



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y
comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil**

Patricia Lisette Cajas Domínguez

Luis Fernando Cauja Caguana

Franklin Xavier León Argudo

Guayaquil, Mayo de 2021

**Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y
comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil**

Por

Patricia Lisette Cajas Domínguez

Luis Fernando Cauja Caguana

Franklin Xavier León Argudo

Mayo 2021

Aprobado:

Elías, S, Ortiz, M, Tutor

María, B, Castillo, Q, Presidente (a) del Tribunal

Byron, E, Eraso, C, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 7, mayo, 2021

Elías, S, Ortíz, M.

Aceptado y Firmado: _____ 7, mayo, 2021

Byron, E, Eraso, C.

_____ 7, mayo, 2021

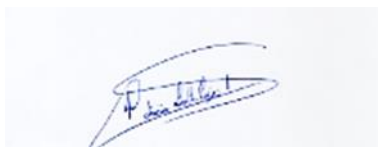
María, B, Castillo, Q.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Patricia Lisette Cajas Domínguez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



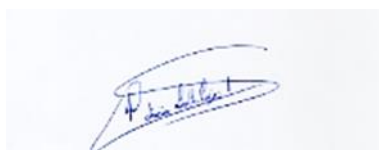
Patricia Lisette Cajas Domínguez

Correo electrónico: pacajasdo@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Patricia Lisette Cajas Domínguez, en calidad de autora del trabajo de investigación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo 2021.



Patricia Lisette Cajas Domínguez

Correo electrónico: pacajasdo@uide.edu.ec

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Luis Fernando Cauja Caguana, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Firmado electrónicamente por:
**LUIS FERNANDO
CAUJA CAGUANA**

Luis Fernando Cauja Caguana

Correo electrónico: lucaujaca@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Luis Fernando Cauja Caguana, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo 2021.



Firmado electrónicamente por:
**LUIS FERNANDO
CAUJA CAGUANA**

Luis Fernando Cauja Caguana

Correo electrónico: lucaujaca@uide.edu.ec

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Franklin Xavier León Argudo, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

FRANKLIN XAVIER LEON ARGUDO Firmado digitalmente por
FRANKLIN XAVIER LEON ARGUDO
Fecha: 2021.05.07 15:48:14 -05'00'

Franklin Xavier León Argudo

Correo electrónico: frleonar@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Franklin Xavier León Argudo, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Plan de Negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil** autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mayo 2021.

FRANKLIN XAVIER LEON ARGUDO Firmado digitalmente por
FRANKLIN XAVIER LEON ARGUDO
Fecha: 2021.05.07 15:48:14 -05'00'

Franklin Xavier León Argudo

Correo electrónico: frleonar@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi esposo y a mis hijos quienes han sido mi motor y mi fuente de inspiración en todo momento.

Quienes me han alentado y comprendido en mis tiempos de ausencia, en este camino que no ha sido fácil, pero que gracias a Dios ha culminado con felicidad.

Ing. Patricia Cajas Domínguez

Dedico este presente proyecto para todas aquellas personas que han decidido emprender una maestría y por adversidades de la vida no la han culminado, los impulso a seguir y continuar con esta lucha constante y concluir con la meta propuesta en la vida, no es fácil, pero con amor, perseverancia, confianza en sí mismo y sobre todo dedicación y confianza en Dios lo van a lograr.

A mis hijos les dedico este proyecto ya que son mi motor y mi fuerza para no darme por vencido ante cualquier obstáculo que se me presente en la vida.

Ing. Luis Fernando Cauja Caguana

A la fe en Dios que hace mi peor día el primero de una nueva etapa, mucho mejor; mi padre celestial el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo.

Lcdo. Franklin Xavier León Argudo

Agradecimiento

Un agradecimiento infinito a Dios porque ha sido mi luz y mi guía siempre ante las adversidades. De igual manera a mis padres que me han inculcado desde pequeña el respeto, el amor a Dios y que me han enseñado que nada es fácil en la vida y que uno debe ser siempre perseverante y jamás rendirse pese a las adversidades que se nos pueda presentar en nuestro camino.

Ing. Patricia Cajas Domínguez

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría necesaria para cumplir una meta más en la vida, ya que él ha sido el pilar fundamental para emprender este camino, se que no ha sido fácil, pero lo he logrado gracias a Él.

Gracias a mis padres el Sr. Juan Cauja y la Sra. Libia Caguana por estar siempre ahí apoyándome en todo momento, gracias a mi esposa a mis hijos por ser mi motor y la razón principal para seguir adelante y no darme por vencido ante cualquier adversidad y desafíos que se presentan en el camino de la vida, gracias por su comprensión y apoyo en todo momento.

Ing. Luis Fernando Cauja Caguana

La frase más humilde que puedo decir es que “sin DIOS no soy nada”. Pero lo más poderosa es que “con él lo puedo todo”. Gracias Dios por tus bendiciones.

Lcdo. Franklin Xavier León Argudo

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo abarca información relevante que aporta con la idea de desarrollo de una empresa que se dedica a la producción de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil, con la objetividad de poder entrar al mercado de la venta de cervezas con un concepto de comercializar experiencia y sabor diferente a lo común e industrial. Para esto se ha realizado el desarrollo de varias secciones, donde cada una maneja un aspecto importante en la constitución de la empresa. Arrancando con la sección introductoria, donde se esquematizan las bases del proyecto, fijando objetivos y presentando un diagnóstico bajo la esquematización por niveles, internacional, Nacional y regional. Por otro lado, en la siguiente sección se enfoca en examinar el mercado nacional, identificar sus posibilidades y rupturas, crear un nicho de mercado y crear una propuesta de valor que sea completamente diferente del escenario actual, tratando de tener una acogida por el segmento que se está analizando, permitiendo recopilar información indispensable para el planteamiento del plan de marketing, presentando estrategias que la empresa productora de cerveza artesanal tendrá a consideración para poder introducir su producto al mercado. Con relación al análisis técnico, se esquematizan características de constitución de empresa de cerveza artesanal donde se estimará el tamaño que presentará la empresa, con su respectivo análisis de las capacidades que tendrá, y la determinación de los materiales necesarios para esto. Como sección final se presenta la evaluación financiera, donde se presenta el análisis de los rubros necesarios para la creación de la empresa, donde se muestran los costos representativos de la operación de la empresa, mismos que son considerados para la determinación de los indicadores financieros, en los cuales se identifica la factibilidad que presenta el proyecto.

Palabras claves: Mercado, Propuesta de valor, estrategias, factibilidad.

Abstract

This investigative work covers relevant information that contributes with the idea of developing a company that is dedicated to the production of craft beer in the city of Guayaquil, with the objectivity of being able to enter the market for the sale of beers with a concept of marketing experience and taste different from the common and industrial. For this, the development of several sections has been carried out, where each one handles an important aspect in the constitution of the company. Starting with the introductory section, where the project bases are outlined, setting objectives and presenting a diagnosis under the outline by levels, international, National and regional. On the other hand, in the next section he focuses on examining the national market, identifying its possibilities and ruptures, creating a market niche and creating a value proposition that is completely different from the current scenario, trying to be welcomed by the segment that It is being analyzed, allowing the collection of essential information for the marketing plan, presenting strategies that the craft beer production company will take into consideration in order to introduce its product to the market. In relation to the technical analysis, characteristics of the constitution of a craft beer company are outlined where the size that the company will present will be estimated, with its respective analysis of the capabilities it will have, and the determination of the materials necessary for this. As a final section, the financial evaluation is presented, where the analysis of the items necessary for the creation of the company is presented, where the representative costs of the operation of the company are shown, which are considered for the determination of the financial indicators, in which the feasibility of the project is identified.

Keywords: Market, Value proposition, strategies, feasibility.

Tabla de Contenidos

Lista de tablas	xviii
Lista de Figuras.....	xxi
Capítulo 1. Introducción	1
Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos	1
Justificación de la idea de Negocio.....	1
Análisis del medio.....	3
Diagnóstico a nivel internacional.....	3
Diagnóstico del nivel nacional	5
Diagnóstico del nivel regional	6
Concepto del negocio (CANVAS).....	8
Resumen.....	9
Capítulo 2. Análisis e investigación de mercado	11
Análisis del macroentorno PESTEC.....	11
Aspecto político y legal.....	11
Aspecto económico	18
Aspecto social	21
Aspecto tecnológico.....	24
Aspecto ecológico	24
Aspecto cultural	25
Análisis del micro entorno – 5 fuerzas de Porter	26
Proveedores.....	26

Clientes.....	27
Productos sustitutos.....	27
Nuevos entrantes	27
Rivalidad competitiva	28
Cadena de Valor.....	28
Diagnóstico de la situación	31
Análisis DAFO.....	31
Matriz DAFO	33
Impacto en los objetivos estratégicos	34
Los consumidores.....	34
Análisis cualitativo.....	35
Análisis cuantitativo.....	36
Análisis de encuesta	39
Calculo estimado de Ventas.....	44
Flujo de Ingresos proyectos	44
Análisis de riesgos	45
Riesgos de contaminación para emisiones y residuos.....	45
Mecanismo de control de contaminación.....	45
Riesgos para la comunidad por las emisiones y residuos	45
Riesgos para los trabajadores	46
Resumen.....	47
Capítulo 3: Plan de marketing y ventas	48
Establecimiento de objetivos	48
Criterios de marketing.....	48
Formulación de estrategias	49

Estrategia de venta del portafolio.....	49
Estrategia de precio.....	50
Estrategia de distribución.....	50
Estrategia promocional.....	51
Aplicaciones Marketing Mix Promocional.....	51
Producto.....	51
Precio.....	52
Plaza.....	53
Promoción.....	55
Mercadeo directo.....	55
Venta directa.....	55
Relaciones públicas.....	56
Publicidad.....	57
Estrategias de diferenciación.....	57
Resumen.....	58
Capítulo 4: Estudio técnico y modelo de gestión organizacional.....	59
Tamaño del proyecto.....	59
Unidad de medida del tamaño.....	59
Capacidad instalada.....	59
Localización del proyecto.....	61
Análisis de los principales criterios.....	62
Matriz de localización.....	63
Concepción arquitectónica del negocio.....	64
Descripción de tecnología del negocio.....	65
Diseño del proceso productivo.....	66

Descripción del proceso productivo.....	67
Diseño organizacional.....	70
Estructura organizacional y funcional.....	70
Misión	71
Visión	71
Valores corporativos	71
Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización	73
Gerente general	73
Secretaria.....	74
Contador.....	74
Gerente financiero.....	75
Gerente comercial	75
Maestro cervecero	76
Operarios.....	76
Gerencia de recursos humanos.....	77
Políticas de selección de personal	77
Políticas de contratación	78
Políticas de capacitación	79
Análisis del marco normativo	79
Constitución de la empresa	79
Entes reguladores	81
Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio	82
Resumen.....	83
Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto.....	84
Costos de Inversión.....	84

Cálculo demostrativo del capital de trabajo	86
Costos de Operación y Mantenimiento	88
Cálculo Demostrativo y análisis del punto de equilibrio	90
Evaluación financiera.....	91
Análisis y determinación de la tasa de descuento	91
Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	92
Periodo de recuperación.....	92
Ratios financieros.....	93
Costo beneficio.....	96
EVA.....	96
Análisis de sensibilidad.....	97
Balances del proyecto	98
Resumen.....	102
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	103
Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Limitaciones.....	105
Referencias.....	106
APENDICE.....	110
Apéndice A Modelo de encuestas.....	110

Lista de tablas

Tabla 1	Modelo CANVAS para la elaboración de cerveza artesanal	8
Tabla 2	Funcionamiento de la semaforización	14
Tabla 3	Matriz DAFO	33
Tabla 4	Género.....	39
Tabla 5	Edad	40
Tabla 6	Consumo de cerveza	41
Tabla 7	Tipo de cerveza.....	42
Tabla 8	Probar nueva cerveza artesanal.....	43
Tabla 9	Costo del producto	44
Tabla 10	Escenarios de ventas	45
Tabla 11	Estrategia de venta del portafolio	49
Tabla 12	Estrategia de precio.....	50
Tabla 13	Estrategia de distribución.....	50
Tabla 14	Estrategia promocional	51
Tabla 15	Precio de la competencia	53
Tabla 16	Estrategia de mercadeo directo	55
Tabla 17	Estrategia de Venta directa	56
Tabla 18	Estrategia de relación publica.....	56
Tabla 19	Estrategia de publicidad.....	57
Tabla 20	Estrategia de diferenciación.....	58
Tabla 21	Días a laborar	60
Tabla 22	Capacidad instalada	60

Tabla 23 Matriz de localización.....	63
Tabla 24 Tecnología del proyecto.....	66
Tabla 25 Cuentas por cobrar proyectadas	70
Tabla 26 Cuentas por pagar proyectadas	70
Tabla 27 Gerente general	73
Tabla 28 Secretaria	74
Tabla 29 Contador.....	74
Tabla 30 Gerente financiero.....	75
Tabla 31 Gerente comercial	75
Tabla 32 Maestro cervecero.....	76
Tabla 33 Operarios.....	76
Tabla 34 Entes reguladores.....	81
Tabla 35 Muebles y enseres.....	84
Tabla 36 Maquinaria	85
Tabla 37 Equipos de computación.....	85
Tabla 38 Totalización de Activos fijos	85
Tabla 39 Desglose de permisos de constitución	86
Tabla 40 Desglose de imprevistos	86
Tabla 41 Desglose de capital de sustento	87
Tabla 42 Totalización del capital de trabajo	87
Tabla 43 Totalización del capital de trabajo	87
Tabla 44 Amortización	88
Tabla 45 Costo de producción	88
Tabla 46 Gastos de alquiler.....	89
Tabla 47 Otros gastos.....	89

Tabla 48 Sueldos.....	90
Tabla 49 Punto de equilibrio.....	90
Tabla 50 Cálculo del WACC.....	92
Tabla 51 Cálculo del WACC.....	92
Tabla 52 Cálculo del periodo de recuperación.....	93
Tabla 53 Ratios de liquidez.....	93
Tabla 54 Ratios de solvencia.....	94
Tabla 55 Ratios de actividad.....	95
Tabla 56 Ratios de rentabilidad.....	95
Tabla 57 Cálculo costo beneficio.....	96
Tabla 58 Cálculo de EVA.....	97
Tabla 59 VAN y TIR - Optimista.....	97
Tabla 60 VAN y TIR - Pesimista.....	98
Tabla 61 Estado de situación financiera inicial.....	98
Tabla 62 Estado de situación financiera previsional.....	99
Tabla 63 Estado de resultado mensual año 1.....	100
Tabla 64 Estado de resultado proyectado.....	101
Tabla 65 Estado de flujo de efectivo.....	101

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> PIB de Ecuador. Tomado de BCE (2020).....	19
<i>Figura 2.</i> Índice de Precios al Consumidor de Ecuador.....	20
<i>Figura 3.</i> PIB según su sector.....	21
<i>Figura 4</i> Tasa de desempleo 2014 -2019.....	22
<i>Figura 5</i> Tasa de pobreza	23
<i>Figura 6</i> Cadena de valor	29
<i>Figura 7.</i> Género.....	39
<i>Figura 8</i> Edad	40
<i>Figura 9</i> Consumo de cerveza	41
<i>Figura 10</i> Tipo de cerveza.....	42
<i>Figura 11</i> Probar nueva cerveza artesanal.....	43
<i>Figura 12</i> Cadena de valor	46
<i>Figura 13</i> Canal de distribución	54
<i>Figura 14.</i> Posible locación 1.....	61
<i>Figura 15.</i> Posible locación 2.....	62
<i>Figura 16</i> Instalaciones de la empresa.....	64
<i>Figura 17</i> proceso de producción	67
<i>Figura 18</i> Organigrama de la empresa	72

Capítulo 1. Introducción

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para una empresa que produce y comercializa cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Determinar los gustos y preferencias de los consumidores de cerveza en la ciudad de Guayaquil por medio de una investigación de mercados.
- Elaborar un plan de marketing y ventas, para promocionar el producto acorde a las preferencias de los consumidores
- Proponer los procesos, procedimientos y los implementos para la creación de la cerveza artesanal.
- Proponer un modelo de gestión organizacional para los empleados que conformen la empresa de cerveza artesanal.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto producción y comercialización de cerveza artesanal.

Justificación de la idea de Negocio

La elaboración artesanal a pequeña escala es una de las tendencias más populares en los países de América hoy en día, pero las pequeñas operaciones de fabricación de cerveza localizadas han sido una parte integral de la sociedad americana durante que datan del siglo XVIII, contemplando la elaboración artesanal como una de las artes más antiguas de América desde tiempos precolombinas (Piero & Moran, 2019).

La cerveza ha evolucionado casi por completo desde el pequeño modelo de elaboración artesanal a una industria de producción en masa. Además, la cerveza misma había cambiado. Se había vuelto más ligera. La cerveza antes era oscura y granulada, la

cerveza moderna es ligera. En este punto de la historia, las cervezas ligeras comenzaron su dominación.

Fray Jodoco Rique llega a Quito, Ecuador para predicar y enseñar, y al mismo tiempo trae las primeras semillas de trigo y cebada, produciendo la primera cerveza en Ecuador y posiblemente en toda América (incluyendo América Central y América del Norte - El primer registro de elaboración de cerveza por personas no nativas data de 1587 en los EE. UU.) La cerveza franciscana se produjo en el Convento de San Francisco para el consumo exclusivo de la iglesia y los invitados especiales. La cervecería sigue en pie y estuvo en uso hasta hace unos 50 años. Se están preparando planes para revitalizar la cervecería y crear un Museo de la Cerveza completo con una cervecería funcional, un restaurante y una sala de degustación. (Vinnymoy, 2019)

Los productos artesanales son bebidas diferenciadas, y las empresas están buscando formas de ser distintas de los demás, por lo que la calidad y la innovación en esta área tienen una reputación. Desde la presentación hasta su sabor único, es una característica clave de este nicho. Por esta razón, los especialistas en marketing buscan formas de interactuar con el sentido del cliente y proporcionar una experiencia única. Las cervezas tipo Pilsen, que tiene una gran cuota de mercado, tiene un sabor similar, con la mayor fortaleza en la distribución y la inversión a gran escala en campañas publicitarias. (Arteaga & Zapata, 2017)

Las desventajas de la cerveza artesanal son los altos costos de producción y la dificultad de especialización de la producción. Dando resultado que empresas como Cervecería Nacional y Ambev Ecuador no ingresan a este tipo de negocio. Puesto que no aprovecharían la disminución de sus costos a medida que aumenten su producción. La cerveza tradicional tiene una alta participación en el mercado de cervezas siendo esta del 99.48%, en su defecto, la cerveza artesanal solo posee el 0.52%. (Revista Líderes , 2016)

Este plan de negocios surge de la necesidad de ingresar al mercado durante la fase de introducción de la cerveza artesanal y otros productos. Puesto que el mercado de cerveza artesanal solo representa menos del 1% de la participación en el mercado de cervezas tipo pilsen (Arteaga & Zapata, 2017). En este sentido, el mercado de la cerveza tradicional se encuentra en una etapa naciente representando una oportunidad de negocio.

En relación al grupo social llamado "Millennials", se determina que la cerveza artesanal les ofrece una variación de gustos, olores y apariencias que está cerca de sus necesidades de este grupo social, dado que esta sección demográfica busca personalización y diferenciación en los productos de su consumo. De hecho, están dispuestos a pagar un precio más alto si vale la pena. Además, no están comprometidos con las marcas, por lo que son receptivos a probar nuevos productos para encontrar nuevos gustos. (Branding, 2015)

Análisis del medio

Diagnóstico a nivel internacional

El comportamiento que ha presentado la producción de cerveza a nivel mundial, se basa en sus principales productores; en el caso de Estados Unidos, este proporciona sus productos a los costarricenses, demostrando que en el 2015 representó el 26% del volumen y un 20% de valor comercializado. Por otra parte, en cuanto a la cerveza artesanal, para el mismo año esta representó el 12% del mercado total de cerveza en Estados Unidos, con un incremento del 11% a comparación del año anterior. (Apuy, 2016)

Planteando información más específica, se dice que entre el 2012 y 2015 la cantidad de cervezas artesanales aumentó el 21% (tasa anual compuesta); mientras que las otras cervezas no artesanales bajaron en el mismo periodo. Cabe indicar que, de ello sobresalen los micros empresas, representados un 22% del total de empresas existentes. (Apuy, 2016)

Por otra parte, se dice que la industria artesanal está determinada en gran medida por el perfil de consumidores milenarios de 25 a 44 años con un poder adquisitivo medio y alto,

que están en la búsqueda de productos diferenciados e innovadores con elementos aromáticos, ingredientes y envases (Gastello, Merino, Meza, & Ramirez, 2017).

En términos de consumo, la demanda máxima ocurre en el verano, especialmente en julio, y disminuye en invierno. Una cerveza artesanal preferida es del tipo ALE, en particular IPA. Vermont, Colorado y Pensilvania son los estados que consumen la mayor cantidad de cerveza artesanal, mientras que Florida, Alabama y Oklahoma presentan un mayor crecimiento artesanal en los últimos años.

Del mismo modo, Bob Pease presidente y CEO de la Asociación de Cerveceros menciona que no hay indicios de que la tendencia del consumo de cerveza artesanal se esté debilitando, a pesar del crecimiento de la competencia, lo cual si resulta complicado. Sin embargo, el nicho de mercado es aún considerable como para permitir que pequeñas cervecerías independientes con vocación regional ingresen al mercado y sean aceptadas por el mismo, permitiéndoles de ese modo su crecimiento.

Y según lo manifestado por dicho presidente, en la actualidad, los números confirman aquello. Si bien el volumen total de cerveza en los Estados Unidos cayó en 1% para el año 2018, Brewers Association señala que las cervecerías artesanales aumentaron un 4.0%, alcanzando una participación de mercado del 13.2%, con una producción de 25, 9 millones de barriles. En el año 2018, nuestro país contaba con 7.346 cervecerías artesanales en el país. (Brau Beviale , 2019).

Un dato importante es el fuerte crecimiento en la producción de cerveza enlatada en los Estados Unidos, representada con un 40.7% en 2018 en comparación con 31.5% en 2017. Además, Braun Beviale agrega que un estudio realizado por Mintel acerca de nuevos productos de cerveza artesanal en 2018 muestra que Europa ahora es más innovadora en aquello; ya que según estudios el 54.0% de todas las cervezas artesanales nuevas en 2017

eran del viejo continente, en comparación con el 19.0% de Norte América. (Brau Beviale , 2019)

Diagnóstico del nivel nacional

Dando apertura al diagnóstico de índole nacional, se puede determinar que el gobierno desde su periodo de mandato anterior, ha realizado la estipulación de política dirigida al aumento de la producción, especialmente de la economía popular y solidaria, que contribuye a la dinámica de la producción nacional, lo que conlleva a que exista una motivación para que se conformen nuevas pequeñas y grandes empresas a nivel nacional, entre las cuales también ingresan las empresas dedicadas a la producción de cerveza artesanal (Silva, Flores, Montalvan, & Alejo, 2018).

Del mismo modo, la cerveza artesanal ha generado un mayor impacto entre los jóvenes, en particular, ahora hay bares donde solo se vende cerveza artesanal en diferentes ciudades del país y una de las ciudades con el mayor número de bares con este tipo de productos, es Quito y una de las cervezas más comercializadas son Cherrusker, Abismo, Santa Rosa, 3 monjes, Sabai, Chamán, Kaminos del Sol, Viva Cerveza, Cervecería Bandido, Bando de páramo, Java y otros. (Calapucha, 2019)

Por otra parte, según datos proporcionados por el INEC, unas 1.667 personas ocupan su tiempo en la elaboración de cervezas artesanales para consumo propio y su debida comercialización; dado a que se conoce el impacto que genera la misma en el mercado, ya sea por ser casera, por presentar un alto nivel nutricional por la no utilización de procesos industriales.

