aquellas que por la naturaleza de sus materias primas y sus procesos de producción presentan turbidez como característica propia).
- b) La levadura empleada en la elaboración de la cerveza debe provenir de un cultivo puro de levadura cervecera, libre de contaminación microbiológica.
- c) Prácticas Permitidas
 - i. El agua debe ser potable, debiendo ser tratada adecuadamente para obtener las características necesarias para favorecer los procesos cerveceros.
 - ii. Se puede utilizar enzimas amilasas, glucanasas, celulosas, proteasas; colorantes naturales provenientes de la caramelización de azúcares o de cebadas malteadas oscuras y sus concentrados o extractos; agentes antioxidantes y estabilizantes de uso permitido en alimentos; ingredientes naturales que proporcionen sabores o aromas; materiales filtrantes y clarificantes tales como la celulosa, tierras de infusorios o diatomeas, poli vinil poli pirrolidona (PVPP).
 - iii. Se permite la carbonatación por re fermentación en botella o barril, o por inyección de CO2 [...].

2. Ley del Artesano, Título III, Capítulo I, de los beneficios:

[...] Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios:

- a) Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales. Para la importación de maquinarias, equipos auxiliares y herramientas, usados y reconstruidos, se requerirá carta de garantía de funcionamiento de la casa o empresa vendedora y se concederá la importación en las mismas condiciones establecidas en el inciso anterior.
- b) Exoneración total de los derechos, timbres, impuestos y adicionales que graven la introducción de materia prima importada dentro de cada ejercicio fiscal, que no se produzca en el país y que fuere empleada en la elaboración de productos que se exportaren, previo dictamen favorable del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca. Sin embargo, tanto en el numeral 1. como el de este numeral 2., seguirá vigente la reducción del 35% del valor de las exoneraciones a los impuestos a las importaciones, establecida mediante Ley No. 509 de 8 de junio de 1983, en lo que fuere pertinente.
- c) Exoneración total de los impuestos y derechos que graven la exportación de artículos y productos de la artesanía.
- d) Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
- e) Exoneración de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, inclusive los de alcabala y de timbres, a la transferencia de dominio de inmuebles para fines de

- instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales, donde desarrollan en forma exclusiva sus actividades.
- f) [...]Exoneración de impuestos arancelarios adicionales a la importación de envases, materiales de embalaje y, de acuerdo con el Reglamento, similares, cuando las necesidades de los artículos o producción artesanal lo justifiquen, siempre que no se produzcan en el país.
 - g) Exoneración total de los derechos, timbres e impuestos que graven los actos constitutivos, reformas de estatutos, elevación de capital de asociaciones, gremios, cooperativas, uniones de artesanos u otras personas jurídicas reconocidas legalmente, conforme lo determina la presente Ley [...]
 - h) Exoneración de los impuestos, derechos, servicios y demás contribuciones establecidas para la obtención de la patente municipal y permisos de funcionamiento [...]

2.2 MICROAMBIENTE

Se puede definir el microambiente, aplicado este proyecto en el análisis del sector cervecero artesanal como: “todas las fuerzas que una empresa que puede controlar, mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado, a partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa” (Drucker 2005, pág. 58).

2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

Es un modelo holístico para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Lo esencial para la formulación de la estrategia es hacer un análisis profundo de la interacción entre ellas. Cada una puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la organización durante la interacción con el medio ambiente. El objetivo de una estrategia competitiva para una organización en una industria está en encontrar una posición en la industria en donde la organización pueda defenderse e igualmente pueda utilizarlas en su favor (Porter, 1990, pág. 63).



Gráfico 2.7. *Fuerzas de Porter*
Fuente: (Porter, 1990, pág. 202)
Elaborado por: Santiago Pérez.

2.2.2 Amenaza de producto sustituto

La amenaza de productos sustitutos en la industria cervecera artesanal es alta debido a varios factores importantes; el primero es que hay muchos productos que de una u otra manera pueden sustituir a la cerveza artesanal, ya que pueden llegar a satisfacer casi las mismas necesidades.

Uno de los factores más importantes para reemplazar la cerveza está dado por la relación entre precio y calidad; para los ecuatorianos, cultural y socialmente el consumo de cerveza se vincula en muchas ocasiones a reuniones de menor importancia y a eventos sociales, lo que no pasa con otras bebidas alcohólicas, siendo el primer pilar para la industria cervecera y artesanal.

Es indispensable conocer los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, así como su precio, ya que existen inclinaciones de los consumidores/compradores a reemplazar dicho producto. Por tanto, el valor es un factor determinante a la hora de elegir.

Las bebidas alcohólicas son un poco más costosas, en especial si son importadas. La mayoría de cervezas artesanales pueden satisfacer de la misma manera

que lo hacen las bebidas alcohólicas, las necesidades del consumidor y su precio se encuentra a la par, pero la diferenciación de ellos es su valor adicional y la disponibilidad en el mercado; siendo estos elementos importantes y decisivos a la hora de elegir el producto.

En el Ecuador existe una gran variedad de cervezas artesanales que dan al consumidor múltiples opciones en el mercado nacional. Sin embargo, por la cantidad de alternativa pueden convertirse en amenazas y competencias entre sí y para dicho sector, siendo la cerveza industrial, así como otras bebidas alcohólicas y cocteles, los más representativos.

La primera y mejor opción para sustituir a la cerveza artesanales es la cerveza industrial; el motivo es sobre todo económico, reflejando a su similar calidad.

Dentro de la industria cervecera artesanal existen varias micro empresas las cuales pelean por un puesto en el mercado y por posicionarse en la mente del consumidor.

Tabla 2-8. Cervezas artesanales con su precio y cantidad

#	Nombre de la cerveza	Presentación ml.	Precio	#	Nombre de la cerveza	Presentación ml.	Precio
1	Sol de Verano	330 ml.	\$4.25	19	Brobarnia	300 ml.	\$2.66
2	La Bendición	330 ml.	\$2.41	20	Doggerlander Brewing Company	330 ml.	\$2.40
3	La Morena	300 cc.	\$4.00	21	Monkey'S Brew	330 ml.	\$4.25
4	Kimo'S	300 ml.	\$3.50	22	Amselbraü	330 ml.	\$4.75
5	Angel's Town Brewing	330 ml.	\$5.00	23	Cherusker	330 ml.	\$3.75
6	Páramo Brauhaus	330 ml.	\$2.90	24	Siete Cruces	330 ml.	\$3.75
7	Una Más	330 ml.	\$3.75	25	Shaman	330 ml.	\$3.75
8	Guapulo	330 ml.	\$4.00	26	Java	330 ml.	\$4.00
9	Südbier	330 ml.		27	Impala	330 ml.	\$3.25
10	Camino de Sol	296 ml.	\$2.00	28	Sinners Brewery	300 ml.	\$2.92
11	Abysmo	330 ml.	\$3.75	29	Andes Brewing	330ml	
12	Mut	750 ml.	\$3.89	30	Nativa	350 ml.	\$4.00
13	Quiteña	330 ml.		31	Latitud Cero	330 ml.	\$1.95
14	Ragnarök Brewery	330 ml.	\$5.75	32	593	330 ml.	\$2.00
15	Becken	330 ml.	\$2.40	33	Sabai	330 ml.	\$3.75
16	Los 3 Monjes	355 ml.	\$4.50	34	Django	350 ml	\$2.50

17	Ballesta	300 ml.	\$3.75	35	Cervecería Nacional	330 ml.	\$ 0,50
18	Vuelta Al Mundo	330 ml.	3.50				

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

Tabla 2-9. Competidores de barriles de cerveza

Cervecería	Precio sin IVA de tanques (en litros)						Precio por litro
	5	10	19	20	30	50	
Django	-	45	85	-	135	-	4,5
Páramo	29,9	-	-	87,47	-	218,68	4,37
MUT SA	-	-	95	-	-	-	4,87
Brobarnia	-	35	65	-	-	-	3,5
Bandido	-	-	-	100	-	250	5
Sol de Venado	-	-	-	-	-	-	-
Una más	-	-	-	70	105	175	3,5
Caminos de Sol	-	-	-	-	-	250	5
Quiteña	-	-	76	-	120	240	4
Abysmo	-	-	-	-	105	175	3,13
Cherusker	-	-	-	-	-	194,5	3,89

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

Por lo cual se puede concluir que si bien existen productos sustitutos dentro de este sector, la decisión del comprador de cambiar la cerveza artesanal por otro producto similar no es considerada como una alta amenaza, ya que el consumidor de cerveza artesanal elige dicha opción por el deseo de consumir cerveza artesanal.

2.2.3 Amenaza de competidores potenciales

Esta fuerza comprende el ingreso de negocios, los cuales ofrecen el mismo producto en el mercado; así también toma en cuenta barreras de entradas en la industria en general, por ejemplo: carencia de canales de distribución, falta de conocimiento, capital inicial, maquinaria, proveedores, entre otros.

Los competidores potenciales que deseen ingresar a la industria cervecera artesanal deben tomar en cuenta si el producto es diferenciado, esto quiere decir, si el producto tiene características propias que lo hacen único, ya sea brindando mayor calidad o precio más bajo. Ello les podría permitir competir en la industria.

El costo de producción de la cerveza artesanal es superior a la cerveza industrial, pues la cerveza artesanal tiene un proceso minucioso de producción, con materia prima de calidad para obtener un producto exclusivo y apreciado por un segmento de la población que busca sabores diferentes, para el consumo moderado o en acompañamiento de comida, lo cual implica también mayor costo y tiempo a comparación de la cerveza industrial.

Los ecuatorianos tienden a consumir cerveza artesanal para el deleite de su paladar, mas no para el consumo en grandes cantidades; por esta razón, el producto es elevado y su pilar se basa en su sabor y textura.

Para que el consumidor decida entre la gran variedad de cervezas que existen en el mercado, los factores determinantes son las características diferenciales de la misma, el precio final y la accesibilidad del producto al consumidor.

Economías de escala de los oferentes o proveedores: Si una organización o empresa produce grandes cantidades de producto, los proveedores le ofrecerán precios especiales (Porter, 1990).

El costo superior del proveedor deberá ser afrontado por la empresa que desee entrar en el mercado, al no vender el mismo volumen de empresas ya existentes; o en su defecto deberá conseguir desde un comienzo el nivel de venta de los competidores.

La cerveza artesanal es una industria en auge, con un crecimiento en la demanda a la par, para aplicar el concepto de economía de escala, por lo que esta barrera se considera media.

Para el ingreso de nuevos competidores en la industria cervecera artesanal, hay que tomar en cuentas varios factores importantes, como por ejemplo la inversión que se necesita hacer para adquirir los equipos especializados, así como los insumos de calidad para la producción de cerveza artesanal competitiva; además de cumplir con los reglamentos y normas que exige el país.

Sin embargo, lo antes expuesto no es un limitante para incursionar en la industria cervecera artesanal, ya que si se tiene capital necesario, o si se puede financiar mediante entidades financieras, cumpliendo con las normativas y aranceles que permitan pagar cualquier materia prima del extranjero para el producto final, se puede llegar a iniciar un negocio propio.

El conocimiento de producción: (*Know How*): Con la globalización de la información no es difícil encontrar recetas y procesos para producir cerveza de manera artesanal; hasta un principiante puede comenzar a fabricarla, pero ello no asegura un producto de calidad, por lo que podría resultar en pérdida de dinero y de tiempo para la empresa que empieza a dar sus primeros pasos. Por eso se recomienda tener dentro del Departamento de Recursos Humano a una persona que tenga el conocimiento previo (*know how*) de los procesos de producción.

Existe la ventaja absoluta en costos: Beneficia a las primeras empresas que ingresan a una determinada industria. Estas empresas, por su experiencia tienen mayores ventajas en costos que las que entran después de ellas.

Conocimiento de Producción (*Know How*): Existen recetas que se pueden encontrar muy fácilmente, que explican cómo fabricar cerveza de manera artesanal; es decir, que un principiante puede fabricar cerveza, pero ello no garantiza calidad en el producto, al contrario, esto podría resultar en pérdidas de tiempo, dinero y recursos que afectarían a la empresa. Por lo que contar con un experto, o con una persona con experiencia es más beneficioso para la empresa.

La maquinaria: Es importante que ésta sea óptima. Los fabricantes de cerveza artesanal comienzan a producir de forma casera, con maquinaria básica, lo cual da paso a la falta de estandarización y homologación del producto final.

Los altos estándares de calidad, con maquinaria competente, permiten que se produzca una cantidad determinada de cerveza artesanal que satisfaga la demanda y

genere rentabilidad. Algo que posiblemente no se podría lograr con materiales de hogar o rústicos.

La diferenciación de producto: Es el valor agregado que tiene un producto o servicio y que le permite diferenciarse del resto para así lograr competir con marcas que se encuentren en el mercado actual. Esta diferenciación también se puede dar mediante la materia prima.

En el Ecuador existe varios proveedores de materia prima para la realización de cerveza artesanal, pero la industria está en crecimiento; esto podría provocar que los proveedores manejen a su conveniencia la materia prima y los precios, perjudicando a los productores de cerveza.

La situación es idéntica para los envases, así como para los productos importados. En este sentido, las políticas gubernamentales han alterado su precio, debido a los aranceles aplicados en el país. Como la malta o el lúpulo son productos importados, aumenta el costo del producto final, siendo un factor importante que la materia prima sea de calidad.

Adicional, los canales de distribución son otro factor bastante importante en la cadena de producción. Mediante ellos el producto puede estar al alcance del consumidor final. La cerveza artesanal utiliza los canales tradicionales: supermercados, algunas tiendas, pero además las redes sociales; aun así este sector no ha logrado aprovechar todos los canales de comercialización.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (1990) el poder de negociación de los proveedores es más alto si hay una mayor concentración de éstos en comparación a sus compradores. En la industria cervecera artesanal se puede identificar que existen menor cantidad de proveedores, calificados a comparación de las pequeñas empresas de productores artesanales cerveceros, por lo que se califica como un factor alto. Sin embargo, hay

proveedores de materia prima que ofertan su producto a un precio más bajo, con una calidad del producto similar, o a su vez se hallan insumos sustitutos que lo complementan con la materia prima de calidad para abaratar costos. Por ejemplo el arroz o el arrocillo; siendo las productoras de cervezas industriales las que utilizan estas materias primas.

La mayoría de productores cerveceros en Quito adquieren su materia prima: cebada, lúpulo, levadura (considerados como la materia prima mínima común para elaborar cerveza), a través de uno o más proveedores. Por tanto, el poder de negociación en la entrega del producto y el precio es una desventaja para los productores.

Algunas cerveceras artesanales más arriesgadas realizan sus cervezas con toques frutales, lo que da una característica diferente al producto, tomando en cuenta siempre la disponibilidad del proveedor en dicho nuevo ingrediente cervecero. A continuación, se identifican algunos proveedores para la producción de cerveza artesanal.

Tabla 2-10. *Proveedores de cerveza artesanal*

Origen	Empresa	Proveedores de tipo	Productos
Argentina	Brewery of South	Equipos para la fabricación de cerveza artesanal	Ollas de cocción, tanques de fermentación, tanques de maduración, trituradores, intercambiadores de placas, entre otros.
Ecuador	Industria de Acero del Ecuador Cía. Ltda.	Tanques de líquidos para el proceso de maduración de la cerveza	Tanque de acero inoxidable con estándares cumpliendo las normas sanitarias para alimentos
	Refrayacor S.A	Equipos de refrigeración	Válvulas, soldaduras, tuberías, termómetros
	Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales SECA	Materia prima para la elaboración de cerveza artesanal.	Lúpulo, levadura, malta y algunos materiales para la elaboración, incluye indicaciones y capacitación
	BrauSupplies Cía.Ltda.	Todo lo que necesitas para hacer tu propia cerveza	Maltas, Levaduras, Lúpulos, Botellas, Equipos, Barriles
	Republikan Brewing Supplies	Insumos de alta calidad, maquinaria de primera línea y asesoría personalizada de nuestro fundador	Maltas, Lúpulos, levadura, equipos, accesorios, asesoría.
	La casa del lúpulo	Variedad de insumos para la preparación de cerveza artesanal en Ecuador	Malta, levaduras, lúpulo y todo lo que concierne a la elaboración de cerveza artesanal

Cristalería del Ecuador	Todo envase de cristal	Botella de cristal para diferentes industrias, en este caso la cervecería artesanal.
Distribuidora Castro	Empresa distribuidora e importadora de envases de vidrio y accesorios	Botellas de cristal.
Beerland Store	Empresa distribuidora de materia prima y equipos para elaborar cerveza.	Malta, lúpulo, levadura, botella, clarificantes, equipos para realizar cerveza y kit's cerveceros
Viva Cerveza	Distribuidora de cervezas artesanales, venta de algunos productos para realizar cerveza cacera.	Embotelladora de cerveza, venta de franquicia y marcas de cerveza

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

Según Porter (1990), el poder de negociación de los consumidores es la capacidad de negociación que poseen los compradores. En el caso de la industria cervecera artesanal en Quito esto está dado por el número de marcas que se encuentran en el mercado, así como la cantidad de compradores y posibles compradores, ya que ellos son los únicos que deciden al momento de adquirir el producto. Hay varios factores como por ejemplo: calidad, precio, sabor, costo de cambiar de marca, presentación, canales de distribución, variación de precio, botella, entre otros, que influyen en la lealtad/ fidelización del cliente.

Al hablar de calidad de una cerveza, se hace referencia a la materia prima que es usada en el producto, ya sea insumos nacionales o extranjeros. Caso contrario es el sabor, ya que éste es una característica subjetiva del consumidor. Otra característica es el precio que el consumidor debe pagar. Allí influyen las pequeñas diferencias entre una y otra marca como por ejemplo el envase, dónde se desea adquirir el producto, la presentación y sabores. En el mercado actual existen varias marcas de cervezas artesanales con características similares: rubia, roja y negra. Asimismo se están introduciendo nuevas tendencias que innovan con sabores frutales o herbales, todo ello con el fin de que el consumidor final tome la decisión de compra.

