



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA

PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN BAR DE CERVEZA, CON
TEMÁTICA DE PAÍSES DE AMÉRICA Y DE EUROPA

Autor

Gabriel Alejandro Rivero Ortiz

Año
2020



Facultad de ciencias económicas y administrativa

Plan de negocio para implementar un bar de cerveza, con temática de países de América y
de Europa

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar
por el título de Licenciado en Marketing

Profesor Guía
Ing. Francisco Pulupa

Autor
Gabriel Alejandro Rivero Ortiz

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para implementar un bar de cerveza, con temática de países de América y de Europa, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriel Alejandro Rivero Ortiz, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Francisco Pulupa

C.I.: 1711091452

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para implementar un bar de cerveza, con temática de países de América y de Europa, del Gabriel Alejandro Rivero Ortiz, en el semestre 2020-10 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

José Navarrete

C.I.: 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Gabriel Rivero

C.I.: 1756932479

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi familia por haberme apoyado en este largo aprendizaje, por ser mi fuente de inspiración y mi mayor orgullo. Gracias a Fernando Rivero, Fina Ortiz, Elsy Cabrices y Michael Rivero, por siempre haber estado para en mi en las buenas y en las malas, los amo mucho.

DEDICATORIA

Quisiera dedicarle este logro a mi familia presente y a mi abuela Inés López que le hubiera gustado verme graduado y en este momento no se encuentra conmigo. También quisiera dedicársela a mi país Venezuela, que me vio nacer y a Ecuador, que me abrió las puertas para poder lograr mis metas de vida.

RESUMEN

El siguiente modelo de negocio tuvo la intención de corroborar la viabilidad de la puesta en marcha de un bar en la ciudad de Cumbayá, para el expendio de bebidas de cerveza nacional e internacional, en ambientes con temática de países europeos y de América. El primer objetivo fue estudiar el entorno externo de la industria, mediante el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de Ecuador, además de las fuerzas competitivas de Porter, con la finalidad de evaluar las oportunidades y amenazas que se presentan en la actualidad que ayuden o perjudiquen la puesta en marcha del modelo de negocio. En el análisis del cliente se llegó a la conclusión de que las bebidas de cervezas con mayor preferencia eran: Pilsener y Club verde, como bebidas nacionales y Corona y Heineken, como bebidas internacionales, además los países que tuvieron mayor acogida para la decoración del local fueron: Alemania, Irlanda y Bélgica, como países europeos y Estados Unidos, México y Venezuela, como países de América. Para el mix de marketing se aplicó una estrategia general basada en la diferenciación, donde es un producto único e innovador y que potencializa el valor generado para el cliente con el uso de la tecnología que permite implementar el autoservicio. La matriz de decisión de posicionamiento será de Más por Más, donde se le entregará al cliente un servicio con mayor calidad y mejores beneficios a un mayor precio, aplicando una estrategia de precio basada en el valor percibido por el cliente. En el modelo financiero se determinó que la inversión inicial para el proyecto es de 71.732,89 dólares, donde el capital propio corresponde a un total de 14.346,58 dólares y un préstamo financiero de 57.386,31 dólares. Tanto en la evaluación flujos del proyecto como en la del inversionista, ambos presentan saldos positivos en el valor actual neto y con un porcentaje significativo en la tasa interna de retorno, por lo que, con esto se demuestra que el proyecto es viable y se recomienda la puesta en marcha del presente modelo de negocio.

ABSTRACT

The following business model was intended to corroborate the viability of setting up a bar in the city of Cumbayá, for the sale of national and international beer beverages, in themed environments of European and American countries. The first objective was to study the external environment of the industry, through political, economic, social, technological, ecological and legal analysis of Ecuador, in addition to the competitive forces of Porter, in order to evaluate the opportunities and threats that help or prejudice the launching of the business model. In the client analysis, it was concluded that the most preferred beer beverages were: Pilsener and Club Verde, as national drinks and Corona and Heineken, as international drinks, in addition to the countries that were most acceptable for the decoration of the bar were: Germany, Ireland and Belgium, as European countries and United States, Mexico and Venezuela, as countries of America. For the marketing mix, a general strategy based on differentiation was applied, where it is a unique and innovative product that potentiates the value generated for the customer with the use of technology that allows self-service to be implemented. The positioning decision matrix will be More for More, where the customer will be given a service with higher quality and better benefits with a higher price, applying a price strategy based on the value perceived by the customer. In the financial model it was determined that the initial investment for the project is \$ 71,732.89, where the equity capital corresponds to a total of \$ 14,346.58 and a financial loan of \$ 57,386.31. Both in the evaluation of the project and in the investor flows, present positive balances in the net present value and with a significant percentage in the internal rate of return, so, this demonstrates that the business model project is viable and recommended to be launched.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis PESTEL.....	3
2.1.2 Análisis Porter.....	7
2.2 Matriz EFE.....	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa.....	16
3.2 Investigación cuantitativa.....	20
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	25
5. PLAN DE MARKETING.....	27
5.1 Estrategia de diferenciación.....	27
5.1.1 Mercado objetivo.....	28
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de marketing.....	30
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	35
6.2 Plan de operaciones.....	35
6.3 Estructura organizacional.....	37
6.3.1 Estructura legal.....	37
6.3.2 Organigrama.....	38
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	39
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	39
7.1.1 Proyección de ingresos.....	39
7.1.2 Proyección de costos.....	39

7.1.3 Proyección de gastos	40
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	41
7.2.1 Inversión inicial	41
7.2.2 Capital de trabajo	41
7.2.3 Estructura de capital	41
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	42
7.3.1 Estado de resultados	42
7.3.2 Estado de situación financiera	43
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	43
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	46
7.5 Índices financieros	47
8. CONCLUSIONES	47
REFERENCIAS	49

1. INTRODUCCIÓN

Tema: Plan de negocio para implementar un bar de cerveza, con temática de países de América y de Europa.

CIIU: I5630.01 - ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN Y SERVICIO DE BEBIDAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO EN: BARES, TABERNAS, COCTELERÍAS, DISCOTECAS (CON SUMINISTRO PREDOMINANTE DE BEBIDAS) CERVECERÍAS Y PUBS.

1.1 Justificación

Este bar temático que ha sido evaluado y corroborado por la investigación de mercados respectiva, se realizará un local destinado al expendio de cervezas nacionales como: Pilsener y Club verde, e internacional como: Corona y Heineken. También se ambientará el espacio designado para el bar de cervecería en 6 estaciones, las cuales será tanto de países europeos como: Alemania, Irlanda y Bélgica y de América como: Estados Unidos, México y Venezuela. Este factor es bastante importante para generar valor a los consumidores, otorgándoles una experiencia diferente e inolvidable, algo que todavía no ha sido implementada en el país, por lo que, al ser pioneros en este aspecto se logrará un mejor impacto en la entrega del servicio ofrecido.

A través de la tecnología y del auge tecnológico que está presentando Ecuador, según lo observado en el análisis del entorno, facilitará el expendio de cerveza a los consumidores, brindándoles un servicio automatizado, el cual ofrecerá 2 distintas maneras de dispensar la cerveza de preferencia al cliente final; uno de ellos es a través de una manguera que envíe directamente la cantidad exacta de mililitros pagados y por último, habrá un espacio designado en la barra donde el bartender, gracias a la facilidad tecnológica tendrá una maquina especializada que llenará el vaso de cerveza con la cantidad exacta, ayudando también a minimizar los desperdicios que normalmente ocurre en un bar tradicional.

Al evaluar los datos secundarios y primarios obtenidos del público objetivo se puede determinar que existe una oportunidad de negocio, porque la industria está retomando su crecimiento, el cual presentaban hasta el 2016, adicionando los comentarios obtenidos a través de la entrevista a expertos, quienes recomendaban incursionar en esta industria sobre todo en el sector de Cumbayá, por lo que, estaba desarrollándose

y muchas marcas habían empezado a aperturar nuevos locales. Según los resultados obtenidos por el focus group, se puede concluir que el mercado meta estaría dispuesto a adquirir este servicio ambientado de países europeos y de América, siendo una idea innovadora la cual no existe todavía en la ciudad de Quito, además de tener una gran recopilación de distintos tipos de cerveza según lo especificado en las encuestas realizadas, las cuales muestran cuales son las cervezas de preferencias del público objetivo.

Analizando los factores externos se puede observar que la industria está experimentando cambios, en cuanto a las leyes, el nuevo alcalde de Quito implementó una nueva ley donde permitirá extender la hora de funcionamiento de los locales nocturnos, siendo bastante beneficioso para el proyecto. Además, obteniendo un mercado objetivo de 5.063 personas, considerando que el 86% de las personas encuestadas dijeron que estarían dispuestos a pagar por el servicio ofrecido teniendo como resultado final 4.354 personas como público meta.

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio sobre un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Quito, a través de la innovación tecnológica que permita automatizar el servicio dentro de los locales comerciales.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio, con la finalidad de conocer cuáles son las amenazas o las oportunidades a través de las herramientas Pestel y Porter.
2. Determinar cuáles son las características y necesidades no atendidas de los clientes meta, a través de una investigación de mercados para recopilar datos claves de los clientes objetivos y así tener un marco referencial para la toma de decisión.
3. Identificar si existe una oportunidad de negocio.
4. Desarrollar la estrategia y mezcla de marketing capaz de satisfacer más allá de lo que espera recibir el consumidor y que genere fidelización a la marca.
5. Generar una filosofía y estructura organizacional está más alineada con el modelo de negocio.

6. Determinar la viabilidad financiera del proyecto, a través de indicadores como: tasa interna de retorno, valor actual neto y evaluación financiera del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

I: Actividad de alojamiento y de servicio de comidas

I56: Servicio de alimento y bebida.

I5630: Actividades de servicio de bebidas

I5630.01: Actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato en: Bares, Tabernas, coctelerías, discotecas (con suministro predominante de bebidas) Cervecerías y pubs.

2.1.2 Análisis PESTEL

Tabla No 1: PESTEL

Análisis Pestel	
Análisis Político	
Oportunidades	Amenazas
A través del acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea, nuevas marcas de cerveza son más accesibles para la importación al mercado ecuatoriano y su nicho de mercado se presenta en crecimiento ofreciendo producto de alta calidad y a un precio más competitivo. (international, 2018)	El gobierno presente omitió la ley antimonopolio y permitió que la empresa AmBev fuera adquirida por Cervecería Nacional, otorgándole un monopolio en el mercado masivo de venta de cerveza. (international, 2018)
El nuevo alcalde de Quito Jorge Yunda propone eliminar la hora zanahoria por la hora borojó, la cual permitirá que los locales funcionen las 24 horas los 7 días de la semana. (elTelégrafo, Alcalde Jorge Yunda plantea la "hora borojó" para Quito, 2019)	
Análisis Económico	
Oportunidades	Amenazas
La industria de servicio de alimento y bebida, siendo una industria innovadora que promueve el trabajo en la nación, contribuyendo en un total de 1.05% en el total de remuneraciones del país. (Banco central del Ecuador, 2014)	La industria con el CIU: I5630.01 ha venido recuperando su crecimiento en el 2017 con un total de 45.884.907 dólares a comparación del 2012 el cual fue su punto más alto con una suma de 65.700.663 dólares. (Servicio de rentas internas, 2018)

	La industria con el CIU: I5630.01 tuvo un fuerte decrecimiento del 33% en sus ventas en el año 2016 de 62 millones en ingresos a 42 millones, pudiendo recuperarse apenas un 9% en el 2017 a 45 millones. (Servicio de rentas internas, 2018) Se estima una tendencia al crecimiento la cual puede convertirse en una oportunidad en el futuro.
Análisis Social	
Oportunidades	Amenazas
El 56,7% de los ecuatorianos que consume bebidas alcohólicas prefiere la cerveza, según reveló un informe del portal ChartsBin. En la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En ese informe se indica que el 79,2% de los consumidores prefiere tomar solamente cerveza. (EITelégrafo, 2018)	La mayoría de los volúmenes de venta se concentran en las tiendas pequeñas de víveres. (international, 2018)
Hombres adultos son los consumidores principales de cerveza en Ecuador. (international, 2018)	
Respecto al SMA, a mayo de 2017, la telefonía móvil alcanzó el 90,56% con alrededor de 15 millones de líneas activas. En datos móviles (internet móvil), a la misma fecha, se alcanzó el 48% con alrededor de ocho millones de líneas activas de datos. (elTelégrafo, La velocidad del internet en Ecuador supera el promedio, 2017)	
La firma consultora Euromonitor Internacional, en 2016, publicó un estudio sobre el consumo de cerveza en la región. Según esta compañía, en Ecuador se toma un promedio de 35 litros per cápita anuales y el mercado de la cerveza mueve un poco más de \$ 1.700 millones cada año. (EITelégrafo, 2018)	
Análisis tecnológico	
Oportunidades	Amenazas
Luis Torres, presidente de la Asociación de Bares y Restaurantes, manifestó: "Para nosotros es muy importante ser parte de las capacitaciones de seguridad, porque es	Las importaciones del sector de tecnología estuvieron a la baja en el año 2016, con un decrecimiento del 24.9% pasando de USD 1,658 millones en el

