

Maestría en **Gestión de Proyectos**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión de Proyectos

AUTORES:

Díaz Pillasagua Génesis Díaz
Sosa Vargas Valeria Sorayma
Taimal Rosas Diego Ariel
Tinoco Tapia José Emilio
Zapatier Miranda Michelle Margarita

TUTORES:

DBA. José Luis Mercader
PhD (c) Carlos Luis Calderón

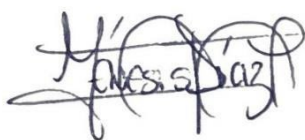
**Análisis de viabilidad para la creación del restobar “ALL BEER & MORE”, con un concepto innovador de venta
de cerveza artesanal y experiencia digital en la ciudad de Quito.**

Quito, 28 de agosto de 2025

Certificación de Autoría

Nosotros, **Génesis Franchesca Díaz Pillasagua, Valeria Sorayma Sosa Vargas, Diego Ariel Taimal Rosas, José Emilio Tinoco Tapia y Michelle Margarita Zapatier Miranda**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

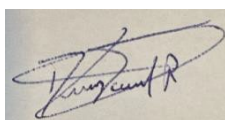
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



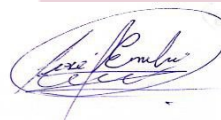
Firma del graduado
Génesis Franchesca Díaz Pillasagua



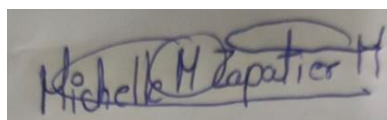
Firma del graduado
Valeria Sorayma Sosa Vargas



Firma del graduado
Diego Ariel Taimal Rosas



Firma del graduado
José Emilio Tinoco Tapia



Firma del graduado
Michelle Margarita Zapatier Miranda

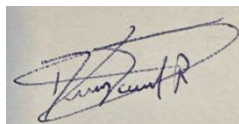
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Génesis Franchesca Díaz Pillasagua, Valeria Sorayma Sosa Vargas, Diego Ariel Taimal Rosas, José Emilio Tinoco Tapia y Michelle Margarita Zapatier Miranda**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Análisis de viabilidad para la creación del restobar "ALL BEER & MORE", con un concepto innovador de venta de cerveza artesanal y experiencia digital en la ciudad de Quito***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos 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, junio 2025



Firma del graduado
Génesis Franchesca Díaz Pillasagua



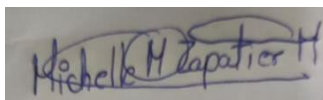
Firma del graduado
Diego Ariel Taimal Rosas



Firma del graduado
Valeria Sorayma Sosa Vargas



Firma del graduado
José Emilio Tinoco Tapia



Firma del graduado
Michelle Margarita Zapatier Miranda

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. José Luis Mercader y PhD (c) Carlos Luis Calderón**, declaramos que los graduandos: **Génesis Franchesca Díaz Pillasagua, Valeria Sorayma Sosa Vargas, Diego Ariel Taimal Rosas, José Emilio Tinoco Tapia y Michelle Margarita Zapatier Miranda** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



PhD. José Luis Mercader
 Director/a de la
 Maestría en Gestión de Proyectos



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
 CALDERON ESPINALES**
 Validar únicamente con FirmaBC

Mgtr. Carlos Luis Calderón
 Coordinador/a de la
 Maestría en Gestión de Proyectos

DEDICATORIA

Michelle Margarita Zapatier Miranda

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis hijos Rafael y Santiago quienes son mi amor, motivación y motor de vida, a mi madre Margarita Miranda Salas por haberme dado todas las herramientas y su amor para poder llegar a este punto de mi formación, a mi compañero de vida Andrés Vizuela Aldaz por estar presente en cada momento y ser un pilar fundamental en mi vida. A mis hermanos, Arianna y Jaime David y cada miembro de mi familia Miranda por ser ejemplo y apoyo en mi vida, a mi abuelo Héctor Miranda y de manera especial una dedicatoria hasta el cielo a mi abuelita Fabiola Salas de Miranda, quien siempre me acompaña.

Diego Ariel Taimal Rosas

Dedico este título con todo mi corazón a mi familia: a mis padres, abuelitas y hermanos, quienes han sido mi mayor fortaleza desde el inicio de mi educación. Gracias por su apoyo constante, por sus palabras de ánimo y por estar presentes en cada etapa de mi vida académica. Cada uno de ustedes ha sido un pilar esencial para que hoy pueda celebrar este logro. Este título no solo es un reconocimiento a mi esfuerzo, sino un reflejo del amor, la confianza y los valores que ustedes me han enseñado. Gracias por ser mi inspiración constante y por enseñarme que, con perseverancia, todo es posible.

Génesis Franchesca Díaz Pillasagua

Quiero dedicar este trabajo de investigación a Dios, por ser mi camino en las etapas de mi vida y hacer cada momento de aprendizaje, fortaleza y esperanza. A mi madre Marsella Pillasagua, quién me alienta todos los días con su amor incondicional, ella es mi admiración y ejemplo por seguir. A mi hermano, Francisco Díaz Pillasagua, por ser mi compañía e impulso de superación, por ser mi apoyo en momentos difíciles para no rendirme y seguir adelante con determinación. A mi padre Francisco Díaz Miranda, por todo su sacrificio y protegernos siempre. ¡Gracias familia!

Valeria Sorayma Sosa Vargas

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, quién guía mi camino, me acompaña en cada paso que doy y me da la fuerza para seguir adelante en este viaje llamado VIDA. A mis amados padres quienes han sido mi soporte y apoyo. A mi abuelito que desde el cielo sé que está feliz viéndome alcanzar una meta más. A mis abuelitas, Josefina y Carmelina, quienes han sido aquella voz sabia y llena de amor para conmigo. A mis tías, María Eugenia y Jimena, quienes me han dado su amor, consejos y apoyo en momentos en donde más necesité de una amiga.

Tinoco Tapia José Emilio

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia transforman sueños en realidad. Gracias por cada sacrificio, cada palabra de ánimo y por ser mi guía constante.

A mi abuelita, por sus abrazos llenos de paz, sus consejos que calman el alma y por ser mi refugio en momentos difíciles. A mis tíos, por su apoyo silencioso pero invaluable, siempre presentes con afecto y fe en mí. A mi pareja, por caminar a mi lado con amor, por darme fuerza en los días grises y por recordarme que juntos todo es posible. Este trabajo representa más que un logro académico: es el reflejo del amor, la paciencia y la confianza que ustedes han depositado en mí

AGRADECIMIENTOS

Michelle Margarita Zapatier Miranda

Agradezco a Dios por haberme permitido realizar esta maestría y por ayudarme a crecer cada día tanto personal como profesionalmente, sin Él nada de esto fuera posible. Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y paciencia. Agradezco también a mis compañeros de grupo quienes han hecho posible este hermoso trabajo de titulación y han compartido su experiencia profesional en favor del crecimiento de todos. A los docentes de esta institución por impartir sus conocimientos. Agradezco a mi actual líder en el trabajo, Ingrid Lino, por sus consejos y por orientarme cada día en este camino de la gestión de proyectos.

Diego Ariel Taimal Rosas

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis amados padres, no tengo palabras suficientes para expresar cuánto les agradezco. Desde el inicio de mi trayectoria académica, siempre han estado a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y alentándome a alcanzar mis metas. Su amor, dedicación y sacrificio han sido el motor que me impulsó a perseverar. Gracias por creer en mí y por ser mi guía constante en este camino hacia el éxito.

Génesis Franchesca Díaz Pillasagua

Profundo agradecimiento a Dios por haberme dado la fuerza para confiar en mí misma y culminar cada proceso. A mi familia por su apoyo constante, de confianza y amor incondicional. A mis amigos a pesar de la distancia siempre están atentos conmigo, por su colaboración y motivación mutua. A mi mejor amigo que siempre encuentra las palabras de comprensión y de ánimo cuando son momentos de mayor reto “Siempre considera inversión”, gracias por las palabras y herramientas que me brinda para formarme profesionalmente. Gracias por compartir sus conocimientos y exigirme siempre lo mejor.

Valeria Sorayma Sosa Vargas

Expreso mi gratitud y alabanza a Dios porque sin su provisión, amor incondicional y fortaleza, nada sería posible. A su vez, agradezco a mi papá, Francisco Sosa, por su amor, sus consejos, apoyo y compañía a lo largo de mi vida. A mi mamá, Sorayma Vargas, que desde lejos siempre ha estado pendiente de mí, gracias, mamá por todo, no me alcanzará la vida para devolverte tanto amor y sacrificio. También, agradezco a Consuelito, mi segunda mamá, gracias por apoyarme en todo, por tu amor fiel, por darme tu hombro para apoyar mi cabeza cuando me he sentido derrotada, gracias. Por otro lado, quiero agradecer a cada uno de los docentes que han formado parte de este programa de maestría, muchísimas gracias por el valioso aporte a mi perfil profesional.

Tinoco Tapia José Emilio

A mis padres, por su amor incondicional y por ser el motor que ha impulsado cada paso de este camino. Gracias por enseñarme con su ejemplo que la perseverancia transforma sueños en realidad, y por estar siempre, incluso en silencio, sosteniéndome con fuerza, sin su apoyo todo el camino recorrido habría sido en vano. A mi abuelita, por su ternura infinita, sus palabras sabias que calman y su amor que ha sido refugio en cada momento difícil. Su presencia me llena de paz y esperanza. A mis tíos, por su apoyo constante y su cariño sincero. Por acompañarme sin condiciones y celebrar conmigo cada logro como si fuera propio.

Este logro lleva su nombre, su historia y su amor. Todo lo que he alcanzado es también suyo.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de analizar la viabilidad técnica, económica y social para la creación de un restobar en la ciudad de Quito mediante el uso de tecnología en un ambiente altamente innovador y variante, para satisfacer y fidelizar al cliente. Se aplicó el análisis cualitativo para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales dieron origen a un plan estratégico. Este plan indica el enfoque y compromiso de la empresa ante la sociedad y ayuda a la construcción de la propuesta de valor, la cual se basa en ofrecer a los futuros clientes un producto tradicional en un ambiente híbrido, combinando diversión, socialización y atención al cliente mediante el uso de recursos tecnológicos. Además, se realizó un análisis financiero, para demostrar cuantitativamente la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Finalmente, el estudio realizado mejora considerablemente el enfoque de este tipo de negocios y revaloriza el significado real de un bar-restaurant, al fusionar el uso de tecnología mientras se disfruta de un producto tradicional, logrando atraer no solo a los clientes tradicionales, sino también a una nueva generación de clientes potenciales, apasionados por la tecnología y las nuevas tendencias que el mundo digital les ofrece.

Palabras Claves: híbrido, socio-digitales, adaptabilidad, rentabilidad, generación.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the technical, economic, and social feasibility of creating a restaurant-bar in Quito city through the use of technology in a highly innovative and diverse environment, seeking to satisfy and retain customers. Qualitative analysis was applied to define strengths, opportunities, weaknesses, and threats, which led to the creation of a strategic plan. This plan indicates the company's focus and commitment to society and contributes to the construction of its value proposition, which is based on offering future customers a traditional product in a hybrid environment, combining fun, socialization, and customer service through the use of technological resources. In addition, a financial analysis was conducted to quantitatively demonstrate the profitability and viability of the project. Finally, the study significantly improves the approach to this type of business and revalues the true meaning of a bar-restaurant, by combining the use of technology with the enjoyment of a traditional product, attracting not only traditional customers but also a new generation of potential customers passionate about technology and new trending that digital world gives them.

Keywords: hybrid, socio-digitals, adaptability, profitability, generation.

TABLA DE CONTENIDOS

Certificación de Autoría.....	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	3
Aprobación de dirección y coordinación del programa.....	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	8
Resumen.....	11
Abstract	12
CAPITULO I	24
INTRODUCCION	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	24
1.1.1. Definición del proyecto	24
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	25
1.1.3. Objetivos	25
1.1.3.1. Objetivo general	25
1.1.3.2. Objetivo específico	26
1.1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación	27
1.2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....	28
1.2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras	28
1.2.1.1. Nombre de la empresa:	28
1.2.1.2. Misión, visión, valores:	28
1.2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios:.....	29
1.2.1.4. Ubicación de la sede:.....	29
1.2.1.5. Ubicación de las operaciones:	29
1.2.1.6. Propiedad y forma jurídica:	29

1.2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio.....	30
1.2.1.8. Tamaño de la organización	30
1.2.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores.....	30
1.2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto.....	30
1.2.1.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.....	31
1.2.1.12. Modelo de negocio.....	31
1.2.1.13. Grupos de interés internos y externos	31
1.2.1.14. Otros datos de interés:.....	32
CAPITULO II	33
GESTIÓN DE PERSONAS DE “ALL BEER & MORE”	33
2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA “ALINAZA DE EQUIPO”	33
2.1.1. Descripción Del Equipo.....	33
2.1.2. Alianza del Equipo	35
2.2. RAZÓN DE SER DEL EQUIPO	38
2.2.1. Misión Como Equipo	39
2.2.2. Visión Como Equipo.....	39
2.2.3. Finalidad Y Propósito Del Proyecto	39
2.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS VALORES DEL EQUIPO	40
2.4. COMPETENCIAS DEL GESTOR DE PROYECTOS COMO LÍDER-COACH	42
2.5. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN “ALL BEER & MORE”	44
2.5.1. ETAPA 1: Recopilación y análisis de datos	44
2.5.2. ETAPA 2: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos.....	52
2.5.3. ETAPA 3: Diseño e implementación de planes y programas de actuación	54
2.5.4. ETAPA 4: Planificación, control y evaluación de los planes de gestión de los recursos humanos	56

2.6. COMPETENCIAS PERSONALES, HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DEL GESTOR DE PROYECTOS	61
2.6.1. Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats:	61
2.6.2. Diseño de un Plan de acción del proyectos:	66
CAPITULO III.....	79
FINANCIAMIENTO DE “ALL BEER & MORE”	79
3.1. Financiación Inicial	79
3.1.1. Capital Social	79
3.2. POLÍTICA DE RESERVAS Y DIVIDENDOS EMPRESA ALL BEER & MORE.....	80
3.2.1. Introducción	80
3.2.2. Tipos de Reservas	80
3.2.3. Política de Dividendos	81
3.2.3.1. Marco Legal.....	81
3.2.3.2. Criterios para la Distribución	81
3.2.3.3. Modalidad de Pago.....	81
3.2.3.4. Periodicidad.....	82
3.2.3.5. Consideraciones Fiscales	82
3.2.3.6. Disposiciones Finales.....	82
3.2.4. Requisitos legales	82
3.2.4.1. Requisitos para construir una empresa en Ecuador	82
3.2.4.2. ¿Cuáles son los requisitos para constituir una empresa en Ecuador?	82
3.2.4.3. Términos y Requisitos Legales para la Constitución de Empresas en Ecuador	85
3.2.4.4. ¿Cómo constituir una empresa SAS en Ecuador?	85
3.2.4.4.1. Investigación Preliminar y Planificación.....	86
3.2.4.4.2. Reserva del Nombre de la Compañía:	86
3.2.4.4.3. Redacción de los Estatutos Sociales	87

3.2.4.4.4. Inscripción	87
3.2.4.4.5. Obtención del RUC y Registro en el SRI	87
3.3. Financiación externa	88
3.3.1. Financiación a corto plazo	88
3.3.2. Razones por las cuales elegimos un crédito bancario	89
3.3.2.1. Plazos Adecuados y Amortización	90
3.3.2.2. Coste Financiero Controlado	90
3.3.2.3. Condiciones Flexibles.....	90
3.3.2.4. Construcción de Historial Crediticio	90
3.4. Financiación a largo plazo.....	92
3.5. Plan de Inversiones.....	94
CAPITULO IV	104
CREACIÓN DE “ALL BEER & MORE”	104
4.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE DEL PROYECTO.....	104
4.1.1 Características Demográficas	104
4.1.2. Características Psicológicas	106
4.1.3. Características Psicográficas	106
4.2 PLAN ESTRATÉGICO	110
4.2.1 Descripción general de la empresa.	110
4.2.2 Enfoque ESG	112
4.2.3 Productos o Servicios.	113
4.2.4 Estudio del mercado.....	114
4.2.5 Análisis de la competencia.	117
4.2.6 Selección de los segmentos del mercado.....	121
4.2.7. Marketing y comercialización	123
4.2.8 Procesos y arquitectura	125

4.2.8.1 Gestión operativa	125
4.2.8.2 Gestión cultural y de contenidos	125
4.2.8.3 Gestión administrativa y financiera:	125
4.2.8.4 Marketing y comunicación.....	126
4.2.6.5 Tecnología y herramientas.....	126
4.2.9 Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida.	126
4.2.9.1. Análisis FODA.....	131
4.2.9.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard):	139
4.2.9.2.1 Objetivos estratégicos	139
4.2.9.2.2. Indicadores clave de desempeño (KPIs)	139
4.2.9.2.3 Metas cuantificables.....	141
4.2.9.2.4 Uso de tecnología eficiente:	141
4.2.9.2.5 Capacitación del personal.....	141
4.2.9.2.6 Seguimiento y evaluación	141
4.3 PLAN FINANCIERO	142
4.3.1 Hipótesis de desarrollo	142
4.3.2 Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias).	142
CAPITULO V	158
5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES	158
5.1. Conclusiones generales	158
5.2. Conclusiones específicas	159
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	159
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial	160
5.2.3. Contribución a nivel académico	160
5.2.4. Contribución a nivel personal.....	161
5.3. Limitaciones a la Investigación	161



Bibliografía.....	162
-------------------	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Detalle de valores del equipo de “ALL BEER & MORE”</i>	41
Tabla 2 <i>Detalle de competencias del gestor de proyecto como líder coach en “ALL BEER & MORE”</i>	42
Tabla 3 <i>Perfiles de personal que se necesitará incorporar en “ALL BEER & MORE”</i>	52
Tabla 4 <i>Nómina de dueños de “ALL BEER & MORE” con sus respectivos puestos y responsabilidades</i>	54
Tabla 5 <i>Inventario de recursos humanos (dueños) de “ALL BEER & MORE”</i>	56
Tabla 6 <i>Nuevas incorporaciones para “ALL BEER & MORE”</i>	59
Tabla 7 <i>Detalle de aplicación de la Metodología Six Thinking Hats</i>	61
Tabla 8 <i>Detalle del plan de acción para la implementación de “ALL BEER AND MORE”</i>	66
Tabla 9 <i>Información general para el cálculo financiero de “ALL BEER & MORE”</i>	79
Tabla 10 <i>Descripción de Tipo de Financiamiento: Crédito Microempresa General</i>	91
Tabla 11 <i>Ejemplo de la fuente de financiación para impulsar el negocio</i>	91
Tabla 12 <i>Detalle de obligación de préstamo bancario para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	92
Tabla 13 <i>Financiación a largo plazo para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	93
Tabla 14 <i>Detalle de la inversión fija para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	94
Tabla 15 <i>Detalle de la inversión variable para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	96
Tabla 16 <i>Detalle de la inversión diferida Inversión para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	97
Tabla 17 <i>Detalle de las necesidades operativas de fondo para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	97
Tabla 18 <i>Resumen general del financiamiento para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	98

Tabla 19 Detalle financiero para el cálculo del valor actual neto (VAN).....	99
Tabla 20 <i>Flujos de caja para la creación del restobar “ALL BEER & MORE”</i>	99
Tabla 21 <i>Ejemplo ilustrado para el cálculo de salidas</i>	100
Tabla 22 <i>Cálculo del valor actual neto para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	100
Tabla 23 <i>Resumen de los resultados obtenidos a partir del cálculo del VAN</i>	101
Tabla 24 <i>Modelo CANVAS aplicado para la creación de “ALL BEER & MORE”</i>	108
Tabla 25 <i>Análisis FODA del restobar “Santa Rosa Cerveza Artesanal”</i>	117
Tabla 26 <i>Análisis FODA del restobar “Cherusker Cervecería Artesanal Alemana”</i>	118
Tabla 27 <i>Análisis FODA del restobar “La Reserva”</i>	118
Tabla 28 <i>Análisis FODA del restobar “Katari UIO”</i>	119
Tabla 29 <i>Análisis FODA del restobar “Bandido Brewing”</i>	119
Tabla 30 <i>Cuadro comparativo precio y ubicación</i>	120
Tabla 31 <i>Detalle de aspectos diferenciadores del restobar “ALL BEER & MORE”</i>	120
Tabla 32 <i>Análisis de la propuesta diferenciadora de “ALL BEER & MORE” frente a sus competidores</i>	121
Tabla 33 <i>Detalle de los diferentes segmentos de mercado que consumen cerveza artesanal en Quito</i>	122
Tabla 34 <i>Análisis de riesgos previo a la creación del restobar “ALL BEER & MORE”</i>	127
Tabla 35 <i>Plan de implementación para la creación del restobar “ALL BEER & MORE”</i>	129
Tabla 36 <i>Análisis FODA del proyecto propuesto</i>	131

Tabla 37 *Matriz de correlación de las Fortalezas con las Oportunidades priorizadas del análisis*

FODA..... 134

Tabla 38 *Matriz de correlación de las Debilidades con las Amenazas priorizadas del análisis FODA*..... 135

Tabla 39 *Matriz de correlación de las Fortalezas con las Amenazas priorizadas del análisis FODA* 136

Tabla 40 *Matriz de correlación de las Debilidades con las Oportunidades priorizadas del análisis*

FODA.....137

Tabla 41 *Matriz de síntesis estratégica del análisis FODA del proyecto propuesto* 138

Tabla 42 *Ingreso por venta de cerveza* 143

Tabla 43 *Detalle del cálculo de ingresos año 1*143

Tabla 44 *Proyección de ingresos 5 años* 144

Tabla 45 *Detalle de una posible desagregación*..... 144

Tabla 46 *Inversión variable mensual*145

Tabla 47 *Evolución de Costos de Ventas proyectados a 5 años*145

Tabla 48 *Proyección a 5 años*.....146

Tabla 49 *Detalle de los gastos administrativos*..... 147

Tabla 50 *Proyección (asumiendo 8% de inflación + ajustes laborales)* 147

Tabla 51 *Inversión Fija Total: \$31.245,62*148

Tabla 52 *Inversión Diferida (Intangibles): \$13.000* 148

Tabla 53 *Total de inversión inicial (incluyendo NOF): \$53.347,49*..... 149

Tabla 54 <i>Modelo de Balance General Proyectado de la empresa “ALL BEER & MORE” - Proyección al 31/12/25.....</i>	149
Tabla 55 <i>Incluye ingresos por ventas, costos de ventas, gastos administrativos y de mercadeo.....</i>	151
Tabla 56 <i>Flujo de caja de operaciones de inversión.....</i>	152
Tabla 57 <i>Cálculo estimado de pago anual (cuota fija).....</i>	153
Tabla 58 <i>Resumen Consolidado (Flujo de Caja Total).....</i>	154
Tabla 59 <i>Valores para cada variable en cada uno de los escenarios propuestos.....</i>	154
Tabla 60 <i>Descripción del escenario más probable.....</i>	155
Tabla 61 <i>Descripción del escenario optimista.....</i>	156
Tabla 62 <i>Descripción del escenario pesimista.....</i>	157

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pasos para la constitución de compañías en Ecuador</i>	86
---	----

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.1.1. Definición del proyecto

El boom de la producción de cerveza artesanal en nuestro país se dio a notar en el año 2010, desde ese entonces los emprendedores han ido dando pasos agigantados para competir con las grandes cervecerías nacionales. Sin embargo, este nicho de mercado desde sus inicios ha tenido varios desafíos, ya sean en temas de financiación, costos de producción, distribución, marketing, regulaciones, permisos, competencia, manejo del impacto ambiental, etc. Razón por la cual, los emprendedores buscan espacios culturales para dar a conocer su producto como la conocida Copa Cervecera Mitad del Mundo, otros en cambio colocan establecimientos de consumo siguiendo las normas establecidas (Segovia, 2024).