La presentación del producto es muy importante ya que le permite diferenciarse de las otras marcas en el mercado y posicionarse en la mente del cliente. La botella, la etiqueta, los colores, logotipo, slogan, información nutricional, son factores que ayudan a sobresalir del resto; en consecuencia, el cliente tiene un alto poder de negociación y decisión de compra.

2.2.6 Rivalidad entre competidores existentes

Las cinco fuerzas anteriormente analizadas influyen en la industria a la que se desea incursionar, o sobre la cual se está actuando. Dependiendo la situación, dentro de estas cinco fuerzas existe la posibilidad de plantear estrategias que permitan mantener un alto nivel de competitividad en la industria y tener ventaja sobre las demás empresas o compañías (Porter, 1990).

Fotografía 1: *Cervezas artesanales*



Fuente: Investigación propia, (2.018)
Fotografía tomada por: Santiago Pérez

En un análisis realizado a la industria cervecera de Quito, se ha identificado un alto riesgo de existencia de competidores, ya que actualmente se encuentran en el mercado varias marcas de cerveza. Si por el contrario, se verifican los sabores, el

riesgo es medio, pues cada cerveza artesanal tiene algún punto de diferenciación, aunque casi todas estén hechas con la misma base.

Fotografía 2: Cervezas nacionales y extranjeras



Fuente: Investigación propia, (2.018)
Fotografía tomada por: Santiago Pérez

Después de un análisis de las 5 fuerzas, se puede concluir que si se tiene el conocimiento y la experiencia en el giro del negocio, ingresar a la industria de la cerveza artesanal puede ser interesante; ello, a pesar de que la rivalidad en la industria es media alta. También resulta un negocio atractivo para inversionistas o emprendedores con conocimiento del mismo, siendo los productos ofertantes casi similares, así como también la materia prima.

El punto de diferenciación empezaría con el marketing digital, promociones y canales de distribución, sabiendo que el producto a realizarse no es para el segmento bajo; al contrario, se apunta hacia el segmento alto o súper *premium*, identificando y realzando las cualidades diferenciadoras.

Los proveedores, a pesar de ser pocos, tienen un poder de negociación medio, es decir que no cuentan con lo necesario para poder imponer sus intereses. Por otro

lado, los clientes buscan sabores diferentes para satisfacer sus necesidades y la oferta está dada por la cantidad de productores.

Los productos sustitutos existen, pero van de la mano con la calidad que le ofrecen al consumidor. Las principales fuerzas de interés son el grado de rivalidad, la amenaza de nuevos competidores directos y el poder de negociación de los proveedores, siendo este último punto no tan alarmante; pero en caso de emergencias que demanden una respuesta rápida a los cambios del mercado, sí podría afectar.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS INTERNO

3.1 CERVECERÍA DJANGO

Se ha detectado que la empresa cervecera artesanal Django, a pesar de su crecimiento importante en el mercado y al esfuerzo de los emprendedores para su elaboración y distribución, aún no tiene definida su historia, misión, visión y valores. Por esta razón, en esta tesis se colaborará para su identificación

La historia de la Cervecería Django como muchos proyectos cerveceros, empezó en el 2014 en un pequeño cuarto, haciendo cervezas para amigos y familiares. Era sin duda una pasión que, luego de hacer cálculos y tomar el riesgo, se convirtió en una empresa entre amigos. Con mucho trabajo y poco descanso, *descubrimos que lo que más nos gusta es hacer cervezas diferentes con ingredientes únicos para paladares exigentes. Así aportamos al crecimiento de la cultura cervecera en Ecuador. Seguimos en nuestro camino para ofrecer la mejor calidad y servicio para todos quienes creen en nosotros. Somos Django, una cervecería diferente (Cerveceria., 2.019).*

3.1.1 Misión

“La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa” (Norton & Kaplan 2.009, pág. 129).

Misión antes:

Django Cervecería Ltda. busca posicionarse entre los verdaderos amantes de la cerveza artesanal, diferenciándose por su calidad y la filosofía Django. Esto se logrará mediante el mejoramiento continuo del equipo y procesos cada vez más eficientes e innovadores, buscando la excelencia para mantener a nuestros clientes y aliados satisfechos. Crear una perspectiva diferente de la cerveza artesanal a nivel nacional difundiendo su cultura mediante la continua investigación e innovación. Liderar en diferenciación gracias a nuestro estilo propio y único (Cerveceria., 2.019).

Misión ahora:

Django Ltda. es una empresa productora de cerveza artesanal con ya 4 años en el mercado, bajo la misión de culturizar a nuestros consumidores cerveceros nacionales y extranjeros en la ciudad de Quito y sus alrededores, brindando los mejores procesos de producción y ofreciendo cerveza de especialidad.

3.1.2 Visión

La Visión denominada como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado (Norton & Kaplan 2.009, pág. 132).

Visión antes

“Django Cervecería Ltda. busca en los próximos 3-5 años ser una marca totalmente posicionada con una fábrica establecida (lugar por definir) con un producto de máxima calidad reconocida en Quito y ciudades con mercados potenciales” (Cervecería., 2.019).

Visión ahora

Cervecería Django Ltda. busca a corto plazo posicionarse entre la mejor cerveza artesanal, innovando de acuerdo a la tendencia del consumidor con el resultado de permanecer en la mente, lo que se verá reflejado en las ventas, gracias a la calidad ofrecida en el producto, abriendo nuestro propio lugar de venta hacia el consumidor final.

3.1.3 Principios

- Buscar siempre el mayor nivel de calidad: Un factor determinante para el consumidor en la decisión de compra es la calidad; si se ofertara una cerveza

de baja calidad, el producto se estancaría y perdería valor y posicionamiento en el mercado.

- Búsqueda de un producto superior: para cervecería Django, estar a la vanguardia de las exigencias del consumidor es un pilar fundamental para seguir creciendo.
- Ser una empresa sostenible en el tiempo: la empresa busca ser sostenible y sustentable en el tiempo.
- Adaptación, innovación e investigación continua: en un mundo cambiante con consumidores más exigentes, la adaptación del producto a gustos y necesidades es primordial, al igual que la I+D, lo que permite generar diversidad de productos con investigación continua.
- Superar al cliente: ofreciendo al cliente un producto que supere las expectativas del consumidor en calidad o cantidad, con el que el consumidor se sienta motivado al adquirirlo.
- Pensar estratégicamente: analizando tendencias, estrategias a largo y corto plazo.

3.1.4 Valores

Antes:

“Tolerancia, respeto, excelencia, proactividad, amigable con el ambiente, culturizar a nuestros clientes y personas en general acerca de la ciencia de la cerveza” (Cervecería., 2.019).

Ahora:

- Respeto: se actúa respetando a colaboradores, proveedores y especialmente a nuestros consumidores, ofreciéndoles un producto de buena calidad.
- Liderazgo: con nuestro equipo de trabajo proactivo y bajo la visión empresarial, se busca liderar el mercado nacional de la cerveza.

- Innovación: mediante los procesos productivos y con la materia prima natural se trabaja para satisfacer las necesidades, acorde a las nuevas tendencias del consumidor actual, con nuestra filosofía C+I+D: calidad, innovación y desarrollo.
- Desarrollo sostenible: se reconoce la importancia de la naturaleza para el bienestar humano, por lo cual promovemos al máximo el reciclaje, así como un mejor trato de los desechos orgánicos, para ser amigable con el medio ambiente.
- Culturización: promovemos que los consumidores de cerveza artesanal tengan un paladar exigente, con la mejor experiencia de nuestro producto artesanal de alta calidad, y a la vez de vanguardia.
- Calidad: búsqueda de la excelencia en los procesos de producción, bajo la supervisión del personal altamente calificado, ofreciendo una cerveza sin igual al consumidor exigente.

3.1.5 Estrategias

- Mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Aumentar los niveles de producción.
- Mejorar los canales de distribución.

3.1.6 Objetivos Django

1. Administrativo.

- Conseguir datos de producción semanal, costos, abastecimiento.
- Comunicación y seguimiento de actividades del equipo cada fin de semana.
- Soporte a las otras áreas cuando sea necesario.
- Analizar y registrar problemas para la toma de decisiones.

2. Marketing

- Estrategias de Culturalizar a la gente sobre la cerveza artesanal.
- Conseguir y tener registrado todos los contactos de clientes y posibles clientes.
- Manejo de página web y redes sociales.
- Conseguir eventos en donde posicionarse.

3. Ventas y Relaciones Publicas

- Mantener al cliente satisfecho con todo para que no se vaya.
- Conseguir nuevos clientes después de un correcto análisis de producción.
- Planeación de eventos geniales y de alta calidad.
- Ver fechas específicas de venta de cerveza (políticas).

3.1.7 Políticas

4. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
5. Estar a la vanguardia de las tendencias y movimientos del mercado.
6. Brindar un trato justo y esmerado a los clientes en sus llamadas, solicitudes y recepciones, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
7. Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.
8. Se debe de cumplir con toda la normativa referente a la actividad de la empresa en vigor y política de mantenimiento.

Los equipos de maceración, cocción, soporte, panel de control, enfriador, fermentador, madurador y máquina carbonatadora deben someterse a un mantenimiento preventivo cada 9 meses mínimo, por un valor de USD 90, el cual incluye revisión de todos los equipos que se utilizan para la elaboración de la bebida.

Luego de que cada equipo haya sido utilizado por lote, hay que limpiarlo con agua y desinfectante, asegurándose que no queden residuos en el mismo, así como

tampoco olores. El sincronismo en las distintas etapas, gracias al automatismo que ofrece el fabricante de los equipos, facilita la labor de limpieza y control.

3.1.8 Organización

3.1.8.1 Organigrama de la cervecería DJANGO

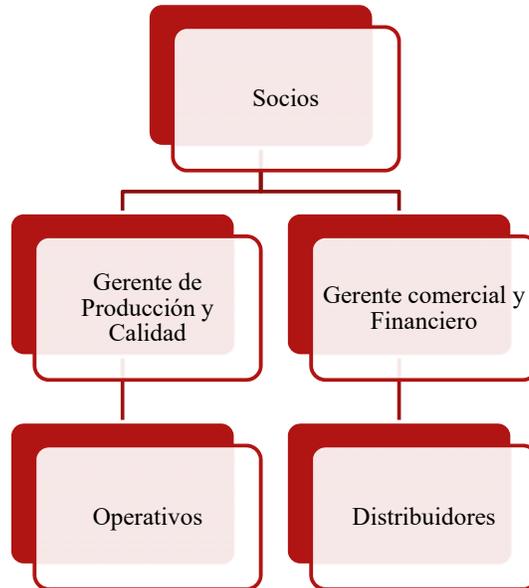


Gráfico 3.1. Organigrama de la cervecería DJANGO

Fuente: Cervecería DJANGO

Elaborado por: Santiago Pérez

3.1.8.2 Diagrama de flujo de procesos

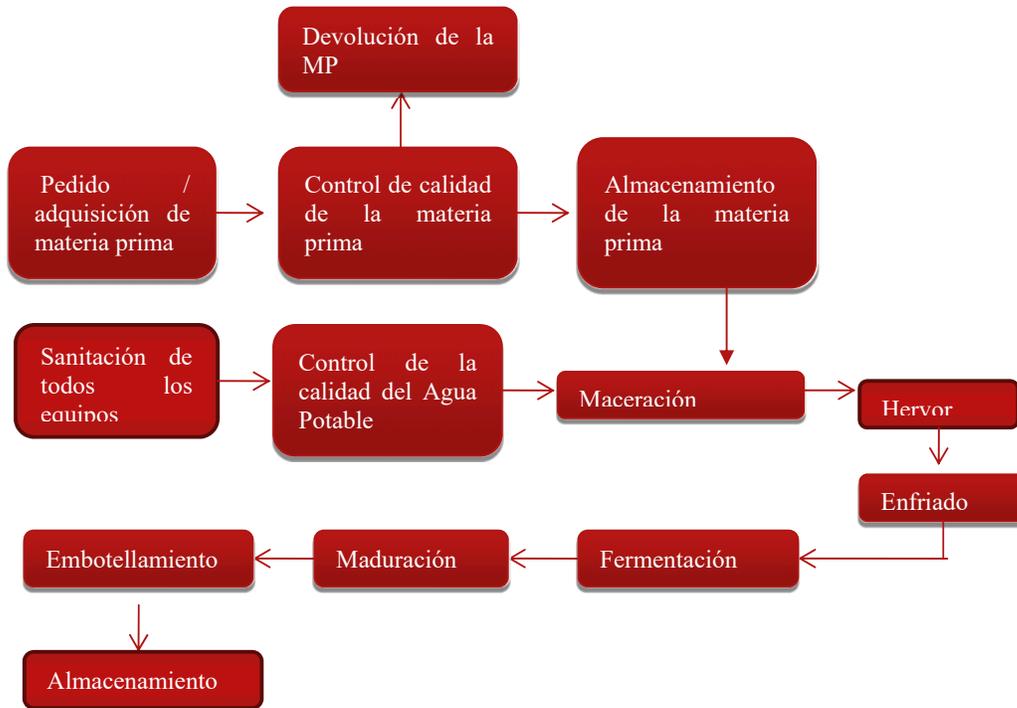


Gráfico 3.2. Diagrama de flujo de procesos
Fuente: Cervecería DJANGO
Elaborado por: Santiago Pérez

3.2 PRODUCCIÓN DE LA CERVEZA ARTESANAL

3.2.1 Cadena de valor de Cervecería DJANGO

Según Porter (2006, pág. 121):

La cadena de valor es una herramienta para analizar las actividades internas de la empresa, primarias, de apoyo que agregan valor a la compañía desde la producción, hasta la entrega al consumidor final, entendiendo el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.



Gráfico 3.3. *Cadena de valor*
Fuente Santiago Pérez.
Elaborado por: Santiago Pérez

“La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa” (Porter, 2006, pág. 121). En este caso, la cervecería DJANGO aún no establece su cadena de valor, por lo que se trabajará conjuntamente para plasmarla y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

Porter (2006, pág. 132) sostiene que las **actividades primarias** agregan valor en forma directa, como mejor calidad del producto, costos de producción más bajos, servicio al cliente, lo que induce a los compradores a pagar un precio superior.

Logística de entrada: Se realiza los pedidos a los diferentes tipos de proveedores con el respectivo tiempo de anticipación para confirmar su *stock* en inventario: *Republikan Brewing Supplies* (Malta y lúpulo); *BrauSupplies* (levadura); Cristalería del Ecuador (botellas). El proveedor se encarga de enviar dichos pedidos, especialmente la empresa *Republikan Brewing Supplies*, ya que el pedido se lo realiza por toneladas (40 sacos).

Operaciones: Como se explica en el diagrama de flujo de procesos, la operación interna de la empresa comienza con el control de calidad de la materia prima, sanitación de la maquinaria, control del agua potable, siguiendo con la maceración que consiste en hacer hervir la malta. Para enfriarla, se hace choque térmico que permite bajar temperatura rápidamente. Una vez hecho este proceso, se realiza la fermentación, maduración y al final se envasa, se embotella y por último se almacena.

Logística de salida: Mediante redes sociales, Internet y vía telefónica se realizan los pedidos de la cerveza, se verifica en el inventario, se confirma el pedido, se registra el producto de salida y se les entrega en los establecimientos.

Marketing y ventas: El marketing de la empresa se maneja bajo la publicidad de boca a boca, redes sociales, plazas de comida (*food truck*), convenios con varios bares y restaurantes de la capital y algunos fuera de ella. Mientras que las ventas se trabajan personalmente, vía telefónica y por medio de redes sociales, en contacto directo con las personas responsables de bares, restaurantes, dueños de puestos de *food truck*.

Servicio al cliente: Se maneja con servicio de fidelización del cliente mediante llamadas telefónicas, especialmente a los mayores adquiridores de cerveza. Mientras que las actividades de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Infraestructura de la empresa: Parte esencial de la empresa para manejar los recursos tangibles e intangibles de la cervecería.

Administración de los recursos humanos: Gestión del capital humano existente, así como selección y capacitación de personal.

Control de la calidad: Manejo de estándares en materia prima, procesos y entrega.

Gestión de proveedores: Mediante análisis costo, beneficio y calidad.

Existen varias maneras para la producción de cerveza artesal. A continuación se explicarán dos de ellas.

3.2.2 Proceso de producción

Hay muchas formas en las que se puede producir cerveza artesanal. En este proyecto se mencionarán dos de ellas.

Aldrey (2018, pág. 91) sostiene que se puede realizar cerveza con los siguientes ingredientes esenciales:

- 30 litros de agua sin cloro.
- 4,5 kilos de malta de cebada.
- 25 gramos de lúpulo.
- Un sobre de levadura para hacer cerveza (no de panadería) y azúcar.

Después de obtener dichos ingredientes se puede comenzar, paso a paso con la elaboración de cerveza artesanal, tal como se observa en el gráfico a continuación.

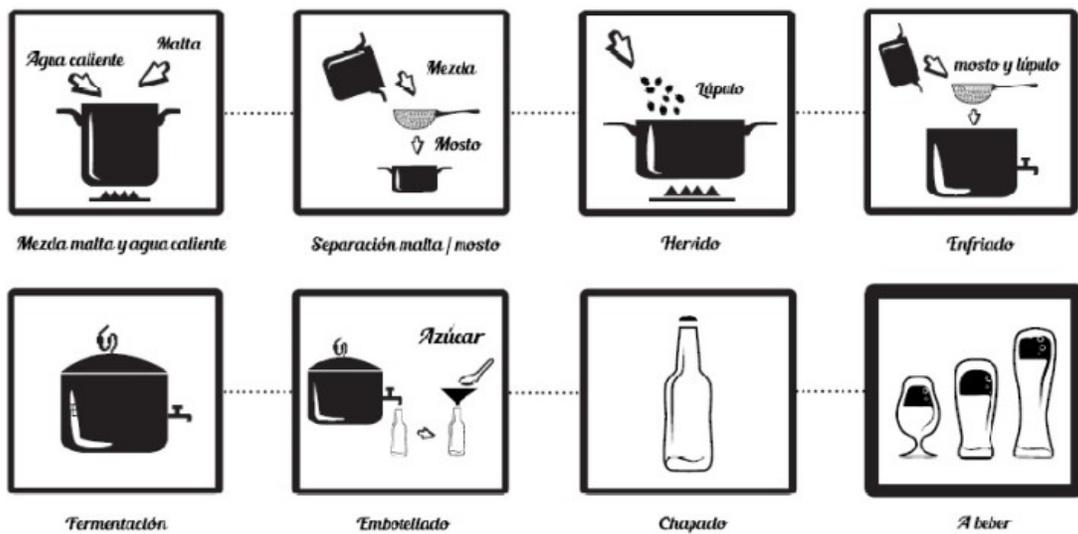


Gráfico 3.4. Procesamiento de cerveza artesanal (método 1)
Fuente y elaborado por: Malteados, página web, 2.018

Maceración: Se puede empezar con una olla cacera y colocar por 90 minutos la malta de cebada con agua caliente con una temperatura entre los 67 y 70 grados centígrados, teniendo en cuenta que por cada litro de malta se debe utilizar 3 litros de agua, hay que revolver para que no existan grumos indeseados. En este paso el almidón se transforma en azúcar y se obtiene el mosto (líquido dulce y denso.)