Un caso particular es el de Mauricio Orozco, siendo este personaje miembro de la Sociedad y uno de los promotores del movimiento cervecero artesanal, dio a conocer que los pequeños negocios que se dedican a la elaboración y comercialización de las cervezas

artesanales vendieron aproximadamente tres millones de dólares, lo cual les permitió generar puestos de trabajo. (Calapucha, 2019)

Diagnóstico del nivel regional

Para el año 2016 se implementó una nueva reforma tributaria por parte del Gobierno Ecuatoriano la cual fue denominada Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas, donde su objetivo principal era erradicar la caída de ingresos fiscales lo que incluía aumento de impuestos a los impuestos de consumos especiales ICE lo que afecto directamente a la producción de cigarrillos, cervezas y gaseosas, adicional a esto la propuesta ejecutada, puede pretender de que con este impuesto se grabe tributo a las bebidas energizantes y de malta carbonatada las que antes no grababan dicho valor, siendo este el inicio de una reforma que fue elaborada con carácter urgente económico.

Para el año 2020, la vigencia de los impuestos ICE sigue activa, siendo regulado por un ente gubernamental como lo es el Servicio de Rentas Internas (SRI), mismo que en la actualidad expidió tres resoluciones referentes las tarifas a manejarse con relación a este impuesto, determinando tarifas aplicables desde enero del presente año. En el contexto de estas tarifas se encuentra la tarifa específica que determina un aporte de \$2.00 por cada litro de alcohol pura destinado específicamente para las cervezas de producción artesanal (SRI, 2020).

Cada vez más empresas presentan dificultades al momento de posicionarse en la mente de los consumidores, pero en base a ello, también se puede decir que no ha habido campañas agresivas en el mercado, y los fabricantes se están concentrando más en distribuir restaurantes y bares especializados, en lo que corresponde a Guayaquil, la empresa más famosa es Porteña.

En sí, en la ciudad no existe una industria de cerveza artesanal desarrollada; los productos premium han ganado cuota de mercado. Además, actualmente hay bebidas

importadas que intentan ganar posicionamiento en el mercado, pero el gobierno las restringe mediante medidas arancelarias y fiscales; lo cual podría ser una gran oportunidad de mercado en Guayaquil; ya utilizada por marcas como Barracuda Beer y Porteña, esta última incluso tiene su propia fábrica en el sector de Mapasingue. (Zapata & Arteaga, 2017)

Unas de las mayores micro cervecerías se encuentran ubicadas principalmente en ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Montañita, Baños y Manta; pero la mayoría de estas micro cervecerías, como se mencionó en detalles anteriores están ubicadas en la ciudad de Quito, lo cual también brinda la oportunidad de elaborarlas y comercializarlas en la ciudad de Guayaquil.

Concepto del negocio (CANVAS)

Tabla 1

Modelo CANVAS para la elaboración de cerveza artesanal

<p>Socios claves Proveedores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de materia prima principal (Malta, levadura, lúpulo e ingredientes para tapas) 2. Empresas distribuidoras 3. Editoriales y sitios dedicados a la divulgación y promoción de la cerveza artesanal 4. Alianzas estratégicas de bares. 5. Influencers 	<p>Actividades claves</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maceración 2. Recirculado del mosto 3. Lavado de granos 4. Hervido 5. Pasaje del mosto al fermentador 6. Pre fermentación 7. Fermentación 8. Madurado 9. Embotellado y carbonatación 	<p>Propuesta de valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerveza artesanal de óptima calidad 2. Variedad en sabores y estilos 3. Productos con características nuevas y atractivas. 4. Homogeneidad en la producción. 	<p>Relación con el cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educar al cliente: Actividades y divulgación sobre el producto. 2. Atención de calidad a los clientes 3. Mantener un espacio para promociones 4. Detalles para cumpleaños 	<p>Segmento de clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo: Hombres y mujeres. 2. Características de los clientes: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos sólidos de cerveza artesanal. ❖ Que les gusten cervezas elaboradas de calidad. 3. Edad: De 20 años en adelante. 4. Nivel socio económico medio y alto. 5. Localización: Guayaquil
<p>Estructura de coste Arriendos, permisos y patentes Costo de materia prima Costos administrativos y de personal Capacitaciones Actividades de marketing</p>		<p>Fuentes de Ingreso Venta de cervezas</p>		

Elaborado por: Los autores

Resumen

En base a los diagnósticos planteados, se reconoce que el presente proyecto muestra gran viabilidad notándolo hasta ahora de manera empírica, dado a las situaciones que se han presentado tanto a nivel internacional, nacional y regional en cuanto a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal, evidenciando que los consumidores si demandan mucho de ella; y sobre todo para este estudio, resulta de mayor aporte, dado a que, en la actualidad, según dicho diagnóstico, aquellos que ofrecen su producto exportándolo, deben pasar por medidas arancelarias y fiscales.

De esa manera, se genera una gran oportunidad para el desarrollo del presente proyecto el cual consiste en la creación de una empresa dedicada a elaborar y comercializar este tipo de cervezas en la ciudad de Guayaquil. Del mismo modo, se toma en cuenta el impacto que genera en los consumidores, lo cual también resulta de gran beneficio, esto se debe a la forma en la que se elabora el producto, siendo 100% artesanal, manteniendo un valor nutricional.

El desarrollo de esta propuesta de proyecto de desarrollo tiene como finalidad generar un alcance significativo en todos aquellos consumidores de cualquier tipo de cerveza; en decir, el mercado meta en sí. Todo ello, con el fin de producir y posicionar el producto y que el mismo sea de gran demanda, sobre todo para la población de Guayaquil, dado a que es el lugar donde se pretende llevar a cabo la creación de la empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal.

Pro-Ecuador ha dado a conocer que existe una tendencia en el mercado por consumir productos artesanales y cada vez estos consumidores de cerveza desean probar nuevos estilos, sabores, variedad en porcentajes de alcohol, en otras palabras, diferentes tipos de amargor. (Balcázar, 2018)

En base a ello, resulta esencial recalcar que, con la creación de esta empresa se pretende ofrecer un producto innovador e inigualable, haciendo uso de ingredientes naturales y a través de ello, brindar al mercado un producto de calidad logrando alcanzar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional ecuatoriano, a través de la adquisición de experiencia única con personal altamente calificado.

Capítulo 2. Análisis e investigación de mercado

Análisis del macroentorno PESTEC

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, es de gran relevancia realizar un análisis del macro y micro entorno con el fin de conocer el alcance como también los posibles obstáculos a la que se encuentra inmersa la creación de una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal y de esa manera poder generar mayor grado de credibilidad y viabilidad a la investigación. También se considera la estipulación de un análisis situacional mediante el desarrollo de la herramienta FODA, la cual muestra la interacción que presentan los factores tanto internos como externos, entre los que se encuentran: (1) Fortalezas, (2) Oportunidades, (3) Debilidades, y (4) Amenazas.

Con respecto al análisis del mercado se considera necesario la aplicación de un análisis de los factores correspondiente al macroentorno como lo son: (1) Político, (2) Económico, (3) Social, (4) Tecnológico, (5) Ecológico, y (6) Legal, pertenecientes al análisis PESTEL. Por otro lado, en relación al análisis del microentorno determina la interacción que presenta con las cinco fuerzas de Porter, mismo que muestra interacción con respecto a los clientes, proveedores, la competencia, productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores.

Aspecto político y legal

Como factor de apertura del presente trabajo investigativo con relación al análisis del macro entorno se determina el estudio y revisión de aspectos políticos y legales con relación al entorno país sobre el que se va a desarrollar el plan de negocio basado en las cervezas artesanales.

En el marco del gobierno nacional, durante su último mandato, se encontraba alineado con el concepto de estado de derecho social y justicia democrática y soberana, que tiene como objetivo proporcionar un estado estable con una garantía objetiva de la seguridad de sus

habitantes (El Universo, 2018). Destacando que tiene la intención de crear un clima de estabilidad en varias áreas importantes de la gobernanza nacional mediante el desarrollo de leyes que alienten a las empresas a crear seguridad institucional para que puedan estimular la inversión nacional, promoviendo así el desarrollo empresarial para las PYME.

El gobierno nacional ha mantenido una tendencia económica y política de desarrollo durante diez años, siendo en 2017 que se centra en la estabilidad política, que tiene como objetivo desarrollar y promover la industria nacional. Con este fin, se han ideado estrategias para reemplazar los productos importados con productos nacionales, además de crear ferias como la feria MiPymes, que tiene como objetivo promover productos para las PYME (Pro-Ecuador, 2018). A través de los gobiernos, la nación ecuatoriana introdujo varios cambios políticos que condujeron a cambios en el desarrollo de su producción y economía, proponiendo medidas para incluir a las pequeñas y medianas empresas o mejor conocidas como PYME.

Según este aspecto, se puede decir que el Gobierno enfatiza sobre el cambio y las modificaciones del modelo de especialización de la economía del país, con la finalidad de incidir de manera estratégica alrededor del mundo. Por esta razón, se considera que la creación de una empresa basada en la producción de cerveza artesanal genera un mayor impacto político, dado a que según lo mencionado por la Secretaría Técnica – Planifica Ecuador (2017), se requiere modificaciones del modelo de especialización primario exportador a uno que promueva diversificaciones en los procesos de producción, mismo que posea la mayor eficacia y por ende generando un mayor valor agregado al producto como al consumidor como tal y así contribuir al cambio de la matriz productiva.

Sin embargo, las acciones y esfuerzos del gobierno apuntan actualmente a cuidar a una población, debido a la emergencia de salud pública declarada en Ecuador a raíz de la llegada del virus SARS-CoV-2, el cual causa la enfermedad COVID-19 y su rápida

propagación en todo el mundo, con el resultado de que países enteros fueron devastados presentando altas tasas de mortalidad, la caída de la economía y el alto desempleo debido al cierre de empresas, donde Ecuador se presenta como uno de los principales países que mayor afectación ha presentado (El Universo, 2020).

Esto, obligó al gobierno a dictaminar políticas y medidas restrictivas, al tiempo que mantiene la objetividad de cuidar de la población, centrándose en el control de la movilidad en todo el país, estipulando así en el sector productivo una paralización total o parcial en muchas organizaciones, esto claramente depende de la empresa y su modalidad de trabajo.

Una de las políticas planteadas que presentaron mayor impacto en el sector productivo a nivel nacional corresponden a normas planteadas en el acuerdo ministerial - 077, que tiene como objetivo emitir directrices para la aplicación de reducción, cambio o suspensión de la jornada laboral durante el tiempo que dure la emergencia sanitaria. Este acuerdo fue aprobado para garantizar la seguridad y la estabilidad del empleo de los trabajadores debido a la prohibición total de actividades de forma presencial en cualquier empresa que no mantenga relaciones con productos y servicios básicos, dando a los empleadores la oportunidad de reducir las horas de trabajo o paralizar la actividad comercial, si es necesario (Ministerio de trabajo, 2020).

Sin embargo, la directiva nacional planteo un sistema regulatorio basado en una semaforización, donde cada provincia o cantón realiza análisis semanales para verificar el comportamiento de la tendencia de la infección, la tasa de mortalidad y las medidas que cada gobierno toma para superar el puntaje de estado rojo en los niveles de riesgo. Este cambio de nivel representa una apertura a una mayor movilidad en su región, pero también incluye una mayor preocupación por las personas, los cambios de color en el semáforo representan cambios en las restricciones, y esto se maneja de la siguiente forma:

Tabla 2

Funcionamiento de la semaforización

Semaforización	Beneficio regional
Color Rojo	<ul style="list-style-type: none"> • Toque de queda desde las 18h00 hasta las 05h00 • Vehículos particulares (incluye motos) circulan 2 días a la semana • Taxis y transporte mixto circulan considerando placa par e impar todos los días • Transporte institucional circula todos los días, sin restricción de placa • Transporte urbano con restricciones, según disposiciones • Atención Médica se autoriza todo tipo de consultas médicas • Transporte interprovincial se mantienen prohibidas las operaciones • Profesionales del Derecho están autorizados a movilizarse con su credencial • Teletrabajo priorizar su aplicación, tanto sector público como privado • Toque de queda desde las 23h00 hasta las 05h00 • Vehículos particulares (incluye motos) par e impar, de lunes a sábado • Taxis y transporte mixto circulan considerando placa par e impar todos los días
Color Amarillo	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte institucional circula sin restricción de placa • Transporte urbano al 50% de su aforo • Transporte interparroquial autorizado a circular • Transporte intracantonal solo autorizados entre cantones con el mismo color • Transporte interprovincial entre cantones de provincias colindantes • Restaurantes podrán operar solo en el 30% de su aforo • Teletrabajo priorizar su aplicación, tanto público como privado
Color Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Toque de queda desde las 24h00 hasta las 05h00. • Vehículos particulares no circula el 30% de los vehículos • Taxis y transporte mixto circulan todos • Transporte institucional circula sin restricción de placa • Transporte urbano al 50% de su aforo, o todos sentados • Transporte intercantonal solo autorizado entre cantones con el mismo color • Transporte interprovincial se mantiene prohibido a nivel nacional • Restaurantes podrán operar solo con el 50% del aforo • Teletrabajo priorizar su aplicación, tanto público como privado.

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptado de COE Nacional (2020)

Ante esta situación, las autoridades supervisoras del Ministerio de Trabajo introdujeron el Acuerdo Ministerial N ° 093, que se centra en la propuesta de directrices para regular la recuperación económica a nivel nacional, que depende gradualmente del indicador del semáforo. Las pautas propuestas obligan al empleador a implementar las medidas necesarias para cuidar a sus empleados dentro de sus mandatos comerciales, y la prevención de la infección por Covid-19 también es una prioridad para la organización. Los horarios se

determinan de acuerdo con el estado de exclusión o con la aprobación en relación con un comportamiento seguro que sea válido de acuerdo con la actividad (Ministerio de Trabajo, 2020).

Por otro lado, en la Ley de Gestión Ambiental codificación 19 (2004) capítulo III establece en su Art.- 28 que toda persona natural o jurídica tiene derecho a participar en la política ambiental a través de los mecanismos previstos en el Reglamento, incluyendo la consulta, audiencia pública, iniciativa, propuesta o cualquier otro negocio público privado. Una razón común es tratar de poner fin a un incumplimiento de esta garantía sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal por cargos o reclamaciones parciales o segases.

Además, en los artículos 33-35 del capítulo V se enuncia las normas, aplicación de estándares y herramientas medioambientales que toda institución o negocio debe cumplir, como: parámetros de calidad ambiental, estándares de residuos y emisiones, estándares técnicos de calidad de productos, autorizaciones y licencias regulatorias, medir el impacto ambiental, y enlistar los productos que provocan contaminación ambiental.

La ley establece la aprobación sanitaria y reglamentaria de corto plazo para el este tipo de negocios dedicados a la producción y comercialización de cerveza artesanal, por parte de la autoridad competente ARCSA mediante inspecciones preventivas de buenas prácticas nutricionales de nuevos establecimientos, una aprobación para operar de la autoridad sanitaria e inspecciones de establecimientos según especificaciones de higiene.

El certificado de buenas prácticas para alimentos procesados (ARCSA, 2015), se otorga a personas naturales o jurídicas que se dediquen a la producción, desarrollo, procesamiento, envasado, almacenamiento, transporte, comercialización, distribución, preparación, envasado y manipulación de alimentos y productos de consumo. El propósito de las normas de salud alternativas para el etiquetado de alimentos procesados para consumo humano es regular y controlar el etiquetado de estos productos con el fin de garantizar el

derecho constitucional de las personas a obtener información oportuna, clara, precisa y engañosa sobre el contenido y a proporcionar 13 alimentos seleccionados. consumidores. su compra y consumo, en cuyo caso las empresas deberán indicar el contenido de grasa, sal y azúcar del alimento procesado.

Un registro sanitario representativo y la aprobación de la Agencia Nacional de Vigilancia y Supervisión del Reglamento Sanitario (ARCOSA) son responsables del desarrollo de la infraestructura y del mercado interno, así como de la salud y seguridad pública. Fabricación, decreto final No. 3253.

En cuanto a las leyes municipales para operar este tipo de negocio se tiene a las Ley de Régimen Tributario (2010) que enuncia en su Art.-9 que las empresas constituidas bajo el Código de Producción, Comercio e Inversiones Ambientales, así como nuevas empresas creadas por empresas existentes para invertir, crear nuevas industrias y seleccionar sectores prioritarios como alimentos frescos, congelados e industriales, están exentos del impuesto sobre la renta durante cinco años a partir del primer año en el que generan rentas directamente atribuibles. Para las empresas medianas hay descuentos especiales por un período de 5 años, además se reducen los costos de desempeño adicionales en un 100% a través de investigación adicional de productos y análisis de mercado y competitividad; Tecnologías tecnológicas con contratos con servicios profesionales para desarrollo de procesos, desarrollo de productos, personalización e implementación de procesos, diseño de empaques, desarrollo de software especializado y otros acabados, especialmente cuando la utilidad no supera el 1% de las ventas.

Por otra parte, se establecen los Impuestos a los Consumos Especiales (ICE), el cual se aplica a los bienes o servicios nacionales o importados o los productos fabricados en el país. Este impuesto constituye una parte sustancial de los ingresos fiscales del presupuesto estatal. Los fabricantes nacionales de bienes gravados por ICE y los proveedores de servicios

sujetos a impuestos deben informar el valor total de las ventas y el impuesto específico al consumo por separado en la factura de venta. Tabaco \$ 0.16 por paquete N / A Bebidas alcohólicas, \$ 7.24 por litro, incluida cerveza, alcohol puro, 75% cerveza industrial, \$ 12 por litro de alcohol puro, 75 % de bebidas alcohólicas con bajo contenido de alcohol o azúcar hasta 25 gramos por litro de bebida, excepto las bebidas energéticas.

Las bebidas gaseosas y gaseosas al 10% tienen un contenido de azúcar superior a 25 gramos por litro desde \$ 0.18 por 100 gramos de bebidas, excluidas las bebidas azucaradas con azúcar agregada. Para refrescos y bebidas carbonatadas, el contenido de azúcar debe estar escrito en el empaque de acuerdo con las normas de etiquetado.

En caso de no realizarse o hacerse incorrectamente, se cobrará el impuesto sobre la base de 150 gramos de 14 azúcares / litro de bebida o equivalente en caso de presentación de contenidos diferentes. Este servicio no incluye servicios móviles avanzados que solo permiten el acceso a Internet o el intercambio de datos.

A partir de 2017, los niveles especificados en el artículo se ajustaron de forma anual sobre la base de los cambios anuales en el índice de precios al consumidor - el IPC general - a partir de noviembre de cada año por la autoridad competente. La certificación e inspección de la etiqueta correspondiente, conocida como semáforo, es un requisito importante, ya que el producto no puede comercializarse sin este marcado. Además de cumplir con la ley, este certificado también permite distinguir los productos actualmente ofertados (SRI, 2016).

En relación al análisis del ámbito político bajo el que se desarrolla el sector emprendedor y manejo de pequeñas y medianas empresas, se logra identificar que a inicios del presente año la Asamblea Nacional dio por aprobada la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual a partir de su aprobación procura agilizar los trámites correspondiente ayudando a potenciar a aquellos emprendimientos innovadores y con valor agregado,

planteándose como finalidad garantizar la practicidad con la que se involucren todos los actores correspondiente a los entes regulatorios (Asamblea Nacional, 2020).

Por otro lado, recientemente la corporación de desarrollo financiero de EEUU aprobó un fondo correspondiente a un aproximado de \$242 millones de dólares, que servirán como créditos destinados para las pymes existentes a nivel nacional, con la finalidad de incentivar la reactivación económica, este tipo de créditos serán otorgados a las pymes a través de la participación del banco Pichincha, a quien se le otorgara un aproximado de \$150 millones, mientras que al banco de Guayaquil se le otorgara \$92 millones para cumplir con esta labor crediticia. (US Embassy Ecuador, 2020)

Aspecto económico

En este contexto, el análisis de variables macroeconómicas se considera relevante para el diagnóstico en la economía ecuatoriana en relación con el sector en el que se gestiona la producción de nuevos productos. En cuanto al análisis correspondiente de los factores económicos, se tienen en cuenta indicadores económicos como lo son el índice de precios al consumidor y el producto interno bruto.

Bajo el ámbito del Producto Interno Bruto (PIB) se determina la interacción que muestra el total de la producción que ha logrado obtener una nación con respecto a la cantidad total de la población de la que dispone, indicador que refleja la objetividad de mostrar la riqueza que contiene un país en el contexto productivo.

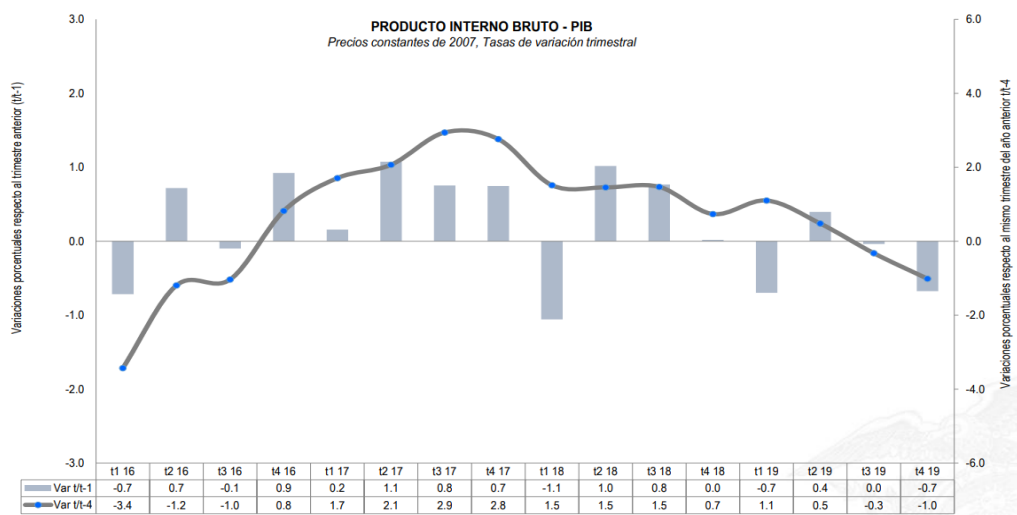


Figura 1. PIB de Ecuador.
Tomado de BCE (2020)

El respectivo análisis con relación al PIB evidenciado en la Figura 1 demuestra datos correspondientes hasta los años 2019, donde se indica la fluctuación que se ha presentado en los últimos cuatro años. Siendo esta favorable hasta el año 2017 donde presento una puntuación de 2,3, representando un rápido crecimiento después de la caída del año anterior. Sin embargo, a partir de este año, los índices del PIB presentaron una tendencia en descenso, puntuando en el año 2018 un total de 1,3 puntos y un general de 0,3 para el año 2019, siendo este el menor porcentaje evidenciado en los tres últimos años. Sin embargo, para el año en curso la economía ha presentado un cese mayor en relación de los años anteriores, por lo que se estima puntajes menores al presentado, a causa de la emergencia sanitaria presentada.

Por otro lado, el indicador basado en el índice de precios al consumidor (IPC), hace referencia a la fluctuación que se evidencia anualmente en relación de los precios que presentan los bienes y servicios destinados para el sector de los consumidores finales, relacionándolo directamente con el costo que presenta la canasta base, evaluando la disponibilidad del presupuesto básico.