Por tanto, el proyecto nace con la idea de crear un modelo de servicio, donde el establecimiento distribuya cerveza artesanal local de diferentes marcas o emprendimientos, combinado con una experiencia digital en todo el proceso de consumo. El establecimiento contará con un viaje cultural del proceso de elaboración de cerveza artesanal de marcas escogidas, siendo a la par un ambiente ameno, con servicio personalizado con ayuda de la tecnología, brindando así un espacio de desconexión y disfrute del producto, ambiente, y vista de la linda ciudad Capitalina.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir que, por un lado, se analizará datos numéricos que nos muestren si es o no rentable a largo plazo el proyecto, por otra parte, nos ayudará a comprender mediante aspectos cualitativos del entorno, donde y como establecer el proyecto en la ciudad de Quito.

El tipo de estudio es descriptivo, es decir, que en el desglose de información se detallan aspectos no solo del mercado objetivo, sino también competidores, idea de negocio, personal, plus innovador, entre otros aspectos, que formarán parte del negocio que se busca implementar.

El propósito que impulsa la ejecución del proyecto es el establecimiento de un negocio propio, que en un futuro llegue a ser un establecimiento conocido en la ciudad de Quito, que traslade al visitante hacia un viaje de conocimiento de cerveza artesanal de diferentes marcas locales o emprendimientos implementando el uso de tecnología ofreciendo un servicio más personalizado.

1.1.3. Objetivos

1.1.3.1. Objetivo general

Analizar la factibilidad técnica, financiera y de mercado para la creación del restobar “ALL BEER & MORE” en la ciudad de Quito, mediante el análisis de su concepto innovador de venta de cerveza artesanal combinado con la experiencia digital, con el fin de determinar la factibilidad del proyecto.

1.1.3.2. *Objetivo específico*

- Elaborar un estudio de mercado que determine el tamaño, demanda, características y tendencias del segmento de consumo de cerveza artesanal en Quito, así como el perfil del cliente idóneo para "ALL BEER & MORE".
- Analizar la competencia existente en el sector de restobares que distribuyan cerveza artesanal en Quito, identificando sus fortalezas, debilidades, estrategias de precios y propuestas de valor para diferenciar "ALL BEER & MORE".
- Definir la propuesta de valor innovadora de "ALL BEER & MORE", seleccionando los proveedores potenciales de cervezas artesanales, la oferta gastronómica complementaria y los elementos de experiencia digital (ej. plataformas de pedido, realidad aumentada, sistemas de fidelización, tarjetas de consumo) que lo distinguirán.
- Establecer el plan financiero del proyecto, incluyendo inversión inicial, costos operativos, ingresos esperados, punto de equilibrio y rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar los requisitos legales y normativos para la apertura y operación restobar "ALL BEER & MORE" en Quito, incluyendo licencias, permisos sanitarios y regulaciones específicas para la venta de alcohol.

- Diseñar una estrategia de marketing y ventas inicial que contemple los canales de comunicación, promoción y distribución más efectivos para atraer y fidelizar clientes al restobar “ALL BEER & MORE”.

1.1.4. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El mercado de cerveza artesanal ha tenido un crecimiento notable durante la última década en la ciudad de Quito, impulsando así el interés por el consumo de productos locales, así como experiencias diferenciadoras. Con la integración tecnológica como menús digitales, nuevas metodologías de pago, innovación en el servicio hacen de la experiencia única con el consumidor, para que esté motivado a probar nuevas formas de disfrutar la calidad de una cerveza artesanal en un ambiente ideal.

A pesar de que la oferta de restobares en Quito es alta, existen pocos que integren las herramientas digitales junto a un servicio innovador que optimicen la experiencia del cliente. El desafío que afronta la realización de este proyecto radica en la innovación tecnológica, es decir, que no solo mejoren la experiencia del cliente, sino que también sean viables.

Con la realización del presente proyecto, se desea cambiar y optimizar la experiencia de los usuarios que acuden a "ALL BEER & MORE", incorporando la tecnología en el proceso de consumo y entretenimiento. Además, al integrar la tecnología en la experiencia del cliente permitirá optimizar los procesos operativos dentro del establecimiento desde la gestión de inventarios hasta el servicio al cliente, disminuyendo los periodos de espera y fallos humanos.

1.2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

1.2.1.1. Nombre de la empresa:

ALL BEER & MORE es un emprendimiento que nace con el propósito de ofrecer una experiencia innovadora en el consumo de cerveza artesanal, integrando elementos tecnológicos dentro de la ciudad de Quito.

1.2.1.2. Misión, visión, valores:

Misión

Brindar una experiencia única e innovadora en el consumo de cerveza artesanal en el restobar ALL BEER & MORE, incorporando tecnología de vanguardia para optimizar la interacción con el cliente, personalizar el servicio y promover la educación sobre el producto, generando instantes inolvidables que promuevan la cultura de la cerveza y el turismo local.

Visión

Ser el modelo de referencia en la transformación digital de restobares especializados en cerveza artesanal en Quito, ampliando nuestra oferta de valor a escala nacional e internacional, y estableciéndonos como pioneros en la innovación de experiencias tecnológicas en gastronomía y de consumo.

Valores

Confianza, respeto, responsabilidad, compromiso, pasión, colaboración, transparencia, empatía, innovación y excelencia.

1.2.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios:

La empresa se dedica a:

- Venta de cerveza artesanal y tradicional.
- Servicios gastronómicos de comida rápida y coctelería.
- Experiencias digitales interactivas (app para pedidos, gafas de realidad virtual, juegos inmersivos).
- Eventos con música en vivo y espacios temáticos.

1.2.1.4. Ubicación de la sede:

La sede principal se encuentra en la ciudad de Quito, Ecuador.

1.2.1.5. Ubicación de las operaciones:

Inicialmente, All Beer & More operará en un local físico en Quito, con proyecciones de expansión a otras ciudades principales del país y del extranjero, aprovechando el crecimiento del turismo y consumo artesanal.

1.2.1.6. Propiedad y forma jurídica:

All Beer & More se forma como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), figura jurídica

que permite agilidad en el registro y operación del negocio con estructura flexible, conforme a la legislación ecuatoriana.

1.2.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio:

El negocio se orienta al mercado urbano de Quito, dirigido principalmente a adultos jóvenes entre 25 y 40 años, profesionales y turistas que buscan experiencias gastronómicas y tecnológicas personalizadas.

1.2.1.8. Tamaño de la organización:

La empresa aún está en su fase inicial, con un equipo fundacional compuesto por cinco socios y una expectativa de incremento progresivo en recursos humanos y alcance de mercado durante los primeros cinco años.

1.2.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores:

En un principio, se dispondrá de personal operativo en la cocina, servicio al cliente, soporte tecnológico y marketing. Se contempla la contratación progresiva según la demanda y el crecimiento del negocio.

1.2.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto:

Entre los procesos clave se destacan:

- Gestión de experiencia del cliente mediante plataformas digitales.
- Coordinación de la cadena de suministro de cervezas artesanales.

- Gestión de eventos temáticos.
- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil.
- Capacitación continua del personal en atención y tecnología.

1.2.1.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa:

- Capital social inicial: \$15.000 USD.
- Proyección de ventas anuales con crecimiento sostenido según tendencias del sector.
- Producción cervecera artesanal nacional: 6.4 millones de litros anuales en 2023.
- Participación esperada en el mercado de cerveza artesanal: 2% en el primer año, con crecimiento previsto hasta 5% en tres años.

1.2.1.12. Modelo de negocio:

All Beer & More implementa un modelo Canvas centrado en la diferenciación mediante tecnología, alianzas estratégicas (productores, desarrolladores, proveedores), experiencia del cliente y fidelización a través de plataformas digitales.

1.2.1.13. Grupos de interés internos y externos:

- Internos: Socios fundadores, empleados operativos, gerencia.
- Externos: Proveedores de cerveza y alimentos, desarrolladores tecnológicos, clientes finales, entidades gubernamentales, turistas y comunidad local

1.2.1.14. *Otros datos de interés:*

- El concepto de restobar digital es pionero en Quito y puede ser replicable a nivel nacional.
- Se adoptan principios ESG: sostenibilidad ambiental (reciclaje, decoración ecológica), responsabilidad social (empleo digno, trato justo a proveedores) y gobernanza participativa.

CAPITULO II

GESTIÓN DE PERSONAS DE “ALL BEER & MORE”

2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA “ALIANZA DE EQUIPO”

2.1.1. Descripción Del Equipo:

El equipo está conformado por Díaz Pillasagua Génesis Franchesca, Sosa Vargas Valeria Sorayma, Taimal Rosas Diego Ariel, Tinoco Tapia José Emilio, Zapatier Miranda Michelle Margarita. A continuación, se detalla su área de especialidad y cómo en conjunto formamos un equipo dinámico para la elaboración del proyecto de titulación:

Díaz Pillasagua Génesis Franchesca: Ingeniera civil, especializada en desarrollo de soluciones técnicas y administrativas de encofrado para proyectos de construcción. Posee habilidades en la formulación de propuestas técnicas y financieras para el encofrado, diseño de esquemas de armado e implementación en 3D, organización, coordinación y supervisión de la puesta en marcha, y gestión de documentación tanto digital como física. Dada su experiencia, su contribución al proyecto se basará en la participación en cada fase del proyecto, el intercambio de ideas mediante una correcta organización y monitoreo de actividades.

Sosa Vargas Valeria Sorayma: Ingeniera Agropecuaria, especializada en el área de investigación y desarrollo de varios proyectos internos relacionados al sector floricultor. Dispone de conocimientos en cuanto al manejo de lotes experimentales, análisis de datos, presupuestos,

proyección de producción, gestión por procesos y calidad en laboratorio y en campo. Dada su experiencia, su contribución al proyecto será asistir en la organización, administración y realización de las tareas necesarias para la creación del proyecto de titulación, y sobre todo, garantizar que el trabajo sea colaborativo y participativo.

Taimal Rosas Diego Ariel: Ingeniero civil, especializado en el área de la construcción enfocada al área administrativa, coordinador de diferente información generada en su campo laboral. Dispone de conocimientos acerca del manejo efectivo de la información del proyecto para que este sea realizado de manera fluida y eficiente. Dada su experiencia, su contribución al proyecto se basará en proporcionar mayor dominio sobre todos los aspectos necesarios para poder ejecutar de forma óptima este proyecto.

Tinoco Tapia José Emilio: Ingeniero civil, especializado en el sector de la construcción. Posee conocimientos sobre el control y seguimiento presupuestario, los calendarios de progreso de la obra, y la gestión de cuadrillas de trabajo, donde se debe incentivar al personal a alcanzar el objetivo diario que nos facilite el progreso de la obra. Dada su experiencia, su contribución al proyecto se basará en proporcionar coordinación con los integrantes del equipo y mantener un seguimiento presupuestario del proyecto.

Zapatier Miranda Michelle Margarita: Ingeniera en Telecomunicaciones, especializada en el campo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en una institución de Educación

Superior. Posee experiencia en el ámbito educativo y tecnológico, apoyo técnico, dirección y

liderazgo de equipos de trabajo. En la actualidad, está involucrada en un proyecto de software de desarrollo, como Analista de proyectos y control de calidad. Dado su conocimiento especializado, su contribución al proyecto se basará en brindar respaldo en la sección tecnológica del proyecto y su relación con la propuesta de valor.

2.1.2. Alianza del Equipo:

Las normas éticas de nuestro equipo se armonizarán a partir del respeto, responsabilidad, compromiso, transparencia y calidad. En este contexto, todos los miembros del equipo deben dirigirse con respeto, independientemente de sus diferencias. Esto implica escuchar las ideas de los demás, valorar sus opiniones y tratar a cada persona con dignidad.

Por otro lado, cada integrante del equipo tiene la obligación de tomar responsabilidad por sus actos y decisiones. La responsabilidad conlleva el cumplimiento de los compromisos, la puntualidad y la responsabilidad por el trabajo ejecutado. A la par, ser comprometidos va de la mano con calidad, es decir, el equipo debe esforzarse por realizar cada actividad de manera meticulosa y profesional. Así, de esta manera la comunicación abierta y honesta es esencial. Siendo claros en sus intenciones, expectativas y cualquier desafío que enfrenten como equipo.

Los comportamientos que deben adoptar cada miembro del equipo son los siguientes: En primera instancia la colaboración activa, la misma que implica una participación constante y comprometida del trabajo en conjunto que se va a realizar. Por otro lado, la empatía es esencial

porque, al empatizar con el otro, entender sus sentimientos, necesidades y perspectivas, facilitará la mejora de las relaciones humanas entre los integrantes del equipo y que cada uno tenga la seguridad de contribuir en cada etapa del proyecto. A su vez, la adaptabilidad entre los integrantes del equipo será crucial para reaccionar ante situaciones inesperadas, modificar metodologías o crear nuevas ideas, preservando así un rendimiento eficaz. También la proactividad implica tomar la iniciativa, anticiparse a las necesidades o problemas que se puedan darse, buscando soluciones antes de que se puedan convertir en obstáculos durante el desarrollo del proyecto en cuestión.

Finalmente, el trabajo en equipo no solo implica compartir responsabilidades, sino también saber colaborar, comunicarse bien, confiar en los demás y aportar las fortalezas para que el equipo funcione y alcance el objetivo en común. Es esencial que los miembros del equipo participen en cada una de las actividades, ya que cuantas más ideas se aporten, más innovadores serán los recursos para cumplir con los objetivos. Al fomentar estos comportamientos, la dinámica mejorará la eficiencia en la ejecución de tareas garantizando que el desarrollo del proyecto sea orientado a resultados.

La atmósfera de trabajo que se requiere es la más amena posible, teniendo en cuenta los roles y responsabilidades asignadas como miembros de este equipo. Es crucial generar un entorno de serenidad, en el que todos se sientan inspirados y a gusto para realizar sus tareas de forma eficaz y productiva, donde predominen la cooperación y una comunicación eficaz. Esto no solo favorecerá la

consecución de las metas del proyecto, sino que también fomentará el bienestar y el crecimiento personal de todos los miembros del equipo. Por otro lado, el ambiente laboral se refiere al ambiente interno de un equipo e influye directamente en la eficacia y el bienestar de los integrantes del proyecto. Un entorno positivo promueve la colaboración, la creatividad y la productividad, en cambio, un entorno tóxico o negativo puede provocar disputas, desánimo y desconcentración.

La distribución de responsabilidades se realizará de manera justa y acorde a nuestras capacidades. Si un integrante del equipo no posee experiencia en el asunto del proyecto, todos tenemos la capacidad de respaldar y proporcionar los recursos requeridos para la realización de la tarea asignada a nuestro colega.

La confidencialidad juega un papel fundamental, ya que al ser nuestro proyecto un modelo de servicio en donde se trabajará en conjunto con empresas productoras de cerveza artesanal locales es indispensable para salvaguardar información sensible de cada proveedor de cerveza artesanal.

Las diferencias y desacuerdos en grupos de trabajo suelen ser muy comunes, sin embargo, serán gestionados de manera interna, cuidando los principios éticos mencionados. Se mantendrá la objetividad al momento de analizar los desacuerdos y diferencias que se susciten en el desarrollo de proyecto.

Los conflictos serán resueltos mediante sesiones donde participen todos los integrantes del

equipo, para llegar a concesos justos y resoluciones.

En momentos de tensión, daremos espacio para reflexionar y gestionar el estrés de forma positiva. Las decisiones se tomarán preferentemente por consenso, aunque si fuera necesario, recurriremos a la votación mayoritaria.

Para mantener la motivación, celebraremos los logros, daremos retroalimentación constructiva y daremos apoyo mutuo para superar los desafíos.

La tarea de consolidar la información y redactar los informes se llevará a cabo de forma aleatoria, con el objetivo de promover una participación justa.

El estado de ánimo predominante en el equipo será de entusiasmo, confianza y colaboración, permitiéndonos avanzar juntos con energía y compromiso.

2.2. RAZÓN DE SER DEL EQUIPO

Participar en un equipo laboral significa colaborar estrechamente para lograr las metas del proyecto de manera eficiente. Cada integrante del equipo brinda sus capacidades, saberes y experiencia para finalizar tareas concretas que, al incorporarse, favorecen el éxito general del proyecto. Ser un grupo de trabajo multidisciplinario, enriquece al equipo y permite abordar el proyecto desde múltiples ángulos, a su vez que se aprovecha las fortalezas de cada miembro para la culminación del proyecto.

2.2.1. Misión Como Equipo:

Promovemos la realización de proyectos a través de un trabajo en equipo y multidisciplinario, fusionando saberes y competencias para alcanzar soluciones eficaces y de gran repercusión. Nos enfocamos en la comunicación, la sinergia y la excelencia, asegurando que cada tarea contribuya al éxito global del proyecto y al crecimiento profesional de cada integrante del equipo.

2.2.2. Visión Como Equipo:

Ser un grupo líder en la gestión de proyectos, destacándonos por nuestra capacidad de trabajo en conjunto, innovación y excelencia en la ejecución. Buscamos maximizar el potencial de cada miembro, promoviendo un entorno de aprendizaje continuo y mejora constante, con el objetivo de superar expectativas y producir un efecto positivo en cada proyecto que llevamos a cabo.

2.2.3. Finalidad Y Propósito Del Proyecto:

El objetivo de este proyecto es cambiar y optimizar la experiencia de los clientes que acuden a los establecimientos especializados en la venta de cerveza artesanal en la ciudad de Quito, incorporando tecnología en el proceso de consumo y entretenimiento. A su vez, se busca fomentar la competitividad, al integrar tecnología en la experiencia del cliente dentro del establecimiento, diferenciándolos de la competencia por su calidad en el servicio y creando fidelización en los visitantes del lugar.

Además, la ejecución de este proyecto facilitará el análisis de métodos para mejorar los procesos operativos, desde la administración de inventarios hasta el servicio al cliente, disminuyendo los periodos de espera y fallos humanos. El análisis y diseño de un modelo de servicio tecnológico no solo busca aplicarse a un único restobar, sino que debe ser un modelo que pueda replicarse en otros establecimientos dentro de la ciudad, o incluso en otras regiones, creando un impacto más amplio en la industria local de cerveza artesanal.

Además, impulsar la innovación en el sector ayudará a emprendedores locales a dar a conocer su producto, e introducir nuevas formas de interacción con los clientes, como el uso de aplicaciones para pedidos, pagos electrónicos, sistemas de recomendación de cervezas según preferencias de marcas o inteligencia artificial para mejorar la atención personalizada, creando una experiencia innovadora. La finalidad de este proyecto es atraer a más clientes y ofrecer una experiencia única, al degustar una cerveza artesanal, servicio de calidad y un ambiente ameno.

2.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS VALORES DEL EQUIPO

Según nuestra misión y visión, el equipo ha determinado los diez principios esenciales que orientarán nuestro trabajo. Estos principios potenciarán la unidad del equipo, posibilitando que generemos un efecto positivo en el sector académico y en la creación de pequeños y grandes proyectos empresariales.

Tabla 1

Detalle de valores del equipo de “ALL BEER & MORE”.

VALORES DEL EQUIPO	
Valor del equipo	Al proyecto
1. Confianza	La confianza aportará en cuanto la relación entre clientes, proveedor y colaboradores sean sólidas, generando credibilidad y fidelidad en el servicio.
2. Disciplina	La disciplina garantizará el cumplimiento de las actividades de forma ordenada, coordinada y sistemática para el desarrollo de todos los aspectos del proyecto.
3. Liderazgo	Mediante el liderazgo guiará al equipo hacia la implementación del modelo sea exitoso e innovador. Además, asegurando que todos comprendan el valor del servicio en la mejora de la experiencia y mantengan un enfoque centrado en el cliente.
4. Proactividad	Este valor es crucial ya que permite al equipo prever las necesidades y expectativas de los clientes, así como ofrecer opciones para potenciales áreas de mejora en el servicio.
5. Pasión	A través de este valor transmitirá el entusiasmo y dedicación de mejorar la experiencia de los clientes que esta sea auténtica.
6. Colaboración	La colaboración permitirá lograr objetivos comunes, potenciando la sinergia entre los miembros y los aliados estratégicos del modelo de servicio para restaurantes.
7. Resiliencia	La resiliencia del equipo permitirá mantener la calma, buscar soluciones rápidas y seguir con el análisis y diseño del modelo de servicio, ajustándose a las demandas del mercado y clientes sin perder el enfoque en la calidad.