Hervor: Durante 1 hora se debe hervir el mosto, mientras se le va agregando paulatinamente el lúpulo, cual es el responsable del amargor de la cerveza y su aroma. Al culminar el hervor hay que revolver para que los residuos que generaron el mosto y el lúpulo bajen al fondo de la olla.

Enfriado: Después que el mosto fue hervido se coloca la olla en una tina con hielo para bajar la temperatura lo más rápido posible hasta llegar a los 15 grados centígrados

Fermentación: Con la mezcla enfriada del mosto y lúpulo se vierte en un recipiente que puede ser un bidón de agua previamente sanitizado y agregar

la levadura, su función es convertir los azúcares del mosto en alcohol, el contenedor utilizado se le debe realizar una trampa de aire para que salga el aire y a la vez que no entre al producto, la fermentación es aproximadamente de 10 días lo cual da una cerveza sin gas y se deberá almacenar en un ambiente oscuro con una temperatura aproximada de 19 grados centígrados.

Maduración y embotellamiento: Al terminar la fermentación se debe pasar el líquido a otro bidón, para descartar toda la cama de levaduras que se formó en el paso anterior y dejar descansar el mosto antes del embotellado, aquí también debe hacerse la técnica de carbonatación natural con azúcar en el embotellado. Para ello se crea un almíbar, el cual se coloca en el madurador antes de embotellar, para realizar el almíbar se calcula 7 u 8 gramos de azúcar por litro. Con una mínima cantidad de agua se calienta el azúcar hasta dejarlo hervir por unos minutos, luego se lo añade al mosto, revolviendo suavemente, sin que la cerveza tome contacto con el aire para evitar su oxidación (Malteados, 2.018).

Después, la cerveza se coloca en las botellas y tapadas hay que guardarlas a temperatura ambiente. Luego se espera 10 días más. La manera de darse cuenta si las cervezas están listas es abriendo alguna botella y sirviendo en un vaso; si se observa que tiene gas, ya están óptimas para consumir, si no, hay que esperar unos días más.

Después de entender cómo se elabora de la manera más sencilla la cerveza artesana, con material casero y de fácil adquisición, se indicará la elaboración de manera un poco más técnica.

Medina & Villegas (2013) mencionan que los pasos a seguir son un poco más minuciosos, si se quiere obtener un mejor producto final. A continuación se explicará cuáles son dichos pasos.



Gráfico 3.5. *Procesamiento de cerveza artesanal*

Fuente: (Actitud saludable, 2.018)

Elaboración: (Actitud saludable, 2.018)

- a) En primer lugar, se debe realiza el malteado, que es el grano germinado, tostado y secado, dependiendo del grado del tostado se define el color de la malta.
- b) Luego se procede a moler el grano, consiste en destruir el grano, respetando la cáscara y provocando la pulverización de la harina.
- c) En la maceración se forma el extracto (sustancia obtenida de la extracción de la malta al convertirse en solvente).
- d) La extracción de los azúcares es el objetivo del proceso que guarda el interior de los granos malteados disolviéndolos en agua caliente para formar un mosto dulce que luego debe ser separado de los granos agotados en el proceso que llamamos “lautering”.
- e) Lo que buscamos en esta etapa es la remoción de compuestos volátiles indeseados, la isomerización de los ácidos del lúpulo, la desnaturalización y floculación de proteínas, la esterilización, la inactivación enzimática, la concentración del mosto y además es aquí donde se definen el color, algunos sabores y aromas específicos.
- f) El mosto se clarifica en una olla de Whirlpool, donde con un remolino se separan los sólidos del mosto, por precipitación formándose en el centro de la olla una torta cónica de desechos o turbios calientes.
- g) El intercambiador a placas enfría el mosto con el fin de prepararlo para la añadidura de la levadura cervecera.
- h) Con el agregado de la levadura cervecera, los azúcares empezarán a transformarse en alcohol y en dióxido de carbono.
- i) La maduración es el período durante el cual la cerveza sufre un reposo prolongado de dos a seis semanas en un cuarto frío de 3 °C con la finalidad de clarificarla y equilibrarla mediante un proceso físico de separación y precipitación de las aglomeraciones proteínicas residuales de la malta y el lúpulo conduciendo todo esto a la mejora de las condiciones organolépticas del producto.
- j) Terminada la maduración la cerveza está lista para envasarla en barriles de acero inoxidable (Kegs)/botellas para entregarla al consumidor final (Actitud saludable, 2.018).

3.2.3 Proceso de comercialización

En la actualidad los productores de cerveza artesanal en el Ecuador, especialmente en la ciudad de Quito, tienen varias formas de comercialización de su producto, pero casi la mayoría utilizan las 4 P de Jerome Mccarthy (producto, precio, plaza, promoción).

Producto: Como pilar fundamental de las cervezas artesanales que se producen en la ciudad de Quito, su punto diferenciador es la calidad que ofertan al consumidor y la variedad de la misma. Actualmente en el mercado se encuentran varias marcas, lo cual le permite al consumidor tener una gran cantidad de opciones.

3.2.3.1 Canales de distribución

En la industria cervecera artesanal en Quito se han identificado varios canales que los productores utilizan para poder distribuir y llegar al cliente. En la siguiente tabla se los dividirá en tres grupos, tomando en cuenta el tamaño de la empresa, la información obtenida por la Superintendencia de Compañías y el ingreso por venta.

Grupo A: las empresas que obtuvieron ingresos por venta.

Grupo B: no tienen ingresos por ventas.

Grupo C: no se posee información.

Tabla 3-1. Agrupación por ingreso por venta

Grupo A	Grupo B	Grupo C
---------	---------	---------

Cervecería Paramobrauhaus S. A.	Aquatorbrau Compañía de Responsabilidad Ltda.	El resto de empresas cerveceras de Quito
Cervecería Sabaibeer S.A.	Cervecería Artesanal Ecuatoriana Sietecruces C.A.	
Andes Brewing S.A.	Cervecería Bandido Brewing Hopreyes S.A.	
Cervemut S.A.	Cervecería Artesanal Latitud Cero Latcero Cía.Ltda.	
Restaurante Cervecería Brobarnia Cía.Ltda.	Distribuidora Espín & Torres Cerveland Cía.Ltda.	
Abysmo Gods Fluyds Brewery Brewco Cía.Ltda.		
Quimalco Cía.Ltda.		
Django Cervecería Rotatoria Cía.Ltda.		

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

Al momento de agrupar las empresas cerveceras bajo la óptica antes mencionada, se identificarán sus posibles canales de distribución.

Tabla 3-2. Canales de distribución

Canales de Distribución		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Según la longitud del canal de distribución	Canal directo	√	√	√
	Canal corto	√	√	√/×
	Canal largo	×	×	×
Según la tecnología de compraventa	Canales tradicionales	√	√	√
	Canales automatizados	×	×	×
	Canales audiovisuales	×	×	×
	Canales electrónicos	√	√	√
Según su forma de organización	Canales independientes	×	×	×
	Canales administrados	×	×	×
	Canales integrados	×	×	×
	Canales asociados	×	×	×
Total		4	4	3,5

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Teniendo en cuenta que en el canal directo el productor vende al consumidor, se puede afirmar que los tres grupos A, B y C si aplican dicho canal; unos lo hacen más que otros, pero todos lo utilizan, ya que al ser algunos de ellos pequeñas empresas, no tienen presupuesto para implementar la distribución, por tanto su venta es bajo pedido. Mientras que los canales cortos utilizan los grupos A y B, lo que significa que tienen un intermediario y por tanto pueden comercializar su producto en supermercados e hipermercados. En base al grupo 1, donde se encuentra la Cervecería Django se enumera los consumidores actuales del producto

Tabla 3-3. Consumidores actuales

Bar	Dirección
La Arteria Tap Home	Rio Coca E 6-37 e Isla San Cristobal, 596, Quito
La Roots	Fco Andrade Marine N 7-11 y Antonio Navarro, 170107 Quito
Viva Cerveza	Juan Leon Meran N 23-94 y Wilson, 170524, Quito
La Reserva	Giacomo Roccan 33-19 y Jose Bosmediano
Alitas Benditas	Av. Delos Shyris n35-134 entre Portugal y Suecia, 170102, Quito

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

A pesar que la cultura cervecera artesanal está creciendo a pasos gigantes, aún no se puede adquirir en cualquier tienda del barrio, por ende, los grupos no poseen canales tradicionales. La industria todavía es pequeña, los clústeres empresariales del sector de cerveza artesanal no han utilizado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de intercambio, como por ejemplos las operaciones financieras, que pueden realizarse en línea que ayude a mejorar el volumen de transacciones y alcance al público.

Debido a que la televisión, la radio y las vallas representan costos publicitarios extremadamente altos, la industria cervecera artesanal no tiene incursión en dichos canales, siendo una fortaleza los canales electrónicos que son más convenientes monetariamente y de mejor difusión. Las cervecerías artesanales por su naturaleza y tamaño aún no poseen canales según su forma de organización.

3.3 MATRIZ FODA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Para obtener estrategias posibles se realizará una matriz FODA de producción y comercialización, que identificará la situación real, interna y externa, de la cervecería Django. Para mejor entendimiento se aplicará la siguiente matriz:

Tabla 3-4. *Análisis de factores externos e internos*

Factores Internos	F = Fortaleza	D = Debilidad
Factores Externos	O = Oportunidad	A = Amenaza

Fuente: Administración Estratégica, Fred R. 201, pág. 261

Elaborado por: Santiago Pérez.

3.3.1 Análisis de fortalezas y debilidades de la producción

Fortalezas

F1. Equipo de trabajo consolidado y altamente capacitado con asesorías en el proceso productivo por parte de un maestro cervecero.

F2. Materia prima de alta calidad.

F3. Equipo instalado para la fabricación de cerveza artesanal sin problemas.

F4. Planta ubicada en la ciudad de Quito, lo cual genera mayor cercanía para los su comercialización en bares y restaurantes de la capital.

F5. En la fase de producción, los residuos orgánicos obtenidos en el proceso de elaboración de cerveza artesanal son tratados para el consumo de una granja animal, eso determina que la empresa es amigable con el medio ambiente.

F6. Planta propia y altamente equipada.

Debilidades

D1: No posee el suficiente *stock* de barriles de cerveza para poder receptor y almacenar la cerveza producida.

D2. Falta de control sistematizado para la producción de los diferentes tipos de cerveza.

D3. Falta de implementación de BPM, certificación y estandarización del producto.

D4. Baja producción en comparación de otras cervecerías artesanales.

D5. Falta de personal capacitado para *backup*.

D6. Sub utilización de la planta.

3.3.2 Análisis de fortalezas y debilidades de la comercialización.

Fortalezas

F1. Marca con estilo definido.

F2. Personal capacitado para la comercialización y venta del producto.

F3. Planta ubicada dentro del DMQ, lo que facilita su comercialización.

F4. Facilidad de entrega del producto hacia los bares y restaurantes.

F5. Trabajo conjunto con alianzas estratégicos de bares, restaurantes y *food trucks*.

- F6. Identificación del nicho de mercado al cual se están dirigiendo.
- F7. Se oferta al consumidor cervezas de especialización.

Debilidades

- D1. Carencia de un punto de venta propio establecido.
- D2. Falta de distribución hacia los más grandes supermercados del país.
- D3. La marca no es conocida a nivel local ni nacional debido al escaso esfuerzo de publicidad.
- D4. No existen suficientes alianzas estratégicas para la comercialización.

3.3.3 Análisis de oportunidades y amenazas de la producción.

Oportunidades

- O1. Concientización del consumo de cerveza artesanal, es más saludable y natural.
- O2. Mejorar sus cadenas de suministros y adquisición.
- O3. Mercado en auge, en la ciudad de Quito.
- O4. Equipamiento de nuevos tanques para cerveza artesanal.

Amenazas

- A1. Barrera baja para entradas de nuevos productores de cerveza artesanal.
- A2. La falta de culturización del consumo de cerveza artesanal en el país.
- A3. Los proveedores de materia prima no alcanzan a satisfacer las necesidades de los productores, teniendo en cuenta el aumento de emprendedores que se encuentran produciendo su cerveza artesanal.
- A4 Producto fácil de imitar.

3.3.4 Análisis de oportunidades y amenazas de la comercialización

Oportunidades

- O1. Alta consumo de cerveza en el país.

- O2. Facilidad de créditos en las diferentes entidades bancarias para las pequeñas y medianas industrias emprendedoras como por ejemplo el MIPRO.
- O3. Apertura de su propia casa cervecera para no solo utilizar los intermediarios sino ser un proveedor directo al consumidor.
- O3. Mercado en creciente consumo de cerveza artesanal en el país.
- O4. Mayor crecimiento de las redes sociales y mejor canal de comercialización directo con los consumidores y locales de distribución.
- O5. Mercados aun no explotados.

Amenaza

- A1. Según la ley de comunicación, emitida a finales del 2013, no se puede realizar campañas masivas en todos los medios de comunicación, excluyendo redes sociales.
- A2. Existen varios productos sustitutos en el mercado nacional.
- A3. Competidores pioneros en el mercado local que cuentan con un mayor conocimiento y experiencia en la comercialización del producto.
- A4. Precios altos de la cerveza artesanal, a comparación de las cervezas industriales.
- A5 Las regulaciones presentadas por parte del estado que afectan al comerciante y a las bebidas alcohólicas.
- A6. Cada vez existen más productoras y comercializados de diferentes tipos de cerveza.
- A7. Campañas publicitarias que buscan disminuir el consumo de bebidas alcohólicas.
- A8. La competencia es cerrada, agresiva y desleal.
- A9. Consumidores con poca lealtad.

CAPÍTULO IV

4 ESTRATEGIAS DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El objetivo de este estudio es recolectar información cuantitativa y cualitativa que permita identificar patrones del consumidor de cerveza artesanal, en la ciudad Quito. Para ello se aplicará una encuesta a personas que visitan bares cerveceros, así como a compradores.

4.1.1 Análisis del mercado de la cervecería DJANGO

Hasta el momento Django está dirigida hacia un nicho específico, a través de bares, restaurantes y *food trucks*, los cuales tienen clientes entre 24 hasta los 40 años de edad, con un nivel socio económico medio, medio alto y alto y con una vida social activa. Con el propósito de aumentar su nicho, se realiza la segmentación del mercado para, de esta manera, buscar nuevas oportunidades de negocio.

4.1.2 Segmentación de mercado

Al segmento que se va a enfocar son personas mayores de edad que les gusta la cerveza artesanal y que visitan bares, restaurantes, patios de comida, o que son compradoras en micromercados/supermercados de la ciudad de Quito, lugar donde se desea entender la percepción y factores influyentes al momento de consumir cerveza artesanal. El mercado meta se determinará mediante la estructura poblacional de la ciudad de Quito, perteneciente a la provincia de Pichincha, que tiene una población de 2.8 millones de habitantes (INEC, 2.018).

4.1.3 Determinación población

Las encuestas son un método de la estadística descriptiva que pueden aplicarse de varias formas: por muestreo, sondeo de opinión, prueba piloto. Tienen por objetivo obtener información estadística definida. En el caso de este estudio, la información que se pretende recabar es inferencial, con base a una muestra. El producto *cerveza artesanal* tiene un alcance a nivel nacional, con una cobertura local limitada; por cobertura geográfica se determinó que sean los habitantes del DMQ mayores a 18 años, debido a su accesibilidad y proximidad la población seleccionada.

Según el método de recolección de información, éstos pueden ser: censos, encuestas, registros, fichas de observación. Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística continua a una muestra de la población; mientras que los censos y registros de población son de mayor alcance y extensión y se los realiza de forma habitual por entidades de estadística especializada, debido a los altos recursos financieros, logísticos y de alcance, que implica su aplicación. Por tanto, en caso del presente estudio se realiza un muestreo de población.

4.1.3.1 Cálculo de muestra

“En estadística, la población, también llamada universo o colectivo es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones” (Cochran 2005, pág. 281). En ese tipo de proceso determinativo, la selección del perfil del consumidor potencial se lo hizo de manera aleatoria, es decir una encuesta por muestreo en donde se elige una parte de la población denominada muestra (número de habitantes del DM. Quito mayores de 18 años), que se estima representativa de la población total. Una vez determinada la muestra, se le aplica un cálculo de tamaño muestral.

4.1.3.2 Tipo de muestreo

“El tamaño de la muestra se lo establecerá mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas o conocidas, conocida como muestra de proporciones probabilísticas con varianza conocida” (Cochran 2005, pág. 293), tomándose en cuenta los siguientes parámetros:

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

- n: Es el tamaño de la muestra.
- N: Es el tamaño del universo (1'013.585 pertenecientes al DM. Quito mayor a 18 años) (INEC, 2.018).
- p: Probabilidad de que ocurra (éxito) (50% por hipótesis).
- q: Probabilidad de que ocurra (fracaso) (50% por hipótesis).
- Z: Significancia de 1.96 para el 95%.
- Z²: Valor del nivel de confianza = 95% por defecto = 1-0.025= 0.975.
- e²: Error muestral es la precisión o el error (0,05) con un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 384,16 \approx n = 384$$

4.1.3.3 Diseño cuestionario

El diseño de cuestionario que se optó tiene un contenido de preguntas cuestionario no tan variado, pues los aspectos que mide pueden considerarse bajo tipos de preguntas cerradas y una pregunta categorizada, en base a la preferencia de los atributos (Ver Anexo C. Modelo de encuesta).