<p>fundamental conocer las herramientas necesarias para garantizar un mejor servicio y seguridad a nuestros clientes. Estamos agradecidos con el CSC por este proceso de capacitación”. (CSC, 2018)</p>	<p>2015 a USD 1,245 millones en el 2016. (inversiones, 2017)</p>
<p>El sector de tecnología de la información y comunicaciones en el 2016 representó el 1.9% del PIB. (inversiones, 2017)</p>	
<p>Respecto al SMA, a mayo de 2017, la telefonía móvil alcanzo el 90,56% con alrededor de 15 millones de líneas activas. En datos móviles (internet móvil), a la misma fecha, se alcanzó el 48% con alrededor de ocho millones de líneas activas de datos. (elTelégrafo, La velocidad del internet en Ecuador supera el promedio, 2017)</p>	
<p>En el 2015 el 50.5% de la población ecuatoriana utilizó internet y gracias al incremento de capacidad de cable submarino se aumentó la velocidad de navegación en un 35%, lo que promueve y mejora la productividad, comunicación y competitividad del país. (inversiones, 2017)</p>	
<p>La empresa que posee los equipamientos requeridos para el bar tecnológico que ayude a implementar un autoservicio es "Bottoms Up draft beer warp speed", Cuentan con un mesón de 80 pulgadas de ancho, 30 pulgadas de profundidad, 37 pulgadas de altura y pesa 370lb. Además, tiene 4 dispensadores de cerveza y cada dispensador cuenta con un voltaje de 120V. El proveedor está ubicado en Estados Unidos.</p> <p>Es una oportunidad grande ya que actualmente el mercado ecuatoriano no cuenta con dicha maquinaria y por temas de costos y demás variables es muy difícil de traer, por lo que, brindará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo hasta que las demás marcas puedan copiar el modelo de negocio.</p>	
<p>Según el estudio realizado por Marketwatch, con el rango de edad de 16 a 30 años en la provincia de</p>	

<p>Pichincha, dice que con un total de 33.499 personas utilizan Youtube, whatsapp, Facebook y Twitter. Siendo una oportunidad muy buena para la industria, por lo que, el mercado está en crecimiento y cada vez más personas se conectan a las redes sociales, donde las empresas tendrán un mayor alcance en la promoción de sus productos o servicios.</p>	
Ecológico	
Oportunidades	Amenazas
<p>No se requiere la utilización de sorbetes o materiales que perjudiquen el medio ambiente</p>	
<p>No genera contaminación ambiental por desechos.</p>	
<p>Se utilizarán barriles para el almacenamiento de las cervezas, las cuales son reutilizables y no generan desperdicios, como las botellas desechables.</p>	
Legal	
Oportunidades	Amenazas
<p>Se excluye de la base de cálculo del anticipo del Impuesto a la Renta los incrementos por nuevas inversiones que incrementen empleo, mejoren salarios, adquieran activos, mejoren productividad o innoven. - Art. 41.2 m LORTI (Art. 24.1 COPCI)</p>	<p>El local destinado a la venta de bebidas alcohólicas tiene que estar fuera del rango de hospitales y colegios, establecido por la alcaldía.</p>
<p>LEY ORGANICA PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCION DE INVERSIONES, GENERACION DE EMPLEO, Y ESTABILIDAD Y EQUILIBRIO FISCAL: busca dinamizar la economía, fomentar la inversión y el empleo, así como la sostenibilidad fiscal de largo plazo, a través de un ajuste en el marco jurídico que rige la actividad económica, financiera y productiva en el país, a fin de garantizar la certidumbre y seguridad jurídica, como mecanismo para propiciar la generación de inversiones, empleo e incremento de la competitividad del sector productivo del país.</p>	<p>Art. 1- a) En los establecimientos de comidas y bebidas, incluidos los de las comidas rápidas, se permitirá el expendio de bebidas alcohólicas dentro del siguiente horario:</p> <p>De lunes a jueves: Bares hasta las 00h00.</p> <p>viernes y sábado: Bares hasta las 02h00.</p>

2.1.2 Análisis Porter

Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. (Porter, 1997)

Tabla No 2: Amenaza de entrada de nuevos competidores

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Menor impacto				Mayor impacto
1	Requisitos de capital alto por los permisos de funcionamiento y sus renovaciones a corto plazo. (Ministerio de salud pública, 2012)				4	
2	La empresa AmBev por Cervecería Nacional, otorgándole un monopolio en el mercado masivo de venta de cerveza. (international, 2018)					5
3	Identificación de marca existente. Alrededor de la ciudad de Quito, marcas conocidas como: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)			3		
4	Existe una diferenciación intermedia en el producto al ser una cerveza, diferenciándose de cerveza artesanal se trata.			3		
5	Barreras gubernamentales: Licencias de venta de bebidas alcohólicas como la cerveza, permisos de funcionamiento, registros sanitarios, permisos de bomberos, entre otras. (Ministerio de salud pública, 2012)			3		

- Amenaza de nuevos competidores:

Las barreras de entradas dieron un total de 3.6 puntos, lo que significa que en la industria existen barreras que impiden a nuevos competidores entrar al mercado lo cual genera una oportunidad mínima. Los requisitos de capital son relativamente altos por temas de licencias, permisos, entre otras inversiones. No existen muchos proveedores por lo que el costo de cambio es muy alto, no existe una identificación

fuerte hacia la marca ni al producto y las barreras gubernamentales son de nivel intermedio por los permisos de funcionamiento donde algunos tienen que ser reanudados a corto plazo.

Tabla No 3: Poder de negociación de los clientes

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES		Menor impacto				Mayor impacto
1	Concentración de clientes. Dispersos por toda la región.	1				
2	Volumen de compra. Ecuador toma un promedio de 35 litros per cápita anuales y el mercado de la cerveza mueve un poco más de \$ 1.700 millones cada año. (EITelégrafo, 2018)			3		
3	Diferenciación del producto/servicio. No existe, la diferenciación se da levemente en el servicio y cuando de cerveza artesanal se trata.					5
4	Los locales destinados al expendio de bebidas alcohólicas no cuentan con una decoración marcada, son ambientada de manera estándar.			3		
5	Productos sustitutos: Licores, Bebidas no alcohólicas, servicio de comida, entre otras.				4	

- Análisis del poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación con los clientes es alto con una puntuación de 3.2, lo que significa que es una oportunidad para el mercado, ya que al ser un servicio que no se ha presentado todavía en la ciudad de Cumbayá, pues se tiene una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, siendo este una variable importante para que los consumidores lo piensen dos veces para cambiarse de proveedor.

Tabla No 4: Amenaza de productos sustitutos

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	Menor impacto				Mayor impacto
1	Disponibilidad de sustitutos. Alrededor de la ciudad de Quito, existen marcas conocidas como: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros que se dedican a la venta de bebidas alcohólicas y comida. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)				4	
2	Precio entre el ofrecido y el sustituto. El promedio de una cerveza de en un bar es de \$3,5 el precio ofrecido para el mismo producto sería de \$3.00 (Barros)			3		
3	La decoración de los locales brinda una mayor experiencia y complementa el producto o servicio brindado.			3		
4	Costo de cambio para el cliente. Al existir mucha competencia y la diferenciación del producto sea leve, le resulta fácil cambiarse por la competencia: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros que se dedican a la venta de bebidas alcohólicas y comida. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)					5
5	Rendimiento relativo al precio. El promedio de una cerveza de 333ml en un bar es de \$3,5. (Barros)		2			

- Análisis de productos sustitutos:

Para el análisis de productos sustitutos dio como resultado 3.4 puntos, siendo una amenaza para la industria, por lo que se incluyeron competidores directos e indirectos que ofrecen productos iguales o similares que pueden satisfacer la necesidad estudiada, como lo son: Cervecería Sabai, Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros locales pertenecientes a la misma industria de servicio de alimentos y bebidas alcohólicas.

Tabla No 5: Poder de negociación con los proveedores

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Menor impacto				Mayor impacto
1	Concentración de los proveedores. Cervecería Nacional cuenta con un monopolio en el mercado masivo de venta de cerveza. (international, 2018)					5
2	Importancia del volumen para los proveedores.					5
3	Diferenciación de insumos. No hay mucha diferenciación en los insumos por lo que solo existe la cerveza regular y la artesanal.	1				
4	Costos de cambiar alto, Cervecería Nacional es el proveedor mayoritario dentro del país. (international, 2018)					5
5	Disponibilidad de insumos sustitutos, cerveza artesanal y regular (importada o nacional)				4	
6	Negociar con cervecería nacional brindará una ventaja, por su larga trayectoria y su buen posicionamiento en la amplia gama de productos que comercializan.			3		

- Análisis del poder de negociación de los proveedores:

Esta variable es la que mayor impacto genera dentro de la industria con una amenaza alta ya que el poder de negociación con los proveedores es muy bajo, teniendo una puntuación de 3.8. La concentración de los proveedores es nula ya que el productor principal del país es Cervecería Nacional. El costo de cambio de proveedor es sumamente alto y la disponibilidad de insumos es limitada por la empresa mencionada anteriormente y por los fabricantes de cervecería artesanales los cuales se estiman un total de 70 en todo el Ecuador. (EITelegráfó, 2016)

Tabla No 6: Rivalidad entre competidores

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	Menor impacto				Mayor impacto
1	Diversidad de los competidores. marcas conocidas como: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros mayormente concentrados en: La Foch, Isabela Católica y La Mariscal. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)				4	
2	Diferenciación del producto/servicio. No existe, la diferenciación se da levemente en el servicio y cuando de cerveza artesanal se trata.				4	
3	Costo de cambio para el cliente. Al existir mucha competencia y la diferenciación del producto sea leve, le resulta fácil cambiarse por la competencia: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros que se dedican a la venta de bebidas alcohólicas y comida. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)				4	
4	Crecimiento de la demanda. Hubo un fuerte decrecimiento del 33% en sus ventas en el año 2016, pudiendo recuperarse apenas un 9% en el 2017. (Servicio de rentas internas, 2018)		2			
5	Barreras de salida. El arriendo del local, las adaptaciones y los activos del empresario son impedimentos que se tienen cuando se quiere salir de la industria.				4	

- Análisis de rivalidad entre competidores existente:

La rivalidad entre competidores dio como resultado 3.6 puntos, existiendo una amenaza alta, por lo que, se puede inferir que en la ciudad de Quito existen muchos locales que pueden ser competencia directa e indirecta que quiten participación de mercado.

Tabla No 7: Evaluación de fuerzas de Porter

	Entrada de nuevos competidores	Rivalidad entre competidores existentes	Productos sustitutos	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores
Evaluación Fuerzas de Porter	3.6	3.6	3.4	3.2	3.8

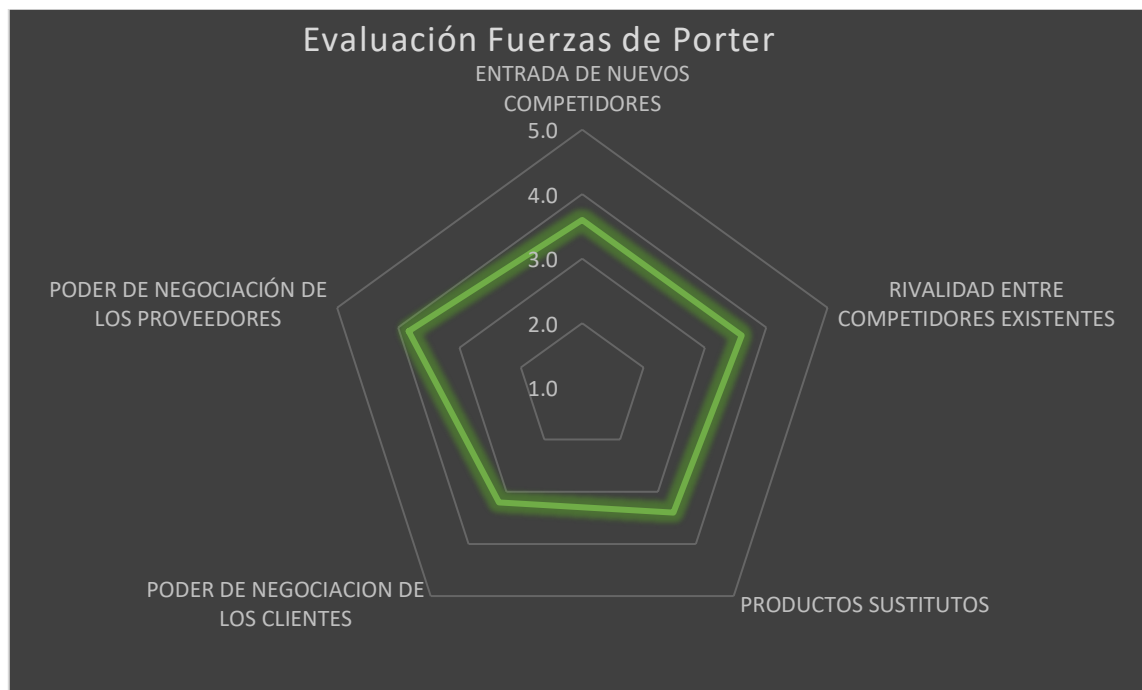


Figura No 1: Evaluación fuerzas de Porter.