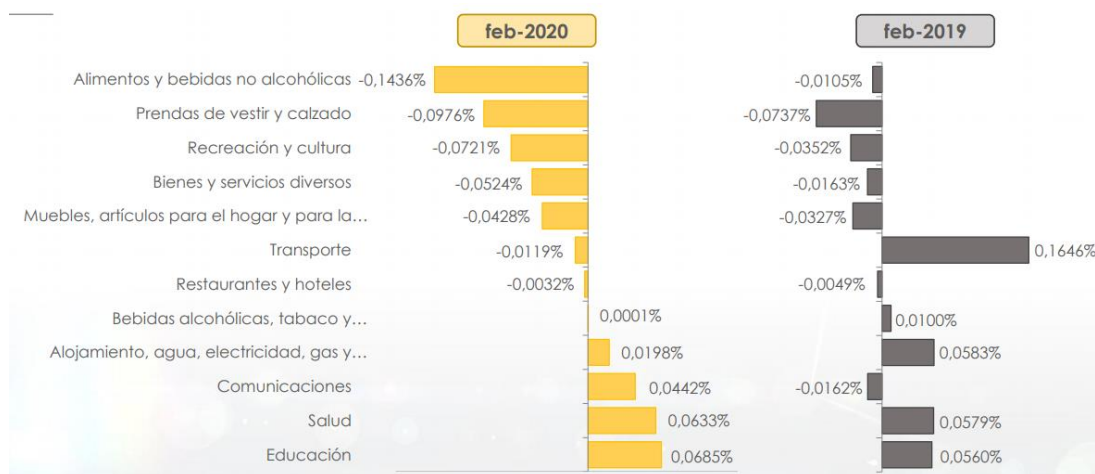


Figura 2. Índice de Precios al Consumidor de Ecuador.
Tomado de INEC (2020)

Presentando como resultados en el IPC las variaciones que se evidenciaron en los precios al consumidor relacionados con el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y otras, el mismo que para el año 2019 presenta un total de 0,0100%, valor que indica un aumento en los precios de los productos relacionados para este sector, sin embargo, para el año 2020, el índice de IPC se puntúa en un 0,0001% determinando un crecimiento en los precios, pero en menos proporción que el año anterior.

En relación al producto, es decir, la cerveza artesanal, para el año 2017 se informa por parte del SRI, el desarrolló el Sistema de identificación, marcación, autenticación, rastreo y trazabilidad fiscal de bebidas alcohólicas, cervezas y cigarrillos de producción nacional (SIMAR), siendo este un sistema de identificación, marcación, rastreo, trazabilidad fiscal que empezó a ser aplicada a cervezas, cigarrillos, entre otras bebidas alcohólicas que

procedencia nacional; de este modo el SRI, ya cuenta con 528, 3 millones de productos con dicha ley a nivel nacional de los cuales 477, 8 por concepto de cervezas (SRI, 2017). En la actualidad, La cervecería artesanal en Ecuador genera cerca de 2.300 plazas de empleo. Para su desarrollo proponen la eliminación de contar con el sello SIMAR, con el fin de reducir costos operativos.

Según lo mencionado, es necesario dar a conocer que todo lo que corresponde a cervezas es catalogado como “Alimentos y bebidas” para su análisis del PIB, cuyo impacto de estas cervezas elaboradas de manera industrial han presentado un posicionamiento del 15.3% para el año 2016, pese a ello; en los años posteriores estas han reflejado pérdidas del 5,5% a comparación de las cervezas artesanales, ya que estas poseen un incremento del 0,6% .

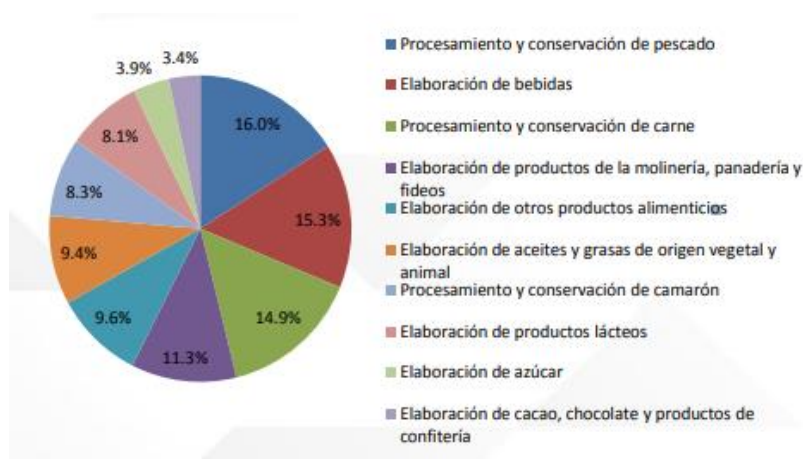


Figura 3. PIB según su sector.

Tomado de Corporación Financiera Nacional (2017)

Aspecto social

Con respecto al contexto del análisis de los factores sociales, tiene como objetivo estudiar las características relevantes de la población en relación con el entorno en el que opera la empresa, por lo tanto, el análisis correspondiente se centra en revisar el nivel de desempleo y pobreza existente a nivel nacional.

Siendo el Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC), el encargado de estudiar los aspectos demográficos correspondientes a la población ecuatoriana, donde el último

reporte emitido por esta entidad gubernamental registra del año 2019, el mismo que determina un leve crecimiento en los índices de desempleo, presentado en la Figura 4:

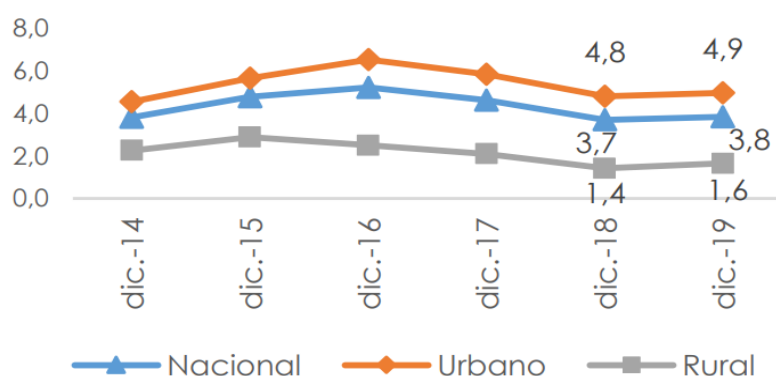


Figura 4 Tasa de desempleo 2014 -2019

Fuente: Adaptado de INEC (2020)

Con respecto a la revisión de estos índices, hay un ligero aumento en la tasa de desempleo nacional, registrando un 0,01% entre 2018 y 2019, a pesar de que este aumento no tiene un efecto significativo en las estimaciones, sin embargo, sigue siendo una situación alarmante para desarrollo del país. Por otro lado, debido a la crisis en la situación de emergencia sanitaria, se han producido una gran cantidad de despidos, esto a razón de la imposibilidad de las empresas de poder cubrir los gastos y la nómina laboral, lo que demostrará un aumento en el índice de tasas de desempleo cuando se toman las medidas apropiadas de censo.

Siguiendo el mismo contexto del análisis de las características sociodemográficas correspondiente al macro entorno, el indicador respectivo al nivel de pobreza existente, hace referencia a un crecimiento considerable llegando al tope de un 25%, siendo este el nivel más alto en relación a los últimos 3 años.

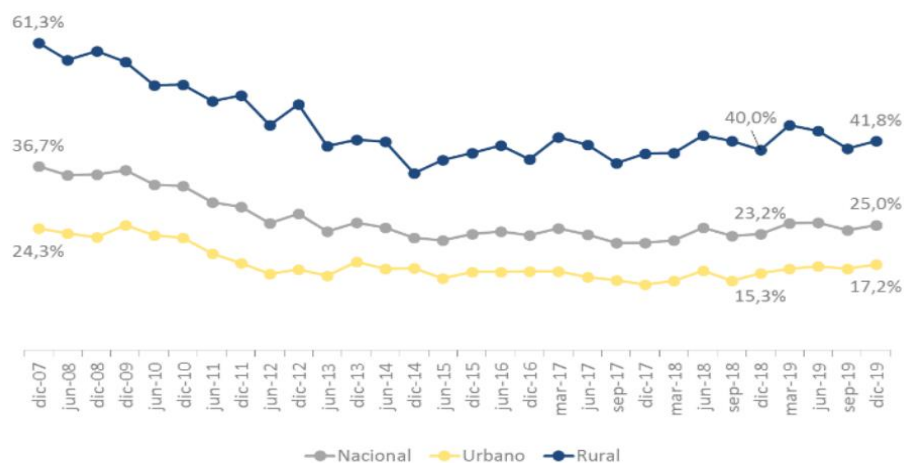


Figura 5 Tasa de pobreza

Fuente: Adaptado de INEC (2020)

Por otro lado, en relación a la descendencia del producto, Ecuador representa el noveno lugar entre aquellos países en los cuales el alcohol es muy demandado y consumido alrededor de América Latina, obteniendo un consumo de 7 litros per cápita, mientras que uno de los primeros lugares los ocupa Chile, Argentina y Venezuela (OMS, 2018).

El mercado ecuatoriano, con respecto al consumo de cervezas, se encuentra representado por dos actores en el sector de la cerveza: la cerveza industrial que, por tradición, precio, oferta o varias veces por encargo, su impacto en la demanda es alto por parte de los propios consumidores del país; mientras que la cerveza artesanal es más buscada por su sabor, porcentaje de alcohol, el color, los ingredientes, las botellas o las etiquetas brillantes comenzaron a ocupar más espacio en la industria cervecera ecuatoriana.

De acuerdo con los datos del INEC (2015) muestra que el 69,1% de los ciudadanos ecuatorianos prefieren consumir cervezas artesanales a comparación del resto de bebidas alcohólicas. Del mismo modo, muestra que el 70% de las marcas de cervezas artesanales se las halla en Quito, ya que la tendencia de este tipo de cervezas arranco en esta región.

Por otro lado, cabe recalcar que este panorama presenta cambios para el año 2019, donde las estadísticas fijan que el 79% de los consumidores de alcohol optan por la ingesta de cervezas, mientras que la diferencia se la disputan entre las otras clases de licores destilados y

vinos (INEC, 2019). Al mismo tiempo que un informe determina que el grupo etario que mayor consumo de alcohol en el Ecuador presenta, se encuentra estimado entre los 19 y 34 años, ubicándolo así en el noveno puesto entre los países de América Latina que más consumen alcohol (OMS, 2019).

Aspecto tecnológico

Ecuador nunca ha sido la cuna del desarrollo tecnológico, esto no significa que el país no esté en el camino del desarrollo. En los últimos años, Ecuador se ha dedicado a invertir recursos en investigación y desarrollo tecnológico, así como a promover el espíritu empresarial y las ideas innovadoras. Aunque Ecuador depende de ciertos países para sus tecnologías, también ha aprendido a desarrollarlas.

Según la política establecida por la Secretaría Técnica – Planifica Ecuador (2017) en su apartado 5.8, da a conocer que se debe fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

Pero cabe indicar que cuando se menciona el tema de la artesanía, se refiere a la producción de bienes, sin el uso de recursos o materiales sintéticos, es decir, el uso de materiales orgánicos. Además, hablan de un proceso de producción simple o artesanal que proporcionará una mejor calidad del producto, aunque el tiempo de desarrollo es más largo y las capacidades de producción limitadas. Dentro del país se puede mencionar casos de productos producidos de manera artesanal que son demandados en el extranjero y son exportados, así como, también demandados dentro del país por turistas.

Aspecto ecológico

La relación entre la industria cervecera está directamente relacionada con la naturaleza, ya que necesita agua, cebada, lúpulo y levadura, es decir, dependencia del sector

agrícola y con ello juega un papel importante. Una garantía en el presente proyecto es la creación de una adecuada gestión y uso correcto del agua, la estabilidad del cultivo y, en particular, la introducción de materiales reutilizables con bajo impacto ambiental, para cumplir con los ciclos constantes de procesamiento.

En relación al ámbito ecológico, cabe recalcar la gestión que ha llevado a cabo la Cervecería Nacional con el programa ejecutado Siembra por contrato, el cual tuvo sus inicios el presente año, y adquirió más fuerzas posterior a la pandemia, este programa consiste en la adquisición anticipada de la producción total de las personas que se acojan al mismo del agro ecuatoriano, correspondiente a la cebada, maíz amarillo y blanco, arrochillo y almidón de papa, donde la Cervecería Nacional también se encargara de proveer insumos, asesoría y acompañamiento para el desarrollo de estos cultivos (Coba, 2020).

Aspecto cultural

La población de Guayaquil considera como popular las bebidas alcohólicas, ya que se consumen en grandes cantidades los viernes, sábados y domingos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Ecuador, el consumo total de alcohol por persona es de 7,2 litros, dichos ciudadanos tienen la costumbre de beber cerveza por cualquier motivo; ya sea en reuniones familiares o amistosas, en un bar, restaurante, entre otros. Esta bebida también la consumen para refrescarse o durante un partido de fútbol y las fiestas tradicionales, pero siempre tienen un motivo para consumir una cerveza (OMS, 2018).

La influencia que ha tenido la cerveza desde su aparición en la ciudad de Guayaquil es muy interesante, han pasado años y esta bebida continúa consumiéndose. Es parte de la cultura y las preparaciones culinarias tradicionales. La adopción de esta bebida ayuda a las nuevas marcas de cerveza artesanal a sentirse seguras con su negocio, lo que alienta a los cerveceros a continuar trabajando todos los días para competir en el mercado con sus productos de calidad y alentarlos a plasmar una nueva cultura cervecera en la ciudad.

Aunque es sabido que el alcohol es sensible al poder adquisitivo, este está tan instalado en el país, que no es de las cosas que la gente deja de consumir, el alcohol está relacionado a lo social, tanto como para pasarlo bien como para desconectarse y evadirse de los problemas. El consumo de alcohol se encuentra arraigado culturalmente, esto se aprecia al ver cómo las personas tienden a normalizar el consumo y a bajar la percepción de riesgo, manteniendo un alto consumo en las principales ciudades a nivel nacional, entre las que en encuentra la ciudad de Guayaquil (Barbery, Godoy, & Toro, 2018).

La mayoría de las personas reconoce que el consumo alto es riesgoso, que afecta las relaciones familiares y personales, sin embargo, pese a estar conscientes de este riesgo, igual el consumo es masivo. A esto se le suma que la ciudad de Guayaquil es la sede de las principales industrias cerveceras a nivel nacional, por lo que además del ámbito social, de fiestas y tradiciones, también representa un fuerte elemento de desarrollo y empleo.

Análisis del micro entorno – 5 fuerzas de Porter

Proveedores

Dentro del tema proveedores existe una gran cantidad de competencia como empresas y profesionales dedicados a ofrecer productos o servicios enfocados al marketing, por lo que dada su gran competencia los precios serán de la misma forma competitivos quitando al cliente ese poder de negociación y que este consumidor en potencia tenga la posibilidad de escoger la opción que desee dado que el precio es sensible.

En la actualidad el consumo de cerveza artesanal está en boga y tiene un consumo creciente en los últimos años esto debido a las preferencias del consumidor de adquirir productos nuevos una tendencia que ha ido en aumento esto también con la ayuda de diferentes empresas privadas las cuales aportan de manera económica al crecimiento de este sector (Quintana & Aguilar, 2018).

Clientes

El poder en cuanto al sector clientes es alto dada existencia de empresas y personas las cuales están inmiscuidas en sectores relacionados y los cuales requieren este tipo de producto, por ende, los clientes tienen diferentes opciones para adquirir una de estas, por esto el cliente es quien decide primordialmente el precio.

En el Ecuador la bebida alcohólica de mayor consumo es la cerveza, esta misma que cuenta con diferentes sabores como en el caso de cerveza artesanal, la cual se puede ofertar en diferentes presentaciones o modelos, así como su variedad de sabores de frutas que sean nativas del país con una presentación atractiva que represente la zona donde se comercialice (Carvajal, 2017).

Productos sustitutos

El consumo de cerveza es una tradición en el Ecuador, y a lo largo de los años este consumo no solo ha existido, sino que ha ido en aumento con la finalidad de refrescar o pasar un tiempo ameno en familia, adentrado en la cultura del Ecuador usando esta cerveza para el acompañamiento o elaboración de diferentes platos de comida.

La ventaja competitiva que puede brindar un producto o empresa se basa en los diversos beneficios que esta pueda ofrecer al cliente a diferencia de los productos que ya existen en el mercado, en el caso de la cerveza los productos sustitutos serían marcas posicionadas en el país como club, pilsener entre otras cervezas artesanales ya ubicadas en el mercado además del vino.

Nuevos entrantes

Esta se refiere a una amenaza en cuanto las barreras que se pongan para ingresar al mercado, y dado que aun la industria de cerveza artesanal no se encuentra desarrollada de manera total se puede decir que la mayor barrera sería el ingreso al canal de distribución,

dado que al ser una empresa nueva el acceso se complica por la exclusividad de contratos de empresas ya establecidas con los canales de distribución.

En la actualidad la cerveza artesanal es muy apetecida por el consumidor por lo que se está convirtiendo en un producto innovador aportando a que bares artesanales capten de manera prudencial su stock en cuanto a cerveza artesanal dado a su alto costo.

Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva se refleja de manera enfocada en los canales de distribución y la marca, si bien los intereses de la competencia son estratégicos también son imparciales, dado que se tiende a realizar difusión en ferias y exhibiciones junto con otras empresas cerveceras.

Al realizar un análisis se puede decir que el mercado tiene un riesgo alto en cuanto a la rivalidad competitiva esto debido a la existencia de diversas cervezas artesanales con años de trayectoria dentro de la industria y a su vez diferentes marcas de cervezas artesanales las cuales ya están comercializadas en restaurantes y supermercados.

Cadena de Valor

Lo primero involucrado en este plan de negocios es la actividad primaria centrada en la realización del producto, y la actividad secundaria es una herramienta para establecer una estrategia para que el producto llegue al cliente.



Figura 6 Cadena de valor

Fuente: Los autores

Describiendo así cada sección correspondiente a la cadena de valor en la siguiente distribución:

- Logística interna: en esta etapa, se reciben materias primas, es decir, malta, lúpulo y otros insumos para elaborar cerveza artesanal.
- Operación: en la operación consta todo el proceso de producción de cerveza artesanal, la primera etapa se tritura la cebada malteada, para liberar sus propiedades a través del tratamiento de agua mineral. La calidad del producto es buena a través del proceso de purificación y acondicionamiento.

La segunda etapa corresponde a la trituration, en la cual el agua tratada se mezcla con la cebada triturada a 65 grados durante un período de tiempo para liberar el azúcar almacenado en el grano. Esto se transformará en alcohol. Posteriormente son los pasos de enfriamiento y envejecimiento.

Luego, el producto se transfiere al fermentador y se agrega levadura a las necesidades para convertirlo en alcohol durante una semana para crear un producto maduro. La temperatura actual disminuye, el sabor se estabiliza y

comienza el proceso de filtración, que ocurre 21 días después de la fermentación y la maduración.

Finalmente, la cerveza se refina a bajas temperaturas, excluyendo la levadura restante y purificando la cerveza.

- Logística de salida: la distribución se realizará de manera indirecta o directa de la cerveza artesanal, lo que indica que puede ser comprada por la propia empresa.
- Marketing y ventas: una estrategia que ayuda a lograr y convencer a la muestra objetiva, es decir, a los clientes potenciales. Se anuncia el producto o se establece contacto directo con el cliente para celebrar un “contrato” como señal de llegada y para construir una relación duradera y satisfacer sus necesidades.
- Servicio postventa: corresponde al servicio de venta de producto, medios de comunicación como redes sociales, degustaciones estratégicas para llegar al cliente.
- Adquisiciones: se basa en la compra de insumos, la elección de proveedores es muy importante para satisfacer de manera eficiente las necesidades de la empresa y garantizar el suministro correcto por ejemplo insumos para la producción de cerveza artesanal (levadura, malta, etiquetas de lúpulo, botellas, etc.), tecnología (máquinas), paquetes de oficina.
- Actividades de soporte: Las actividades de soporte son aquellas que no están directamente involucradas en la implementación del producto, pero que apoyan a la empresa.
- Talento / administración humana: es fundamental ya que ayuda a administrar los recursos de la organización de manera responsable. Se encarga del

desarrollo profesional, capacitación, motivaciones, revisiones, es decir, de los empleados, ya que también son parte de la organización y reciben las herramientas necesarias para el uso correcto en la producción de cerveza artesanal.

- Infraestructura de la empresa: es el área física que cuenta la empresa, son las áreas para dar cabida al proceso de producción, almacenamiento y gestión de la empresa. Que consiste en lo siguiente. Gerencia; Comercialización y Distribución; Recepción; Administración; Área de almacenamiento y producción, Área de calidad.

Área de calidad: es responsable de la aplicación de buenas prácticas de fabricación en el procesamiento de cerveza, así como de garantizar el proceso óptimo y las variables de calidad contenidas en él, como la temperatura, el tiempo, la calidad de fermentación de: lúpulo, malta, levadura, agua, que están en la entrada del proceso. Será quien le dé a nuestro producto la característica esencial que se caracteriza de la cerveza y, con la ayuda del catador, determina si está lista para el consumo.

Diagnóstico de la situación

Análisis DAFO

Fortalezas.

- La bebida hecha a mano evoca el concepto de funcional y energético.
- Ser una bebida exótica debido a sus ingredientes es atractiva para los consumidores debido a su capacidad de diferenciación y la variedad de sabores y estilos.
- Dado que está hecho a menor escala y con elementos de mejor calidad, permite la producción de acuerdo con la demanda del mercado.

- Normas de calidad y conocimiento experto en producción.

Oportunidades.

- Los consumidores buscan productos saludables y funcionales que ofrezcan beneficios cuando se consumen.
- Mercado local de cerveza artesanal en crecimiento.
- Nuevas tendencias de consumo en calidad y variedad de cerveza, por lo cual los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por la cerveza artesanal en comparación con las cervezas tradicionales.
- Los puntos de venta son formales y respetados y garantizan la calidad del producto a los consumidores y fabricantes.

Debilidades.

- Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala.
- Es una nueva marca que necesita ser lanzada.
- Poca frecuencia del consumidor local a cervezas artesanales.

Amenazas.

- Introducción de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras.
- Concentración del mercado en algunas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala.
- Contratos exclusivos en empresas de venta de marcas existentes.

Matriz DAFO

Tabla 3

Matriz DAFO

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bebida hecha a mano evoca el concepto de funcional y energético. • Ser una bebida exótica debido a sus ingredientes es atractiva para los consumidores debido a su capacidad de diferenciación y la variedad de sabores y estilos. • Dado que está hecho a menor escala y con elementos de mejor calidad, permite la producción de acuerdo con la demanda del mercado. • Normas de calidad y conocimiento experto en producción. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala. • Es una nueva marca que necesita ser lanzada. • Poca frecuencia del consumidor local a cervezas artesanales.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores buscan productos saludables y funcionales que ofrezcan beneficios cuando se consumen. • Mercado local de cerveza artesanal en crecimiento. • Nuevas tendencias de consumo en calidad y variedad de cerveza, por lo cual los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por la cerveza artesanal en comparación con las cervezas tradicionales. • Los puntos de venta son formales y respetados y garantizan la calidad del producto a los consumidores y fabricantes. 	<p>FO</p> <p>Promoción del consumo de cerveza artesanal en términos de función y energía</p> <p>Promoción del consumo regular y moderado de cerveza artesanal por parte de los consumidores como una oportunidad de intercambio con grupos de interés y en lugares garantizados.</p> <p>Fomentar el consumo de otra cerveza artesanal que corresponda al estilo innovador del consumidor.</p>	<p>DO</p> <p>Un plan de marketing social agresivo tiene como objetivo posicionar la marca como la cerveza que se consume para hacer contactos a través de alta frecuencia y baja intensidad. Desarrollar producto funcional y energético que satisfaga el estilo innovador del consumidor.</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevas marcas de cervezas artesanales nacionales o importación de cervezas artesanales extranjeras. • Concentración del mercado en algunas empresas que podrían producir cerveza artesanal a mayor escala. • Contratos exclusivos en empresas de venta de marcas existentes. 	<p>Posicionar la marca con un plan de marketing agresivo con estrategias comerciales de empuje y arrastre y garantice la calidad, disponibilidad, precio y visibilidad de la cerveza artesanal al configurar la venta.</p> <p>Establecimiento de pautas de apropiación y nivel de confianza.</p>	<p>Revisión constante para optimizar los costos a lo largo del proceso de la cadena de suministro para reducir los costos que se transfieren al precio al consumidor.</p>

Fuente: Los autores

Impacto en los objetivos estratégicos

Los consumidores

Hoy en día, hay muchas razones para comenzar un negocio independientemente de la naturaleza. Resultados económicos que indican si la cerveza artesanal es sostenible y sustentable al aplicarla como modelo de negocio; se enfocará en comenzar una nueva empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal que necesita mantener el espíritu de cerveza fresca y de calidad, presentar lo que los consumidores quieren y necesitan. Se pretende elaborar varios sabores que pueden satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores y aquellos que no conocen este producto.