A continuación, se analizarán las preguntas de la encuesta, realizada a la unidad de muestreo. Se han segmentado en clientes actuales y potencial, por medio de la pregunta

3 (de cierre); se recopilaron, seleccionaron y tabularon los datos de los resultados, estratificando cada pregunta por segmento: edad y sexo, tal como se presentan a continuación:

4.1.4 Encuesta y análisis del mercado

1. Sexo

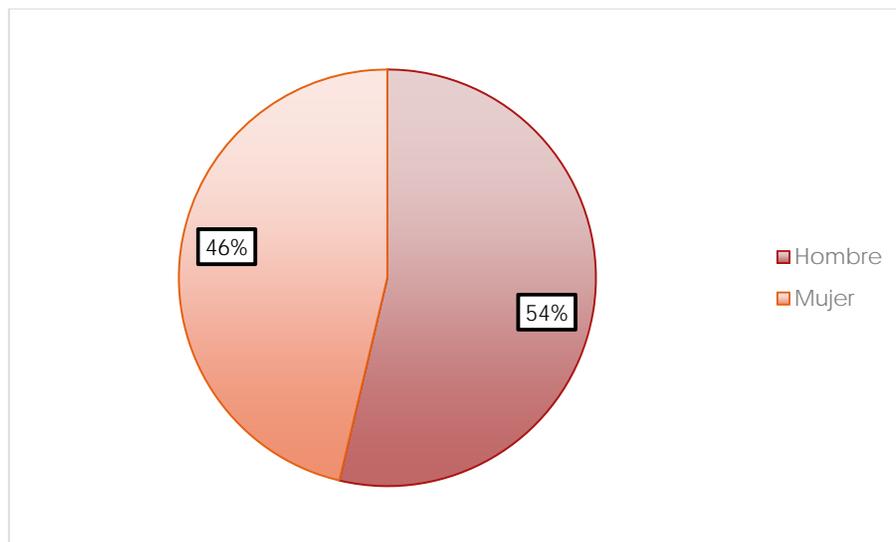
Tabla 4-1. *Sexo*

	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Hombre	206	53,7
Mujer	178	46,3
Total	384	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.1. *Sexo*



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Según la encuesta aplicada a 384 personas, se tiene una participación con una diferencia porcentual del 4%, reflejando en el total, con una diferencia de 20 personas más para el género femenino. Este dato es relevante, pues existe varios estudios enfocados hacia el género masculino.

2. ¿Cuántos años cumplidos tiene (...)?

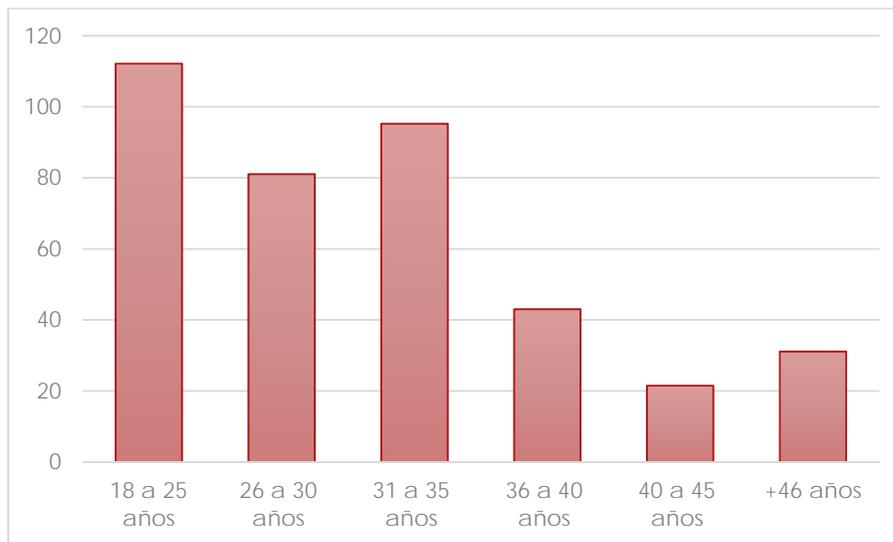
Tabla 4-2. Edad

Edad	Participación absoluta	Participación relativa (%)
18 a 25 años	112	29,2
26 a 30 años	81	21,1
31 a 35 años	95	24,8
36 a 40 años	43	11,2
40 a 45 años	22	5,6
+46 años	31	8,1
Total	384	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.2. Edad



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En relación a la edad, se procedió a realizar 6 intervalos de clases con una distancia de 10 años, tomando en consideración que el primer intervalo es a partir de 18 años, ya que esta es la edad de consumo legal de alcohol.

Se observa que existe una mayor participación para el primer intervalo, con el 29,2%, equivalente a 112 personas; teniendo participaciones significativas también para el 3er y 2do intervalos, que cubren de manera proporcional a 3 de cada 4 personas.

3. Si usted vive dentro del DM. Quito, señale donde vive:

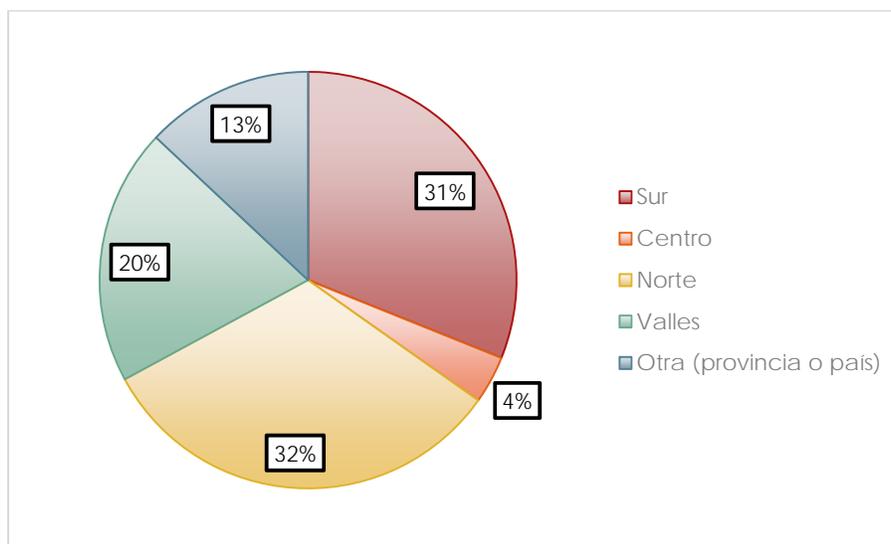
Tabla 4-3. Lugar de residencia

Lugar de residencia	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Sur	119	31
Centro	14	3,7
Norte	124	32,3
Valles	76	19,9
Otra (provincia o país)	50	13
Total	384	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.3. Lugar de residencia



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Se consideró todas las posibles opciones en relación a residencia, incluso si son turistas de paso, teniendo como resultados que el sector norte concentra el 32% de la población, equivalente a 124 personas; mientras que el sur, con el 1% menos, tuvo una participación relativa del 31%. Es decir que entre los dos sectores, de forma proporcional concentran a 6 de cada 10 participantes.

4. ¿Usted toma cerveza?

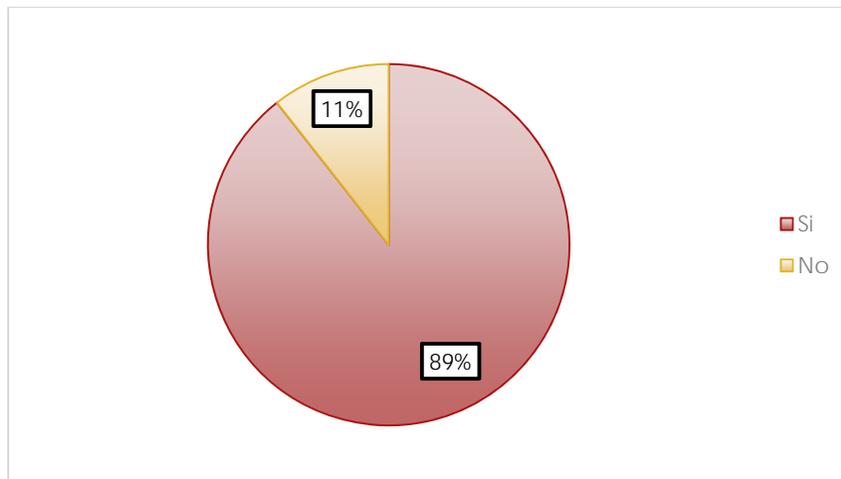
Tabla 4-4. Consumo de cerveza

Consumo de cerveza	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Si	343	89,4
No	41	10,6
Total	384	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.4. Consumo de cerveza



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Se consideró todas las posibles opciones en relación a residencia, incluso si son turistas de paso, teniendo como resultados que el sector norte concentra el 32% de la población, lo que equival a 124 personas. Mientras que el sur, con el 1% menos tuvo una participación relativa del 31%; es decir que entre los dos sectores de forma proporcional concentran a 6 de cada 10 participantes.

5. ¿Usted toma cerveza artesanal?

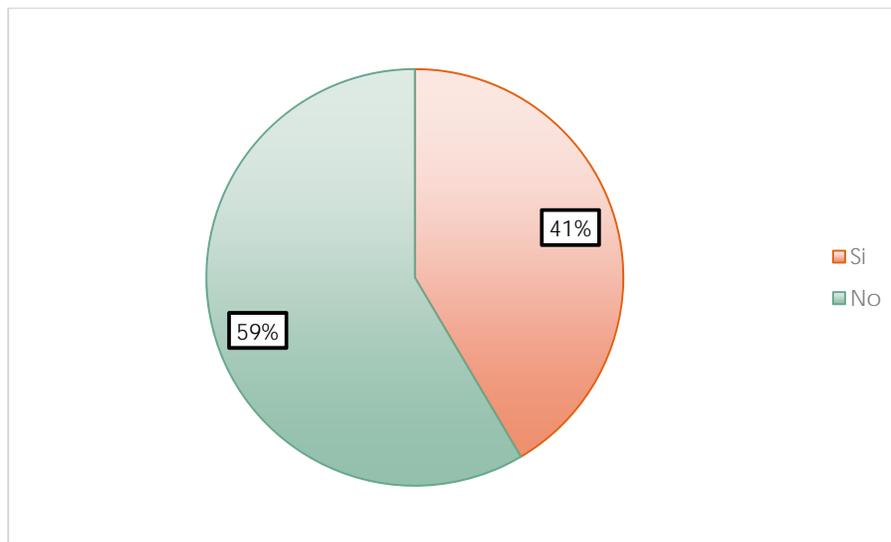
Tabla 4-5. Consumo de cerveza artesanal

Consumo de cerveza artesanal	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Si	142	41,5
No	201	58,5
Total	343	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.5. Consumo de cerveza artesanal



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Respecto a la primera pregunta, que se encuentra relacionada de forma directa con el consumo de cerveza artesanal, se obtuvo un rechazo del 59%, lo que equivale a una proporción de 6 de cada 10 personas. Se investigó cuáles son los motivos o razones y se encontró que tienen mayor incidencia los siguientes factores: no han tenido la oportunidad de degustarla; simplemente no les gusta; o su nivel de comercialización en tiendas detallistas la convierte en poco accesible.

6. ¿Cuántos y con qué frecuencia ingiere vaso(s) o botella(s) de cerveza artesanal 300 - 350 ml?

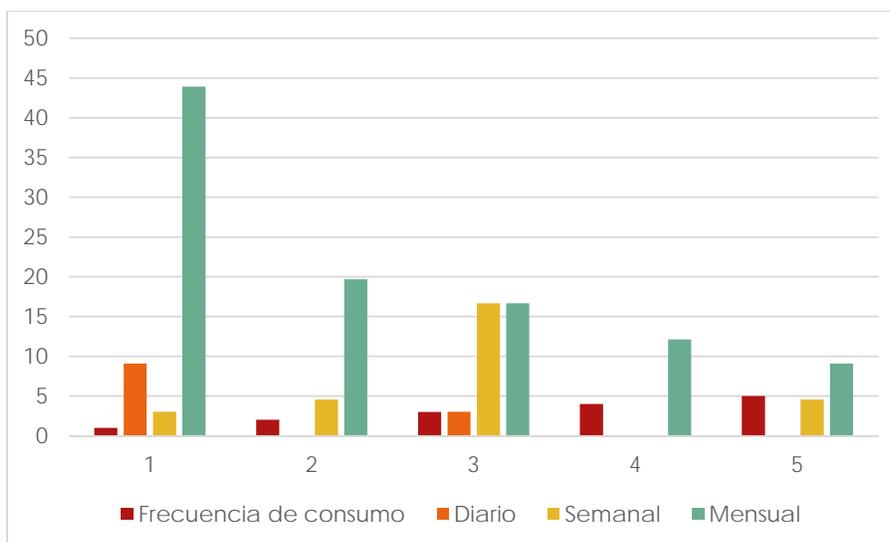
Tabla 4-6. Frecuencia de consumo

Frecuencia de consumo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Diario	9	-	3	-	-	6%	0%	2%	0%	0%
Semanal	3	5	17	-	5	2%	3%	12%	0%	3%
Mensual	44	20	17	12	9	31%	14%	12%	9%	6%
Total	56	24	36	12	14					

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.6. Frecuencia de consumo



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En relación a la frecuencia de consumo, se emplea dos variables: el tiempo y el nivel de consumo en cantidades de 325 ml en promedio, equivalente a una lata de aluminio, lo que permite tener una referencia comercial, obteniéndose que su nivel mensual es el mayor, con una cantidad de 1 lata, seguido por 2 latas mensuales, y finalmente por 3 latas semanales y mensuales.

7. ¿Qué es lo más importante para ti, en una cerveza artesanal siendo 1 lo menos importante y 6 lo más importante?

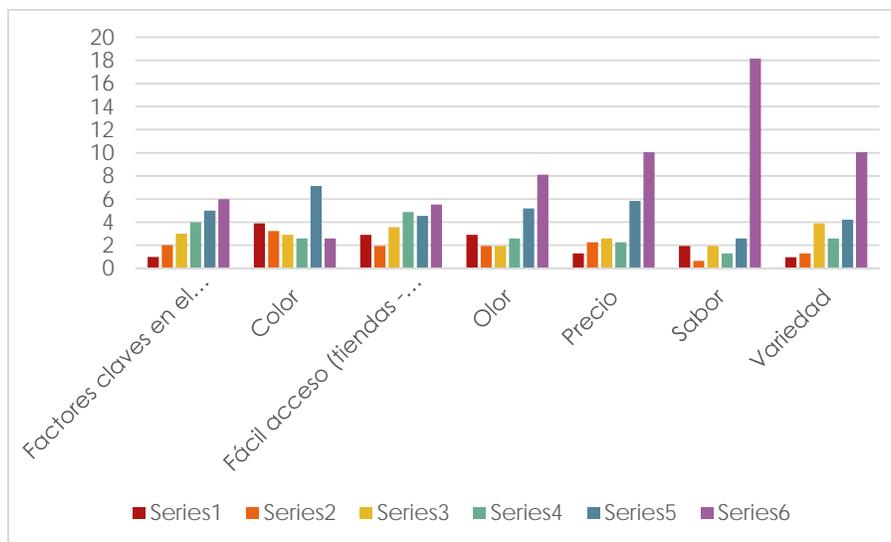
Tabla 4-7. Factores claves en el producto

Factores claves en el producto	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Color	4	3	3	3	7	3	2,7%	2,3%	2,1%	1,8%	5,0%	1,8%
Fácil acceso (tiendas - supermercados)	3	2	4	5	5	6	2,1%	1,4%	2,5%	3,4%	3,2%	3,9%
Olor	3	2	2	3	5	8	2,1%	1,4%	1,4%	1,8%	3,6%	5,7%
Precio	1	2	3	2	6	10	0,9%	1,6%	1,8%	1,6%	4,1%	7,1%
Sabor	2	1	2	1	3	18	1,4%	0,5%	1,4%	0,9%	1,8%	12,8%
Variedad	1	1	4	3	4	10	0,7%	0,9%	2,7%	1,8%	3,0%	7,1%
Total	14	11	17	16	30	54						

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.7. Factores claves en el producto



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En otra de las preguntas relevantes en relación al factor clave más importante para el consumo de cerveza artesanal para consumidores habituales se obtuvo que el sabor es la cualidad más importante; incluso existe una diferencia estadísticamente significativa sobre sus otros intervalos de clase. Por tanto, se debe tener un mayor énfasis por parte de los productores en la obtención de sabores acordes a las exigencias de clientes.

8. ¿Dónde consumes normalmente cerveza artesanal?

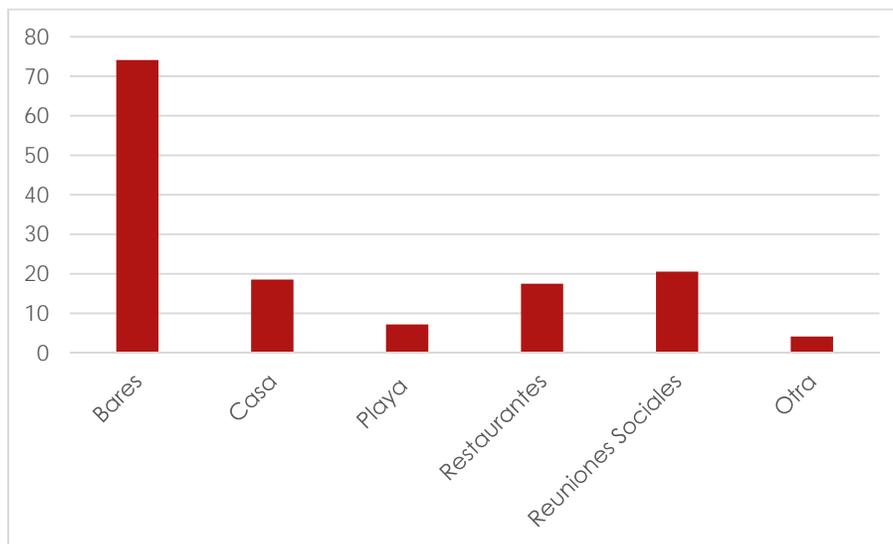
Tabla 4-8. Lugares de consumo de cerveza artesanal

Lugares de consumo de cerveza artesanal	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Bares	74	52,2
Casa	19	13,0
Playa	7	5,1
Restaurantes	17	12,3
Reuniones Sociales	21	14,5
Otra	4	2,9
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.8. Lugares de consumo de cerveza artesanal



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En relación al consumo de cerveza artesanal, se obtiene que el sitio más habitual es el bar, con una concentración mayor a la mitad, es decir 142 participantes. Esto demuestra que el bar continúa siendo el lugar predilecto para conocer acerca de las nuevas tendencias en cuanto a bebidas alcohólicas.