2.2 Matriz EFE

Tabla No 8: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
En Ecuador se toma un promedio de 35 litros per cápita anuales y el mercado de la cerveza mueve un poco más de \$ 1.700 millones cada año.	15%	4	0.6
A través del acuerdo entre Ecuador y la Unión Europea, nuevas marcas de cerveza son más accesibles para la importación al mercado ecuatoriano y su nicho de mercado se presenta en crecimiento ofreciendo producto de alta calidad y a un precio más competitivo. (international, 2018)	12%	4	0.48

El nuevo alcalde de Quito Jorge Yunda propone eliminar la hora zanahoria por la hora borojó, la cual permitirá que los locales funcionen las 24 horas los 7 días de la semana. (el Telégrafo, alcalde Jorge Yunda plantea la "hora borojó" para Quito, 2019)	3%	3	0.09
El uso de Internet alcanzó una penetración del 79 % para inicios del presente año, esto se traduce en que un promedio de 13.4 millones de usuarios de este servicio. para redes sociales: 12 millones de personas. (Extra, 2019)	6%	3	0.18
Respecto al SMA, a mayo de 2017, la telefonía móvil alcanzo el 90,56% con alrededor de 15 millones de líneas activas. En datos móviles (internet móvil), a la misma fecha, se alcanzó el 48% con alrededor de ocho millones de líneas activas de datos. (elTelégrafo, 2017)	12%	4	0.48
Amenazas			
La mayoría de los volúmenes de venta se concentran en las tiendas pequeñas de víveres. (international, 2018)	10%	1	0.1
La empresa AmBev fue adquirida por Cervecería Nacional, otorgándole un monopolio en el mercado masivo de venta de cerveza. (international, 2018)	8%	2	0.16
Las importaciones del sector de tecnología estuvieron a la baja en el año 2016, con un decrecimiento del 24.9%	7%	1	0.07
Costos de cambiar alto, Cervecería Nacional es el proveedor mayoritario dentro del país. (international, 2018)	12%	2	0.24
Disponibilidad de sustitutos. Alrededor de la ciudad de Quito, existen marcas conocidas como: Paramo, Abysmo, Bandido Brewing, entre otros que se dedican a la venta de bebidas alcohólicas y comida. (Asociación de cervecerías del Ecuador, 2019)	15%	1	0.15
Total	100%		2.55

Las calificaciones indican que el grado de eficacia con que las estrategias responde ante las oportunidades y amenazas están ligeramente por encima de la media con un resultado de 2.55. La oportunidad con mayor ponderación se da porque es un índice que promueve las ventas anuales en la industria y en cuanto a la amenaza con mayor peso es porque existe disponibilidad de sustitutos alrededor de la ciudad de Quito,

con marcas conocidas como: Paramo, Bandido Brewing, entre otros que se dedican a la venta de bebidas alcohólicas y comida.

En cuanto a las oportunidades más relevantes que se pudieron notar en la industria son del aspecto social, las cuales generan un mayor incentivo a la inversión dentro de la industria por lo que son patrones de consumo, siendo estilos de vida de los consumidores, que determinan la viabilidad del crecimiento del sector. Uno de ellos y el más importante el consumo de cerveza anual per cápita el cual demuestra a través de sus cifras el ingreso en dólares y cuanto es el consumo por persona dentro de un determinado periodo. De segundo lugar, se tiene que Ecuador ha tenido un fuerte crecimiento en el sector de telecomunicaciones, logrando así, incrementar su índice de personas que han tenido conectividad a internet o en algún momento han utilizado el mismo. Concluyendo que el mercado cervecero tiene un buen auge dentro de la industria de bebidas alcohólicas.

Por otra parte, en las amenazas de la industria se puede observar que las variables que están afectando en una gran proporción en el funcionamiento de esta son: el haber tantos locales o marcas registradas que brindan el mismo servicio del negocio propuesto, por lo que, para los clientes existen diversas opciones las cuales pueden asistir para satisfacer la misma necesidad. Por otro lado, encontramos que una gran cantidad de venta de bebidas alcohólicas específicamente la cerveza, se efectúa dentro de canal tradicional o mejor conocida, tiendas de barrio, la cual puede dificultar la compra de bebidas alcohólicas en bares o tabernas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. (Kotler & Armstrong, 2013)

Segmentación

Tabla No 9: Segmentación.

Geográfica	Pichincha	2.576.287
Geográfica	Quito	2.239.191
Demográfica	Estudiantes universitarios matriculados	736.000
Demográfica	Estudiantes universitarios matriculados en pichincha 27%	198.720
Psicográfica	Salir a la calle con los amigos 35%	69.552
Psicográfica	Farrear 56%	38.949
Psicográfica	Sale a discotecas, bares, fiestas 13%	5.063

Problema administrativo

¿Se puede aplicar un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Cumbayá, a través de la innovación tecnológica?

H0: Aplicar un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Cumbayá porque tiene un 75% de aceptación de parte del mercado meta según el estudio realizado.

H1: Aplicar un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Cumbayá porque no tiene más del 45% de aceptación de parte del mercado meta según el estudio realizado.

Objetivo de la investigación

Aperturar un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Cumbayá, a través de la innovación tecnológica considerando el autoservicio.

Problema de investigación

- ¿Qué tan aceptable es para el mercado objetivo aplicar un bar de cerveza con autoservicio y juegos recreativos?
- ¿Qué cervezas extranjeras tendrán una mejor aceptación por el público objetivo?
- ¿Qué precio sería el más adecuado para que el consumidor esté satisfecho con el producto y servicio ofrecido?
- ¿Qué lugar en Cumbayá sería estratégico y más atractivo para que los consumidores estén a gusto con la localidad?
- ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados por el mercado objetivo para recibir información sobre el producto, promoción, eventos, etc.?

Objetivos específicos

- Definir el nivel de aceptación del mercado meta para la aplicación de un bar con autoservicio y juegos recreativos.
- Determinar qué tipo de cervezas extranjeras tienen una mejor aceptación para el cliente objetivo.
- Averiguar el precio óptimo con el cual el cliente este satisfecho y perciba un producto de calidad.

- Encontrar la localidad más atractiva para que los clientes se sientan a gusto en el mismo.
- Encontrar cuales son los medios de comunicación y redes sociales que más utiliza el público objetivo.

3.1 Investigación cualitativa

Para la investigación se realizarán entrevistas a expertos y focus group con la finalidad de conocer más a fondo la situación de la industria, la experiencia de los profesionales y sobre todo para entender el pensamiento de los potenciales consumidores con respecto al producto o servicio que se ofrecerá.

Entrevista al experto

José Gregorio Ramírez.

Agente encargado de importar productos hacia Ecuador.

Como principales hallazgos realizado en la entrevista con el señor José Ramírez, se puede concluir que la industria de licores ha sufrido un fuerte golpe en el 2016 con la implementación de las salvaguardas, del cual no se ha podido recuperar por completo, sin embargo ha mencionado que a mediados del año 2018 hasta la fecha ha aumentado la demanda de productos de bebidas alcohólicas del exterior, lo que supone que esto se debe a la fuerte migración que ha tenido Ecuador en los últimos años. Hoy en día, se ve una gran cantidad de licores que en tiempos pasados no se veían, por lo que la industria de bebidas alcohólicas se ha vuelto bastante competitivo últimamente, menciona José.

Otro punto importante que se mencionó en la entrevista es que para la importación de bebidas alcohólicas como la cerveza, los productores / fabricantes para que puedan realizar la exportación hacia Ecuador o a cualquier parte del mundo exigen una cantidad de litros mínima, lo cual suele ser bastante alta por temas de costos, por lo que el señor Ramírez sugirió que la mejor opción era encontrar un distribuidor que manejara varias marcas de cerveza y así realizar un solo pedido, optimizando gastos y recursos.

José Ramírez comenta que gracias al tratado de libre comercio con la Unión Europea ha beneficiado considerablemente las importaciones hacia el país, permitiendo que las cervezas, en este caso europeas como Alemania, Bélgica, España e Irlanda,

puedan entrar al mercado nacional con un precio competitivo por lo que considera que es una muy buena oportunidad para ingresar al mercado de importación de los productos anteriormente mencionados.

Kathy Garate

Administradora de la cervecería Django

Las principales conclusiones obtenidas en la entrevista sobre la industria fueron que estaba en crecimiento desde hace 9 años aproximadamente, siendo un mercado bastante atractivo para incursionar en él, siempre y cuando conozcan realmente bien como se desenvuelve la industria. Como tema primordial, tener buenos proveedores porque la calidad empieza desde la raíz de la producción y complementaria la excelencia en el servicio a los clientes.

Kathy comentó que la manera óptima para entrar al negocio era dando a conocer el producto a través de pequeñas degustaciones con la finalidad de que el mercado objetivo se vaya familiarizando con la introducción de nuevos productos al mercado ecuatoriano los cuales, posiblemente, no hayan sido probado anteriormente en el exterior del país.

La señorita Garate hizo mención de que le gustaría implementar, en un futuro, un sistema que automatizara los pedidos de los clientes el cual le ayudara a agilizar el proceso de pedido-entrega con el objetivo de que los consumidores estuvieran aún más satisfechos con el servicio entregado por el local. También hizo mención de que es justo y necesario tener un software contable que ayude a controlar el inventario con la finalidad de que cada vez que se vaya a realizar una promoción o un descuento se pueda evaluar cuanto será el beneficio marginal de la promoción y si vale la pena o no realizarla.

Durante la entrevista Kathy dijo que la interacción con los consumidores era la clave principal para la fidelización hacia la marca, esto se podría realizar a través de las redes sociales, promotores, concursos, entre otros. Realizar eventos dentro del local ayuda considerablemente a aumentar las ventas y ser más competitivos, la música en vivo es aceptable al igual que los stand-up comedies, generan un mayor impacto en las ventas para aquellos días que son "flojos" como lo es un miércoles o un jueves. Adicionando que la comida es crucial para este tipo de negocio por lo que se debería

invertir en productos de calidad que sean complementarios a la hora de tomar una buena cerveza.

Para los trámites legales la señorita Garate recomendó realizarlo a través de un abogado por lo que conoce mucho más sobre el tema y puede ser de gran ayuda al momento de agilizar el proceso.

La entrevistada sugiere que se maneje un sistema de cobranza por tarjeta de crédito/débito porque es mucho más fácil y cómodo y evitan el riesgo de recibir billetes falsos. Por otro lado, menciona que cuando se aplica un liderazgo en costos conlleva a tener menor rentabilidad, pero con altos volúmenes de venta y el precio sugerido para la pinta (vaso de 500ml) sea de 5\$.

Por último, Kathy recomendó entrar al mercado porque era bastante atractivo y la demanda estaba en crecimiento. La calidad de los productos y servicios son esenciales para el modelo de negocio por lo que se debería tratar de optimizar la mayor cantidad de recursos y no tener miedo en invertir un poco más por tratar de mantener la calidad, siendo un factor clave para crecer dentro del mercado.

David Palacios

Dueño del bar The Secret Society

Como conclusiones de la entrevista se puede mencionar que, en cuanto a temas de industria, el mercado se ha venido contrayendo por temas de poder adquisitivo de los consumidores, comentando que las personas no tienen los mismos recursos como hace 5 años atrás, recomendando atacar un nicho de mercado específico y si es destinado a estudiantes la mejor solución es vender por volúmenes. La mayor inversión que se puede enfrentar en este tipo de negocio son las adecuaciones del local por lo que es un costo fijo alto y se debe realizar antes de obtener los permisos de funcionamiento del local. El negocio es totalmente viable siempre y cuando se consigan buenas alianzas estratégicas que ayuden a impulsar el incremento en la participación del mercado.

