



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DEL MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA SERVICIOS
GOLDESEL CIA. LTDA. DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y VENTA DE
CERVEZA ARTESANAL EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2019.

AUTOR: ESTALIN FRANCISCO CAJAS GODOY.

DIRECTOR: SANTIAGO JÁCOME SANDOVAL.

2020

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Cajas Godoy Estalin Francisco, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo 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 Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Cajas Godoy Estalin Francisco

Yo, Jácome Santiago, declaro que, personalmente conozco que el graduando: Cajas Godoy Estalin Francisco, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suyo.



Firma del director del trabajo de titulación

Jácome Santiago.

AGRADECIMIENTOS

A mi director Santiago, que ha colaborado con parte de su valioso tiempo para la realización del presente trabajo.

Al equipo de profesionales encargados de la maestría XIII, Angelita, Iván y el grupo de profesores que con su experiencia en ámbitos como: estrategia, administración, ética, medio ambiental, etc..., han aportado en sus respectivos niveles las metodologías, herramientas y conocimientos para lograr los objetivos académicos a lo largo de mi permanencia en ésta prestigiosa universidad.

A mis amigos de maestría, la legión de espartanos de la promoción XIII, Andrea, Cesar, Hector, Eglimar, Sebastián, Cindy, Christian (tigre), María Jose, Bayardo, Robert (tío), Paúl, Freddy, Edgar (oso) y Carlitos, personajes con los cuales las experiencias de este programa se volvieron mucho más valiosas y entretenidas con sus aportes a nivel profesional y personal.

III

DEDICATORIA

Para: Mary Elena y Francisco.

Dos seres maravillosos que han apoyado y guiado todas las decisiones
positivas a lo largo de mi vida.

A ustedes, para quienes mi único propósito es esforzarme al máximo, no
defraudarlos y no dejar de ver una sonrisa plasmada en sus rostros sin importar las
circunstancias.

INDICE

CERTIFICACIÓN	I
AGRADECIMIENTOS	II
DEDICATORIA	III
INDICE	IV
INDICE DE CUADROS.....	V
INDICE DE FIGURAS.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
TEMA Y PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN	1
Problema para investigar.....	1
Tema de trabajo de investigación.....	2
Objetivos de la investigación	2
Justificación práctica y delimitación.....	2
Tipo de investigación	3
Población y muestra	5
Fuentes de recolección de información.....	7
Técnicas de recolección de información	8
Marco Teórico.....	13
Análisis y discusión de resultados.....	17
Propuesta.....	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
ANEXOS	29
BIBLIOGRAFIA	41

INDICE DE CUADROS

<u>Cuadro 1 LISTA DE CERVECERÍAS PRODUCTORAS/VENDEDORAS</u>	6
<u>Cuadro 2 Entrevista a expertos</u>	9
<u>Cuadro 3 Cuestionario</u>	10
<u>Cuadro 4 Resumen de información general de establecimientos</u>	17

INDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1. Localización de los establecimientos</u>	17
<u>Figura 2. Descripción de características de la industria</u>	18
<u>Figura 3. Matriz de productos SG</u>	22
<u>Figura 4. Lienzo de modelo de negocio</u>	25

RESUMEN

El trabajo realizado para la empresa Servicios Goldesel Cia. Ltda. (SG) dedicada a la elaboración y venta de cerveza artesanal, en la ciudad de Quito, a través de la metodología Canvas es un documento que registra una investigación descriptiva que considera plantear la modelación estratégica guía para SG, pues se desarrolla en un mercado altamente concentrado.

Definiendo de manera general la situación de los establecimientos registrados en la Asociación de Cervecerías Artesanales del Ecuador (ASOCERV), que aporta al fisco en promedio 1.5 millones de dólares cada año y emplea alrededor de dos mil familias de manera directa.

La dirección de SG se ha manejado bajo una modalidad empírica, es decir, basada en la experiencia y la observación; el deficiente registro de la satisfacción del cliente en una industria sin futuro definido permite el desarrollo de procesos que generen valor a los consumidores que, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, Eje 2: Economía al servicio de la sociedad, permitirá impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible.

Finalmente se determina la propuesta basada en un sistema de valor, relaciones y recursos, que permitirán definir y gestionar procesos que conforman el servicio, atendiendo las necesidades de los clientes con la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto.

ABSTRACT

This work has been done for the company *Servicios Goldesel Cia. Ltda.* (SG) dedicated to the production and sale of craft beer in the city of Quito through the Canvas methodology this is a document that records a descriptive investigation that considers proposing the strategic modeling guide for SG, since it is developed in a highly concentrated market.

Defining in a general way the situation of the establishments registered in the Association of Craft Breweries of Ecuador (ASOCERV), which contributes to the treasury an average of 1.5 million dollars each year and employs around two thousand families directly.

The management of SG has been handled under an empirical modality, that is, based on experience and observation; The deficient record of customer satisfaction in an industry without a defined future allows the development of processes that generate value for consumers that, according to the National Development Plan, Axis 2: Economy at the service of society, will allow to boost productivity and competitiveness for sustainable economic growth.

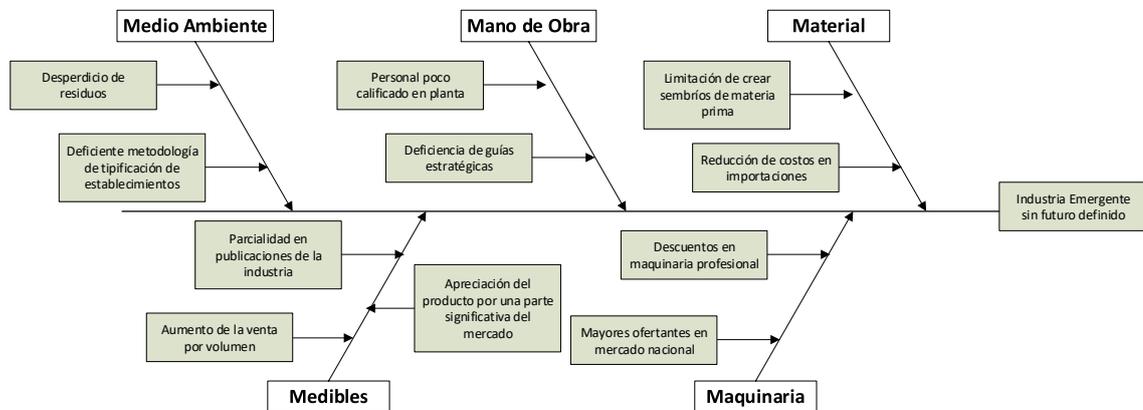
Finally, the proposal is determined based on a system of value, relationships and resources, which will allow defining and managing processes that make up the service, meeting the needs of the clients with the sale of the right product to the right customer, at the right time, at the right price. correct and in the correct channel.

TEMA Y PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Problema para investigar

En el Ecuador, el mercado cervecero constituye un interesante nicho de estudio en materia económica, pues es un mercado altamente concentrado que aporta al fisco en promedio 1.5 millones de dólares cada año, según la Asociación de Cervecerías del Ecuador (ASOCERV); con pocos participantes y en el cual, el 46% de los ecuatorianos escoge a la cerveza como su bebida favorita, según una encuesta realizada por la revista Opina América Latina profesionales, con amplia experiencia en el monitoreo de la opinión pública.

Figura 1. Diagrama causa – efecto.



Como se puede observar en la figura 1, gran parte de los tópicos pueden ser abordados de manera gubernamental, ya que los inconvenientes empiezan por no tener un panorama claro de las tipificaciones necesarias en las legislaciones para ser tomados en cuenta como un nuevo sector operativo. Además, la necesidad indiscutible de recurrir a materiales importados ya sea gestionándolos en primera persona o adquiriéndolos de mediadores en el mercado. Pero en este documento se pretende apoyar a la dirección estratégica de una de las empresas ecuatorianas de producción de cerveza artesanal de una modelización bajo la herramienta *Business Model Canvas*, que le permita definir el modelo de negocio simplificado en cuatro áreas: a) clientes, b) oferta, c) infraestructura y d) viabilidad económica, como lo establece la metodología mencionada (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tema de trabajo de investigación

Propuesta del modelo Canvas para la empresa Servicios Goldesel Cia. Ltda. dedicada a la elaboración y venta de cerveza artesanal en la ciudad de Quito, en el año 2019.

Objetivos de la investigación

Objetivo general: proponer el Modelo Canvas para la empresa Servicios Goldesel (SG) Cia. Ltda., dedicada a la elaboración y venta de cerveza artesanal en la ciudad de Quito, entre los años 2019-2020.