9. De la siguiente lista de cervezas artesanales ¿Cuál usted conoce y consume?

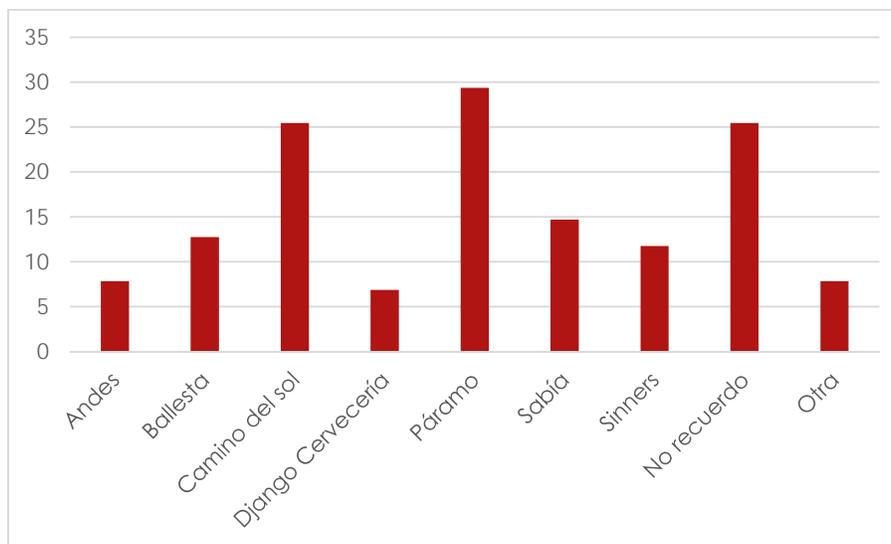
Tabla 4-9. Conocimiento sobre mercado

Conocimiento sobre mercado	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Andes	8	5,5
Ballesta	13	9,0
Camino del sol	25	17,9
Django Cervecería	7	4,8
Páramo	29	20,7
Sabía	15	10,3
Sinners	12	8,3
No recuerdo	25	17,9
Otra	8	5,5
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.9. Conocimiento sobre mercado



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Entre las 148 personas encuestadas se obtuvo que dentro de las 8 marcas presentadas que se ofertan dentro del DMQ, la más conocida es la denominada: Páramo con el 20,7%, equivalente a 29 personas. La segunda con mayor participación es Camino del Sol, con el 17,9%. Y en tercer puesto se ubica la opción “no recuerdo”. Esto un dato preocupante, pues a partir de esa tercera ubicación no existe otra marca que tenga una gran representatividad en la mente del consumidor.

10. ¿Señale cómo se enteró usted de la existencia de la cerveza artesanal que consume?

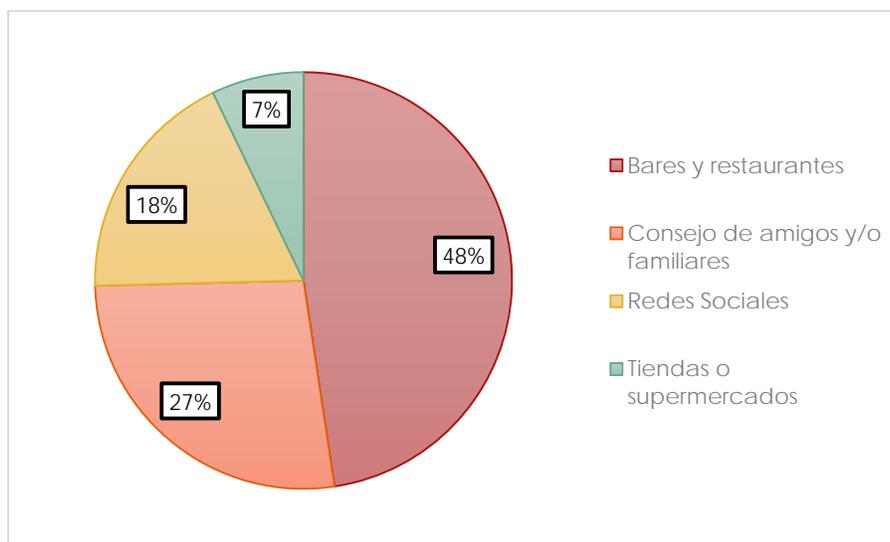
Tabla 4-10. Forma de conocimiento del producto

Forma de conocimiento del producto	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Bares y restaurantes	68	47,6
Consejo de amigos y/o familiares	38	27,0
Periódico, revistas, folletos, flyers	-	-
Radio	-	-
Redes Sociales	26	c
Tiendas o supermercados	10	7,1
Vallas publicitarias	-	-
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.10. Forma de conocimiento del producto



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En relación al medio o forma por el cual conoció la marca de cerveza artesanal que consume, la primera opción es los bares y restaurantes, con una participación equivalente a la mitad de la muestra, encontrándose directamente relacionada con la pregunta anterior. Mientras que la segunda opción con mayor participación: 18,3%, es el consejo de amigos y/o familiares. Las otras opciones no tuvieron ninguna participación.

11. ¿Qué tipo de cerveza artesanal ha probado?

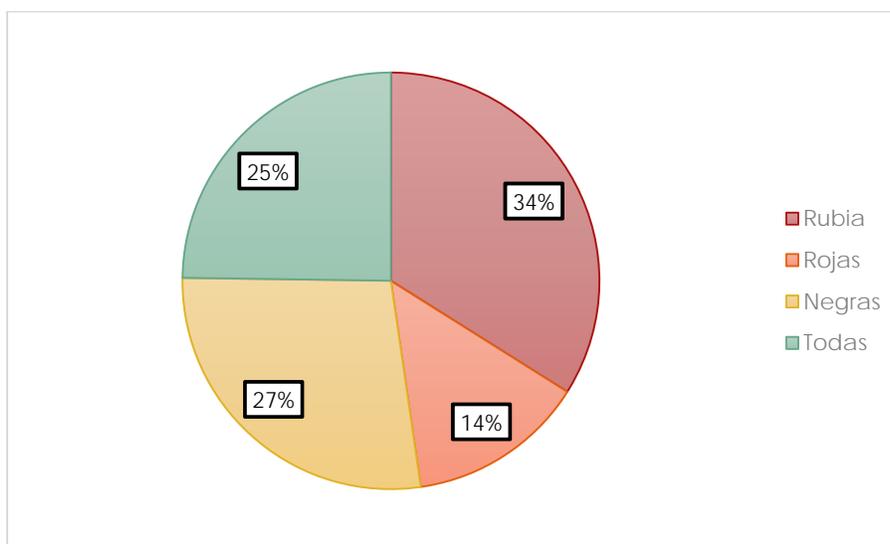
Tabla 4-11. Tipo de cerveza artesanal

Tipo de cerveza artesanal	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Rubia	48	33,9
Rojas	20	13,8
Negras	39	27,5
Todas	35	24,8
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.11. Tipo de cerveza artesanal



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Dentro de la oferta de cerveza artesanal existe básicamente solo 3 tipos, las cuales fueron colocadas como opciones para conocer la preferida de los consumidores actuales, siendo de tipo rubia, con el 34%, equivalente a 48 personas; seguidas por la opción negra, con el 28%, equivalente a 39 personas; es decir con los dos tipos se cubren aproximadamente la mitad de la muestra por el tipo de cerveza. Mientras que, la opción *todas* obtuvo la participación del 25%, es decir que 1 de cada 4 personas no tiene ninguna preferencia o exclusividad por algún tipo de cerveza artesanal.

12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una botella de cerveza artesanal 300 - 350 ml?

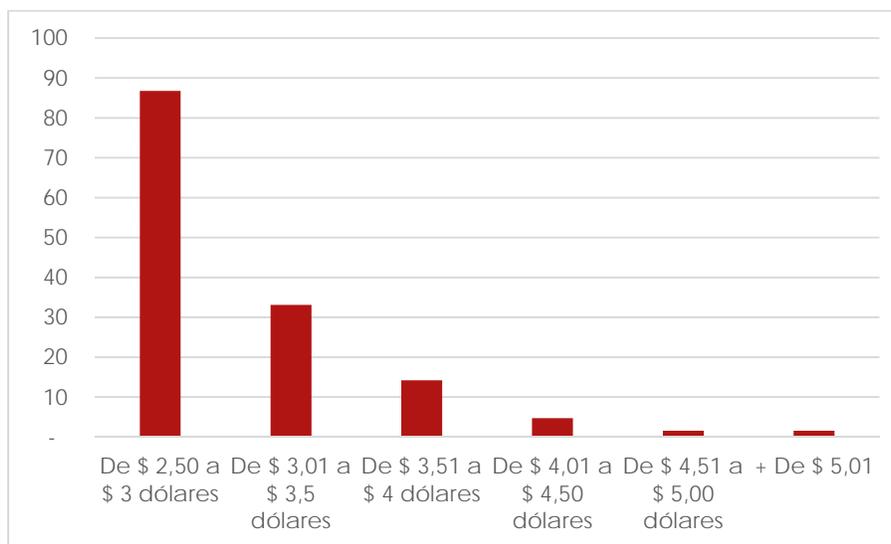
Tabla 4-12. Precio dispuesto a pagar por el producto

Precio dispuesto a pagar por el producto	Participación absoluta	Participación relativa (%)
De \$ 2,50 a \$ 3 dólares	87	61,1
De \$ 3,01 a \$ 3,5 dólares	33	23,3
De \$ 3,51 a \$ 4 dólares	14	10,0
De \$ 4,01 a \$ 4,50 dólares	5	3,3
De \$ 4,51 a \$ 5,00 dólares	2	1,1
+ De \$ 5,01	2	1,1
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.12. Precio dispuesto a pagar por el producto



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Se ha procedido a realizar 2 tipos de preguntas relacionadas con el precio en determinado ambiente. En este caso, se obtuvo que la opción de USD 2,50 a USD 3 dólares tiene la participación absoluta de 87 personas, equivalente a 61%; mientras que la segunda opción de USD \$ 3,01 a 3,5 dólares tuvo una participación del 23%. En tanto que las siguientes opciones no tiene una mayor acogida.

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un bar por un vaso de cerveza artesanal 473 ml?

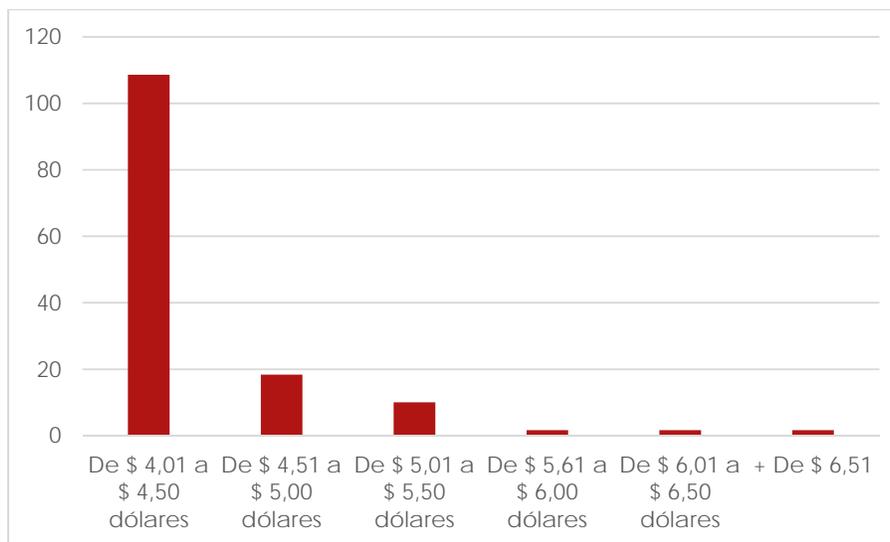
Tabla 4-13. Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar

Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar	Participación absoluta	Participación relativa (%)
De \$ 4,01 a \$ 4,50 dólares	109	76,5
De \$ 4,51 a \$ 5,00 dólares	18	12,9
De \$ 5,01 a \$ 5,50 dólares	10	7,1
De \$ 5,61 a \$ 6,00 dólares	2	1,2
De \$ 6,01 a \$ 6,50 dólares	2	1,2
+ De \$ 6,51	2	1,2
Total	142	100,0

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.13. Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En relación a la pregunta sobre la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una cerveza artesanal en un bar, la opción de USD 4,01 a 4,50 dólares tiene una participación relativa del 77%, equivalente a 109 personas. Mientras, que la segunda opción fue de USD 4,51 a \$ 5,00, con una participación relativa del 13%. Las siguientes opciones no tuvieron una mayor acogida. Por tanto, se puede afirmar que el techo del precio en un bar es de USD \$ 5; esto debe ser tomado en cuenta si se desea colocar algún bar.

14. ¿Cuál sería la mejor forma de conocer más acerca de tu cerveza artesanal favorita?

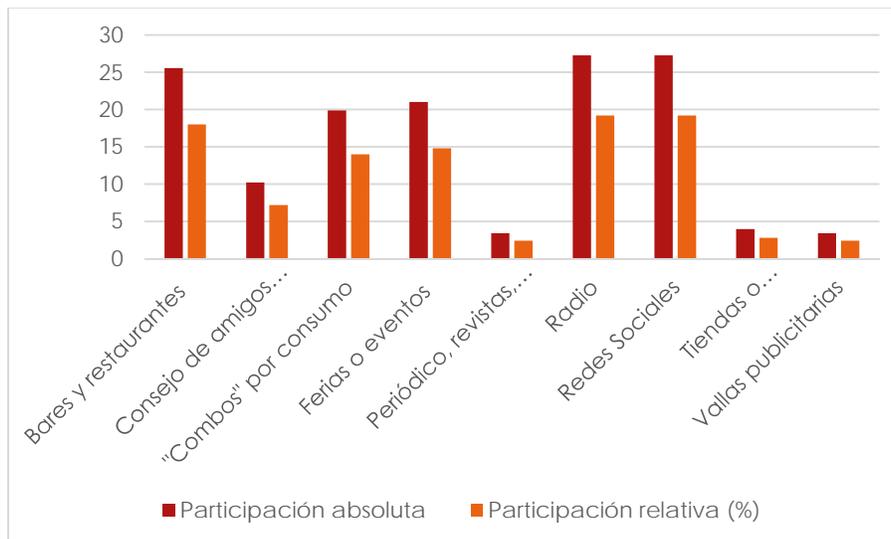
Tabla 4-14. Medio para conocer el producto

Medio para conocer el producto	Participación absoluta	Participación relativa (%)
Bares y restaurantes	26	18
Consejo de amigos y/o familiares	10	7,2
"Combos" por consumo	20	14
Ferias o eventos	21	14,8
Periódico, revistas, folletos, flyers	3	2,4
Radio	27	19,2
Redes Sociales	27	19,2
Tiendas o supermercados	4	2,8
Televisión	0	0
Vallas publicitarias	3	2,4
Otro	0	0
Total	142	100

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Gráfico 4.14. Medio para conocer el producto



Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En la última pregunta se hace referencia a cuál es el medio publicitario más acorde para conocer el producto, teniendo una misma participación relativa del 19,2% dos opciones: radio y redes sociales, lo que equivale a 27 personas. Como tercera opción destacan las ferias o eventos. Esto indica que las ferias y eventos deben tomarse en cuenta para realizar las futuras promociones de cerveza artesanal.

Tabla 4-15. Resumen de la encuesta

No	Pregunta	Detalle	Resultado	Porcentaje
1	Sexo	Hombre	206	53,7
2	Edad	18 a 25 años	112	29,2
3	Lugar de residencia	Norte	124	32,3
4	Consumo de cerveza	Si	343	89,4
5	Consumo de cerveza artesanal	No	201	58,5
6	Frecuencia de consumo	Mensual	44	31
7	Factores claves en el producto	Sabor	18	12,8
8	Lugares de consumo de cerveza artesanal	Bares	74	52,2
9	Conocimiento sobre mercado	Páramo	29	20,7
10	Forma de conocimiento del producto	Bares y restaurantes	68	47,6
11	Tipo de cerveza artesanal	Rubia	48	33,9
12	Precio dispuesto a pagar por el producto	USD \$ 2,50 a \$ 3	87	61,1
13	Precio dispuesto a pagar por el producto en un bar	USD \$ 4,01 a \$ 4,50	109	76,5
14	Medio para conocer el producto	Radio y redes sociales	27	19,2

Fuente: Encuesta de campo, in situ (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Por tanto, el mercado relevante y cliente potencial de la cerveza artesanal está identificado hacia los jóvenes profesionales en la ciudad de Quito. Por su parte, Django desea masificar su producto hacia las demás provincias y supermercados nacionales y así poder culturizar a sus futuros clientes potenciales sobre el consumo de cerveza artesanal.

4.2 MEJORAMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Mediante la visita a la planta productora de cerveza Django, en un día de elaboración de cerveza artesanal, compras y adquisición de materia, se ha realizado un análisis de: proveedores costo, procesos e indicadores de gestión

4.2.1 Análisis de Proveedores.

En el Ecuador existen pocos proveedores de materia prima para la realización de cerveza artesanal, Django Ltda. tiene como proveedores a 3 empresa para sus diferentes productos, los cuales se realizará un análisis comparativo en precio.