8. Empatía	Fomenta la comprensión de las expectativas y vivencias de los clientes, estableciendo un diseño de servicio que se ajuste a sus preferencias y requerimientos.
9. Innovación	Mediante la innovación se implementará el uso de nuevas tecnologías, integración de prácticas sostenibles en el servicio, nuevas formas de interacción y fidelización de clientes.
10. Excelencia	La excelencia aportará a la constante búsqueda de calidad e innovación en el servicio, garantizando que cada detalle esté en consonancia con los elevados estándares y metas del proyecto.

2.4. COMPETENCIAS DEL GESTOR DE PROYECTOS COMO LÍDER-COACH

Tabla 2

Detalle de competencias del gestor de proyecto como líder coach en “ALL BEER & MORE”.

COMPETENCIAS DEL GESTOR DE PROYECTO COMO LIDER COACH	
COMPETENCIA	APORTE AL PROYECTO
Generar confianza	Permitirá que el equipo sea transparente, que exista libertad al momento de comunicarse, siempre guardando la línea del respeto. Al generar confianza dentro del equipo, si llegasen a existir problemas o impedimentos, estos serán informados, con la seguridad de tener una respuesta o apoyo por parte de los demás incluso del mismo líder.
	Saber controlar las emociones propias y manejar de forma adecuada las emociones

Inteligencia emocional	de los demás. Esta competencia permitirá que el líder actúe de manera oportuna y prudente en momentos cumbre de este proceso, ya sean buenos o malos, en los buenos para no generar una sobre confianza y en los momentos malos para evitar depresión o bajas emocionales.
Empatía	Ponerse en los zapatos del otro. Mediante esta competencia el líder es capaz de sentir lo que los demás sienten y entenderlos, para saber cómo dirigirse hacia ellos y cómo actuar en situaciones difíciles.
Comunicación efectiva	Informar y ser informado. Una comunicación eficaz facilitará que todo el equipo esté al tanto de las situaciones que les impactan e influyan en el progreso del proyecto, previniendo demoras y confusiones.
Retroalimentación	Indicar al equipo sus aciertos y desaciertos de forma adecuada y oportuna, para evitar errores en las etapas finales de la ejecución del proyecto, incluso durante su implementación.
Promover a la acción	El líder debe promover la ejecución de las tareas asignadas al equipo mediante la autogestión, de esa manera se logra un equipo empoderado de sus roles y responsabilidades, y se logra el cumplimiento de las tareas, que al final dará como resultado el cumplimiento de los requerimientos del proyecto en su totalidad.

Escucha activa	Escuchar a los integrantes del equipo de manera activa implica entender sus palabras, formas y gestos para identificar sus necesidades o emociones auténticas, de esta forma, el líder puede reconocer sus auténticos sentimientos. Oportunidades de perfeccionamiento en la manera de ejercer su liderazgo y en la gestión del proyecto en momentos complicados.
Cuestionar/se de forma poderosa	Hacer y hacerse preguntas claves como: - ¿Qué esperas aprender de este proyecto/experiencia? - ¿Es aquí donde realmente quieres estar? son preguntas poderosas que ayudaran tanto al líder como a los demás miembros del equipo a evaluar que tan comprometidos o interesados están en el proyecto y si realmente están cumpliendo sus expectativas de crecimiento ejerciendo el rol asignado.

2.5. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN “ALL BEER & MORE”

2.5.1. ETAPA 1: Recopilación y análisis de datos

✓ **Nombres y apellidos:** Génesis Franchesca Díaz Pillasagua

Edad: 28 años

Formación: Ingeniería Civil

Cursos de especialización: curso de modelación BIM 360, Revit Estructural, Certificación en

prevención de riesgos laborales en construcción y obras públicas, certificación en prevención de actividades en alturas.

Habilidades que posee:

Competencias blandas: comunicación efectiva, adaptación, trabajo en equipo, resolución de problemas.

Competencias técnicas: manejo de software de diseño/modelado (AutoCad, Revit, Bim 360, Civil 3d, Sap2000), gestión de proyectos (Ms Project), normativas de construcción, análisis de costos y presupuesto.

Experiencia laboral:

- Asistente de planificación – Interagua (2022-2023).
- Asistente técnica y comercial – Kranec (2023-2024).
- Coordinadora de Departamento de Encofrado – U&S.

Responsabilidades asumidas:

- Elaboración de propuestas técnicas y económicas.
- Implementación de estrategias para optimizar costos de alquiler de encofrado.
- Gestión de recursos, adquisición y planificación actividades administrativas y en proyectos.
- Diseño de armado de encofrado.

Situación laboral actual y el puesto que ocupa:

- Actualmente, es coordinadora y soporte a la jefatura de Departamento de Encofrados U&S.

✓ **Nombres y apellidos:** Valeria Sorayma Sosa Vargas

Edad: 31 años

Formación: Ingeniería Agropecuaria

Cursos de especialización: Diplomado en Gestión Ambiental ISO 14001 de 2015, curso de Excel avanzado y tablas dinámicas, curso completo consultor SAP SD, curso de manipulación higiénica de alimentos, curso en CABY Academy: Diagnóstico de plagas de cultivos (español) v2.0, curso de fertirrigación de cultivos hortícolas, curso de BPA.

Habilidades que posee:

Competencias blandas: trabajo en equipo, adaptabilidad, gestión del tiempo, responsabilidad, empatía.

Competencias técnicas: manejo y análisis de datos, establecimiento y monitoreo de ensayos en cultivo de rosas, elaboración de proyecciones de producción, presupuestos, manipulación de plantas in vitro y ex vitro.

Experiencia laboral:

- Servidor público en INEC (2019).
- Servicios profesionales en vivero “Pura vida” (2020 – 2021).
- Asistente de laboratorio en Anniroses S.A. (2021-2023).
- Jefe de área de investigación y desarrollo en Anniroses S.A.

Responsabilidades asumidas:

- Recopilación de datos del sector agro productivo de las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Sucumbíos y Esmeraldas (Ecuador).
- Asistencia técnica y comercialización de plantas ornamentales.
- Cultivo de tejidos vegetales, producción de microorganismos benéficos para aplicación en finca, manipulación de plantas in vitro y ex vitro.
- Coordinación y ejecución de proyectos internos de la empresa.

Situación laboral actual y el puesto que ocupa:

- En la actualidad, ocupa el cargo de jefe de área de investigación y desarrollo en Anniroses S.A.

✓ **Nombre y apellidos:** Diego Ariel Taimal Rosas

Edad: 24 años

Formación: Ingeniería Civil

Cursos de especialización: curso para realizar presupuestos de obras civiles, certificación en la prevención de riesgos laborales en edificación y obras públicas, certificación en la prevención de trabajos en alturas.

Habilidades que posee:

Competencias blandas: Gestión y liderazgo de equipos, habilidades de negociación, orientación al cliente, pensamiento estratégico.

Competencias técnicas: Diseño y análisis estructural, planificación y control de costos, gestión de recursos en obras civiles, normativas y regulaciones de construcción.

Experiencia laboral:

- Dibujante de Planos - ARCAXA Constructora Inmobiliaria.
- Dibujante, Calculista de Steel Framing - SOMUNDY ENTERPRISES.
- Residente de Obra - CONSORCIO A.P. Y SANEAMIENTO MONTUFAR & ASOCIADOS.

Responsabilidades asumidas:

- Digitalización de planos, elaboración y dibujos de planos utilizando programas como AutoCAD y Revit.
- Modelado en programa VERTEX especializado en Steel Frame, cálculo en SAP2000

cumpliendo con la norma sismorresistente mexicana y realización de planos de proyectos en estructura de Steel Framing.

- Elaboración de planillas de progreso de la obra, supervisión y comprobación de las cantidades de trabajo, gestión de respaldo y orientación hacia el progreso y realización de la obra.
- Creación de carpetas de suministros en el sistema BIM360. Gestión de documentos de proveedores, oficina técnica, planificación y del cliente.

Situación laboral actual y el puesto que ocupa:

- En la actualidad, desempeña el rol de asistente de Ingeniería en RIPCONCIV.

✓ **Nombre y apellidos:** José Emilio Tinoco Tapia

Edad: 24 años

Formación: Ingeniería Civil

Cursos de especialización: Tecnologías plásticas aplicadas a infraestructura, BIM Structural Specialist, Desarrollo de APUS y presupuestos de obras civiles, diseño hidrosanitario de edificios.

Habilidades que posee:

Competencias blandas: Compromiso, trabajo en equipo, proactividad, capacidad de aprendizaje, responsabilidad y adaptabilidad.

Competencias técnicas: Control de costos y ejecución de obra, uso de software

especializado en el sector de la construcción, conocimiento de las diferentes normativas para el sector de la construcción ecuatoriano.

Experiencia laboral:

- Asistente de fiscalización GAD SAQUISILÍ.
- Asistente de ingeniería SEMAICA.

Responsabilidades asumidas:

- Elaboración y revisión de planillas de avance de obra.
- Evaluación de los precios por unidad y presupuesto de obra.
- Control de calidad de materiales de construcción.
- Revisión de planos estructurales para su aprobación.
- Avance de ejecución de obra.

Situación laboral actual y el puesto que ocupa.

- En la actualidad, trabaja de forma autónoma ofreciendo el servicio de creación de planos estructurales o hidrosanitarios para varios clientes.

✓ **Nombre y apellidos:** Michelle Margarita Zapatier Miranda

Edad: 29 años

Formación: Ingeniería en Telecomunicaciones

Cursos de especialización:

- Certificación Kanban Essentials.
- Certificación OKR Champion/Máster.
- Certificación Scrum Máster.
- Certificación Design Thinking.
- Customer Experience.
- Formación Docente En línea.

Habilidades que posee:

Competencias blandas: Liderazgo, trabajo en equipo, rápido aprendizaje, proactividad, eficiencia.

Competencias técnicas: SQL, diseño de sitios web (Wordpress), uso Consolas Azure y AWS, análisis costo/beneficio/riesgo de proyectos de tecnología, elaboración de presupuestos de proyectos de tecnología, control de calidad de software y app.

Experiencia laboral:

- Tecnológico Universitario Argos (2020 – actualidad).

Responsabilidades asumidas:

- Soporte Técnico-Desarrollador Web (Sep 2020 – Dic 2020).
- Dirección de Sistemas – Honoris Causa (Dic 2020 – Nov 2022).
- Analista de Tics (Nov 2022 – Feb 2024).

- Analista de Proyectos y Control de calidad (Feb 2024 – actualidad).

Situación laboral actual y el puesto que ocupa:

- En la actualidad, desempeña el rol de Analista de proyectos y Gestión de calidad en un proyecto de desarrollo de software en la compañía en la que trabaja. Sus actividades son realizar pruebas individuales e integrales del sistema, ayudar al PM en el análisis de requerimientos, asignar tareas al equipo de desarrollo, monitorear al equipo de desarrollo en la realización de tareas basándose en tiempos y porcentaje de progresos.

2.5.2. ESTAPA 2: Establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos

Según con nuestro proyecto *“Análisis y diseño de un modelo de servicio para restobares especializados en cerveza artesanal dentro de la ciudad de Quito, basando la experiencia del cliente en el uso de tecnología”*, para provisionar la demanda de recursos humanos se ha determinado tener un equipo multidisciplinario que cubra todas las áreas del servicio, acotado a lo anterior, se incorporan con los siguientes perfiles y experiencia previa:

Tabla 3

Perfiles de personal que se necesitará incorporar en “ALL BEER & MORE”.

Recurso Humano	Vacantes	Responsabilidades	Experiencia previa	Conocimientos
Especialista en Marketing y	1	Diseñar estrategias de marketing que optimicen la	Mínimo 3 años de experiencia en marketing con	Conocimiento en marketing digital, branding y

experiencia del cliente		experiencia del cliente en restobares especializados en cerveza artesanal. Desarrollar publicidad utilizando IA. Monitorear las tendencias del mercado. Identificar oportunidades para innovar y crecer en el servicio.	enfoque en experiencia en el cliente. Nivel Semi – Senior.	estrategias de fidelización. Dominio de plataformas tecnológicas Conocimiento del mercado y tendencias.
Desarrollador Web/App con experiencia en UX/UI	1	Diseña interfaces de usuario amigables y efectivas. Desarrollar, guiar y optimizar la experiencia del usuario.	Entre 3 y 5 años de experiencia como programador web/app con conocimientos en UX/UI.	Conocimiento de aplicaciones de software de diseño visual. Conocimiento de lenguaje de codificación. Conocimiento de los últimos diseños de UX/UI y protocolos de la industria. (UNIR, 2023)

Especialista Beer Sommelier o Maestro cervecero	1	Experto en cerveza, encargado de la degustación, el servicio y la calidad del producto.	Mínimo 3 años de experiencia como maestro cervecero.	Asiste en la elección de las bebidas y se asegura de que se sirven correctamente. Educa al consumidor y al resto del personal del equipo. (Escola Superior de Cerveja e Malte, 2025)
--	---	---	--	--

2.5.3. ETAPA 3: Diseño e implementación de planes y programas de actuación.

Tabla 4

Nómina de dueños de “ALL BEER & MORE” con sus respectivos puestos y responsabilidades.

Nombre y Apellido	Rol / Puesto	Responsabilidades
José Tinoco	Especialista en Gestión de Proyectos	Analizar el mercado, público objetivo, cronograma en la realización de tareas. Analizar y definir la metodología de proyectos. Coordinar reuniones con cliente. Definir y dar seguimiento al presupuesto del proyecto Dar seguimiento al cronograma y tareas definidas. Resolución de problemas.
Michelle Zapatier	Especialista en Tecnología e Innovación	Investigar las metodologías IA para el diseño de servicio de restobares en Quito.

		Colaborar en la elaboración del presupuesto en el ámbito tecnológico. Definir las tecnologías a utilizar sus beneficios y costos. Verificar la calidad de las tecnologías propuestas y su correcta aplicación.
Valeria Sosa	Especialista en Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria	Investigar y verificar el cumplimiento de normativas de calidad alimentaria. Definir el alcance de las políticas internas de calidad de productos. Colaborar en la elaboración del presupuesto en el ámbito de productos, alimentos y bebidas.
Diego Taimal	Especialista en Infraestructura y Diseño de espacios comerciales	Realizar un análisis del diseño de los espacios comerciales y proponer distribuciones funcionales adecuados para restaurantes. Realizar el análisis y diseño de nuevos espacios para el uso de tecnologías dentro de los locales. Colaborar en la elaboración del presupuesto en el ámbito de infraestructura civil.
Génesis Díaz	Especialista en Control de Costos	Investigar fuentes relacionados con la optimización de costos para los restaurantes. Revisar el presupuesto inicial. Controlar el presupuesto.

2.5.4. ETAPA 4: Planificación, control y evaluación de los planes de gestión de los recursos humanos

Tabla 5

Inventario de recursos humanos (dueños) de “ALL BEER & MORE”.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS				
Nombre y Apellido	Rol / Puesto	Responsabilidades	Indicadores de productividad	Costo fijo
José Tinoco	Especialista en Gestión de Proyectos	Planificación, ejecución y seguimiento del proyecto. Manejo de riesgos y solución de inconvenientes para prevenir demoras y gastos excesivos.	Cumplimiento del cronograma. Desvío presupuestario $\leq 5\%$. Nivel de satisfacción del equipo respecto a la planificación. Cantidad de incidencias resueltas sin impacto en el cronograma.	1200 -1600
Michelle Zapatier	Especialista en Tecnología e Innovación	Utilización de recursos digitales para optimizar la experiencia del usuario. Desarrollo e integración de	Nivel de automatización de procesos. Reducción de tiempos operativos.	1500-1900

		sistemas de pago digital y pedidos en línea.	Disponibilidad y tiempo de respuesta del sistema digital. Cantidad de funcionalidades tecnológicas implementadas con éxito.	
Valeria Sosa	Especialista en Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria	Cumplimiento de normativas sanitarias y seguridad alimentaria. Formación del personal en prácticas adecuadas de manejo de alimentos y supervisión de calidad.	% de cumplimiento normativo. Número de no conformidades detectadas. Cantidad de formación técnica efectuadas y grado de implicación. Cantidad de auditorías internas satisfactorias.	900-1200
Diego Taimal	Especialista en Infraestructura y Diseño de espacios comerciales	Diseño de interiores y optimización del espacio del local.	Cumplimiento de estándares de diseño. - Costos de	1400-1900

		Supervisión de la construcción y adecuación del local para garantizar funcionalidad y estética.	implementación $\leq$ presupuesto. Tiempo de ejecución de obras sin retrasos.	
Génesis Díaz	Especialista en Control de Costos	Supervisión de costos operativos, control financiero y análisis de rentabilidad. Evaluación y acuerdo con los proveedores para disminuir los gastos sin comprometer la calidad.	Variación presupuestaria $\leq$ 5%. Disminución de gastos sin perjudicar la calidad. Número de acuerdos tipo contrato mejorados con los proveedores. Incremento del margen de rentabilidad neta.	1000-1400

Tabla 6

Nuevas incorporaciones para “ALL BEER & MORE”.

NUEVAS INCORPORACIONES			
Rol / Puesto	Responsabilidades	Indicadores de productividad	Costo fijo
Especialista en Marketing y experiencia del cliente	Diseñar estrategias de marketing que optimicen la experiencia del cliente en restobares especializados en cerveza artesanal.	<i>Tasa de Aceptación de Estrategias de Marketing:</i> % de efectividad en la implementación de campañas publicitarias, medido por el aumento en ventas o interacciones con los clientes.	\$800 - \$1.200
	Desarrollar publicidad utilizando IA.	<i>Tasa de Retención de Clientes:</i> Proporción de clientes que repiten la experiencia en el restobar tras campañas publicitarias.	
	Monitorear las tendencias del mercado	<i>Satisfacción del Cliente:</i> Evaluada mediante cuestionarios post-servicio que muestren la opinión del cliente respecto a la experiencia en el restobar.	
	Identificar oportunidades para innovar y crecer el servicio.	<i>Alcance de Publicidad Digital:</i> Número de impresiones y clics generados por las	

		campañas publicitarias basadas en IA, y su impacto en las conversiones. Innovación en el servicio: Número de nuevas ideas implementadas que favorecen la optimización de la experiencia del cliente (nuevas promociones, eventos, ofertas especiales, etc.).	
Desarrollador Web / App con experiencia en UX/UI	Creación de plataforma digital, para reservas, pedidos o interacción del cliente con el restobar. Mejora de la experiencia de usuario (UX) para incrementar la usabilidad y la retención de usuarios.	Usabilidad de la plataforma. Tasa de adopción de clientes. Velocidad y estabilidad de la plataforma. Cantidad de mejoras implementadas según feedback del usuario (Carreiro, 2024).	1400-1800
Especialista Beer Sommelier o Maestro cervecero	Selección de cervezas artesanales, asesoría en maridaje y desarrollo de experiencias sensoriales.	Variedad de cervezas disponibles. Satisfacción del cliente. Número de catas organizadas y	900-1300

	Capacitación al personal sobre la oferta cervecera y estrategias de venta.	participación en eventos cerveceros. Valoración de los clientes sobre la experiencia cervecera. (Escola Superior de cerveza e Malte, 2025)	
--	--	---	--

2.6. COMPETENCIAS PERSONALES, HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DEL GESTOR DE PROYECTOS

2.6.1. Aplicación de la Metodología Six Thinking Hats:

Tabla 7

Detalle de aplicación de la Metodología Six Thinking Hats.

	MIEMBROS DEL EQUIPO	TIPO DE SOMBRERO	ACCIONES PROPUESTAS
	José Tinoco	Azul	1. Establecer fases de investigación, ideación, diseño y prueba, asegurando un seguimiento claro de las tareas y responsabilidades. 2. Programar sesiones estratégicas para validar avances, recibir feedback y ajustar el modelo según las necesidades del mercado.
		Blanco	1. Levantamiento de información sobre la organización del mobiliario, áreas de servicio y circulación en locales existentes. 2. Identificar modelos exitosos de diseño de restaurantes con integración de tecnología en mercados similares.
			1. Establecer protocolos de manejo de bebidas (cerveza artesanal) y comida rápida, aplicando las normativas de

1	Diego Taimal	Amarillo	calidad alimentaria. 2. Investigar los permisos pertinentes para el funcionamiento de restobares y comercialización de cerveza artesanal.
		Negro	1. Evaluar restricciones en infraestructura, zonificación y regulaciones para la implementación de nuevas distribuciones. 2. Investigar los permisos pertinentes para el funcionamiento de restobares y comercialización de cerveza artesanal.
		Rojo	1. Recoger opiniones sobre la comodidad, funcionalidad y experiencia sensorial del diseño actual de los locales. 2. Definir elementos estéticos y tecnológicos que transmitan la esencia artesanal del restobar y mejoren la experiencia del cliente.
		Verde	1. Crear espacios con experiencias sensoriales a través de proyecciones, pantallas táctiles o realidad aumentada. 2. Diseñar elementos flexibles que se ajusten a diferentes necesidades operativas del restobar.
		Blanco	1. Establecer protocolos de manejo de bebidas (cerveza artesanal) y comida rápida, aplicando las normativas de calidad alimentaria. 2. Investigar los permisos pertinentes para el funcionamiento de restobares y comercialización de cerveza artesanal.
		Amarillo	1. Desarrollar políticas internas de calidad y manejo de productos para consumo. 2. Evaluar el alcance de las políticas internas propuestas para los restobares.
			1. Identificar posibles focos de infección por contaminación cruzada dentro del área de

2	Valeria Sosa	Negro	almacenamiento y distribución de la cerveza artesanal y comida rápida. 2. Establecer los litros suficientes de cerveza artesanal que serán distribuidos en los restobares, evitando así que el restobar quede desabastecido.
		Rojo	1. Analizar la percepción de cliente en cuanto al servicio, calidad e higiene del establecimiento. 2. Evaluar al personal en cuanto a la aplicación de temas de calidad y seguridad alimentaria dentro del restobar.
		Verde	1. Plantear ideas creativas en cuanto al almacenamiento de la cerveza artesanal y como está llegando al consumidor final. 2. Establecer un sistema llamativo de menús en donde se atraiga al cliente a probar los diferentes sabores disponibles de cerveza artesanal y que haga uso del sistema digital establecido en el restobar.
3	Genesis Díaz	Blanco	1. Analizar los gastos fijos y variables vinculados a la incorporación tecnológica en el servicio del restobar. 2. Investigar el costo de proveedores (software, equipos y materias primas).
		Amarillo	1. Evaluar el impacto de la digitación en reducción de costos operativos. 2. Desarrollar un análisis de rentabilidad de acuerdo con el mediano y largo plazo.
		Negro	1. Identificar los posibles sobrecostos. 2. Evaluar la resistencia del personal y clientes
		Rojo	1. Analizar la percepción del cliente sobre los precios 2. Evaluar el impacto del diseño del servicio en la fidelización.