Al hacer cerveza casera de una manera fácil y sencilla; con el fin de promover productos seguros que muestren buena cerveza en el estante, existe una gama de herramientas y proveedores de insumos disponibles para el refinamiento seleccionando las materias primas de la más alta calidad.

Cuando se trata de validar los consumidores, puede ver que existe incertidumbre con respecto al consumo de cerveza artesanal actualmente disponibles en el mercado. Esta queja está relacionada principalmente con los estilos ofrecidos hoy, ya que no hay mucha diversidad. Del mismo modo, puede identificar los siguientes problemas secundarios, como si el producto es difícil adquirir, el formato de presentación y el alto costo, debido a que el mercado es consciente de los precios de las cervezas tradicionales, que se pueden adquirir en la esquina del barrio.

En conclusión, de los consumidores, se puede decir que las innovaciones en estilo y sabor son las principales características que la empresa debe tener en mente para lanzar un nuevo producto al mercado y así ganar interesados que puedan convertirse en potenciales consumidores.

Análisis cualitativo

El mercado de cerveza artesanal ha crecido 20 veces desde el 2011, con un crecimiento similar esperado en el 2016 y 2017. Varias compañías están luchando por colocarse en la mente de los consumidores, pero no ha habido campañas agresivas en el mercado, y los productores se centran en la distribución a restaurantes y bares especializados.

No existe una industria de cerveza casera desarrollada en la ciudad, y los productos premium han ganado cuota de mercado. También hay bebidas importadas que actualmente ingresan al mercado, pero el gobierno restringe las bebidas a través de medidas aduaneras y financieras. Esto crea grandes oportunidades de mercado.

Las cervezas artesanales en Guayaquil se pueden encontrar en restaurantes y bares, ofreciendo un mayor consumo de este producto, así como un potencial de crecimiento sostenible para los consumidores en Ecuador.

Gracias al lúpulo y la calidad de la malta, la ventaja de beber esta cerveza es su sabor y aroma únicos. Beber dos vasos al día ayuda al sistema digestivo y es relajante. La cebada de malta proporciona una gran cantidad de minerales bajo en calorías y diurético. Cuando se toma con moderación, ayuda con la presión arterial alta, enfermedades cardiovasculares, artritis, colesterol, diabetes, Alzheimer, osteoporosis y cáncer (Cervecería Artesanal van Stolk, 2018); Si se consumen menos de dos vasos, es más ventajoso que el vino. Tiene más alcohol que la cerveza industrial.

La cerveza artesanal de Guayaquil se promueve principalmente a través de las redes sociales, asiste a ferias gastronómicas o similares, y se centra en la distribución a lugares profesionales. Se ha observado una tendencia hacia los gourmets en este producto, creando un diseño muy atractivo y utilizando nombres internacionalmente visibles para tratar de hacer que la persona que compra el producto sienta una mayor posición social, compensada por el

precio pagado por la botella. Todos estos factores son importantes al diseñar una imagen de producto y una estrategia de posicionamiento.

Análisis cuantitativo

En un estudio realizado por la empresa de investigación de mercado CEDATOS, que se realizó a 2.000 personas entre hombres y mujeres en 2010 para consumir bebidas alcohólicas y cigarrillos (CEDATOS, 2010), se descubrió que la bebida alcohólica más solicitada es la cerveza con 79%, seguido por vino con 42% y finalmente los otros licores con 33%. Las respuestas fueron elegidas libremente para determinar las preferencias de los encuestados con mayor precisión.

Además, se observó que la compra de cerveza embotellada era la más deseada por los clientes con el 76% de las respuestas positivas, y el paquete de seis tenía una aceptación de 2%. La encuesta define la presentación de la botella como la ideal para vender cerveza en Ecuador.

De la cantidad de personas antes mencionado, se les preguntó qué otras bebidas alcohólicas preferían. Entre los que tuvieron las respuestas más positivas estuvo el brandy con 44.1%, seguido por el whisky con 37.1%. Del estudio se puede concluir que después de la cerveza y el vino, el brandy y el whisky son las bebidas más populares entre los ecuatorianos.

La cerveza tenía un consumo estimado de 672,48 millones de litros en 2010, seguido del brandy con 41,84 millones; esto muestra que esta encuesta se realizó en las 23 provincias continentales de Ecuador. Esto muestra la supremacía de la cerveza en la estructura del mercado nacional de bebidas alcohólicas. No hay un número oficial que indique el número de empresas que producen cervezas artesanales. Sin embargo, es posible determinar el número de empleados en empresas cuya actividad consiste en la producción de bebidas de malta con fermentación. El mercado nacional tiene una gran supremacía por parte de la Cervecería

Nacional y Ambev Ecuador con una cuota de mercado del 99,48% en comparación con el 0,52% de las cervecerías artesanales, según la Supercías y la Asociación Nacional de Cervecerías en Ecuador (Revista Líderes, 2016).

Las cervezas artesanales comenzaron su auge en 2011 vendiéndose en bares especializados que producían su propia cerveza y la vendían para uso local y privado. Esto fue muy popular en la ciudad de Quito. En ese momento, la bebida se hizo empíricamente sin controles de calidad o higiene. A partir de 2013, la producción de cerveza comienza bajo estrictos estándares de calidad y bajo la supervisión de los organismos de inspección, especialmente las instalaciones sanitarias.

Sin embargo, para la determinación de la demanda actual correspondiente a la ciudad de Guayaquil, se considera factible llevar a cabo el desarrollo de una encuesta con preguntas claves que ayuden a determinar la demanda, para ello es importante determinar la población que será evaluada, planteando como factor de excepción a las personas menores de 18 años, pues el consumo de alcohol se encuentra prohibido para menores de edad.

Por lo tanto, como población principal se considera la totalidad de la población de Guayaquil, la misma que dispone de un aproximado de 2,3 millones de ciudadanos, la cual, al aplicar el segmento de excepción de los ciudadanos menores de 18 años, refleja un total de 1'244.236 de habitantes. Siendo necesario la aplicación de un método de muestreo debido a que esa población mantiene una dimensión extensa, por ende, se aplica un muestreo probabilístico, con el desarrollo de la siguiente fórmula:

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

El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

Donde:

N =	Población =	1.244.236
P =	Probabilidad de éxito =	0,5
Q =	Probabilidad de fracaso =	0,5
P*Q=	Varianza de la Población=	0,25
E =	Margen de error =	5,00%
NC (1- α) =	Confiabilidad =	95%
Z =	Nivel de Confianza =	1,96

$$\frac{1,96^2 * 1.244.236 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1.244.236 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$\frac{3,84 * 1.244.236 * 0,5 * 0,5}{3110,58 + 0,96}$$

$$= \frac{1194964,25}{3111,54}$$

384

Como resultado de la aplicación de la fórmula correspondiente al muestreo probabilístico se determina como muestra representativa a evaluar un total de 384 elementos.

Análisis de encuesta

1. Género

Tabla 4
Género

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	201	52%
	Femenino	183	48%
	Total	384	100%

Fuente: Encuesta a población

Elaborado por: Autores

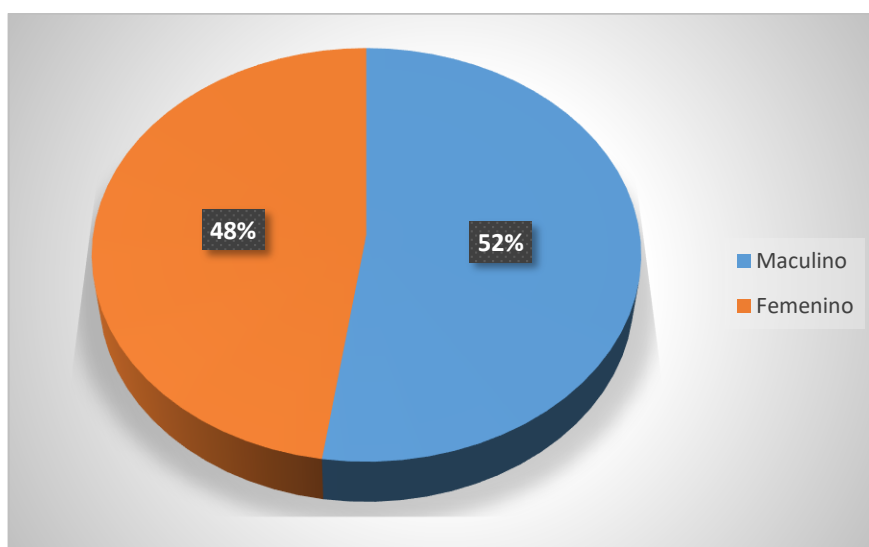


Figura 7. Género.

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según la Figura 7, muestra que la mayor cantidad de las personas participantes se puntúa en el 52% perteneciente al género masculino, mientras que el 48% restante se encuentra conformado por el género femenino.

2. Edad

Tabla 5

Edad

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	De 18 años a 25 años	186	48%
	De 26 años a 35 años	128	33%
	De 36 años a 45 años	45	12%
	Mas de 45 años	25	7%
	Total	384	100%

Fuente: Encuesta a población

Elaborado por: Autores

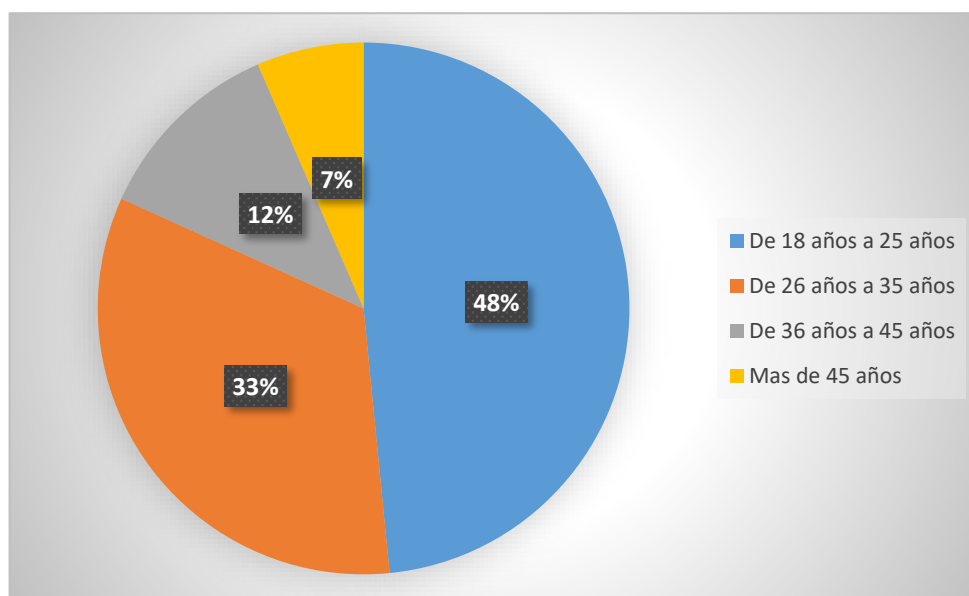


Figura 8 Edad

Fuente: Encuesta

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que el 48% de los elementos participantes determinaron que se encuentra en el segmento etario que consta entre los 18 y 25 años, el 33% dispuso que se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, el 12% dispuso que se encuentra entre los 36 y 45 años, mientras que el 7% dispuso que sobrepasa los 45 años.

3. ¿Consume cerveza?

Tabla 6

Consumo de cerveza

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Si	230	60%
	No	154	40%
	Total	384	100%

Fuente: Encuesta a población

Elaborado por: Autores

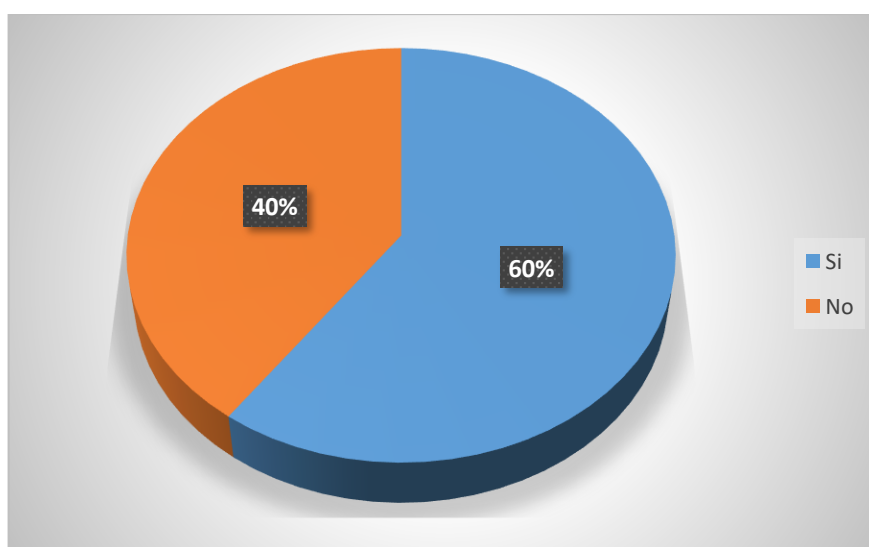


Figura 9 Consumo de cerveza

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según se muestra en los resultados obtenidos se puede constatar que el 60% de las personas participantes indicaron que, si consumen cerveza, mientras que el 40% restante sostuvo que no consume cerveza.

4. ¿Qué tipo de cerveza consume?

Tabla 7
Tipo de cerveza

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
	Cerveza de fabricación industrial	190	49%
	Cerveza artesanal	40	10%
	No consume cerveza	154	40%
	Total	384	100%

Fuente: Encuesta a población

Elaborado por: Autores

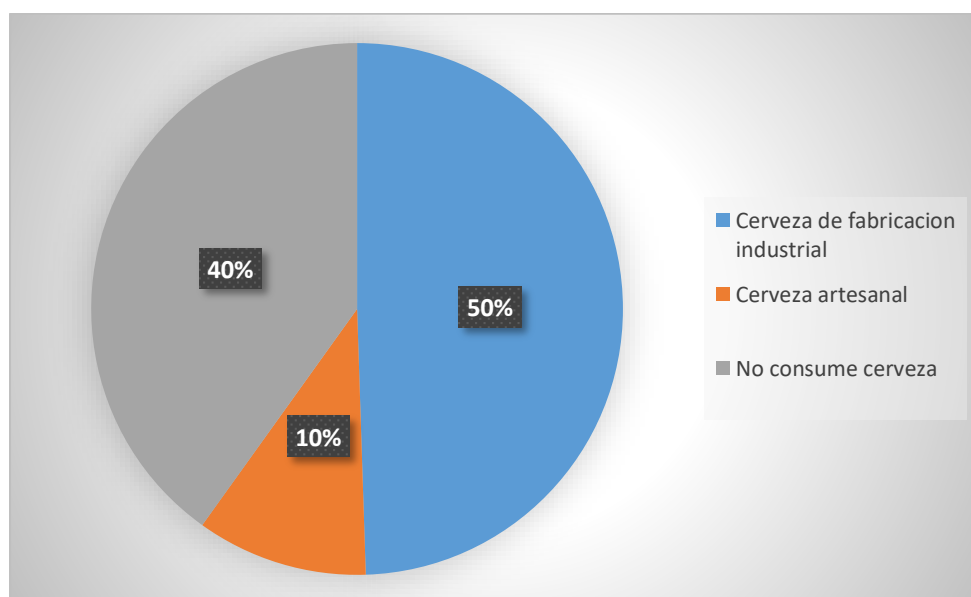


Figura 10 Tipo de cerveza

Fuente: Encuesta

Análisis:

De acuerdo con los resultados presentados se determina que el 50% de los ciudadanos encuestados indicaron que consumen cerveza de fabricación industrial, el 10% dispuso que consume cerveza artesanal, mientras que el 40% restante reiteró que no consume cerveza.

5. Si contestaste cerveza artesanal a la pregunta anterior, contestas esta. ¿Estás dispuesto a probar una nueva marca de cerveza artesanal?

Tabla 8

Probar nueva cerveza artesanal

Ítem	Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si		15	38%
No		25	63%
Total		40	100%

Fuente: Encuesta a población

Elaborado por: Autores

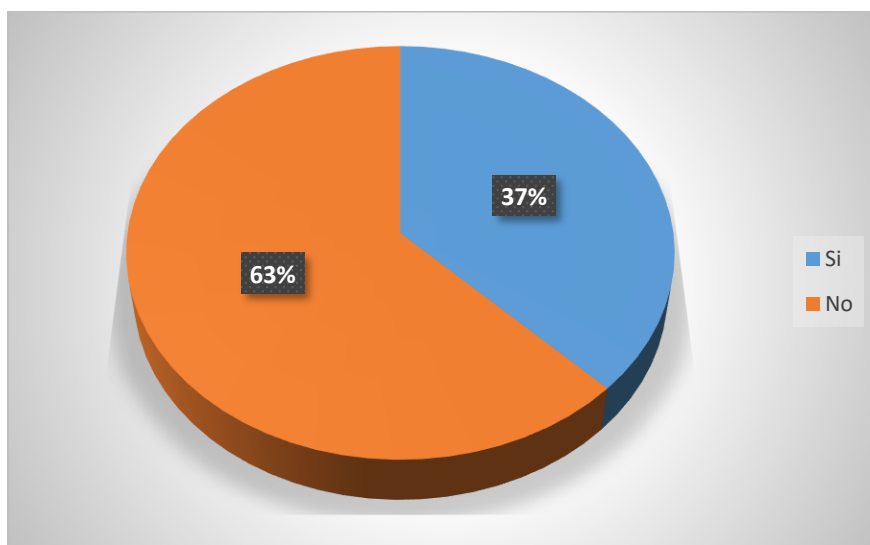


Figura 11 Probar nueva cerveza artesanal

Fuente: Encuesta

Análisis:

En relación con esta última pregunta se obtienen los resultados referentes solo a las personas que consumen cerveza artesanal, y si estos estarían dispuestos a probar una nueva marca de cerveza artesanal, a lo que el 37% de los participantes expresaron que sí, mientras que el 63% restante sostuvo que no probaría la nueva marca. En relación a este procesamiento de información, se logra obtener que el 10% del segmento evaluado de las

personas que consumen cerveza, sin embargo, de ese referente solo el 37% indico que si probara una nueva cerveza, porcentaje que al ser convertido en unidades refleja un aproximado de 37,327 habitantes.

Calculo estimado de Ventas

Para el cálculo estimado de ventas se tomará en consideración el 25% de los elementos obtenidos, dado que, si se considera la totalidad, los valores estimados serian exorbitantes. El escenario moderado que consta de la capacidad de producción acorde de la demanda potencial, el escenario optimista donde la demanda puede aumentar a un 20%, y el escenario pesimista, donde la demanda puede disminuir un 50%, siempre considerando el precio de venta de la cerveza artesanal, cabe señalar que los valores mostrados son suposiciones debido a que se desconoce el comportamiento del producto en el mercado actual.

Flujo de Ingresos proyectos

Tabla 9

Costo del producto

DESCRIPCION	Costo por unidad
200 ml agua tratada	\$0,20
1.5 gramos de cebada malteada	\$0,38
2.2 gramos de lúpulo	\$0,34
1.8 gramos de levadura	\$0,37
1.2 gramos de esencia	\$0,21
1.1 gramos de azúcar	\$0,06
Botella de vidrio	\$0,25
Tapa de corona	\$0,01
Adhesivo de logotipo	\$0,03
COSTO TOTAL	\$1,85

Fuente: Los autores

En relación con la estimación de precios correspondiente al presente proyecto, el mismo basara sus ingresos a la estipulación del precio correspondiente a cada unidad de cerveza artesanal y el precio postulado como venta al público, como se presenta en la Tabla 9.

El costo unitario correspondiente del producto se encuentra determinado a un total de \$1,85, se estipula para el producto un precio igual al promedio que ofrece la competencia lo que representa un total de \$4,15.

Tabla 10
Escenarios de ventas

Escenarios	Descripción	Unidades	Precio unitario	Ingreso mensual	Ingreso anual
Moderado	Botella de cerveza artesanal	9332	\$ 4,15	\$38,727.80	\$464,733.60
Optimista	Botella de cerveza artesanal	11198,4	\$ 4,15	\$46,473.36	\$557,680.32
Pesimista	Botella de cerveza artesanal	4666	\$ 4,15	\$19,363.90	\$232,366.80

Fuente: Los autores

Análisis de riesgos

Riesgos de contaminación para emisiones y residuos

Los residuos de mosto, levadura y lúpulo no son tóxicos ni perjudiciales para el medio ambiente. Se usa como alimento para animales en otros países, pero esta forma de alimento no se usa ampliamente en Ecuador, y las personas que lo usan lo compran en la gran industria de la cerveza, lo que hace que sea muy difícil competir para comercializar este exceso. El agua que se elimina durante la limpieza general del sistema no es tóxica ni dañina para el medio ambiente.

Mecanismo de control de contaminación

Los gases generados por las fases de calentamiento del proceso de fabricación de cerveza artesanal se controlan y liberan a través de canales de acero inoxidable, que salen de las maquinas a través de la parte superior del sistema de producción.

Riesgos para la comunidad por las emisiones y residuos

Los residuos sólidos se eliminan mediante bolsas de residuos industriales, que se guardan en contenedores exclusivos para este tipo de residuos. En este caso, no existe ningún riesgo para la comunidad ya que este desecho no es tóxico y su olor a cebada es

moderadamente bajo. El humo que emerge de las fases de calentamiento se distribuye en el aire y los efectos son mínimos para la sociedad. Además, el área en la que se ubicará la instalación es industrial y no hay casas en el área.

Riesgos para los trabajadores

El riesgo que tienen los trabajadores en la instalación es posibles quemaduras. Sin embargo, los dispositivos automatizados reducen este riesgo porque tienen protección para prevenir este tipo de accidentes. No obstante, los empleados deben ingresar a la fábrica con guantes para evitar quemaduras, ropa impermeable resistente al calor, botas, casco y una máscara.



Figura 12 Cadena de valor

Fuente: Los autores

Como se puede observar en el mapa de calor de riesgos, la producción de cerveza artesanal tomando las medidas de precaución, los niveles de riesgos no son tan graves, el riesgo con mayor severidad es el riesgo con control de contaminación, debido a que los gases, al ser sustancias que se encuentran en el ambiente es muy difícil evitar que se propague.

Resumen

El país está experimentando un importante desarrollo en el mercado de la cerveza artesanal. Se ha convertido en un mercado atractivo para evaluar la posibilidad de invertir en el sector. Dado este escenario, actualmente existe una red de proveedores y clientes estables que están dispuestos a pagar por productos que son fundamentalmente diferentes de los que tradicionalmente han consumido en las últimas décadas. Como mercado emergente a nivel nacional, esto no estuvo exento de problemas. Los productos que ofrecen las cervecerías artesanales y las micro cervecerías tienen problemas regulares de calidad y homogeneidad del producto y muestran poca innovación, que se limita a ofrecer una selección limitada de alternativas.

Capítulo 3: Plan de marketing y ventas

Bajo el contexto de desarrollo del presente capítulo, se enfoca en el desarrollo del plan de marketing correspondiente a la empresa de elaboración de cerveza artesanal, mediante el cual se busca captar la mayor proporción del mercado objetivo al que se encuentra destinado el producto, con la ejecución de estrategias promocionales. Se estima que la planeación del marketing incide en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por ende, se determina el desarrollo de los puntos esquematizados en la presente sección.