Tabla 4-16. Análisis de proveedores por materia prima.

Proveedores Actuales				Nuevo proveedor Brausuplies Cía.Ltda.	Nuevo proveedor Republikan Brewing Supplies	Nuevo proveedor Beerland store	Mejor Proveedor
Materia Prima	Cantidad	Empresas	Costo sin IVA	Precio sin IVA	Precio sin IVA	Precio con IVA	
Levadura saflager w34/70	500 gr.	Brausuplies Cía.Ltda.	95,58	95,58	115,88	271,73	Proveedor Actual
Levadura safale us-05			61,24	61,24	74,24	123,2	
Levadura safale s04			55,32	55,32	51,9	165	Republikan Brewing Supplies
Botella 336ml corona ámbar GB-594	1 caja (33u)	Distribuidora Castro	10,42	-	9,9	19,99	Proveedor Actual
Malta best pale ale	1 kg.		1,09	1,72	1,95	2,35	
Malta best Pilsen			1,09	1,68	1,91	2,25	
Malta best Munich			1,09	1,73	1,95	2,5	
Malta best Vienna			1,09	1,72	1,95	2,35	
Malta best caramel amber			1,25	2,01	2,07		
Malta Abbey			1,25	1,85	2,06		
Lúpulo Citra	1 lb.	Republikan Brewing Supplies	22,49	-	28,49		
Lúpulo EKG			14,53	16,93	18,67		
Lúpulo simcoe			21,49	-	27,49		
Lúpulo Cascade			14,48	14,68	18,02	-	
Lúpulo amarillo			21,49	22,73	27,49		
Lúpulo perle			14,98	-	19,13		
Lúpulo Magnum			14,98	-	19,14		
Lúpulo Pilgrim			14,53	-	18,67		
Lúpulo wheat			1,09	-	1,91		

Malta Red X			1,28	-	2,1		
Lúpulo Falconers			22,49	-	28,49		
Lúpulo Hallertauer			15,49	21,72	19,88		

Fuente: Investigación propia (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez.

Después de solicitar la debida información a proveedores y realizando un análisis comparativo en costo de materia prima, se puede identificar que los proveedores que está manejando Django en la actualidad son los mejores del mercado, tomando en cuenta la calidad del producto y el valor al que se lo adquiere. Se pudo identificar que un solo ítem *Levadura* “safale s04” quién comercializa bajo la empresa *Beerland Store* tiene el mismo producto, con un costo de ahorro por medio kilo en 3,42 dólares americanos.

4.2.2 Procesos (sustitución, eliminación, control, estandarización, automatización, control de calidad)

De acuerdo a los procesos que se utilizan para la elaboración de cerveza artesanal, Django maneja empíricamente los pasos de elaboración de la misma. A continuación, y bajo la autorización de los accionistas se analizará el *Diagrama de procesos vs tiempo y capacidad instalada de la cervecería Django*.

4.2.2.1 Indicadores de Gestión. (producto no conforme, re-procesos- mermas entre otros)

A la presente y a pesar que no existe productos no conformes, Django no posee indicadores de gestión, ello debido al tamaño de la empresa. La persona encargada de ventas se encuentra con la tarea de realizar seguimiento de los productos, especialmente vendidos a bares, así como al estado de los barriles y botellas.

En los re-procesos no ha existido indicador ya que se manejan bajo control interno, mediante la sanitización de todos los equipos en la planta, eliminando agentes

microbianos. En cuestión de las mermas, se trabaja con una planta ganadera que es gestora ambiental de algunas otras empresas productoras de cerveza artesanal.

4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA CERVECERÍA DJANGO

La evaluación financiera es un eje fundamental al momento de implementar estrategias para la Cervecería Django, dado que recoge información concreta que ayudará a proyectar los resultados monetizados de cada proceso, en pro de mejorar la comercialización de cerveza artesanal, siendo una herramienta que facilita la planificación de recursos. Para conocer cuál será el resultado de la implementación prevista a través de los planes de acción, se debe considerar que las proyecciones de inversión requerida para su instalación se ejecutaron, por tanto se evalúa teniendo en consideración este transcurso de tiempo para su potencial rentabilidad sobre la inversión realizada, el nivel de recuperación y la utilidad del negocio.

La evaluación financiera toma en consideración el criterio basado en la información histórica registrada en los estados financieros: balance general, pérdidas y ganancias, dentro del año 2017, año en que inició el emprendimiento, con una prospectiva a 5 años en la cual se incluyen: costos, gastos, evaluación de retorno y rentabilidad. Utilizando como medios al flujo de caja base para la evaluación financiera con sus diferentes indicadores de evaluación como son el Valor Actual Neto (VAN) , Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Retorno de Recuperación de la Inversión (PRRI), Relación Costo – Beneficio (RB/C), que establecen la aceptabilidad o rechazo de viabilidad económica, obteniendo así la factibilidad financiera de la misma, cuya estructura se explica a continuación.

4.3.1 Inversión inicial

4.3.1.1 Activos fijos

Las inversiones en activos fijos son todos aquellos que se realizan en los bienes tangibles, que se utilizarán en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal y que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto (Ortiz, 2013, pág. 172).

La inversión en activos fijos de “Cervecería Django” fue las adecuaciones en edificios e instalaciones, muebles y enseres, y equipos de computación que se encuentran devengados. Mientras que por su nivel de inversión, aún existe un remanente sobre el rubro de maquinaria y equipos, para el área de producción.

Tabla 4-17. Activos Fijos

Activos fijos	Monto	Participación
Maquinarias y equipos	\$ 76.046	100%

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

La inversión total necesaria que incide para el proyecto de inversión para la elaboración y comercialización de cerveza artesanal asciende a un valor de USD 76.046, siendo el 100% de activos necesarios para su ejecución. En la planificación estratégica interviene el área de producción, encontrándose, de acuerdo a la capacidad utilizada, dentro de la instalación. De acuerdo a la *NIC 16*, los activos fijos están sometidos a la depreciación según su vida útil, para lo cual se aplicó el método de depreciación por línea recta.

Tabla 4-18. Vida útil

Concepto	Valor	Vida Útil	%
Maquinarias y equipos	\$ 76.046	10	10%

Tabla 4-19. Depreciación

Depreciación	Valor Depreciación	Producción
Maquinarias y equipos	\$ 8.014	\$ 8.014

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Para el cálculo de la depreciación se consideró el valor a depreciar y el porcentaje de su vida útil, donde se considera el activo fijo que se adquiere mediante la inversión para los años proyectados. El valor final de depreciación es empleado para

el cálculo de los valores futuros al presente, al ser agregado en el último flujo de caja operacional.

Tabla 4-20. Valor Residual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor depreciación total	Valor Residual
Maquinarias y equipos	68.441	60.837	53.232	45.627	38.023		
Depreciación maquinaria y equipos	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	38.023	38.023
Total	68.441	60.837	53.232	45.627	38.023		
Total depreciación	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	38.023	
Total Valor Residual						38.023	38.023

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Tabla 4-21. Inversión Inicial del Proyecto

Inversiones del proyecto	Monto	Participación
Activo fijo	\$ 76.045,66	100,0%

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.1.2 Financiamiento

Una estructura de financiamiento adecuada deberá analizar cuál es el nivel o volumen de la inversión total, el cual deberá relacionarse con los recursos propios disponibles, para, en base a ello proponer una estructura de financiamiento que le permita viabilizar las inversiones del proyecto (Chain 2008, pág. 239).

El financiamiento se distribuye de la siguiente manera, sobre cada uno de los rubros de la inversión inicial:

Tabla 4-22. Fuentes de financiamiento

Inversiones del proyecto	Monto	Fuentes de financiamiento	
		Recursos propios Aproximadamente el 37%	Banco aproximadamente 63%
Activo fijo	\$ 76.046	\$ 28.046	\$ 48.000

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Esta propuesta tiene las siguientes condicionantes, por parte del Banco Pichincha C.A:

Monto: Hasta el 80%; para proyectos nuevos.

Plazo: Activo Fijo: hasta 10 años.

Período de gracia: Se fijará un periodo de gracia de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.

Tasas de Interés: PYME (monto hasta USD 200.000) desde 12,55% - hasta 18,5%

El proyecto se encuentra financiado el 35% con recursos propios y el 65% sobrante, a través de un préstamo otorgado por el Banco Pichincha CA.; alcanzando un monto equivalente a USD 15.700; con una duración de cinco años plazo y con un interés efectivo de los 16,5% anuales; pagaderos cada 180 días (pago semestral).

Tabla 4-23. Financiamiento

	Concepto	Valor	
		Absoluto	Relativo
+	Capital propio	\$ 28.046	36,88%
+	Crédito	\$ 48.000	63,12%
=	Total	\$ 76.046	100,00%

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Las amortizaciones son los abonos que se hacen para reducir el monto de dinero que se solicitó inicialmente, es decir los pagos. A medida que se realizan las amortizaciones, la cantidad de dinero que aún se debe disminuye a este dinero, se le llama saldo, que viene a ser el dinero correspondiente al monto inicial solicitado que aún no se le ha reembolsado al prestamista. El préstamo será concedido al proyecto el 1er año de ejecución, si no existe ningún impedimento por parte de la entidad para el otorgamiento del crédito, según las particularidades definidas por el crédito de financiamiento.

Monto del préstamo:	USD \$ 15.700	Tasa de interés:	16,5%
Plazo (años):	4	Períodos por año:	2
Períodos de pago:	8		

Tabla 4-24. Amortización de crédito

Años	No. períodos	Principal al Inicio del Período	Pago de Principal	Pago de Intereses	Saldo de Principal	Dividendo Semestral
1	1	48.000	6.000	3.960,0	42.000	9.960,0
	2	42.000	6.000	3.465,0	36.000	9.465,0
2	3	36.000	6.000	2.970,0	30.000	8.970,0
	4	30.000	6.000	2.475,0	24.000	8.475,0
3	5	24.000	6.000	1.980,0	18.000	7.980,0
	6	18.000	6.000	1.485,0	12.000	7.485,0
4	7	12.000	6.000	990,0	6.000	6.990,0
	8	6.000	6.000	495,0	0	6.495,0

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Como se explicó, la totalidad del préstamo es devengado en su totalidad en el cuarto año, y los intereses son pagados en cada cuota. La garantía es la infraestructura e inmobiliario del proyecto.

4.3.1.2.1 Parámetros macroeconómicos y políticas de la empresa

Las proyecciones financieras se realizan a precios corrientes, que considera las variaciones de los factores en una economía dolarizada, en los costos y gastos por efecto de la inflación (promedio de los últimos 5 años 2,13%), en la mano de obra, en la materia prima, materiales, gastos y demás costos.

4.3.2 Costos y gastos

La empresa y su operatividad generan un conjunto de costos. En este ítem se determinan todos los cálculos realizados, al fin de obtener la cantidad necesaria para la gestión de capital de trabajo de la empresa.

4.3.2.1 Gastos de administración

Remuneraciones. -Los gastos de administración se generan del manejo o dirección de la empresa, es decir, todos los gastos que se generan en las oficinas y por el personal administrativo. Es por ello que para la operación general de la organización

se requiere un administrador. Para los siguientes años se prevee que se incremente en 3,96%, por efectos del comportamiento salarial de los últimos 5 años.

Tabla 4-25. Detalle de personal administrativo

Cargo	Administrador
Cantidad	1
Sueldo Mensual	400
Total	\$ 400
Aporte Individual 9,45%	\$ 38
A Recibir Mensual	\$ 362
A Recibir Anual	\$ 4.346
10mo 3er Sueldo	\$ 33
10mo 4to Sueldo	\$ 31
Aporte Patronal 12,15%	\$ 49
Vacaciones	\$ 17
Total Provisión Mensual	\$ 130
Provisión Anual	\$ 1.558
Año 1	\$ 5.905
Año 2	\$ 6.138
Año 3	\$ 6.382
Año 4	\$ 6.634
Año 5	\$ 6.897

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Servicios básicos. -Los valores estipulados y necesarios para que operen adecuadamente todas las áreas, considerando los gastos en servicios de luz, agua, teléfono, Internet, carbón y gas, para los siguientes años se incrementa en 2,13%, por efectos de la inflación.

Tabla 4-26. Servicios básicos

Detalle	Gasto mensual	Gasto anual
Agua	\$ 50	\$ 600
Energía	\$ 35	\$ 420
Teléfono	\$ 20	\$ 240
Internet	\$ 10	\$ 120
Gas	\$ 50	\$ 600
Total	\$	\$ 1.380

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Tabla 4-27. Detalle de gasto administrativo

Gastos de Administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	5.905	6.138	6.382	6.634	6.897
Servicios básicos	1.380	1.409	1.439	1.470	1.501
Otros	900	919	939	959	979
Total Gastos Administrativos	8.185	8.467	8.760	9.063	9.377

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.2.2 Gastos de ventas

Son los gastos originados por las ventas, o como su denominación lo indica, aquellos que fomentan esta actividad tales como: costos y promociones (0,3%), publicidad y sobre ventas (0,7%).

El presupuesto de ventas tiene una limitante, pues se encuentra en relación a las ventas. En este caso es equivalente al 1% sobre su totalidad, por esta razón se propone continuar la publicidad en redes sociales y en su página web, en la que se exhibe el producto con sus respectivas características innovadoras, diseños exclusivos y personalizados. Estos rubros se observan a continuación:

Tabla 4-28. Gasto de ventas

Gastos de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos que representan desembolso:					
Costos y Promociones 30%	164	173	181	190	200
Publicidad sobre ventas 70%	383	403	423	444	467
Total de Gastos de Ventas	547	575	604	635	666

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.2.3 Costos Indirectos de fabricación

Materiales Indirectos. -Es aquel grupo de materiales que se emplean o consumen parcialmente en los procesos de producción o ventas, pero que no se emplean en el propio producto o producto terminado, pero que son de gran importancia en el proceso productivo. Los valores de MI pertenecen al envase de cerveza, es decir a la botella de vidrio del modelo de 336 ml- bolt, debidamente etiquetada, con su tapa. Se estima el costo unitario promedio de USD \$ 0,05 por unidad, con relación al volumen de producción, pues por bandeja al minoreo su costo alcanzaría USD \$ 0,32 encareciendo de forma significativo el costo de ventas.

Combustible. – Cuentan con vehículo para la distribución de cerveza con gasto de gasolina de USD \$ 20 semanales. Este vehículo es necesario para realizar las entregas a los distintos locales de sus clientes.

Reparación y mantenimiento. – Es imprescindible realizar la reparación o mantenimiento de los cuartos de refrigeración, a fin de prevenir daños futuros de la maquinaria. Por este concepto se obtiene un valor USD \$ 300 al año. El incremento que se registra para los siguientes años es 2,13% anual, correspondiente a la inflación.

Tabla 4-29. *Costos Indirectos de Fabricación*

Costos Indirectos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Indirectos	633	664	699	735	773
Combustible	960	980	1.001	1.023	1.044
Mantenimiento	300	306	313	320	326
	1.893	1.951	2.013	2.077	2.144
Depreciaciones	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
Total Costos Indirectos	9.498	9.556	9.618	9.682	9.748

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.2.4 Costos de ventas

El costo de ventas es la suma mano de obra directa, materia prima y los costos indirectos de fabricación, mismos que se establecen de acuerdo a las necesidades operativas y tamaño. Como se paga por igual a lo socios sus horas trabajadas, cada fin de semana, no se considera el rubro por el MOD.

Materia prima. - Es el costo fijo que se conoce por medio del costo unitario. En este caso la materia prima son todos los ingredientes que se utilizan: lúpulos, cebada, levadura, azúcar entre otros, dando como resultado un valor de USD 1,25 por litro, que distribuido en sus 4 presentaciones da los siguientes rubros:

Tabla 4-30. *Costo unitario por producto*

Producto	Litro	Precio	Relación costo precio
Botella de 330 ml	\$ 0,38	\$ 2,50	15%
Barril de 10 l	\$ 12,50	\$ 45,00	28%
Barril de 19 l	\$ 23,75	\$ 85,00	28%
Barril de 30 l	\$ 37,50	\$ 135,00	28%
	\$ 18,53	\$ 66,88	25%

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

Mano de obra. - Es el personal que conoce acerca de la preparación del producto y que va a ofrecer Cervecería Artesanal Django, teniendo en consideración que se debe realizar de manera artesanal, para lo cual se contratará a dos personas encargada de la producción, con sueldo promedio mensual de USD 400, que incluye los beneficios sociales. El incremento que se registra para los siguientes años es 3,96% anual.

Tabla 4-31. *Mano de Obra Directa*

Cargo	Operario
Cantidad	1
Sueldo Mensual	\$ 400
Total	\$ 400
Aporte Individual 9,45%	\$ 38
A Recibir Mensual	\$ 362
A Recibir Anual	\$ 4.346
10mo 3er Sueldo	\$ 33
10mo 4to Sueldo	\$ 31
Aporte Patronal 12,15%	\$ 49
Vacaciones	\$ 17
Total Provisión Mensual	\$ 130
Provisión Anual	\$ 1.558
Año 1	\$ 5.905
Año 2	\$ 6.138
Año 3	\$ 6.382
Año 4	\$ 6.634
Año 5	\$ 6.897

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

En el costo de venta se visualiza la integración de los tres elementos del costo, como son: la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, reflejo de la política de inventario en el consumo de materia primas y materiales que se cuenta para la realización del producto.