Se debería contar con un software que facilite el control del inventario y que beneficie al gerente a tomar decisiones efectivamente, también recomienda un sistema de seguridad excelente que ayude a prevenir inconvenientes que usualmente pasan dentro de este mercado.

David menciona que la mejor manera de entrar al mercado ecuatoriano es a través de las expectativas, es decir, un tiempo antes de comenzar con el negocio, publicar constantemente la propuesta de valor, cuáles son los servicios y productos ofrecidos, entre otras cosas relevantes, para que el día del evento de inauguración los consumidores ya conozcan la marca y tenga una mejor aceptabilidad dentro del mercado.

La Ley Zanahoria causó un daño fuerte en la industria porque regulaba la hora de cierre de los locales, siendo en su momento a las 2 de la mañana, cuando en otros países esa hora es cuando las personas empiezan a disfrutar de sus salidas nocturnas.

El marketing digital es fundamental en esta industria y sobre todo porque hoy en día la mayoría de las personas están conectadas a través del internet y las redes sociales lo cual es un factor importante ayudando a impulsar el conocimiento de la marca dentro de la industria.

Como recomendación final el señor Palacios menciona que es muy peligroso lanzarse a este mercado sin conocer la mecánica de este y sobre todo sin tener alianzas estratégicas por lo que muchas personas que lo hacen quiebran al instante. También dice que no es prudente escatimar los costos iniciales y que los errores que comenten muchas personas a la hora que implementar el negocio en el mercado es que no analizan profundamente los costos beneficios, el punto de equilibrio y el beneficio marginal.

Focus Group

Para complementar la entrevista a expertos dentro de la investigación cualitativa, se realizó un focus group de 8 personas, donde 4 eran de la Universidad de La San Francisco de Quito y los 4 restantes era de la Universidad de Las Américas. Como conclusiones más relevantes que se pudieron obtener de la presente actividad son con respecto a las siguientes variables: producto, precio, plaza y promoción.

A todas las personas presentes en la reunión estuvieron encantados con la idea del autoservicio dentro de un bar de cervezas, donde ellos mismos tuvieran la opción de servirse ellos mismos su cerveza de preferencia. Más de la mitad de las personas estuvieron de acuerdo con la implementación de ambientes con temáticas de países tanto europeos como de América, y propusieron la idea de Alemania, Bélgica, Irlanda,

Dinamarca y España, y por América les gustó la idea de Estados Unidos, México, Brasil, Venezuela y Ecuador. Además de que es un servicio que no está presente en el mercado de Quito, es bastante llamativo para los consumidores como el uso de la tecnología brinda una ventaja competitiva notable ante la competencia, siendo un factor que llamó bastante la atención de los entrevistados.

Entre los lugares mayor frecuentados para salir en las noches está Cumbayá, La Gonzales Suarez y la Plaza Foch, sin embargo, existe un cierto desagrado por parte de ellos, por lo que, la mayoría prefiere buscar un local localizado en Cumbayá, donde puedan entretenerse y así no tener que subir a Quito todos los fines de semana, pero el gran inconveniente es que no existen muchos locales que satisfagan la necesidad de entretenimiento para los jóvenes universitarios. Hablando de las redes sociales como medio de comunicación, 5 de 8 personas mencionaron que están siempre al tanto de cuáles son las promociones o eventos que ocurren cada fin de semana en locales nocturnos (ya sean bares o discotecas), mencionando que la red que mayor manejan es Instagram y Facebook.

3.2 Investigación cuantitativa

Para realizar la investigación se utilizará un método de investigación descriptiva, basándonos en los resultados de una entrevista realizada al público meta, obteniendo respuestas al problema de investigación y a sus objetivos a través del análisis de los datos. Se realizaron un total de 53 encuestas de diferentes edades y específicamente estudiantes universitarios, de los cuales el 54,7% fueron hombres y el 45,35% restante fueron mujeres y el rango de edades fueron de 19 a 26 años.

Resultados más relevantes de las encuestas:

El tipo de cerveza que más toma el público objetivo es regular con un 31,37% seguido de la artesanal con un 21,57%, de las cuales prefieren que estas sean rubias.

Tabla No 10: Cervezas artesanal con respecto al tipo de cerveza.

¿Qué prefiere tomar?	Tipo de cerveza			Grand Total
	Rubia	Roja	Negra	
Cerveza regular	31.37%	1.96%	0.00%	33.33%
Cerveza light	9.80%	1.96%	0.00%	11.76%
Cerveza artesanal	21.57%	15.69%	17.65%	54.90%
Grand Total	62.75%	19.61%	17.65%	100.00%

La cerveza que más se consume cuando se sale en las noches a los lugares que se mencionan a continuación es Pilsener con un 49,02%, seguido de la Club verde con un 39,22%. Otra variable que se puede analizar es que la Plaza Central de Cumbayá es el sitio más concurrido por los encuestados para tomar las cervezas que se especifican en el cuadro anexo 2.

Tabla No 11: Lugares que se frecuenta con respecto a tipo de cerveza que consumen.

¿A qué lugar le gusta ir cuando sale en las noches y que marca de cervezas toma?	Marca de cerveza					Grand Total
	Pilsener	Club	Brhama	Budwiese r	Artesana l	
Lugar más visitado						
Plaza Foch	5.88%	5.88%	0.00%	1.96%	0.00%	13.73%
Gonzales Suarez	9.80%	1.96%	0.00%	0.00%	3.92%	15.69%
Av. República	7.84%	9.80%	0.00%	0.00%	0.00%	17.65%
Plaza Central de Cumbayá	13.73%	17.65%	1.96%	3.92%	0.00%	37.25%
Casa	1.96%	1.96%	0.00%	0.00%	0.00%	3.92%
Libar	0.00%	1.96%	0.00%	0.00%	0.00%	1.96%
Cerveza artesanal	5.88%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.88%
Isla floreana	1.96%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.96%
Calle República del Salvador	1.96%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.96%
Grand Total	49.02%	39.22%	1.96%	5.88%	3.92%	100.00%

Se puede observar que las redes sociales son las que lideran la encuesta con un total de 68,63%, diciendo que las personas que salen en las noches prefieren enterarse de las promociones a través de las redes sociales.

Tabla No 12: Redes sociales con respecto a lugares que frecuentan ir en las noches.

¿Qué tipo de comunicación prefiere y a qué lugar le gusta ir cuando sale en las noches?	Tipo de comunicación			Grand Total
	Redes sociales	Boca a Boca	Promotores	
Lugar más visitado				
Plaza Foch	9.80%	3.92%	0.00%	13.73%
Gonzales Suarez	9.80%	5.88%	0.00%	15.69%
Av. República	9.80%	3.92%	3.92%	17.65%
Plaza de Cumbayá	25.49%	11.76%	0.00%	37.25%
Casa	1.96%	1.96%	0.00%	3.92%
Libar	1.96%	0.00%	0.00%	1.96%
Cerveza artesanal	5.88%	0.00%	0.00%	5.88%
Isla floreana	1.96%	0.00%	0.00%	1.96%
Calle República del Salvador	1.96%	0.00%	0.00%	1.96%
Grand Total	68.63%	27.45%	3.92%	100.00%

A través de una encuesta realizada bajo los parámetros del método Van Westendorp se pudo concluir que el precio óptimo para un vaso de cerveza que contiene 500ml de contenido neto es de 4 dólares con 80 centavos aproximadamente.

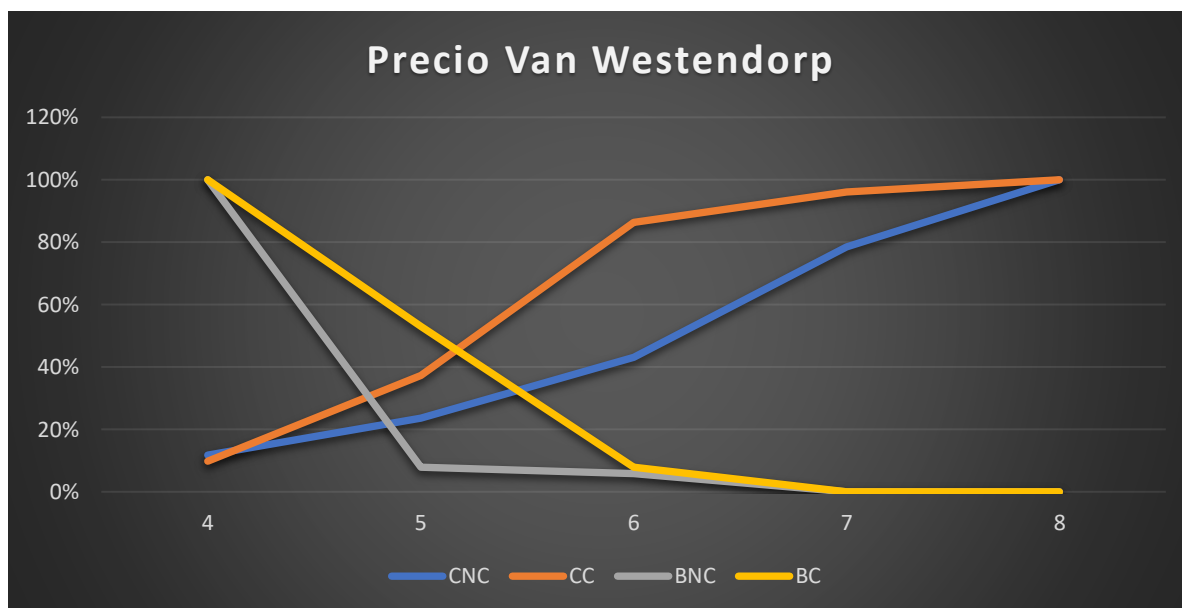


Figura No 2: Gráfica del precio por análisis Van Westendorp.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

A través de un sondeo realizado a personas que actualmente están matriculados en universidades ubicadas dentro de la provincia Pichincha, en la ciudad de Quito, específicamente en el valle de Cumbayá, con una localidad estimada en el parque central de Cumbayá o zonas aledañas a la misma, se pudieron obtener resultados parciales, pudiendo estimar la aprobación o rechazo de las hipótesis de investigación, planteadas al principio del capítulo. A continuación, los resultados de la investigación de mercados.

Aplicar un bar de cerveza con temática de países europeos y de América en la ciudad de Cumbayá tuvo una aceptación del 88% de las personas encuestadas.

En la perspectiva de estilos de vida, gustos y preferencias se pudo descubrir que las personas tienen un 94% de interés en ir a un local que contenga tanto cervezas nacionales como internacionales. Además, se muestran interesados en adquirir un servicio donde la cerveza llegue directamente a su mesa con un 41,2%, sin embargo, la idea de tener un mesero que sirva la bebida de preferencia de los consumidores también tiene buena aceptación con un total de 43,1%.

La tecnología para el autoservicio fue uno de los atributos principales que llamaban la atención de los encuestados, considerando dicho hallazgo, se puede concluir que gracias al uso de un sistema nuevo y sofisticado que ayude a dispensar la cerveza de preferencia de los consumidores directamente a sus mesas, puede ser un factor crucial y diferencial para el modelo de negocio. A través de esta ventaja competitiva se espera generar un mejor engagement y así poder fidelizar y generar lealtad hacia la marca.

Por último, se comprobó que tener juegos recreativos mientras los consumidores toman su cerveza de agrado tuvo la mayoría de aceptación de parte de los encuestados con un total del 94%.

Para la perspectiva del producto se determinó que el top of mind de las cervezas de parte del público objetivo son los siguientes:

1. Cerveza Club
2. Cerveza Corona
3. Cerveza Heineken
4. Cerveza Pilsener

El precio óptimo para un vaso de cerveza de 500ml, el cual se estimó según el método de Van Westendorp, debe ser menos de 5\$ y más de 4\$, con un aproximado de 4 dólares y 80 centavos según muestra la gráfica.

Para la perspectiva de plaza, el lugar que más frecuentan los encuestados cuando salen en la noche a tomar cerveza es en la plaza central de Cumbayá con un 37%, el cual nos indica que el lugar óptimo para implementar el negocio sería o en la plaza de Cumbayá o lugares aledaños al mismo.

Para finalizar, la última perspectiva para analizar es la de promoción, donde los resultados obtenidos indica que el 68% de las personas encuestadas prefieren recibir información sobre promociones, eventos o la marca a través de las redes sociales y que la red social más utilizada por ellos es Instagram seguido de Facebook.

Análisis del cliente

Tabla No 13: Segmentación

Cualitativa:	El experto menciona que la industria está en crecimiento desde hace 9 años, siendo un mercado bastante atractivo para incursionar en él.
Cuantitativa:	El 86,8% de las personas encuestadas les gustaría pagar por el servicio ofrecido y que les agradaría la idea de que el local sea decorado de países europeos y de América.
Conclusión	Es un mercado en crecimiento con un 9% anual, por lo que, tendría buena aceptación por el target, siendo una idea innovadora les gustaría tener un local que les brinde una alta gama de productos tanto nacionales como internacionales, dentro de un ambiente internacional, tanto de países europeos como de América.