		Verde	1. Proponer estrategia para maximizar la experiencia sin aumentar excesivamente los costos. 2. Desarrollar un sistema de precios dinámico.
4	Michelle Zapatier	Blanco	1. Analizar costos de recursos tecnológicos. 2. Analizar la viabilidad de implementación de nuevas tecnologías.
		Amarillo	1. Identificar beneficios / ventajas del uso de nuevas tecnologías en la experiencia del cliente. 2. Identificar mejoras en los procesos internos y externos mediante el uso de nuevas tecnologías.
		Negro	1. Identificar riesgos / desventajas del uso de nuevas tecnologías. 2. Definir un plan para la reducción de riesgos en el sector tecnológico.
		Rojo	1. Analizar e identificar recursos tecnológicos que impacten significativamente en la experiencia de los futuros clientes. 2. Analizar e identificar recursos tecnológicos que impacten significativamente en el modelo de negocios.
		Verde	1. Plantear ideas creativas que resuelvan las necesidades de los futuros clientes/usuarios. 2. Plantear ideas de uso de nuevas tecnologías para mejorar el modelo de negocio del sector de mercado.
		Blanco	1. Recoger información acerca del consumo de cerveza artesanal en Quito, gustos de los consumidores y avances tecnológicos en el sector culinario. 2. Evaluar costos de implementación de tecnología en los restaurantes y retorno de inversión.

5	José Tinoco	Amarillo	1. Evaluar cómo el uso de tecnología puede mejorar la fidelización de clientes, aumentar el ticket promedio y diferenciar el restobar de la competencia. 2. Diseñar estrategias como programas de lealtad digitales, experiencias interactivas o gamificación para atraer y retener clientes.
		Negro	1. Analizar factores como resistencia al cambio, costos elevados o limitaciones técnicas en los restobares. 2. Identificar potenciales gastos extra, largos periodos de implementación o problemas en la asimilación de la tecnología por parte del personal y los clientes.
		Rojo	1. Realizar observaciones y entrevistas para captar percepciones y emociones de los clientes en su experiencia con el servicio actual. 2. Identificar los puntos de fricción y momentos de satisfacción en la interacción con el servicio para diseñar una experiencia más atractiva.
		Verde	1. Diseñar un sistema de pedidos interactivo con menús digitales, recomendaciones personalizadas por IA y opciones de maridaje de cerveza. 2. Proponer soluciones como pantallas interactivas, sistemas de autoservicio o realidad aumentada para narrar la historia de las cervezas artesanales.

1.6.2. Diseño de un plan de acción del proyecto

Tabla 8

Detalle del plan de acción para la implementación de “ALL BEER AND MORE”.

DISEÑO DE PLAN DE ACCIÓN						
ACCIONES	• ¿En qué va a consistir cada una de las diferentes acciones	• ¿Cómo se va a llevar a cabo cada acción? Recursos necesarios.	• ¿Qué personas de nuestro equipo estarán implicadas en la realización de cada acción?	• ¿Cómo sabremos que estas acciones nos acercan a nuestro objetivo?	• ¿En qué momento llevaremos a cabo cada una de las diferentes acciones?	• ¿Cuál es vuestro grado de compromiso para llevar a cabo el Plan de Acción
Analizar la viabilidad de implementación de nuevas tecnologías	Definir que herramientas/recursos tecnológicos se ajustan a las posibilidades de los locales tanto en costos como en infraestructura.	• Cotizaciones de proveedores • Datasheet de las herramientas • Manuales de uso de las herramientas	• Gestor de proyectos • Especialista en tecnología	• Cantidad de proveedores: 3 a 5 proveedores • Cantidad de análisis realizados: 1 Análisis de adquisición de producto.	2 semanas	Alto

Identificar beneficios / ventajas del uso de nuevas tecnologías en la experiencia del cliente.	Elaborar un plan de aplicación de herramientas tecnológicas para optimizar la experiencia del usuario.	• Información/datos acerca de la demanda y expectativas del cliente. • Información/datos sobre los beneficios y características de recursos tecnológicos • Información/datos sobre costos de recursos tecnológicos.	• Especialista en tecnología	• Reducción en un 50% de la insatisfacción del cliente.	2 semanas	Alto
--	--	---	--	---	-----------	------

Establecer un plan para la reducción de riesgos en el sector tecnológico.	Diseñar un plan de gestión de riesgos orientado al área tecnológica para mitigar los inconvenientes causados por agentes internos y externos.	• Matriz de riesgo/impacto/probabilidad • Modelos para elaborar un plan de administración de riesgos. • Diagramas para el análisis de riesgos.	• Especialista en tecnología	• Reducción de al menos el 15% de los riesgos identificados en el plan de gestión.	2 semanas	Alto
Plantear ideas de uso de nuevas tecnologías para mejorar el modelo de negocio del sector de mercado.	Diseñar un plan de implementación de recursos tecnológicos para mejorar los procesos internos comunes dentro del modelo de negocios analizado.	• Información/datos sobre los procesos internos que se gestionan habitualmente en este modelo de negocio.	• Especialista en tecnología	• Reducción de al menos un 15% de la operatividad en los procesos comunes de este modelo de negocio	2 semanas	Alto

Identificar los posibles sobrecostos	Analizar costos imprevistos en la digitalización.	Creación de una reserva presupuestaria	Desarrollador App con experiencia en UX/UI	Reducción del 10% en desviaciones presupuestarias Reserva de al menos 5% del presupuesto para contingencias	Elaboración del plan de contingencia (Mes 3). Implementación del control de costos (Mes 4-5).	Ajuste en el cronograma si se detectan imprevistos
--------------------------------------	---	--	--	--	--	--

Investigar costos de proveedores	Comparar costos de proveedores para optimizar la inversión en tecnología y en insumos	Investigación de mercado Cotización al menos de 3 proveedores	Especialista en Gestión de proyectos, Especialista en Tecnología e Innovación.	Reducción de al menos 10% en costos por negociación con proveedores Contratación de proveedores con mejor relación costo - beneficio	Elaboración del plan de contingencia (Mes 3). Implementación del control de costos (Mes 4-5).	Alto compromiso del equipo
Proponer estrategia para maximizar la experiencia sin aumentar excesivamente los costos.	Buscar alianzas con startups tecnológicas que ofrezcan soluciones innovadoras para la experiencia del cliente.	Análisis de viabilidad técnica y financiera	Especialista en Tecnología e Innovación	Reducción del 20% en costos tecnológicos. Cuadros comparativos para proveedores	Investigación y análisis (mes 12) Contacto y reuniones con proveedores (Mes 3) Pruebas piloto y selección final (mes 4-5)	Reuniones de seguimiento mensual

Desarrollar un sistema de precios dinámico	Ajustar los precios de acuerdo a la implementación del servicio.	Investigación de herramientas de precios dinámicos	Especialista en Tecnología e Innovación, Especialista de marketing y ventas	Aumento del 15% en la rentabilidad de productos Implementación de al menos un sistema de ajuste de precios automáticos	Investigación de herramientas y costos (Mes 1-2). Desarrollo e integración con facturación (Mes 3-4) Capacitación y pruebas piloto (Mes 5-6).	Responsabilidad compartida entre áreas
--	--	--	---	---	---	--

Establecer protocolos de manejo de bebidas (cerveza artesanal) y comida rápida, aplicando las normativas de calidad alimentaria.	Implementar buenas prácticas en todas las etapas del proceso, desde la recepción de insumos hasta el servicio final.	Garantizar que el negocio se adhiera a las regulaciones locales, nacionales e internacionales de seguridad alimentaria (como las directrices HACCP o Codex Alimentarius).	Especialista en Gestión de calidad y seguridad alimentaria	Vigilancia continua, es decir, llevar a cabo auditorías tanto internas como externas para asegurar el cumplimiento de los protocolos establecidos. Estas inspecciones examinan elementos como la higiene, la gestión de alimentos, las condiciones de almacenaje y la protección de los trabajadores.	Cada 15 días se realizará el monitoreo para que el servicio de los restobares sea el adecuado.	Alto
---	---	--	---	--	---	-------------

Identificar posibles focos de infección por contaminación cruzada dentro del área de almacenamiento y distribución de la cerveza artesanal y comida rápida.	Evitar la proliferación de microorganismos patógenos (bacterias, virus, parásitos) que pueden causar enfermedades alimentarias.	Revisión de protocolos de desinfección y limpieza de áreas.	Especialista en Gestión de calidad y seguridad alimentaria	Llevar un adecuado monitoreo de áreas y manejo de registros.	Se realizará de manera semanal el monitoreo para que el servicio de los restobares sea el adecuado.	Alto
Plantear ideas creativas en cuanto al almacenamiento de la cerveza artesanal y como esta llegará al consumidor final.	Asegurar que las materias primas se conserven a las temperaturas adecuadas, que los alimentos sean manipulados de forma segura y que se evite la contaminación cruzada.	Formar a todos los trabajadores en el manejo adecuado de los alimentos, la utilización correcta de equipos de protección y la observancia de las regulaciones de salud.	Especialista en Gestión de calidad y seguridad alimentaria	Evaluaciones periódicas tanto a los empleados, así como al funcionamiento del restobar y de la aplicación digital.	Mensual	Alto

Establecer un sistema llamativo de menús en donde se atraiga al cliente a probar los diferentes sabores disponibles de cerveza artesanal y que haga uso del sistema digital establecido en el restobar.	Diseñar un modelo de menús llamativos, didácticos y que le sea de fácil uso al consumidor.	Mediante la ayuda de plataformas como Canva u otros, que permitan realizar formatos actuales.	Especialista en Tecnología e Innovación	Mediante encuestas de satisfacción del cliente.	Trimestral	Alto
---	--	---	---	---	------------	------

Proponer soluciones como pantallas interactivas, sistemas de autoservicio o realidad aumentada para narrar la historia de las cervezas artesanales.	Proponer soluciones llamativas para captar atención del cliente	Mediante la implementación de sistema de entretenimiento	Especialista en Tecnología e Innovación	Mediante encuestas de satisfacción del cliente.	Mensual	Alto
Diseñar estrategias como programas de lealtad digitales, experiencias interactivas o gamificación para captar y fidelizar a los clientes.	Elaborar tácticas para captar y fidelizar clientes.	A través de la puesta en marcha de programas de fidelidad digital.	Especialista en Tecnología e Innovación	Porcentaje de concurrencia al local	Trimestral	Alto

Detectar posibles sobrecostos, tiempos de implementación o dificultades en el uso de la tecnología por parte del personal en general.	Identificar obstáculos en la implementación de la tecnología tanto por el personal como por los clientes	Encuestas (clientes) y evaluación(personal)	Especialista en Tecnología e Innovación, Especialista de marketing y ventas	Índice de rendimiento (personal) y Encuestas de satisfacción(clientes)	Mensual	Alto
Recoger opiniones sobre la comodidad, funcionalidad y experiencia sensorial del diseño actual de los locales.	Detectar experiencia del cliente en el uso de instalaciones	Encuestas de satisfacción	Especialista en diseño de espacios interiores	Índice de aceptación de clientes	Trimestral	Alto

Definir elementos estéticos y tecnológicos que transmitan la esencia artesanal del restobar y mejoren la experiencia del cliente.	Definir elementos estéticos que mejoren la experiencia en el restobar	Encuestas de satisfacción	Especialista en diseño de espacios interiores	Índice de aceptación de clientes	Trimestral	Alto
---	---	---------------------------	---	----------------------------------	------------	------

Investigar los permisos pertinentes para el funcionamiento de restobares y comercialización de cerveza artesanal.	Investigar permisos para el funcionamiento del restobar	Normativa municipal	Especialista en diseño de espacios interiores	Permiso de funcionamiento	Trimestral	Alto
---	---	---------------------	---	---------------------------	------------	------

CAPITULO III

FINANCIAMIENTO DE “ALL BEER & MORE”

3.1. Financiación Inicial

3.1.1. Capital Social

Tabla 9

Información general para el cálculo financiero de “ALL BEER & MORE”.

DATOS INICIALES	
Capital social	\$ 15.000,00
Valor nominal	\$100,00
DATOS PARA LA AMPLIACIÓN	
Tipo de ampliación:	2X1
Cotización antigua \$/acc.	\$250,00
Valor nominal \$/acc.	\$100,00
Prima de emisión del 10%	\$10,00
E= V. Nominal + Prima	\$110,00
Desembolsos	100%
Reservas 90%:	\$ 20.628,00
Dividendos 10%:	\$2.292,00

CAP TABLE

	ANTES DE LA AMPLIACIÓN						DESPUÉS DE AMPLIACIÓN							
SOCIOS ALL BEER & MORE	Aportaciones	N° Acciones Iniciales	Número de acciones	N° Acciones nuevas	Total de acciones	Participación Inicial	Participación final	Valor de emisión (\$/cc)	Derecho de suscripción referente	A RECIBIR POR PARTICIPACIÓN	A PAGAR POR PARTICIPACIÓN	Pago de acuerdo a la participación	Dividendo por acción	Dividendos
Génesis Díaz	\$2.500,00	25	ene-25	50	75	16,67%	16,67%	\$110,00	\$93,33	\$2.333,33	\$5.500,00	\$5.500,00	\$5,09	\$382,00
Michelle Zapatier	\$2.500,00	25	26-50	50	75	16,67%	16,67%	\$110,00		\$2.333,33	\$5.500,00	\$5.500,00		\$382,00
Valeria Sosa	\$3.000,00	30	51-80	60	90	20,00%	20,00%	\$110,00		\$1.400,00	\$6.600,00	\$6.600,00		\$458,40
Emilio Tinoco	\$3.300,00	33	81-113	66	99	22,00%	22,00%	\$110,00		\$3.080,00	\$7.260,00	\$7.260,00		\$504,24
Diego Taimal	\$3.700,00	37	114-150	74	111	24,67%	24,67%	\$110,00		\$3.453,33	\$8.140,00	\$8.140,00		\$565,36
	\$15.000,00	150		300	450	100%	100,00%			\$12.600,00	\$33.000,00	\$33.000,00		\$2.292,10

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

3.2. POLÍTICA DE RESERVAS Y DIVIDENDOS EMPRESA ALL BEER & MORE

3.2.1. Introducción

Esta sección tiene la finalidad de definir la política de reservas que conformarán dentro del modelo de negocio, de acuerdo con la actividad comercial y la formalización de distribución de dividendos, conforme la ley y acuerdos establecidos en Ecuador.

3.2.2. Tipos de Reservas

Conforme dicta la ley de Compañías del Ecuador, se definen las siguientes reservas para la empresa All Beer & More:

- **Reserva Legal**

Mediante el artículo 109 de la Ley de Compañías del Ecuador, se realizará de manera anual el 5% de las utilidades líquidas y realizadas hasta lograr el 20% del capital social.

- **Reservas Estatutarias**

Con respecto al artículo 92 de la Ley de Compañías, las reservas estatutarias estarán sujetas para actividades específicas, como expansión de mercado, estrategias de inversión, conforme al código interno de la empresa.

- **Reservas Voluntarias**

Por acuerdo entre los socios y conforme al artículo 94 de la Ley de Compañías del Ecuador, se podrán crear reservas adicionales para mantener un buen equilibrio financiero y reforzar su crecimiento sostenible.

3.2.3. Política de Dividendos

3.2.3.1. Marco Legal

La distribución de dividendos se establecerá conforme a la de Compañías del Ecuador, específicamente en el artículo 188., y a los derechos u obligaciones de la empresa.

3.2.3.2. Criterios para la Distribución

Para el reparto de dividendos se deben cumplir con las siguientes disposiciones:

- Constitución de la reserva legal de acuerdo con la normativa.
- Cubrir las reservas estatutarias y voluntarias aprobadas por los socios.
- Liquidez de la empresa para realizar los pagos sin que esto afecte la operación de esta.

3.2.3.3. Modalidad de Liquidación

El método de pago serán acorde a los términos del modelo de negocio entre ellos son:

- Pago en efectivo, transferencia, depósito bancario, cheque.
- Acciones: Si los socios así lo acuerdan, correspondiente al artículo 189 de la Ley de Compañías.

3.2.3.4. Periodicidad

La repartición de los dividendos se efectuará cada año, salvo acuerdo de los socios, donde consideren cambio de periodicidad por las condiciones financieras de la empresa.

3.2.3.5. Consideraciones Fiscales

La empresa está obligada a retener y pagar impuestos conforme lo dicta la Ley de Régimen Tributario Interno y además normativas fiscales aplicables en Ecuador.

3.2.3.6. Disposiciones Finales

Cualquier modificación en esta política deberá llevarse a cabo con el consentimiento y aprobación de los miembros, y cumplir con la legislación en vigor del Ecuador.

El documento se aplicará a partir de su aprobación y es de cumplimiento obligatorio para los integrantes del negocio.

3.2.4. Requisitos legales

3.2.4.1. Requisitos para construir una empresa en Ecuador

Ecuador, inmerso en un ambiente de cambio político y con la promesa de un nuevo gobierno, ha despertado el interés de inversores y emprendedores. La apertura de nuevas empresas en este contexto requiere atención a una serie de requisitos esenciales para garantizar un proceso legal y exitoso.

3.2.4.2. ¿Cuáles son los requisitos para constituir una empresa en Ecuador?

- Selección del Tipo de Empresa

En Ecuador, el primer paso para la creación de una empresa es la elección del modelo empresarial. A esta selección puede ser segmentada como sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada. Cabe mencionar que es importante que la estructura a seleccionar sea adaptable o acople al alcance del proyecto.

- Reserva del Nombre Comercial

En esta sección, los emprendedores planifican y desarrollan la idea del negocio identificándola con un nombre. El apelativo o la denominación debe ser auténtico para evitar duplicación. La asignación del nombre del negocio es registrada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es la entidad encargada de registrar y reservar nombres comerciales.

- Preparación de Documentación

Como siguiente paso, es la elaboración de documentos legales, estatutos, y poderes notariales del modelo de negocio. La finalidad de la información o marco legal es adaptar al ámbito actual del país, así como asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes para evitar contratiempos.

- Capital Mínimo Necesario

Con el establecimiento del capital mínimo requerido, los empresarios deben realizar su depósito en una cuenta bancaria en representación de la compañía. Este procedimiento se finaliza con la adquisición de un certificado de depósito, garantizando la existencia de los recursos económicos necesarios.

- Registro en la Superintendencia de Compañías

El registro de la empresa se formaliza oficialmente en la Superintendencia de Compañías. Es esencial conseguir la personalidad jurídica para funcionar legalmente en el país y tener una participación en la economía.

- Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un componente esencial en el procedimiento. Este procedimiento, llevado a cabo frente al Servicio de Rentas Internas (SRI), posibilita que la compañía cumpla con sus responsabilidades fiscales y funcione de forma legal.

- Registro de Empleados

Si se planea la contratación de personal, es esencial llevar los registros pertinentes en el Ministerio de Trabajo. Adherirse a las regulaciones laborales asegura un entorno de trabajo equitativo y acorde con la legislación en vigor.

- Cumplimiento de Obligaciones Contables y Tributarias

Después del establecimiento, es vital mantener actualizadas las responsabilidades contables y fiscales. Mantener un registro apropiado, entregar declaraciones fiscales y acatar las regulaciones favorecen la sostenibilidad y expansión del negocio.

Durante este periodo de transformación política en Ecuador, el establecimiento de empresas surge como una oportunidad para quienes desean invertir en un escenario reciente. Con la satisfacción correcta de los requisitos mencionados, los empresarios tienen la capacidad de dar paso a proyectos novedosos y aportar al crecimiento económico de la nación.

3.2.4.3. Términos y Requisitos Legales para la Constitución de Empresas en Ecuador

Hoy en día, la ley ecuatoriana autoriza la formación unilateral de sociedades anónimas, empresas de responsabilidad limitada y sociedades por acciones simplificadas. En otras palabras, todas estas entidades pueden ser fundadas con un único accionista, a excepción de las empresas de responsabilidad que pueden contar con un máximo de 15 accionistas.

Nuestra ley establece que el capital mínimo para las Compañías de Responsabilidad Limitada sea de USD \$400,00 y para las Sociedades Anónimas de USD \$80,00. Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) no necesitan un capital mínimo para su creación, no obstante, se aconseja que sea una cantidad con la que la empresa pueda contar con un respaldo considerable en instituciones bancarias.

Si un gerente o presidente de la empresa es foráneo y necesita una Visa para llevar a cabo sus operaciones económicas en el país, el capital social mínimo requerido es de \$12,500,00.

3.2.4.4. ¿Cómo constituir una empresa SAS en Ecuador?