Establecimiento de objetivos

Para un correcto desarrollo del plan de marketing es fundamental la estipulación de los objetivos al cual se deben enfocar los esfuerzos de la empresa, entre los objetivos correspondientes para la empresa de elaboración de cerveza artesanal tenemos:

- Posicionar la empresa de elaboración de cerveza artesanal en la mente del consumidor mediante la aplicación de estrategias de promoción y ventas.
- Incentivar la compra de la cerveza artesanal por parte del mercado objetivo mediante la aplicación de estrategias de precio y producto.
- Abarcar mayor área de distribución con la creación de alianzas estratégicas con posibles distribuidores.

Criterios de marketing

En relación a los criterios de marketing a considerar, se toma como base la estructura referente al ciclo de vida de un producto, mismo que al ser enfocado al lanzamiento de la cerveza artesanal que se busca ingresar al mercado, se abarca la fase de introducción y de crecimiento.

- **Introducción.** - esta fase es inminente en el inicio del ciclo vida de todo producto, y el lanzamiento de la cerveza artesanal no es la excepción, siendo esta una etapa llena de incertidumbre y riesgo, debido a que durante el lapso

de esta fase las ventas de la cerveza artesanal podrían mantenerse a un nivel bajo, teniendo como razón primordial la existencia de un desconocimiento del producto por parte del mercado. Por ende, las estrategias de marketing en esta sección se encuentran orientadas a que el consumidor conozca el producto, mediante el desarrollo de promociones y estrategias publicitarias, con la objetividad de atraer cada vez a un volumen mayor de consumidores. Sabiendo que la clave esencial de esta etapa consiste en orientar las acciones para posicionarse en el mercado, evaluando la aceptación que esta tenga en el mercado.

- **Crecimiento.**- por otro lado en relación a la fase de crecimiento del producto correspondiente a las cervezas artesanales, una vez que el producto se ha creado un puesto en el mercado, es necesario que este aplique estrategias que le permitan crecer y con ello el crecimiento de los ingresos y beneficios, direccionando las estrategias a la obtención de ventajas competitivas, donde también se busca generar beneficios para los clientes para garantizar su satisfacción y se comience a gestar una fidelización.

Formulación de estrategias

Estrategia de venta del portafolio

Tabla 11
Estrategia de venta del portafolio

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Ventas del portafolio	Incentivar a los clientes al consumo de la cerveza artesanal	Determinar características diferenciadoras de la competencia	Gerencia	Número de ventas
		Brindar un servicio personalizado en las ventas directas	Gerencia	

Fuente: Los autores

En relación con las estrategias relacionadas con la venta del portafolio se orientan a la estipulación de canales de ventas que rinden la apertura de un mayor alcance a los consumidores.

Estrategia de precio

Con relación a la estipulación de estrategias direccionadas al precio, esta se orienta a la estipulación de precios competitivos para obtener mayor aceptación.

Tabla 12
Estrategia de precio

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia de precio	Mantener precios competitivos	Determinar estrategias con los proveedores de materia prima.	Dpto. de compra	Porcentaje de ahorro en materia prima
		Mantener un margen de precios acorde a la competencia.	Dpto. de venta	Precios de la competencia

Fuente: Los autores

Estrategia de distribución

Bajo el contexto de la determinación de estrategias de distribución, esta se encuentra orientada a abarcar una parte mayor del segmento del mercado.

Tabla 13
Estrategia de distribución

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia de distribución	Abarcar mayor parte del mercado	Desarrollar contacto y promociones para la compra directa de consumidores, es decir personas normales.	Dpto. de venta	Número de ventas
		Crear estrategias con establecimiento como restaurantes, o de diversión.	Dpto. de venta	

Fuente: Los autores

Estrategia promocional

En relación con el desarrollo de estrategias promocionales, estas se encuentran direccionadas a una mejor gestión por parte de la sección de ventas de la empresa para poder aumentar la cartera de clientes.

Tabla 14
Estrategia promocional

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia promocional	Crear canales de ventas	Desarrollar página web perteneciente a la empresa.	Gerencia	Visitantes en la página web
		Crear páginas en redes sociales que sean de uso exclusivo de la empresa.	Gerencia	Visitantes en la paginas
		Gestionar la creación de una línea de Whatsapp para el contacto directo con los clientes.	Gerencia	Número de llamadas y contactos recabados

Fuente: Los autores

Aplicaciones Marketing Mix Promocional

Producto

La cerveza artesanal se produce en una pequeña cervecería que en su mayoría es de propiedad independiente con una estructura de producción artesanal, las personas aquí emplean métodos tradicionales de producción a diferencia de la industria, la cual presenta un esquema automatizado e industrializado para la elaboración de cerveza. A pesar de que el producto que se va a obtener es de un proceso artesanal, este promete conservar la calidad y el sabor.

Cabe recalcar que los componentes básicos que hacen posible los beneficios de la cerveza artesanal como lo son la malta, el lúpulo, agua y gas carbónico, todos estos ingredientes poseen características que juntos logran que la cerveza artesanal tenga cualidades, como lo son el sabor, la consistencia, los grados de alcohol.

Este tipo de cerveza a menudo se describe como una bebida intelectual y auténtica que debe saborearse y disfrutarse con moderación disfrutando de su selecto sabor, al ser un producto orgánico no procesado ayuda a que el producto final sea más abundante y por ende ayuda a que su composición sea nutritiva incluyendo minerales y ciertas cualidades que la mayoría de las personas no conocen, como ser un líquido diurético, impide la creación de cálculos y es un ayudante para la digestión.

La cerveza que se busca integrar al mercado es de procedencia artesanal, presenta un grado de alcohol moderado con un total de 3.0 grados de alcohol en una presentación de 330ml. Esta cerveza es de tipo pale lager con una tonalidad amarilla oscura de aroma ligero, sabor profundo y amargor pronunciado en boca obtenido gracias al lúpulo

Por otro lado, tenemos la descripción de la presentación o botella con la cual se va a comercializar, este envase guarda las siguientes características:

- Es una botella pequeña tipo personal con una capacidad de 330 ml.
- La tonalidad de la botella es marrón claro, de forma que se pueda ver el contenido
- Presenta una tapa de metal sellada a presión para evitar que esta pierda su gas correspondiente.

Precio

No es correcto que la cerveza artesanal sea comercializada bajo un esquema de concesión de precios económicos, como lo manejan las grandes industrias cerveceras, esto se debe a que la cerveza artesanal se dirige a un target más selecto, ante un mercado que pretende probar nuevos sabores, aromas y consistencias. En la actualidad las marcas de cervezas artesanales que mayor presencia tiene en el mercado corresponden a la cerveza Porteña y a Bajamar, las mismas que esquematizan un valor elevado por el producto, siendo

esta la característica bajo la cual se puede se puede ingresar al mercado se opta por mantener un precio competitivo.

Para tener una idea se esquematiza un listado comparativo para el conocimiento de las marcas de cervezas artesanales de mayor reconocimiento, entre estas se encuentran:

Tabla 15
Precio de la competencia

Marca de cerveza	Precio en el mercado
Cerveza Bajamar	\$4.25
Cerveza Morisca	\$4.00
Cerveza Hopfen	\$3.90
Cerveza Impala	\$4.10
Cerveza Porteña	\$4.50
Cerveza The Beerman	\$4.00

Fuente: Los autores

Con relación a esta comparación, se determina que los precios mantienen casi un margen similar, siendo la de mayor valor la cerveza Porteña con un costo de \$4.50, mientras que la de menor costo corresponde a la cerveza hopfen. Por lo tanto, se plantea un esquema de precio para la entrada al mercado entre un rango de \$3.50 y \$4.00, y así poder ganar clientes.

Por otro lado, también se plantean políticas de pago con los posibles distribuidores directos de la empresa o clientes que adquieran en volúmenes grandes, donde se estipula un tipo o forma de pago favorable para el cliente, entre estos tipos de pagos se encuentran:

- Pagos con tarjetas de créditos
- Descuentos en pago de contado

Plaza

Como se planteó anteriormente en la formulación de estrategias en la sección de plaza o distribución se aspira a la creación de alianzas estratégicas con diferentes supermercados,

tiendas, despensas en general posible, esto con la objetividad de abarcar mayor mercado en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, tampoco se cierra la metodología de distribución directamente con el cliente que requiera el producto.

Con relación a ambas situaciones planteadas con antelación, y para que la distribución del producto sea más rápida y eficiente, se contempla lo siguiente:

- Proporcionar una gran cantidad de cerveza artesanal a los centros de distribución con los que se llegue a un acuerdo, con el fin de que el producto esté disponible para el consumidor cuando sea necesario.
- Crear puntos de venta propios para la comercialización de productos y, por lo tanto, tener contacto directo con el consumidor.

A pesar de que la zona general a comercializarse sea la ciudad de Guayaquil, se estipulan zonas de mayor consumo, esto debido a la gran afluencia de personas al ser zonas comerciales, donde existen bares, restaurantes, entre otros. Entre estas zonas se consideran Samanes, Sauces, Vergeles, Alborada, Urdesa, entre otros.

El canal de distribución que se utilizará para la entrega del producto al consumidor final será el canal directo corto, este tipo de canal de distribución está compuesto por el productor. Sin embargo, también se estipula la creación de alianzas para la distribución, donde se envía el producto a un minorista, que en este caso vienen a ser los mayoristas y minoristas, de modo que estén a cargo de la entrega del producto al consumidor final.



Figura 13 Canal de distribución
Fuente: Los autores

Promoción

Para la determinación de la estrategia correspondiente al factor de promoción, esta se segmenta estipulando como herramienta de análisis el uso del mix de promoción, donde se evaluará los siguientes ítems:

Mercadeo directo

Tabla 16
Estrategia de mercadeo directo

Ítem	Estrategia	Acción
Estrategia de mercadeo directo	Crear canales de comunicación y venta con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Se determina la creación de páginas comerciales en redes sociales, para mantener una interacción directa con los clientes, contestando sus dudas, inquietudes, incluso ventas por este medio Crear una página web con la objetividad de que los clientes tengan un referente digital de donde obtener información digital sobre la empresa y el producto que esta comercializa.
	Crear alianzas estratégicas con posibles distribuidores directos	<ul style="list-style-type: none"> Localizar despensas, bares, restaurantes, que entre sus productos comercialicen cervezas, para así proponerle una alianza. Para cerrar estas estrategias, se pueden proponer estrategias o políticas de pagos preferenciales para este tipo de aliados.

Fuente: Los autores

Como primer ítem de análisis correspondiente al desglose de la estrategia de promoción, se especifican las estrategias correspondientes al mercadeo directo, el cual se basa en la objetividad de crear una comunicación ágil con el mercado que se tiene como segmento, de tal manera que se facilite la promoción y se pueda dar a conocer la cerveza artesanal a comercializarse. Por lo tanto, se plantean las siguientes estrategias:

Venta directa

Bajo el ítem de análisis correspondiente a la venta directa, corresponde a la generación de canales de distribución y comercialización que logren llegar directamente con el consumidor de la cerveza artesanal.

Tabla 17
Estrategia de Venta directa

Ítem	Estrategia	Acción
Estrategia de venta directa	Utilización de canales digitales para la venta al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizada las páginas de redes sociales, con contenido nuevo, para captar la atención de los clientes. Disponer del personal correspondiente para el manejo de redes de forma constante, incluso captando ventas por este medio, evitándole al cliente tener que visitar la página web.
	Atención personalizada y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Se debe capacitar a los vendedores sobre las propiedades y características que tiene la cerveza artesanal, así cualquier cliente que requiera analizar el producto tendrá una respuesta a sus inquietudes. Así mismo se los debe capacitar sobre la forma de atención, tratando de que el cliente se sienta atendido en todo el momento.

Fuente: Los autores

Relaciones públicas

Tabla 18
Estrategia de relación pública

Ítem	Estrategia	Acción
Estrategia de relación pública	Crear fidelización en los clientes desde el inicio.	<ul style="list-style-type: none"> Ofertar regalos para los primeros clientes que compren directamente a la empresa un volumen determinado de cerveza artesanal, posteriormente los premios pasaran a ser para los clientes de consumo frecuente. Crear promociones destinadas para los distribuidores directos, para que estos puedan ofertar promociones o bajen el precio por un lapso determinado.

Fuente: Los autores

Por otro lado, bajo la sección de relaciones públicas, este abarca a la creación de relaciones sólidas con los clientes, de forma que generen una afinidad hacia la cerveza que se oferta y el trato preferencial que reciben, entre estas estrategias se especifican en la Tabla 19.

Publicidad

Vivir en el mundo digital, un sitio web ahora es una necesidad para que un negocio, grande o pequeño, se pueda usar para llevar a cabo muchas estrategias de marketing diferentes para ayudar al crecimiento del negocio. La web tiene un alcance mucho más amplio que cualquier otra forma de publicidad. Si bien lleva tiempo generar suficiente tráfico en medios digitales para tener un impacto que valga la pena en la campaña de marketing para la empresa la cerveza artesanal, con un margen de costo reducido. Entre estas estrategias se presentan:

Tabla 19
Estrategia de publicidad

Ítem	Estrategia	Acción
	Ayudar a ingresar al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una campaña de expectativa, donde se comience a generar contenido sobre una nueva cerveza, sin embargo, no se presenta ni características ni la imagen hasta su lanzamiento. • Como parte inicial para la publicidad del producto se determina la difusión de las características que contiene la cerveza.
Estrategia de publicidad	Publicar mediante canales digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Se crean campañas publicitarias digitales, mediante redes sociales. • Es importante que se de apertura a la compra de publicidad pagada que ofertan las redes sociales para tener un mayor alcance. • Procurar que estos canales digitales se mantengan todo el tiempo actualizadas y con contenido nuevo, para así darle movimiento a las redes.

Fuente: Los autores

Estrategias de diferenciación

Se plantea como estrategias de diferenciación, las medidas a tomar para lograr ser reconocido por los clientes ante la competencia, ganando renombre ante el mercado por factores que beneficien a los clientes y su adquisición de la cerveza artesanal, entre estos se encuentran:

Tabla 20
Estrategia de diferenciación

Ítem	Estrategia	Acción
Estrategia de diferenciación	Precios por debajo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Como se planteó anteriormente, se estima la presentación de precios por debajo del mercado para captar más clientes • Para ofertar precios bajos se debe analizar el margen de costos que conlleva la producción de cerveza artesanal para evitar pérdidas económicas.
	Porcentaje de alcohol moderado	<ul style="list-style-type: none"> • En relación con las características del producto se plantea un porcentaje de alcohol del 3.0%, garantizando así un sabor agradable, que permite que este se pueda acompañar con comidas o piqueos. • La cantidad de alcohol moderada evita que el cliente se maree de forma rápida, y este pueda seguir disfrutando de un sabor distintivo de la cerveza artesanal.

Fuente: Los autores

Resumen

El capítulo recoge las estrategias que la empresa productora de cerveza artesanal tendrá a consideración para poder introducir su producto al mercado, como parte inicial de esta sección se encuentra la estipulación de los objetivos que se esperan alcanzar, para posterior realizar la formulación de las estrategias a llevarse a cabo, con una estructura que corresponde a la revisión de factores como la venta del portafolio, el precio del producto, su distribución, y la promoción a realizarse, para así dar paso a la aplicación de estas estrategias que se direccionan a motivar la compra y fidelizar a los clientes, para esto se determina estrategias de producto donde se determina el tipo de cerveza que se va a comercializar, con relación al precio, donde se plantea una posible política de precio a utilizar, la estrategia de plaza, donde se fijan los canales de distribución a emplearse, y las estrategias de promoción, la misma que se segmenta en diferentes ítems pertenecientes al mix de promoción, como

parte final se da paso a la diferenciación que tendrá la cerveza artesanal a comercializarse, con la cual se busca superar a la competencia existente.

Capítulo 4: Estudio técnico y modelo de gestión organizacional

En base al desarrollo del cuarto capítulo de análisis del presente proyecto, se logra determinar que este corresponde al estudio técnico, en el mismo se abarca factores netamente relacionados con las características de operaciones de la empresa, entre estas se encuentran inmersas la estipulación del tamaño correspondiente, la capacidad instalada con la que la empresa contara, con la debida localización, que presente los mejores beneficios, y los materiales correspondientes para su ejecución.

Tamaño del proyecto

Unidad de medida del tamaño

Para estipular el tamaño y capacidad de las instalaciones correspondiente a la empresa de producción de cerveza artesanal, se debe tomar a consideración la demanda potencial identificada en el análisis del mercado previamente realizada, la cual determino hasta un 25% de la demanda potencial que podría abarcarse en la ciudad de Guayaquil.

Bajo este contexto, al tomar en cuenta la demanda potencial como punto de partida para calcular el tamaño del proyecto, se estima que, para darle cobertura a esta demanda, se debe considerar lograr producir un aproximado de 9332 unidades de cerveza artesanal correspondiente a un envase de 330 ml.

Capacidad instalada

Una vez determinado el tamaño estimado del proyecto, se debe concretar la capacidad instalada que tendrá este, tomando como referencia el tamaño previsto, misma que dará cobertura a la demanda potencial identificada. Como elemento principal para la determinación de capacidad productora de una empresa de cerveza se debe considerara el

proceso de la fermentación, donde los tanques fermentadores son los que dictaminan la capacidad total de producción de cerveza artesanal, pues este es el proceso base su producción.

Por lo tanto, para la calcular la capacidad instalada que contendrá la empresa se estima la participación de 2 tanques fermentadores, que disponen de una capacidad total de fermentar hasta 100 litros de líquidos de forma diaria para cada uno. Para calcular la capacidad productora se tomará a consideración los siguientes rangos de días laborables:

Tabla 21
Días a laborar

Segmentación	Días laborados
Semana	5
Mes	20
Año	240

Fuente: Los autores

Al conocer los lapsos de días laborados y la capacidad que tendrá el proceso de fermentación, llegando a una totalidad de procesamiento de 153.98 litros diarios, se especifican los siguientes cálculos para la determinación de las unidades que producirá la empresa de cerveza artesanal en el lapso diario, mensual y anual.

Tabla 22
Capacidad instalada

Lapso	Capacidad de producción (Lt)	Total en ml	Total de unidades (330 ml)
Diario	153.98	153978	467
Mensual	3079.56	3079560	9332
Anual	36954.72	36954720	111984

Fuente: Los autores

Se logra constatar que la producción diaria de la empresa procesadora de cerveza artesanal dispone de una capacidad de producción diaria de 467 unidades de cerveza,

mientras que de forma mensual puede llegar a producir un total de 9332 unidades, alcanzando la cobertura de la demanda potencial que se ha estipulado de 111.984 unidades, y de ser el caso se pueda dar cobertura a un aumento progresivo de la demanda.

Localización del proyecto

Otro de los factores de gran relevancia para la constitución de una empresa nueva, tiene que ver con la localización que esta tenga, pues una buena localización, puede darle a la empresa ventajas competitivas adicionales a las que ya tenía planteada, como la reducción de costos en la cadena de distribución, la obtención de materias primas de forma más rápida o la cercanía con el mercado objetivo. Por otro lado, si se presenta una mala ubicación, esto puede representar obstáculos para la organización, que lo pueden llevar al fracaso.

Por lo tanto, para la definición del lugar exacto donde se asentará la empresa productora de cerveza artesanal, se considera dos locaciones que pueden presentar la factibilidad de localización, entre estos tenemos los siguientes puntos referenciales:

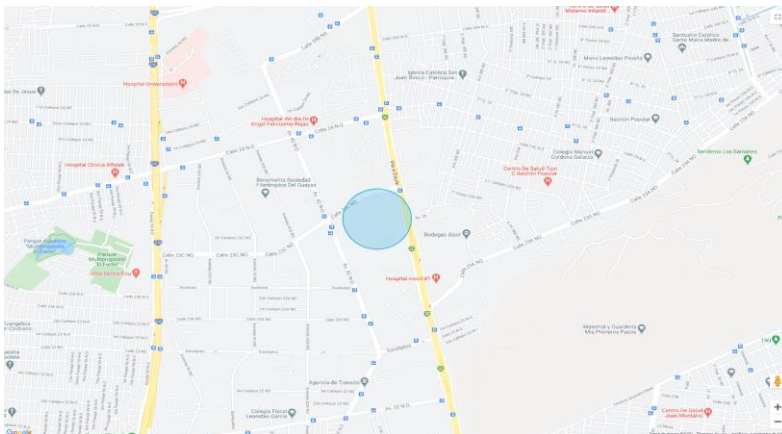


Figura 14. Posible localización 1.

Fuente: Google Maps

Como primera posible localización se presenta un lote ubicado en la Vía a Daule aproximadamente a la altura del Km 10, siendo esta, parte del parque industrial existente en esta zona.



Figura 15. Posible locación 2.

Fuente: Google Maps

Por otro lado, como posible segunda locación para la constitución de la empresa de cerveza artesanal, se estima un lote ubicado en la Vía a la Costa Km 14 ½, encontrándose cercano a zonas residenciales propias de esta zona.

Análisis de los principales criterios

Es importante tratar que este análisis abarque los principales factores a evaluarse para la determinación de una localización adecuada para la empresa productora de cerveza artesanal, entre estos factores se analizan los siguientes criterios:

- **Factor geográfico.** - Este factor hace referencia a la lejanía que puede presentar la ubicación evaluada, tomando como referencia la ciudad principal, en este caso Guayaquil.
- **Cercanía de los clientes.** - con relación a este criterio se determina la distancia que existe entre la empresa que elabora la cerveza artesanal y los clientes o consumidores que la van adquirir.
- **Disponibilidad de servicios básico.** - con relación a este factor se hace referencia a la disponibilidad y accesibilidad que presenta la ubicación para la conexión a los diferentes servicios básicos, tales como el agua, la energía eléctrica, el internet y la recolección de desechos.

- **Medios de comunicación y transporte.** - Bajo el contexto de este factor se determina la accesibilidad existente en la zona tanto para el ingreso de vehículos, como para el alcance de transporte público, también abarca el rango de conectividad que puede haber en esta zona, para que la empresa de cerveza artesanal se pueda mantener comunicada.
- **Disponibilidad del personal capacitado.** - esta sección hace referencia a si la zona en la que se está instaurando cuenta con el personal capacitado, mismo que se puede convertir en colaborador de la empresa, y no tener que recurrir a un recurso humano que se encuentre lejos de la zona, lo que puede incurrir en gastos de transportación del personal.

Matriz de localización

Por lo tanto, para la estipulación de la localización de la empresa productora de cerveza artesanal, se considerará la aplicación de una matriz de localización, que ayude a evaluar los factores de mayor relevancia, acogiendo así la localización que mayor beneficio le represente a su constitución:

Tabla 23
Matriz de localización

Factores relevantes evaluados	Peso	Alternativa de ubicación			
		Ubicación Vía a Daule Km 10		Ubicación Vía a la Costa Km 14 ½	
		Calif./5	Ponderado	Calif./5	Ponderado
Factor geográfico	0,40	4	1,6	4	1,6
Cercanía de los clientes	0,30	4	1,2	3	0,9
Disponibilidad de servicios básico	0,10	5	0,5	3	0,3
Medios de comunicación y transporte	0,10	5	0,5	3	0,3
Disponibilidad del personal capacitado	0,10	4	0,4	4	0,4
Total	1,00		4,20		3,50

Fuente: Los autores

Una vez realizada la matriz correspondiente a la evaluación de la localización, se determina que la ubicación idónea para la constitución de la empresa productora de cerveza

artesanal corresponde al punto ubicado en la vía a Daule Km 10, con una calificación de 4,20, debido a que cumple con la mayoría de los factores con una calificación alta.