Tabla No 14: Producto

Cualitativa:	En marcas de cerveza internacional las mujeres prefieren beber cerveza Corona y los hombres Heineken. Por otro lado, las cervezas de marca nacional, ambos coincidieron que prefieren tomar cerveza Club verde.
Cuantitativa:	Para la marca de cervezas internacional Corona y Heineken tuvieron la mayor aceptación de parte del total de los encuestados, teniendo como resultado el siguiente: Corona: Mujeres: 21,6% Heineken: Hombres: 18,2% Para la marca de cervezas nacional Club verde tuvo la mayor aceptación de parte del total de los encuestados, teniendo como resultado el siguiente: Club verde: Mujeres: 15,6% Club verde: Hombres: 20,8%
Conclusión	La cerveza Corona y Heineken tiene buena aceptación por el público meta, por lo que, se debe considerar como producto principal dentro de la gama internacional. Tomando en cuenta productos complementarios como lo es la comida, donde prefieren las alitas BBQ y las papas fritas.

Tabla No 15: Precio

Cualitativa:	El precio que estarían dispuesto a pagar por un vaso de 500ml es de 7 dólares
Cuantitativa:	De acuerdo con los resultados dados por el método de fijación de precio de Van Westendorp se determinó que el precio óptimo para un vaso de 500ml debería ser de 4 dólares con 80 centavos aproximadamente.

Conclusión	El target al cual está destinado esta oferta de servicio define un precio óptimo para este producto puede variar entre 5 a 6 dólares por la calidad del mismo.
------------	--

Tabla No 16: Plaza

Cualitativa:	El sector de Cumbayá está en crecimiento, especialmente en la plaza de Cumbayá, por lo que es bastante transitado.
Cuantitativa:	El 39% de las personas encuestadas sale en las noches a la plaza central de Cumbayá a rumbar o tomar bebidas de su preferencia.
Conclusión	Cumbayá es un mercado que no está siendo explotado en su máxima potencialidad, siendo muy llamativo por ser un sector de poder adquisitivo medio-alto, adicionando que las personas que viven en los alrededores se dirigen a Quito para salir en las noches, por lo que, el sector no tiene muchas alternativas. Varios clientes prefieren quedarse en la zona de Cumbayá para salir en las noches con un 39,6% y no tener que trasladarse a Quito ya que les resulta tedioso el trayecto y sobre todo el retorno en la madrugada.

Tabla No 17: Promoción

Cualitativa:	Marketing digital es vital para este estilo de negocio, ya que mantiene a los consumidores con expectativas además de interactuar directamente con ellos, generando así mayor fidelización con la marca
Cuantitativa:	Al 67% de los encuestados les gustaría recibir información a través de las redes sociales, siendo Facebook e Instagram las aplicaciones que más utilizan para esto. El 25% de las personas que salen en las noches a la plaza de Cumbayá prefiere redes sociales como método de comunicación
Conclusión	Las redes sociales es una buena manera y efectiva de comunicación, por lo que, la industria se maneja de tal manera con la finalidad de interactuar con los clientes. Facebook e Instagram son buenos para publicar información relevante acerca de eventos o promociones que se ofrezcan en el momento con un 81% aproximadamente entre las dos aplicaciones, ya que ayuda a difundir la información a grandes masas sin tener que invertir mucho tiempo o dinero.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de servicios de bebidas alcohólicas como bares, está retomando su crecimiento levemente a un 9% según los datos obtenidos del SRI en el 2017, por lo que se estima su constante valor en un futuro. El segmento de mercado está destinado a los estudiantes que actualmente están matriculados en la universidad y

que les guste farrear, siendo un potencial máximo de clientes de 5.063. Según los resultados obtenidos de las encuestas el 86% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por el servicio propuesto a un precio óptimo de 4 dólares con 80 centavos. Asumiendo estos datos, llegamos a la conclusión de que las proyecciones de ventas para dicho proyecto serían las siguientes:

Público meta: 5.063

Consumidores dispuestos a pagar por el servicio 86%: 4.354

Estimación de asistencia mensual 11%: 478

Precio dispuesto a pagar por 500ml: \$4,80

Precio dispuesto a pagar por cerveza: \$5.50

Total de ventas proyectadas mensuales: \$2.629

Si comparamos los datos obtenidos del análisis del mercado y de los factores externos se puede determinar que el proyecto es viable, siendo un servicio esperado por los clientes por la idea innovadora de presentar grandes variedades de cerveza y de buena calidad, ambientado de países europeos y de América con la finalidad de generar mayor empatía al momento de tomar sus cervezas de preferencia, a través de la identificación con la marca y con la experiencia única obtenida cada vez que visitarían el local. Si se observan las proyecciones de ventas, obtener un ingreso mensual de más de mil dólares es bastante llamativo.

Según los datos obtenidos del análisis externo y comprobado por las entrevistas a expertos, se puede observar que la industria está en crecimiento, considerando que cada año incrementará la demanda total de la industria pudiendo generar mayores ingresos a futuro, considerando el crecimiento de la industria que es de 9% anual se obtendría un aumento en las ventas de \$6.324,48 anual.

Para analizar la competencia primero se debe evaluar que competidores directos o indirectos se encuentran alrededor del local, siendo la Cervecería Abysmo una marca referencial para este análisis.

Tienen una amplia experiencia en el mercado nacional, iniciando sus operaciones a inicios del 2014, otorgándole una ventaja considerable. Abrieron un nuevo local en el centro comercial ubicado en la plaza central de Cumbayá, el cual puede ser un gran

reto a la hora de implementar el negocio. Sin embargo, gracias a la implementación de la tecnología y la ambientación cultural dentro del bar puede generar un mayor impacto para los consumidores, al ser un servicio nuevo, único e innovador.

5. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se definirán las estrategias que se aplicarán para lograr los objetivos estratégicos y generales, definiendo cómo generar valor para el segmento de clientes escogidos e implementado la mezcla de marketing (Kotler, 2013)

5.1 Estrategia de diferenciación

Para este proyecto se planea utilizar una estrategia de diferenciación, donde se va a entregar un servicio con excelencia que les brinde la oportunidad a los consumidores de consumir cervezas regulares (cervezas elaboradas en líneas industriales a gran escala de marcas comerciales), nacionales o internacionales,

Actualmente, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, existe una necesidad de entretenimiento que permita al público en general experimentar un ambiente completamente nuevo y diferente.

Adicionalmente la tecnología será un factor crítico para el servicio prestado, por lo que, se buscará automatizar los procesos a través de maquinaria especializada para llevar el producto directamente a la mesa y un software que ayude a controlar el inventario y el sistema de cobranza del local aportando gran valor al otorgar oportunidad a cada persona de que tenga la potestad de servirse su bebida de preferencia directamente en la mesa y en la barra.

Con la finalidad de potencializar los demás atributos mencionados anteriormente, el local será diseñado con temática de países europeos y de América, brindando una experiencia única al promover la cultura de dichas naciones de aquellos países productores de cerveza, como fue especificado en el análisis PEST.

Para hacer referencia a lo mencionado anteriormente el ejemplo es el siguiente: la vestimenta clásica en los bares de Alemania e Irlanda y en el decorado sería sobre una cascada de agua ubicada en Venezuela, la cual es la más alta del mundo, donde pudiera ser pintada en un mural decorándolo de tal forma que al estar presente viva una experiencia inigualable, como si estuviera degustando la cerveza dentro de esta maravilla natural.

5.1.1 Mercado objetivo

Como fue mencionado anteriormente, en el análisis del mercado, el segmento objetivo seleccionado para este proyecto son los habitantes de Quito, que actualmente estén matriculados en universidades de la provincia del Pichincha y que les guste salir en las noches a farrear, con un total de 5.063.

5.1.2 Propuesta de valor

Posicionamiento

Frase de posicionamiento

La estrategia que se va a aplicar es orientada al usuario y al estilo de vida, por lo que, se va a entregar un servicio de calidad, con temática de países europeos y de América. Además, se potencializarán estos atributos a través del implemento de la tecnología que ayudará a mejorar los procesos internos, automatizar el servicio al momento de entregar el producto, el inventario y la facturación. Es un servicio innovador que estará enfocado en el consumidor, donde se formarán expectativas a través de los cambios constantes del ambiente cultural los cuales están destinados a generar vínculos emocionales con dichas personas.

Se aplicará un sistema innovador, el cual no ha sido todavía implementado en el país, donde a través de una maquina dispensadora de cerveza y una válvula reguladora, enviará cierta cantidad prepagada de cerveza a la mesa asignada por el cliente, esta ventaja permite mayor rapidez a la hora de entregar el servicio, automatización en los procesos y lo más importante es otorgar el control total al consumidor de como desea servir su cerveza.

Estos atributos son importantes ya que el consumidor será el dueño total de cuanto desea servirse o como prefiere tomar su bebida de preferencia.

Matriz de decisión de posicionamiento

A través de esta estrategia, se busca crear valor y vinculación con cada uno de los consumidores. Tener una buena percepción y renombre de la marca en la mente de cada uno de ellos, otorgando un mayor beneficio a un mayor precio. Según lo mencionado anteriormente, el objetivo es brindarles a los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito un servicio diferente. Según los datos más relevantes obtenidos del análisis del cliente se puede concluir que estas

características son aquellas que aportan mayor valor y mejores beneficios, como lo son: local especializado en cervezas, variedad de productos, juegos recreativos, autoservicio, entre otras más.

Además, el precio de la competencia por pinta es de \$5,20 donde los consumidores estarán dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de recibir un servicio premium. Teniendo el precio de la competencia como referencia, se incrementará a \$5,50 la pinta, con la finalidad de aportar mayor valor a través de los atributos mencionados para la mejora del servicio.

Modelo Canvas

Tabla No 18: Modelo Canvas

<p>8. Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con productores de cerveza, tanto nacional como internacional. - Especialistas en el sector licorero - Empresas afines - Proveedores de licores en el exterior. 	<p>7. Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño del logo - Merchandising - Buen servicio - Personal capacitado - Variedad de productos - Implementación de tecnología en el servicio - Interacción con los consumidores - Generación de expectativas. 	<p>1. Propuesta de Valor</p> <p>El bar de cerveza con temática de países europeos y de América brinda la posibilidad de observar distintas culturas mientras ofrece una amplia gama de cervezas tanto nacionales como internacionales. Adicionalmente se estará modificado el ambiente cultural de los países con la finalidad de generar expectativas y fuerte vinculación emocionalmente con aquellas personas que sienten empatía con dichas culturas.</p>	<p>4. Relación con el Cliente</p> <p>A través de las redes sociales se generará una interacción con los clientes, creando expectativas, promociones y sobre todo una relación directa con el consumidor.</p>	<p>2. Segmentos de Clientes</p> <p>El servicio está dirigido a los estudiantes de universidades siendo el mercado meta la Universidad San Francisco de Quito que les guste salir en las noches y tomar cerveza.</p>	
<p>6. Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de primera. - Software para la contabilidad, facturación, etc. - Buena infraestructura - Software que maneje el inventario. 				<p>3. Canales</p> <p>Marketing digital y el local físico donde recibirá directamente el producto y servicio al momento de realizar la compra.</p>	
<p>9. Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costos variables: costo de la compra del producto, vasos, pagos de documentos de funcionamientos y demás, accesorios, diseño, SEM, infraestructura y publicidad en redes sociales. ○ Costos fijos: renta, servicios básicos, mantenimiento de la página web y salarios. 					<p>5. Fuentes de Ingresos</p> <p>Venta de cervezas de 500ml</p>

5.2 Mezcla de marketing

Producto

- Atributos

El bar de cerveza en la ciudad de Cumbayá contará con un parte que serán los productos para ofrecer y por otro lado el servicio que se le brindará a los consumidores que asistan a la localidad para su entretenimiento.

La oferta de cervezas será: 2 marcas nacionales como lo es: Pilsener y Club verde y como marcas internacionales estarán: la cerveza Corona y Heineken.

Los principales atributos que brindará el local a través de sus productos serán:

- Exclusividad
- Variedad
- Producto Premium
- Estatus
- Pasión

Por otro lado, está la parte más importante del negocio el cual es el servicio que se otorgará como valor agregado y factor clave en la diferenciación del producto. El local estará subdividido por países tanto de Europa como de América, por lo que, el cliente podrá escoger su ambiente preferido y así recibir una experiencia única e inolvidable. Cada subdivisión estará decorada y ambientada con íconos culturales típicos de cada país, con la finalidad de que cada consumidor al permanecer en ese ambiente disfrute de la cultura y sienta que está tomando su cerveza de preferencia en un lugar emblemático del país seleccionado.