Tabla 4-32. *Política de inventarios*

% Producción proceso / costo de fabricación	25	25	25	25	25
Inventario de materias primas	30	30	30	30	30
Inventario de materiales	30	30	30	30	30

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Tabla 4-33. Detalle de costo de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias primas consumidas	12.857	13.487	14.159	14.865	15.605
Mano de obra directa	5.905	6.138	6.382	6.634	6.897
Costos indirectos de fabricación	10.131	10.220	10.316	10.416	10.521
Costo de Fabricación	28.892	29.845	30.857	31.916	33.023
(+) inventario inicial productos en proceso	0	606	625	647	669
(-) inventario final productos en proceso	593	612	633	655	678
Costo de Producción	28.300	29.839	30.849	31.908	33.014
(+) inventario inicial productos terminados	0	80	85	88	91
(-) inventario final productos terminados	79	83	86	89	92
Costo de Ventas	28.221	29.836	30.848	31.906	33.013

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.3 Ingresos

4.3.3.1 Volumen de ventas

En la determinación del total del volumen de ventas se consideró una estimación fundamentada en la demanda del producto para el cálculo del total del volumen de ventas se realizó una estimación promedio basada en el nivel de ventas 2017, es decir tiene una capacidad base utilizada de 885 litros del 25% con un aumento del 3% cada año, como se puede observar:

Tabla 4-34. Volumen estimado

Volumen Estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botella de 330 ml	7.520	7.746	7.978	8.217	8.464
Barril de 10 l	210	216	221	225	230
Barril de 19 l	200	206	212	219	225
Barril de 30 l	70	72	74	76	79
Total	8.000	8.240	8.485	8.737	8.997

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaboración propia

4.3.3.2 Precios estimados

Se debe tener en consideración que Cervecería Django, se encuentra ofertando su producto en 4 tipo de presentaciones, recabando la misma información se detalla los precios estimados calculados a través de observación directa, obteniéndose como resultado precios promedios con incrementos anuales debido a la inflación de 2,13%.

Tabla 4-35. Precios estimados

Precios Estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botella de 330 ml	\$ 2,50	\$ 2,55	\$ 2,61	\$ 2,66	\$ 2,72
Barril de 10 l	\$ 45,00	\$ 45,96	\$ 46,94	\$ 47,94	\$ 48,96
Barril de 19 l	\$ 85,00	\$ 86,81	\$ 88,66	\$ 90,55	\$ 92,48
Barril de 30 l	\$ 135,00	\$ 137,88	\$ 140,81	\$ 143,81	\$ 146,87

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaboración propia

4.3.3.3 Ingresos estimados

Los ingresos están dados por el producto final que se efectúa dentro de la generación del producto cerveza artesanal en sus 4 presentaciones, en el período de un año, adquirido a través de la multiplicación del volumen de ventas por el precio de ventas, tal como se lo señala a continuación:

Tabla 4-36. Ingresos estimados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botella de 330 ml	\$ 18.800	\$ 19.776	\$ 20.804	\$ 21.884	\$ 23.021
Barril de 10 l	\$ 9.450	\$ 9.941	\$ 10.356	\$ 10.788	\$ 11.238
Barril de 19 l	\$ 17.000	\$ 17.883	\$ 18.812	\$ 17.883	\$ 18.812
Barril de 30 l	\$ 9.450	\$ 9.941	\$ 10.457	\$ 9.941	\$ 10.457
Total	\$ 54.700	\$ 57.541	\$ 60.428	\$ 63.461	\$ 66.647

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaboración propia

4.3.4 Evaluación de retorno y rentabilidad (estados financieros)

Este es importante por cuanto mide la liquidez de la empresa; es decir muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación.

4.3.4.1 Flujo de Efectivo

El flujo de fondos de una organización es uno de los puntos centrales del análisis financiero dado que representa un resumen de las entradas y salidas de dinero, si los ingresos son mayores esto es beneficioso para la organización porque con esos recursos se pagan las deudas en el momento de su vencimiento, las remuneraciones al personal, los intereses a los acreedores, los impuestos al Estado, los dividendos a los propietarios. El flujo de caja es esencial para el desarrollo del proyecto, muestra su liquidez generado y utilizado a través de sus actividades tales como inversión, operación y financiamiento de la empresa cuyo objetivo básicamente es determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión.

Tabla 4-37. Flujo de caja

	Pre inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Ingresos Operacionales						
Recuperación por ventas		54.700	57.54 1	60.42 8	63.46 1	66.64 7
B. Egresos Operacionales						
Pago a proveedores		14.669	14.18 5	14.89 3	15.63 7	16.34 9
Mano de obra directa		5.905	6.138	6.382	6.634	6.897
Gastos de ventas		547	575	604	635	666
Gastos de administración		8.185	8.467	8.760	9.063	9.377
Gastos de fabricación		1.893	1.951	2.013	2.077	2.144
Subtotal		31.199	31.31 7	32.65 2	34.04 6	35.43 4
C. Flujo Operacional (A - B)		23.501	26.22 4	27.77 6	29.41 5	31.21 3
D. Ingresos No Operacionales						
Créditos a contratarse a largo plazo	48.000	-	-	-	-	-
Aportes de capital	28.046	-	-	-	-	-
Subtotal	76.046	-	-	-	-	-
E. Egresos No Operacionales						
Pago de intereses		7.425	5.445	3.465	1.485	0
Pago de créditos de largo plazo		12.000, 0	12.00 0	12.00 0	12.00 0	12.00 0
Pago participación de utilidades		1.448	1.981	2.511	3.054	3.537
Pago de impuestos		1.805	2.470	3.131	3.808	4.409
Adquisición de activos fijos	76.046	-	-	-	-	-

Otros egresos - Diferidos		-	-	-	-	-
Subtotal	76.046	22.677	21.896	21.107	20.347	19.946
F. Flujo No Operacional (D-E)		-22.677	-	-	-	-
G. Flujo Neto Generado (C+F)	-	824	4.328	6.669	9.068	11.267
H. Saldo Inicial de Caja	-	-	824	5.152	11.821	20.889
I. Saldo Final de Caja (G+H)	-	824	5.152	11.821	20.889	32.156

Fuente: Investigación propia, (2.018)

Elaborado por: Santiago Pérez

En este flujo de fondos se analiza que la inversión USD \$ 76.046 se hizo una proyección para 5 años tomando como año base el 2018, proyectándose hasta el 5to años, a partir del primer año se obtiene entradas de dinero que hacen posibles flujos de fondos positivos y crecientes desde el primer año, en base a este flujo de efectivo se calcula el VAN, TIR, PRRI, $R_{C/B}$, para saber si la Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecera Django en el DM. Quito es viable para los siguientes años si se aplican estrategias correctivas lo convierte en sostenible.

4.3.4.2 Estado de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias presentan el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos en un período determinado (un año). Para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos.

Tabla 4-38. Estado de Pérdidas y Ganancias

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Monto	%								
Ventas netas	54.700	100	57.541	100	60.428	100	63.461	100	66.647	100
Costo operativo	28.892	53	29.845	52	30.857	51	31.916	50	33.023	50
Utilidad Bruta en Ventas	25.808	47	27.696	48	29.571	49	31.545	50	33.624	50
Gastos de ventas	547	1	575	1	604	1	635	1	666	1
Gastos de administración	8.185	15	8.467	15	8.760	14	9.063	14	9.377	14
Utilidad (Pérdida) Operacional	17.076	31	18.653	32	20.207	33	21.847	34	23.580	35
Gastos financieros	7.425	14	5.445	9	3.465	6	1.485	2	0	0
Utilidad (Pérdida) antes Participación	9.651	18	13.208	23	16.742	28	20.362	32	23.580	35
15% participación utilidades	1.448	3	1.981	3	2.511	4	3.054	5	3.537	5

Utilidad (Pérdida) antes Imp. Renta	8.203	15	11.227	20	14.231	24	17.308	27	20.043	30
Impuesto a la renta 22%	1.805	3	2.470	4	3.131	5	3.808	6	4.409	7
Utilidad Antes de Reserva Legal	6.399	12	8.757	15	11.100	18	13.500	21	15.633	23
Reserva legal	640		876		1.110		1.350		1.563	
Utilidad Neta	5.759		7.881		9.990		12.150		14.070	

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.5 Evaluadores financieros

La evaluación financiera permite establecer y analizar los beneficios netos que obtendría principalmente el factor capital, al momento del proyecto, es decir determina el valor de la modificación que sufre el dinero o capital y el efecto que sufre la tasa de interés a través del tiempo (Chain 2008, pág. 302).

4.3.5.1 Tasa de descuento

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) o Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) o tasa de descuento del proyecto, es aquella que se utiliza para evaluar un proyecto de inversión, permitiendo actualizar los flujos de ingresos y costos futuros del proyecto, con el fin de expresar el valor monetario de esos flujos en un periodo determinado.(Ortiz 2013, pág. 172).

En este caso se considera la TMAR. La tasa de descuento del proyecto en el presente calculo, se expresa:

Tabla 4-39. TMAR

Financiamiento por	Participación de capital (1)	Tasas (2)	(1) x (2)
Crédito	63,12%	16,50%	10,41%
Accionistas	36,88%	8,06%	2,97%
			13,39%

Nota: Inflación 2,13% + Tasa pasiva 4,93% + Apremio al riesgo 1% = 8,06%

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

La TMAR del capital total de USD 76.046 resultó ser de 13,39%, debido a los precios corrientes en la vida del proyecto (5 años). Esto significa que es el rendimiento mínimo o medida de rentabilidad mínima porcentual exigida o aceptable para que esta propuesta de plan integral recupere la inversión inicial.

4.3.5.2 Valor Actual Neto

El valor presente neto VAN de un proyecto de inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy. Es el equivalente en valores actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto. Representa lo que vale hoy el flujo de beneficios generados y los costos incurridos por el proyecto durante todo su horizonte (Chain, 2008, pág. 451). Para determinar el VAN del presente proyecto, se utilizó la siguiente fórmula:

$$VPN = -Inversión\ inicial + \frac{CF}{(1+r)^t} + \frac{CF}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF}{(1+r)^n}$$

Expresión algebraica:

$$VAN = \sum_{n=0}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^n} - I_o$$

Tabla 4-40. VAN con Tasa Menor del proyecto

Flujos Operacionales o Beneficios Netos (BN)	T	(1+r)	(1+r) ^t	$\frac{1}{(1+r)^t}$	Flujos Descontados $\left[BN \times \frac{1}{(1+r)^t} \right]$
-76.045,7	0	1,13	1,00	1,00	-76.045,7
23.501,2	1	1,13	1,13	0,88	20.726,5
26.224,0	2	1,13	1,29	0,78	20.397,2
27.776,4	3	1,13	1,46	0,69	19.053,8
29.414,9	4	1,13	1,65	0,60	17.795,5
69.236,2	5	1,13	1,87	0,53	36.941,2
VAN					38.868,4

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Si el VAN es positivo, aunque sea USD \$ 1, significa que se está en presencia de un buen negocio y que esas cantidades de dinero futuras que se espera recibir compensan todas las inversiones y costos, incluido el costo capital. En este caso el resultado muestra un valor remanente por encima de la inversión, siendo positivo; lo cual significa que es una buena inversión y es viable.

Tabla 4-41. VAN con Tasa Mayor del proyecto

Flujos Operacionales o Beneficios Netos (BN)	T	(1+r)	(1+r) ^t	$\frac{1}{(1+r)^t}$	Flujos Descontados
--	---	-------	--------------------	---------------------	--------------------

$\left[BN \times \frac{1}{(1+r)^t} \right]$					
-76.045,7	0,0	1,3	1,0	1,0	-76.045,7
23.501,2	1,0	1,3	1,3	0,8	18.147,8
26.224,0	2,0	1,3	1,7	0,6	15.637,5
27.776,4	3,0	1,3	2,2	0,5	12.790,2
29.414,9	4,0	1,3	2,8	0,4	10.459,3
69.236,2	5,0	1,3	3,6	0,3	19.010,8
VAN					-0,1

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

4.3.5.3 Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de descuento, actualización o equilibrio que aplicada al flujo de caja del proyecto produce un valor presente neto igual a cero. La TIR como indicador que muestra la rentabilidad del proyecto bajo el supuesto de que todos los ingresos son reinvertidos directa y automáticamente a la misma tasa (Ortiz, 2013, pág 291).

Para determinar la TIR del presente proyecto, se utilizó la siguiente fórmula:

$$TIR = Tm + (TM - Tm) \left(\frac{VAN_{Tm}}{VAN_{Tm} + VAN_{TM}} \right)$$

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Tabla 4-42. Detalle de la Tasa Interna de Retorno del inversionista

Tm:	13,39%
TM:	29,50%
VAN.Tm	38.868,4
VAN.TM	-0,14
TIR:	29,50%

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

La TIR en comparación con la TMAR (13,39%), es superior en 16,11 puntos porcentuales, alcanzado el 29,50% para el plan de intervención, expresada como TIR supera a la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza y de ser

igual era indiferente para la toma de decisiones. La TIR de la Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecera Django, en el DM. Quito, es superior a la TMAR, es decir que la tasa real de rendimiento es mayor, lo que refleja su viabilidad y rentabilidad.

4.3.5.4 Período de Retorno de Recuperación de la Inversión

En base al cálculo del PRRI (*pay back*), se puede medir en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente en años, meses y días. Para determinar el PRRI (del presente proyecto, se utilizó la siguiente fórmula:

Tabla 4-43. PRRI anual

No. años	Flujo de efectivo actuales anuales generados	Saldo de recuperación anual acumulado	En años
1	20.726,5		
2	20.397,2	41.123,6	
3	19.053,8	60.177,5	3 años,
4	17.795,5	77.972,9	
5	36.941,2	114.914,1	

\$	76.045,7	Flujo de efectivo generado (año siguiente)
\$	60.177,5	Inversión
\$	15.868,2	Límite mensual

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Se procede a dividir el flujo de efectivo actuales generado (3) para el número de meses en un año (12), para obtener el valor del día; de forma tal que:

Tabla 4-44. PRRI mensual

No. Meses	Valor Mensual	Saldo de recuperación anual acumulado	En meses
1	1.587,8	1.587,8	
2	1.587,8	3.175,6	
3	1.587,8	4.763,5	
4	1.587,8	6.351,3	
5	1.587,8	7.939,1	
6	1.587,8	9.526,9	
7	1.587,8	11.114,7	
8	1.587,8	12.702,6	

9	1.587,8	14.290,4	9 meses
10	1.587,8	15.878,2	
11	1.587,8	17.466,0	
12	1.587,8	19.053,8	

\$	15.868,2	Límite mensual
\$	14.290,4	Valor mensual
\$	1.577,8	Límite mensual

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Tabla 4-45. PRRI diario

No. de días	Valor Diario	Saldo de recuperación mensual acumulado	En días
1	\$ 52,9	\$ 52,9	
2	\$ 52,9	\$ 105,9	
3	\$ 52,9	\$ 158,8	
4	\$ 52,9	\$ 211,7	
5	\$ 52,9	\$ 264,6	
6	\$ 52,9	\$ 317,6	
7	\$ 52,9	\$ 370,5	
8	\$ 52,9	\$ 423,4	
9	\$ 52,9	\$ 476,3	
10	\$ 52,9	\$ 529,3	
11	\$ 52,9	\$ 582,2	
12	\$ 52,9	\$ 635,1	
13	\$ 52,9	\$ 688,1	
14	\$ 52,9	\$ 741,0	
15	\$ 52,9	\$ 793,9	
16	\$ 52,9	\$ 846,8	
17	\$ 52,9	\$ 899,8	
18	\$ 52,9	\$ 952,7	
19	\$ 52,9	\$ 1.005,6	
20	\$ 52,9	\$ 1.058,5	
21	\$ 52,9	\$ 1.111,5	
22	\$ 52,9	\$ 1.164,4	
23	\$ 52,9	\$ 1.217,3	
24	\$ 52,9	\$ 1.270,3	
25	\$ 52,9	\$ 1.323,2	
26	\$ 52,9	\$ 1.376,1	
27	\$ 52,9	\$ 1.429,0	
28	\$ 52,9	\$ 1.482,0	
29	\$ 52,9	\$ 1.534,9	
30	\$ 52,9	\$ 1.587,8	y 30 días

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Como respuesta se obtiene que el PRRI sea igual a 3 años, 9 meses y 30 días; es decir que ese es tiempo estimado para la recuperación total de la inversión. Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir la *Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y*

comercialización para la cervecería Django en el DM. Quito, contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

4.3.5.5 Relación Costo-Beneficio

Este indicador consiste en la separación de los ingresos y los egresos del proyecto y la relación existente entre ellos. En este caso se suman todos los ingresos y los egresos del proyecto para cada periodo, recalculan sus valores presentes y se calcula la razón entre ellos, se utilizó la siguiente fórmula (Ortiz 2013, pág 352).

$$Razón_{B/C} = \frac{\sum \text{Flujos generados por el proyecto}}{\text{Inversión inicial}}$$

Si la relación Beneficio/Costo > 1 Se acepta

Si la relación Beneficio/Costo = 1 Es indiferente

Si la relación Beneficio/Costo < 1 Se rechaza

Tabla 4-46. Detalle de la Relación Costo Beneficio

Año	Flujos actuales o descontados
1	\$ 20.726,5
2	\$ 20.397,2
3	\$ 19.053,8
4	\$ 17.795,5
5	\$ 36.941,2
∑Flujos generados por el proyecto	\$ 114.914,1
Inversión inicial	\$ 76.045,7
Relación o razón Costo Beneficio	\$ 1,51

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

Como se detalla anteriormente, la relación de costo beneficio es superior a 1, ello garantiza que la organización contará con una rentabilidad favorable en los años venideros. Es decir, que por cada dólar invertido en la operación, se obtiene USD 1,51 para la *Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django, en el DM. Quito*, siendo viable, aceptable y rentable su ejecución. En resumen:

Tabla 4-47. *Resumen de indicadores financieros*

Variables	Del proyecto
Monto de Inversión	USD \$ 76.046
TMAR	13,39%
VAN	USD \$ 38.868,4
TIR	29,50%
PRRI	3 años, 9 meses y 30 días
R C/B	USD \$ 1,51

Fuente: Investigación propia, 2018

Elaborado por: Santiago Pérez

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En el análisis de industria cervecera se puede afirmar en lo referente a la cerveza de tipo industrializada se encuentra completamente en oligopolio perfecto, con claros competidores; mientras que en la de tipo artesanal existe 40 empresas, en su gran mayoría MYPIMES, en las que se encuentran Cervecería Django. Por tanto, es un mercado disgregado con apenas una marca claramente identificada según sus consumidores habituales, debido a su comercialización pues se entrega directamente hacia bares especializados que lo venden de forma detallista sin especificar su marca, en cambio realizando un enfoque más hacia su tipo y las cualidades que aporta su ingesta.
- La Cervecería Django inició sus actividades en el 2014 con la oferta de 3 tipos de cervezas: rubia, negra y roja. Su planta, ubicada al norte del DMQ en el sector de El Inca, opera a una capacidad utilizada de 25%. Su materia prima depende de la temporada, así como de alianzas con otros productores para abaratar costos, diferenciándose de sus competidores por su receta que le brindan sabor y textura a su producto final. La comercialización está dentro una de sus debilidades mayores, pues su manejo por pedidos no le permite desarrollar procedimientos con políticas de entrega de producto a tiempo, como en pronóstico de su futura demanda. Además de no contar con un local propio, no permite afianzarse su marca dentro del gran compendio, sobre todo en Quito.
- Se obtiene 3 propuestas estratégicas: una identificación de perfil de consumidor, otra de mejoramiento del proceso productivo y una tercera de canales de distribución. Las tres propuestas fueron analizadas de forma financiera, en base a la inversión realizada, dado que no pueden adquirir más

deuda por su solvencia, lo que dio como resultado una TMAR de 13,8%, con la cual se obtuvo actualizado los ingresos y egresos, así un VAN positivo de USD 38.868,4 dólares; lo que significa que el proyecto arroja beneficios, aun después de cubrir los costos de oportunidad de inversión. El TIR es de 29,5% superior a la tasa de descuento, el PRRI es igual a 3 años, 9 meses y 30 días, con una relación costo beneficio de USD \$ 1,51.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los socios realizar la Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el DM. Quito, en un corto plazo.
- Realizar una apertura de mercado nacional, pues la ciudad de Quito se encuentra con una gran oferta, cuestión que no se puede evidenciar en otras ciudades como Latacunga, Ibarra, Guayaquil donde se podría encontrar con un nuevo segmento de mercado, ya que los envíos mediante barril son prácticos siempre y cuando se tenga la confianza en la devolución del envase por parte del lugar de expendio.
- Una vez pagada las deudas con sus acreedores bancarios, se debe colocar su propio lugar de venta directa en una zona comerciable dentro de la ciudad, pues como se observó en el estudio de mercado aún tiene una brecha del 60% de consumidores que, por distintas razones, aun no consumen cerveza artesanal.
- Se puede aplicar, debido al factor económico buscar por parte de la cervecería Django utilizar la capacidad instalada ociosa -en las fábricas adquiridas por la fusión de las transnacionales- para embotellar sus bebidas siempre que estas cumplan los estándares de calidad requeridos.