Concepción arquitectónica del negocio

En el contexto de la concesión del análisis técnico de un negocio por ejecutarse, debe constar de la correcta distribución física de un aproximado de 900 m² destinado para las áreas necesaria de la empresa, siendo segmentadas de una forma basta, que se adapten de acuerdo con las necesidades que plantea cada área, quedando esquematizado de la siguiente forma:

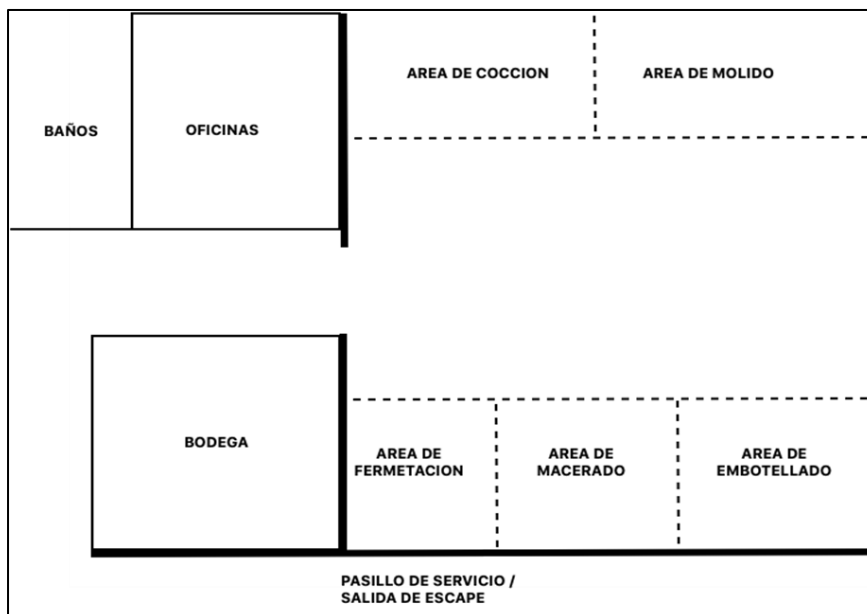


Figura 16 Instalaciones de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En relación al esquema presentado se especifica que la fragmentación de la empresa constara de las siguientes áreas:

- **Área administrativa.** - se considera que esta extensión del 20% del total de la dimensión del terreno a emplearse para la constitución de la empresa productora de cerveza, en cuyo lugar se contemplara las oficinas administrativas, el área de ventas y el área correspondiente a la atención a los clientes, siendo esta parte identificada como la parte de oficinas

- **Área operativa.** - Por otro lado, con relación a la sección operativa de la empresa, esta constará de una dimensión de un aproximado del 70% del total del lote de la empresa, el mismo que se encuentra subdividido en las siguientes áreas: cocción, molido, fermentación, macerado, embotellado y bodega
- **Área de uso común.** - como sección final de la segmentación se presenta el área de uso común para los empleados, donde se sitúa la sección de comedores y baños, estando juntos, en la sección que lleva por nombre baños.

Descripción de tecnología del negocio

La determinación de la tecnología del negocio a emplear corresponde a la especificación de los dispositivos o maquinarias que serán empleadas en la elaboración de la cerveza artesanal, en su mayoría estas se alinean a las maquinarias que se requiere en la sección operativa, especificando adicionalmente su costo.

Tabla 24
Tecnología del proyecto

Equipo o maquinaria	Descripción	Cantidad	Costo	Total
Triturador	Esta maquinaria corresponde al triturador de la malta, como parte preparativa de la materia prima	1	\$1,100.00	\$1,100.00
Cocedora	Este corresponde al tanque de filtración originario del mosto	2	\$1,900.00	\$3,800.00
Mash Lauter Tank	Esta maquinaria corresponde al tanque de preparación en el cual se activan las enzimas para la producción de azúcares.	2	\$2,500.00	\$5,000.00
Tanque de fermentación	Este corresponde al tanque de vapor en el que el mosto y el lúpulo se mezclan a través de la aplicación del método Whirlpool.	2	\$2,000.00	\$4,000.00
Panel de control	Se debe de disponer de un panel de control que permita regular las velocidades de las bombas y las diferentes temperaturas que presentan los tanques.	1	\$500.00	\$500.00
Bombas	Son las encargadas de crear la fuerza de transportación de las meza correspondiente de ingredientes.	2	\$600.00	\$1,200.00
Intercambiador de placas de calor	Se conforma por un conjunto de placas por donde circula las mezcla de lúpulo y mosto	1	\$1,581.00	\$1,581.00
Oxigenador de mosto	Tecnología empleada para la oxigenación de la cerveza	1	\$525.00	\$525.00
Torre Drafty	Corresponden a un dispensador de cerveza	1	\$450.00	\$450.00
Brite Beer Tank	Corresponde al tanque donde reposa la cerveza que se obtienen como producto final	3	\$8,999.00	\$8,999.00
Embotelladora	Esta maquinaria será empleada para embotellar y sellar las botellas de cerveza como producto terminado.	2	\$3,000.00	\$6,000.00
Total			\$23,155.00	\$33,155.00

Fuente: Los autores

Diseño del proceso productivo

Una vez determinadas las tecnologías a emplearse en el área operativa que mantendrá la empresa de fabricación de cerveza artesanal, es de gran relevancia determinar las fases que tendrá el proceso a seguir para la elaboración de este producto, entre estas fases a cumplirse, se encuentran las siguientes:

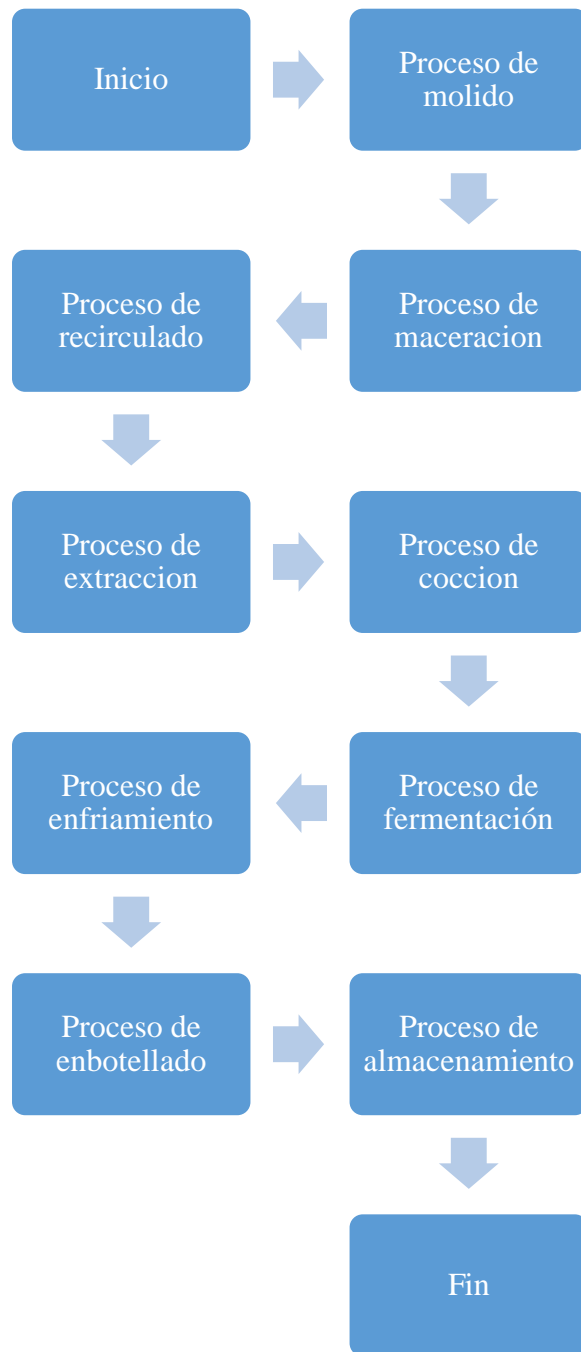


Figura 17 proceso de producción
Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso productivo

Una vez esquematizado el proceso de producción de la cerveza artesanal, se realiza una descripción de forma general de cada uno de los subprocesos establecidos, como se muestra a continuación:

- **Proceso de molido.** - La molienda de la malta es el proceso inicial para dar arranque a la elaboración de cerveza artesanal, en esta fase se ingresa a la trituradora una cantidad determinada de malta, según la cantidad de cerveza que se vaya a elaborar, esto permite moler la malta y prepararla para la siguiente fase o subproceso.
- **Proceso de maceración.** - En la etapa de maceración, se tienen calentando agua previamente a una temperatura de 78°C, mientras se agrega la malta que fue molida en el subproceso anterior, de forma que se vaya mezclando, dejando una mezcla con una temperatura aproximada entre 64° C y 66°C.
- **Proceso de recirculado.** - Al tener una mezcla uniforme producto de la maceración, se procede a la ejecución del proceso de recirculado, el cual se realiza en la misma maquinaria de macerado, y consiste en crear un reflujo, donde la mezcla sale por debajo de la Maceradora, para realizar un reingreso por la parte de arriba, con la objetividad de crear homogeneidad en la mezcla.
- **Proceso de extracción.** - al culminar el proceso de recirculado llega la hora de extraer el mosto a otra olla maceradora la cual hará la función de cocción, en la segunda maceradora, la cual será el destino de esta extracción tendrá agua a una temperatura aproximada de 78°C, manteniendo la objetividad de tener una mezcla uniforme.
- **Proceso de cocción.** - ya estando en la sección de cocción, esta es calentada, hasta lograr el punto de ebullición, al llegar a este punto, se le agregará lúpulo, aproximadamente el 70% de la cantidad indicada, posterior a es el cual se mantendrá por un tiempo de un aproximado de una hora, después de este tiempo se le agregará el 30% restante del lúpulo.

- **Proceso de enfriamiento.** - antes de entrar al proceso de fermentación la mezcla obtenida previamente, debe ser enfriada, para esto se empleará un intercambiador de calor, el cual pasara a mezcla por una serie de capas metálicas que irán disminuyendo la temperatura de la mezcla para darle ingreso al tanque de fermentación
- **Proceso de fermentación.** - previo al ingreso de la mezcla al fermentador, se le agregara levadura a este, en este proceso, se fermentará la mezcla donde el mosto pasara a convertirse en alcohol, en este proceso se despiden CO₂, procurando que no ingrese oxígeno al interior, una vez se encuentra la mezcla en reposo, se realiza una decantación para quitar el posible exceso de levadura, dejando reposar y fermentarse el resto de la mezcla, hasta conseguir la consistencia y características deseadas.
- **Proceso de embotellado.** - Una vez obtenidas las características deseadas de la cerveza, esta presenta dos opciones, puede ser embotellada directamente, o pasar a tanque de almacenamiento de producto terminado para después ser embotellada y etiquetada.
- **Proceso de almacenamiento.** - en la fase de almacenamiento, si el producto ya fue embotellado, pasa al lugar de almacenamiento de producto finalizado, sin embargo, si este no ha sido embotellado, pasara a un tanque de almacenamiento de producto terminado, para después pasar por el proceso de embotellado.

Política de crédito.

Tal como se lo mencionó en la estrategia de plaza los principales clientes serían los supermercados, tiendas, despensas en general posible, esto con la objetividad de abarcar mayor mercado en la ciudad de Guayaquil. Para ello se establece una política de crédito de 30

días para los distribuidores del producto. En este sentido, en la siguiente Tabla se muestra la proyección de las cuentas por cobrar y que las mismas irán incrementándose en base al crecimiento de la demanda.

Tabla 25
Cuentas por cobrar proyectadas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito a clientes	\$ 38,197.28	\$ 42,017.01	\$ 46,218.71	\$ 50,840.58	\$ 55,924.64

Fuente: Los autores

Política de proveedores.

Se establece una política de pago de 30 días para los proveedores de los insumos requeridos para la elaboración de la cerveza artesanal. En este sentido, en la siguiente Tabla se muestra la proyección de las cuentas por pagar y que las mismas irán incrementándose en base al crecimiento de la demanda.

Tabla 26
Cuentas por pagar proyectadas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a proveedores	\$ 17,027.70	\$ 18,730.47	\$ 20,603.52	\$ 22,663.87	\$ 24,930.26

Fuente: Los autores

Diseño organizacional

Al igual que el diseño técnico, es importante que el diseño organizacional se encuentre claramente definido, lo que permite conocer estructura y descripción funcional del personal que será necesario para que la empresa productora de cerveza artesanal inicie operaciones, en esta también se abarca la cultura organizacional que esta contendrá.

Estructura organizacional y funcional

La empresa constara de una estructura organizacional que se mantiene alineada a la obtención del éxito como empresa, entre estos se encuentra:

Misión

Constituirse como una empresa cervecera que mantiene como objetivo ofertar a sus consumidores un producto diferenciador tanto en aroma como en sabor, creando una sensación placentera al consumir una cerveza, realizada con los estándares de calidad en cada cerveza

Visión

Convertirse en un referente de la cerveza artesanal a nivel nacional, con la aspiración de que el producto sobrepase fronteras al término del año 2025.

Valores corporativos

Abarcando la constitución de la empresa, se propone que el ámbito organizacional de la empresa contara con los siguientes valores corporativos:

- Sentido de honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Disciplina

Por otro lado, en este apartado también se toma a consideración la descripción de la estructura funcional de la empresa, es decir, se presenta los puestos y tipos de departamentos con los que contara la organización para la inicialización de sus actividades productivas:

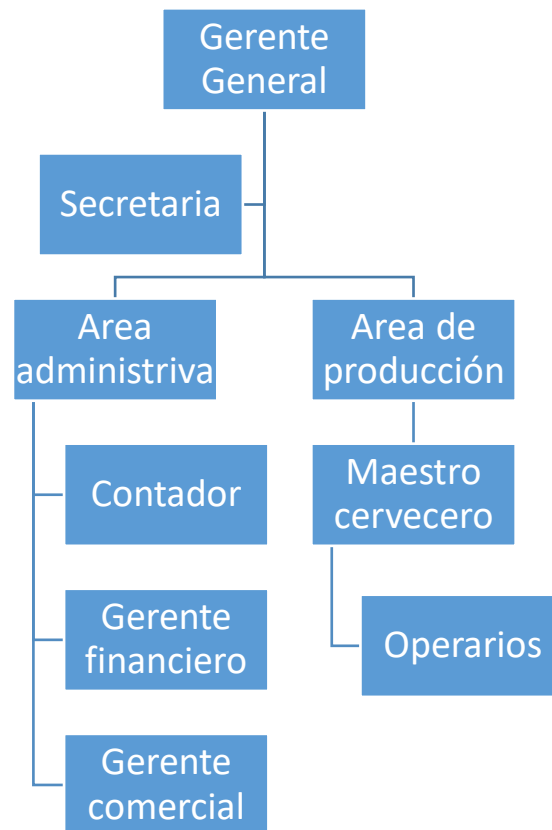


Figura 18 Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

En relación con la estructura organizativa de la empresa, esta contará con una estructura conformada por 7 elementos, los cuales se detallan a continuación:

- **Gerente General.** - este elemento, será el encargado de darle una dirección a la organización, planificando, organizando y dirigiendo las actividades propias de la administración de esta empresa, con la objetividad de que este cumpla con una correcta operatividad.
- **Secretaria.** - esta será la encargada de brindarle soporte a gerencia, manejando los itinerarios a cumplir para cada uno de los integrantes administrativos, generar informes para la gerencia y ser un ente de interacción directa con esta.

- **Contador.** - por otro lado, este se encargará de mantener al día la información contable de la empresa, generar índices financieros para conocer el estado en el que se encuentra la empresa cada mes.
- **Gerente financiero.** - este elemento se mantendrá encargada de controlar debidamente la fluidez de la empresa, controlando los recursos e inversiones que pueda realizar la empresa para que esta se pueda desarrollar de forma económica.
- **Gerente comercial.** - bajo el contexto de este puesto, se determina que el mismo será el responsable de garantizar las ventas correspondientes, realizando una adecuada gestión de comercialización.
- **Maestro cervecero.** - el maestro cervecero será el encargado de liderar la gestión de producción de cerveza artesanal, revisando todos los aspectos y características para la obtención de un producto de calidad.
- **Operarios.** - por otro lado, los operarios son los encargados de llevar a cabo el proceso de producción de la cerveza artesanal, siendo guiados bajo la tutela del maestro cervecero.

Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización

Gerente general

Tabla 27
Gerente general

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente General
Está a cargo de:	Toda la empresa
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Dueño
Objetivo:	
Es el encargado de llevar la planificación, la dirección, analizar y llevar el control de la empresa, manteniendo como objetivo el correcto funcionamiento de la misma.	
Roles y funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar información resumida presentada por los distintos departamentos - Entablar comités de empresa con los diferentes departamentos - Controlar las actividades realizadas con las planificadas - Supervisar los movimientos de la empresa desde los diferentes departamentos de la organización - Tomar decisiones en beneficio de la empresa 	

- Mantener actualizada la estructura organizacional, puestos y funciones
- Planificar objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo

Fuente: Los autores

Secretaria

Tabla 28

Secretaria

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Secretaria
Está a cargo de:	-
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Gerente General
Objetivo:	
Es la encargada de llevar una administración secuencial de las actividades a realizarse en la empresa, de acuerdo a las directrices planteada por parte del gerente general.	
Roles y funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener conexión directa con la gerencia y dueño de la empresa - Elaboración de informes y correspondencias - Mantener ordenada la agenda de reuniones y otro tipo de eventos laborales de su jefe inmediato - Realizar trámites y procesos administrativos - Informar novedades a su jefe inmediato - Atender visitas - Archivar documentos - Atender llamadas y mensajes - Gestionar agenda del jefe inmediato 	

Fuente: Los autores

Contador

Tabla 29

Contador

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Contador
Está a cargo de:	-
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Gerente General
Objetivo:	
Este elemento es el responsable de mantener a información contable de la empresa al día, manteniendo un registro de todas las transacciones que esta realiza, para así poder determinar el estado en la que se encuentra, y realizar toma de decisiones de forma correcta	
Roles y funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizado la información contable - Entregar resúmenes detallados al jefe inmediato - Atender requerimientos contables - Elaborar conciliaciones bancarias - Enviar de manera pertinente y prolija declaraciones de impuesto - Clasificar cuentas contables respectivamente - Establecer las diferentes políticas existentes conforme a la contabilidad - Entregar o enviar los estados financieros a las instituciones reguladoras - Elaborar estados financieros de la empresa mensuales y anuales 	

Fuente: Los autores

Gerente financiero

Tabla 30

Gerente financiero

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente financiero
Está a cargo de:	-
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Gerente General

Objetivo:

Se le atribuye la responsabilidad de manejar la fluidez de la organización, controlando las interacciones del capital, los recursos y las posibles inversiones a realizarse, determinando si son beneficiosas para la empresa.

Roles y funciones

- Determinar oportunidades de crecimiento financiero
- Entregar asistencia a la parte interesada de la situación de la empresa
- Realizar estrategias de reducción de costos y mejoramiento continuo de la empresa
- Elaborar proyecciones económicas de la empresa
- Mantener actualizado los datos de la empresa
- Documentar los resultados de los análisis de manera ordenada
- Realizar informes de análisis financieros

Fuente: Los autores

Gerente comercial

Tabla 31

Gerente comercial

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente comercial
Está a cargo de:	-
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Gerente General

Objetivo:

Es el encargado de controlar las ventas y la forma en que estas se realicen, determinando las maneras optimas de poder comercializar la cerveza artesanal

Roles y funciones

- Crear espacios de publicidad de los productos
- Supervisar al personal encargado
- Evaluar los productos ofertados por la empresa
- Fijar metas de ventas
- Administrar al personal de ventas
- Analizar las tendencias del mercado y la competencia
- Mantener actualizado los datos de la empresa
- Seleccionar a los mejores proveedores del mercado
- Gestionar negociaciones comerciales

Fuente: Los autores

Maestro cervecero

Tabla 32

Maestro cervecero

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Maestro cervecero
Está a cargo de:	Operarios
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Gerente General

Objetivo:

Su objetivo en la organización se alinea en garantizar que los procesos de elaboración se lleven a cabo con los estándares establecidos, garantizando un producto de calidad.

Roles y funciones

- Llevar controles de inventario
- Asegurar el entendimiento de los procesos por cada uno de los colaboradores
- Elaborar planes de acción de procesos de control de la calidad
- Mantener constante comunicación con los colaboradores sobre el proceso de producción aplicado normalmente por ellos
- Definir un plan de control de calidad
- Supervisar los procedimientos de los trabajadores
- Examinar muestras de los productos
- Inspeccionar cada etapa de elaboración de la cerveza

Fuente: Los autores

Operarios

Tabla 33

Operarios

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Operarios
Está a cargo de:	-
Número de cargos:	1
Jefe a reportar:	Maestro cervecero

Objetivo:

Sus responsabilidades recaen en la ejecución del proceso de producción de la cerveza artesanal, bajo el esquema y flujo de producción que determina el maestro cervecero.

Roles y funciones

- Realizar inventario físico de los diferentes procesos desde la materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- Controlar el proceso de envasado y acondicionamiento
- Cumplir con los estándares de calidad establecidos por el inspector de calidad
- Manipular cuidadosamente los elementos comestibles del producto
- Elaborar recepción de mercadería por cada pedido trasladado desde la materia prima, a productos en proceso y productos terminados
- Controlar la bodega de los materiales
- Recepción de materia prima
- Manejar adecuadamente cada proceso de producción

Fuente: Los autores

Gerencia de recursos humanos

En el contexto de este punto se analizará varios subsistemas correspondientes a la gestión de recursos humanos, mismo que serán llevados a cabo por el grupo de la sección administrativa de la empresa, entre estas se encuentra la definición de las políticas de selección de personal, las políticas de contratación, las capacitaciones, y las remuneraciones que tendrán los colaboradores.

Políticas de selección de personal

Con relación a la estipulación de políticas orientadas a la selección del personal entrante, la misma que ha sido estipulado bajo el enfoque base de dar cumplimiento a los objetivos y valores propuestos por la organización, estas políticas deberán ser cumplidas por los encargados de seleccionar personal entrante, en este caso, la gerencia general, planteando los siguientes ítems:

- Se valorará aspectos generales y específicos para los cargos necesitados por la empresa, a fin de analizarlo de una manera equilibrada.
- Se deberá tomar en cuenta las reformas laborales actualizadas a fin de hacer cumplir las formas de contrato.
- Favorecer la fuerza laboral entregando oportunidades a estudiantes egresados de un tercer nivel.
- Diseñar propuestas y estrategias de contrato, a fin de captar el mejor talento humano
- La selección de los candidatos debe cumplir con los lineamientos requeridos por la empresa.
- Debe existir un proceso sistemático que permita entregar una inducción relevante a sus posibles colaboradores, esto una vez se haya seleccionado al mejor talento humano.

- Fortalecer la integración de los seleccionados con capacitaciones necesarias.

Políticas de contratación

Una vez determinadas las políticas de selección del personal entrante, es importante que para el cierre del proceso de la contratación de un nuevo elemento para las actividades de la empresa de producción de cerveza artesanal, se procure cumplir con lo siguiente:

- Los trabajadores con contrato indefinido deberán colaborar únicamente dentro de la empresa mientras dure el contrato, es decir, no podrán prestar servicios a otras empresas competidoras
- Los colaboradores están en la responsabilidad de guardar absoluta confidencialidad con la información de la empresa. Evitar divulgar o informar las fórmulas, información financiera, estrategias y cualquier información que pueda dañar el patrimonio de la empresa.
- La contratación debe administrarse con la gerencia general y el encargado del área al que se integrara el personal.
- Los trabajadores se contratarán con base a sus capacidades, habilidades, aptitudes, experiencia.
- El empleador debe basarse en valores y ética profesional al realizar el proceso de contratación, en ninguna circunstancia debe hacer juicios de valor o fijarse en aspectos discriminatorios
- Los colaboradores deben desistir de las negociaciones con los activos de la empresa con los cuales pueda tener un beneficio propio.
- Los colaboradores deben tener un récord policial limpio

Políticas de capacitación

Una vez integrado un nuevo elemento al personal de la empresa, este debe capacitarse en el contexto de las actividades que va a realizar y como son realizadas en la empresa, transmitiendo el conocimiento necesario para que las actividades se cumplan de manera correcta. Las capacitaciones también se podrán realizar con el personal ya existente para reforzar o adquirir nuevos conocimientos, para esto se deberá considerar lo siguiente:

- La empresa deberá constar con un flujo de procesos que permitan seguir ordenadamente cada fase de la formación del personal
- El análisis del desarrollo profesional debe realizarse a través de evaluaciones de desempeño
- Crear espacios y tiempos disponibles para concretar capacitaciones que permitan un mayor conocimiento en las funciones de los colaboradores
- Cada capacitación deberá constar de una especialidad enfocada a las actividades realizadas
- Se deberá entregar un certificado de haber aprobado las capacitaciones.