Establecer una compañía es un avance esencial para los emprendedores y empresarios que aspiran a consolidar su lugar en el mercado. En Ecuador, una de las alternativas más viables es la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que proporciona mayor sencillez tanto en la inscripción de la empresa como en la de sus gestores, además de no conllevar el desembolso de gastos en registros. En este contexto, la SAS se ha vuelto la alternativa más atractiva para aquellos que quieren comenzar su propio emprendimiento. A continuación, ofrecemos una guía exhaustiva de los

procedimientos fundamentales para la formación y formación de una sociedad, poniendo especial atención en la SAS.

Figura 1

Pasos para la constitución de compañías en Ecuador.



3.2.4.4.1. Investigación Preliminar y Planificación

Antes de comenzar el proceso de creación de una empresa, es vital llevar a cabo un análisis detallado del mercado y del sector en el que se busca incursionar. Además, es necesario desarrollar un plan empresarial exhaustivo que contemple un estudio de factibilidad y estimaciones económicas a corto y largo plazo.

3.2.4.4.2. Reserva del Nombre de la Compañía

El paso inicial oficial para establecer una empresa en Ecuador consiste en reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Se aconseja seleccionar una

expresión única, es decir, una palabra creada o ficticia que no se encuentra en el idioma español u otros, la cual debe ser singular, representar la identidad y el enfoque comercial de la compañía.

3.2.4.4.3. Redacción de los Estatutos Sociales

Los estatutos sociales son textos jurídicos esenciales que definen las normas internas de la compañía, abarcando su organización, las obligaciones, responsabilidades y responsabilidades de sus accionistas y gerentes. Desde su fundación, la SAS no necesitó ser establecida a través de un documento público. Hoy en día, debido a la reciente reforma a la Ley de Compañías, las Sociedades Anónimas y Compañías Limitadas, a menos que su capital sea en especie, también tienen la posibilidad de hacerlo a través de un documento privado y no frente a un notario público.

3.2.4.4.4. Inscripción

Tanto el Estatuto Social como la designación de los administradores deben registrarse en el Registro Mercantil del Cantón correspondiente, esto para las Sociedades Anónimas y Compañías Limitadas. Sin embargo, para la SAS, solo es necesario registrarla en el Registro Societario de la SCVS sin ningún gasto extra a diferencia de las sociedades previamente mencionadas.

3.2.4.4.5. Obtención del RUC y Registro en el SRI

Luego de que la SCVS registre y aprobe a la empresa, tiene que conseguir un Registro Único de Contribuyentes (RUC) y inscribirse en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Procedimiento crucial para cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias pertinentes.

Para concluir, la creación de una empresa en Ecuador, particularmente mediante las SAS, conlleva una serie de etapas claras y establecidas que aseguran un ingreso sin contratiempos al ámbito empresarial. La sencillez y adaptabilidad que brindan las SAS convierten a este tipo de empresa en una alternativa atractiva para aquellos que desean consolidar su presencia comercial de forma eficaz y sin problemas superfluos. Al entender estos pasos esenciales, los empresarios pueden dirigirse hacia el triunfo con seguridad y tranquilidad durante el proceso de creación de su empresa en Ecuador.

3.3. Financiación externa

3.3.1. Financiación a corto plazo

La modalidad de financiación que mejor se ajustó a nuestro proyecto es la Modalidad Crédito Microempresa General, otorgada por el Ban Ecuador. Esta es una entidad financiera pública del Estado ecuatoriano, cuya misión principal es fomentar el desarrollo económico del país, a través del financiamiento de proyectos productivos, principalmente en sectores como la agricultura, la industria y la pequeña y mediana empresa (Pyme).

El Crédito Microempresa General es una línea de financiamiento diseñada para apoyar a las microempresas en el país, el mismo que está orientado a emprendedores y pequeños negocios que necesitan capital para impulsar sus actividades comerciales, adquirir insumos, mejorar sus operaciones o cubrir otras necesidades relacionadas con su crecimiento.

Para obtener el Crédito de microempresa general en este organismo financiero, inicialmente se requiere presentar la cédula de identidad, boleta de votación y planilla de servicios básicos. Las cantidades a las que se puede acceder oscilan entre \$500.

El periodo de pago para activos fijos puede extenderse hasta 10 años y para el capital de trabajo puede ser de 3 años. En cambio, el periodo de gracia puede extenderse hasta 3 años para activos fijos y hasta 1 año para capital operativo. Adicionalmente, este organismo financiero ofrece la posibilidad de cancelar de forma mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento. Respecto a la garantía, puede ser de naturaleza personal o real, o sea, prendaria, hipotecaria o certificado de inversor. Finalmente, el tipo de interés se ajusta al tarifario vigente (BanEcuador, 2025).

3.3.2. Razones por las cuales elegimos un crédito bancario

La financiación por crédito bancario sería ideal para un emprendimiento de restobar de cerveza artesanal que comienza desde cero por varias razones, en base a criterios financieros generales: Acceso a Capital Inicial

Un préstamo bancario permite obtener el capital necesario para cubrir los costos iniciales del negocio, como alquiler del local, compra de equipos, licencias, insumos y campañas de marketing.

3.3.2.1. Plazos Adecuados y Amortización

Según el documento, los créditos y préstamos bancarios son ideales para inversiones o expansiones significativas a largo plazo. Permiten estructurar un cuadro de amortización con cuotas que se ajusten a la generación de tesorería del negocio, asegurando que los pagos sean sostenibles.

3.3.2.2. Coste Financiero Controlado

A diferencia de fuentes como el venture capital o business angels, que exigen participación en la empresa, el crédito bancario solo requiere el pago de intereses y comisiones, lo que permite al emprendedor mantener el control total del negocio.

3.3.2.3. Condiciones Flexibles

Existen diversas modalidades de financiamiento bancario que pueden ajustarse a las necesidades del restobar, como pólizas de crédito para cubrir desfases de tesorería o préstamos a largo plazo para inversiones en activos fijos.

3.3.2.4. Construcción de Historial Crediticio

Obtener y pagar un crédito bancario fortalece la relación con la entidad financiera, facilitando futuras financiaciones para expansión o mejoras del negocio. En conclusión, el crédito bancario es una opción óptima para la estabilidad y crecimiento del restobar, proporcionando capital inicial con plazos razonables y sin ceder participación en la empresa.

Tabla 10

Descripción de Tipo de Financiamiento: Crédito Microempresa General.

Características	Descripción	
Destino de los fondos	Financiar las inversiones fijas, variables y NOF (100%) y los servicios intangibles (20%). Tanto la inversión variable y fija se requiere para flujo de caja inmediato, mientras se financia el 20% de la inversión diferida se puede realizar financiamiento a largo plazo o capital de los socios.	
Importe	Inversión fija:	\$28.245,62
	Inversión variable:	\$1.986,87
	Inversión diferida 20%:	\$3.200,00
	NOF:	\$6.215,00
	Importe total:	\$39.647,49
Liquidaciones periódicas	mensual	
Vencimiento	1 año / corto plazo	
Tipo de interés	tasa nominal anual	

Tabla 11

Ejemplo de la fuente de financiación para impulsar el negocio.

Importe	\$ 40.000,00
Sistema de amortización	Francés
Tasa de interés mensual	0,99%
Plazo (meses):	12
Cuota:	\$3.551,33

Tabla 12

Detalle de obligación de préstamo bancario para la creación de “ALL BEER & MORE”.

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	K. AMORTIZADO	K. PTE.
0					\$40.000,00
1	\$3.156,00	\$395,33	\$3.551,33	\$3.156,00	\$36.844,00
2	\$3.187,19	\$364,14	\$3.551,33	\$6.343,19	\$33.656,81
3	\$3.218,69	\$332,64	\$3.551,33	\$9.561,88	\$30.438,12
4	\$3.250,50	\$300,83	\$3.551,33	\$12.812,38	\$27.187,62
5	\$3.282,63	\$268,70	\$3.551,33	\$16.095,01	\$23.904,99
6	\$3.315,07	\$236,26	\$3.551,33	\$19.410,08	\$20.589,92
7	\$3.347,84	\$203,50	\$3.551,33	\$22.757,92	\$17.242,08
8	\$3.380,92	\$170,41	\$3.551,33	\$26.138,84	\$13.861,16
9	\$3.414,34	\$136,99	\$3.551,33	\$29.553,18	\$10.446,82
10	\$3.448,08	\$103,25	\$3.551,33	\$33.001,26	\$6.998,74
11	\$3.482,16	\$69,17	\$3.551,33	\$36.483,42	\$3.516,58
12	\$3.516,58	\$34,76	\$3.551,33	\$40.000,00	\$0,00
		\$2.615,99	\$42.615,99		

3.4. Financiación a largo plazo

La finalidad de una financiación a largo plazo es cubrir una necesidad de alto costo en un tiempo que no supere la vida útil del bien a adquirir, en este caso el préstamo que se realizará es un préstamo hipotecario para la compra de un local comercial.

En la siguiente tabla se presenta que el préstamo a realizar será a 8 años con cuotas semestrales, es decir nuestro préstamo quedaría pagado en 16 cuotas.

El sistema de amortización francés es uno de los más comunes en el Ecuador y presenta cuotas de iguales valores (fijas), es una de las ventajas por las cuales fue elegido para nuestro proyecto.

Fórmula de cuotas utilizada

BIEN INMUEBLE	LOCAL COMERCIAL
COSTO DEL BIEN	90.000
PRESTAMO VALOR	90.000
Sistema de amortización	Francés
Plazo	8 años
Semestral	2 semestres/por año
Pago de cuotas	16 CUOTAS
TIN	9%
Interés semestral	4,5%
Valor de cuota	\$ 8011,38

Tabla 13

Financiación a largo plazo para la creación de "ALL BEER & MORE".

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA	K. AMORTIZADO	K. PTE.
0					90.000,00
1	3.961,38	4.050,00	8011,38	3.961,38	86.038,62
2	4.139,65	3.871,74	8011,38	8.101,03	81.898,97
3	4.325,93	3.685,45	8011,38	12.426,96	77.573,04
4	4.520,60	3.490,79	8011,38	16.947,55	73.052,45
5	4.724,02	3.287,36	8011,38	21.671,58	68.328,42
6	4.936,60	3.074,78	8011,38	26.608,18	63.391,82
7	5.158,75	2.852,63	8011,38	31.766,93	58.233,07
8	5.390,90	2.620,49	8011,38	37.157,83	52.842,17
9	5.633,49	2.377,90	8011,38	42.791,31	47.208,69
10	5.886,99	2.124,39	8011,38	48.678,31	41.321,69
11	6.151,91	1.859,48	8011,38	54.830,21	35.169,79
12	6.428,74	1.582,64	8011,38	61.258,96	28.741,04
13	6.718,04	1.293,35	8011,38	67.976,99	22.023,01

14	7.020,35	991,04	8011,38	74.997,34	15.002,66
15	7.336,26	675,12	8011,38	82.333,60	7.666,40
16	7.666,40	344,99	8011,38	90.000,00	-0,00

3.5. Plan de Inversiones

Tabla 14

Detalle de la inversión fija para la creación de "ALL BEER & MORE".

INVERSIÓN FIJA			
DESCRIPCIÓN	UDS. REQUERIDAS	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Inmuebles			
mesas de servicio	10	\$60,90	\$609,00
silla para mesa de servicio	40	\$15,00	\$600,00
Escritorio (administrador)	1	\$121,00	\$121,00
Silla reclinable (administrador)	1	\$89,00	\$89,00
Taburete (cajera-contadora) y clientes	4	\$32,00	\$128,00
Mueble de bar	2	\$750,00	\$ 1.500,00
Archivadores	24	\$200,00	\$ 4.800,00
SUBTOTAL			\$ 7.847,00
Equipos de cocina			
Microondas	1	\$159,00	\$159,00
Licuada industrial	1	\$150,00	\$150,00
Extractor de jugo	1	\$115,00	\$115,00
Extractor de aire	1	\$249,00	\$249,00
Cocina industrial 6 hornilla	1	\$200,00	\$200,00
Tanque de gas	3	\$65,00	\$195,00
Refrigerador para bebidas	1	\$330,00	\$330,00
Freidora de papas de 2 pozos	1	\$285,00	\$285,00
Parrilla	1	\$70,00	\$70,00
Mesa de despacho	1	\$55,00	\$55,00
Mesa de trabajo	2	\$110,00	\$220,00
Lavadero industrial (2 pozos)	1	\$510,00	\$510,00
Estanterías	2	\$120,00	\$240,00
Repisas de acero inoxidable	5	\$117,76	\$588,80

Centralina de gas	1	\$25,26	\$25,26
Extintor	1	\$35,00	\$35,00
Cafetera	1	\$250,70	\$250,70
SUBTOTAL			\$ 3.677,76
Equipos de computación			
Equipo de computación	2	\$680,00	\$ 1.360,00
Tablet	2	\$120,00	\$240,00
Impresora multifunción	1	\$310,00	\$310,00
SUBTOTAL			\$ 1.910,00
Equipos de entretenimiento			
Equipo de sonido	2	\$254,99	\$509,98
Tv Smart	4	\$680,00	\$ 2.720,00
Consolas de videojuegos	8	\$794,08	\$ 6.352,64
Minicomponente	4	\$283,00	\$ 1.132,00
Sillones Ottoman gris	8	\$19,99	\$159,92
Enfocus/Proyectores	4	\$190,00	\$760,00
Realidad virtual XR	4	\$650,00	\$ 2.600,00
Juegos de mesa Jenga	4	\$10,49	\$41,96
Beer Pong 12 vasos y bolas	4	\$5,20	\$20,80
Uno cartas	4	\$9,90	\$39,60
Twister	4	\$38,99	\$155,96
Ajedrez con vasos de cerveza	4	\$30,00	\$120,00
Mesa de futbolito	2	\$99,00	\$198,00
SUBTOTAL			\$ 14.810,86
Equipos de entretenimiento			
Software y tecnología	1	\$3.000,00	\$ 3.000,00
SUBTOTAL			\$ 3.000,00
INVERSIÓN FIJA			\$ 31.245,62

Tabla 15

Detalle de la inversión variable para la creación de "ALL BEER & MORE".

INVERSIÓN VARIABLE			
DESCRIPCIÓN	UDS. REQUERIDAS (MENSUAL)	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Material prima			
Materia prima (alimentos)	30	\$30,00	\$900,00
SUBTOTAL			\$900,00
Insumos de mantenimiento			
fundas de plástico (ciento)	3	\$10,00	\$30,00
material de bioseguridad (kit: alcohol, gel, desinfectante)	2	\$10,00	\$20,00
Papel higiénico	3	\$3,50	\$10,50
Jabón líquido	6	\$3,50	\$21,00
Lava balde 5k	5	\$12,50	\$62,50
guantes de caucho	4	\$2,30	\$9,20
Esponja de fibra de aluminio	12	\$0,80	\$9,60
Esponja de lavar	12	\$0,60	\$7,20
Tacho de basura para cocina	2	\$12,70	\$25,40
Tacho de basura para baño	1	\$5,00	\$5,00
Tacho de basura para áreas de comida	3	\$3,50	\$10,50
SUBTOTAL			\$ 2.010,90
Vestimenta			
Uniforme de personal	8	\$10,00	\$80,00
mandiles	1	\$11,00	\$11,00
gorros	1	\$5,00	\$5,00
SUBTOTAL			\$ 96,00
Publicidad			
Medios digitales	1	\$46,00	\$46,00
SUBTOTAL			\$46,00
Útiles de oficina			
Resmas de papel A4	4	\$8,05	\$32,20
Cinta de papel de máquina registradora	20	\$0,80	\$16,00
Esferográficos	12	\$0,41	\$4,92

caja de clip	2	\$1,50	\$3,00
cinta adhesiva	3	\$0,65	\$1,95
caja de grapas	2	\$2,00	\$4,00
Porta rollo de cinta adhesiva	1	\$4,50	\$4,50
perforadora	2	\$3,00	\$6,00
grapadora	2	\$4,20	\$8,40
tijera	1	\$3,00	\$3,00
datafast	2	\$325,00	\$650,00
SUBTOTAL			\$ 733,97
INVERSIÓN VARIABLE			\$ 2.886,87

Tabla 16

Detalle de la inversión diferida Inversión para la creación de “ALL BEER & MORE”.

INVERSIÓN DIFERIDA - INTANGIBLES	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Trámites y permisos legales	\$3.000,00
Desarrollo del concepto y consultoría	\$5.000,00
Marketing (Estudio de mercado)	\$5.000,00
TOTAL	\$ 13.000,00

Tabla 17

Detalle de las necesidades operativas de fondo para la creación de “ALL BEER & MORE”.

NECESIDAD OPERATIVOS DE FONDOS			
DESCRIPCIÓN	UDS. REQUERIDAS (MENSUAL)	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Arriendo			
Arriendo de local	1	\$400,00	\$400,00
SUBTOTAL			\$400,00
Sueldos			
Empleado 1	1	\$800,00	\$800,00
Empleado 2	1	\$800,00	\$800,00
Empleado 3	1	\$800,00	\$800,00

Empleado 4	1	\$800,00	\$800,00
Empleado 5	1	\$800,00	\$800,00
Empleado 6	1	\$470,00	\$470,00
Empleado 7	1	\$470,00	\$470,00
Empleado 8	1	\$470,00	\$470,00
SUBTOTAL			\$ 5.410,00
Servicios básicos			
Servicio luz	1	\$200,00	\$200,00
Servicio agua	1	\$50,00	\$50,00
Servicio móvil	8	\$15,00	\$120,00
Servicio de internet	1	\$35,00	\$35,00
SUBTOTAL			\$405,00
N.O.F			\$ 6.215,00

Tabla 18

Resumen general del financiamiento para la creación de "ALL BEER & MORE".

RESUMEN DE FINANCIAMIENTO

Inversión fija

Muebles y enseres	\$7.847,00
Equipos de cocina	\$3.677,76
Equipos de computación	\$1.910,00
Equipos de entretenimiento	\$14.810,86
Software y tecnología	\$3.000,00

\$31.245,62

Inversión variable

Insumos de mantenimiento	\$2.010,90
Vestimenta	\$96,00
Publicidad	\$46,00
Útiles de oficina	\$733,97

\$2.886,87

Inversión diferida

Servicios intangibles	\$13.000,00
-----------------------	--------------------

Necesidad Operativas de Fondos **\$6.215,00**

INVERSIÓN TOTAL **\$53.347,49**

Tabla 19

Detalle financiero para el cálculo del valor actual neto (VAN).

Inversión final	\$ 53.347,49
Financiación propia	\$ 15.000,00
Financiación ajena	\$ 38.347,49
Ke: Dividendos	50%
Interés anual	13,91%
Tasa tributaria	25,00%
Kd: coste de la deuda	10,00%
Comprobación: $k_e > k_d$	OK
Cálculo de WACC	
WACC:	19,45%

Tabla 20

Flujos de caja para la creación del restobar "ALL BEER & MORE".

Flujos de Caja	
Plazo reinversión	5 años
Reinversión	anual
Interés anual	11,86%
Tipo de interés	compuesto

Plazo	Vf
0	\$53.347,49
1	\$59.674,50
2	\$66.751,90
3	\$74.668,67
4	\$83.524,38
5	\$93.430,37

Para el cálculo del VAN, en salida se consideró como gastos operativos anuales, los insumos de mantenimiento, vestimenta, publicidad y útiles de oficina, dando como

resultado promedio de \$34.642,44. Esta cantidad se obtiene de valor de DESCRIPCIÓN

multiplicado por los 12 meses.

A continuación, un ejemplo de cálculo de salidas.

Tabla 21

Ejemplo ilustrado para el cálculo de salidas.

Descripción	Valor	Tiempo (mes)	Valor total
Insumos de mantenimiento	\$ 2.010,90	12	\$ 24.130,80
Vestimenta	\$ 96,00	12	\$ 1.152,00
Publicidad	\$ 46,00	12	\$ 552,00
Útiles de oficina	\$ 733,97	12	\$ 8.807,64

Posteriormente, se calculó el VAN.

Tabla 22

Cálculo del valor actual neto para la creación de "ALL BEER & MORE".

Cálculo del VAN						
AÑO	SALIDA	ENTRADA	CF. NETO	T.A. %	CF ACTUALIZADO	CF ACUMULADO
0	\$-53.347,49		\$-53.347,49	1,00	\$ -53.347,49	\$-53.347,49
1	\$-39.642,44	\$59.674,50	\$ 20.032,06	0,84	\$ 16.770,34	\$-36.577,15
2	\$-37.642,44	\$66.751,90	\$ 29.109,46	0,70	\$ 20.401,71	\$-16.175,43
3	\$-34.642,44	\$74.668,67	\$ 40.026,23	0,59	\$ 23.485,16	\$7.309,73
4	\$-34.642,44	\$83.524,38	\$ 48.881,94	0,49	\$ 24.011,18	\$31.320,91
5	\$-34.642,44	\$93.430,37	\$ 58.787,93	0,41	\$ 24.175,17	\$55.496,08

Tabla 23

Resumen de los resultados obtenidos a partir del cálculo del VAN.

VAN PL=5 AÑOS	\$ 55.496,08	Rentable
PAYBACK	2,70	años
	8,40	Meses
	12	días
PI	1,04	Rentable
TIR	52,24%	es viable y rentable

Conclusión:

Desde una perspectiva profesional en Gestión de Proyectos, los indicadores financieros calculados nos permiten evaluar la viabilidad del proyecto de inversión en términos de rentabilidad y recuperación del capital. A continuación, se presentan las conclusiones clave basadas en los resultados obtenidos:

Valor Actual Neto (VAN) hasta 5 años = \$55.496,08

- Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor y es financieramente viable.
- Esto sugiere que la inversión recuperará el capital inicial y generará un excedente de \$55.496,08, lo que justifica su ejecución.

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 52,24%

- La TIR supera significativamente el WACC (19,45%), lo que implica que el retorno del proyecto es superior al costo de capital promedio ponderado.

- Este alto rendimiento sugiere que el proyecto no solo es rentable, sino que también ofrece un margen atractivo para los inversionistas.