- Aprovechar la liberalización o diseño de un modelo de botella que podrá ser utilizada libremente por parte de la Cervecería Django para dar a conocer su propia marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actitud saludable*. (29 de 11 de 2.018). Obtenido de Beneficios de la cerveza:
<https://actitudsaludable.net/beneficios-de-la-cerveza/>
- Aldrey, F. (12 de 9 de 2.018). *Cerveza Artesanal Homebrewing*. Obtenido de Como hacer tu propia cerveza artesanal en 5 simples pasos:
<https://www.lacapitalmdp.com/como-hacer-tu-propia-cerveza-artesanal-en-5-simples-pasos/>
- Arroyo. (2.004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina: INTA. Rivadavia.
- BCE. (13 de 6 de 2.018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Besley, S. y. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Florida: Thomson/South Western.
- Birrapedia. (5 de 9 de 2.018). *Cervecerías en Ecuador*. Obtenido de https://birrapedia.com/cervecerias/de-ecuador?cl_tipo=ce
- Cervecería Nacional. (12 de 1 de 2.019). *Prensa - Noticias*. Obtenido de Cervecería Nacional, 130 años en el país uniendo a la gente por un mundo mejor: <https://www.cervecerianacional.ec/content/cervecer%C3%ADa-nacional-130-a%C3%B1os-en-el-pa%C3%ADs-uniendo-la-gente-por-un-mundo-mejor>
- Cerveceria., D. (12 de 1 de 2.019). *Django Cerveza Artesanal*. Obtenido de Información: <https://www.facebook.com/DjangoCerveza/>
- Chain, N. S. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago Chile: Mc Graw Hill.
- Chávez, J. C. (2012, 39). *Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad*. Oaxaca de Juárez: Instituto Tecnológico de Oaxaca. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>
- Cochran, W. (2005). *Técnicas de Muestreo*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Drucker, P. F. (2005). *Eficacia ejecutiva*. Viena: Conecta.

- El Comercio. (12 de 1 de 2.019). *Actualidad, Nacional*. Obtenido de El ecuatoriano baja el consumo de licor, pero lo que más bebe es cerveza: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-baja-consumo-licor-cerveza.html>
- El Telégrafo . (5 de 9 de 2.018). *El Telégrafo*. Obtenido de Economía, En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>
- El Telégrafo. (12 de 1 de 2.019). *Sociedad*. Obtenido de Guayaquil y Quito, las ciudades que más gastan al mes en bebidas alcohólicas: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/37-millones-se-gastan-al-mes-en-alcohol-en-el-pais>
- ENIGHUR. (12 de 1 de 2.019). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012*. Obtenido de Resumen Metodológico y Principales Resultados: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Ru_r_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- García, J. (12 de 1 de 2.019). *EIPE Business School*. Obtenido de Dirección Comercial y Marketing: <https://www.eipe.es/blog/disenio-estructura-canal-distribucion/>
- Google maps. (7 de 9 de 2.018). *Cerveza artesanal en Ecuador*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/cerveza+artesanal+en+ecuador/@-0.1957686,-78.3730536,15183a,35y,270h,37.24t/data=!3m1!1e3>
- Hernández Sampieri, R. (2.014). *Metodología de la investigación*. México DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores SA. de CV.
- Hirschman. (12 de 1 de 2.019). *Economía regional*. Obtenido de Los encadenamientos haci atrás y hacia adelante: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER-106.pdf
- Hirschman, A. (2.012). *La estrategia del desarrollo económico*. Sevilla, España: Fondo del cultura económica. doi:9789681607869
- INEC. (3 de 6 de 2.018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

- Kotler & Armstrong. (2003). *Fundamentos de marketing*. México DF.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2004). *Marketing lateral: Nuevas tendencias para encontrar ideas más rompedoras*. Barcelona, España: Pearson Educación.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2012). *Economía Internacional, teoría y política*. Madrid: Pearson Education, 9na Edición.
- Malteados. (29 de 11 de 2018). *Maltea 2*. Obtenido de Cerveza y vino: <http://www.maltea2.com/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (12 de 1 de 2019). *Menú*. Obtenido de Resultado total: <https://www.finanzas.gob.ec/>
- Norton & Kaplan. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Boston, Massachusetts: 2da. Edición Harvard Business Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Boston, Massachusetts: 2da Edición. Harvard Business Press.
- Ortiz, R. (2013). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpa de pitahaya*. Quito: UPS.
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. México DF.: Compañía Editorial Continental.
- Registro Oficial Suplemento 418. (12 de 1 de 2017). *Ley de prevención y control de la contaminación ambiental*. Obtenido de Comisión de Legislación y Codificación: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-PREVENCIÓN-Y-CONTROL-DE-LA-CONTAMINACIÓN-AMBIENTAL.pdf>
- Rondón, Á. R. (2005). *Fabricación artesanal de la cerveza*. Bogotá, Colombia: Diseño, diagramación y corrección:.

ANEXOS

Anexo A. Ranking Empresarial 2017

CANT. PERIODOS	ACTIVO		PATRIMONIO		INGRESOS POR VENTA		UTILIDAD	
	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
15.00	459,261.45	-60,958.33	510,873.99	6,820.00				
20.00	334,452.40	59,449.92	541,597.74	3,376.58				
4.00	305,050.81	14,658.74	55,433.37	5,055.84				
3.00	105,575.85	50,428.19	41,313.23	-9514.08				
4.00	64,659.60	7,544.33	9,735.62	333.07				
6.00	19,805.58	2,455.52	105,483.12	-43.48				
3.00	13,920.48	5,000.00	3,680.74	0.00				
4.00	2,773.16	-10,867.98	1,330.86	-11,267.58				
4.00	955.47	955.47	0.00	-14.53				
000997.00	800.00	800.00	0.00	0.00				
4.00	800.00	800.00	0.00	0.00				
000997.00	400.00	400.00	0.00	0.00				
3.00	0.00	0.00	0.00	0.00				

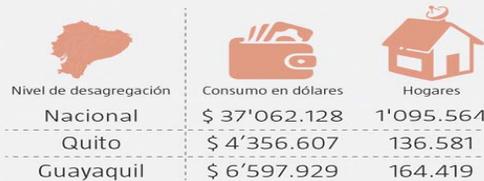
Anexo B. Gasto por provincia en cerveza

¿Qué provincias gastan más?

El alcohol es una droga socialmente aceptada que mata a 300 mil latinos al año. Un informe de la OPS establece que los episodios de consumo excesivo de alcohol crecieron en los últimos 5 años, de 4,6% a 13,0% entre las mujeres y de 17,9% a 29,4% entre los hombres en América Latina.

Provincia	Consumo en \$	Hogares	%
Azuay	1'90.377	44.977	3,2%
Bolívar	315.527	11.452	0,9%
Cañar	465.851	17.693	1,3%
Carchi	302.627	10.524	0,8%
Cotopaxi	924.538	30.324	2,5%
Chimborazo	417.897	19.933	1,1%
El Oro	1'676.220	46.342	4,5%
Esmeraldas	1.257.132	37.117	3,4%
Guayas	11'037.220	278.367	29,8%
Imbabura	879.1143	26.890	2,4%
Loja	920.783	30.000	2,5%
Los Ríos	1'983.332	58.570	5,2%
Manabí	3'545.068	109.917	9,6%
Morona Santiago	297.305	9.056	0,8%
Napo	209.069	6.836	0,6%
Pastaza	198.029	5.939	0,5%
Pichincha	7'420.612	226.268	20,0%
Tungurahua	1'092.320	46.153	2,9%
Zamora Chinchipe	200.477	5.716	0,5%
Galápagos	223.411	2.063	0,6%
Sucumbios	391.452	9.385	1,1%
Orellana	362.980	9.390	1,0%
Santo Domingo de los Tsáchilas	870.753	29.061	2,3%
Santa Elena	925.004	23.590	2,5%
Total	37'062.128	1'095.564	100%

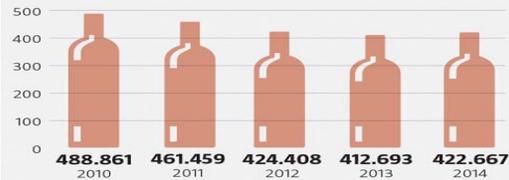
Consumo mensual de bebidas alcohólicas en los hogares



Consumo de alcohol por sexo



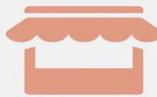
Consumo en litros de alcohol puro



Consumo de alcohol por edad



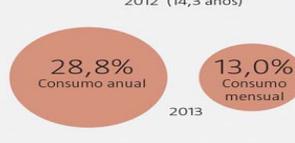
79,2% de las personas que consumen alcohol prefiere tomar cerveza.



61,6% de los licores se los adquiere en las tiendas del barrio.



41,8% de las personas que consumen alcohol lo hace de manera semanal.



Fuente: Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012; Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas; INEC Encuesta de Condiciones de Vida, ECV 2013-2014/ www.eltelegrafo.com.ec

Fuente: Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012; Consejo Nacional de Control de sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas; INEC Encuesta de Vida, ECV 2013-2014/ www.eltelegrafo.com.ec

Anexo C. Modelo de encuesta

		ENCUESTA CONFIDENCIALIDAD																																																		
Toda información proporcionada por Usted es estrictamente confidencial; por lo tanto, no se difundirá en forma individual, ni tampoco podrá utilizarse para fines tributarios u otros que no sean estadísticos.																																																				
OBJETIVO.- Propuesta de Plan Estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecera Django en el DM. Quito																																																				
A. DATOS DEL ENCUESTADO			No. del formulario <input style="width: 50px;" type="text"/>																																																	
1.- Sexo	a. <input type="checkbox"/> Hombre	b. <input type="checkbox"/> Mujer																																																		
2.- ¿Cuántos años cumplidos tiene (...)?	a. <input type="checkbox"/> 18 a 25 años b. <input type="checkbox"/> 26 a 30 años c. <input type="checkbox"/> 31 a 35 años	d. <input type="checkbox"/> 36 a 40 años e. <input type="checkbox"/> 40 a 45 años f. <input type="checkbox"/> +46 años																																																		
B. DATOS INFORMATIVOS																																																				
3.- Si usted vive dentro del DM. Quito, señale donde vive:	a. <input type="checkbox"/> Sur b. <input type="checkbox"/> Centro c. <input type="checkbox"/> Norte	d. <input type="checkbox"/> Valles e. <input type="checkbox"/> Otra (provincia o país)	Especifique:																																																	
4.- ¿Usted toma cerveza?	a. <input type="checkbox"/> Si	b. <input type="checkbox"/> No Fin de la encuesta ¿Explique su razón?																																																		
5.- ¿Usted toma cerveza artesanal?	a. <input type="checkbox"/> Si ¿Explique su razón?	b. <input type="checkbox"/> No Fin de la encuesta ¿Explique su razón?																																																		
6.- ¿Cuántos y con qué frecuencia ingiere vaso(s) o botella(s) de cerveza artesanal 300 - 350 ml?	Vasos: a. <input type="checkbox"/> Diario b. <input type="checkbox"/> Semanal c. <input type="checkbox"/> Mensual	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5 o más</td> </tr> <tr> <td>a.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5 o más	a.	<input type="checkbox"/>	b.	<input type="checkbox"/>	c.	<input type="checkbox"/>																																						
	1	2	3	4	5 o más																																															
a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
b.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
c.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
7.- ¿Qué es lo más importante para ti, en una cerveza artesanal siendo 1 lo menos importante y 6 lo más importante?	a. <input type="checkbox"/> Color b. <input type="checkbox"/> Fácil acceso (tiendas - supermercados) c. <input type="checkbox"/> Olor d. <input type="checkbox"/> Precio e. <input type="checkbox"/> Sabor f. <input type="checkbox"/> Variedad	<table border="0"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>a.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>c.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>d.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>e.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>f.</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	a.	<input type="checkbox"/>	b.	<input type="checkbox"/>	c.	<input type="checkbox"/>	d.	<input type="checkbox"/>	e.	<input type="checkbox"/>	f.	<input type="checkbox"/>																															
	1	2	3	4	5	6																																														
a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
b.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
c.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
d.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
e.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
f.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																														
8.- ¿Dónde consumes normalmente cerveza artesanal?	a. <input type="checkbox"/> Bares b. <input type="checkbox"/> Casa c. <input type="checkbox"/> Playa	d. <input type="checkbox"/> Restaurantes e. <input type="checkbox"/> Reuniones Sociales f. <input type="checkbox"/> Otra	Especifique:																																																	
9.- De la siguiente lista de cervezas artesanales ¿Cuál usted conoce y consume?	a. <input type="checkbox"/> Andes b. <input type="checkbox"/> Ballesta c. <input type="checkbox"/> Camino del sol d. <input type="checkbox"/> Django Cervecería e. <input type="checkbox"/> Páramo	f. <input type="checkbox"/> Sabía g. <input type="checkbox"/> Sinners h. <input type="checkbox"/> No recuerdo i. <input type="checkbox"/> Otra	Especifique:																																																	
10.- ¿Señale como se enteró usted de la existencia de la cerveza artesanal que consume?	a. <input type="checkbox"/> Bares y restaurantes b. <input type="checkbox"/> Consejo de amigos y/o familiares c. <input type="checkbox"/> Periódico, revistas, folletos, flyers d. <input type="checkbox"/> Radio e. <input type="checkbox"/> Redes Sociales	f. <input type="checkbox"/> Tiendas o supermercados g. <input type="checkbox"/> Televisión h. <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias i. <input type="checkbox"/> Otro	Especifique:																																																	
11.- ¿Qué estilo de cerveza artesanal ha probado?	a. <input type="checkbox"/> Rubia b. <input type="checkbox"/> Rojas c. <input type="checkbox"/> Negras	d. <input type="checkbox"/> Todas e. <input type="checkbox"/> Otra	Especifique:																																																	

12.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una botella de cerveza artesanal 300 - 350 ml?	
a. <input type="checkbox"/> De \$ 2,50 a \$ 3 dólares	d. <input type="checkbox"/> De \$ 4,01 a \$ 4,50 dólares
b. <input type="checkbox"/> De \$ 3,01 a \$ 3,5 dólares	e. <input type="checkbox"/> De \$ 4,51 a \$ 5,00 dólares
c. <input type="checkbox"/> De \$ 3,51 a \$ 4 dólares	f. <input type="checkbox"/> + De \$ 5,01
13.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en un bar por un vaso de cerveza artesanal 473 ml?	
a. <input type="checkbox"/> De \$ 4,01 a \$ 4,50 dólares	d. <input type="checkbox"/> De \$ 5,61 a \$ 6,00 dólares
b. <input type="checkbox"/> De \$ 4,51 a \$ 5,00 dólares	e. <input type="checkbox"/> De \$ 6,01 a \$ 6,50 dólares
c. <input type="checkbox"/> De \$ 5,01 a \$ 5,50 dólares	f. <input type="checkbox"/> + De \$ 6,51
14.- ¿Cuál sería la mejor forma de conocer más acerca de tu cerveza artesanal favorita?	
a. <input type="checkbox"/> Bares y restaurantes	¿Cuál?
b. <input type="checkbox"/> Consejo de amigos y/o familiares	
c. <input type="checkbox"/> "Combos" por consumo	
d. <input type="checkbox"/> Ferias o eventos	¿Dónde?
e. <input type="checkbox"/> Periódico, revistas, folletos, flyers	
f. <input type="checkbox"/> Radio	
g. <input type="checkbox"/> Redes Sociales	¿Cuál?
h. <input type="checkbox"/> Tiendas o supermercados	¿Cuál?
i. <input type="checkbox"/> Televisión	
j. <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias	¿Dónde?
k. <input type="checkbox"/> Otro	Especifique:
Gracias por su tiempo y colaboración	

Anexo D. Fotografías Cervecería Django