Análisis del marco normativo

Constitución de la empresa

Al contar con toda la perspectiva técnica esquematizada, se debe plantear el proceso de conformación o constitución que se debe realizar para que la empresa conste como una compañía legalmente, para esto se deberá realizar el siguiente proceso de constitución a realizarse por medios digitales:

- Se debe ingresar al sistema que permitirá la constitución electrónica de la compañía, donde se deberá tener previamente creado un usuario y contraseña y haber reservado el nombre único y que este se encuentre aprobado para darle continuidad a este trámite.

- Una vez cumplido esos requisitos se iniciará con el proceso de realizar la solicitud de constitución de la compañía, mismo que iniciara con tener que llenar un esquema que consta de siete secciones, entre las que se encuentra:
 - Datos de la compañía
 - Socios o accionistas
 - Cuadro de suscripciones y pago de capitales
 - Estipulación de representantes legales
 - Datos de la notaria
 - El costo por el tramite
 - Y la iniciación del tramite
- En la primera sección se determinará la información correspondiente a los datos de la compañía, como la dirección el tipo de actividad económica y el nombre comercial de la empresa
- En la segunda sección se especificarán los tipos de socios y accionistas, en donde se deberá registrar uno por uno, con su debida información general, en lo que corresponde al domicilio el tipo de contacto, su domicilio, y tipo de representación en la empresa.
- En la tercera sección se encontrará un cuadro de suscripciones pago de capital, en donde se podrá registrar el capital suscrito de la compañía.
- En la sección cuarta del formulario se podrá contemplar el registro del o de los representantes legales de los que dispondrá la empresa, en conjunto con su debida información.
- La quinta sección mostrará datos de la notaría, en donde se podrá seleccionar la notaria que va a realizar la revisión de la solicitud de constitución de compañías y generar la escritura y nombramientos,

- Por parte de la sexta sección se encontrará los costos del trámite, en donde se podrá revisar los costos por servicios notariales y registrales que se deberá cancelar para poder constituir la compañía.
- En relación con la séptima sección del formulario se determina la forma de iniciar el trámite, en donde se podrá revisar los datos generales del trámite, seleccionar a la persona natural para facturación y aceptar las condiciones del proceso.
- Al dar por aceptado las condiciones de este proceso se iniciará el proceso de constitución.
- Como parte final, se recibirá un correo electrónico con la debida información del trámite y el valor que deberá ser cancelado en el Banco del Pichincha.

Entes reguladores

Los principales entes reguladores que la empresa productora de cerveza artesanal debe considerar al dar inicios de las actividades económicas de la organización, entre estos entes se encuentran:

Tabla 34
Entes reguladores

Entes reguladores	Descripción
Superintendencia de compañías	Este ente gubernamental corresponde a un ente técnico con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización.
Municipio de la ciudad de Guayaquil	Es el organismo de origen estatal que ejerce control de forma general, ante el tipo de actividades comerciales que se realizaran.
SRI	Esta entidad corresponde a un organismo gubernamental que se enfoca en el control de los estatutos tributarios de las empresas.

Fuente: Los autores

Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio

Código civil.

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

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

Código de comercio.

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

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

Código del trabajo.

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

Art. 4.- (Código del trabajo, 2015, pág. 3). “Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables.”

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

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

Resumen

En esta sección se presenta la estructura del análisis técnico correspondiente al proyecto de constitución de una empresa de cerveza artesanal donde se estimará el tamaño que presentará la empresa, con su respectivo análisis de las capacidades que tendrá. Por otro lado, también se contempla los criterios de empleados para determinar la localización donde la empresa se establecerá, la distribución de espacios que mantendrá la empresa, la tecnología que se deberá utilizar y los procesos de producción que deberá cumplirse para la obtención de la cerveza artesanal. Adicionalmente también se contempla la información relevante del diseño de la organización, donde se presentó la estructura organizacional y las funciones y roles que cada elemento deberá cumplir en el funcionamiento de la empresa, así mismo se introduce un análisis respectivo del marco normativo al cual deberá regirse la empresa.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

El presente capítulo guarda en su contexto de desarrollo contenido relevante para la evaluación del proyecto desde una perspectiva financiera, permitiendo así plantear un análisis y comprobación de la viabilidad a través de la verificación y revisión de los costos de inversión, el cálculo del capital de trabajo, y así determinar el total que será necesario invertir para la constitución de la organización productora de cerveza artesanal. También hay que recalcar que esta sección determinara de forma detallada cada uno de los rubros a considerarse, así mismo como una evaluación a través del uso de estados financieros con los respectivos cálculos de los indicadores de rentabilidad.

Costos de Inversión

Con relación al planteamiento de los costos de inversión, se determina que estos corresponden a los valores que generan la adquisición de los activos fijos necesario para la inicialización de operaciones de la empresa productora de cerveza artesanal, esta especificación abarca activos tanto de carácter administrativo, como los activos que son necesarios para la realización del proceso productivo, entre estos se encuentran:

Los muebles y enseres que se requiere de una inversión total de \$1,850.00.

Tabla 35
Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Escritorios	4	\$200.00	\$800.00
Sillas de oficina	4	\$100.00	\$400.00
Silla conjuntas	3	\$150.00	\$450.00
Archivadores	2	\$100.00	\$200.00
TOTAL	13	\$550.00	\$1,850.00

Fuente: Los autores

Tal como se lo mostro en el apartado de descripción de tecnología del negocio, la maquinaria requerida es de \$33,155.00.

Tabla 36
Maquinaria

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Triturador	1	\$1,100.00	\$1,100.00
Maceradora	2	\$1,900.00	\$3,800.00
Mash Lauter Tank	2	\$2,500.00	\$5,000.00
Tanque de fermentación	2	\$2,000.00	\$4,000.00
Panel de control	1	\$500.00	\$500.00
Bombas	2	\$600.00	\$1,200.00
Intercambiador de placas de calor	1	\$1,581.00	\$1,581.00
Oxigenador de mosto	1	\$525.00	\$525.00
Torre Drafty	1	\$450.00	\$450.00
Brite Beer Tank	1	\$8,999.00	\$8,999.00
Embotelladora	2	\$3,000.00	\$6,000.00
TOTAL	16	\$23,155.00	\$33,155.00

Fuente: Los autores

Por último, con respecto a los equipos de computación se requiere de un monto total de \$1,650.00.

Tabla 37
Equipos de computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Computadoras	2	\$575.00	\$1,150.00
Impresoras	2	\$250.00	\$500.00
TOTAL	4	\$825.00	\$1,650.00

Fuente: Los autores

Como se evidencia, en la Tabla anterior, se presenta de manera específica cada uno de los rubros considerados en la parte de activos fijos para la constitución de la empresa, sin embargo, es necesario que se presente la totalización de este, determinando que estos rubros ascienden a un total de \$36,655.00, como se muestra a continuación:

Tabla 38
Totalización de Activos fijos

Tipo de Cuenta	Precio Unitario
Muebles de oficina	\$1,850.00
Maquinaria de producción	\$33,155.00
Equipos de computación	\$1,650.00
TOTAL	\$36,655.00

Fuente: Los autores

Cálculo demostrativo del capital de trabajo

Bajo el contexto del cálculo correspondiente al capital de trabajo de la empresa, se estipula los rubros que se involucran en la inicialización de operaciones de la empresa productora de cerveza artesanal, entre estos se encuentran involucrados la obtención de permisos, y procesos de constitución, así como la cobertura de la materia prima por los primeros 3 meses de operaciones de la empresa, donde recién se introducirá el mercado.

Para la determinación del capital de trabajo se consideran los siguientes rubros, siendo el primero, los permisos de constitución dejando un monto de \$1,410.00

Tabla 39
Desglose de permisos de constitución

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Costo constitución de la compañía	1	\$500.00	\$500.00
Permisos Bomberos	1	\$50.00	\$50.00
Ruc	1	\$10.00	\$10.00
Permiso de funcionamiento	1	\$50.00	\$50.00
Publicidad	1	\$100.00	\$100.00
Arte del Logo	1	\$50.00	\$50.00
Diseñador Gráfico de páginas web y papelería	1	\$500.00	\$500.00
Costo de transporte y gastos por buscar cotizaciones	1	\$150.00	\$150.00
TOTAL POR MES	8	\$1,410.00	\$1,410.00

Fuente: Los autores

Con respecto a los imprevistos se estipuló que se requiere de una inversión de \$1,000.00.

Tabla 40
Desglose de imprevistos

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Posibles imprevistos	1	\$1,000.00	\$1,000.00
TOTAL POR MES	1	\$1,000.00	\$1,000.00

Fuente: Los autores

Por último, con respecto al capital de sustento se requiere de un monto total de \$51,700.21.

Tabla 41
Desglose de capital de sustento

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Materiales de producción (3 meses)	3	\$17,233.40	\$51,700.21
TOTAL POR MES	3	\$17,233.40	\$51,700.21

Fuente: Los autores

Con relación a un desglose donde se presente un mayor detalle, con respecto al rubro de capital de sustento, cabe especificar este hace alusión a los materiales de producción necesarios para la elaboración de la cerveza artesanal, dándole cobertura a un aproximado de 3 meses, el detalle de estos costos se presenta en los costos de operaciones.

Una vez que se han identificado cada uno de los rubros contemplados en el capital de trabajo, se logra identificar que la inversión relacionada con esta parte asciende a un monto de \$54,110.21, como se muestra a continuación:

Tabla 42
Totalización del capital de trabajo

Descripción	Precio total
Permisos de constitución	\$1,410.00
Anomalías	\$1,000.00
Capital de sustento	\$51,700.21
TOTAL	\$54,110.21

Fuente: Los autores

Del monto total inversión se propone que el 33.05% provendrá de fondos propios y el 66.95% restante, es decir \$60,765.21 serán financiados a través de un préstamo bancario a un plazo de 60 meses con una tasa de interés anual del 10%.

Tabla 43
Totalización del capital de trabajo

Detalle	Monto	Porcentaje
Capital Propio	\$30,000.00	33.05%
Valor a Financiar	\$60,765.21	66.95%
Inversión Inicial	\$90,765.21	100.00%

Fuente: Los autores

En la siguiente tabla se presenta la amortización anual del préstamo donde se desglosa el pago de intereses y capital del valor a financiar.

Tabla 44
Amortización

Periodo	Pago de intereses	Pago de capital
Año 1	\$6,076.52	\$9,953.19
Año 2	\$5,081.20	\$10,948.51
Año 3	\$3,986.35	\$12,043.36
Año 4	\$2,782.02	\$13,247.69
Año 5	\$1,457.25	\$14,572.46

Fuente: Los autores

Costos de Operación y Mantenimiento

Bajo el contexto de la especificación de los costos relacionados con toda la operación de la empresa, esta se secciona en diferentes rubros, los cuales dan coberturas a todos los ámbitos operativos de la empresa, e estos se considera los costos operativos o de producción, los gastos administrativos los gastos de ventas y el rol de pago de los sueldos de los empleados, como se muestra a continuación:

Tabla 45
Costo de producción

Descripción	Costo por unidad	Unidades necesarias	Costo mensual	Costo anual
200 ml agua tratada	\$0.20	11,198.4	\$2,239.68	\$26,876.16
1.5 gramos de cebada malteada	\$0.38	8,398.2	\$3,191.32	\$38,295.79
2.2 gramos de lúpulo	\$0.34	12,285.07	\$4,176.92	\$50,123.09
1.8 gramos de levadura	\$0.37	9,000.00	\$3,330.00	\$39,960.00
1.2 gramos de esencia	\$0.21	6,000.00	\$1,260.00	\$15,120.00
1.1 gramos de azúcar	\$0.06	6,000.00	\$360.00	\$4,320.00
Botella de vidrio	\$0.25	9,332.00	\$2,333.00	\$27,996.00
Tapa de corona	\$0.01	9,332.00	\$93.32	\$1,119.84
Adhesivo de logotipo	\$0.03	9,332.00	\$279.96	\$3,359.52
COSTO TOTAL	\$1.85		\$17,264.20	\$207,170.40

Fuente: Los autores

Con relación a los rubros presentado, estos hacen referencia a los materiales necesarios para la producción, involucrando tanto los materiales directos, como los indirectos, presentando su respectivo precio por kg y a su vez determinado el costo que generara en un mes y su proporcional proyectada a un año de operaciones productivas.

Por otro lado, en esta sección también se presentan rubros correspondientes a los gastos de alquiler y otros gastos que incurren en la empresa.

En la siguiente Tabla se presenta el pago del alquiler mensual de la planta de producción de la cerveza artesanal dejando un monto anual de \$18,000.00, el mismo que irá creciendo a una razón del 10% anual.

Tabla 46
Gastos de alquiler

Detalle	Total Mensual	Total Anual
Alquiler	\$1,500.00	\$18,000.00
TOTAL	\$1,500.00	\$18,000.00

Fuente: Los autores

En la siguiente Tabla se presenta el pago otros gastos fijos como servicios básicos, transporte, mantenimiento, entre otros. Dejando un monto anual de \$31,500.00, el mismo que irá creciendo a una razón del 3.20% anual.

Tabla 47
Otros gastos

Detalle	Total Mensual	Total Anual
Electricidad	\$500.00	\$6,000.00
Agua	\$400.00	\$4,800.00
Internet	\$60.00	\$720.00
Limpieza	\$200.00	\$2,400.00
Transporte	\$450.00	\$5,400.00
Teléfono	\$15.00	\$180.00
Publicidad	\$500.00	\$6,000.00
Mantenimiento de activos	\$500.00	\$6,000.00
TOTAL	\$2,625.00	\$31,500.00

Fuente: Los autores

Como sección final de la determinación de los costos operacionales, se presentan los valores correspondientes a los sueldos de cada uno de los elementos que integran el personal de la empresa productora de cerveza artesanal, como se indica a continuación:

Tabla 48

Sueldos

Nómina	Sueldo mensual	Cantidad de empleados	13er Sueldo	14to Sueldo	Aporte Patronal 12,15%	Vacaciones	Total por empleado	Total del personal	Total anual
Gerente	\$900.00	1	\$75.00	\$32.83	\$94.05	\$37.50	\$1,139.38	\$1,139.38	\$13,672.60
Secretaria	\$450.00	1	\$37.50	\$32.83	\$47.03	\$18.75	\$586.11	\$586.11	\$7,033.30
Contador	\$600.00	1	\$50.00	\$32.83	\$62.70	\$25.00	\$770.53	\$770.53	\$9,246.40
Gerente financiero	\$600.00	1	\$50.00	\$0.00	\$62.70	\$25.00	\$737.70	\$737.70	\$8,852.40
Gerente comercial	\$600.00	1	\$50.00	\$0.00	\$62.70	\$25.00	\$737.70	\$737.70	\$8,852.40
Maestro cervecero	\$600.00	1	\$50.00	\$0.00	\$62.70	\$25.00	\$737.70	\$737.70	\$8,852.40
Operario	\$500.00	4	\$41.67	\$0.00	\$52.25	\$20.83	\$614.75	\$2,459.00	\$29,508.00
Total		\$10.00	\$354.17	\$98.50	\$444.13	\$177.08	\$5,323.88	\$7,168.13	\$86,017.50

Fuente: Los autores

En esta sección se pueden verificar los rubros correspondientes a la cancelación de los sueldos de cada uno de los colaboradores existentes en la empresa, y sus respectivos beneficios sociales.

Cálculo Demostrativo y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio calculado para el presente proyecto se encontraría en equilibrio al tener que producir y vender un promedio de 58,921.00 unidades para el primer año de operación.

Tabla 49

Punto de equilibrio

Datos	Valores
Precio de venta	\$4.15
Costo variable unitario	\$1.85
Costos fijos	\$135,517.50
Punto de equilibrio	58,921.00

Fuente: Los autores

Evaluación financiera

La valoración financiera permitirá conocer luego de la investigación analítica de la información financiera que es utilizada para poder determinar si el proyecto se puede ejecutar de acuerdo con la rentabilidad financiera. Cuál es la tasa de descuento, indicadores de rentabilidad VAN y TIR; así como el período de recuperación, ratios financieros, costo beneficio, EVA, la sensibilidad y demuestre el balance del proyecto.

Análisis y determinación de la tasa de descuento

$$WACC = \frac{E}{E+D} * K_E + \frac{D}{E+D} * K_D * (1 - T) \quad (1)$$

En donde:

K_D = rendimiento (o costo) de la deuda

T= tasa real de impuestos

K_E = rendimiento sobre los fondos propios

E= Capital

D= Pasivo

Se parte como supuesto que el K_D será igual a la tasa de interés del préstamo bancario mientras que para el K_E se requiere de la siguiente formula:

$$K_E = R_f + \beta_a (R_m - R_f) + R_p \quad (2)$$

Donde

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Rentabilidad del mercado

B_a = Beta apalancado

$$\beta_a = \beta_u \left(1 + (1 - t) \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}} \right) \quad (3)$$

R_p = Tasa de riesgo país

En la siguiente Tabla se presenta el desglose de los valores para el cálculo de las ecuaciones 1, 2 y 3.

Tabla 50
Cálculo del WACC

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Tasa libre de riesgo (28-12-2020)	0.99%	0.99%	0.99%	0.99%	0.99%	0.99%
Rentabilidad de mercado (28-12-2020)	3.72%	3.72%	3.72%	3.72%	3.72%	3.72%
Beta desapalancado	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	91.00%
Beta apalancado	2.05	1.29	1.12	1.02	0.97	128.98%
Riesgo país (27-12-2020)	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%	10.57%
CAPM	17.15%	15.09%	14.61%	14.35%	14.20%	15.08%
Capital	33%	33%	33%	33%	33%	33.05%
Deuda	67%	67%	67%	67%	67%	66.95%
Costo deuda	10%	10%	10%	10%	10%	10.00%
1-T	78%	78%	78%	78%	78%	78.00%
WACC	10.89%	10.21%	10.05%	9.97%	9.92%	10.21%

Fuente: Los autores

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno (TIR)

En la siguiente Tabla se presenta los indicadores de rentabilidad para el proyecto de la cerveza artesanal, dejando un TIR y un VAN de 25% y \$76,781.98 respectivamente, indicando que el proyecto es rentable.

Tabla 51
Cálculo del WACC

Criterios	Valores
TMAR	10.21%
V.A.N.	\$76,781.98
T.I.R.	25%

Fuente: Los autores

Periodo de recuperación

Para calcular el período de recuperación de los flujos de efectivo acumulados actualizados, donde se determina que se obtuvo un valor positivo para el cuarto período de la

previsión realizada, por lo que, para la determinación del período de recuperación de la inversión, es necesaria la aplicación de su respectiva fórmula.

Tabla 52

Cálculo del periodo de recuperación

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Neto		-27,854.47	5,275.30	45,259.72	92,900.15	149,052.13
Flujo acumulado	-90,765.21	-118,619.68	-113,344.38	-68,084.67	24,815.49	173,867.62

Fuente: Los autores

$$\begin{aligned}
 \text{Período de Payback} &= \left[\frac{\text{Período último con Flujo}}{\text{Acumulado Negativo}} \right] + \left[\frac{\text{Valor absoluto del último Flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente período}} \right] \\
 &= 3 + (68,084.67/92,900.15) \\
 &= 3.73
 \end{aligned}$$

Este resultado muestra que la inversión se amortizará dentro del pronóstico, y es importante tener en cuenta que el reembolso ocurre después de que el préstamo solicitado para el capital de trabajo inicial se haya pagado en su totalidad. Se obtiene un estimado de que el periodo de recuperación tendrá una duración de 3.73, lo cual, convertido a tiempo, respecta a 3 años y 8 meses y 24 días.

Ratios financieros

Tabla 53

Ratios de liquidez

Ratios de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Razón corriente	2.78	7.62	9.54	11.44	13.32	8.94
Prueba ácida	0.85	2.52	4.44	6.34	8.22	4.48

Fuente: Los autores

Los ratios de liquidez se presenta en la Tabla 53. Los resultados sugieren que la empresa producción y comercialización de la cerveza artesanal puede hacer frente a sus deudas a corto plazo. Siendo que la razón corriente promedio es de 8.94, es decir, por cada dólar de deuda a corto plazo que tiene la empresa, en promedio la misma cuenta \$8.94 para

solventarla. Adicionalmente, el ratio presenta un comportamiento creciente, pasando de 2.78 en el año 1 al año 5 alcance un valor de 13.32. Al ser una empresa dedicada a la comercialización de cerveza artesanal, depende en cierta medida de su inventario es así como la prueba ácida indica que en promedio por cada dólar que tiene la compañía de deuda, la misma en promedio cuenta con \$4.48 para solventarla sin tomar en cuenta los inventarios, observando de esta manera la dependencia de la compañía de sus existencias.

Tabla 54
Ratios de solvencia

Ratios de solvencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Endeudamiento del activo	62%	35%	23%	14%	7%	28%
Endeudamiento patrimonial	160%	54%	29%	16%	8%	54%
Endeudamiento activo fijo	196%	449%	929%	2,013%	5,845%	1,886%
Apalancamiento	260%	154%	129%	116%	108%	154%
Apalancamiento financiero	2.82	1.61	1.33	1.18	1.09	1.60

Fuente: Los autores

Los ratios de endeudamiento se presentan en la Tabla 54, el ratio de endeudamiento del activo muestra que en promedio los pasivos representan el 28% del total de los activos. Adicionalmente, el indicador presenta una tendencia decreciente mostrando que a lo largo del periodo de estudio hay una menor dependencia con la deuda.

En referencia al endeudamiento patrimonial se observa que ha presentado una tendencia decreciente siendo que en promedio es del 54%, esto se debe a que a medida que aumentan los años el patrimonio gana una mayor participación en comparación a los pasivos. En cuanto al endeudamiento del activo fijo muestra que en promedio el patrimonio neto tiene una representación promedio del 1,886.00% sobre el total de activos fijos de la empresa.

Con respecto al ratio de apalancamiento se observa que en promedio los activos superan el aporte de los socios al poseer un ratio de 154%, mostrando también una tendencia decreciente al pasar del 260% en el año 1 a llegar en el año 5 con un porcentaje del 108%. Finalmente, el ratio de apalancamiento financiero sugiere un valor promedio de 1.60 el cual

al ser mayor a 1 sugiere que es rentable para la compañía adquirir deuda vía préstamos bancarios.

Tabla 55
Ratios de actividad

Ratios de actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Rotación de cartera	12.17	12.17	12.17	12.17	12.17	12.17
Rotación de activo fijo	12.68	13.95	15.34	16.88	18.56	15.48
Rotación de ventas	2.99	3.06	2.62	2.28	2.02	2.60
Periodo medio de cobranza	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Periodo medio de pago	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Impacto carga financiera	1.31%	0.99%	0.71%	0.45%	0.21%	0.73%

Fuente: Los autores

Los ratios de actividad son presentados en la Tabla 55, con respecto a la rotación de la cartera se observa que en promedio se observan que las mismas se recuperan 12 veces al año. En referencia a la rotación del activo fijo se observan que los mismos rotan en promedio 15 veces al año. En cuanto al ratio de rotación de ventas se observa que por cada dólar que la empresa tenga en activos la misma genera en promedio de ventas en \$2.6. Con respecto a los periodos medios de cobranza y pago se observa que en promedio es de 30 días, esto se debe principalmente a la política de crédito y proveedores que se estipuló en secciones anteriores. Por último, en referencia al impacto de la carga financiera se observa que los gastos financieros representan el 0.73% de las ventas.