Objetivos específicos:

- a) Diagnosticar la situación actual de la industria cervecera en Quito.
- b) Revisar estudios sobre modelos de negocios empresariales.
- c) Proponer un lienzo para la empresa artesanal cervecera basado en la herramienta Canvas.

Justificación práctica y delimitación

Según la (ASOCERV), Ecuador cuenta con 15 cervecerías pequeñas y 55 micro cervecerías artesanales distribuidas entre Quito, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Manta y Loja, principalmente. En el país, hasta junio del 2019, existen alrededor de 66 marcas con notificación sanitaria de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Entre ellas juntan más de 130 estilos. Para Juan Zurita, conocido como '*beerman*', o embajador de la cerveza por los gremios de esta industria en la ciudad de Guayaquil, habría otro centenar de etiquetas que aún procesan sus permisos de venta y que saldrán al mercado en los próximos meses.

Las cervezas industriales dominan el 99,48% del mercado, mientras que las cervezas artesanales sólo ocupan el 0,52%. El principal obstáculo que los cerveceros artesanales enfrentan son los altos costos de los impuestos. En el Ecuador no se produce malta, lúpulo, ni cebada cervecera y existen aranceles comparativamente altos para importar estos materiales primordiales para la producción de cerveza.

La empresa Servicios Goldesel Cia. Ltda. se encuentra tipificada, según la Empresa Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, dentro del grupo de empresas PyMes, como de "actividad turística de venta de comidas y bebidas en

bares y restaurantes para su consumo inmediato, tipo bar, categoría primera”, en la administración zonal La Mariscal, con código CIUU I56300101. Por este motivo, se observa como oportunidad la aplicación de herramientas que ayuden a mejorar el desarrollo de este tipo de establecimientos para la creación y proporción de valor para los diferentes actores de la economía del sector.

Un estudio realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) (2015) ha señalado que más de 900 mil personas consumen alcohol en Ecuador. Del ese total, el 79,2% de las personas prefiere tomar solamente cerveza frente a los demás tipos de bebidas alcohólicas.

Limitaciones

Este trabajo maneja las siguientes limitaciones: a) el éxito del modelo propuesto depende de varios factores que no podemos controlar a priori; b) el análisis de la situación del sector de la empresa será realizado únicamente durante el periodo de un año, por lo cual, puede existir información que no llegue a ser incluida, y; c) no se puede garantizar la fiabilidad de la información estadística de los organismos públicos.

Delimitaciones

a) El presente estudio está enfocado únicamente en la empresa Servicios Goldesel Cia. Ltda. b) El enfoque es a las áreas específicas de ventas no de producción. c) El estudio se lo realizará para la sucursal ubicada en la ciudad de Quito. d) Para describir la situación actual de la industria sólo se tomará en cuenta los establecimientos registrados en la Asocerv hasta el mes de diciembre del año 2019, y que cumplan con las condiciones programadas en la investigación.

Tipo de investigación

La presente investigación utiliza un enfoque netamente descriptivo con metodología cualitativa y de carácter transversal, que permite desarrollar un diseño que pretende presentar los aspectos básicos del modelo de negocios en un formato visual rápido y sencillo. El uso de herramientas cualitativas permite explicar fenómenos sociales (Yin, 2017).

César Bernal (2006) propone que “al hablar de metodología, hacemos referencia a los diversos mecanismos de rigor lógico-científico, que ayudan a desarrollar el conocimiento dentro de cada una de las disciplinas científicas. La metodología une y procesa todos los componentes de las áreas del saber;

de igual forma, construye sistemas que permiten llegar a objetivos, metas, desafíos, y, por ende, los consabidos resultados” (pág. 36).

Predominantemente Cualitativa

Método Cualitativo

La investigación cualitativa proporciona conocimiento y entendimiento del problema que proporciona datos: descripción de conductas observables y expresiones habladas o escritas. Busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento, se utilizan muestras pequeñas, más enfocadas a un tema en particular (Malhotra, 2008).

No obstante, se debe aclarar que en la investigación se necesita de ciertas características del método cuantitativo, debido a que este recurso permite mejorar el conocimiento que se tiene de las empresas sobre sus mercados.

Nivel o tipo de investigación.

Método Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Método Inductivo

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Método Descriptivo

Se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que: la metodología es fácil, de corto tiempo y económica (Fernandez & Baptista, 2014).

El principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular, las características o funciones del mercado (Malhotra, 2008).

Método Exploratorio

Se utiliza para recoger, organizar, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones. Este método implica el examen del tema o problema poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o simplemente no se ha abordado antes (Fernandez & Baptista, 2014).

Población y muestra

La población investigada es quienes producen y ofertan cerveza artesanal en la ciudad de Quito. Se compone de 44 establecimientos registrados, según La ASOCERV (2019); de los cuales, solamente 12 son productores con su propio punto de venta llamados *Pubs*. Los establecimientos contribuirán con la información necesaria para el desarrollo de esta investigación. Sin embargo, no se determina una muestra, ya que se plantea actuar sobre la población total.

Cuadro 1 LISTA DE CERVECERÍAS PRODUCTORAS/VENDEDORAS DE LA CIUDAD DE QUITO 2019 REGISTRADAS EN LA ASOCERV

N°	NOMBRE	RAZON SOCIAL	LUGAR	INICIO	DIRECCIÓN	CONTACTO	PRODUCTOS	PRESENTACIÓN	OBSERVACIONES	PUNTO DE VENTA
1	Una más Ecuador	Industrias Romero	QUITO	ene-16	San Francisco de la Pita OE7-293 y segunda transversal	+593-992-785-795 +593-984-772-200 +593-990-301-238	Cajas Barriles	27 unidades 10, 20, 50 litros	Construcción, asesoramiento y eventos	NO
2	Andes Brewing Co.		CUMBAYA	sep-18	Francisco de Orellana 350-E4 y Luis Gazón	+593-999-196-616	Botellas		Renta de instalaciones	SI
3	Cherusker	Servicios Goldesel	QUITO	oct-10	Joaquin Pinto E7-85 y Diego de Almagro	+593-026-012-142	Cajas Barriles	24 unidades 45 litros	Venta al por mayor	SI
4	Camino del Sol		QUITO	dic-11	Mariscal Foch E7-70	+593-022-677-483	Botellas Barriles	20 litros	Venta al por mayor	SI
5	Bandido Brewing		QUITO	2013	Jose Joaquin Olmedo E1-136 La Tola	+593-022-286-504	Botellas Barriles	20 litros	Venta al por mayor	SI
6	Ballesta		QUITO		Eloy Alfaro y Portugal	+593-999-700-285	Botellas		Revista on line	SI
7	Django		QUITO	2015	Reina Victoria y La Pinta	+593-984-429-348	Botellas			SI
8	Abysmo		QUITO	2014	12 de Octubre y Foch	+593-990-421-440	Botellas			SI
9	Los 3 Monjes		QUITO		Ladrón de Guevara y Lérida	+593-998-881-504	Botellas		Venta al por mayor	SI
10	Santana		QUITO		Pucará 289 y Santa Ana	+593-022-396-967	Botellas			SI
11	Latitud Cero		QUITO				Botellas		Venta al por mayor	No
12	Saint Roots		QUITO			+593-987-059-329	Botellas		Venta al por mayor	No
13	Santa Rosa		QUITO		Paul Rivet y 6 de diciembre	+593-981-243-769	Latas Barriles		Venta al por mayor	SI
14	Sabai		CUMBAYA	2015	Oswaldo Guayasamin y Sienna	+593-022-894-016	Botellas		Venta al por mayor	SI
15	Paramo		QUITO	2014	Calle Santa Rosa y Av. Interoceánica		Botellas Barriles	5 y 20 litros	Venta al por mayor Atención de eventos	SI

Fuentes de recolección de información

A través de una estructura flexible y empírica se determinó las siguientes herramientas de recolección de datos primarios: a) entrevistas (tabla 2) realizadas a propietarios o encargados de los negocios pertenecientes, que aporta información a nivel general de ciertas características de industria; y b) un cuestionario que aportará información interna de los objetos de estudio.

Además, se recolectó información adicional a través de la observación directa y de la revisión de documentos relacionados con la temática. Estos instrumentos son los recomendados para el tipo de investigación seleccionado.

Finalmente, como fuente secundaria se hace referencia a una investigación previa, en donde se cita lo siguiente: “*Simple to learn and practical to apply. Our canvases have been used by over 5 million people worldwide to add clarity to their business discussions and decisions*” (Strategyzer, 2019).

El contexto en el que hoy se desarrollan los negocios, se genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y que presenten una visión organizada de la información con la que cuenta. El modelo Canvas es una herramienta flexible que permite responder a estas oportunidades (Herrera, 2016).