Índice de Rentabilidad (PI) = 1,04

- Un PI mayor a 1 confirma que el proyecto genera más beneficios que costos, reforzando su viabilidad.
- Aunque el valor de PI no es extremadamente alto, sigue indicando que la inversión es atractiva.

PLAZO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)

Payback = 2,70 años (~32 meses)

- El periodo de recuperación del capital es relativamente corto dentro del horizonte de inversión de 5 años.
- Esto minimiza el riesgo financiero y permite que los inversionistas recuperen su inversión en un tiempo razonable.

CONCLUSIÓN GENERAL

Desde una perspectiva de gestión de proyectos, este análisis sugiere que la inversión es rentable, financieramente viable y con un retorno atractivo. La combinación de un VAN positivo, una TIR elevada y un payback relativamente corto refuerzan la decisión de

avanzar con el proyecto. Sin embargo, es fundamental monitorear riesgos financieros, la estabilidad del flujo de caja y las condiciones del mercado para asegurar la sostenibilidad del retorno proyectado.

CAPITULO IV

CREACIÓN DE “ALL BEER & MORE”

4.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE DEL PROYECTO

El público objetivo del proyecto restobar "All Beer & More" está compuesto por personas jóvenes y adultos contemporáneos, entre 23 y 40 años, que viven en la ciudad de Quito, que posean un nivel socioeconómico medio y medio-alto. Este grupo tiene curiosidades por buscar nuevas experiencias gastronómicas, incluyendo tecnología inmersiva dentro de sus experiencias. Se destaca su preferencia por la cerveza artesanal, el interés en la innovación digital, y una alta presencia en redes sociales. Valoran la originalidad, un servicio de calidad, un ambiente atractivo y la posibilidad de interacción tecnológica (como menús digitales, juegos, realidad aumentada, etc.) durante su visita.

Además, este perfil incluye a jóvenes profesionales, parejas y grupos de amigos que suelen visitar bares y restaurantes con propuestas modernas, distintivas y enfocadas en brindar una experiencia memorable al cliente.

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

Según el modelo de negocio establecido, las características demográficas de los futuros clientes son los siguientes:

- **EDAD:** al ser un negocio de restobar en donde el producto central es la cerveza artesanal, las personas que podrán ingresar al establecimiento serán personas mayores de edad, en especial,

de las generaciones Millennials o Generación Y, generación Z, Alpha.

- **SEXO:** en la actualidad hombres y mujeres disfrutan de nuevas tendencias no solo en atención, sino que también en la degustación de los diferentes sabores y formas de elaboración de la cerveza artesanal, por lo que el establecimiento aceptaría ambos sexos.
- **RAZA O ETNIA:** en este caso, por la ubicación del establecimiento, que será en plena capital de Ecuador, se dispondrá de clientes no sólo nacionales, sino que también podrán visitar personas extranjeras.
- **ESTADO CIVIL Y CONFIGURACIÓN FAMILIAR:** en este aspecto, se puede decir que en la actualidad las personas solteras y casadas disfrutan de lugares donde les ofrezcan un buen servicio y productos de calidad. A su vez, con la era digital, brindar un servicio que se combine con esta tendencia, será un plus.
- **EL CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA:** en este caso, no aplica esta característica ya que al establecimiento solo podrán ingresar personas con mayoría de edad.
- **NIVEL DE INGRESOS DEL CLIENTE:** el nivel de ingresos de los clientes que frecuentarán el establecimiento será de Medio – Bajo.
- **OCUPACIÓN:** en cuanto a este aspecto, hay que afirmar que el establecimiento será concurrido por estudiantes universitarios o personas con un trabajo estable. Esto será ya que el establecimiento no solo ofrecerá el servicio de degustar diferentes cervezas artesanales, sino que también juegos de mesa, fast food y un ambiente agradable.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

Si bien es cierto nuestro modelo de negocio apunta a un segmento del mercado compuesto en su mayoría por personas adultas, pero dentro de este gran segmento podemos identificar grupos más pequeños de acuerdo a variables psicológicas, las cuales van a permitir identificar patrones de consumo e intereses más específicos para lograr satisfacer las necesidades del cliente y captar nuevos.

Estas variables son las siguientes:

- **Estilo de vida:** Va de la mano con la variable demográfica del estado civil, en este caso nuestros clientes en su mayoría son solteros o divorciados, por lo tanto, su estilo de vida puede ser: liberal, social, sin compromisos, en busca de nuevas amistades.
- **Intereses y hobbies:** Dentro de los intereses y hobbies de nuestros clientes tenemos: los video juegos, la tecnología, la cerveza en especial la cerveza artesanal, hacer amigos, salir con amigos, hacer after office.
- **Motivaciones:** Orientado hacia la variable demográfica de la edad, podemos definir las motivaciones de nuestros clientes como las siguientes: Generar contactos, relajarse y salir de la rutina, reencontrarse consigo mismo y con viejas amistades, vivir experiencias diferentes a las que no se tiene acceso en casa (en cuanto a tecnología).

4.1.3. CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS

- **Estilo de vida moderno y sociable:**

El cliente busca espacios que le permitan socializar, relajarse después del trabajo o los

estudios, y disfrutar de momentos con amigos o pareja en un ambiente acogedor e innovador.

- **Interés por la innovación y la tecnología:**

Se siente atraído por conceptos nuevos, especialmente aquellos que incorporan herramientas digitales como menús interactivos, realidad aumentada, sistemas de autoservicio digital o experiencias gamificadas.

- **Valoración de la autenticidad y lo artesanal:**

Prefiere productos únicos, como la cerveza artesanal, que ofrecen sabor, calidad y una historia detrás. Valora las marcas con identidad propia y propuestas diferenciadoras.

- **Conciencia de imagen y redes sociales:**

Suele compartir sus experiencias en redes sociales. Por ello, busca lugares "Instagram", con diseño atractivo y detalles visuales que reflejen su estilo de vida.

- **Tendencia hacia el consumo responsable:**

Aprecia que el local promueva prácticas sostenibles, como el uso de productos locales o procesos amigables con el medio ambiente, lo cual refuerza su sentido de identidad y responsabilidad social.

- **Búsqueda de experiencias personalizadas:**

No se conforma con el consumo básico de alimentos o bebidas. Desea una experiencia integral, donde se combine el buen trato, el entretenimiento y la sensación de exclusividad.

Tabla 24

Modelo CANVAS aplicado para la creación de "ALL BEER & MORE".

CANVAS Model: "ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO".				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
Cervecería Nacional, Sabai Beer, entre otros productores de cerveza artesanal.	Selección y rotación de cervezas artesanales exclusivas.	Brindar entretenimiento a través de la transformación digital de restobares.	Atención personalizada con tecnología.	Orientado a personas mayores de 25 años (hombres y mujeres).
En tecnología: Kruger Corporation, Innovasoft.	Desarrollo y mantenimiento de las actualizaciones tecnológicas.	Innovar las experiencias gastronómicas.	Programa de fidelización.	Con afinidad por cerveza artesanal.
En gastronomía: La Huerta, Panaderías Artesanales. Empresas de charcutería local como: La Europea o de la Finca.	Marketing digital y eventos de fidelización.	La combinación de experiencias en un solo lugar y tiempo: Consumo de bebidas, gastronomía, digitalización del servicio, juegos inmersivos y tradicionales.	Interacción activa en redes sociales.	Turistas nacionales e internacionales interesados.
	Capacitación continua al personal en Atención, producto y tecnología.	Generar redes de contactos y espacios de socialización, que permitan a nuestros clientes no solo disfrutar del	Crear una comunidad de "ALL BEER & MORE".	Profesionales y emprendedores.

			momento sino hacerlos perdurar.		
		Gestión operativa y de relaciones con proveedores. GESTIÓN OPERATIVA Y DE RELACIONES CON PROVEEDORES		Creación de combos ajustados a los gustos e intereses identificados en nuestros clientes.	Hombres y mujeres de estado civil: Soltero, casados, divorciados, viudos.
		Búsqueda, selección y compra de juegos inmersivos modernos.			
		Búsqueda, selección y compra de consolas, gafas de inmersión entre otros.			
		Recursos clave		Canales de Distribución	
		Equipo humano especializado en cerveza artesanal y tecnología.		Local físico.	
		Infraestructura adaptada a la experiencia digital.		Plataforma Web.	
		Proveedores de cerveza artesanal local e internacional.		Aplicación móvil.	
		Plataforma tecnológica.		Redes sociales.	

	Licencias y permisos.		
Estructura de costos		Ingresos estimados	
Alquiler o inversión en el local físico.		Formas de pagos: transferencia bancaria, tarjeta de débito, crédito y efectivo.	
Desarrollo de aplicaciones móviles.			
Sueldos del personal.			
Marketing y publicidad.			
Costos administrativos y licencias legales.			
Compra de cervezas y materias primas para el restobar.			
9		5	
GRUPO 3			

4.4 PLAN ESTRATÉGICO

4.4.1 Descripción general de la empresa.

Dentro del modelo de negocios de servicios en nuestro país, específicamente en la ciudad de Quito, existen centros de diversión, consumo de bebidas tradicionales, artesanales y comida rápida, que logran satisfacer necesidades específicas del cliente, pero pocos de estos centros de diversión unifican estas tres aristas mediante el uso de nuevas tecnologías y tendencias socialización, dejando de lado un

segmento del mercado importante, que actualmente se conecta consigo mismo y con los demás a través de dispositivos y del internet. La propuesta de valor de nuestra empresa es crear una experiencia integral, en donde el cliente pueda encontrar en un solo lugar, lo tradicional y lo nuevo, cumpliendo sus expectativas de diversión, consumo, socialización, digitalización y buen ambiente.

All beer & more, es una empresa que nace para ser el modelo de referencia en la transformación digital de restobares especializados en cerveza artesanal en Quito, expandiendo nuestra propuesta de valor a nivel nacional e internacional, y posicionándonos como líderes en la innovación de experiencias gastronómicas - tecnológicas.

Nuestra misión es brindar una experiencia innovadora e inmersiva en el consumo de cerveza artesanal dentro de restobares en Quito, integrando tecnología avanzada para mejorar la interacción con el cliente, personalizar el servicio y fomentar la educación sobre el producto, creando momentos memorables que impulsen la cultura cervecera y el turismo local.

Los valores y principios que practicamos para cumplir nuestros objetivos e implementar nuestra propuesta de valor son:

- ✓ Confianza
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad

- ✓ Compromiso
- ✓ Pasión
- ✓ Colaboración
- ✓ Transparencia
- ✓ Empatía
- ✓ Innovación
- ✓ Excelencia

4.4.2 Enfoque ESG.

Nuestra empresa tiene un gran compromiso con ambiental, social y de gobernanza.

Compromiso ambiental:

- Cumplir con los estándares de calidad en los procesos de construcción, distribución y producción.
- Aplicar políticas de reciclaje y tratamiento de desechos.
- Implementar decoración eco amigable y ambientes naturales dentro del local.

Compromiso social:

- Cumplir con las normativas laborales correspondientes.

- Implementar políticas propias sobre capacitación del personal y mejoras del ambiente laboral.
- Buena gestión y trato hacia nuestros proveedores y distribuidores.

Compromiso de gobernanza:

- Integrar a directivos y colaboradores en los procesos determinantes para tomar decisiones de manera democrática e integradora.
- Buscar el bien común tanto de directivos, colaboradores, proveedores y otros relacionados a la empresa y a su actividad.

4.4.3 Productos o Servicios

All beer & more, busca cubrir la necesidad de encontrar un lugar y un momento de diversión que combine lo tradicional con lo digital, para crear nuevas experiencias de consumo en un segmento de mercado que está entre estas generaciones y nuevas tendencias. Actualmente los restobares en la ciudad de Quito ofrecen productos y servicios tradicionales, como cocteles, cerveza, comida rápida, música en vivo, entre otros, los cuales satisfacen a una buena parte del mercado, pero dejan de lado a un mercado en crecimiento, que busca agilidad en los procesos de compra y consumo, recomendaciones de que hacer y donde ir y que se divierten utilizando tecnología.

Nuestra empresa pretende ofrecer un producto tradicional, que es la cerveza artesanal en un lugar y ambiente con una cartera de servicios y facilidades como:

- Descarga de una App gratuita para realizar compras, pagos, reservaciones, crear grupos y

acceder a planes de consumo de acuerdo con las tendencias de compra.

- Reserva de espacios físicos y dispositivos de video juegos (consola, palancas, gafas VR) para jugar con amigos.
- Música en vivo/Karaoke.
- Espacios para juegos tradicionales.

Dentro de los productos tenemos:

- Cerveza artesanal.
- Cerveza tradicional.
- Comida rápida.
- Cocteles.

Nuestra ventaja competitiva se basa en la estrategia de diferenciación, que en este caso es el uso de la tecnología y las nuevas tendencias sociales para cumplir las expectativas del cliente y crear nuevas experiencias de consumo y diversión.

4.4.4 Estudio del mercado

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, en el año 2013 el consumo per cápita de alcohol alcanzó los 9,4 litros por habitante. Se estima que más de 900.000 ecuatorianos consumieron bebidas alcohólicas durante ese año, en su mayoría en niveles considerados moderados.

Datos adicionales sobre el consumo de alcohol 2013 en Ecuador:

- Consumo por habitante: 9,4 litros de alcohol por habitante al año.
- Número de consumidores: Se estima que más de 900.000 ecuatorianos consumen alcohol.
- Patrones de consumo: El patrón de consumo de alcohol es mayoritariamente moderado, con una prevalencia de estilos intensos en hombres y mujeres.
- Estudiantes universitarios: En este grupo, se observa un consumo dependiente (19.9%) y un consumo de riesgo (60.2%).
- Consumo en adolescentes: El 7,6% de los niños de entre 10 y 17 años consume alcohol.
- Impacto en la salud: El abuso de alcohol ha causado la muerte de miles de personas en los últimos años, según registros del INEC.
- Riesgo de alcoholismo: El alcoholismo es considerado un problema de salud en Ecuador, con un promedio de 604 muertes por año relacionadas con el abuso de alcohol.
- Factores sociales: El consumo de alcohol puede estar relacionado con varios factores sociales e individuales, como la personalidad y los rasgos de extraversión.

Información adicional sobre el IPC y el consumo de alcohol:

- La división de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes representa el 0,66% de la ponderación de la canasta del IPC.

- El IPC toma un valor igual a 100 en 2014, año en el que se llevó a cabo el cambio de año base.
- El promedio de inflación en el período 2016-2025 fue de 0,45%.

Por otra parte, de acuerdo con datos de la Asociación de Cervecerías Artesanales (Asocerv), en el año 2023 la cerveza artesanal registró la mayor producción dentro del sector, alcanzando los 6.4 millones de litros anuales. Esta cifra representa un incremento del 36 % en comparación con el año 2021, periodo afectado por las restricciones derivadas de la emergencia sanitaria por la COVID-19. Es importante señalar que dicha producción generó un valor estimado de USD 25.5 millones, concentrándose en 12 ciudades del Ecuador, entre las cuales destacan Quito, Guayas y Loja, con participaciones del 32 %, 13.88 % y 10.20 %, respectivamente.

Es relevante destacar que el aumento en la producción y el consumo de cerveza artesanal responde a la reactivación de las actividades sociales tras la pandemia, así como a la aparición de nuevos emprendimientos que ofrecen experiencias innovadoras, diversidad de sabores y una amplia variedad de productos. Asimismo, la transformación en los patrones de demanda ha permitido que la industria posicione a la cerveza artesanal como una bebida representativa dentro de la gastronomía nacional.

En concordancia con lo anterior, la industria de la cerveza artesanal en la ciudad de Quito refleja una tendencia de crecimiento sostenido, impulsada por el incremento de cervecerías locales y el cambio en las preferencias del consumidor hacia opciones más innovadoras y diferenciadas. Si bien no se cuenta con estadísticas específicas para el año 2025 en la capital, el dinamismo observado a nivel nacional

donde Quito constituye un punto estratégico permite inferir que el consumo de cerveza artesanal en la ciudad continúa en expansión.

4.4.5 Análisis de la competencia

En esta sección se analizará la competencia de “All Beer & More” basado en observaciones, opiniones y valoraciones generales de los clientes, así permitiendo conocer las experiencias gastronómicas y propuestas cerveceras innovadoras de la variedad de restobares. A continuación, se detallan 5 principales restobares en Quito:

Tabla 25

Análisis FODA del restobar “Santa Rosa Cerveza Artesanal”.

Valoración:	4.5/5
FODA	
Fortalezas	• Marca reconocida a nivel nacional por su calidad y compromiso ecológico.
	• Variedad de cervezas con sabores únicos y producción local.
	• Buen posicionamiento en medios de comunicación por prácticas sostenibles.
Oportunidades	• Expansión hacia experiencias temáticas o digitales (aún no exploradas)
	• Alianzas con gastronomía local gourmet.
Debilidades	• Servicio al cliente inconsistente según reseñas.
	• Ambiente poco tecnológico o innovador en la experiencia.
Amenazas	• Entrada de competidores con mejores experiencias de servicio.
	• Cambios en preferencias del consumidor hacia lo digital o personalizado.

Tabla 26

Análisis FODA del restobar “Cherusker Cervecería Artesanal Alemana”.

Valoración:	4.0/5
FODA	
Fortalezas	• Enfoque temático europeo bien definido.
	• Cerveza estilo alemán
	• Decoración y ambiente diferenciador.
Oportunidades	• Integración de tecnología para reservas, pedidos o catas virtuales.
	• Promociones cruzadas con marcas alemanas o eventos culturales
Debilidades	• Servicio lento y atención poco eficiente
	• Limitaciones en variedad gastronómica
Amenazas	• Desgaste del concepto si no se renueva la experiencia
	• Creciente competencia con enfoque local o innovador.

Tabla 27

Análisis FODA del restobar “La Reserva”.

Valoración:	4.0/5
FODA	
Fortalezas	• Variedad de cervezas artesanales ecuatorianas
	• Actividades culturales y música en vivo
Oportunidades	• Potenciar su presencia en redes sociales y reservas online
	• Innovación con experiencias inmersivas o de cata educativa
Debilidades	• Inconsistencias entre carta y disponibilidad real de cervezas
	• Atención al cliente deficiente en horario pico
Amenazas	• Proliferación de bares que combinen cultura, arte y cerveza
	• Reducción de visitar por malas experiencias previas.

Tabla 28

Análisis FODA del restobar “Katari UIO”.

Valoración:	4.0/5
FODA	
Fortalezas	• Innovador sistema de autoservicio con pulsera electrónica
	• Diseño moderno y atractivo para jóvenes
Oportunidades	• Expandir la experiencia digital más allá del autoservicio
	• Introducir personalización del producto (sabores, aromas, estilo)
Debilidades	• Fallas en la atención en la parte de alimentos
	• Poca conexión emocional con el cliente (todo es automatizado)
Amenazas	• Tecnología similar pueden ser replicadas fácilmente
	• Desconexión con clientes que prefieren atención humana y personalizada.

Tabla 29

Análisis FODA del restobar “Bandido Brewing”.

Valoración:	4.0/5
Fortalezas	• Local único (iglesia restaurada)
	• Cervezas propias con identidad de marca fuerte
	• Atractivo para turistas y locales
Oportunidades	• Ampliar la experiencia con realidad aumentado o tours cerveceros digitales.
	• Explorar nuevas líneas de productos artesanales o de temporada
Debilidades	• Críticas sobre la relación precio – calidad
	• Puede percibirse como más turístico que auténtico para locales
Amenazas	• Competidores que ofrezcan mejor experiencia por menor precio
	• Pérdida del encanto si no se renuevan las propuestas.

Tabla 30

Cuadro comparativo precio y ubicación.

Restobar	Ubicación Principal	Precio Cerveza (500 ml)	Precio Comida (aprox.)
Santa Rosa	Av. Paul Rivet y Av. 6 de diciembre	\$4.00 – \$5.50	\$11.50 – \$13.00
Cheruser	Av. 12 de octubre y Luis Cordero	No disponible	No disponible
La Reserva	La Floresta	No disponible	No disponible
Katari UIO	Whymper N27-171	No disponible	No disponible
Bandido Brewing	José Joaquín Olmedo E1-136, San Blas	\$4.50 (pinta)	Varía según el menú

Para diferenciarse en el competitivo mercado de Quito y como conclusión estratégica para “All Beer & More”, se sugiere lo siguiente:

Tabla 31

Detalle de aspectos diferenciadores del restobar “ALL BEER & MORE”.

Diferenciador	Justificación Estratégica
Experiencia Digital Interactiva	Ningún competidor ha desarrollado una app o experiencia personalizada digital profunda (gamificación, realidad aumentada, catas digitales).
Personalización del producto	Ofrecer mezclas o recetas personalizadas con tecnología en pantalla para crear "tu cerveza ideal".
Servicio al cliente de excelencia	Todos los competidores tienen observaciones negativas en este aspecto. Capacitación diferenciadora será clave.
Diseño temático + educativo	Incluir espacios de historia cervecera local + experiencia de maridaje, lo vuelve didáctico y atractivo.
Cultura y sostenibilidad local	Reforzar el vínculo con lo local a través de alianzas con pequeños productores, insumos orgánicos y packaging eco.

Tabla 32

Análisis de la propuesta diferenciadora de “ALL BEER & MORE” frente a sus competidores.

Eje Diferenciador	Propuesta de “All Beer & More”	Ventaja competitiva frente a competidores
Innovación Digital	Plataforma interactiva (app móvil o pantalla en mesa) para personalizar pedidos, acceder a maridajes o participar en retos.	Ningún competidor ofrece una experiencia digital integrada.
Personalización de Experiencia	El cliente puede crear su propia combinación de cerveza (sabores, aromas, intensidades), y nombrarla.	Katari ofrece autoservicio, pero no personalización real del producto.
Atención al Cliente Premium	Entrenamiento del personal en hospitalidad, tecnología y conocimiento cervecero para una atención cercana y profesional.	Mayoría de restobares presentan quejas en servicio o tiempo de atención.
Ambiente Educativo y Sensorial	Zona de catas didácticas con realidad aumentada, infografías sobre procesos, orígenes y tipos de cerveza artesanal.	Nadie incluye una dimensión formativa ni inmersiva.
Compromiso con lo Local y Sostenible	Uso de insumos locales, alianzas con micro productores, packaging compostable y prácticas eco-friendly.	Solo Santa Rosa tiene enfoque ecológico, pero no con experiencia inmersiva.
Diseño Temático y Emocional	Espacio inspirado en la fusión entre lo artesanal y lo digital (madera, luces interactivas, historia local).	Bandido Brewing tiene lo visual, pero no una conexión tecnológica ni emocional profunda.