Además con el uso de la tecnología se pueden potencializar dichos atributos para un mejor servicio al cliente. Con el análisis del cliente y la investigación de mercado se observó que la necesidad latente en el mercado existe y que a través del uso correcto de la tecnología se generará una ventaja competitiva efectiva y sostenible en el tiempo. El autoservicio será un factor clave para que cada consumidor se sienta dueño de su cerveza de elección, con lo que podrá disponer de cómo debe y cuando puede servir su bebida de preferencia, evitando también, inconvenientes como lo es el calentamiento de la cerveza lo

cual ocasiona que el producto baje su calidad y su apreciación al ser degustada.

El local brindará la posibilidad de que mientras los consumidores disfruten de sus bebidas de preferencia, puedan asimismo utilizar el espacio e ingerir alimentos propios sin ningún inconveniente alguno. Esta modalidad permitirá que los clientes posean un lugar cómodo para alimentarse mientras toman una buena cerveza.

Los principales atributos que otorgará el servicio son:

- Multicultural
- Autoservicio
- Diversión
- Entretenimiento
- Innovación
- Único

- Branding

El nombre del local se llamará "La Quinta Bar", presentando el siguiente logotipo: las iniciales serán LQ más la imagen de la cerveza y el nombre que iría en el rotulo del local será exactamente igual como se señala en el logotipo. El nombre de la quinta bar surge de la idea de que el local será dentro de una quinta, diseñado internamente con seis estilos de ambientes diferentes, proporcionando experiencias únicas y aventuras inigualables en cada dividido.



Figura No 3: Logo del bar.

- Empaque

La cerveza irá servida en vasos de vidrios reutilizables, los cuales tendrán brandeado el logo del local, generando un impacto mayor, ya que se espera que esto llame la atención del consumidor. Todo esto tendrá como objetivo incrementar el nivel de notoriedad de la marca, generando consigo un recuerdo emocional y racional, los cuales son necesarios para un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.



Figura No 4: Vaso con logo.

Precio

Según el estudio realizado en la investigación de mercado, aplicando el método de Van Westendorp, se estimó que el precio ideal para un vaso de cerveza de 500 ml sería de 4 dólares con 80 centavos, mientras que el mercado tiene un promedio en su precio de 5 dólares con 20 centavos.

Al ser un producto de bebidas alcohólicas, dentro de factores macroeconómicos, se dice que es un producto con poca sensibilidad ante cambios en su precio. Por lo que, se ha decidido aplicar una estrategia de precio según el valor percibido por el cliente. Unificando variables definidas se puede llegar a la conclusión de que el consumidor estará dispuesto a pagar 5 dólares con 50 centavos por cada pinta, por lo que, adicionamos la experiencia y la innovación tecnológica, que hasta la fecha no se puede conseguir en ningún otro local dentro de la ciudad de Cumbayá, entonces se puede observar que los consumidores estarán dispuestos a pagar un poco más de lo esperado a cambio de obtener un servicio de calidad premium.

Tabla No 19: Tabla de costos.

Tabla de costos	
Detalle	Costo
Costo de Cerveza Pilsener	\$ 0,90
Costo de Cerveza Club Verde	\$ 1,35
Costo de Cerveza Corona	\$ 2,27
Costo de Cerveza Heineken	\$ 1,14
Total costo promedio	\$ 1,42
Precio	\$ 5,50
Margen de contribución	74,27%

Plaza

La estrategia de distribución será exclusiva, porque el producto y servicio estará entregado directamente por la marca y no se requerirá de terceros para el expendio de productos.

Según los datos obtenidos en el análisis del cliente, el local será implementado en la ciudad de Cumbayá, específicamente en la plaza central de Cumbayá o en zonas aledañas a la misma, por su nivel de afluencia y adicionado que el mercado potencial, quienes son mayoritariamente los estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito, están dentro ese perímetro.

Tabla No 20: Evaluación de localidades.

Calificación 1: Regular Calificación 2: Buena Calificación 3: Excelente	Precio del arriendo	Cercanía a los consumidores	Espacio disponible	Total
Plaza de Cumbayá	3	3	3 (120mts2)	9
Foch	2	2	2 (82mts2)	6
Gonzales Suárez	3	2	3 (135mts2)	8

En base a la calificación de las variables analizadas para la localidad, el sector de la plaza de Cumbayá es óptimo para establecer el local, por lo que, el precio del arriendo es de 1000 dólares mensual, está ubicado cerca del mercado objetivo de la empresa y el área del local es muy buena y amplia.

En la siguiente figura se muestra gráficamente como estaría distribuido el espacio interno del bar. Cuenta con 2 baños, una bodega, una cocina, una barra con 5 sillas y 23 juegos de mesas.

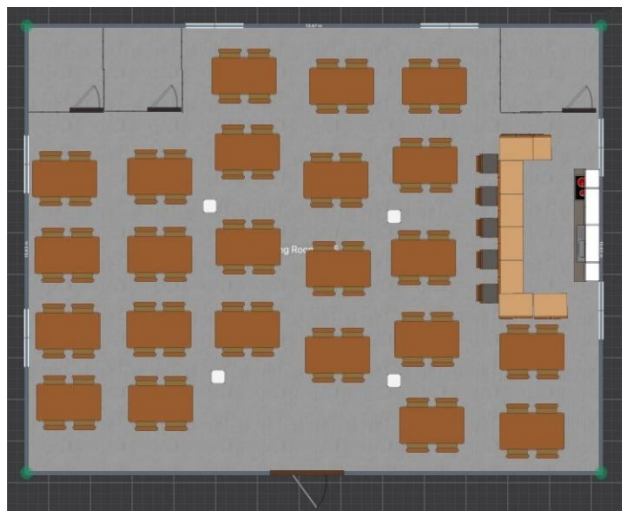


Figura No 3: Plano diseño interno del bar.

Promoción

A través del análisis del cliente pudimos obtener resultados notables sobre como el mercado objetivo prefiere enterarse de las promociones o recibir información sobre eventos y demás. Llegando a la conclusión de que se implementará una estrategia de publicidad a través de las redes sociales, principalmente en las apps de Instagram y Facebook.

Para Instagram se aplicará una comunicación semi intensiva a través de pautas programadas, las cuales ayudarán a segmentar muy bien el público al cual se quiere que llegue la información, contando con un presupuesto del 3% del total de ventas mensual para que sean invertidas en dichas pautas.

Por otro lado, Facebook servirá como comunicador de eventos sociales y de promociones a través de la opción "crear evento", esto con la finalidad de generar interés en los usuarios y que la información se vaya esparciendo entre amigos, incentivando también una promoción boca a boca.

Tabla No 21: Gasto publicidad.

Gasto publicidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Instagram y Facebook	\$ 403.70	\$ 677.40	\$1,276.93	\$2,383.39	\$3,942.96

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

- Misión

La Quinta Bar es un espacio de entretenimiento con diferentes ambientes de países tanto europeos como de América en donde se oferta cerveza de marca Pilsener y Club verde como producto nacional y cerveza Corona y Heineken como marcas internacionales, destinando el servicio a los estudiantes universitarios de la ciudad de Cumbayá y Quito, a través de un servicio especializado y con tecnología avanzada para el autoservicio.

- Visión

Para el 2024 llegar a convertirse en la primera opción de entretenimiento para los estudiantes universitarios y habitantes de las ciudades de Cumbayá y Quito.

- Objetivos de la organización

Financiero

1. Incrementar al menos un 11% el margen neto para el 2020.
2. Recuperar en su totalidad la inversión inicial para el año 2021.

Marketing

1. Generar promociones o eventos en fechas importantes, como fiestas patronales, que ayuden a incrementar las ventas en un 10% para el 2020.

6.2 Plan de operaciones

Tabla No 22: Plan de operaciones

<u>Infraestructura</u>
<p>Para la apertura del negocio se va a pedir un préstamo al banco de \$56.708,51 con una tasa de interés del 9.04%, por otra parte, el capital propio será de \$14.177,13. Así se logrará cubrir los gastos iniciales para la apertura del negocio y además se tendrá un fondo de reserva para la compra siguiente de la materia prima hasta que las ventas vayan creciendo tal cual lo proyectado.</p>
<u>Recursos Humanos</u>

Contrataciones fijas para el expendio de cervezas en la barra y encargado de colocar y retirar los vasos de las mesas, persona encargada de la facturación del local y un encargado de la vigilancia

Adquisiciones

Compra de mesas, dispensadores de cerveza, tecnología para automatizar procesos, vasos de vidrio de 500ml, sillas, decoración del local con los 5 ambientes diferentes de países: Alemania, Bélgica, Irlanda, Estados Unidos, México y Venezuela, pinturas sobre monumentos icónicos de cada país y una barra.

Desarrollo Tecnológico

Para entregar las cervezas se utilizará una maquinaria de alta tecnología de marca "Bottoms Up draft beer warp speed", Cuentan con un mesón de 80 pulgadas de ancho, 30 pulgadas de profundidad, 37 pulgadas de altura y pesa 370lb. Existe un vaso con la tecnología avanzada de que permite llenarse de cerveza desde la parte de abajo, ayudando a evitar desperdicios de producto y calcula con exactitud la cantidad que debe dispensar. El proveedor está ubicado en Estados Unidos.

<u>Logística entrada</u>	<u>Operaciones</u>	<u>Logística salida</u>	<u>Marketing/Ventas</u>	<u>Servicio Post-venta</u>
Cervecería Nacional será el principal proveedor, está a cargo de las marcas: Pilsener, Club verde y Corona y la empresa Heineken será el encargado de proveer su misma marca.	Recurso humano encargado de cobrar por las cervezas, habilitar la máquina para que dispense la cerveza a cada mesa y de recargar.	La presentación del vaso será de 500ml con el logo de la marca en el medio del vaso que resalte y mejore el posicionamiento . El producto se distribuirá dentro de un local, ambientado de países europeos y de América, con un servicio personalizado directamente a la mesa y en la barra.	Marketing directo y especializado a través de pautas en las redes sociales por los dos primeros meses de proyecto. La publicidad será a través de redes sociales, mediante pautas con el objetivo de segmentar bien el público y generar mayor impacto con cada campaña realizada	Constantemente se aplicará una encuesta a los consumidores para conocer que les parece el servicio y como podría ser mejorado. A través de la misma encuesta se desea conocer que nuevas culturas quisieran conocer para ambientar el local de tal modo que siga captando la atención y el interés del cliente.

Ciclo de operaciones

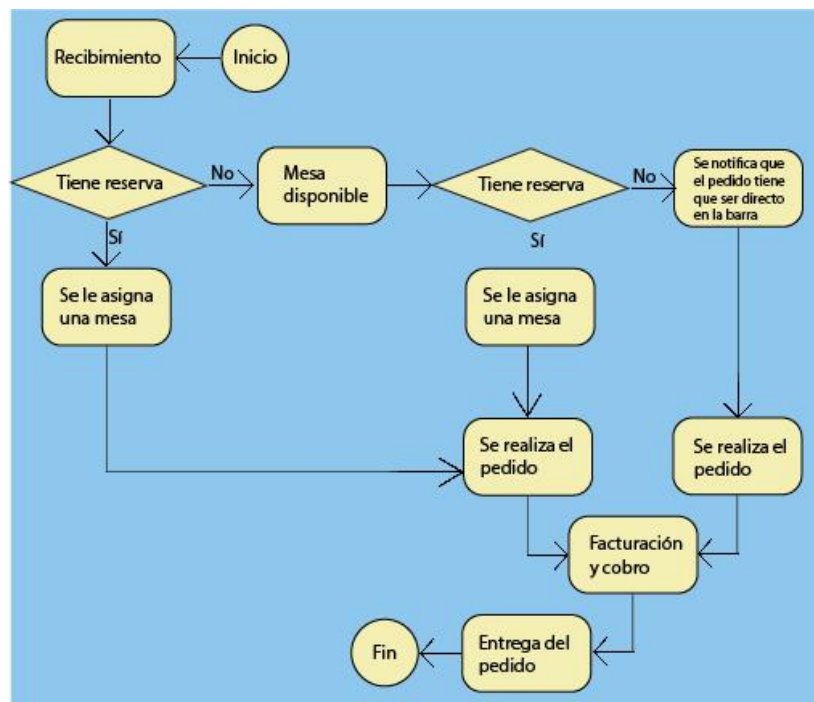


Figura No 4: Ciclo de operaciones.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

- Tipo de compañía: La Quinta Bar se establece como una compañía limitada, cumpliendo con lo que se dicta en el artículo 142 de la Ley de Compañías. Para el comienzo de las actividades se debe realizar una declaración notarial.
- Nombre comercial: Las cervezas con marcas: Pilsener, Club Verde, Corona y Heineken, se registrará su nombre en el IEPI bajo la propiedad de compañía limitada La Quinta Bar.
- Capital accionario: El capital suscrito y pagado por la empresa La Quinta Bar es de 60.000 dólares, donde el 80% del mismo será financiado por un ente bancario y el 20% restante será capital propio de los accionistas.
- Representante legal: será elegido entre los 2 participantes fundadores. La representación legal y judicial de la empresa se determinará bajo la norma del Código de Comercio.