El lema del Canvas es “sal a la calle, pregunta al cliente y palpa la realidad” apunta Luis Martín Cabiedes (2014), profesor de *Iniciativa Emprendedora de IESE Business School* que, además de profesor, es inversor en una empresa de capital riesgo que ha financiado a más de 59 *start-ups*. El Canvas se ha vuelto indispensable y muestra de ello es que hace cinco años que dejó de pedir el Plan de Negocios a las pequeñas empresas emergentes. Basta con el Canvas para decidir si invertir en ellas o no.

Por otra parte, en un estudio realizado a nivel nacional entre la *Universidad Metropolitana* del Ecuador y la cooperativa *Luz del Valle* (2018), se estableció un proyecto de vinculación para contribuir al cumplimiento del plan estratégico de la cooperativa. El proyecto fue ejecutado en dos partes. En la primera parte se ejecutaron cursos de capacitación en el Modelo de negocios CANVAS a un total de 85 participantes socios de la cooperativa, de los cuales aprobaron 63, es decir, el 77%; de los 63 socios aprobados se generó un informe individual que recopiló las estrategias planteadas, a corto y mediano plazo. Por ellos, para mejorar sus

negocios, en promedio, cada socio planteó 12 estrategias distribuidas en los 9 módulos del modelo CANVAS.

En la segunda parte de proyecto de vinculación se generó una base de datos con información real y valiosa, referente al impacto que tuvo la primera fase del proyecto, siendo una contribución importante tanto para la Cooperativa *Luz del Valle* como para la *Universidad Metropolitana*. Se entrevistó a 48 de los 63 socios beneficiarios que aprobaron el curso de capacitación y se determinó primero que sólo 40 pusieron en práctica lo aprendido. De los 40 socios se pudo evidenciar que en promedio el 80% de todas las estrategias planteadas fueron factibles de ser implementadas en un periodo de 10 meses, esto se reflejó en que el 73% percibiera un incremento de ingresos en sus negocios. Por lo tanto, se les facilitó el pago del microcrédito recibido en la cooperativa. Gracias al seguimiento realizado se puede implementar acciones de mejora en próximos proyectos de vinculación. Ahora se conoce que el 45% de los socios beneficiarios desean recibir capacitación en *marketing*; el 26% en contabilidad; y el 29% restante en temas relacionados a planificación y costos, dejando abierta una amplia gama de posibilidades para el diseño de cursos que contribuyan al desarrollo de los microempresarios (Castillo, Charpentier, Freire, & Vargas, 2018).

Técnicas de recolección de información

Para el levantamiento de la información se utilizarán encuestas y entrevistas. Las encuestas son una herramienta de recolección de información acerca de las características de los establecimientos definidos anteriormente y pertenecientes a la asociación que mantengan registro activo. Poseen planta de producción y punto de venta propio en la ciudad de Quito. La entrevista dirigida a propietarios o encargados de los negocios aporta información a nivel general de ciertas características de industria.

Cuadro 2.
Entrevista a expertos

No.	Detalle.
1	¿Conoce de alguna entidad que regule la actividad comercial y lleve un registro estadístico con temas relacionados a la industria?
2	¿Usted como conocedor del tema de cerveza artesanal, por qué considera que los clientes preferirían esta bebida?
3	¿Cuál es la capacidad instalada de sus instalaciones?
4	¿Hace qué tiempo inicio sus actividades comerciales?
5	¿Las instalaciones fueron diseñadas para el desarrollo específico de la actividad del punto de venta o fue una construcción modificada y adecuada?
6	¿Posee en la planta física, “rutas accesibles” para todo tipo de cliente?
7	¿Usted podría mencionar algunos de los estándares con los que deben cumplir los centros dedicados a esta actividad?
8	¿Usted, cómo describiría las preferencias de los clientes frente a los servicios que se brindan en el mercado?
9	¿Dentro del establecimiento, cuáles son las características profesionales con las que debe contar el personal que trabaja en el mismo?
10	¿Cuáles son las tendencias que actualmente se utilizan?
11	¿De los servicios que se ofrecen en su establecimiento, cuál usted considera que es el que los clientes solicitan con mayor frecuencia?
12	¿Podría mencionar un perfil de cliente que visite con mayor frecuencia este tipo de establecimientos?
13	¿Quién es el responsable de llevar la planificación comercial?
14	¿Usted, como conocedor del tema, cuáles considera que sean las influencias más fuertes que incidan en la adquisición de estos servicios
16	¿Mencione aquellos factores que, según su opinión, le permitan a los clientes valorar o calificar este servicio?

Cuadro 2
Entrevista a expertos

17	¿En la actualidad cuánto considera usted que es el promedio de costo del litro de su producto?
18	¿En promedio al mes cuántos litros son producidos en su planta?
	Cuadro 2 Entrevista a expertos
19	¿En promedio cuánto factura al mes/año (si tiene registros de los últimos 3 años)?
20	¿A considerado usted abrir una nueva sucursal?

Cuadro 3
Cuestionario

No	Detalle.				
Identificación: La presente investigación es realizada por estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador, promoción XIII programa MBA, la cual tiene el objetivo académico. Para lo cual se solicita su colaboración. Responda según su criterio las siguientes preguntas.					
I. DATOS GENERALES					
1	Fotografía del establecimiento.				
2	Nombre del Establecimiento:				
3	Nombre del Entrevistado:				
4	Cargo que desempeña:				
5	Dirección:				
6	Tipo y Categoría:				
7	Tiempo funcionamiento:				
8	Capacidad instalada:				
II. DIAGNÓSTICO					
9	¿Identifique cuál de los siguientes servicios posee su establecimiento?				
	Servicio	Alimentos	Bebidas	Servicios adicionales	Otros
	Guardias	Entrada	# tipos de cerveza	Eventos	Distintivo Q
	Hostess	Plato Fuerte	Cocktails	Renta de Equipos	Entretenimiento
	Meseros	Postres	Bebidas Frías	Venta x Mayor	Promociones
	Bar tenders	Buffete	Bebidas Calientes	Discoteca	Sucursales
	Cocineros		Otro:	Televisores	Planta Procesadora
				Zonas de Fumadores	
				WIFI	Sistemas de operaciones
10	Idiomas en Áreas de servicio:		Inglés	Español	Francés Otros
11	De acuerdo a su experiencia en el negocio jerarquice las siguientes herramientas que utilizan para contactar clientes siendo 1 menos importante y 5 el más importante				
			...	Llamada directa al Cliente	
			...	Relaciones públicas.	
	Jerarquía de técnicas Promocionales:		...	Publicidad	
			...	Agencias	
			...	Intermediarias.	
			...	Ferias de Negocios.	

Cuadro 3
Cuestionario

No	Detalle.		
12	Señale ¿Cuáles son las técnicas publicitarias utilizadas por su establecimiento actualmente?		
	Medios masivos	Medios Complementarios	Medios alternativos
	Televisión	Rótulos	Programas públicos
	Radio	Volantes	Agencias de viajes
	Periódicos	Postales	Otros;
	Revistas de Turismo	Tarjetas de presentación	
	Revistas de Negocios	Folletos	
	Revistas Familiares	Calendarios	
	Facebook	Correos	
	Twitter		
	Youtube		
	Instagram		
	Otro:		
13	¿Conoce Ud. algún tipo de entidad o asociación que cuide los derechos de los establecimientos dedicados a esta actividad? (Menciónelas).		
14	De acuerdo a su experiencia, conoce de algún tipo de problema en el mercado del sector. (subráyelo).		
	Económico - Político		Tecnología y Materiales
	Dificultad al acceso en créditos		Fondos Insuficientes para actualizaciones
	Leyes poco claras		Incremento en costos e impuestos
	Deficientes registros estadísticos		Poca existencia de proveedores
	Alto costo de financiamiento		
	Personal de Trabajo		Competencia
	No poseen título		Competencia desleal
	Poco compromiso con el negocio		Evasores del reglamento
	Desconocimiento de procesos de servicio y atención.		Incoherencias en la clasificación de establecimientos
	Descuido en la apariencia personal		
	Descuido en la apariencia del local		
	Escasa elaboración de planes de ventas y mejoramiento continuo		
	Deficiente capacitación		

Si usted considera alguna problemática adicional, menciónelas a continuación por favor:

Cuadro 3
Cuestionario

No	Detalle.				
III. Datos de los clientes					
15	De acuerdo a su experiencia mencione características generales de sus clientes de manera general				
Género:	Masculino	Femenino	Equilibrado		
Edad:	Menos de 20 años	Entre 26 y 30 años	Entre 36 y 40 años	Entre 46 y 50 años	
	Entre 20 y 25 años	Entre 31 y 35 años	Entre 41 y 45 años	Más de 50 años	
Ocupación:	Empleado de Gobierno	Empleada/o Doméstica	Jubilado		
	Empleado Privado	Estudiante	Ama de Casa		
	Otro:				
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	Unión Libre
Grado de Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior	4to. Nivel	

16 Estime un número promedio de personas por mesa: _____

17 \$ Valor de ticket promedio (¿Cuánto gastan las personas en promedio?): ____

Una vez más permítame a Ud. Señor/a, hacerle extensivos mis agradecimientos por su atención, tiempo e información otorgada, la cual será aplicada exclusivamente para fines pedagógicos.