4.4.6 Selección de los segmentos del mercado.

Desde otra perspectiva, investigaciones realizadas por Strategy Helix Group menciona que el crecimiento proyectado en el mercado de la cerveza Ecuador posee un aumento incremental alrededor

de USD 0.8 mil millones con una tasa compuesta del 4.9% a través de 2030. Cabe mencionar que el potencial del mercado se encuentra en los consumidores más jóvenes de las ciudades: Quito y Guayaquil. Jóvenes que se inclinan por innovaciones y estilos de cerveza.

Tabla 33

Detalle de los diferentes segmentos de mercado que consumen cerveza artesanal en Quito.

Segmento Principal:	
Segmentos	Descripción
Género:	Hombres y mujeres
Edad:	25 – 40 años
Ciudad:	Quito
Economía:	Media a Media alta.
Ocupación:	Profesionales, emprendedores, freelancers
Intereses:	Experiencias gastronómicas, redes sociales, tecnología.
Comportamientos:	Frecuencia a salida sociales, entretenimiento y personalizado
Cultura deportiva:	Fútbol
Ubicación:	Centro histórico, La Carolina.
Segmento Secundario	
Edad:	25-50 años
Motivaciones:	Turismo gastronómico, experiencias auténticas.
Canales:	Google Maps, Instagram, entre otros.
Preferencias:	Temáticas. Servicio diferenciado, acceso a menú digital o experiencias interactivas.
Segmento emergente:	
Edad:	30 a 50 años.
Conocimiento:	Medio o alto variaciones de cerveza.
Comportamiento:	Variedad, ediciones limitadas, eventos, maridaje.
Valor agregado:	Interacción con tecnología

Segmento exploratorio:	
Edad:	25 a 40 años
Estilo de vida:	Combinar trabajo y ocio
Necesidades:	Ambientes cómodos, conexión wifi, coworking con acceso a alimentos y bebidas premium.
Frecuencia de visita:	Días laborales, especialmente en horarios no convencionales.

4.4.7. Marketing y comercialización.

El éxito del proyecto depende en gran parte de una estrategia de marketing que integre canales de difusión tradicionales y digitales, con un enfoque centrado en la autenticidad, la participación comunitaria y el consumo responsable.

Análisis del mercado objetivo:

El público meta se compone de tres segmentos principales:

- Jóvenes urbanos de entre 20 y 35 años, con gran interés por la cultura gastronómica y cervecera, el arte emergente y el consumo sostenible-responsable.
- Turistas nacionales e internacionales que busquen de experiencias gastronómicas y culturales originales.
- Grupos locales que buscan lugares para la convivencia y el fomento de actividades culturales.

Propuesta de valor:

El proyecto se presenta como un espacio híbrido que junta la gastronomía local, bebidas artesanales y programación cultural en un ambiente acogedor. Se busca no solo comercializar

productos, sino ofrecer experiencias significativas basadas en valores como el comercio justo, la inclusión y la revalorización del producto local.

Estrategias de promoción y fidelización:

- **Lanzamiento digital:** Desarrollo de una identidad visual coherente con los valores del proyecto, difusión a través de redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok) y colaboración con influencers locales. Como parte de esta estrategia se incluirán sorteos, descuentos de lanzamiento y eventos inaugurales transmitidos en vivo.
- **Alianzas estratégicas:** Con colectivos artísticos, agrupaciones barriales, operadores turísticos y otras marcas afines. Esto permitirá sumar redes de apoyo, ampliar el alcance y reforzar el sentido comunitario del proyecto, el sentido de esto es establecer brechas de apoyo y de soporte para el proyecto.
- **Publicidad offline:** Producción de afiches, murales colaborativos, y participación en ferias y eventos locales. Se priorizará el uso de materiales reciclables y mensajes que refuercen el compromiso con el entorno.
- **Sistema de fidelización:** A través de membresías, tarjetas de puntos y beneficios exclusivos para clientes recurrentes y participantes de talleres o actividades culturales.

El monitoreo del desempeño se realizará mediante herramientas de analítica digital, encuestas de satisfacción, observación directa del comportamiento del público y análisis de ventas.

4.4.8 Procesos y arquitectura

La arquitectura organizativa y operativa del proyecto responde a principios de horizontalidad, participación y mejora continua. Se definen cuatro áreas estratégicas interrelacionadas:

4.4.8.1 Gestión operativa

- Control de apertura y cierre del local.
- Inventario de productos (gastronomía, bebidas, insumos culturales).
- Coordinación de turnos del equipo de cocina y atención.
- Limpieza, seguridad y mantenimiento del espacio físico.

4.4.8.2 Gestión cultural y de contenidos

- Diseño de la programación mensual (conciertos, talleres, ferias).
- Convocatoria y selección de artistas locales.
- Coordinación logística y técnica de los eventos.
- Registro audiovisual de actividades y archivo digital.

4.4.8.3 Gestión administrativa y financiera

- Registro y análisis de ingresos y egresos.
- Gestión de pagos a proveedores, artistas y personal.

- Declaración de impuestos y cumplimiento contable.
- Análisis de rentabilidad y sostenibilidad financiera.

4.4.8.4 Marketing y comunicación

- Desarrollo de contenido digital (gráfica, audiovisual, redes).
- Campañas promocionales y gestión de eventos.
- Mantenimiento de la página web y base de datos de clientes.
- Articulación con aliados y medios de comunicación.

4.4.6.5 Tecnología y herramientas

Se adoptará un sistema digital de gestión integrado (ERP o software modular como Notion, Trello o Zoho) que permita centralizar la información y coordinar el trabajo entre las áreas. El enfoque será ágil, permitiendo iteraciones rápidas y la adaptación al entorno cambiante.

4.4.9 Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida

El análisis de riesgos se realiza considerando factores externos e internos que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto. A continuación, se detallan los principales riesgos y las estrategias propuestas para su prevención y mitigación:

Tabla 34

Análisis de riesgos previo a la creación del restobar “ALL BEER & MORE”.

Riesgo	Prevención	Mitigación	Estrategia de salida
Falta de asistencia del público	Investigación de mercado previa, diseño atractivo de actividades, difusión anticipada.	Activación de promociones, campañas emergentes en redes, alianzas con influencers.	Reducción temporal de operaciones, reorientación del modelo hacia delivery o eventos privados.
Problemas de gestión financiera	Plan financiero detallado, control diario de caja, proyecciones trimestrales.	Renegociación con proveedores, reducción de costos variables.	Venta parcial del negocio o suspensión programada de actividades.
Conflictos con la comunidad o autoridades	Licencias en regla, reuniones con vecinos, participación en espacios de decisión barrial.	Adaptación de horarios, límites de sonido, mediación comunitaria.	Reubicación del local o rediseño del enfoque comercial.
Inestabilidad del equipo de trabajo	Selección adecuada, contratos claros, buen clima laboral.	Capacitación continua, rotación programada, evaluación de desempeño.	Externalización de algunos servicios o búsqueda de nuevos socios.
Problemas de salud pública o crisis externas	Protocolo sanitario, opción de eventos híbridos, tienda online.	Ajuste a formatos virtuales, delivery, eventos limitados.	Pausa de operaciones con plan de reactivación o reconversión.

4.4.10. Análisis legal, impuestos, licencia y otras limitaciones legales.

Constitución legal del proyecto

El emprendimiento se establecerá como una microempresa registrada ante la autoridad competente (ej. Superintendencia de Compañías o Registro Mercantil local). La forma jurídica propuesta es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), lo que permite la protección patrimonial personal de los socios y una gestión flexible.

Permisos y licencias necesarias

- Licencia de funcionamiento municipal.
- Registro sanitario y permiso de manipulación de alimentos.
- Licencia para expendio de bebidas alcohólicas.
- Autorización de uso de espacio público (si aplica).
- Registro ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (si se crea marca propia).
- Permiso de uso de suelo conforme al plan urbano.

Obligaciones tributarias:

- Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Emisión de facturas electrónicas.
- Declaraciones mensuales de IVA y retención en la fuente.
- Declaración anual del Impuesto a la Renta.
- Pago de tasas municipales (patente, bomberos, etc.).

Aspectos laborales:

- Contratación formal de trabajadores (salario, horas legales, afiliación IESS).
- Prevención de riesgos laborales conforme al Código del Trabajo.
- Capacitación mínima obligatoria.

Restricciones y cumplimiento:

- No operar fuera del horario autorizado.
- No exceder límites de ruido si se programan eventos nocturnos.
- Cumplir con la normativa de inocuidad alimentaria.

4.4.11 Plan de implementación y cronograma

El plan de implementación se divide en seis fases, cada una con objetivos claros y resultados medibles. La ejecución completa del proyecto se proyecta en aproximadamente 6 meses:

Tabla 35

Plan de implementación para la creación del restobar “ALL BEER & MORE”.

Fase	Actividades clave	Duración estimada
1. Planificación inicial	Estudio de mercado, definición del modelo de negocio, identificación de socios estratégicos.	4 semanas
2. Trámites legales y búsqueda de local	Registro legal, obtención de licencias, firma de contrato de arriendo o compra.	4 semanas
3. Adecuación del espacio	Remodelación del local, instalación de equipos, decoración e identidad visual.	6 semanas

4. Selección y capacitación del equipo	Convocatoria, entrevistas, entrenamiento en atención al cliente, gastronomía y gestión cultural.	3 semanas
5. Prueba piloto y validación del modelo	Eventos de prueba, análisis de recepción del público, ajustes operativos.	2 semanas
6. Lanzamiento oficial y seguimiento	Actividades de apertura, monitoreo de indicadores, retroalimentación y mejoras continuas.	Desde semana 16

4.4.12 Comunicación y coordinación

La comunicación con todo el equipo que laborará en el establecimiento será de manera fluida, participativa y mediante el canal de comunicación de mensajería instantánea “WhatsApp, y por correo electrónico.

La frecuencia de comunicación será periódica mediante reuniones semanales con todo el equipo, para un análisis del progreso, planificación semanal, mensual, y conversar sobre inconvenientes suscitados y aspectos de mejora.

Como se mencionó anteriormente, el tema de coordinación de tareas o actividades dentro del horario laboral será de manera semanal, en donde cada lunes se realiza una reunión de retroalimentación y mejora continua para brindar un mejor servicio al cliente final.

4.4.12.1. Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis FODA del proyecto, este modelo nos ayuda a comprender y evaluar la situación interna y externa del mismo.

Tabla 36

Análisis FODA del proyecto propuesto.

“ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO”.	
FORTALEZAS	
ORD.	(Factores, recursos o características internas positivas que posee la Institución)
1	Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente (interacción, personalización).
2	Combina cerveza artesanal con experiencias inmersivas, algo poco común en el mercado local.
3	Educación cervecera como un valor añadido al fomentar la cultura cervecera en un entorno gastronómico.
4	Alineación con iniciativas de promoción turística en Quito, lo cual puede generar sinergias.
5	Enfoque en escalabilidad y liderazgo nacional e internacional.

DEBILIDADES	
ORD.	(Factores, recursos o características internas negativas que posee la Institución)
1	Alta inversión inicial por el uso de tecnología avanzada puede requerir grandes recursos financieros aproximadamente \$53.347,49.
2	Falta de familiaridad del público por ejemplo algunos consumidores podrían no estar acostumbrados a experiencias tan tecnológicas.
3	Dependencia de proveedores tecnológicos en el caso de mantenimiento y actualizaciones.
4	Capacitar al personal y adaptar procesos puede ser desafiante.
5	Considerar a un público objetivo relativamente específico (amantes de la cerveza artesanal y tecnología).
OPORTUNIDADES	
ORD.	(Todos aquellos eventos del entorno potencialmente favorables para la institución que de ocurrir o presentarse, deben ser aprovechados)
1	Posibilidad de captar visitantes interesados en experiencias locales únicas.
2	Aumento del interés por productos locales, sostenibles y de calidad.
3	Digitalización del sector gastronómico para liderar la transformación digital de restobares.
4	Alianzas estratégicas con colaboración con cervecerías artesanales, instituciones turísticas y tecnológicas.
5	Viabilidad de replicar el modelo en otras ciudades de Ecuador y América Latina.

AMENAZAS

ORD. (Todos aquellos eventos del entorno desfavorables para la institución que de ocurrir o presentarse complicarían el desempeño y retrasarían su desarrollo)

- | | |
|---|---|
| 1 | Competencia creciente más restobares y cervecerías artesanales podrían adoptar estrategias similares. |
| 2 | Restricciones en licencias de alcohol, horarios, o turismo pueden afectar la operatividad. |
| 3 | Fluctuaciones económicas en tiempos de crisis, el consumo en ocio y experiencias premium suele reducirse. |
| 4 | Resistencia cultural o tecnológica, parte del público podría rechazar el exceso de digitalización en espacios sociales. |
| 5 | Riesgos sanitarios y sociales: Pandemias u otras crisis podrían limitar la asistencia a locales cerrados. |
-

Tabla 37

Matriz de correlación de las Fortalezas con las Oportunidades priorizadas del análisis FODA.

"ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO".						
		MATRIZ DE CORRELACIÓN F-O				
OPORTUDS. PRIORIZADAS		O1	O2	O3	O4	O5
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza F nos permitiría aprovechar la oportunidad O						
ALTA = 5	BAJA = 1					
MEDIA = 3	NULA = 0					
		Posibilidad de captar visitantes interesados en experiencias locales únicas.	Digitalización del sector gastronómico para liderar la transformación digital de restobares.	Viabilidad de replicar el modelo en otras ciudades de Ecuador y América Latina.	Aumento del interés por productos locales, sostenibles y de calidad.	Alianzas estratégicas con colaboración con cervecerías artesanales, instituciones turísticas y tecnológicas.
F1	Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente (interacción, personalización).	5	3	5	1	3
F2	Combina cerveza artesanal con experiencias inmersivas, algo poco común en el mercado local.	5	5	3	3	1
F3	Educación cervecera como un valor añadido al fomentar la cultura cervecera en un entorno gastronómico.	3	5	1	5	3
F4	Alineación con iniciativas de promoción turística en Quito, lo cual puede generar sinergias.	0	3	1	3	1
F5	Enfoque en escalabilidad y liderazgo nacional e internacional.	3	5	5	3	3
TOTAL		16	21	15	15	11

Tabla 38

Matriz de correlación de las Debilidades con las Amenazas priorizadas del análisis FODA.

“ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO”.				
AMENAZAS PRIORIZADAS		A1	A2	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la debilidad D nos hace vulnerables a la amenaza A ALTA = 5 BAJA = 1 MEDIA = 3 NULA = 0		Restricciones en licencias de alcohol, horarios, o turismo pueden afectar la operatividad.		TOTAL
D1	Alta inversión inicial por el uso de tecnología avanzada puede requerir grandes recursos financieros aproximadamente \$53.347,49	5	5	10
D2	Considerar a un público objetivo relativamente específico (amantes de la cerveza artesanal y tecnología).	5	5	10
D3	Falta de familiaridad del público por ejemplo algunos consumidores podrían no estar acostumbrados a experiencias tan tecnológicas.	3	5	8
D4	Dependencia de proveedores tecnológicos en el caso de mantenimiento y actualizaciones.	3	1	4
D5	Capacitar al personal y adaptar procesos puede ser desafiante.	1	1	2
TOTAL		17	17	34

Tabla 39

Matriz de correlación de las Fortalezas con las Amenazas priorizadas del análisis FODA.

“ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO”.		MATRIZ DE CORRELACIÓN F-A		
AMENAZAS PRIORIZADAS		A1	A2	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza F nos permitiría neutralizar la amenaza A				
ALTA = 5	BAJA = 1	Competencia creciente más restobares y cervecerías artesanales podrían adoptar estrategias similares.	Restricciones en licencias de alcohol, horarios, o turismo pueden afectar la operatividad.	TOTAL
MEDIA = 3	NULA = 0			
F1	Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente (interacción, personalización).	3	1	4
F2	Combina cerveza artesanal con experiencias inmersivas, algo poco común en el mercado local.	3	1	4
F3	Educación cervecera como un valor añadido al fomentar la cultura cervecera en un entorno gastronómico.	5	3	8
F4	Alineación con iniciativas de promoción turística en Quito, lo cual puede generar sinergias.	5	3	8
F5	Enfoque en escalabilidad y liderazgo nacional e internacional.	5	1	6
TOTAL		21	9	30

Matriz de correlación de las Debilidades con las Oportunidades priorizadas del análisis FODA.

“ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL RESTOBAR "ALL BEER & MORE", CON UN CONCEPTO INNOVADOR DE VENTA DE CERVEZA ARTESANAL Y EXPERIENCIA DIGITAL EN LA CIUDAD DE QUITO”.		MATRIZ DE CORRELACIÓN D-O					
		OPORTUDS. PRIORIZADAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	
PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la debilidad D nos limita el aprovechamiento de la oportunidad O ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 NULA = 0		Posibilidad de captar visitantes interesados en experiencias locales únicas.	Digitalización del sector gastronómico para liderar la transformación digital de restobares.	Viabilidad de replicar el modelo en otras ciudades de Ecuador y América Latina.	Aumento del interés por productos locales, sostenibles y de calidad.	Alianzas estratégicas con colaboración con cervecerías artesanales, instituciones turísticas y tecnológicas.	TOTAL
D1	Alta inversión inicial por el uso de tecnología avanzada puede requerir grandes recursos financieros aproximadamente \$53.347,49	5	5	3	3	0	16
D2	Considerar a un público objetivo relativamente específico (amantes de la cerveza artesanal y tecnología).	5	5	3	3	3	19
D3	Falta de familiaridad del público por ejemplo algunos consumidores podrían no estar acostumbrados a experiencias tan tecnológicas.	5	5	5	3	1	19
D4	Dependencia de proveedores tecnológicos en el caso de mantenimiento y actualizaciones.	3	3	3	1	1	11
D5	Capacitar al personal y adaptar procesos puede ser desafiante.	1	1	1	1	1	5
TOTAL		19	19	15	11	6	70

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

Tabla 41

Matriz de síntesis estratégica del análisis FODA del proyecto propuesto.

OPORTUNIDADES	
FO	
Uso de tecnología avanzada para mejorar la experiencia del cliente (interacción, personalización).	
Combina cerveza artesanal con experiencias inmersivas, algo poco común en el mercado local.	
Enfoque en escalabilidad y liderazgo nacional e internacional.	
Posibilidad de captar visitantes interesados en experiencias locales únicas.	
Digitalización del sector gastronómico para liderar la transformación digital de restaurantes.	
Viabilidad de replicar el modelo en otras ciudades de Ecuador y América Latina.	
DO	
Alta inversión inicial por el uso de tecnología avanzada puede requerir grandes recursos financieros aproximadamente \$53.347,49	
Considerar a un público objetivo relativamente específico (amantes de la cerveza artesanal y tecnología).	
Falta de familiaridad del público por ejemplo algunos consumidores podrían no estar acostumbrados a experiencias tan tecnológicas.	
Posibilidad de captar visitantes interesados en experiencias locales únicas.	
Digitalización del sector gastronómico para liderar la transformación digital de restaurantes.	

4.4.12.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard):

4.4.12.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos detallados son resultado del análisis FODA realizado en el apartado interior:

- Crear posibilidades para captar visitantes interesados en experiencias locales únicas mediante promociones por apertura del establecimiento para generar confianza e interés por conocer el local y la gama de productos que se ofrecerán, siendo la cerveza artesanal el centro de todo.
- Implementar la digitalización en el restobar mediante el uso de la tecnología y aplicaciones que faciliten el consumo de cerveza artesanal, fast food o el alquiler de juegos de mesa, sin la necesidad de que un mesero esté al pendiente para generar un servicio personalizado y satisfactorio.
- Analizar el modelo de servicio de restobar mediante los diferentes KPIs para repicar el modelo en otras ciudades de Ecuador y América latina.

4.4.12.2.2. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Indicadores clave de rendimiento (KPI) para un local de cervecería artesanal:

- **Indicadores Financieros:**

Margen de ganancia: Un margen de ganancia del 15% al 25% es un buen punto de referencia.

Ingresos por visita: \$25-\$40 por visita, en promedio, es un punto de referencia.

Reducción de gastos operativos: Un 5% a 10% de reducción en los gastos operativos puede indicar una mejor eficiencia.

- **Indicadores de Venta:**

Costo de Adquisición de Cliente (CAC): medir el costo para adquirir un nuevo cliente ayuda a determinar la efectividad de las estrategias de marketing y ventas.

Tasa de conversión: mide la efectividad de la campaña de marketing para convertir prospectos en clientes.

Ticket promedio: mide el valor promedio de cada venta ayuda a identificar oportunidades de mejora.

Ciclo de ventas: la duración promedio del ciclo de ventas puede indicar la eficiencia del proceso de ventas.

Tasa de cierre: indica la eficiencia en la conversión de oportunidades de venta en ventas exitosas.

- **Indicadores de Satisfacción del Cliente:**

Puntuación NPS (Net Promoter Score): evalúa la lealtad del cliente y la probabilidad de que recomienden la cervecería a otros.

Encuestas de satisfacción: Recopilar comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora.

(Sheykin, 2025).

4.4.12.2.3 Metas cuantificables:

En primera instancia, la meta a corto plazo es adecuar el local según las especificaciones tecnológicas e interactivas para brindar la nueva experiencia al cliente.