Tabla 56
Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Margen Bruto	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Margen operacional	17%	25%	26%	28%	29%	25%
Margen Neto	11%	16%	17%	18%	19%	16%
ROA	55%	52%	58%	53%	49%	53%
ROE	83%	75%	58%	48%	42%	61%

Fuente: Los autores

En referencia a los ratios de rentabilidad, se analizaron 5 indicadores los cuales son: margen bruto, margen operacional, margen neto, ROA y ROE que son presentados en la siguiente Tabla. Con respecto al indicador de margen bruto se puede observar que tiene un valor promedio del 55%. En referencia al margen operacional se observa que tiene una tendencia creciente pasando en el año 1 con un indicador del 17% y para el año 5 el mismo aumentó el 29%, teniendo un ratio promedio del 25%. En referencia al margen neto, una vez descontados los costos, gastos e impuestos se observa que la empresa generó un margen promedio del 16%.

En cuanto a los ratios del ROA y ROE se observa que en promedio el ROA es inferior al ROE, indicando que parte del activo se ha financiado con deuda y, de esta forma, ha crecido la rentabilidad financiera.

Costo beneficio

El análisis costo beneficio se presenta en la siguiente Tabla, los resultados sugieren que el indicador es de 1.73 esto indica que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia, el proyecto debe ser considerado como rentable.

Tabla 57
Cálculo costo beneficio

Detalle	Valores
Ingresos totales	\$2,837,245.10
Costos totales	\$1,640,648.74
C/B	1.73

Fuente: Los autores

EVA

Para el cálculo del EVA se tomó en cuenta la siguiente formula:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Capital operativo} * \text{WACC})$$

Dónde:

UODI = Utilidad operativa después de impuestos.

Capital operativo = capital invertido al inicio.

WACC = Costo de capital promedio ponderado.

Con respecto al indicador EVA se muestra en la siguiente Tabla dejando un monto promedio de \$71,792.86 indicando que a lo largo del periodo de estudio la empresa ha generado valor agregado en la producción y comercialización de cerveza artesanal.

Tabla 58
Cálculo de EVA

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
UODI	\$49,473.00	\$81,020.20	\$96,068.63	\$112,815.11	\$131,386.09	\$94,152.61
Capital operativo	\$116,757.70	\$160,683.20	\$212,542.90	\$273,246.16	\$343,767.24	\$221,399.44
WACC	10.89%	10.21%	10.05%	9.97%	9.92%	10.21%
EVA	\$36,758.38	\$64,614.24	\$74,706.64	\$85,583.55	\$97,301.50	\$71,792.86

Fuente: Los autores

Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se efectuaron se contempla la verificación de 2 escenarios hipotéticos, tomando como base las estimaciones del escenario moderado sobre el que se ha desarrollado el análisis de viabilidad del proyecto, los dos escenarios a revisarse conciernen al escenario pesimista y optimista, teniendo las siguientes consideraciones, para el escenario pesimista se contempla una reducción del ingreso en un 25%, mientras que, el escenario optimista refleja un aumento del 20% de los ingresos sobre la base de la situación actual o moderada.

Tabla 59
VAN y TIR - Optimista

TIR Y VAN	
TMAR	10.17%
TIR	60%
VAN	\$ 387,067.66

Fuente: Los autores

En relación con el análisis correspondiente del escenario pesimista planteado, se puede constatar que los índices de rendimiento financiero presentan una variación negativa para la factibilidad del proyecto, donde esta presenta un Valor Actual Neto negativo de -\$128,082.33 y una tasa interna de retorno también negativa del -24.25%, demostrando así que en estas condiciones el proyecto presentaría pérdidas en lugar de ganancias.

Tabla 60
VAN y TIR - Pesimista

TIR Y VAN	
TMAR	9.29%
TIR	-
VAN	-\$782,917.62

Fuente: Los autores

Los indicadores de rendimiento financieros indican valores aún más favorables de los actuales, entre estos se logra identificar que el Valor Actual Neto presenta un valor de \$473,926.87, mientras que con relación a la Tasa Interna de Retorno presenta un rendimiento del 107.04%, recalando así, que bajo este escenario se aumentarían los resultados actuales.

Balances del proyecto

Tabla 61
Estado de situación financiera inicial

Balance previsional	Inicio
Activo	
Efectivo	2,410.00
Cuentas por cobrar	
Inventario	51,700.21
Total activo corriente	54,110.21
Activos fijos	36,655.00
Depreciación	
Total activo no corriente	36,655.00
Total activo	90,765.21
Pasivo	
Obligaciones bancarias a corto plazo	
Proveedores	
Total pasivo corriente	
Prestamos	60,765.21
Total pasivo no corriente	60,765.21
Total pasivo	60,765.21
Patrimonio	
Capital	30,000.00
Reservas	
Resultados negativos	
Total patrimonio	30,000.00
Total pasivo + patrimonio	90,765.21

Fuente: Los autores

Con relación a la determinación de los estados financieros, se da inicio con la presentación del estado de situación financiera para la empresa, donde resume la cantidad de activos para el correcto funcionamiento y la forma en que estos se financian por medio del pasivo y patrimonio. A partir del estado de situación financiera se construye el proyectado el cual se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 62

Estado de situación financiera previsional

Balance previsional	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	2,410.00		5,275.30	45,259.72	92,900.15	149,052.13
Cuentas por cobrar		38,197.28	42,017.01	46,218.71	50,840.58	55,924.64
Inventarios	51,700.21	86,787.60	95,466.36	105,013.00	11,514.30	127,065.73
Total activo corriente	54,110.21	124,984.88	142,758.67	196,491.42	259,255.03	332,042.50
Activos fijos	36,655.00	36,655.00	36,655.00	36,655.00	36,655.00	36,655.00
Depreciación		6,261.88	12,523.77	18,785.65	25,047.53	31,309.42
Total activo no corriente	36,655.00	30,393.12	24,131.23	17,869.35	11,607.47	5,345.58
Total activo	90,765.21	155,378.00	166,889.91	214,360.77	270,862.50	337,388.08
Pasivo						
Obligaciones bancarias a corto plazo		27,854.47				
Proveedores		17,027.70	18,730.47	20,603.52	22,663.87	24,930.26
Total corriente		44,882.18	18,730.47	20,603.52	22,663.87	24,930.26
Prestamos	60,765.21	50,812.02	39,863.51	27,820.16	14,572.46	
Total no corriente	60,765.21	50,812.02	39,863.51	27,820.16	14,572.46	
Total pasivo	60,765.21	95,694.20	58,593.99	48,423.68	37,236.34	24,930.26
Patrimonio						
Capital	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Reservas		29,683.80	78,295.92	135,937.09	203,626.16	282,457.82
Resultados negativos						
Total patrimonio	30,000.00	59,683.80	108,295.92	165,937.09	233,626.16	312,457.82
Total pasivo + patrimonio	90,765.21	155,378.00	166,889.91	214,360.77	270,862.50	337,388.08

Fuente: Los autores

En el siguiente análisis, se presenta el análisis respectivo al estado de resultado de la empresa productora de cerveza artesanal.

Tabla 63

Estado de resultado mensual año 1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
Ingresos	23,236.68	37,178.69	27,884.02	27,884.02	55,768.03	37,178.69	27,884.02	46,473.36	13,942.01	18,589.34	74,357.38	74,357.38	464,733.60
Aprovisionamiento	10,358.52	16,573.63	12,430.22	12,430.22	24,860.45	16,573.63	12,430.22	20,717.04	6,215.11	8,286.82	33,147.26	33,147.26	207,170.40
Variación de existencias	-1,754.37	-2,806.99	-2,105.24	-2,105.24	-4,210.49	-2,806.99	-2,105.24	-3,508.74	-1,052.62	-1,403.50	-5,613.98	-5,613.98	-35,087.39
Margen	11,123.79	17,798.06	13,348.55	13,348.55	26,697.10	17,798.06	13,348.55	22,247.58	6,674.27	8,899.03	35,596.13	35,596.13	222,475.81
Sueldos	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	7,168.13	86,017.50
Alquiler	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
Electricidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Teléfono	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Material de Oficina	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Limpieza	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Transporte	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
Otros	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00
Publicidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Mantenimiento de activos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
EBITDA	-304.33	6,369.94	1,920.42	1,920.42	15,268.97	6,369.94	1,920.42	10,819.46	-4,753.85	-2,529.09	24,168.00	24,168.00	85,338.31
Amortizaciones	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	521.82	6,261.88
EBIT	-826.16	5,848.12	1,398.60	1,398.60	14,747.15	5,848.12	1,398.60	10,297.63	-5,275.67	-3,050.92	23,646.18	23,646.18	79,076.43
Gastos financieros	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	506.38	6,076.52
BAI	-1,332.53	5,341.74	892.22	892.22	14,240.77	5,341.74	892.22	9,791.26	-5,782.05	-3,557.29	23,139.80	23,139.80	72,999.91
Participación de trabajadores	-199.88	801.26	133.83	133.83	2,136.12	801.26	133.83	1,468.69	-867.31	-533.59	3,470.97	3,470.97	10,949.99
Resultado	-1,132.65	4,540.48	758.39	758.39	12,104.66	4,540.48	758.39	8,322.57	-4,914.74	-3,023.70	19,668.83	19,668.83	62,049.92
Impuesto sobre beneficios	-249.18	998.91	166.85	166.85	2,663.02	998.91	166.85	1,830.96	-1,081.24	-665.21	4,327.14	4,327.14	13,650.98
Resultado	-883.47	3,541.57	591.54	591.54	9,441.63	3,541.57	591.54	6,491.60	-3,833.50	-2,358.49	15,341.69	15,341.69	48,398.94

Fuente: Los autores

Tabla 64
Estado de resultado proyectado

Cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	464,733.60	511,206.96	562,327.66	618,560.42	680,416.46
Aprovisionamiento	207,170.40	227,887.44	250,676.18	275,743.80	303,318.18
Variación de existencias	-35,087.39	-8,678.76	-9,546.64	-10,501.30	-11,551.43
Margen	222,475.81	274,640.76	302,104.84	332,315.32	365,546.85
Gastos de personal	86,017.50	88,787.26	91,628.46	94,533.08	97,575.15
Alquileres	18,000.00	19,800.00	21,780.00	23,958.00	26,353.80
Otros gastos	31,500.00	32,508.00	33,548.26	34,621.80	35,729.70
EBITDA	86,958.31	133,545.50	155,148.12	179,202.44	205,888.20
Depreciaciones	6,261.88	6,261.88	6,261.88	6,261.88	6,261.88
EBIT	80,696.43	127,283.61	148,886.24	172,940.56	199,626.32
Gastos financieros	6,076.52	5,081.20	3,986.35	2,782.02	1,457.25
BAI	74,619.91	122,202.41	144,899.89	170,158.54	198,169.07
Participación de trabajadores	11,192.99	18,330.36	21,734.98	25,523.78	29,725.36
Resultado	63,426.92	103,872.05	123,164.91	144,634.76	168,443.71
Impuesto sobre beneficios	13,953.92	22,851.85	27,096.28	31,819.65	37,057.62
Resultado	49,473.00	81,020.20	96,068.63	112,815.11	131,386.09

Fuente: Los autores

Por lo consiguiente, se estipula el análisis respectivo flujo de caja para la empresa repostería donde se observa que en los siguientes 5 años se observan flujos positivos.

Tabla 65
Estado de flujo de efectivo

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial		2,410.00	-27,854.47	5,275.30	45,259.72	92,900.15
+ beneficio		49,473.00	81,020.20	96,068.63	112,815.11	131,386.09
+ Depreciaciones		6,261.88	6,261.88	6,261.88	6,261.88	6,261.88
+ préstamos obtenidos						
+ ampliaciones de capital						
+ crédito de proveedores		17,027.70	1,702.77	1,873.05	2,060.35	2,266.39
- crédito a clientes		38,197.28	3,819.73	4,201.70	4,621.87	5,084.06
- dividendos		19,789.20	32,408.08	38,427.45	45,126.05	52,554.44
- devoluciones de préstamos		9,953.19	10,948.51	12,043.36	13,247.69	14,572.46
- inversiones						
- inventarios		35,087.39	8,678.76	9,546.64	10,501.30	11,551.43
Inversión inicial	-90,765.21					
Saldo final	-90,765.21	-27,854.47	5,275.30	45,259.72	92,900.15	149,052.13

Fuente: Los autores

Resumen

Con relación a la revisión realizada en el capítulo 5 correspondiente al contexto de análisis financiero, este evalúa información económica relacionada con el desarrollo del proyecto de la constitución de una empresa productora de cerveza artesanal. Cuyo propósito de desarrollo se centró en la esquematización de todos los rubros que deben contemplarse para la creación de la empresa, como lo son los costos de la inversión, presentando los valores de inicio, considerando la adquisición de activos fijos en conjunto con el capital de trabajo necesario. Bajo este capítulo también se especifican los costos representativos de la operación de la empresa, así como los cálculos correspondientes a la determinación del punto de equilibrio y su determinación de los montos de ventas óptimos. Como parte final de esta sección y de mayor importancia, se determinan los análisis financieros correspondientes, tomando a consideración indicadores de rendimiento financiero como el VAN, TIR y el periodo de recuperación, mismo que están encargados de presentar la factibilidad financiera del proyecto.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con relación al desarrollo del presente proyecto, es importante resaltar hechos importantes que se han presentado a lo largo de su realización, basados en el ámbito del análisis del mercado al que se direcciona la cerveza artesanal a producirse, se puede concluir que la empresa se direcciona a un mercado prospero que se encuentra en auge, resaltando que este mercado se distingue más por querer disfrutar del sabor diferente de una cerveza y la experiencia que esta puede presentar y no por el consumismo industrial que presentan las cervecerías industriales.

Con relación a la sección del marketing, se determina que este apartado cuenta con estrategias que se orientan a la creación de posibles vínculos tanto con el consumidor final como con posibles distribuidores directos, siendo estas tácticas para tener una mayor acogida en el mercado al que se busca ingresar como producto nuevo, entre estas estrategias se determina la presentación de precios competitivos que ayudaran a captar clientes que se manejen por el criterio del precio.

Bajo el contexto desarrollado en la sección de análisis técnica, se puede concluir que se han estimado de forma correcta los factores imprescindibles como lo son la ubicación de la empresa y facilidad de contacto tanto con proveedores como clientes, también es importante resaltar que bajo el ámbito productivo se encuentra desarrollada de acuerdo con la demanda que pueda presentar el mercado contemplando un posible aumento de la demanda a futuro. Así mismo en el contexto empresarial se puede destacar que su diseño organizacional mantiene un esquema estructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus actividades, así mismo con las características planteadas para el manejo de la sección del manejo del recurso humano.

Como parte de mayor relevancia del proyecto es importante recalcar la factibilidad económica que presenta el proyecto, contemplada de forma detallada en la evaluación financiera, donde se constata que los ingresos que se espera obtener con la empresa son lo suficiente para darle cobertura a los gastos y costos que generara la empresa, respaldado en los resultados que presentaron los índices de rendimiento financiero

Recomendaciones

Se debe aprovechar que el target al que se direcciona la empresa presenta una aceptación por las cervezas artesanales, presentando un producto de calidad desde el primer día de lanzamiento, con el objetivo de mitigar las posibles debilidades y amenaza de ser nuevo en el mercado a comparación de empresas similares que ya presentan una mayor trayectoria en el mercado.

Para cumplir con un producto que sobrepase las expectativas de los clientes, el personal a contratarse en la empresa productora de cerveza artesanal debe de cumplir con los requisitos mínimos especificados para cada uno de los puestos, lo que asegure un correcto funcionamiento, y puedan seguir los procesos de producción.

Una vez que la empresa productora de cerveza artesanal logre ingresar al mercado objetivo, es necesario que la organización plantee nuevas estrategias de comercialización, debido a que las que se contempla en la actualidad se orientan al lanzamiento y acogida del producto en el mercado, buscando así posicionarse aún más en la mente del consumidor, se sugiere que este tipo de estrategias se direccionen a la oferta de beneficios de los consumidores, ya sean ofertas, promociones, concursos o ferias.

Como recomendación final se determina que la empresa debe de contar con un análisis constante del mercado, ya que en la actualidad un mercado de este tipo presenta cambios continuos y se vuelve exigente, y solo la empresa que cumpla con sus necesidades podrá incrementar sus ventas.

Limitaciones

Como principal limitación se presenta el estado en la que se encuentra el país bajo un entorno post pandemia, donde se presenta un descenso en los índices económicos, y las personas buscan priorizar sus ingresos para los gastos elementales, así mismo, con esta situación, cerraron muchas empresas como restaurantes que podían representar una alianza estrategia para darle mayor presencia al producto. Sin embargo, se estima una reposición de esta de a poco, y el proyecto puede representar una oportunidad para la generación de nuevas plazas de empleo.

Otros de los factores limitantes corresponden a la masiva competencia en el mercado, tanto por parte de otras cervecerías artesanales, como la parte industrializada, con relación a la competencia industrial, debido a su cadena de producción, esta presenta mayor producto a menor precio, sin embargo, se busca tener un producto diferenciador que motive al consumidor a la adquisición y disfrutar de algo totalmente diferente.

Referencias

- Arteaga, W. Z., & Zapata, W. (2017). *Plan de negocios para la producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil.
- Vinnymoy. (2 de Agosto de 2019). *Fray Jodoco Ricke y la primera cerveza de Sudamérica*. Obtenido de Homo cervecerus: <https://homocervecerus.com/2019/08/02/fray-jodoco-ricke-y-la-primera-cerveza-de-sudamerica/>
- Revista Líderes . (24 de Abril de 2016). *Las ventas en el sector de la cerveza bajan*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-ventas-cerveza-mercado.html>
- Balcázar, E. (2018). *Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza artesanal Estilo Indian Pale Ale* . Guayaquil : Universidad Católica de Santiago de Guayaquil .
- Branding, P. C. (1 de Septiembre de 2015). *Millennials: protagonistas del boom de la cerveza artesana*. Obtenido de Cerveza Xela: <http://cervezaxela.es/millennials-protagonistas-del-boom-de-la-cerveza-artesana/>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador . (2017). *Matriz de Alineación del Plan Nacional de Desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Matriz-de-alineaci%C3%B3n-PND-ODS.pdf>
- El telégrafo . (05 de Noviembre de 2019). *Ley reduce impuestos a la cerveza artesanal*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gobierno-cerveza-artesanal>
- Corporación Financiera Nacional . (2017). *Ficha sectorial* . Quito: Banco Central del Ecuador .

INEC. (22 de Julio de 2015). Obtenido de Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol:

Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/10/alcohol.jpg>

Apuy, E. (2016). *El mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos*. Estados Unidos :

PROCOMER.

Brau Beviale . (4 de Diciembre de 2019). *La producción de cerveza artesanal a nivel*

mundial superó los 74 millones de Hl. Obtenido de Economía :

<https://factoriadecerveza.com/la-produccion-de-cerveza-artesanal-a-nivel-mundial-supero-los-74-millones-de-hl/>

Calapucha, G. (2019). *Elaboración artesanal de cerveza utilizando como complemento de sabor la fruta ancestral*. Ambato : Universidad Regional Autónoma de los Andes .

Zapata, W., & Arteaga, C. (2017). *Plan de negocios para la producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil : Universidad de Guayaquil .

El telégrafo . (02 de septiembre de 2015). *Guayaquil y Quito, las ciudades que más gastan al mes en bebidas alcohólicas*. Obtenido de

<https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/37-millones-se-gastan-al-mes-en-alcohol-en-el-pais>

Revista Líderes. (2016). Las ventas en el sector de la cerveza bajan. *Lideres*.

El Universo. (15 de Mayo de 2018). Apoyo del gubernamentales para negocios. pág. 10.

Pro-Ecuador. (2018). *Avances de emprendimietnos a nivel nacional con incentivos*. Quito:

Pro-Ecuador.

El Universo. (12 de Marzo de 2020). Con estas medidas intenta Ecuador frenar el avance de coronavirus COVID-19. *Con estas medidas intenta Ecuador frenar el avance de coronavirus COVID-19*, pág. 1.

- Ministerio de trabajo. (2020). *Acuerdo Ministerial 077*. Quito: Ministerio de trabajo.
- El Universo. (26 de Abril de 2020). Lenín Moreno explica aplicación de semáforos para reactivación económica en el país. *Lenín Moreno explica aplicación de semáforos para reactivación económica en el país*, pág. 1.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-093*. Quito: Ministerio de Trabajo.
- BCE. (2020). *Indice del Producto interno bruto*. Quito: BCE.
- INEC. (2020). *Resultados del Indice de precios al consumidor*. Quito: INEC.
- INEC. (2020). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: INEC.
- Piero, R., & Moran, A. (2019). *Diseño de una fabrica de cerveza artesanal*. Piura: Universidad de Piura.
- Gastello, A., Merino, M., Meza, R., & Ramirez, J. (2017). *El consumo de la cerveza artesanal en la poblacion economicamente activa*. Lima: Universidad de Ciencias Peruana.
- Silva, B., Flores, E., Montalvan, J., & Alejo, O. (2018). Propuesta metodológica para el desarrollo de la Pymes en Ecuador. *Revista Espacios*, 1-11.
- SRI. (2020). *Tarifas del impuesto ICE para 2020*. Guayaquil: SRI.
- COE Nacional. (2020). *Resolución del COE Nacional para funcionamiento del semáforo en julio 2020*. Quito: Comité de Operaciones de Emergencia Nacional .
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Quito: Asamblea Nacional.
- US Embassy Ecuador. (2020). *Corporación de Desarrollo Financiero de EE.UU. aprueba fondo de USD 242 millones para créditos a Pymes en Ecuador*. Quito: US Embassy Ecuador.

- SRI. (2017). *Aplicabilidad del sistema SIMAR*. Quito: SRI.
- OMS. (2018). *Informe sobre el consumo del alcohol y al hacer referencia a América*.
Organizacion Mundial de la Salud.
- Quintana, M., & Aguilar, J. (2018). Evaluación de las cervezas artesanales de producción nacional. *Innova Reserch Journal*, 1-10.
- Carvajal, E. (2017). *Análisis del comportamiento del consumidor de cervezas*. Guayaquil: Universidad catolica.
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales*.
Quito: INEC.
- OMS. (2019). *Consumo de alcohol en America Latina*. OMS.
- Barbery, D., Godoy, M., & Toro, P. (2018). El marketing de cerveza. Una perspectiva del consumidor guayaquileño. *Revista Espacios*, 1-17.
- Coba, G. (2020). Cerveceria nacional: Siembra por contrato, inversión para impulsar. *Priomicias*, 1-10.
- Congreso Nacional del Ecuador. (10 de septiembre de 2004). Ley de Gestión Ambiental.
- ARCSA. (2015). *Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados* . Obtenido de Certificado de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados :
http://www.controlsanitario.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Ministerio Coordinador de Producción. (2010). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ministerio-de-coordinacion-de-laproduccion-empleo-y-competitividad/>
- SRI. (2016). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ice>

APENDICE

Apéndice A Modelo de encuestas

1. Género

Masculino	
Femenino	

2. Edad

De 18 años a 25 años	
De 26 años a 35 años	
De 36 años a 45 años	
Más de 45 años	

3. ¿Consume cerveza?

Si	
No	

4. ¿Qué tipo de cerveza consume?

Cerveza de fabricación industrial	
Cerveza artesanal	
No consume cerveza	

5. Si contestaste cerveza artesanal a la pregunta anterior, contestas esta. ¿Estás dispuesto a probar una nueva marca de cerveza artesanal?

Si	
No	