GRACIAS.

Marco Teórico

Fundamentación Filosófica

Modelo de negocio

Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder A. , 2010).

Business Model Canvas

Esta herramienta permite de una forma visual y sencilla reflexionar sobre las áreas clave de la empresa y como deben relacionarse entre sí. El *business model Canvas* también llamado lienzo de modelo de negocio se dio a conocer gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (2010) escrito por Alex Osterwalder y Yves Pigneur.

“El objetivo no era escribir un libro convencional sobre la innovación en modelos de negocio, sino diseñar una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que aspiran a diseñar y reinventar modelos de negocio. 470 miembros de la comunidad *Business Model Innovation Hub* aportaron casos prácticos, ejemplos y comentarios críticos para el manual que los autores tuvimos en cuenta” (pág. 9).

Lienzo

Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Segmentos de Mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Propuesta de Valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

Fuentes de ingresos

Esta sección se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Estas dependen de las características del negocio y del valor por el que realmente están dispuestos a pagar los clientes. a) Ventas de activos: es cuando al vender la propuesta de valor se otorga a los clientes derechos de propiedad sobre la misma, el cliente pasa a ser dueño del producto o bien adquirido y puede darle el uso que quiera. En esencia, se refiere a la venta de bienes materiales. b) Cuota o pago por uso: en este caso el cliente paga sólo por el uso de lo que se le ofrece como solución a su problema o necesidad, la cual típicamente es de naturaleza temporal. Está relacionado con la prestación de servicios, por ejemplo: pago de hostelería, asistencia a cursos de adiestramiento, etc. c) Suscripción: el cliente hace pagos en cuotas recurrentes por la solución de su problema o necesidad que por lo general es de naturaleza permanente, o al menos de larga duración. Se caracteriza por la existencia de una obligación contractual. Por ejemplo, pago por servicios de electricidad, telefonía y acceso a la internet. d) Préstamo o arrendamiento: el cliente obtiene una concesión sobre la propuesta de

valor a cambio de una contraprestación o remuneración. El alquiler de máquinas, vehículos e inmuebles. e) Otorgamiento de licencias: los ingresos se generan cuando por este medio se reciben pagos por la explotación autorizada de la propuesta de valor con fines comerciales o industriales. Constituyen casos típicos las licencias por uso de propiedad intelectual, patentes o marcas. f) Publicidad: se puede aprovechar el posicionamiento en el mercado de la propuesta de valor para promocionar otros negocios y otorgar espacios publicitarios a los clientes. Un ejemplo común, actualmente, son los anuncios en dominios web.

Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos como: a) recursos físicos: pueden ser activos como terrenos o bodegas, herramientas o máquinas para producción o vehículos de transporte; b) recursos monetarios: el capital o el dinero disponible para invertir uno de los recursos más valiosos, ya que con ellos se pueden realizar inversiones y hacer funcionar los procesos y operaciones; c) recursos intelectuales: activos muy relevantes para toda compañía, lo que pueden ser patentes o licencias; y, d) recursos humanos: sin duda los recursos más importantes, ya que al fin y al cabo las empresas son las personas que trabajan en ellas y que hacen que se avance en los resultados.

Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. A continuación, se mencionan algunas: a) Procesos de producción: estas actividades son las relacionadas con el diseño, la producción y la distribución del producto. Las actividades de producción son las dominantes, por ejemplo, en las empresas manufactureras de fabricación de productos. b) Solución de problemas: este tipo de actividades supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes. Es el caso de empresas de consultoría, hospitales u otras empresas de

servicios. Sus modelos de negocio requieren actividades tales como la gestión de la información y la formación continua. c) Plataformas o redes: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de contacto basadas en uniones duraderas, software y marcas pueden funcionar como plataforma. En los negocios tipo *eBay*, *Microsoft* o *Visa*, por ejemplo, las actividades clave están relacionadas con la gestión de la plataforma, la prestación del servicio y la promoción de la plataforma.

Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las elaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Análisis y discusión de resultados

Cuadro 4.

Resumen de información general de establecimientos.

N°	Nombre	Aforo	Tiempo de Funcionamiento	Denominación actual	Promedio de venta AC mes \$
1	Servicios Goldesel	154	9 años	Bar/Rest. 2	\$ 80.000
2	Abysmo	110	6 años	Bar/Rest. 3	\$ 20.000
3	Bandidos	180	5 años	Bar/Rest. 3	\$ 50.000

Figura 1. Localización de los establecimientos.



En primer lugar, cabe recalcar que bajo las circunstancias restrictivas determinadas por las autoridades gubernamentales como medida preventiva para evitar la propagación del Covid-19 (2019-2020), el funcionamiento de establecimientos de entretenimiento nocturno están prohibidos para su apertura en el sistema de semaforización actual, por lo tanto los líderes de la industria en la ciudad de Quito, evidenciadas en la figura 1, y como manera de sobrevivencia, se han visto obligados a trabajar con permisos de funcionamiento de restaurante. Son ellos quienes proveerán de información para la descripción de las características de la industria que se muestra en la figura 2. Lamentablemente, los demás establecimientos se encuentran cerrados, algunos de manera temporal y otros permanentemente a causa de las restricciones sanitarias implementadas en el país.

Por lo tanto, se observa que el tiempo de funcionamiento de la industria es alrededor de nueve años, siendo la empresa Servicios Goldesel la pionera en presentar este tipo de productos y servicios en la ciudad de Quito. Debido a su experiencia en el mercado, han aprovechado las oportunidades para obtener altas calificaciones, lo que les brinda una mayor categoría de acuerdo con el Reglamento

Turístico de alimentos y bebidas (2018), como son la determinación de ser un establecimiento de cuatro tenedores. Además, poseen la denominación de centro turístico y son empresa líder del sector en ventas que promediaron alrededor de ochenta mil dólares mensuales hasta finales de 2019, con un consumo promedio por persona de quince dólares.

Figura 2. Descripción de características de la industria.



En cuanto a la industria se la puede resumir, basados en la figura 2, de la siguiente manera:

a) Proveedores: las materias primas (MP) se importan directamente desde Alemania y Estados Unidos en su mayoría, a través de un agente de importaciones que, por lo pronto, paga cada establecimiento de forma particular. No se posee información de existencia de un agente por parte de alguna organización en esta industria. La compra se la realiza de manera periódica y en gran volumen (contenedores), en específico para la empresa SG. Además, el número de proveedores es variado, incluso existen empresas nacionales que podrían proporcionar las MP en caso de demora en las importaciones en un gramaje menor y para negocios pequeños o personas que desean ingresar en el aprendizaje de esta arte.

b) Clientes: muy pocos clientes conocen las características objetivas que debe tener la cerveza artesanal. Se puede asumir que la cultura de consumo es deficiente, además, con la anexión de la tecnología es muy fácil encontrar otros lugares que vendan cerveza artesanal, desde centros comerciales hasta puntos de venta con servicio a domicilio. Por otra parte, el poder adquisitivo de los clientes es alto,

debido a que el precio del producto en promedio supera los dos dólares por contenidos aproximados de 300 mililitros. Además, este producto en particular se compra también por volumen (presentaciones de botellas, latas, cajas, bombones y barriles) lo que reflejaría mayor disposición de dinero en la compra,

c) Sustitutos: existe alta posibilidad de que los clientes cambien de producto, sacrificando la calidad, obviamente. La deficiente cultura de consumo de este producto en específico hace que la rotación de clientes sea elevada, ya que las personas buscan aprender cuál es el sabor que les gustaría adquirir con frecuencia.

d) Competencia: elevado costo de entrada debido a los costos de los materiales, insumos y sobre todo maquinaria, de acuerdo con la cantidad producida se debe obtener permisos según el tipo de suelo para fabricación y producción). Asimismo, se añade el gasto de la decoración para este tipo de establecimientos y las barreras legales como la denominación de PUB'S (etiqueta internacional) que no están tipificados en las normativas legales. Además, para llegar a poseer distintivos se deben aprobar varias inspecciones de diferentes sectores como: a) bomberos, b) movilidad, c) territorio, d) medio ambiente, e) seguridad y f) municipalidad. Conseguir dichos permisos conlleva mucho tiempo y desembolsos de dinero en equipos específicos que no son prioridad para obtener en el corto plazo. De manera particular, para la empresa SG, se debe mencionar a los gigantes productores de cerveza industrial que distribuyen sus productos a nivel mundial como: a) SabMiller, que es propietaria de Cervecería Nacional (CN) en Ecuador y que produce: Pilsener, Pilsener Light y Cero, Club, Budweiser, Stella Artois, Corona y Pony Malta. b) AB InBev, en cambio, es dueña de Ambev Ecuador S.A., que produce: Brahma, Biela y Maltín.