Luego sería captar clientes y hacer planes de 90 días e ir evaluando mediante la ayuda de los KPIs, la acogida que está teniendo del establecimiento.

4.4.12.2.4 Uso de tecnología eficiente

El uso de la tecnología en nuestro modelo de servicio será lo que marque la diferencia con otros establecimientos. Ya que, mediante la aplicación o la tarjeta de consumo, el cliente podrá consumir y cancelar al instante y a la vez disfrutar del ambiente, vista y de los juegos de mesa que podrán utilizar.

4.4.12.2.5 Capacitación del personal

Este apartado es fundamental, ya que un establecimiento requiere personal calificado, por ende, la capacitación continua será un punto clave para el éxito del negocio.

4.4.12.2.6 Seguimiento y evaluación

Dar seguimiento y evaluación a todas las actividades que se realizará en el local, es primordial para aplicar aspectos de mejora, corregir circunstancias que se puedan suscitar, y más que todo evaluar al personal que dará apoyo en el funcionamiento general.

4.5 PLAN FINANCIERO

4.5.1 Hipótesis de desarrollo.

- **Inicio de operaciones:** Año 2025.
- **Tasa de crecimiento de ingresos anual esperada:** 12% (con base en la reinversión y expansión de clientela).
- **Tasa de crecimiento de costos operativos:** 8% anual.
- **Tasa de inflación esperada:** 3% anual.
- **WACC:** 19,45%
- **TIR del proyecto:** 52,24%
- **Horizonte temporal:** 5 años.
- **Depreciación lineal:** Activos depreciables en 5 años.
- **Financiamiento:** Mixto: capital propio \$15.000 + crédito \$40.000.
- **Tasa efectiva del crédito:** 11,86% anual compuesta.
- **Costo del inmueble (préstamo largo plazo):** \$90.000, amortización en 8 años.

4.5.2 Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias)

- **Ingresos por ventas**

Supuestos base del ingreso

Tabla 42*Ingreso por venta de cerveza.*

Variable	Valor estimado
Días de operación al año	300 días
Clientes promedio por día (cerveza)	40 clientes/día
Ticket promedio por cliente	\$4.97 (cerveza + experiencia)
Clientes promedio por día (comida)	20 clientes/día
Consumo promedio en comida y otros servicios	\$10.00
Ingresos Año 1	$300 \times 40 \times 4.97 + 300 \times 40 \times 10.00 =$ \$59.640

Tabla 43*Detalle del cálculo de ingresos año 1.*

Concepto	Cálculo	Valor USD
Clientes promedio por día (cerveza)	40	
Días operativos al año	300	
Ticket promedio	\$4,97	
Clientes promedio por día (comida)	20	
Total, ventas año 1	$300 \times 40 \times 4.97 + 300 \times 40 \times 10.00 =$ \$59.640	\$119.640,00
Reportado en el plan financiero		\$119.640,00

Tabla 44

Proyección de ingresos 5 años.

Se aplica un crecimiento anual del 12%:

Año	Cálculo	Ingreso proyectado
1	Base	\$119.640,00
2	$\$119.640,00 \times 1.12$	\$150.076,42
3	$\$150.076,42 \times 1.12$	\$168.085,59
4	$\$168.085,59 \times 1.12$	\$188.255,86
5	$\$188.255,86 \times 1.12$	\$ 210.846,56

Nota: Ingresos por línea (proyección estimada del mix).

Tabla 45

Detalle de una posible desagregación.

Línea de ingreso	% estimado	Año 1 (USD)
Venta de cerveza artesanal	39.37%	\$47.102,27
Venta de alimentos ligeros	60.63%	\$72.537,73
Experiencia digital (VR, juegos)	7.5%	\$8.973,00
Venta de merchandising	5%	\$5.982,00
Total	100%	\$119.640,00

Observaciones:

1. Monitorear ventas diarias reales por canal.
2. Crear categorías por tipo de cliente (cliente que consume solo cerveza, el que consume combo, el

que solo juega, etc.).

3. Incorpora días de alta rotación (eventos, fines de semana) y baja (lunes, martes).

- **Costos de ventas**

Composición de los Costos de Ventas (Año 1)

Tabla 46

Inversión variable mensual.

DESCRIPCIÓN	Monto mensual (USD)	Monto anual
Materia prima (alimentos y cerveza)	\$900.00	\$10.800
Insumos de mantenimiento	\$2.010,90	\$24.130,80
Vestimenta del personal	\$96.00	\$1.152,00
Publicidad digital (básica)	\$46.00	\$552,00
Útiles de oficina	\$733,97	\$8.807,64
Total, Costos de ventas Año 1		\$45.442,44

Asumiendo un crecimiento promedio del 7% anual, como reflejo de inflación + aumento de ventas:

Tabla 47

Evolución de Costos de Ventas proyectados a 5 años.

Año	Costo de ventas
1	\$ 45.442,44
2	\$ 48.623,41
3	\$ 52.027,05
4	\$ 55.668,94
5	\$ 59.565,77

Consideraciones adicionales

Se debe incluir el envase de la cerveza, comisiones de venta y % de pérdidas por mermas.

- **Gastos de mercadeo**

Descripción:

Los gastos de mercadeo se centran en promoción digital básica, especialmente en redes sociales.

Detalle del documento

DESCRIPCIÓN	Frecuencia	Valor mensual	Valor anual
Medios digitales	Mensual	\$46.00	\$552.00

Este valor corresponde al primer año. Se proyecta un crecimiento anual del 12%, debido a la necesidad de mayor visibilidad.

Tabla 48

Proyección a 5 años.

Año	Valor Anual USD	Observaciones
2025	\$552	Campañas iniciales digitales.
2026	\$618	Aumento en pauta publicitaria.
2027	\$692	Posicionamiento en redes.
2028	\$775	Alianzas con influencers.
2029	\$868	Marketing de fidelización.

No incluye eventos, lanzamientos, ni activaciones físicas, lo cual podría considerarse en un escenario optimista.

- **Gastos administrativos**

Tabla 49

Detalle de los gastos administrativos.

DESCRIPCIÓN	Monto mensual	Monto anual
Arriendo local	\$400.00	\$4.800
Sueldos (8 personas)	\$5.410.00	\$64.920
Servicios básicos	\$405.00	\$4.860
Total	—	\$74.580

Observaciones:

Sueldo promedio/persona: \$676.25

Personal: 8 colaboradores

No se incluyen cargas sociales (IESS), lo cual puede aumentar el gasto un 11–15% en la práctica.

Tabla 50

Proyección (asumiendo 8% de inflación + ajustes laborales).

Año	Gasto Administrativo
2025	\$74.580
2026	\$80.546
2027	\$86.990
2028	\$93.949
2029	\$101.465

- **Plan de inversiones (CAPEX y Depreciación)**

Detalle completo según documento:

Tabla 51

Inversión Fija Total: \$31.245,62.

Categoría	Subtotal USD
Muebles y enseres	\$7.847,00
Equipos de cocina	\$3.677,76
Equipos de computación	\$1.910,00
Equipos de entretenimiento	\$14.810,86
Software y tecnología	\$3.000,00

Nota. Se amortiza mediante depreciación lineal en 5 años → \$6.249/año

B) Inversión Variable (Operativa mensual): \$2.886,87

Incluye materia prima, bioseguridad, útiles, vestimenta.

Tabla 52

Inversión Diferida (Intangibles): \$13.000.

Ítem	Monto USD
Trámites y permisos	\$3.000
Desarrollo de concepto/consultoría	\$5.000
Marketing (estudio de mercado)	\$5.000

Tabla 53

Total de inversión inicial (incluyendo NOF): \$53.347,49.

Ítem	Característica clave
Gastos de Mercadeo	Mínimos (\$552/año), pero deben escalar para captación
Gastos Administrativos	Elevados (\$74.580/año) por nómina amplia
Plan de Inversiones	Bien distribuido: 47% entretenimiento, 25% mobiliario, 10% software, etc.

4.5.3 Balance General Proyectado.

Tabla 54

Modelo de Balance General Proyectado de la empresa "ALL BEER & MORE" - Proyección al 31/12/25.

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
Activos corrientes		Pasivos corrientes	
Inventario estimado	\$1.986,87	Arriendo	\$1.000
Utilidades estimadas	\$2.000	Sueldos por pagar	\$5.410
Efectivo disponible	\$24.767,51	Total, pasivos corrientes:	\$6.410
Total, activos corrientes:	\$28.754,38	Pasivos no corrientes	
Activos no corrientes		Préstamo bancario	\$40.000
Equipamiento e instalaciones	\$28.245,62	Total, pasivos no corrientes	\$40.000
		TOTAL DE PASIVOS	\$46.410
Total, activos no corrientes:	\$28.245,62		
TOTAL DE ACTIVOS	\$57.000	PATRIMONIO	

		Capital inicial aportado	\$15.000
		Utilidades retenidas	\$2.000
		Total patrimonio	\$17.000
		TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$63.410

Los valores visualizados en la tabla representan lo siguiente:

1) Activos (\$57.000)

- **Equipamiento e instalaciones (\$28.245,62):** Son inversiones en bienes duraderos que ayudarán a operar el negocio (por ejemplo, mobiliario, computadoras, maquinaria, etc.).
- **Inventario estimado (\$1.986,87):** Productos o materiales disponibles para la venta de cerveza artesanal más la experiencia dentro del local.
- **Utilidades estimadas (\$2.000):** Ganancias que se esperan obtener en el primer año.
- **Efectivo disponible (\$24.767,51):** Dinero restante (en caja o banco) que aún no se ha usado, pero que está disponible para cubrir futuros gastos operativos o imprevistos.

2) Pasivos (\$40.000)

Préstamo bancario a largo plazo: Deuda contraída con una entidad financiera, que se pagará en varios años.

3) Patrimonio Neto (\$17.000)

Capital inicial (\$15.000): Dinero que los socios aportaron al comenzar el negocio.

Utilidades estimadas (\$2.000): Se suman al patrimonio, pues aumentan el valor del negocio.

4.5.2.1. Flujo de caja con sus tres secciones

- **Flujo de caja de operaciones corrientes.**

Tabla 55

Incluye ingresos por ventas, costos de ventas, gastos administrativos y de mercadeo.

Año	Ingresos	Costos de Ventas	Gasto Administrativo	Gasto de Mercadeo	Flujo Neto Operativo
2025	\$119.640,00	\$45.442,44	\$74.580,00	\$552,00	–\$960,44
2026	\$133.996,80	\$48.623,41	\$80.546,00	\$618,24	\$4.209,15
2027	\$150.076,42	\$52.027,05	\$86.990,00	\$692,43	\$10.366,94
2028	\$168.085,59	\$55.668,94	\$93.949,00	\$775,52	\$17.692,13
2029	\$188.255,86	\$59.565,77	\$101.465,00	\$868,59	\$26.356,50

Nota: El primer año tiene flujo negativo leve, pero desde el segundo año en adelante el negocio se vuelve operativo y financieramente **sostenible**.

- **Flujo de caja de operaciones de inversión.**

Tabla 56

Flujo de caja de operaciones de inversión.

Año	Inversión Fija (CAPEX)	Inversión Diferida (Intangibles)	Flujo Neto de Inversión
2025	\$31.245,62	\$13.000,00	–\$44.245,62
2026	\$0	\$0	\$0
2027	\$0	\$0	\$0
2028	\$0	\$0	\$0
2029	\$0	\$0	\$0

Nota. Incluye las salidas de efectivo relacionadas con la inversión inicial en activos fijos y diferidos.

- **Flujo de caja de operaciones de financiación.**

Este flujo incluye entradas y salidas de fondos por capital propio, préstamos y pagos de deuda.

Financiamiento inicial

Fuente	Monto (USD)
--------	-------------

Capital propio	\$15.000
----------------	----------

Crédito bancario	\$40.000
------------------	----------

Total	\$55.000
-------	----------

Supuestos del crédito:

Tasa efectiva: 11,86% anual compuesta.

Crédito: \$40.000

Plazo no especificado, se asume estándar de 5 años con cuotas iguales para efectos de simplificación.

Cálculo estimado de pago anual (cuota fija):

Usando fórmula de anualidades para cuota fija:

Supuestos del crédito:

- Tasa efectiva: 11,86% anual compuesta.
- Crédito: \$40.000
- Plazo no especificado, se asume estándar de 5 años con cuotas iguales para efectos de simplificación.

Cálculo estimado de pago anual (cuota fija):

Usando fórmula de anualidades para cuota fija:

- $P=40.000$
- $r=11.86\%=0.1186$
- $n=5$

Resultado: Cuota anual $\approx$ \$11.206

Tabla 57

Cálculo estimado de pago anual (cuota fija).

Año	Capital propio	Préstamo recibido	Pago de deuda	Flujo Neto Financiero
2025	\$15.00	\$40.00	\$0	\$55.00
2026	\$0	\$0	-\$11.206	-\$11.206
2027	\$0	\$0	-\$11.206	-\$11.206
2028	\$0	\$0	-\$11.206	-\$11.206
2029	\$0	\$0	-\$11.206	-\$11.206

Tabla 58

Resumen Consolidado (Flujo de Caja Total).

Año	Operaciones	Inversión	Financiamiento	Flujo Total Neto Anual
2025	-\$960	-\$44.246	\$55.00	\$ 9.79
2026	\$4.21	\$0	-\$11.206	-\$ 6.997
2027	\$10.37	\$0	-\$11.206	-\$ 839
2028	\$17.69	\$0	-\$11.206	\$ 6.49
2029	\$26.36	\$0	-\$11.206	\$ 15.15

Tabla 59

Valores para cada variable en cada uno de los escenarios propuestos.

Variables	Pesimista	Probable	Optimista
Número de clientes por día	10	40	50
Valor promedio por día	2,97	4,97	6,97
Días operativos/mes	4	25	30
Costos Fijos/mes Servicios Básicos, Medios Sociales, otros	1951	1951	1951
Costos Variables (%)	55% de ingresos	45% de ingresos	40% de ingresos

Descripción de cada escenario:

- **Más probable:**

Se consideran los valores propuestos en el presente plan financiero, ya que provienen de un análisis detallado y adicionalmente de aproximaciones en los costos fijos y variables.

Tabla 60

Descripción del escenario más probable.

Escenario Probable

Ingresos	4970
Costos Variables	2236,5
Costos Fijos	1951
Utilidad neta	782,5

Al lograr este escenario, se obtiene una utilidad neta mensual de \$782.5, lo cual hace referencia a un escenario de ganancia cercano a las estimaciones realizadas en el plan de negocios, permitiéndonos llegar al valor de ganancia anual previsto. Se cumpliría con los objetivos del plan de negocios y con las obligaciones financieras adquiridas.

- **Optimista:**

Este escenario hace referencia a un nivel de ganancia superior al estimado, el cual se logra aumentando la cantidad diaria de clientes, el gasto por cliente. El costo fijo se mantiene y el costo variable se reduce en un 5%.

Tabla 61

Descripción del escenario optimista.

Escenario Optimista

Ingresos	10455
Costos Variables	4182
Costos Fijos	1951
Utilidad neta	4322

Si se alcanza la utilidad neta mensual estimada en este escenario, la empresa lograría:

- Cumplir con los objetivos del plan de negocios
- Cumplir con sus obligaciones y responsabilidades Financieras.
- Iniciar un plan de inversión para mejoras a nivel estructural, tecnológico y operativo.
- **Pesimista:**

Dentro de este escenario se reduce la cantidad de clientes por día y el gasto por cliente, asumiendo variables externas y cambios drásticos en el comportamiento del consumidor previamente definido. Los costos fijos se mantienen y el costo variable aumenta en un 10% asumiendo errores en la estimación de gastos y riesgos no considerados que se presenten durante la operación.

Tabla 62

Descripción del escenario pesimista.

Escenario Pesimista

Ingresos	118,8	
Costos Variables	65,34	
Costos Fijos	1951	
Utilidad neta	-1897,54	pérdida

Si se alcanza la utilidad neta mensual estimada en este escenario, la empresa no lograría:

- Cumplir con los objetivos del plan de negocios.
- Pagar sus gastos y cumplir con sus obligaciones financieras.
- Continuar con la operación de la empresa, ya que no sería para nada rentable.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

- Este análisis de viabilidad de la creación del resto bar “All beer and more” permite demostrar que es posible innovar y crear valor dentro de un sector de mercado competitivo y bien establecido en el país.
- Mediante esta propuesta se ha ideado un espacio híbrido, en donde lo nuevo y lo tradicional se combinan, logrando un ambiente positivo para los futuros clientes.
- Se ha logrado conocer un nuevo segmento de clientes y sus intereses particulares, de tal manera que nuestra propuesta de valor satisface estas necesidades específicas, con la aplicación de tecnología y tendencias de socialización, lo que hace esta propuesta adaptable en el tiempo y en el entorno.
- El análisis financiero realizado nos demuestra que, con el presupuesto designado y la ayuda de un financiamiento adecuado, la empresa cubre los costos y gastos planificados, y logra recuperar la inversión desde el primer año de operación de esta, generando un índice de rentabilidad de 1,04 lo cual la convierte en viable.
- El modelo propuesto logra cambiar la perspectiva de lo que actualmente es un restobar,

incorporando a la cartera de clientes, incluso a personas que no consumen alcohol, quienes podrán disfrutar de otro tipo de bebidas, alimentos y compartir las experiencias tradicionales y/o digitales de igual manera.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Con respecto al estudio de mercado realizado se logró determinar el perfil del cliente ideal para “All beer & more” lo cual enfocará los esfuerzos de captación, marketing y fidelización de forma directa y personalizada.

El análisis de la competencia nos mostró las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de empresas cuyo modelo de negocio se asemeja al de “All beer & More” y nos permitió aprovecharlas para desarrollar estrategias que mejoran significativamente la oferta del modelo de negocio.

A nivel financiero, se logró demostrar que la empresa alcanzará su rentabilidad en el primer año de operación, también se demostró que en un escenario de tipo probable la empresa logrará obtener utilidad y cubrir sus gastos y obligaciones financieras.

En cuanto al marco legal y normativo alrededor la constitución de una empresa en el Ecuador, hemos identificado los permisos y regulaciones que debemos cumplir para poner en marcha nuestra operación y así mitigar riesgos legales y sanitarios que se puedan presentar en el camino.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

Este análisis aporta a la gestión empresarial las herramientas necesarias para la implementación de futuros negocios que deseen poner en marcha modelos similares o adaptar los actuales a esta nueva visión.

La constitución de esta empresa aportará al desarrollo económico y turístico de la ciudad y a su vez de todo el país, mediante la generación de empleo y oportunidades de crecimiento y proyección a nivel internacional.

La generación de innovación es también una contribución importante a nivel empresarial puesto que da lugar a una sana competencia en el mercado, provocando movimiento económico y turístico el cual beneficia al sector y al país.

5.2.3. Contribución a nivel académico

En el ámbito académico y de la investigación, este estudio ha permitido poner en práctica lo aprendido durante el programa de maestría, aplicando metodologías y herramientas actuales para la gestión de proyectos. Adicionalmente este estudio ha logrado incentivar la investigación mediante el uso de recursos digitales para la obtención de datos reales sobre el mercado actual y la situación externa que afecta a la creación de una empresa como esta.

5.2.4. Contribución a nivel personal

En cuanto a lo personal, este proyecto ha logrado en cada miembro del equipo un crecimiento exponencial dentro de esta área de conocimiento.

Nos ha permitido conocer un modelo de negocio diferente al de nuestra experiencia laboral y poner en práctica una parte de nuestra experiencia personal en favor de este estudio.

Hemos logrado compartir conocimientos de los diferentes ámbitos que manejamos en la vida cotidiana para llegar a un nivel de contenido y calidad que reflejan el profesionalismo y dedicación puestos en este completo análisis.

5.3. Limitaciones a la Investigación

Consideramos que la metodología sobre la cual se ha desarrollado esta investigación ha logrado mitigar de gran manera las dificultades o limitaciones que usualmente se presentan en proyectos.

Hemos logrado distribuir y realizar la investigación acorde a la planificación y tiempos establecidos, así como también se ha logrado encontrar información y recursos a disposición en internet.

Encontramos como única oportunidad de mejora el tema de la ubicación de los miembros del equipo, puesto que estamos situados en diferentes provincias, pero gracias a la tecnología todos hemos logrado compartir y colaborar de forma dinámica y activa a esta investigación.

Bibliografía

AVL Abogados. 2025. Nuevas tarifas del Impuesto a la Renta para el ejercicio 2025 para personas naturales, sucesiones indivisas y en caso de herencias, legados y donaciones. Obtenido de:

<https://avl.com.ec/nuevas-tarifas-del-impuesto-a-la-renta-para-el-ejercicio-2025-para-personas-naturales-sucesiones-indivisas-y-en-caso-de-herencias-legados-y-donaciones/>

BanEcuador. (17 de marzo de 2025). Crédito PYME General. Obtenido de

<https://www.banecuador.fin.ec/creditopersonas/creditomicroempresa/>

Carreiro, J. (2024). ¿Qué es el diseño de UX/UI y qué hace un diseñador de UX/UI?

Escola Superior de Cerveja e Malte. (2025). ¿Qué hace un somiller de cerveza?

<https://cervejaemalte.com.br/es/blog/que-hace-un-sommelier/>

IRONHACK. <https://www.ironhack.com/es/blog/que-es-y-que-hace-un-disenador-ux-ui>

González, P. 2025. Tasas de interés de los principales tipos de créditos en Ecuador para 2025. Obtenido de:

<https://www.primicias.ec/economia/tasas-interes-creditos-ecuador-2025-88184/>

LEY DE COMPAÑÍAS. (30 de marzo de 2025). Obtenido de:

https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

Reglamento para aplicación ley de Régimen Tributario Interno. (30 de marzo de 2025). Obtenido de:

https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/aa569bb7-b871-458c-a8c7-6bcf49841843/Reglamento_LRTI_24Nov2023.pdf

UNIR, (2023). El papel del UI/UX Designer: claves de este perfil.

<https://mexico.unir.net/noticias/ingenieria/ux-designer/>