6.3.2 Organigrama

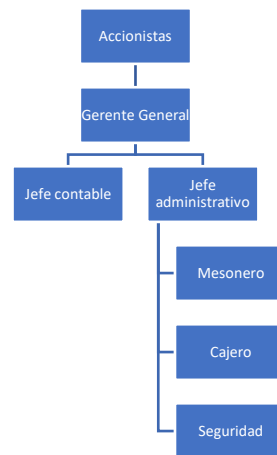


Figura No 5: Organigrama.

Gerente General

Responsable de medir los objetivos de la empresa, asegurar que el manejo interno esté en óptimas condiciones, alianzas estratégicas con proveedores, gestión de trabajo en equipo y planificación de actividades.

Jefe contable

Responsable de toda la parte financiera/tributaria de la empresa, estados de cuenta, informes financieros, etc.

Jefe administrativo

Responsable de liderar al equipo de trabajo y de las contrataciones del personal, reportes del funcionamiento de sus empleados a la dirección general.

Mesonero

Encargado de entregar y retirar los vasos en las mesas, servir en la barra a quienes lo requieran y limpiar.

Cajero

Responsable de la facturación del consumo de los clientes.

Seguridad

Encargado de mantener el orden y la disciplina tanto adentro de las instalaciones como en la entrada.

Tabla No 23: Cargos de los empleados y sueldo.

Cantidad	Cargo	Sueldo (mensual)
1	Gerente General	\$1,000.00
1	Jefe contable	\$700.00
1	Jefe administrativo	\$700.00
2	Mesonero	\$400.00
1	Cajero	\$400.00
1	Seguridad	\$400.00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla No 24: Ventas anuales.

Proyección de ingresos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$95.907,75	\$135.767,8	\$178.859,41	\$217.025,55	\$252.292,63
Precio	\$ 5,50	\$ 5,63	\$ 5,77	\$ 5,91	\$ 6,06
Cantidad	7.340	12.023	22.124	40.311	65.100
Club verde 28,69%	2.105,85	3.449,40	6.347,38	11,565.23	18,677.19
Corona 27,05%	1.985,47	3.252,22	5.984,54	10,904.13	17,609.55
Heineken 23,77%	1.744,72	2.857,87	5.258,87	9,581.92	15,474.27
Pilsener 20,49%	1.503,97	2.463,51	4.533,21	8,259.72	13,338.99

El total de ventas para el año 1 inicia con 95.907,75 dólares y termina en el año 5 con 252.292,63 dólares lo cual permite la rentabilidad necesaria para que el proyecto se lleve a cabo. El precio tiene un incremento del 2,44% medido según la inflación del país y un promedio de crecimiento mensual en la cantidad vendida de un 4%.

La asignación de los porcentajes para determinar la cantidad vendida de cada producto se concluyó mediante la investigación de mercados, presentando un valor aproximado de las preferencias de los consumidores.

7.1.2 Proyección de costos

Tabla No 25: Costos anuales.

Proyección de costos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales	\$28.854,02	\$35.171,26	\$41.398,15	\$55.560,94	\$73.810,22
Club verde 28,69%	\$8.278,22	\$10.090,63	\$11.877,13	\$15.940,43	\$21.176,15
Corona 27,05%	\$7.805,01	\$9.513,83	\$11.198,20	\$15.029,23	\$19.965,66

Heineken 23,77%	\$6.858,60	\$8.360,21	\$9.840,34	\$13.206,84	\$17.544,69
Pilsener 20,49%	\$5.912,19	\$7.206,59	\$8.482,48	\$11.384,44	\$15.123,71

La proyección de los costos de la empresa tiene un crecimiento promedio del 27% anual, influido también por la inflación del país, mismo dato que se aplicó para el incremento del precio en la proyección de las ventas de la empresa. El margen bruto desde el año 1 es de 28,53% hasta el 81,28% en el año 5, observando así que el incremento de las ventas anuales es mayor al incremento de sus costos.

Asimismo, los porcentajes de cada producto con representación al costo total fueron obtenidos de la investigación de mercados, después de analizar la tendencia de consumo y determinar el top of mind de los consumidores.

7.1.3 Proyección de gastos

La descripción específica de los gastos generales corresponde a las siguientes variables, desglosado en el valor del gasto y su condición.

Tabla No 26: Descripción de gastos generales.

Datos	Gasto	Condiciones
Suministros de limpieza	\$50,00	Mensuales
Seguro maquinaria	2%	V. Maquinaria
Mantenimiento y reparaciones	\$16,67	Mensuales
Servicios básicos	\$280,00	Mensuales
Gasto arriendo	\$1.000,00	Mensuales
Publicidad	1%	Ventas Mensuales
Gastos de constitución y adaptación del local	\$30.000,00	Un solo pago
Reinversión del local	\$ 5.000	Un solo pago

En el siguiente cuadro se aglomeran los distintos gastos que incurre la empresa, definiendo así la totalidad de gastos anuales. Tomando en cuenta la inflación del país para el ajuste del incremento anual de los gastos.

Tabla No 27: Proyección de gastos totales anuales.

Gastos totales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$37.327,00	\$40.769,94	\$41.001,31	\$42.725,40	\$43.739,06

Gastos generales	\$41.363,70	\$17.026,82	\$23.025,28	\$19.540,40	\$21.518,60
Gastos de depreciación	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13
Gastos de amortización	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Total gasto	\$79.198,83	\$58.304,89	\$64.534,71	\$62.773,92	\$65.765,78

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para poder iniciar las operaciones de La Quinta Bar se necesita de un capital inicial de 71.732,88 dólares, donde se especifican las inversiones tangibles correspondiendo a un 15,79%, intangibles 0,56% y el capital de trabajo 83,64%.

Tabla No 28: Inversión inicial y capital de trabajo.

Inversiones PPE	\$11.332,88
Inversiones Intangibles	\$ 400,00
Capital de Trabajo	\$60.000,00
Total inversión inicial	\$71.732,88

7.2.2 Capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo se evaluaron distintas variables, las cuales están descritas en el anexo del estado de flujo de efectivo. Esta cantidad de dinero proyectada servirá para tener la holgura necesaria y cubrir los gastos iniciales de apertura del negocio, compra de la materia primera, gastos generales, gastos de salario, etc.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura capital de la empresa se compone de la siguiente manera:

Tabla No 29: Estructura de capital.

Estructura de capital		
Propio	20%	\$ 14.346,58
Financiamiento bancario	80%	\$ 57.386,31
Razón Deuda Capital	4	

Capital propio corresponde al 20%, donde los dos únicos accionistas aportarán un total de 14.346,58 dólares. Por otro lado, se pedirá un préstamo financiero que

corresponde al 80% restante siendo un total de 57.386,31 dólares a un plazo de 5 años, a una tasa de interés de 9.04% y con cuotas mensuales de 1.192,36 dólares.

A través de un acuerdo con el ente bancario, se le ofrecerá la posibilidad de que los dos accionistas firmen un acta de compromiso para pagar dicho préstamo, pero la empresa al no tener suficientes bienes inmuebles que cubran el préstamo, se procederá a realizar una fianza solidaria, la cual trata de que en dado caso el negocio sea declarado en banca rota y no se logre pagar en su totalidad la deuda, entonces la entidad bancaria procederá a embargar tantos bienes inmuebles propios de los accionistas como sean necesarios para cubrir con el pago total respectivo.

Los gastos por pago de intereses anuales se especifican en el siguiente recuadro.

Tabla No 30: Gastos financieros.

Gastos financieros					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de intereses	\$ 4.800,17	\$ 3.904,11	\$ 2.923,61	\$ 1.850,70	\$ 676,68

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En la siguiente tabla se puede observar el estado de resultados de la empresa proyectada a 5 años, donde se muestra el rendimiento financiero. Para el año 1 y 2 la utilidad neta empieza con saldo negativo, a partir del año 3 se obtiene una ganancia de 12.007,99 dólares el cual corresponde a un 9,40% al total de ventas. Finalmente para el último año de proyecto se obtiene una utilidad de 161.952,38 dólares donde se nota un incremento sustancial en el margen de contribución neto de 41,07% con respecto al total de ventas. Estos valores permiten que los accionistas generen valor a su aporte de capital.

Tabla No 31: Estado de resultados proyectados.

Estado de resultados proyectado - anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 40.370,00	\$ 67.739,99	\$127.692,53	\$238.338,92	\$394.295,62
Costo de los productos vendidos	\$ 28.854,02	\$ 35.171,26	\$ 41.398,15	\$ 55.560,94	\$ 73.810,22
UTILIDAD BRUTA	\$ 11.515,98	\$ 32.568,73	\$ 86.294,37	\$182.777,98	\$320.485,40

Gastos sueldos	\$ 37.327,00	\$ 40.769,94	\$ 41.001,31	\$ 42.725,40	\$ 43.739,06
Gastos generales	\$ 41.363,70	\$ 17.026,82	\$ 23.025,28	\$ 19.540,40	\$ 21.518,60
Gastos de depreciación	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13	\$ 428,13
Gastos de amortización	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$(67.682,85)	\$(25.736,16)	\$ 21.759,67	\$120.004,06	\$254.719,62
Gastos de intereses	\$ 4.800,17	\$ 3.904,11	\$ 2.923,61	\$ 1.850,70	\$ 676,68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$(72.483,02)	\$(29.640,28)	\$ 18.836,06	\$118.153,36	\$254.042,94
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 2.825,41	\$ 17.723,00	\$ 38.106,44
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$(72.483,02)	\$(29.640,28)	\$ 16.010,65	\$100.430,36	\$215.936,50
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 4.002,66	\$ 25.107,59	\$ 53.984,13
UTILIDAD NETA	\$(72.483,02)	\$(29.640,28)	\$ 12.007,99	\$ 75.322,77	\$161.952,38

7.3.2 Estado de situación financiera

En la siguiente tabla se puede encontrar los datos del estado de situación financiera del proyecto, iniciando desde el 0 hasta el año 5. Las variables más importantes en este cuadro son los valores obtenidos en el patrimonio y en las utilidades retenidas, donde se observa un incremento significativo en ambas cuentas, permitiendo que la empresa se desprenda de la dependencia financiera externa y empiece a manejar sus operaciones con capital propio, además que permite la posibilidad de que se puedan realizar otras inversiones a largo plazo que beneficien a la empresa.

Tabla No 32: Estado de situación financiera proyectada.

Estado de situación financiera proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$72.411,64	\$ (8.916,48)	\$ (48.581,82)	\$(45.212,94)	\$ 22.236,92	\$171.878,39
Corrientes	\$60.678,76	\$(19.309,68)	\$ (57.635,34)	\$(52.926,77)	\$ 15.862,76	\$166.843,92
Efectivo	\$60.000,00	\$(22.582,20)	\$ (61.822,36)	\$(58.838,66)	\$ 7.332,04	\$159.775,80
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 2.718,71	\$ 3.254,07	\$ 4.088,60	\$ 5.443,64	\$ 7.068,12
Inventarios Materia Prima	\$ 678,76	\$ 553,80	\$ 932,94	\$ 1.823,28	\$ 3.087,08	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$11.732,88	\$ 10.393,20	\$ 9.053,52	\$ 7.713,84	\$ 6.374,16	\$ 5.034,47
Propiedad, Planta y Equipo	\$11.332,88	\$ 11.332,88	\$ 11.332,88	\$ 11.332,88	\$ 11.332,88	\$ 11.332,88

Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.259,68	\$ 2.519,36	\$ 3.779,04	\$ 5.038,73	\$ 6.298,41
Intangibles	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 80,00	\$ 160,00	\$ 240,00	\$ 320,00	\$ 400,00
PASIVOS	\$58.065,07	\$ 49.219,96	\$ 39.194,90	\$ 30.555,80	\$ 22.682,89	\$ 10.371,99
Corrientes	\$ 678,76	\$ 1.341,80	\$ 1.720,94	\$ 4.466,55	\$ 9.051,25	\$ 10.371,99
Cuentas por pagar proveedores	\$ 678,76	\$ 553,80	\$ 932,94	\$ 1.823,28	\$ 3.087,08	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.855,27	\$ 5.176,17	\$ 9.583,99
No Corrientes	\$57.386,31	\$ 47.878,16	\$ 37.473,96	\$ 26.089,25	\$ 13.631,64	\$ -
Deuda a largo plazo	\$57.386,31	\$ 47.878,16	\$ 37.473,96	\$ 26.089,25	\$ 13.631,64	\$ -
PATRIMONIO	\$14.346,58	\$(58.136,45)	\$(87.776,72)	\$(75.768,74)	\$ (445,97)	\$161.506,41
Capital	\$14.346,58	\$ 14.346,58	\$ 14.346,58	\$ 14.346,58	\$ 14.346,58	\$ 14.346,58
Utilidades retenidas	\$ -	\$(72.483,02)	\$(102.123,30)	\$(90.115,31)	\$(14.792,55)	\$147.159,83

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el siguiente recuadro se analiza el estado de flujo de efectivo de la empresa, detallando el nivel de liquidez por cada año y el capital de trabajo requerido en el año 0.