Según un artículo de la Revista Líderes (2017) “AB InBev -la mayor cervecera del mundo-dio un paso más con la compra de su rival británica SABMiller. La firma resultante de la combinación de los dos negocios, que se conocerá como Newco, producirá un 30 % de la cerveza que se consume en todo el mundo, con presencia en más de ochenta países y una fuerza laboral conjunta de unas 225.000 personas”

Luego se identifican empresas que producen y venden en sus propios establecimientos cerveza artesanal en la ciudad de Quito, específicamente en el sector de la Foch como: Camino del Sol, Bandidos del Páramo, Abysmo, Turtle's Head, Beerfest, Indie. Por otra parte, los productores con su propio punto de venta, en el sector centro norte, alejados significativamente de la Foch: La oficina, Shaman, Sabai, La reserva, Los 3 Monjes, Santa Rosa, Sinners. Además, también

se puede incluir a quienes podrían satisfacer la necesidad de conseguir bebidas alcohólicas y lugares de diversión como: los bares aledaños en la zona rosa de Quito, zonas de diversión en la Portugal, República, Cumbayá y el Valle de Los Chillos. También se toma en consideración productos y servicios que las personas puedan utilizar para generar experiencias como: turismo en plantas productoras de cerveza fuera de la ciudad, restaurantes gourmet y de tendencia molecular, consolas de juego modalidad VR (aunque en la modalidad VR no se degustan bebidas novedosas, el hecho de generar una experiencia positiva al utilizarlo hace de este un tema para no salir de casa y ocupar el tiempo divirtiéndose).

Propuesta

Segmentos de Mercado

Segmento B2C: personas entre los 20 y 40 años, dispuestas a degustar bebidas novedosas de manera habitual que consideran a la cerveza algo especial, con interés en consumir productos de calidad orgánica; que salgan a disfrutar de espacios interactivos y sociables en el sector la Mariscal en Quito (con frecuencia de consumo y salida de entre 2 a 4 ocasiones por semana); que aprecien el contexto del lugar y posean rasgos de gustos sofisticados; y que estén dispuestos a pagar un poco más de lo regular por un vaso de cerveza.

Propuesta de Valor

Brindar una experiencia positiva degustando recetas de cerveza elaboradas con ingredientes originales de la más alta calidad alemana, que provienen de las regiones de Baviera, en un nuevo concepto llamado *pub* juvenil y casual. A través de la asesoría personalizada con empatía e interacción permitirá crear una cultura cervecera, educando el paladar y expandiendo el conocimiento de los consumidores en temas de maridaje con cerveza artesanal.

Canales

La empresa SG cuenta diversos canales. De a) abastecimiento: planta de producción propia ubicada en el parque industrial del sur de la ciudad de Quito, adecuada para una elaboración de aproximadamente cincuenta mil litros por mes, BPM y tecnología de control y calidad avaladas por las autoridades. b) Comunicación: la mayor interacción se lo hace a través de conceptos de servucción (gestión para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio), en el punto de venta, ubicada en la zona comercial de la Mariscal. En

segundo plano, la empresa utiliza plataformas sociales, además, participa en ferias del gremio y eventos particulares según calendarios de las diferentes asociaciones.

c) Distribución: el esquema de canal logístico es directo. La planta de producción distribuye barriles de cuarenta y cinco litros, y cajas de botellas de veinte y cuatro unidades al punto de venta, donde los consumidores los adquieren en diferentes presentaciones, siendo este el final del canal de venta al cliente final. En la fábrica sólo se pueden retirar pedidos bajo previo pedido y facturación mayores a quince barriles o cincuenta cajas. Para pedidos al por mayor se cuenta con una bodega junto al punto de venta localizado en el centro norte la ciudad, con el fin de brindar mayor comodidad a los compradores.

Relaciones con clientes

Los esfuerzos tienen que ser direccionados a presentar dimensiones de calidad positivos como: a) cerveza de calidad alemana, b) prudencia de expendio de bebidas (cuidar al cliente), c) ambientes llamativos y seguros, d) cumplimiento de normativas sanitarias y permisos de funcionamiento y, e) procesos de socialización para generar experiencias positivas en los clientes.

Por otra parte, se deben definir operaciones sobre dimensiones como: a) demora en productos específicos por temporada, b) ausencia de parqueaderos y c) personal de servicio empírico, pero capacitado en atención al cliente.

“Servicios Goldesel proveerá de los argumentos básicos para asesorar a los consumidores en encontrar el estilo más adecuado para degustar los distintos tipos de cerveza en el mercado y pueda acompañar de mejor manera sus alimentos (maridaje) apoyando a la creación de cultura de consumo”

Fuente de ingresos

En la figura 3 se presenta una matriz en la cual se ubican las categorías y algunos artículos específicos, acorde a la comparación de la participación relativa y crecimiento que representan en las ventas totales comprendidas en el periodo de enero de 2018 a diciembre de 2019.

Figura 3. Matriz de productos SG.



De la figura anterior, se puede observar que en el cuadrante I se encuentran los productos pertenecientes al área de bebidas y platos fuertes, en la categoría bebidas, la cerveza artesanal ocupa la mayor participación, siendo el tipo de bebida Indian Pale Ale (IPA) la que ocupa el primer lugar junto con el plato estrella de la casa *Jagerschnitzel* original de Alemania. El cuadrante II lo ocupa el área de *craft burgers*, picadas para grupos, *cocktails* y postres, en donde, las participaciones de ambas áreas son altas, pero los *cocktails* y postres no reflejan un crecimiento en el periodo analizado. Cabe recalcar que entre el cuadrante I y II se encuentra un producto perteneciente al área de *souvenirs* (regalos o recuerdos), un nuevo producto llamado “4pack” (*four-pack*), un paquete de cuatro cervezas para llevar, ganando participación y crecimiento positivos y encaminándose a ser un producto estrella en el futuro.

En el cuadrante III se encuentran los productos pertenecientes al área de embutidos y *souvenirs* que, desde su introducción a inicios del periodo analizado, presenta un crecimiento significativo, pero no poseen un peso en la relatividad de la totalidad de las ventas. Una de las causas es que el periodo de venta es en temporada de turismo, por lo que se consideraría un producto estacional, lo que explica su relativo crecimiento.

Finalmente, en el cuadrante IV se ubica el área de productos de cafetería y embutidos crudos para llevar a casa, que constan de una participación muy baja y en el caso de los embutidos es un producto en etapa de introducción por lo cual no

existen datos suficientes para determinarlo en ese cuadrante, pero es una ayuda referencial.

Recursos clave

a) Recursos físicos: planta de producción propia, local (punto de venta) ubicada en la zona de comercio de la Mariscal, equipado con maquinaria de última tecnología para garantizar la calidad del producto, elimina el exceso de espuma, mantiene la temperatura disminuye el desperdicio y ahorra energía; vehículos de transporte, local de concepto novedoso estilo europeo, con espacios temáticos y cómodos para los clientes. b) Recursos monetarios: cuenta bancaria de cinco cifras medias. c) Recursos humanos: personal capacitado para la operatividad de producción en la planta (profesionales en bioquímica y alimentos certificados) y atención al cliente en el punto de venta.

Actividades clave

a) Procesos de producción: grandes cantidades de hectolitros al mes hacen que los costos sean menores, determinando los mejores proveedores para las importaciones de materiales y maquinaria de alta gama. b) Solución de problemas: aplicando concepciones como la servucción se enfatiza la dotación de la máxima experiencia positiva del cliente. c) Administración: aseguramiento en el cumplimiento de los procesos operativos para controlar el óptimo funcionamiento y lograr un nivel aceptable en el índice de ventas planificado.

Asociaciones clave

Se procura que un porcentaje de trabajadores de la zona sea parte de la nómina de la empresa. Además, que la lista de proveedores cuente con un aspecto calificativo de apoyo comunitario para apoyar a los pequeños productores y comercializadores de materias primas e insumos. También se considera las buenas relaciones políticas con la Asocerv, lo que permite ser un pilar fundamental para la industria.

Estructura de costes

De acuerdo con lo establecido, y cotejándolo con los estados de información contable, se determina que los costos operativos en su mayor proporcionalidad están en la compra de materia prima e insumos alrededor de un 60% para garantizar la calidad alemana que desea promulgar este modelo en SG. Además, existen rubros

importantes como el arrendamiento de predios para ubicación de la planta procesadora e inmuebles destinados para el punto de venta. Hasta finales del año 2019 se destinaba a los salarios (30 empleados en nómina) entre el 30% y el 40% de las ventas mensuales. También es importante resaltar que dentro de los presupuestos se determina un rubro de alrededor de 1000 dólares trimestrales para mantenimiento del inmueble y equipos de dispensación de alimentos y bebidas (incluido equipos industriales), control de manuales de emergencia relacionados con los protocolos del departamento de bomberos, control de plagas y salubridad en áreas de producción y, finalmente, un rubro para remodelaciones de muebles y equipos para el mejoramiento de la operatividad y comodidad de los consumidores.

Figura 4. Lienzo de modelo de negocio.

PROPUESTA DE LIENZO PARA SERVICIOS GOLDESEL				
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS
<p>Vinculación con la colectividad. Participación con las asociaciones que los representan</p>	<p>Producción a gran volumen. Servicio al cliente (maridaje)</p>	<p>Brindar una experiencia positiva degustando recetas de cerveza elaborados con ingredientes originales de la más alta calidad alemana, que provienen de las regiones de Baviera, en un nuevo concepto llamado <i>pub</i> juvenil y casual, que a través de la asesoría personalizada con empatía e interacción permita crear una cultura cervecera educando el paladar y expandiendo el conocimiento de los consumidores en temas de maridaje con cerveza artesanal.</p>	<p>Generación de cultura Servucción</p>	<p>Personas dispuestas a degustar bebidas novedosas de manera habitual, que consideran a la cerveza algo especial, con interés en consumir productos de calidad orgánica, que salgan a disfrutar de espacios interactivos y sociables, que aprecien el contexto del lugar y posean rasgos de gustos sofisticados.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p>		<p>CANALES</p>	
	<p>Maquinaria y tecnología de vanguardia. Decoración del punto de venta.</p>		<p>Distribución directa Comercio local y diseño de comunidades</p>	

ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Importación de materia prima y maquinaria. Mantenimiento y permisos Abastecimiento en insumos A&B		Carta de productos en el punto de venta Venta al por mayor en cajas, barriles y domicilio.		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La metodología aplicada ha desarrollado una propuesta que cumple con las expectativas de la industria y, además, abre la oportunidad de generar valor adicional para los consumidores y ventaja al negocio, a través de una ruta simplificada y sostenible.
- Luego de alrededor de nueve años en el mercado, la herramienta define características de potencialización viable para nuevos segmentos de mercado, en donde la empresa SG tiene alternativas, a través de características conductuales y no solo aspectos de localización.
- La introducción de metodologías como la servucción entabla una relación directa con los clientes, permitiendo desplegar nuevos puntos de encuentro para ampliar la brecha del tradicional servicio de atención al cliente en bares y restaurantes.
- Uno de los pilares del modelo es la administración de los recursos a gran escala. Se debe prestar particular atención en los procesos logísticos para garantizar la calidad del producto, sobre todo en procesos de importación y distribución.
- Los establecimientos dedicados a la producción y venta de cerveza artesanal, con su propio punto de venta en la ciudad de Quito, poseen en promedio un aforo de 150 personas y un periodo de funcionamiento de entre 5 y 9 años, con un rango de ventas de 50 a 80 mil dólares mensuales, hasta finales del año 2019.

Recomendaciones

- Continuar con la potencialización de modelos estratégicos, de forma que sirvan de ejemplo a los establecimientos de la asociación, brinden información para futuras investigaciones y permitan la posible reactivación de este sector al generar ofertas diferenciadas y llenas de valor.
- Desarrollar mesas de trabajo en las cuales se tenga la participación de entidades gubernamentales que atiendan las necesidades de la industria. Para que permita definir programas y manuales para el anexo de mejores tipificaciones, que generen una amplificación de la gama de posibles servicios, con la intención de que los integrantes de la asociación puedan

desarrollarlos, sobre la base de los nuevos segmentos que existen en la actualidad, y así puedan nacer en el futuro.

- Realizar análisis de cartera de productos y servicios, incluyendo variables como: a) porcentaje de rotación y ocupación, b) temporalidad, c) beneficio marginal, d) imprevistos, e) *revenue management*, etc., que permitan tener un panorama más exacto de la realidad. Además, considerar otras herramientas para lograr cada vez más un nuevo nivel de eficiencia.
- Planificar estrategias de crecimiento que permitan tener una mejor cobertura y satisfacción de necesidades en otros mercados provinciales; aprovechando el posicionamiento sobre la calidad de la marca y la capacidad de sus instalaciones de producción y distribución.
- Incentivar a los administradores y dueños de los establecimientos sobre la importancia que tiene el desarrollo de guías estratégicas, sistemas de actualización, adaptación de metodologías del conocimientos y capacitación operativa para mejorar la calidad del servicio.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista a experto

No.	Detalle.
1	<p>¿Conoce de alguna entidad que regule la actividad comercial y lleve un registro estadístico con temas relacionados a la industria? Entiendo que la ASOCERV tiene un grupo de personas dedicadas a la recolección de datos generales de los establecimientos asociados a este ente.</p>
2	<p>¿Usted como conocedor del tema de cerveza artesanal, por qué considera que los clientes preferirían esta bebida? El un concepto distinto en el mercado, no son bebidas con funciones específicas, es solo un elemento de un conjunto de atributos en las casas cerveceras.</p>
3	<p>¿Cuál es la capacidad instalada de sus instalaciones? Al momento contamos con un aforo de 180 personas, dato que consta en el registro turístico.</p>
4	<p>¿Hace qué tiempo inicio sus actividades comerciales? Estamos abiertos al público desde el año 2011</p>
5	<p>¿Las instalaciones fueron diseñadas para el desarrollo específico de la actividad del punto de venta o fue una construcción modificada y adecuada? Las instalaciones están denominadas bajo la etiqueta de casa patrimonial, por lo cual no se pueden hacer cambios estructurales sin previo permiso pertinente.</p>
6	<p>¿Posee en la planta física, “rutas accesibles” para todo tipo de cliente? Si las poseemos, de hecho son requisitos previos a la obtención de permisos de funcionamiento.</p>
7	<p>¿Usted podría mencionar algunos de los estándares con los que deben cumplir los centros dedicados a esta actividad? Por la parte legal se deben cumplir algunos permisos para el funcionamiento, pero creo que la industria se a encargado de poner ciertos estándares como: la decoración, el tipo de servicio, y sobre todo el identificarse con alguna tendencia como tribus, subculturas e incluso mitologías, la gente busca historias entretenidas.</p>
8	<p>¿Usted, cómo describiría las preferencias de los clientes frente a los servicios que se brindan en el mercado? La mayoría busca elevados nieles alcohólicos y recetas novedosas.</p>
9	<p>¿Dentro del establecimiento, cuáles son las características profesionales con las que debe contar el personal que trabaja en el mismo? En lo personal procuramos que tengan una formación a fin al área específica, la mayoría no son instruidos en servicio, pero son buenos en lo que hacen.</p>
10	<p>¿Cuáles son las tendencias que actualmente se utilizan? Puntos de venta cerca de los lugares turísticos y zonas rosas de la ciudad además de patios de comida como la plaza República y algunos lugares de los valles.</p>

Anexo 1

Entrevista a experto

- 11 ¿De los servicios que se ofrecen en su establecimiento, cuál usted considera que es el que los clientes solicitan con mayor frecuencia?
Por el momento predominan las ventas en el local pero nos estamos abriendo paso en la venta al por mayor con presentaciones en botella para restaurantes y lugares turísticos.
- 12 ¿Podría mencionar un perfil de cliente que visite con mayor frecuencia este tipo de establecimientos?
En su mayoría son personas entre 30 y 40 años, oficinistas, grupos de amigos y parejas que buscan un lugar casual para poder compartir un momento agradable.
- 13 ¿Quién es el responsable de llevar la planificación comercial?
Al momento las personas responsables son los gerentes del establecimiento
- 14 ¿Usted, como conocedor del tema, cuáles considera que sean las influencias más fuertes que incidan en la adquisición de estos servicios
Sin duda las tendencias extranjeras, como lo mencione anteriormente las personas buscan historias foráneas para poderse identificar.
- 16 ¿Mencione aquellos factores que, según su opinión, le permitan a los clientes valorar o calificar este servicio?
Sin duda la decoración del sitio y la ubicación del establecimiento, la relación calidad precio y sobre todo la resistencia de ingesta de las bebidas.
- 17 ¿En la actualidad cuánto considera usted que es el promedio de costo del litro de su producto?
Alrededor de tres dólares.
- 18 ¿En promedio al mes cuántos litros son producidos en su planta?
En promedio dos mil litros mensuales
- 19 ¿En promedio cuánto factura al mes/año (si tiene registros de los últimos 3 años)?
Unos ochenta mil dólares mensuales en promedio.
- 20 ¿A considerado usted abrir una nueva sucursal?
La verdad sí, estamos en proyectos de expandirnos a nivel provincial, probablemente Guayaquil o Cuenca.
-

Anexo 2
Cuestionario

No	Detalle.
----	----------

Identificación: La presente investigación es realizada por estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador, promoción XIII programa MBA, la cual tiene el objetivo académico. Para lo cual se solicita su colaboración. Responda según su criterio las siguientes preguntas.