Tabla No 33: Estado de flujo de efectivo.

Estado de flujo de efectivo					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$(73.074,05)	\$(28.835,96)	\$14.368,41	\$78.628,31	\$166.075,40
Utilidad Neta	\$(72.483,02)	\$(29.640,28)	\$12.007,99	\$75.322,77	\$161.952,38
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.259,68	\$ 1.259,68	\$ 1.259,68	\$ 1.259,68	\$ 1.259,68
+ Amortización	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (2.718,71)	\$ (535,36)	\$ (834,53)	\$(1.355,04)	\$(1.624,48)
- Δ Inventario MP	\$ 124,96	\$ (379,14)	\$ (890,34)	\$(1.263,80)	\$ 3.087,08
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP proveedores	\$ (124,96)	\$ 379,14	\$ 890,34	\$ 1.263,80	\$(3.087,08)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 788,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 1.855,27	\$ 3.320,90	\$ 4.407,82
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ (9.508,14)	\$(10.404,20)	\$(11.384,71)	\$(12.457,62)	\$(13.631,64)
+ Δ Deuda largo plazo	\$ (9.508,14)	\$(10.404,20)	\$(11.384,71)	\$(12.457,62)	\$(13.631,64)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento neto en efectivo	\$(82.582,20)	\$(39.240,16)	\$ 2.983,70	\$ 66.170,70	\$152.443,76
Efectivo principios de período	\$ 60.000,00	\$(22.582,20)	\$(61.822,36)	\$(58.838,66)	\$ 7.332,04
Total efectivo final de período	\$(22.582,20)	\$(61.822,36)	\$(58.838,66)	\$ 7.332,04	\$159.775,80

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Para la siguiente tabla se muestra el flujo de caja del proyecto, especificando los flujos de efectivos que obtiene la empresa para cada año. La recuperación de capital de trabajo neto es de 160.604,38 dólares.

Tabla No 34: Flujo de caja.

Flujo de caja del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación		-\$67.682,85	-\$25.736,16	\$21.759,67	\$120.004,06	\$254.719,62
Gastos de depreciación		\$1.259,68	\$1.259,68	\$1.259,68	\$1.259,68	\$1.259,68
Gastos de amortización		\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
15% Participación trabajadores		-	\$0,00	\$2.825,41	\$17.723,00	\$38.106,44
25% Impuesto a la renta		-	\$0,00	\$4.002,66	\$25.107,59	\$53.984,13
I. Flujo de efectivo operativo neto (F.E.O)		-\$68.083,23	-\$25.811,72	\$15.211,47	\$77.842,27	\$163.723,44
Inversión de capital de trabajo neto	-\$60.000,00	-	-	-	-	-
Variación de capital de trabajo neto		\$80.651,48	\$38.704,80	-\$1.962,96	-\$64.204,83	-\$149.660,42
Recuperación de capital de trabajo neto		-	-	-	-	\$160.604,38
II. Variación de capital de trabajo neto	-\$60.000,00	\$80.651,48	\$38.704,80	-\$1.962,96	-\$64.204,83	-\$149.660,42
Inversiones	-\$11.732,88	-	-	-	-	-
Recuperaciones						
Recuperación maquinaria		-	-	-	-	\$4.452,93
Recuperación vehículos		-	-	-	-	\$1.989,00
Recuperación equipo de computación		-	-	-	-	\$296,08
III. Gastos de capital (CAPEX)	-\$11.732,88	-	-	-	-	\$6.738,01
Flujo de caja del proyecto	-\$71.732,88	\$12.568,25	\$12.893,08	\$13.248,51	\$13.637,44	\$176.808,86

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista inicia en el año cero con un valor negativo de 14.346,58 dólares, el cual se obtiene de la cuenta Capital en el estado de situación financiera. Como se puede observar los flujos de efectivos son iguales a cero en los primeros 4 años de proyecto, donde finaliza con un total de 162.745,84 dólares en el último año.

Tabla No 35: Flujo del inversionista.

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo del inversionista	-\$14.346,58	-	-	-	-	\$162,745.84

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

En el siguiente cuadro se presentan los valores financieros del mercado para el cálculo de la tasa de descuento:

Tabla No 36: Valores financieros.

Tasa libre de riesgo	7,25%
Rendimiento del Mercado	9,46%
Beta	1,30
Beta Apalancada	4,14
Riesgo País	10,75%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	4
Costo Deuda Actual	9,04%

Los valores considerados en el cuadro anterior dan como resultado lo siguiente:

Tabla No 37: Tasa de descuento.

Tasa de descuento	
WACC	16,05%
CAPM	57,19%

7.4.3 Criterios de valoración

El valor actual neto para ambos casos se refleja con saldo positivo lo cual significa que el proyecto es viable y genera rentabilidad en su inversión.

Los accionistas tienen un retorno de su inversión un poco más de la mitad del primer año de proyecto, mientras que el inversionista la obtiene a principio del mismo año.

La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, lo cual significa que el flujo del proyecto y del inversionista sean rentables.

Tabla No 38: Criterios de valoración.

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujos del inversionista	
VAN	\$ 48.676,50	VAN	\$ 2.614,02
IR	1,68	IR	1,18
TIR	31,79%	TIR	62,54%

7.5 Índices financieros

A continuación se presentan los índices financieros de la empresa obtenidas a lo largo del proyecto, donde las variables más relevantes son la razón de liquidez y las razones de rentabilidad.

Tabla No 39: Índices financieros de la empresa.

<u>Razones de liquidez</u>		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	veces	-14,39	-33,49	-11,85	1,75	16,09
<u>Razones de apalancamiento</u>						
Razón de deuda a capital	veces	-0,85	-0,45	-0,40	-50,86	0,06
Cobertura del efectivo	veces	-15,01	-7,48	6,59	64,07	376,06
<u>Razones de actividad</u>						
Período de cuentas por cobrar	Días	-	-	-	-	-
Período de cuentas por pagar	Días	7,01	9,68	16,08	20,28	-
Período de inventario	días	34,39	33,77	36,05	35,76	-
Ciclo operativo	días	-	-	-	-	-
Ciclo del efectivo	días	-	-	-	-	-
<u>Razones de rentabilidad</u>						
Margen de utilidad	%	-1,80	-0,40	0,09	0,32	0,41
ROA	%	8,13	0,61	-0,27	3,39	0,94
ROE	%	1,25	0,34	-0,16	-168,90	1

8. CONCLUSIONES

1. En el análisis externo se pueden observar los siguientes resultados. Para el análisis PESTEL se encontraron oportunidades que potencializan a la industria, como el incremento en el uso de la tecnología, como lo es el alcance del internet a nivel nacional, también existen amenazas que ponen en riesgo la estabilidad de esta, sin embargo no son tan fuertes a comparación de las oportunidades. Para el análisis de las fuerzas de Porter se puede observar que existen más amenazas

que oportunidades, donde el factor que más puede influir en la industria es la amenaza en el poder de negociación de los proveedores, por lo que, la empresa Cervecería Nacional posee una gran participación dentro del mercado ecuatoriano.

2. En el análisis del cliente se pudo determinar la necesidad existente dentro del mercado meta. Llegando a la conclusión de que desean un sitio recreativo donde se pueda encontrar buenas marcas de cerveza y que la decoración sea de países tanto europeos como de América, aplicando la tecnología para el autoservicio.
3. Se pudo determinar una oportunidad de negocio existente a través de un análisis profundo del entorno y de la investigación de mercado sacando como conclusiones la cantidad de cervezas vendidas, el precio óptimo y las oportunidades existentes que favorecían el modelo de negocio.
4. Con la ayuda del análisis del cliente se puede concluir los atributos claves que ayudarán a generar un mayor impacto en la mente de los consumidores, lo cual permitirá crear lealtad a la marca y el posicionamiento esperado. El merchandising, servicio prestado y una buena promoción en las redes sociales ayudará a que el nombre de la marca se expanda y se genere renombre dentro de la industria.
5. El ciclo de operaciones es fundamental para que el negocio prospere, ya que aquí yace la fuente de cómo se debe realizar un servicio de excelencia. El personal tiene que estar bien capacitado para el manejo de la maquinaria con la finalidad de que no ocurran errores que perjudiquen la imagen de la empresa, además de velar por el buen funcionamiento de los equipos y de las demás funciones del local.
6. La viabilidad financiera del proyecto a 5 años fue comprobada con un margen neto de 41,07% con respecto a las ventas totales, culminando el quinto año con una utilidad neta de 161.952,38. Además se puede observar que los resultados obtenidos en los siguientes indicadores financieros permiten la viabilidad del proyecto:
 - a. Tasa interna de retorno
 - b. Valor actual neto
 - c. Evaluación financiera del proyecto

REFERENCIAS

- Asociación de cervecerías del Ecuador, A. (2019). Cervecerías asociadas. Obtenido de Asociación de cervecerías del Ecuador: <http://asocerv.beer/cervecerias-asociadas>
- Banco central del Ecuador, B. (2014). Matriz de contabilidad social: visión matriz insumo producto industria. Obtenido de Banco central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Barros, F. (s.f.). PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN BAR. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/11809/1/53388_1.pdf
- CSC, C. d. (15 de agosto de 2018). BARES Y RESTAURANTES SE CAPACITAN EN SEGURIDAD INTEGRAL. Obtenido de Consejo de seguridad ciudadana de cuenca: <http://csc.gob.ec/CSCWeb/2018/08/15/bares-y-restaurantes-se-capacitan-en-seguridad-integral/>
- Ehlers Zurita, F., & Jalkh Roben, G. (11 de julio de 2014). Regulación de venta de bebidas alcohólicas. Obtenido de Ministerio del turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ACUERDO-1470-EXPENDIO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-EN-ESTABLECIMIENTOS-TURISTICOS-Y-NO-TURISTICOS.pdf>
- EITelégrafo. (24 de noviembre de 2016). En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales. Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>
- elTelégrafo. (8 de julio de 2017). La velocidad del internet en Ecuador supera el promedio. Obtenido de El Telégrafo : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-velocidad-del-internet-en-ecuador-supera-el-promedio>
- EITelégrafo. (03 de 08 de 2018). ¡Salud y feliz Día de la Cerveza! Obtenido de El telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cerveza-diainternacional-consumo-ecuador>
- elTelégrafo. (23 de abril de 2019). Alcalde Jorge Yunda plantea la "hora borojó" para Quito. Obtenido de El Telégrafo : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/jorge-yunda-hora-borojo-hora-zanahoria-quito>
- Extra, D. (13 de noviembre de 2019). Extra. Obtenido de Internet en Ecuador: ¿Qué tan conectados estamos?: <https://www.extra.ec/actualidad/internet-redessociales-ecuador-datos-tecnologia-FY2717412>
- Instituto nacional de estadística y censos, I. (2012). INEC. Obtenido de INEC: www.inec.gob.ec
- international, E. (junio de 2018). Beer in Ecuador. Obtenido de Euromonitor international: <https://www.euromonitor.com/beer-in-ecuador/report>

- inversiones, I. d. (2017). Perfil sectorial tecnología 2017. Obtenido de PRO ECUADOR: www.proecuador.gob.ec
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Ministerio de salud pública, M. (2012). Dirección provincial de salud Pichincha. Obtenido de Ministerio de salud pública: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_renovacion__2012_revisado1_final1.pdf
- Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. México: Continental.
- Sandoval, D. T., Guijarro, C. P., & Quevedo, K. A. (21 de julio de 2017). Concentración Económica en el Mercado Cervecerero Ecuatoriano. Obtenido de Ciencia UNEMI: <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/download/623/490>
- Servicio de rentas internas, S. (2018). Servicio de rentas internas datos estadísticos. Obtenido de SRI en línea: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