III. DATOS GENERALES

1 Fotografía del establecimiento.



2 Nombre del Establecimiento: Cervecería Cherusker
 3 Nombre del Entrevistado: Angel Guala.
 4 Cargo que desempeña: Supervisor
 5 Dirección: Diego de Almagro y Joaquín Pinto
 6 Tipo y Categoría: Bar-Restaurante / Categoría 2
 7 Tiempo funcionamiento: 9 años
 8 Capacidad instalada: 154 personas.

IV. DIAGNÓSTICO

9 ¿Identifique cuál de los siguientes servicios posee su establecimiento?

Servicio	Alimentos	Bebidas	Servicios adicionales	Otros
Guardias	Entrada	# tipos de cerveza 6	Eventos	Distintivo Q
Hostess	Plato Fuerte	Cocktails	Renta de Equipos	Entretenimiento
Meseros	Postres	Bebidas Frías	Venta x Mayor	Promociones
Bar tenders	Picadas	Bebidas Calientes	Discoteca	Sucursales
Cocineros	Buffete	Otro:	Televisores	Planta
			Zonas de Fumadores	Procesadora
			WIFI	Sistemas de operaciones

10 Idiomas en Áreas de servicio: Inglés Español Francés Otros

11 De acuerdo a su experiencia en el negocio jerarquice las siguientes herramientas que utilizan para contactar clientes siendo 1 menos importante y 5 el más importante

Jerarquía de técnicas Promocionales:	1	Llamada directa al Cliente
	4	Relaciones públicas.
	5	Publicidad
	2	Agencias Intermediarias.
	3	Ferias de Negocios.

Anexo 2
Cuestionario

No	Detalle.		
12	Señale ¿Cuáles son las técnicas publicitarias utilizadas por su establecimiento actualmente?		
	Medios masivos	Medios Complementarios	Medios alternativos
	Televisión	Rótulos	Programas públicos
	Radio	Volantes	Agencias de viajes
	Periódicos	Postales	Otros;
	Revistas de Turismo	Tarjetas de presentación	
	Revistas de Negocios	Folleto	
	Revistas Familiares	Calendarios	
	Facebook	Correos	
	Twitter		
	Youtube		
	Instagram		
	Otro:		

- 13 ¿Conoce Ud. algún tipo de entidad o asociación que cuide los derechos de los establecimientos dedicados a esta actividad? (Mencionelas).

Asocerv, Seca.

- 14 De acuerdo a su experiencia, conoce de algún tipo de problema en el mercado del sector. (subráyelo).

Económico - Político	Tecnología y Materiales
Dificultad al acceso en créditos	Fondos Insuficientes para actualizaciones
Leyes poco claras	Incremento en costos e impuestos
Deficientes registros estadísticos	Poca existencia de proveedores
Alto costo de financiamiento	
Personal de Trabajo	Competencia
No poseen título	Competencia desleal
Poco compromiso con el negocio	Evasores del reglamento
Desconocimiento de procesos de servicio y atención.	Incoherencias en la clasificación de establecimientos
Descuido en la apariencia personal	
Descuido en la apariencia del local	
Escasa elaboración de planes de ventas y mejoramiento continuo	
Deficiente capacitación	

Si usted considera alguna problemática adicional, méncionela a continuación por favor:

Anexo 2
Cuestionario

No	Detalle.				
III. Datos de los clientes					
15	De acuerdo a su experiencia mencione características generales de sus clientes de manera general				
Género:	Masculino	Femenino	Equilibrado		
Edad:	Menos de 20 años	Entre 26 y 30 años	Entre 36 y 40 años	Entre 46 y 50 años	
	Entre 20 y 25 años	Entre 31 y 35 años	Entre 41 y 45 años	Más de 50 años	
Ocupación:	Empleado de Gobierno	Empleada/o Doméstica	Jubilado		
	Empleado Privado	Estudiante	Ama de Casa		
Otro:					
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	Unión Libre
Grado de Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior	4to. Nivel	

16 Estime un número promedio de personas por mesa: 4

17 \$ Valor de ticket promedio (¿Cuánto gastan las personas en promedio?): \$15,00

Una vez más permítame a Ud. Señor/a, hacerle extensivos mis agradecimientos por su atención, tiempo e información otorgada, la cual será aplicada exclusivamente para fines pedagógicos.

GRACIAS.

Anexo 3 Cuestionario

No	Detalle.
----	----------

Identificación: La presente investigación es realizada por estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador, promoción XIII programa MBA, la cual tiene el objetivo académico. Para lo cual se solicita su colaboración. Responda según su criterio las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES

1 Fotografía del establecimiento.



2	Nombre del Establecimiento:	Bandidos del páramo
3	Nombre del Entrevistado:	Pablo Angulo
4	Cargo que desempeña:	Supervisor
5	Dirección:	Whymper N2902
6	Tipo y Categoría:	Bar-Restaurante / Categoría 3
7	Tiempo funcionamiento:	5 años
8	Capacidad instalada:	180 personas.

II. DIAGNÓSTICO

9 ¿Identifique cuál de los siguientes servicios posee su establecimiento?

Servicio	Alimentos	Bebidas	Servicios adicionales	Otros
Guardias	Entrada	# tipos de cerveza 13	Eventos	Distintivo Q
Hostess	Plato Fuerte	Cocktails	Renta de Equipos	Entretenimiento
Meseros	Postres	Bebidas Frías	Venta x Mayor	Promociones
Bar tenders	Picadas	Bebidas Calientes	Discoteca	Sucursales
Cocineros	Buffete	Otro:	Televisores	Planta
			Zonas de Fumadores	Procesadora
			WIFI	Sistemas de operaciones

10 **Idiomas en Áreas de servicio:** Inglés Español Francés Otros

11 De acuerdo a su experiencia en el negocio jerarquice las siguientes herramientas que utilizan para contactar clientes siendo 1 menos importante y 5 el más importante

Jerarquía de técnicas Promocionales:	1	Llamada directa al Cliente
	4	Relaciones públicas.
	5	Publicidad
	2	Agencias Intermediarias.
	3	Ferias de Negocios.

Anexo 3
Cuestionario

No	Detalle.		
12	Señale ¿Cuáles son las técnicas publicitarias utilizadas por su establecimiento actualmente?		
	Medios masivos	Medios Complementarios	Medios alternativos
	Televisión	Rótulos	Programas públicos
	Radio	Volantes	Agencias de viajes
	Periódicos	Postales	Otros;
	Revistas de Turismo	Tarjetas de presentación	
	Revistas de Negocios	Folletos	
	Revistas Familiares	Calendarios	
	Facebook	Correos	
	Twitter		
	Youtube		
	Instagram		
	Otro:		
13	¿Conoce Ud. algún tipo de entidad o asociación que cuide los derechos de los establecimientos dedicados a esta actividad? (Mencionelas).		
	Asocerv, Seca.		
14	De acuerdo a su experiencia, conoce de algún tipo de problema en el mercado del sector. (subráyelo).		
	Económico - Político	Tecnología y Materiales	
	Dificultad al acceso en créditos	Fondos Insuficientes para actualizaciones	
	Leyes poco claras	Incremento en costos e impuestos	
	Deficientes registros estadísticos	Poca existencia de proveedores	
	Alto costo de financiamiento	Competencia	
	Personal de Trabajo	Competencia desleal	
	No poseen título	Evasores del reglamento	
	Poco compromiso con el negocio	Incoherencias en la clasificación de establecimientos	
	Desconocimiento de procesos de servicio y atención.		
	Descuido en la apariencia personal		
	Descuido en la apariencia del local		
	Escasa elaboración de planes de ventas y mejoramiento continuo		
	Deficiente capacitación		

Si usted considera alguna problemática adicional, méncionela a continuación por favor:

Anexo 3
Cuestionario

No	Detalle.				
III. Datos de los clientes					
15	De acuerdo a su experiencia mencione características generales de sus clientes de manera general				
Género:	Masculino	Femenino	Equilibrado		
Edad:	Menos de 20 años	Entre 26 y 30 años	Entre 36 y 40 años	Entre 46 y 50 años	
	Entre 20 y 25 años	Entre 31 y 35 años	Entre 41 y 45 años	Más de 50 años	
Ocupación:	Empleado de Gobierno	Empleada/o Doméstica	Jubilado		
	Empleado Privado	Estudiante	Ama de Casa		
	Otro:				
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	Unión Libre
Grado de Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior	4to. Nivel	

16 Estime un número promedio de personas por mesa: 3

17 \$ Valor de ticket promedio (¿Cuánto gastan las personas en promedio?): \$20,00

Una vez más permítame a Ud. Señor/a, hacerle extensivos mis agradecimientos por su atención, tiempo e información otorgada, la cual será aplicada exclusivamente para fines pedagógicos.

GRACIAS.

Anexo 4
Cuestionario

No	Detalle.
----	----------

Identificación: La presente investigación es realizada por estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador, promoción XIII programa MBA, la cual tiene el objetivo académico. Para lo cual se solicita su colaboración. Responda según su criterio las siguientes preguntas.

I. DATOS GENERALES

1

Fotografía del establecimiento.

2	Nombre del Establecimiento:	Abysmo
3	Nombre del Entrevistado:	Diego León
4	Cargo que desempeña:	Supervisor
5	Dirección:	La Mariscal, 12 de Octubre
6	Tipo y Categoría:	Bar-Restaurante / Categoría 3
7	Tiempo funcionamiento:	6 años
8	Capacidad instalada:	110 personas.

II. DIAGNÓSTICO

9 ¿Identifique cuál de los siguientes servicios posee su establecimiento?

Servicio	Alimentos	Bebidas	Servicios adicionales	Otros
Guardias	Entrada	# tipos de cerveza 10	Eventos	Distintivo Q
Hostess	Plato Fuerte	Cocktails	Renta de Equipos	Entretenimiento
Meseros	Postres	Bebidas Frías	Venta x Mayor	Promociones
Bar tenders	Picadas	Bebidas Calientes	Discoteca	Sucursales
Cocineros	Buffete	Otro:	Televisores	Planta
			Zonas de Fumadores	Procesadora
			WIFI	Sistemas de operaciones

10 **Idiomas en Áreas de servicio:** Inglés Español Francés
Otros

11 De acuerdo a su experiencia en el negocio jerarquice las siguientes herramientas que utilizan para contactar clientes siendo 1 menos importante y 5 el más importante

Jerarquía de técnicas Promocionales:	1	Llamada directa al Cliente
	3	Relaciones públicas.
	5	Publicidad
	4	Agencias Intermediarias.
	2	Ferias de Negocios.

Anexo 4
Cuestionario

No	Detalle.		
12	Señale ¿Cuáles son las técnicas publicitarias utilizadas por su establecimiento actualmente?		
	Medios masivos	Medios Complementarios	Medios alternativos
	Televisión	Rótulos	Programas públicos
	Radio	Volantes	Agencias de viajes
	Periódicos	Postales	Otros;
	Revistas de Turismo	Tarjetas de presentación	
	Revistas de Negocios	Folleto	
	Revistas Familiares	Calendarios	
	Facebook	Correos	
	Twitter		
	Youtube		
	Instagram		
	Otro:		
13	¿Conoce Ud. algún tipo de entidad o asociación que cuide los derechos de los establecimientos dedicados a esta actividad? (Mencionelas).		
	Asocerv.		
14	De acuerdo a su experiencia, conoce de algún tipo de problema en el mercado del sector. (subráyelo).		
	Económico - Político		
	Dificultad al acceso en créditos	Tecnología y Materiales	
	Leyes poco claras	Fondos Insuficientes para actualizaciones	
	Deficientes registros estadísticos	Incremento en costos e impuestos	
	Alto costo de financiamiento	Poca existencia de proveedores	
	Personal de Trabajo		
	No poseen título	Competencia	
	Poco compromiso con el negocio	Competencia desleal	
	Desconocimiento de procesos de servicio y atención.	Evasores del reglamento	
	Descuido en la apariencia personal	Incoherencias en la clasificación de establecimientos	
	Descuido en la apariencia del local		
	Escasa elaboración de planes de ventas y mejoramiento continuo		
	Deficiente capacitación		
	Si usted considera alguna problemática adicional, méncionela a continuación por favor:		

Anexo 4
Cuestionario

No	Detalle.				
III. Datos de los clientes					
15	De acuerdo a su experiencia mencione características generales de sus clientes de manera general				
Género:	Masculino	Femenino	Equilibrado		
Edad:	Menos de 20 años	Entre 26 y 30 años	Entre 36 y 40 años	Entre 46 y 50 años	
	Entre 20 y 25 años	Entre 31 y 35 años	Entre 41 y 45 años	Más de 50 años	
Ocupación:	Empleado de Gobierno	Empleada/o Doméstica	Jubilado		
	Empleado Privado	Estudiante	Ama de Casa		
	Otro:				
Estado Civil:	Soltero/a	Casado/a	Divorciado/a	Viudo/a	Unión Libre
Grado de Instrucción	Primaria	Secundaria	Superior	4to. Nivel	

16 Estime un número promedio de personas por mesa: 4

17 \$ Valor de ticket promedio (¿Cuánto gastan las personas en promedio?): \$22,00

Una vez más permítame a Ud. Señor/a, hacerle extensivos mis agradecimientos por su atención, tiempo e información otorgada, la cual será aplicada exclusivamente para fines pedagógicos.

GRACIAS.

Anexo 5

Servucción.

Propuesto para designar el proceso de “fabricación” de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un “producto”. Servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eiglier, P & Langeard, E., 1989)

a) El cliente es el consumidor implicado en la fabricación del servicio, cuya presencia es absolutamente indispensable. b) El soporte físico es un elemento material necesario para la producción del servicio, del que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos. c) Los instrumentos necesarios para la prestación del servicio son los objetos, muebles o máquinas que se requieren. d) El entorno material en que se desarrolla el servicio, es decir, los edificios, decorados y disposición de los elementos que configuran el ambiente en que se presta el servicio. e) El personal de contacto hace referencia a la o las personas empleadas por la empresa de servicios, cuyo trabajo consiste en estar en contacto directo con el cliente. f) El servicio es el objetivo o resultado del sistema, generado por la interacción de los tres elementos de base ya mencionados. g) Los demás clientes. Generalmente, en cualquier prestación de servicios, hay varios clientes a la vez, que interactúan de diversos modos entre sí y con el personal de contacto, lo que influye en la calidad del servicio y en la percepción de dicha calidad. “...Esta reingeniería de proceso aplicada a la prestación de servicios apunta a mejorar la utilización de recursos e involucra tanto recursos utilizados inadecuadamente como recursos utilizados innecesariamente” (Ferraro, 2004. pág. 19).

El diseño del sistema de servucción de la organización contribuirá a: a) reducir costos, b) generar confianza, c) cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, d) establecer estándares de calidad, lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos, e) analizar y comprender actividades fundamentales, con los elementos tangibles, el personal afectado, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad. La servucción crea valor en las entidades que lo aplican, debido al establecimiento de herramientas del *marketing* que permitirá gestionar procesos que conforman el servicio, atendiendo las necesidades de los clientes y concluyendo en estrategias para la consecución de objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson.
- Castillo, A., Charpentier, A., Freire, J., & Vargas, M. (Agosto de 2018). *Revista Científica Ecociencia*. Obtenido de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/109>
- Eiglier, P & Langeard, E. (1989). *El marketing de servicios*.
- Fernandez , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill.
- Herrera, D. C. (2016). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo* , 11-12.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados Un enfoque aplicado*. Pearson.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
- Strategyzer. (2019). *Strategyzer*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/enterprise>
- Garcia, P. J. (2011). Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado el 13 de Marzo de 2020, de <http://personales.upv.es/jpgarcia/LinkedDocuments/Teoriadecolasdoc.pdf>
- Hernández, F. y. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta ed.). MacGrawHill/Interamericana.
- Cajas, E. (2015). Estudio de comportamiento para los centros de hospedaje en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, sector la matriz (tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador.