ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

AUTOR

Gabriel Pazos Proaño

AÑO

2020

ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CERVECERÍA ARTESANAL EN EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas.

Guía

MBA. Ricardo David González Pinos

Autor

Gabriel Pazos Proaño

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una cervecería artesanal en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Gabriel Pazos Proaño, en el semestre 202100, orientando sus conocimiento y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MBA. Ricardo David González Pinos

C.C. 0603614744

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una cervecería artesanal en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, del estudiante Gabriel Pazos Proaño, en el semestre 202100, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Diego Francisco Egas Núñez

C.C. 1711087013

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 Pazos Proaño

C.C. 1722228291

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, mi madre y mi hermana, por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

Alonso y Ricardo, siempre estarán conmigo.

RESUMEN

El plan de negocios expuesto a continuación plantea la creación para la implementación de una micro cervecería artesanal especializada en la producción de cerveza enlatada, con el uso de ingredientes nuevos e innovadores, y una estrategia de comercialización digital basada en herramientas de costumer experience.

La oportunidad del negocio radica en la situación post covid, que ha abierto un nicho de mercado importante en los consumidores de cerveza artesanal, permitiendo crear una ventaja competitiva en la innovación de experiencia de compra y servicio, buscando recrear una cervecería física, digitalmente.

El proyecto busca posicionar una marca con el nombre de UIO Gardens Brewing Company, especializada en la elaboración de tres variedades de cerveza artesanal en presentación en lata de 500 ml, a través de la experimentación en la integración de ingredientes y levaduras locales.

Para comprobar la rentabilidad del proyecto, se hizo un estudio de mercado que incluyó encuestas de preferencia de producto, posibilidad de crecimiento de la demanda, costos de producción, precios de la competencia, costo de la innovación. Se ha realizado una proyección de ingresos que considera condiciones críticas de operación.

El proyecto requiere de una inversión en CAPEX de USD 30.000,00 dólares americanos, que provengan de crédito a tres años plazo, y capital propio por un

valor de USD 30.000,00 dólares americanos. Con esta inversión se tendría un valor actual neto de USD 196.379 dólares americanos, con una tasa interna de retorno del 56% y un periodo de recuperación de aproximadamente dos años.

Como resultado, se concluye que el proyecto es rentable en el mediano plazo, y tiene posibilidad de crecimiento y ampliación del público objetivo.

ABSTRACT

The business plan presented below proposes the creation of a microbrewery specialized in the production of canned crafted beer, with the use of new and innovative ingredients, and a digital marketing strategy, based on costumer experience tools.

The business opportunity is based in the post-covid situation, which has opened an important market in crafted beer consumers, allowing to create a competitive advantage in the shopping and customer service innovation, seeking to recreate a physical brewery, digitally.

The project seeks to position a brand called UIO Gardens Brewing Company, specialized in the production of three craft beer varieties, marketed in 500 ml cans, through experimentation of ingredients and local yeasts.

To verify the profitability of the project, a market study was carried out with surveys of product preference, possibility of demand growth, production costs, competitive prices, and innovation cost. An income projection has been made that considers critical operating conditions.

The project requires a CAPEX investment of 30,000.00 US dollars, which comes from a three-year term debt, and equity value of 30,000.00 US dollars. With this investment, the project would recover a VAN of 196.379 US dollars, with an internal return rate 56% and a recovery period of, approximately, two years.

As a result, the project is profitable in the medium term, and has a possibility of growth and expansion for the target audience.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico..... 1

1.1. Antecedentes y justificación 1

1.2. Objetivos 2

1.2.1. Objetivo General 2

1.2.2. Objetivos específicos 2

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado..... 3

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente..... 5

2. CAPÍTULO 2: Análisis de la industria..... 8

2.1. Análisis de macro entorno de la industria 8

2.1.1. Político 10

2.1.2. Económicos 11

2.1.3. Social 22

2.1.4. Tecnológico 32

2.1.5. Ecológico 33

2.1.6. Legal 34

2.2. Análisis del micro entorno de la industria 35

2.2.1. Amenazas de nuevos entrantes 36

2.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos 37

2.2.3. Poder de negociación del cliente 38

2.2.4. Poder de negociación de proveedores 40
2.2.5. Rivalidad entre competidores 42
2.3. Análisis de mercado 46
2.4. Modelo CANVAS.....48
2.5. Análisis FODA 49
3. CAPITULO 3: Mercado y Estrategias..... 50
3.1. Naturaleza, filosofía y estilo corporativo 50
3.2. Misión.....50
3.3. Visión 50
3.4. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria. 51
3.5. Información legal 52
3.6. Estructura Organizacional 53
3.7. Ubicación 55
3.8. Ventaja competitiva 56
3.9. Estrategias de Mercadeo.....57
3.9.1. Descripción del Producto 57
3.9.2. Plan de marketing..... 58
3.9.3. Segmentación de clientes..... 59
3.9.4. Posicionamiento de la marca 59
3.10. Estrategia para 4P.....60
3.10.1. Producto 60

3.10.2. Precio 63
3.10.3. Plaza 65
3.11. Presupuesto 68
3.12. Proyección de ventas 68
4. CAPITULO 4: Operaciones 71
4.1. Gestión Táctica de Operaciones 71
4.2. Descripción del proceso 72
4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada 73
4.4. Plan de producción 74
4.5. Plan de compras 75
5. CAPÍTULO 5: Plan financiero 79
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero 79
5.2. Estados financieros proyectados 81
5.2.1. Estado de pérdidas y ganancias 81
5.2.2. Balance general 82
5.2.3. Flujo de caja proyectado 83
5.2.4. Cálculo de CAPM y WACC 84
5.2.5. Flujo de caja libre para la firma 86
5.2.6. Punto de equilibrio 87
6. CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendación 88
6.1. Conclusiones 88

6.2. Recomendaciones.....89

REFERENCIAS 90

ANEXOS 94

Índice de figuras

Figura 1. PIB trimestral constante, en dólares de 2007, tomado de las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador. Tomado de (BCE, 2020). 12
Figura 2. Variación porcentual anual del PIB, proyectada al 2020 en dos escenarios con el impacto post COVID 19. 13
Figura 3. Producción de las industrias que aportan al PIB, en el año 2016. Tomado de (BCE, 2020)..... 14
Figura 4. Porcentaje de la producción de cerveza y malta en la elaboración de bebidas alcohólicas, en el año 2016. Tomado de (BCE, 2020)..... 15
Figura 5. Inflación anual en los meses de abril. Tomado de (INEC, 2020). 16
Figura 6. Incidencia por divisiones de consumo en el IPC. Tomado de (INEC, 2020). 17
Figura 7. Variación porcentual anual nacional y en Quito, de cerveza embotellada. Tomado de (INEC, 2020). 18
Figura 8. *Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades, a diciembre de 2019, con respecto a la PEA.* Tomado de *(INEC, 2020).*..... 19
Figura 9. Consumo porcentual de cerveza por provincia. Tomado de (INEC, 2010). 23
Figura 10. Porcentaje de la población con acceso a internet. Tomado de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019). 27
Figura 11. Perfil de compra del consumidor ecuatoriano en mercado e-commerce. Tomado de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019). 29
Figura 12. Estratificación porcentual socioeconómica del Ecuador: muestra tomada en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. Tomado de (INEC, 2011). 32
Figura 13. Las cinco fuerzas de Porter del proyecto en análisis 35
Figura 14. Producción de cerveza artesanal a nivel nacional (Asocerv, 2020). 36
Figura 15. Participación de mercado de cerveza general 44
Figura 16. Participación de mercado de cerveza artesanal 45

Figura 17. Habitantes por parroquia en el cantón Quito, Pichincha. 46
Figura 18. Modelo CANVAS para el negocio en análisis. 48
Figura 19. Matriz FODA del negocio en análisis. 49
Figura 20. Ventajas y desventajas de la constitución de una compañía anónima.. 53
Figura 21. Ubicación de la planta de producción de cerveza. 55
Figura 22. *Ubicación de las oficinas arrendadas en un Co-working del hipercentro de Quito* 56
Figura 23. Estrategia de diferenciación para UIO GBC 57
Figura 24. Diseño de la marca UIO Gardens Brewing Company en lata. 61
Figura 25. Canales de distribución para UIO GBC 65
Figura 26. Mapa de procesos para UIO GBC..... 72
Figura 27. VSM/Value Stream Map operativo de UIO GBC. 73
Figura 28. Punto de equilibrio del negocio. 87

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz PESTEL 8
Tabla 2. Puntos clave que impactan en el negocio propuesto, de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal 20
Tabla 3 . Tarifas específicas del ICE a la cerveza artesanal e industrial, tomadas del SRI 21
Tabla 4. Porcentaje de población que consume cerveza y días promedio a la semana de consumo 22
Tabla 5. Estudio realizado por Kantar por medio de WeChat del 6 al 9 de febrero a 1.000 hogares, con respecto al impacto en el gasto de varias categorías de industrias durante y post epidemia 24
Tabla 6. Perfil del comprador en línea ecuatoriano 28
Tabla 7. Características principales que inciden en el negocio planteado, de los estratos A,B y C+, según el INEC 31
Tabla 8. Precio de las 24 marcas más representativas de cerveza artesanal embotellada en la ciudad de Quito-Ecuador 39
Tabla 9. Cuatro principales proveedores de insumos para elaboración y fabricación de cerveza artesanal en Ecuador 41
Tabla 10. Cervecerías artesanales, micro cervecerías y pubs, ubicados en Quito, Ecuador 42
Tabla 11. Análisis del consumo del mercado de cerveza artesanal, en el cantón Quito, parroquias objetivo 47
Tabla 12. Plan estratégico de marketing 58
Tabla 13. Participación de clientes de UIO GBC, en el volumen de ventas. 59
Tabla 14. Variedades de cerveza de UIO Gardens Brewing Company 62
Tabla 15. Tabla de precios para cada variedad de cerveza 64
Tabla 16. Estrategia de redes sociales 67

Tabla 17. Presupuesto de marketing..... 68
Tabla 18. Proyección de ventas con justificación de mercado 69
Tabla 19. Análisis del crecimiento de mercado de las principales cervecerías en Quito, antes y después del boom de cerveza artesanal del año 2017 70
Tabla 20. Análisis del crecimiento proyectado del proyecto UIO Gardens Brewing Company 70
Tabla 21. Gestión táctica de la operación 71
Tabla 22. Inversión en CAPEX inicial para arranque del proyecto..... 74
Tabla 23. Plan de producción de cerveza mensual, para el primer año, basada en la proyección de venta 75
Tabla 24. Plan de compras según proveedores y materiales, basado en la explosión de materiales del plan de producción mensual del primer año..... 76
Tabla 25. Cálculo de inventarios para el proyecto 77
Tabla 26. Cuentas por cobrar y por pagar de clientes y proveedores para Gardens 77
Tabla 27. Cálculo de la mano de obra directa 78
Tabla 28. Supuestos para la elaboración del plan financiero 79

1. CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico

1.1. Antecedentes y justificación

Ecuador es un país con alto consumo de cerveza a nivel de Latinoamérica (INEC, 2018), concentrando su producción en cerveza industrial. A pesar de ello, en los últimos años se ha desarrollado una tendencia creciente hacia la producción y comercialización de cerveza artesanal, elaborada en micro plantas locales. Actualmente, existen alrededor de 150 cervecerías artesanales en el Ecuador (Revista Líderes, 2019). La industria de la cerveza artesanal ha tenido un crecimiento acelerado aproximadamente del 10% entre 2017 y 2018. Todas estas cervecerías se encuentran focalizadas a un target de clase media alta, con productos más selectos, a precios más altos y de mayor valor agregado.

El mercado local ha cambiado sus perfiles de consumo y busca innovación y excelencia en muchos productos artesanales. A su vez, el Ecuador se ha caracterizado por poseer una gran riqueza cultural y diversidad etnográfica, que lo vuelven un país mega diverso. Con una gastronomía variada y materias primas de alta calidad, los productos artesanales cada vez han migrado hacia el uso de dichas materias primas de origen en la elaboración de productos alimenticios, como mermeladas, jaleas, conservas, bebidas, entre otras. Varias cervecerías artesanales han optado por incorporar ingredientes autóctonos en sus productos y brindar con ello un valor agregado distinto para el consumidor.

Debido al impacto que ha tenido COVID 19 en la economía nacional y en el comportamiento de consumo, se ha generado una reducción en la compra de cerveza artesanal, con un impacto mayor al 70% (Anexo 1), y a su vez un nuevo

nicho de mercado digital. El consumidor que habitualmente acudía a cervecerías y pubs, ha optado por realizar video chats por aplicativos, que permitan simular reuniones en bares y cervecerías (National Geographic en Español, 2020). El crecimiento en la descarga de aplicativos de videoconferencias como Zoom o Party House, manifiesta la migración del consumidor convencional hacia una nueva clase de reuniones personales.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la puesta en marcha de una micro cervecería y pub/bar online, financieramente rentable y sostenible en el tiempo, con productos personalizados, procesos innovadores e ingredientes autóctonos del Ecuador, direccionado a clientes HORECA [1] y consumidor final, en un escenario post COVID.

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar el macro y micro entorno de la industria perteneciente al plan de negocios, post COVID, mediante un análisis PESTEL y la matriz de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.

Identificar una localización estratégica para una planta de producción artesanal.

[1] Hoteles, restaurantes y cafeterías

Establecer un portafolio de productos para ser comercializados online mediante la validación de una encuesta realizada a consumidores de cerveza, con respeto a una revisión bibliográfica de análisis de comportamiento del consumidor convencional.

Elaborar un plan de marketing digital que permita posicionar la marca de la cervecería y el servicio de pub online.

Desarrollar procesos logísticos y de servicio agiles e innovadores, que permita adaptarse al nuevo consumidor post COVID.

Realizar la evaluación financiera mediante el cálculo e interpretación de los criterios VAN, TIR, período de recuperación y B/C, con miras a alcanzar niveles razonables de rentabilidad para el negocio.

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

La cerveza es una bebida elaborada a partir de un proceso de fermentación alcohólica de malta de diversos cereales, entre ellos, principalmente la cebada, y aromatizada con lúpulo (Simonazzi, 2009, pág. 5). A su vez, se puede describir a la malta como un producto elaborado de la germinación controlada de los granos de los cereales que son secados, con el fin de producir diversas enzimas necesarias para el desarrollo de azúcares fermentables para los microorganismos (pág. 6). Existen dos grandes grupos de cervezas comerciales: cerveza industrial y cerveza artesanal. La cerveza artesanal se caracteriza por llevar a cabo un proceso de forma natural y sin adicionar conservantes, preservantes, ni antioxidantes de ningún tipo, además de ser producidas a baja escala de forma controlada, con volúmenes de

producción pequeños, materias prima de calidad y basando su valor agregado en la innovación de recetas, estilos y variedades (Asociación de Productores de Cerveza de Chile A.G., 2019). La cerveza artesanal se elabora en micro cervecerías, las cuales cuentan con las condiciones adecuadas para el procesamiento de pequeños volúmenes de cerveza, aunque en la actualidad, hay una fuerte tendencia hacia los Brewpub, que son micro cervecerías donde, además de producir industrialmente cerveza artesanal, se ofrece esta cerveza para el consumo, y otro tipo de bebidas y alimentos (Asociación de Productores de Cerveza de Chile A.G., 2019). Ejemplos de ellos alrededor del mundo son cervecerías como Moritz, en Barcelona, Berkshire-Brewing en Masachusetts o Bluegrass Brewering en Kentucky.

> El origen de la elaboración de cerveza se atribuye al antiguo Egipto, aunque existan diversas teorías. Varios estudios muestran vestigios que sociedades primitivas consumían bebidas a base de cereales y frutos silvestres que masticaban y esto permitía desarrollar una fermentación en la bebida. Los egipcios por otra parte, descubren el proceso de malteado y añaden diversos ingredientes que facilitan la fermentación, creando productos alcohólicos, antecesores de la cerveza como la conocemos hoy en día (Simonazzi, 2009, pág. 5). En la edad media, los monjes se dedican a elaborar cerveza y controlar los parámetros de fermentación, desarrollando lo que se conoce como “cerevisa monacorum”, denominación de origen para la cerveza elaborada por los frailes boticarios. Finalmente, se puede dar un inicio a la época dorada de la elaboración de la cerveza, remontada a la revolución industrial, donde se incorpora la máquina de vapor y el frio en la producción, culminando con los estudios de Pasteur respecto a la fermentación y los microorganismos (pág. 5).

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Zamorano, R. (2017). *Plan de Negocios para Cerveza Artesanal FEM*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de repositorio.uchile.cl: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150549/Plan-de-negocios%20para%20cerveza%20artesanal%20Fem.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Este proyecto consistió en la realización de un análisis estratégico de la industria y el mercado chileno, con la finalidad de identificar un grupo potencial entre los consumidores. Luego se recolectó información mediante encuestas, y con esto, se ideó una propuesta de valor la cual fue evaluada técnica y económicamente y se finalizó con un análisis riesgos y conclusiones para el proyecto. La principal característica y ventaja del proyecto, se puede resumir en su particularidad de ser una cerveza única en el mercado por su enfoque en la mujer, por ser elaborada por una maestra cervecera y por su estrategia de marketing y redes sociales consistentes con lo anterior.

Cala, B. (2019). *Plan de negocios para la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración de cerveza artesanal a base de café en el departamente de Santander.* Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de repositorio.udes.edu.co: https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/3760/1/Plan%20de%20negocios%20para%20la%20viabilidad%20de%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20dedicada%20a%20la%20elaboraci%C3%B3n%20d

e%20cerveza%20artesanal%20a%20base%20de%20caf%C3%A9%20en%20el%20dep

En este proyecto se estudiaron las siguientes variables: reconocimiento de la situación actual, estudio de mercado, estructura administrativa, análisis financiero de la tasa interna de retorno de la TIR y análisis financiero del valor actual neto del VAN, en el desarrollo de un plan de negocios para la producción y comercialización de cerveza artesanal.

Jara, E., Alvarez, Á., Lefranc, R., & Navarro, A. (2007). *Cerveza Artesanal "Rein Bier"*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de repositorio.uchile.cl: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114898/CERVEZA%20ARTESANAL%20%E2%80%9CREIN%20BIER%E2%80%9D.pdf?sequence=4

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de una nueva cerveza artesanal. El producto se enmarca dentro del dinámico mercado de la cerveza en Chile, en el que existe una gran variedad de marcas y tipos de cervezas, con un gran actor como CCU que ejerce una posición dominante en este mercado.

Pérez, R. (2019). *Propuesta de un plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el DM. Quito*. Recuperado el

20 de Marzo de 2020, de repositorio.uide.edu.ec: https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3052

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

Las investigaciones analizadas nos presentan resultados del desarrollo teórico de planes de negocio de cervecerías artesanales en Ecuador, Chile, Colombia y Perú, en un escenario sin la afectación del COVID 19, con otro tipo de consumidor. Todas estas investigaciones se diferencian una de otra en el producto o servicio que ofrecen, el modelo de comercialización y marketing, y el tipo ingredientes de los cuales está compuesta la cerveza. Además, plantean proyecciones de ventas, análisis de mercado, estudio de pre factibilidad y factibilidad. También se presenta un plan de marketing en el cual se busca establecer las estrategias para la comercialización de una marca de cerveza artesanal nueva.

Para el desarrollo del plan de negocio se utiliza información pertinente a la elaboración y fabricación de la cerveza artesanal, requerimientos de maquinaria para inversión y volúmenes de producción según la demanda, además de las preferencias locales para el desarrollo del proyecto.

2. CAPÍTULO 2: Análisis de la industria

2.1. Análisis de macro entorno de la industria

Se realizó un análisis estratégico de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que puedan afectar al desarrollo del plan de negocio, a través de un análisis PESTEL.

Tabla 1.

Matriz PESTEL

Variable	Descripción	Impacto	Tiempo
Político	Elecciones presidenciales 2021	Amenaza - Negativo	< a 1 año
			1 a 5 años
			> a 5 años
	Estabilidad política en el país	Amenaza - Negativo	< a 1 año
			1 a 5 años
			> a 5 años
	Insuficiencia en acuerdos comerciales	Amenaza - Negativo	< a 1 año
			1 a 5 años
			> a 5 años
Económico	Decrecimiento del PIB e impacto en la industria cervecera	Amenaza - Negativo	< a 1 año
			1 a 5 años
			> a 5 años
	Incidencia baja en el IPC de la industria cervecera, por la crisis actual	Oportunidad - Positivo	< a 1 año
			1 a 5 años
			> a 5 años

	Decrecimiento en la población económicamente activa	Amenaza - Negativo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	Impacto de la “Ley de fomento productivo” a las Mypymes	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	Impacto del ICE en la adquisición de bienes gravados	Amenaza - Negativo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
Social	Incremento en la tendencia al consumo de cerveza artesanal en Quito	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	Cambio en las preferencias de compra de los consumidores post COVID 19	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	Incremento en el uso de herramientas digitales para e-commerce, reuniones y fiestas online	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	El sur es un mercado desatendido en la ciudad de Quito	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	El precio de cerveza artesanal, limita el mercado de consumo a un estrato social A, B y C+	Amenaza - Negativo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
Tecnológico			< a 1 año

	Costumer Experience: Incremento significativo de la expectativa de un buen servicio del cliente digital.	Oportunidad - Positivo	1 a 5 años > a 5 años
	Personal altamente técnico en producción de cerveza artesanal requerido.	Amenaza - Negativo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
	Uso de aplicativos de delivery, debido a que la logística local es muy costosa	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
Ecológico	Productos con responsabilidad ambiental	Oportunidad - Positivo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años
Legal	Complejidad burocrática en la gestión de permisos de funcionamiento	Amenaza - Negativo	< a 1 año 1 a 5 años > a 5 años

2.1.1. Político

2.1.1.1. Elecciones presidenciales 2021

Se llevarán a cabo elecciones en abril de 2021. La elección de un gobierno que adopte, excesivamente, medidas proteccionistas, puede tensionar las relaciones comerciales para la importación de materias primas y exportación de producto terminado y servicios digitales.

Impacto: Amenaza

2.1.1.2. Estabilidad política en el país

Luego de octubre de 2019, donde surgió una paralización de 11 días, existe una fuerte incertidumbre sobre el impacto de las decisiones políticas y sus consecuencias como conflictos y levantamientos sociales.

Impacto: Amenaza

En conclusión, las variables políticas representan una amenaza para el negocio, analizadas desde la situación actual del país.

2.1.2. Económicos

2.1.2.1. Decrecimiento del PIB y el impacto en la industria cervecera

El impacto negativo en la economía debido al aislamiento obligado, la falta de comercio local y la reducción drástica en las ventas en las empresas de alimentos y bebidas. También la dificultad de operación y distribución de la industria a nivel local.

La actividad económica del Ecuador trimestral del año 2019 arrancó con un crecimiento del 1.1% y decreció constantemente, llegando a caer en el último trimestre un -1% (BCE, 2020). Ello principalmente a la reducción de actividad económica e inversión extranjera en el país. Además, en el último trimestre del año, se suscitaron protestas y levantamientos sociales que generaron un impacto negativo en la economía, incrementando el riesgo país y poniendo en evidencia una posible inestabilidad política. Actualmente, no se cuenta con un dato preciso sobre

la actividad económica luego del impacto del COVID, pues el INEC ha decido no publicar estadísticas, sin embargo, el ministerio de finanzas estima una caída del 4% del PIB (El Universo, 2020).

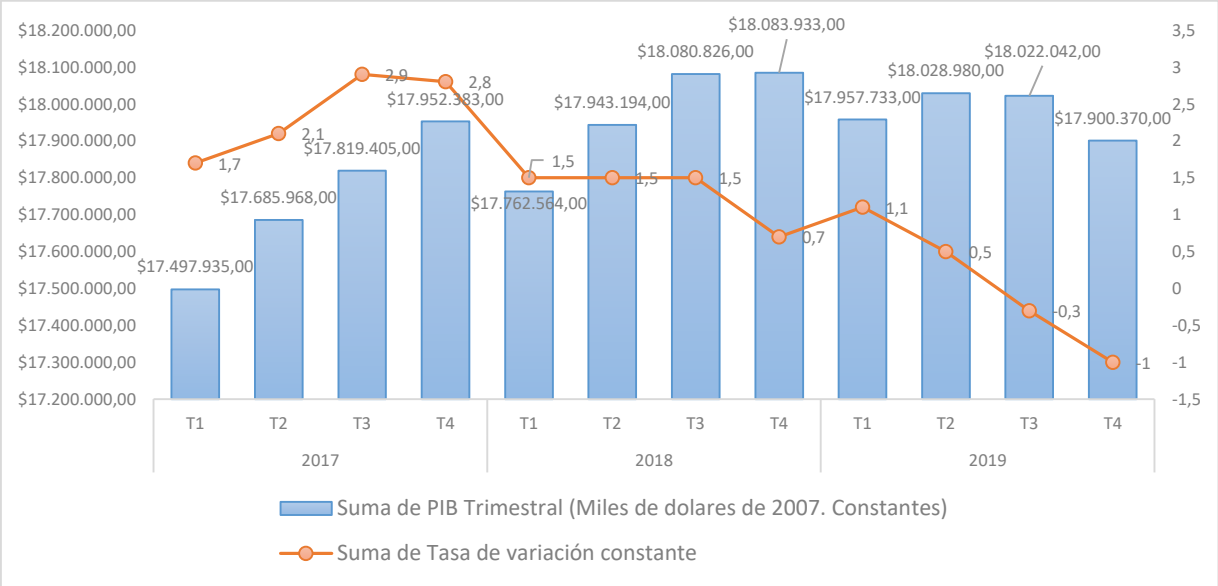
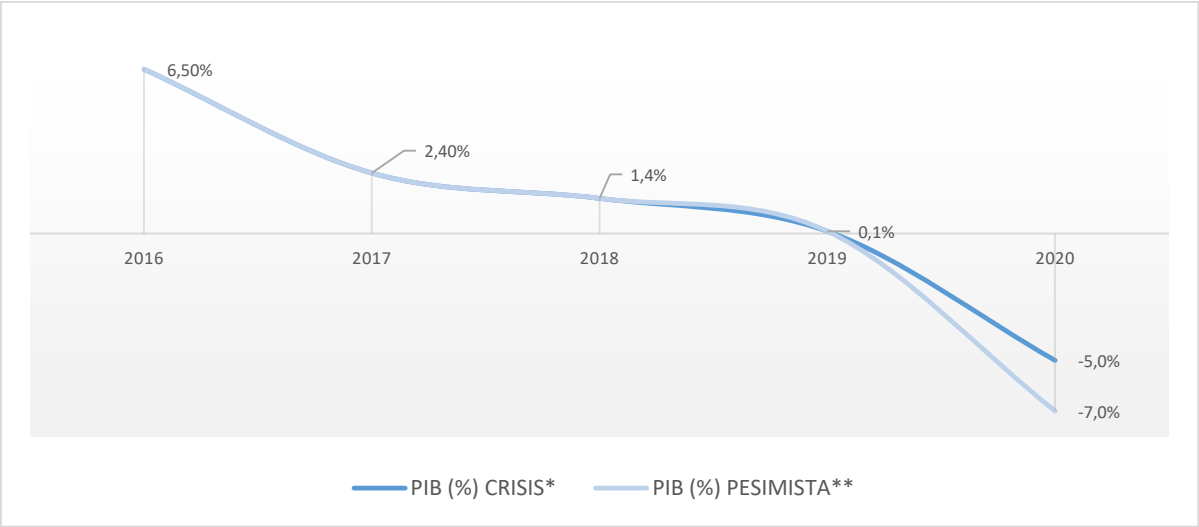


Figura 1. PIB trimestral constante, en dólares de 2007, tomado de las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador. Tomado de *(BCE, 2020)*.

Una proyección realizada de la variación del PIB anual, en un escenario con el impacto post COVID 19, determinó un decrecimiento fuerte para el 2020 en dos escenarios: con crisis y pesimista con crisis, donde encontramos una variación de mínimo -5 p.p. [2]y máximo -7 p.p.

Se asume un escenario con crisis al impacto real que se vive, y pesimista con crisis, a un escenario en el cual empeoren los indicadores macro económicos del país.

[2] Puntos porcentuales



*Escenario en crisis real con el impacto del COVID 19.

** Escenario pesimista con el impacto del COVID 19.

Figura 2. Variación porcentual anual del PIB, proyectada al 2020 en dos escenarios con el impacto post COVID 19.

La elaboración e industrialización de cerveza se encuentra dentro de las actividades de la industria de manufactura, en la elaboración de bebidas alcohólicas (BCE, 2020). Esta información se encuentra cuantificada en el Registro de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador.

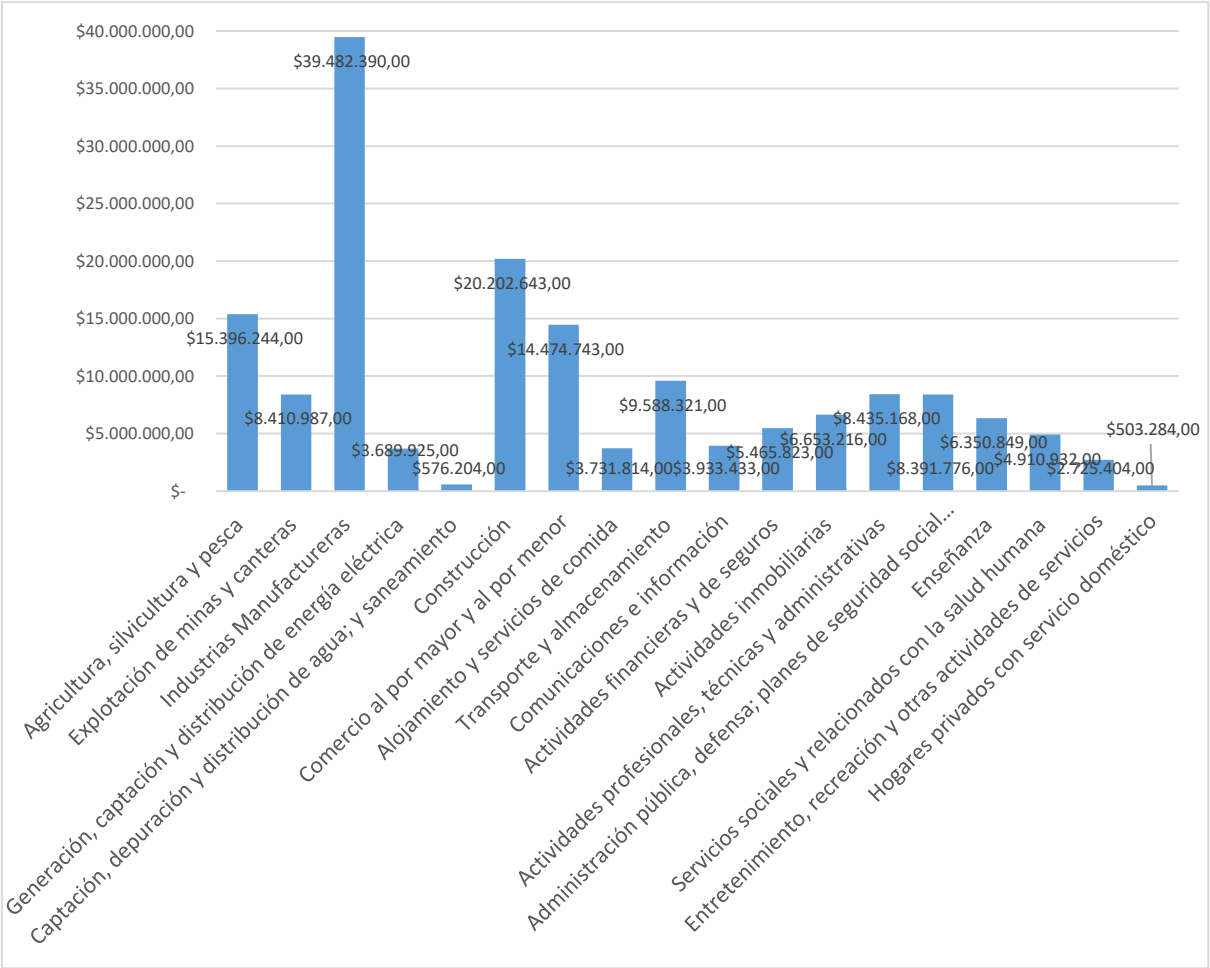


Figura 3. Producción de las industrias que aportan al PIB, en el año 2016. Tomado de *(BCE, 2020)*.

La industria que más aporta al PIB es la manufacturera, con un 24,2% del total de la producción. Sin embargo, las bebidas alcohólicas son tan solo el 2.94% de la producción de las industrias manufactureras.

Figura 4. Porcentaje de la producción de cerveza y malta en la elaboración de bebidas alcohólicas, en el año 2016. Tomado de (BCE, 2020).

Impacto: Amenaza

2.1.2.2. Incidencia baja en el IPC de la industria cervecera, por la crisis actual

El índice de precios al consumidor o IPC, muestra la variación en los precios de los productos más representativos en el consumo de los hogares nacionales (INEC, 2020).

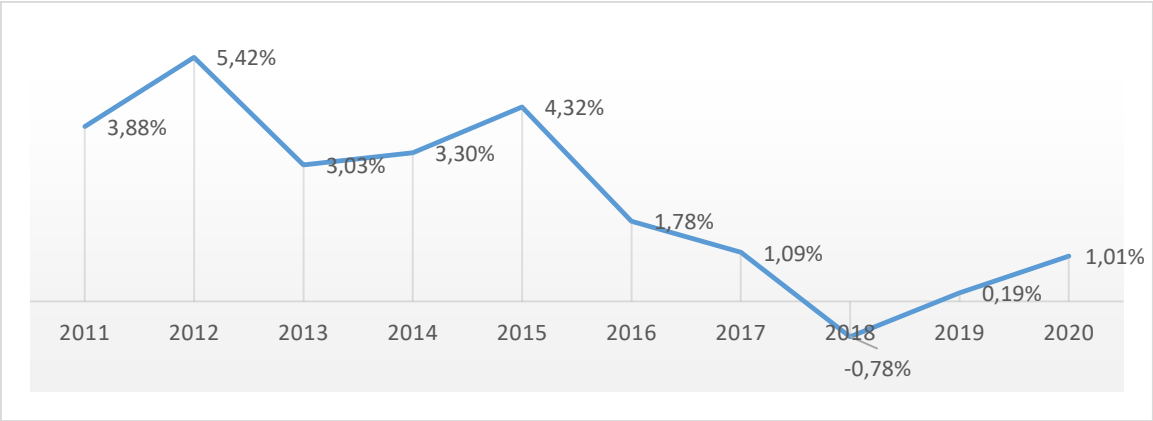


Figura 5. Inflación anual en los meses de abril. Tomado de *(INEC, 2020)*.

En el mes de abril existió un crecimiento en la inflación anual, con relación a abril de 2019. Esto se debe principalmente al impacto económico del estancamiento comercial y productivo, por motivo del COVID-19.

Las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes constituyen el 1.11% de los productos de la canasta del IPC, con 4 productos, entre los cuales se encuentra la cerveza embotellada. Además, este grupo de productos tiene una ponderación del 0,66% al índice. Existe una ligera variación en la división de las bebidas alcohólicas, respecto al resto, para el 2020 (INEC, 2020).

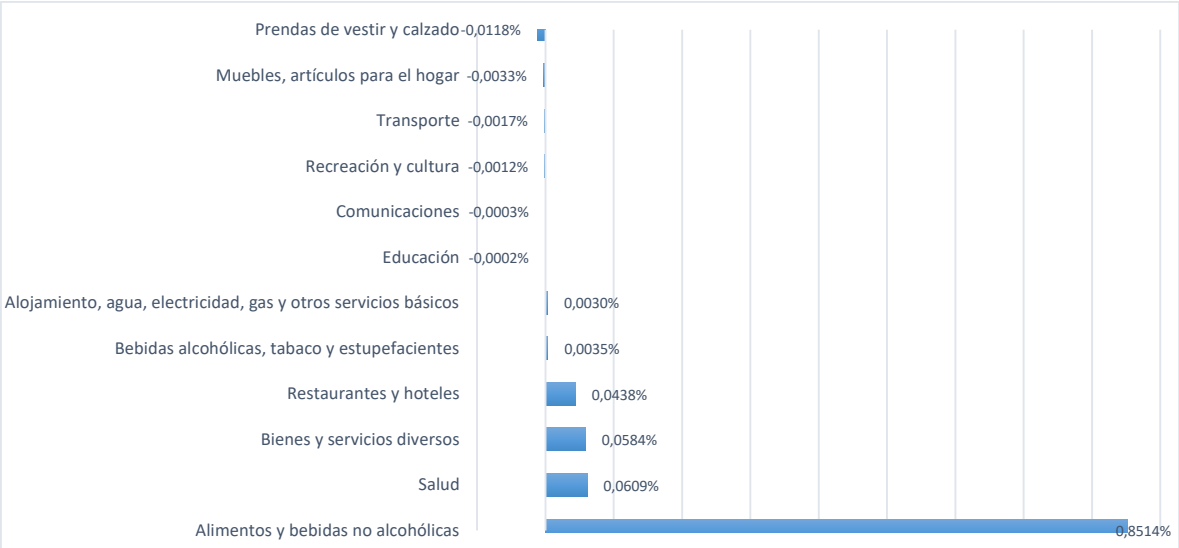


Figura 6. Incidencia por divisiones de consumo en el IPC. Tomando de (INEC, 2020).

La incidencia en la variación del IPC por parte de bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes, nos indica un impacto no significativo, a comparación de las tres categorías que más inciden en la inflación: alimentos y bebidas no alcohólicas, Salud, y Bienes y servicios diversos.

Al analizar la variación de precios porcentuales anuales en el país y en Quito, se puede determinar que la situación actual del COVID-19, no tuvo un impacto significativo en la industria de la cerveza embotellada.

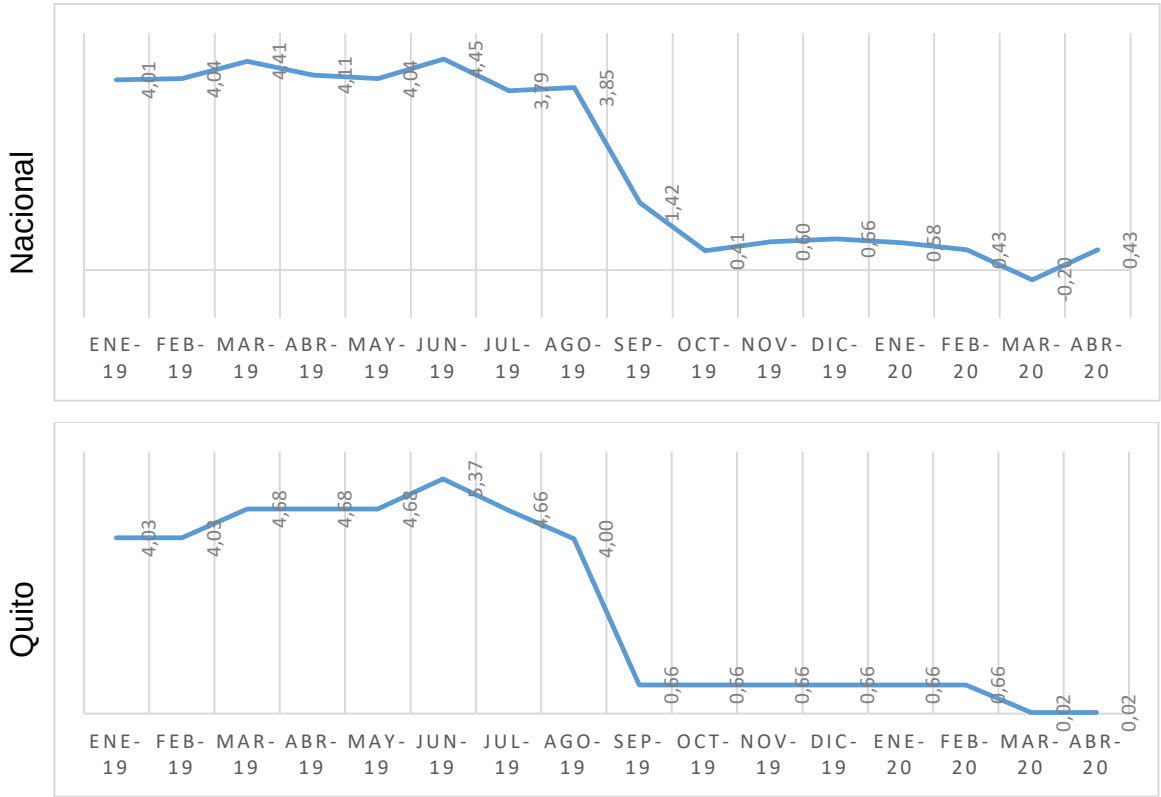


Figura 7. Variación porcentual anual nacional y en Quito, de cerveza embotellada. Tomado de (INEC, 2020).

La variación porcentual en el impacto del ICP anual nos indica que existe es indiferente por parte del sector de cervezas embotelladas, principalmente el sector artesanal por el volumen de producción. Se puede concluir además, que se trata de una industria que no se ve afectada por crisis externas, en este caso, el COVID-19, concluyendo de esta manera que se trata de una industria no cíclica.

Impacto: Oportunidad

2.1.2.3. Decrecimiento de la población económicamente activa

Según el INEC, la tasa de participación bruta (TPB) de empleo en Ecuador, para diciembre de 2019, no presentó variaciones significativas con relación al cierre del 2018, abarcando un porcentaje total de 46.4%, y a nivel urbano un porcentaje de 45.2% (PEA[3]/PT) (INEC, 2020). A pesar de ello, el INEC ha decido no presentar estadísticas sobre el desempleo con relación al impacto del COVID. Se asume que la disminución de TBP será de aproximadamente un -1% (El Universo, 2020).

La ciudad de Quito, presentó un nivel de empleo adecuado del 54.3%, en porcentaje respecto a la PEA (INEC, 2020).

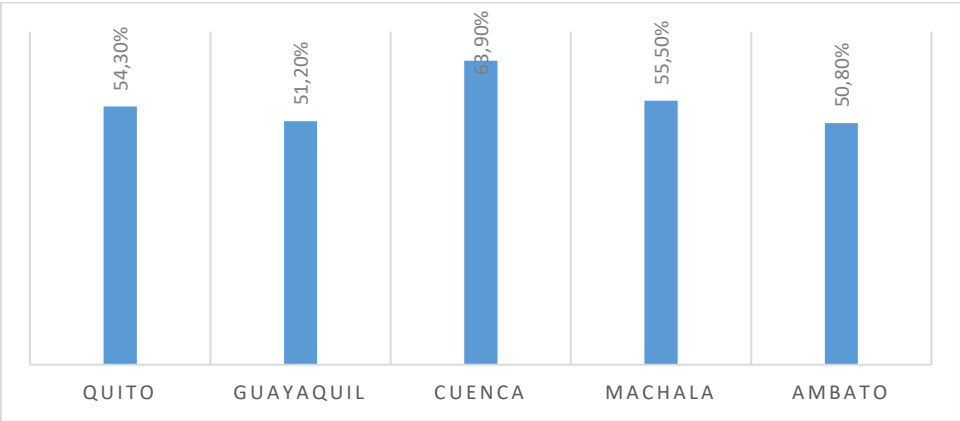


Figura 8. *Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades, a diciembre de 2019, con respecto a la PEA. Tomado de* (INEC, 2020)*.*

Impacto: Amenaza

[3] PEA Población económicamente activa

2.1.2.4. Impacto de la “Ley de fomento productivo” a las Mypymes

La ley orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal busca brindar beneficios económicos a largo plazo a las empresas en el Ecuador, al igual que la generación de inversión en sectores prioritarios para la industria como la manufactura de alimentos.

Tabla 2.

Puntos clave que impactan en el negocio propuesto, de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal.

Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal	
Fortalecimiento de las Mipymes	“Ampliación del límite de deducción del 100% de gastos por los siguientes conceptos: capacitación técnica y mejora en la productividad, y de entre el 1% y el 5% por concepto de sueldos” (SRI, 2017).
Reformas para el fortalecimiento	“Devolución del ISD para exportadores habituales en la importación de materias primas, insumos y bienes de capital” (SRI, 2017)
	“Devolución de IVA en la exportación de servicios, conforme lo determine el Comité de Política Tributaria” (SRI, 2017).
Otras reformas	“Uso de crédito tributario del IVA hasta por cinco años” (SRI, 2017).

Nota: Tomado de (SRI, 2017).

Impacto: Oportunidad

2.1.2.5. Impacto del ICE en la adquisición de bienes gravados

El impuesto por consumos especiales incrementa gravados a la cerveza artesanal hace que el PVP incremente y afecte la adquisición de estos productos en otros nichos, lo que representa un impacto negativo para la industria artesanal.

Tabla 3 .

Tarifas específicas del ICE a la cerveza artesanal e industrial, tomadas del SRI.

Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)		
Bien gravado	**Tarifa específica**	**Tarifa ad valorem**
Cerveza Artesanal	2,00 USD por litro de alcohol puro.	75,00%
Cerveza Industrial de pequeña escala (participación en el mercado ecuatoriano de hasta 730.000 hectolitros)	7,72 USD por litro de alcohol puro.	75,00%
Cerveza Industrial de mediana escala (participación en el mercado ecuatoriano de hasta 1.400.000 hectolitros)	9,62 USD por litro de alcohol puro	75,00%

Nota: Tomado de (SRI, 2017).

Impacto: Amenaza

2.1.3. Social

2.1.3.1. Incremento en la tendencia al consumo de cerveza artesanal en Quito

Los consumidores de cerveza artesanal han incrementado en el país. Varios estudios realizados en tesis y planes de negocio concluyen que existe una alta demanda de cervezas que no solo se expenden en pubs, sino en cafeterías y restaurantes (Pérez, 2019).

Se considera al Ecuador como un alto país consumidor de cerveza. Los indicadores de consumo de bebidas alcohólicas en la población de 12 años y más, según el INEC, muestran que el 13.0% consume esta bebida a nivel nacional, con un promedio de consumo de 1,2 días a la semana (INEC, 2018). El consumo de cerveza en la población urbana es de 14,2% y rural de un 10,7%. La provincia de la Costa es la que más consume esta bebida con un 14,7%, seguido de la Sierra con un 11,4% y finalmente la Amazonía con un 11,2% (INEC, 2010).

Tabla 4.

Porcentaje de población que consume cerveza y días promedio a la semana de consumo.

	Nacional	**Urbano**	**Rural**	**Costa**	**Sierra**	**Amazonia**
%Pobla. Cons. Cerv.	13,00%	14,20%	10,70%	14,70%	11,40%	11,20%
Días prom. Sem.	1,2	1,2	1,1	1,1	1,2	1,1

Nota: Tomado de (INEC, 2010).

Se determina que las provincias con mayor consumo de cerveza sobre la población total de habitantes son: Los Ríos (16.2%), Esmeraldas (15.3%), Guayas (15.1%), Pichincha (14.3%) y Manabí (13.2%) (INEC, 2010).

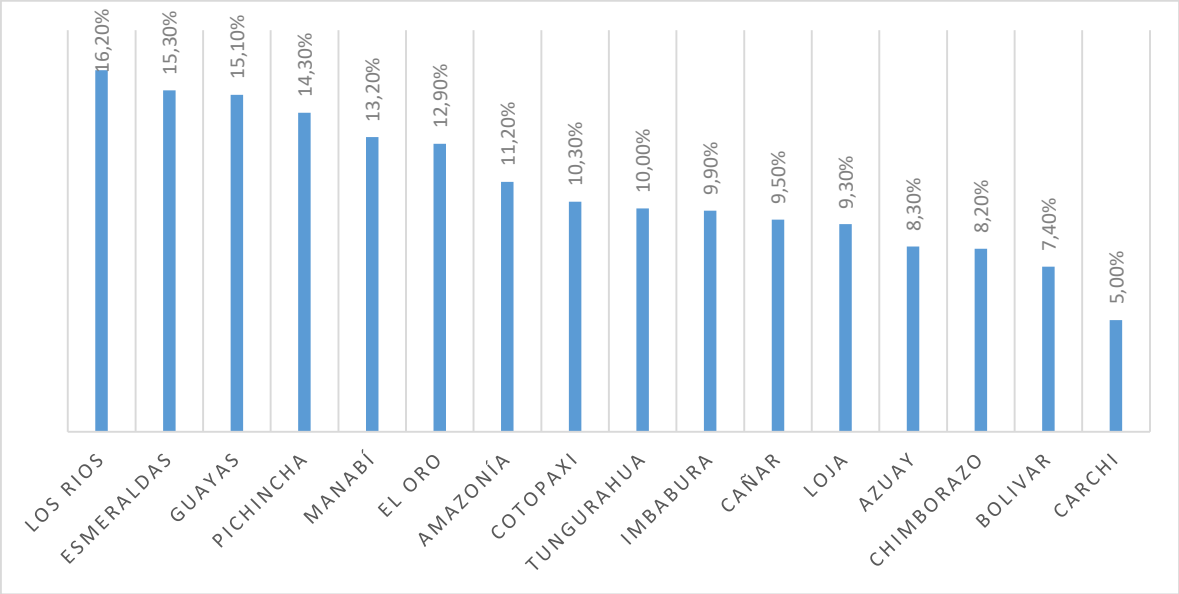


Figura 9. Consumo porcentual de cerveza por provincia. Tomado de (INEC, 2010).

De acuerdo con los resultados presentados por el INEC (2010), las familias ecuatorianas tienen un gasto mensual en cerveza, entre USD 30.00 a USD 40.00 dólares.

Es importante destacar que un estudio de la OMS, publicado por el INEC, muestra que el consumo de alcohol por habitante es de 9.4 litros de alcohol puro al año (INEC, 2013).

Impacto: Oportunidad

2.1.3.2. Cambio en las preferencias de compra de los consumidores post COVID 19

El mercado local ha cambiado sus preferencias de consumo debido a las necesidades incurridas por el COVID 19, sin embargo, estudios recientes realizados por la empresa KANTAR, indican que el gasto en cerveza no tendrá impacto con relación al gasto antes del COVID.

Tabla 5.

Estudio realizado por Kantar por medio de WeChat del 6 al 9 de febrero a 1.000 hogares, con respecto al impacto en el gasto de varias categorías de industrias durante y post epidemia.

Variación del gasto	**Durante la epidemia**	**Luego de la epidemia**
Gasto cayó o se canceló	Entretenimiento fuera de casa. Viajes. Deporte y fitness. Medicina estética. Alcohol. Dispositivos electrónicos. Línea blanca y electrodomésticos. Peluquerías y centro de belleza. Bienes de lujo. Servicios financieros.	Entretenimiento en línea Bienes de lujo
Casi sin cambios	Cuidado personal	Línea blanca y electrodomésticos.

		Alcohol. Dispositivos electrónicos. Medicina estética.
Gasto aumentó	Productos básicos de prevención de epidemias. Limpieza del hogar. Medicinas. Entretenimiento en línea. Alimentos y bebidas. Productos de salud y nutrición. Servicios médicos.	Entretenimiento fuera de casa. Viajes. Deporte y fitness. Peluquerías y centro de belleza. Servicios financieros. Cuidado personal Productos básicos de prevención de epidemias. Limpieza del hogar. Medicinas. Alimentos y bebidas. Productos de salud y nutrición. Servicios médicos.

Nota: Tomado de (De La Torre, 2020).

Impacto: Oportunidad

2.1.3.3. Incremento en el uso de herramientas digitales para e-commerce, reuniones y fiestas online

Existe una variación incremental en el consumo de cerveza y alcohol pasadas las 4 semanas de aislamiento (Deloitte Consulting, 2020). Además, un incremento en el

uso de redes para video conferencias y reuniones en casa (De La Torre, 2020), que han hecho que se generen fiesta en línea (National Geographic en Español, 2020).

El e-commerce se ha transformado en una realidad mucho más tangible gracias al impacto del COVID-19 en la economía (Deloitte Consulting, 2020). Un estudio realizado por la empresa Deloitte Consulting, en 2020, muestra que el escenario previsto para un mercado post COVID, consolida un canal on-line, fuertemente posicionado.

Esto brinda varias pautas que se deben tomar en cuenta para el nuevo consumidor:

- Refuerzo del mercado e-commerce.
- Redefinición del supply, migrando de tiendas físicas a Marketplace.
- Fortalecimiento de D2C (Direct to costumer).
- Digitalización de las tiendas en línea, con el uso de IA, shop & go y mostradores digitales.
- Uso de analítica avanzada de datos para mejora en el costumer service,
- Redefinición del marketing mix.

La penetración de internet en el mercado latino ha tenido un crecimiento exponencial. Un estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en el año 2019, nos indica un crecimiento del 6% en la penetración de internet en Sur América (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019).

Ecuador se encuentra el 4to lugar de países que cuentan con red o acceso a internet a nivel de Latinoamérica, con una estimación de 13.5 millones de usuarios (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019).

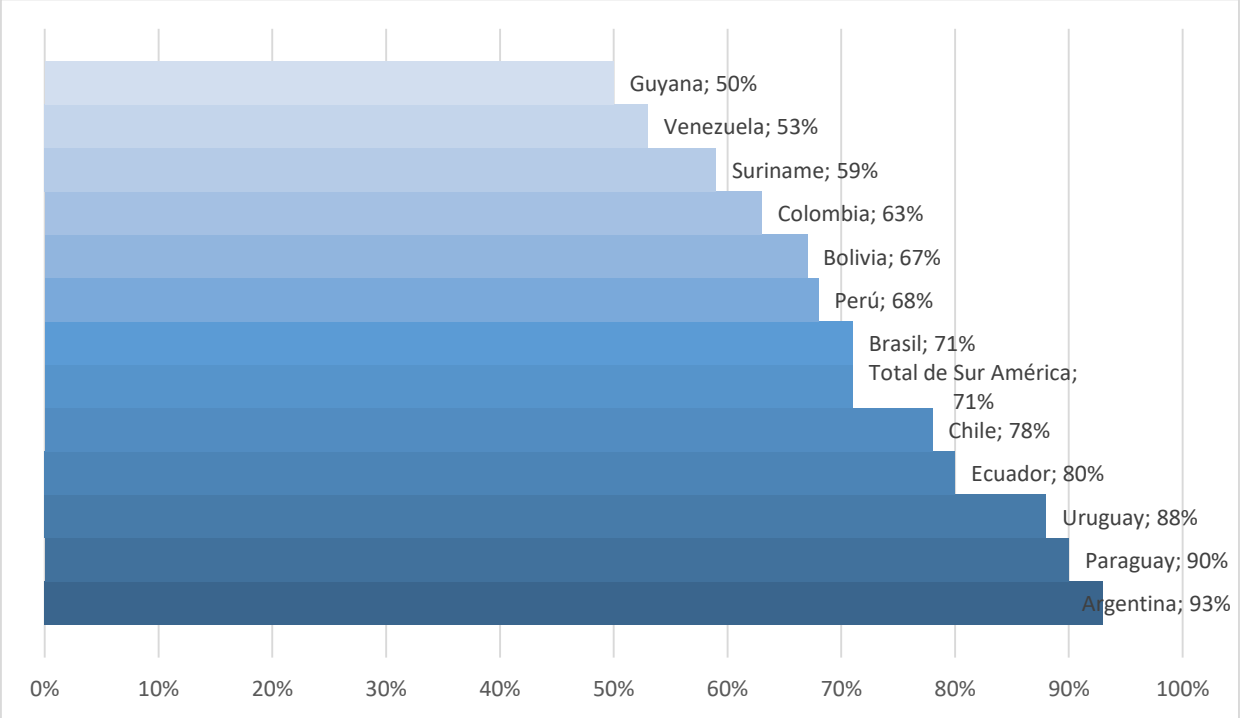


Figura 10. Porcentaje de la población con acceso a internet. Tomado de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019).

Es importante destacar que el ticket promedio de una transacción realizada en ecuador, es 5 veces mayor que el promedio internacional.

Entre el 2017 y 2018, las transacciones de compra de productos y servicios incrementaron, de 65% a 83%, respectivamente. Lo que nos indica que el mercado ecuatoriano ya se encontraba en proceso de adaptación al e-commerce antes de la crisis COVID-19.

Según una encuesta realizada a una muestra aleatoria con base: 2802, se determinó el siguiente perfil de comprador en línea:

Tabla 6.

Perfil del comprador en línea ecuatoriano.

Genero:	Masculino – 49% Femenino – 51%
Nivel Educativo:	Primaria – 1% Secundaria – 15% Técnica – 6% Universitaria – 78%
Edad:	18 a 25 – 20% 26 a 35 – 55% 36 a 45 – 18% 46 o más – 7%
Nivel Socio Económico:	Bajo – 14% Medio – 56% Alto – 28%

Nota: Obtenido de una muestra con base 2018:2802. Tomado de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019)

Existen diversos incentivos para incrementar las ventas en línea, los cuales son: Descuentos o precios más bajos (87%), promociones o beneficios adicionales (57%), punto para compras futuras (31%) y trato privilegiado (19%) (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019).

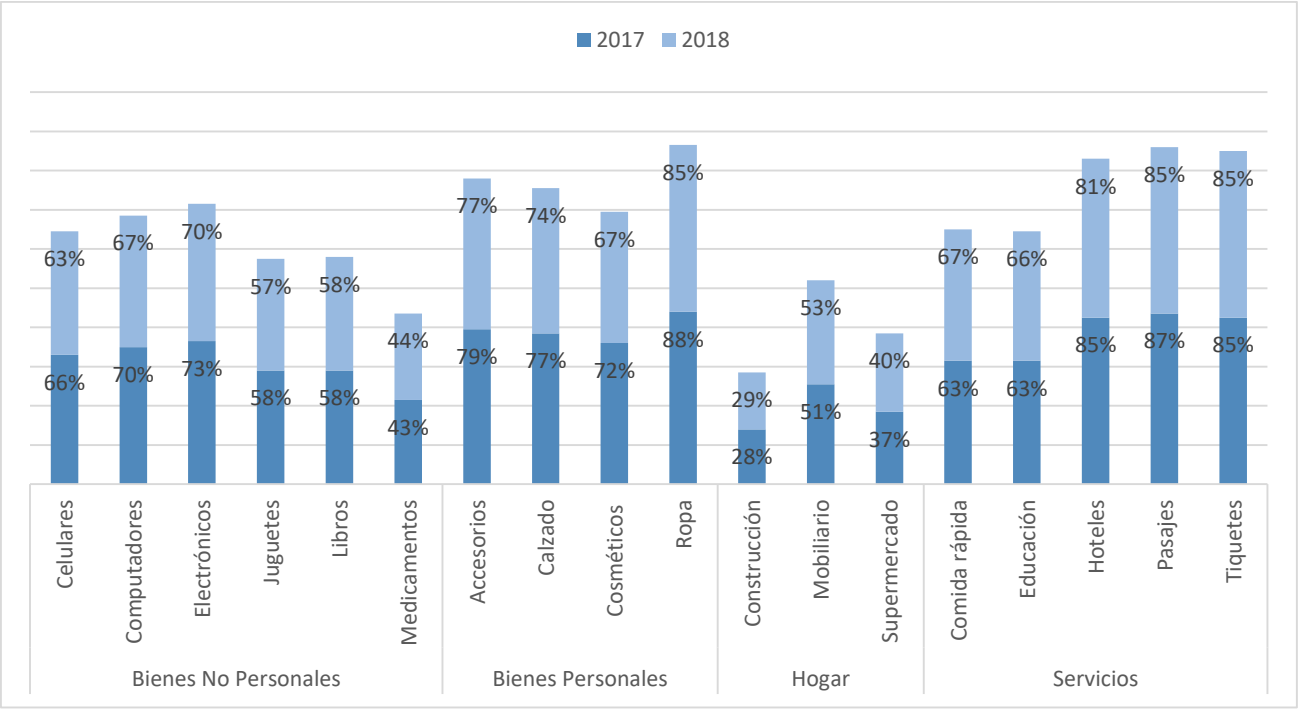


Figura 11. Perfil de compra del consumidor ecuatoriano en mercado e-commerce. Tomado de (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2019).

El análisis en el perfil de compra del consumidor ecuatoriano muestra un incremento por las compras de supermercado en línea, al igual que la compra de comida rápida, en un 3% y 4% respectivamente

Impacto: Oportunidad

2.1.3.4. El sur es un mercado desatendido en la ciudad de Quito

En un inicio, el proyecto buscaba el desarrollo de un BrewPub en el sur de la ciudad, sin embargo, con el cambio de tendencia de compra y el impacto post Covid-19, se analizaron los altos costos de envío de productos al sector sur de la ciudad. Empresas de delivery cubren costos de transporte muy elevados desde el norte,

donde se encuentran casi todas las cervecerías artesanales, y eso hace que sea más difícil atacar a otro nicho de mercado. Además, la cantidad de lugares para consumir cerveza artesanal que brinden una experiencia similar a las cervecerías del norte, son escasos.

Impacto: Oportunidad

2.1.3.5. El precio de cerveza artesanal, limita el mercado de consumo a un estrato social A, B y C+

Sus procesos técnicos y poco industrializados hacen que este tipo de cerveza tenga precios más altos que la cerveza convencional, además sus características especializadas: proceso, tipo de cerveza, sabores e ingredientes, buscan satisfacer a un mercado con otro tipo de perfil de consumo.

Este mercado está representado por el estrato A, B y C+, según el INEC, en la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 201 (INEC, 2011).

Tabla 7.

Características principales que inciden en el negocio planteado, de los estratos A, B y C+, según el INEC.

Estratificación	**Hábitos de consumo**
Nivel A	100% Compra de vestimenta y productos alimenticios en centros comerciales. 100% de uso de internet para transacciones electrónicas, pagos bancarios y compras e-commerce, por parte de los integrantes de la familia.
Nivel B	98% de la compra de vestimenta y productos alimenticios en centros comerciales. 98% tiene acceso a internet en el hogar. Registran un 76% de transacciones digitales.
Nivel C+	38% de la compra de vestimenta y productos alimenticios en centros comerciales. 90% tiene acceso a internet en el hogar. Registran un 63% de transacciones digitales.

Nota: Tomado de (INEC, 2011)

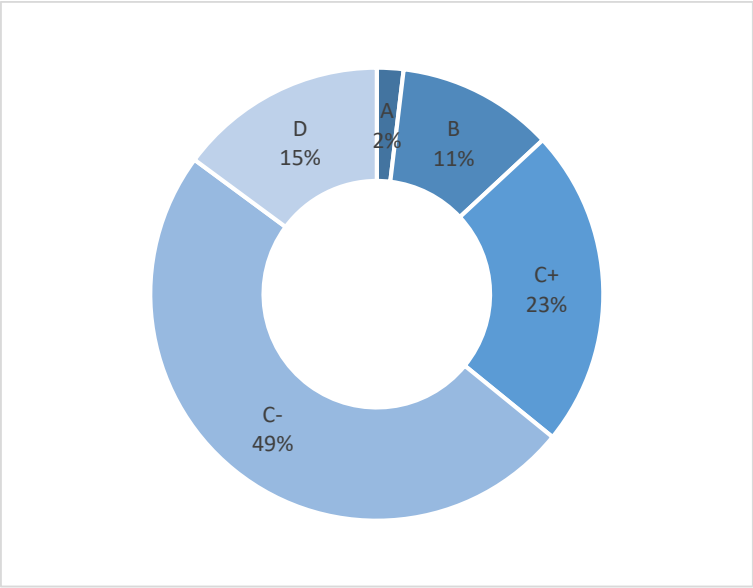


Figura 12. Estratificación porcentual socioeconómica del Ecuador: muestra tomada en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato. Tomado de *(INEC, 2011)*.

Impacto: Amenaza

2.1.4. Tecnológico

2.1.4.1. Experiencia al cliente: Incremento significativo de la expectativa de un buen servicio del cliente digital.

El consumidor actual busca mejorar su experiencia de compra en productos y servicios digitales (PWC, 2018). Una encuesta realizada por la empresa de consultoría PWC en México, muestra que el cliente está dispuesto a pagar un 21% más al recibir una mejor experiencia de compra digitalizada en productos y servicios de alimentos y bebidas. Para ello, la digitalización de la experiencia de consumo con herramientas de customer experience, representa un valor agregado necesario en industrias excesivamente competitivas.

Impacto: Oportunidad

2.1.4.2. Uso de aplicativos de delivery, debido a que la logística local es muy costosa

El manejo logístico local para abastecimiento y distribución suele tener costos muy elevados que encarecen el producto final. El uso de aplicativos móviles para delivery e comercio electrónico de alimentos y bebidas ha incremento en la situación COVID-19 (De La Torre, 2020). Empresas de delivery como Tipti, incrementaron sus pedidos en un 600% en Ecuador, además de vender en marzo 2,5 millones de dólares, el equivalente al ingreso del 2019 (Primicias, 2020).

Impacto: Oportunidad

2.1.5. Ecológico

2.1.5.1. Productos con responsabilidad ambiental

Los nuevos emprendimientos buscan desarrollar procesos ecológicamente responsables y productos que representen un menor impacto ambiental en sus materias primas y materiales de empaque. Empresas como River Brewing Company y Fish Tale Organic Ales, cuentan con el sello Eurohoja, certificación de productos alimenticios que cumplen con requisitos ecológicos y orgánicos.

Impacto: Oportunidad

2.1.6. Legal

2.1.6.1. Complejidad burocrática en la gestión de permisos de funcionamiento

Existe una complejidad burocrática en la gestión de los permisos necesarios para operar un emprendimiento alimenticio, que representa una limitante. Estos requerimientos locales, municipales y técnicos, no han cambiado por la situación actual: permisos de funcionamiento, buenas prácticas de manufactura y LUAE (ARCSA, 2020). Sin embargo, la emisión de los mismos se ha visto limitada y restringida por el municipio, debido a las estrictas normas para operar y comercializar en la ciudad, debido a la situación actual.

Las plantas de alimentos ya constituidas que cumplen normativas técnicas de inocuidad y calidad en alimentos, como BPM y normas HACCP, son monitoreadas por la entidad competente (ARCSA), con el fin de garantizar productos sanos que brinden mayor competitividad en un entorno con un consumidor mucho más exigente, aunque esto represente gastos fuertes (ARCSA, 2020).

Impacto: Amenaza

2.2. Análisis del micro entorno de la industria

El micro entorno de la industria cervecera es analizado a través de la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que permite determinar cómo nos encontramos con respecto a la competencia, tomando en cuenta las variables actuales, como es el impacto económico que tiene el COVID-19, la restricción comercial de materias primas extranjeras, la normativa laboral, y el impacto a las industrias de entremetimiento y ocio, como: pubs, restaurante y bares.

Figura 13. Las cinco fuerzas de Porter del proyecto en análisis.

2.2.1. Amenazas de nuevos entrantes

Evaluación: Media-Alta

El mercado de cervezas artesanales ha crecido continuamente a través de los años. En Ecuador existen aproximadamente 232 marcas de cerveza artesanal, de las cuales 160 están registradas en el SRI (Asocerv, 2020), y se proyecta un crecimiento para esta industria.

Un análisis de información recopilada en otras tesis, e información obtenida de la principal asociación de cervecerías artesanales ASOCERV, indica que solo un 5% del total de cervecerías a nivel nacional cuentan con una producción que sobrepasa los 350 litros diarios.

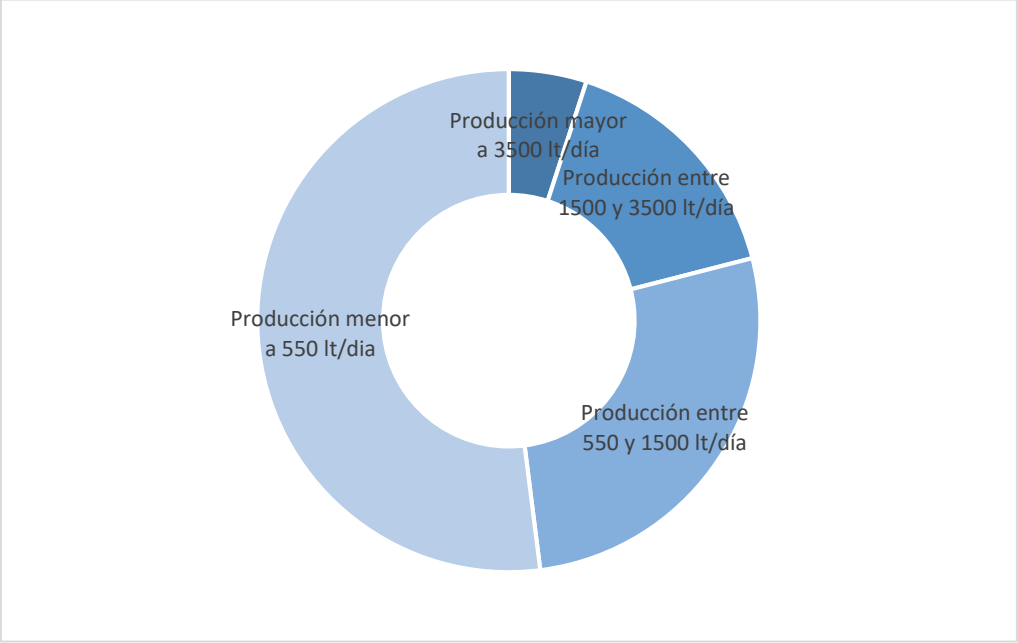


Figura 14. Producción de cerveza artesanal a nivel nacional. Tomado de (Asocerv, 2020).

La inversión, a comparación de una cervecería industrial es mucho menor, lo que facilita el acceso a este tipo de negocio.

El impacto económico en los emprendedores y artesanos puede ser una amenaza para nuevos entrantes, pues representa un riesgo mayor al momento de realizar una inversión.

2.2.2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Evaluación: Alta

A pesar de que el consumidor de cerveza artesanal busca características específicas para satisfacer la necesidad de consumo de cerveza, existe una variedad grande de productos que satisfacen las mismas necesidades.

Culturalmente en el mercado local, el consumo de bebidas alcohólicas se vincula con eventos sociales, y por ello, el consumidor busca la relación precio vs calidad al adquirir cualquier bebida alcohólica. El mercado de cerveza en el país, ha sido fuertemente manejado por la principal empresa industrial de cerveza, manteniendo competitividad por precio.

Por otro lado, al igual que la cerveza artesanal brinda múltiples opciones al mercado, con una diversidad de precios y características en sus productos, existen varios sustitos como bebidas alcohólicas más ligeras, cerveza industrial o cocteles embotellados.

2.2.3. Poder de negociación del cliente

Evaluación: Baja

El poder de negociación con el cliente está dado por cantidad de cervezas artesanales existentes en el mercado: en los principales retails del país, sector HORECA y pubs de cerveza artesanal.

El consumidor de cerveza artesanal fundamenta su preferencia de compra en las características particulares que cada cervecería otorga a sus productos, y la fuerza de la marca que tiene. Entre esto se encuentra la innovación en el proceso de elaboración (fermentación simple, doble fermentación), en los ingredientes utilizados (frutales, herbales), en el tipo de cerveza (rubia, roja, negra), la graduación alcohólica que tiene, y en la presentación que se expende (botella, logotipo, colores). Un análisis de precios de cerveza artesanal embotellada, realizado a 24 marcas de cerveza artesanal del país, determina que en promedio, una botella de 330ml cuesta USD 3,66.

Independientemente de su precio, muchas de ellas tienen un posicionamiento de mercado fuerte, debido a que el consumidor busca características específicas en los productos, no necesariamente basadas en el precio.

Tabla 8.

Precio de las 24 marcas más representativas de cerveza artesanal embotellada en la ciudad de Quito-Ecuador.

Marca	Cantidad	Unidad	Precio
Doggerlander Brewing Company	330	ml	$ 2,40
Sol de Verano	330	ml	$ 4,25
Brobarnia	330	ml	$ 2,66
Una Más	330	ml	$ 3,75
La Bendición	330	ml	$ 2,41
Abysmo	330	ml	$ 3,75
Sabai	330	ml	$ 3,75
Django	350	ml	$ 2,50
Los Tres Monjes	355	ml	$ 4,50
Ballesta	300	ml	$ 3,75
Quiteña	330	ml	$ 4,22
Ragnarök Brewery	330	ml	$ 5,75
Camino del Sol	296	ml	$ 2,00
Páramo Brauhaus	330	ml	$ 2,90
Angel’s Town Brewery	330	ml	$ 5,00
Impala	330	ml	$ 3,25
Siete Cruces	330	ml	$ 3,75
Shaman	330	ml	$ 3,75
Monkey’s Brew	330	ml	$ 4,25
Nativa	350	ml	$ 4,00
Guapulo	330	ml	$ 4,00
Santa Rosa	500	ml	$ 4,00
Südbier	330	ml	$ 4,36
Sinners Brewery	300	ml	$ 2,92
		Promedio	$ 3,66

Nota: Obtenido del análisis de mercado del trabajo de titulación para la obtención del título de posgrado MBA: "Propuesta de plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el CM. Quito".
Tomado de (Pérez, 2019)

2.2.4. Poder de negociación de proveedores

Evaluación: Medio

Hay una amplia diversidad de proveedores para conseguir las materias primas nacionales e importadas, al igual que insumos y botellas.

De igual forma, existen gremios de cerveceros artesanales que permiten negociar con proveedores a mejores términos y condiciones de pago.

Tabla 9.

Cuatro principales proveedores de insumos para elaboración y fabricación de cerveza artesanal en Ecuador.

Nombre del Proveedor	Productos
SECA – Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales	Materias primas para elaboración de cerveza artesanal como: - Levaduras - Lúpulos - Cebada - Aditivos - Maquinaria - Maltas Maquinaria y equipos como: - Tanques - Ollas de cocción - Fermentadores - Dosificadores - Embotelladoras - Barriles - Dispensadores - Gasificadores
BrauSupplies Cía.Ltda.	
Republikan Brewing Supplies	
Beerland Store	

Nota: Obtenido del análisis de mercado del trabajo de titulación para la obtención del título de posgrado MBA: "Propuesta de plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el CM. Quito".
Tomado de (Pérez, 2019)

2.2.5. Rivalidad entre competidores

Evaluación: Alta

El mercado de micro cervecerías artesanales está saturado en el norte de la ciudad.

La recopilación bibliográfica nos muestra que existen aproximadamente 42 cervecerías en el DM Quito.

Tabla 10.

Cervecerías artesanales, micro cervecerías y pubs, ubicados en Quito, Ecuador.

No.	***Nombre de la Cervecería***	***Ubicación***	***Tipo de Cervecería***
1	Django	Hipercentro de Quito	Micro cervecería – Pub
2	Sabai	Cumbayá	Micro cervecería – Pub
3	Andes Drawing Co.	Norte de Quito	Micro cervecería
4	Java	Valle de los Chillos	Micro cervecería
5	Sinners Brewery	Norte de Quito	Micro cervecería
6	Siete Cruces	Norte de Quito	Micro cervecería
7	Cherusker	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
8	Shaman Cerveza Artesanal	Centro Norte de Quito	Micro cervecería
9	Amselbraü	Cumbayá	Micro cervecería
10	Monkey's Brew	Hipercentro de Quito	Micro cervecería – Pub
11	Doggerlander Brewing Company	Valle de los Chillos	Micro cervecería – Pub
12	Ballesta	Valle de los Chillos	Micro cervecería – Pub
13	Los 3 monjes	Centro Norte de Quito	Micro cervecería
14	Vuelta Al Mundo	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
15	Brobarinia	Norte de Quito	Micro cervecería
16	Quiteña	Hipercentro de Quito	Micro cervecería – Pub
17	Ragnarok Brewery	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
18	Abysmo	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
19	Camino del Sol	Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
20	Lager Mut	Valle de los Chillos	Micro cervecería
21	Páramo Brauhaus	Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
22	Una Más	Norte de Quito	Micro cervecería

23	Guápulo	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
24	Angel's Town Brewing	Valle de los Chillos	Micro cervecería – Pub
25	La Morena	Cumbayá	Micro cervecería
26	Santa Rosa	Centro Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
27	Amaru	Norte de Quito	Micro cervecería
28	La Bendición	Cumbayá	Micro cervecería
29	Loop Brewing Project	Norte de Quito	Micro cervecería
30	Santana Brewing Company	Norte de Quito	Micro cervecería
31	Cervecería Ancestral	Sur de Quito	Micro cervecería – Pub
32	Brothermann Brewing Company	Valle de los Chillos	Micro cervecería
33	Nativa	Valle de los Chillos	Micro cervecería
34	Carán	Norte de Quito	Micro cervecería
35	Two Barrel Brewery	Valle de los Chillos	Micro cervecería
36	Bandidos Brewing	Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
37	Saint Roots	Norte de Quito	Micro cervecería – Pub
38	Cervecería Wilco	Norte de Quito	Micro cervecería

Nota: Tomado de (Asocerv, 2020)

Las cervecerías vigentes buscan alta innovación en sus productos, y compiten en precio, calidad, ingredientes y nichos de mercado nuevos. Para ello, han sabido a adaptarse a la situación actual COVID-19, desarrollando servicios de delivery para ganar mercado.

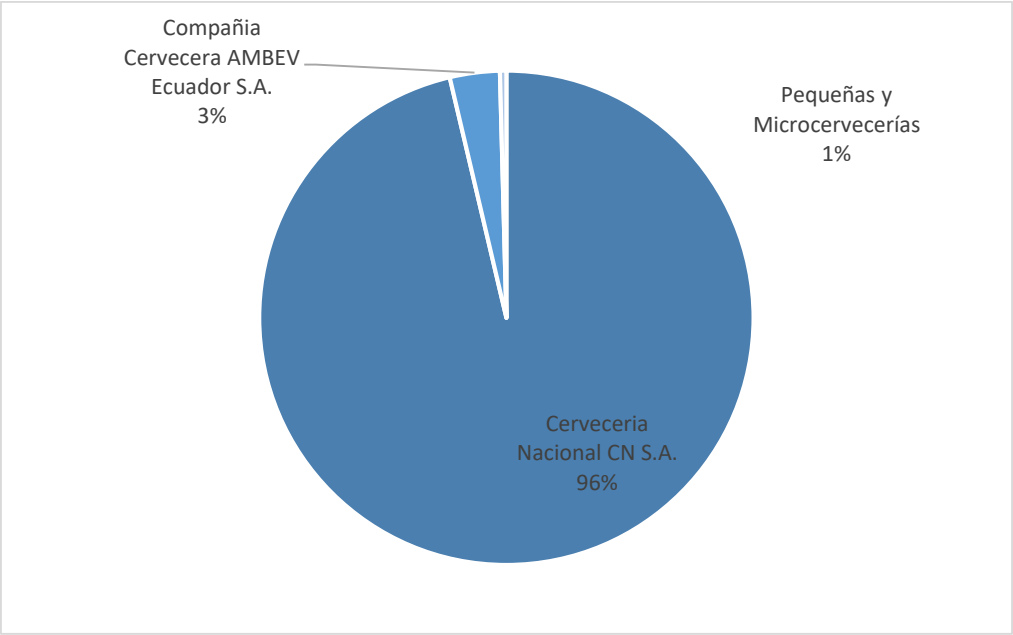


Figura 15. Participación de mercado de cerveza general.

La participación de las pequeñas y micro cervecerías a nivel local es de aproximadamente el 1% de todo el mercado de cerveza. Aislando al principal productor de cerveza industrial local, la participación de las principales cervecerías artesanales que se encuentran constituidas como empresas, y regidas por la Superintendencia de Compañías, indican que Sabai, Bandido y Páramo, son quienes lideran en mercado.

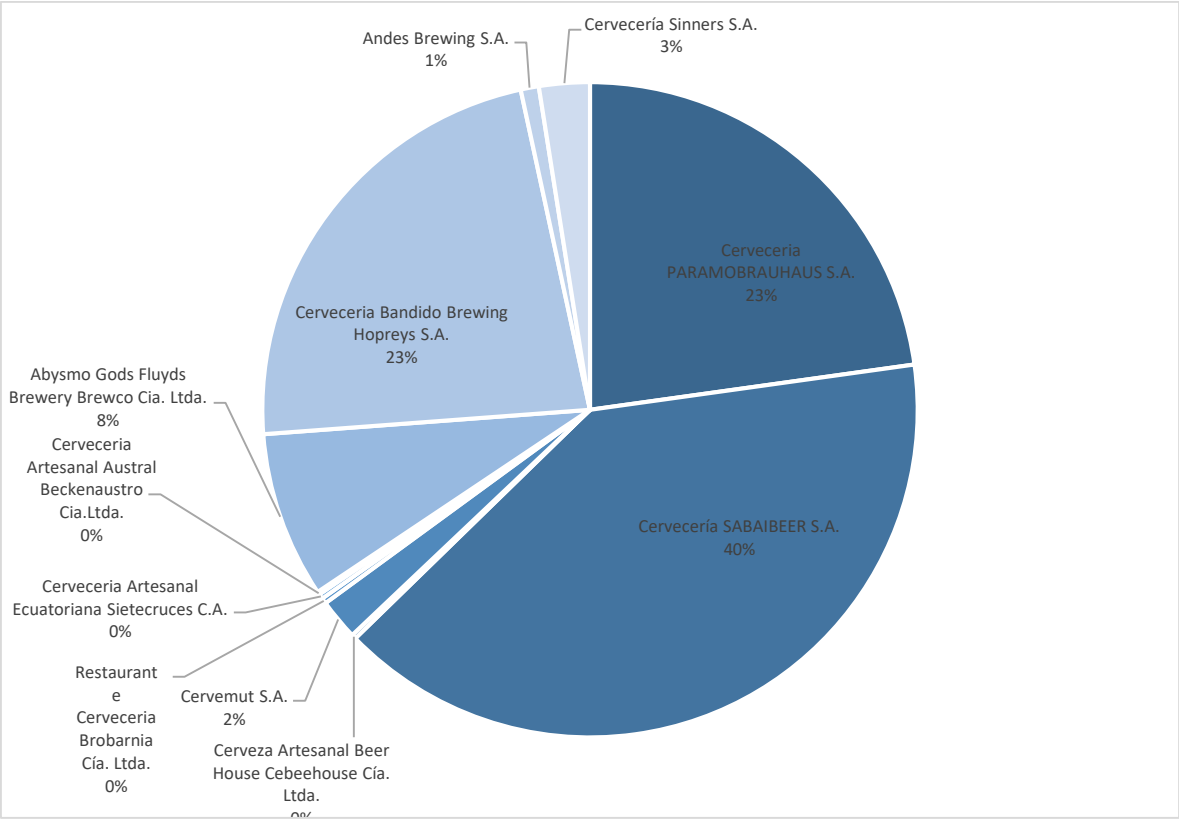


Figura 16. Participación de mercado de cerveza artesanal.

2.3. Análisis de mercado

Quito es el cantón con mayor nivel población a nivel nacional, con una cantidad de 2 781 641 habitante, para el año 2016 (INEC, 2018) . De esta cantidad, un 48,3% representa a la población masculina, mientras que un 51,7% a la población femenina.

El 66.9% de la población de Quito cuenta con un Smartphone y acceso a internet, de los cuales el 19,8% representan a adultos entre 25 a 34 años, y el 80.2% a jóvenes entre 15 a 24 años.

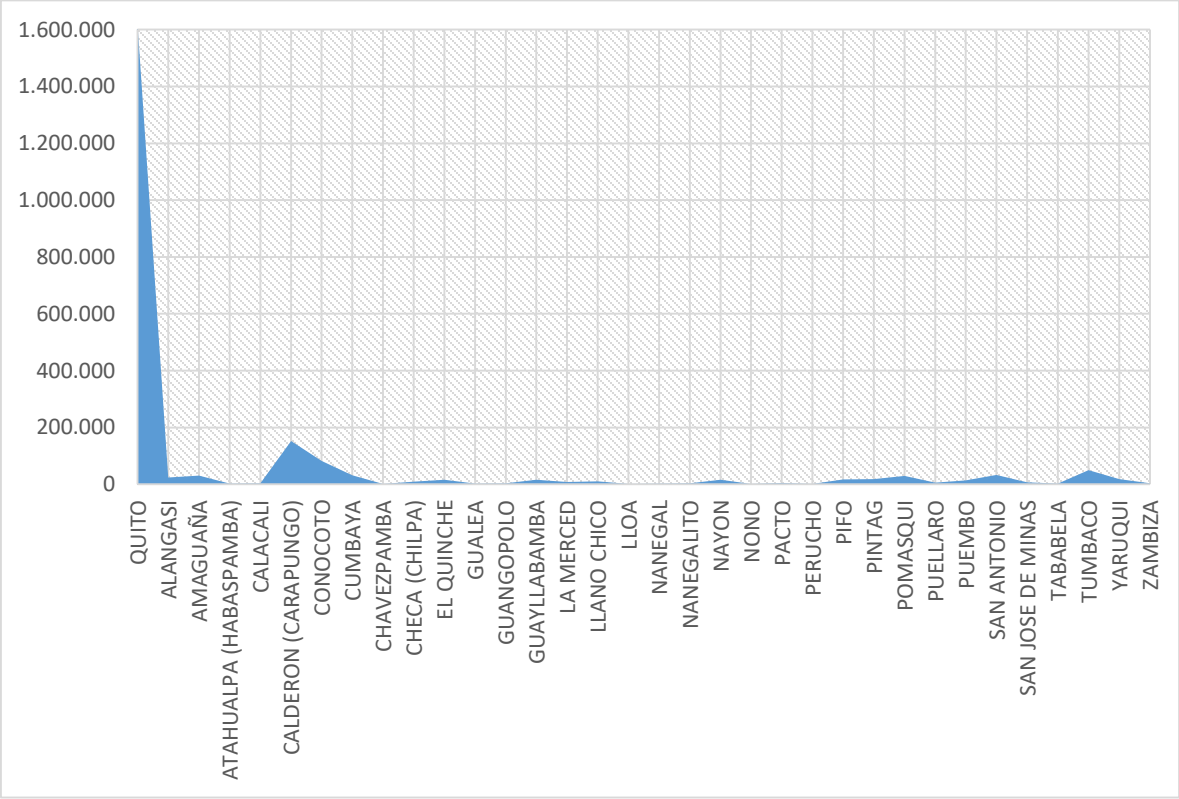


Figura 17. Habitantes por parroquia en el cantón Quito, Pichincha.

Tabla 11.

Análisis del consumo del mercado de cerveza artesanal, en el cantón Quito, parroquias objetivo.

Parroquia	Población	Pea en Quito	Mercado de consumo de cerveza	Comprador en línea	Consumidores de cerveza convencional	Consumidores de cerveza artesanal	Consumo (lts) per cápita de cerveza artesanal
Quito	1.619.146,00	879.196,28	100.228,38	483.557,95	79.380,87	20.847,50	729.662,58
Alangasí	24.251,00	13.168,29	1.501,19	7.242,56	1.188,94	312,25	10.928,63
Atahualpa (Habaspamba)	1.901,00	1.032,24	117,68	567,73	93,20	24,48	856,68
Calderón (Carapungo)	152.242,00	82.667,41	9.424,08	45.467,07	7.463,87	1.960,21	68.607,33
Conocoto	82.072,00	44.565,10	5.080,42	24.510,80	4.023,69	1.056,73	36.985,46
Cumbayá	31.463,00	17.084,41	1.947,62	9.396,42	1.542,52	405,11	14.178,69
La Merced	8.394,00	4.557,94	519,61	2.506,87	411,53	108,08	3.782,73
Llano Chico	10.673,00	5.795,44	660,68	3.187,49	523,26	137,42	4.809,75
Nayón	15.635,00	8.489,81	967,84	4.669,39	766,53	201,31	7.045,86
Pifo	16.645,00	9.038,24	1.030,36	4.971,03	816,04	214,31	7.501,01
Puembo	13.593,00	7.381,00	841,43	4.059,55	666,42	175,02	6.125,64
Tababela	2.823,00	1.532,89	174,75	843,09	138,40	36,35	1.272,18
Tumbaco	49.944,00	27.119,59	3.091,63	14.915,78	2.448,57	643,06	22.507,09
						Consumo anual per cápita de cerveza artesanal en Quito	**914.263,63**
						Consumo mensual per cápita de cerveza artesanal en Quito	**76.188,64**

Nota. Tomado de (INEC, 2020)

2.4. Modelo CANVAS

<table>
<tr><th>Socios Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relación con Clientes</th><th>Segmentos de Clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Inversionistas.
Técnicos cerveceros que trabajaran en el proyecto.
Community managers y expertos en marketing digital.
Se busca que la inversión sea atractiva, reduciendo el riesgo del negocio, con una penetración de mercado efectiva.
La inversión debe ser menor debido a la estrategia digital que se está planteando</td><td>La operatividad fundamentada en la distribución vía delivery y el costumer experience.
Comercialización en canal tradicional.
Comercialización vía tienda en línea.</td><td rowspan="2">Cervecería artesanal de especialidad que brinde una experiencia de compra on-line, personalizada e innovadora.
Desarrollar una marca joven, fresca, que se conecte con el cliente, y permita al mismo interactuar con el modelo del negocio, con las decisiones de la marca y auto identificarse con los productos,
Recrear la experiencia de una cervecería convencional, a través de herramientas y plataformas virtuales.
Crear una marca que se posicione en el mercado y permita la personalización de la experiencia de un Pub.
Crear un portafolio de cervezas artesanales en lata.</td><td>La relación con el cliente se fundamenta en el servicio personalizado a través de herramientas on-line, e-commerce y redes sociales.
Servicio de compra automatizado.</td><td rowspan="2">Consumidor de cerveza artesanal
Estrato social A, B y C+.
Comprador on-line
Ubicado en todo el distrito metropolitano de Quito, donde se encuentre la PEA y el estrato social antes mencionado.
Consumidores mayores de edad, indistintamente de su género.
Se busca dar prioridad al mercado del sur con un costo de delivery mucho menor.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave
Community managers y expertos en herramientas de marketing digital.
Cerveceros experimentados e innovadores.
Financiamiento propio para el proyecto.
Ubicación clave para la cervecería, que disminuya costos de distribución.</td><td>Canales
Comunicación con el cliente a través de redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok.
Página Web y tienda en línea.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costes
Costos variables: Materias primas e insumos dependiendo del volumen de cerveza vendido
Costos fijos: Marketing digital, mantenimiento de plataformas digitales, costumer experience, herramientas digitales para personalización del servicio con el cliente, personal, servicios básicos.</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos
Venta de cerveza artesanal en lata.
Ventas vía digital a través de: transferencias, Paypal, billetera electrónica.
Venta directa en retails exclusivos.</td></tr>
</table>

Figura 18. Modelo CANVAS para el negocio en análisis.

2.5. Análisis FODA

El modelo de negocio planteado presenta las siguientes fortalezas y debilidades, como factures internos, y oportunidades y amenazas, como factores externos.

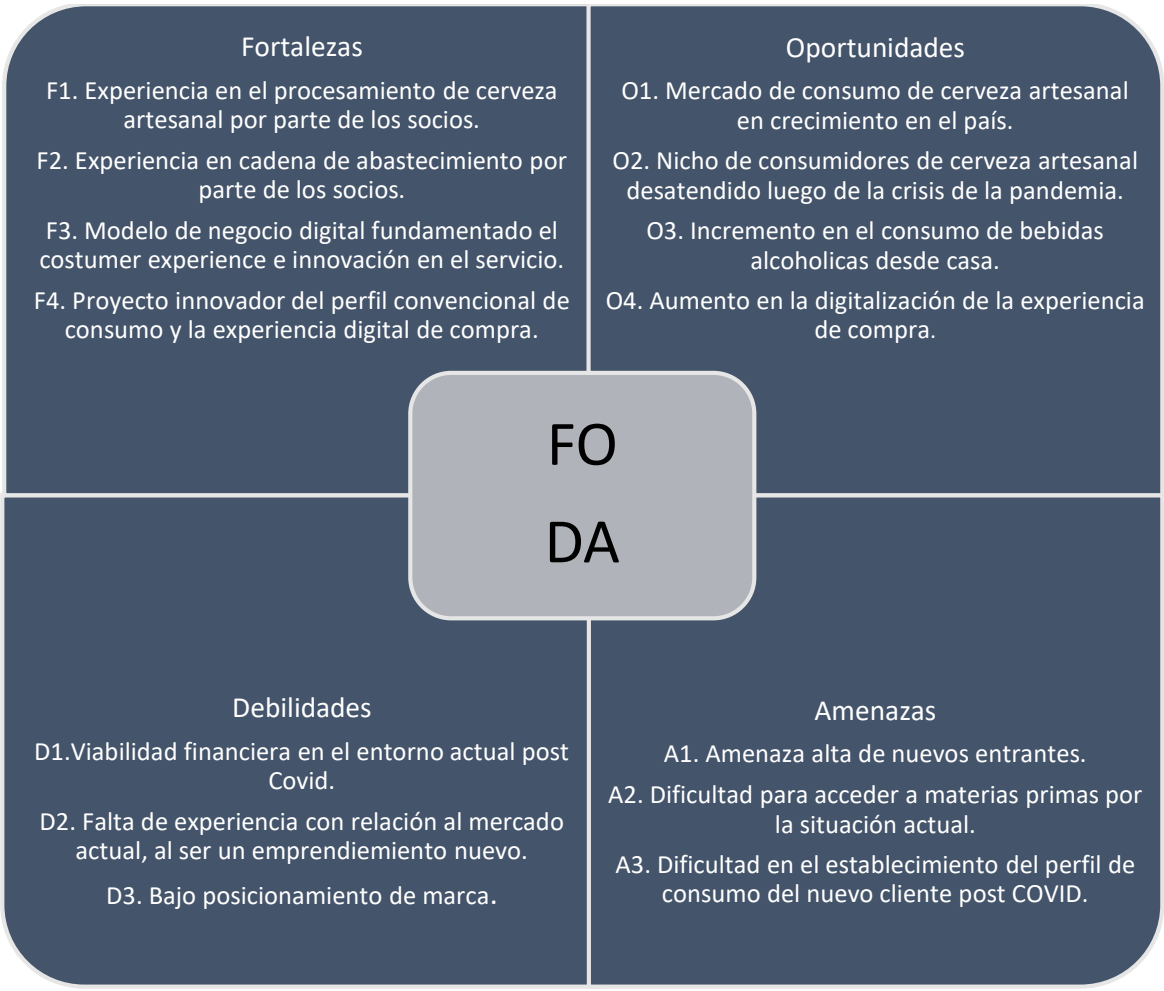


Figura 19. Matriz FODA del negocio en análisis.

Se realiza cruce de variables FODA, con lo cual se elaborará la estrategia del negocio en los siguientes capítulos (Anexo 2).

3. CAPITULO 3: Mercado y Estrategias

3.1. Naturaleza, filosofía y estilo corporativo

UIO Gardens Brewing Company es una cervecería artesanal, encargada de ofertar productos innovadores en el mercado local, fundamentados en la digitalización de la experiencia de compra.

Nuestra filosofía busca satisfacer los más altos estándares de calidad de nuestros clientes, y la evolución de la experiencia de compra digital con el uso de herramientas de costumer experience y plataformas de e-commerce.

3.2. Misión

Evolucionar la experiencia compra de la cerveza artesanal en un nuevo entorno digital, siendo pioneros en la digitalización y el desarrollo técnico cervecero, ofertando una cartera productos: innovadora, responsable socialmente y con altos estándares de calidad en el manejo de materias primas e insumos.

3.3. Visión

Para el 2025 ubicarse entre las 5 mejores cervecería artesanales locales, pionera en la innovación digital de la experiencia de compra, con el desarrollo de productos de exportación, uso de materias primas locales, gestión del conocimiento y formación técnica.

3.4. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.

Posicionarse como una de las 5 más grandes cervecerías artesanales locales, en volumen de ventas, para el año 2025.

Alcanzar dos reconocimientos locales a la calidad de cerveza artesanal, para el año 2023.

Alcanzar tres certificaciones internacionales de calidad para el año 2024.

Alcanzar una TIR de al menos el 21% para el proyecto, y un ROE (Return on equity) de al menos el 30% para el cuarto año de proyección.

Desarrollar una nueva experiencia digital de compra en cerveza artesanal en el mercado que brinde sostenibilidad financiera a partir de la recuperación del capital invertido.

Establecer un nuevo nicho de mercado de consumidores en un entorno Post Covid.

Reducir los riesgos de inversión en el proyecto migrando hacia un mercado digital que demande una menor inversión y gastos fijos.

Desarrollar una marca joven y fresca, que genere compromiso e identificación con el cliente final.

Fomentar a los colaboradores los principios de evolución e innovación digital en todos los canales comerciales, productos y servicios que brinda la empresa.

3.5. Información legal

La empresa se constituirá como una compañía anónima. Se resumen los requisitos para el establecimiento del tipo de compañía en el Anexo 3.

Se estableció el tipo de empresa: compañía anónima, debido a la proyección de crecimiento del proyecto. Al buscar una penetración en el mercado mucho más agresiva que una empresa convencional y estar mucho más ligada al mercado digital, el objetivo es conseguir cotizar en bolsa para el sexto año desde la constitución. Se establecen ventajas y desventajas del tipo de empresa que se busca constituir.

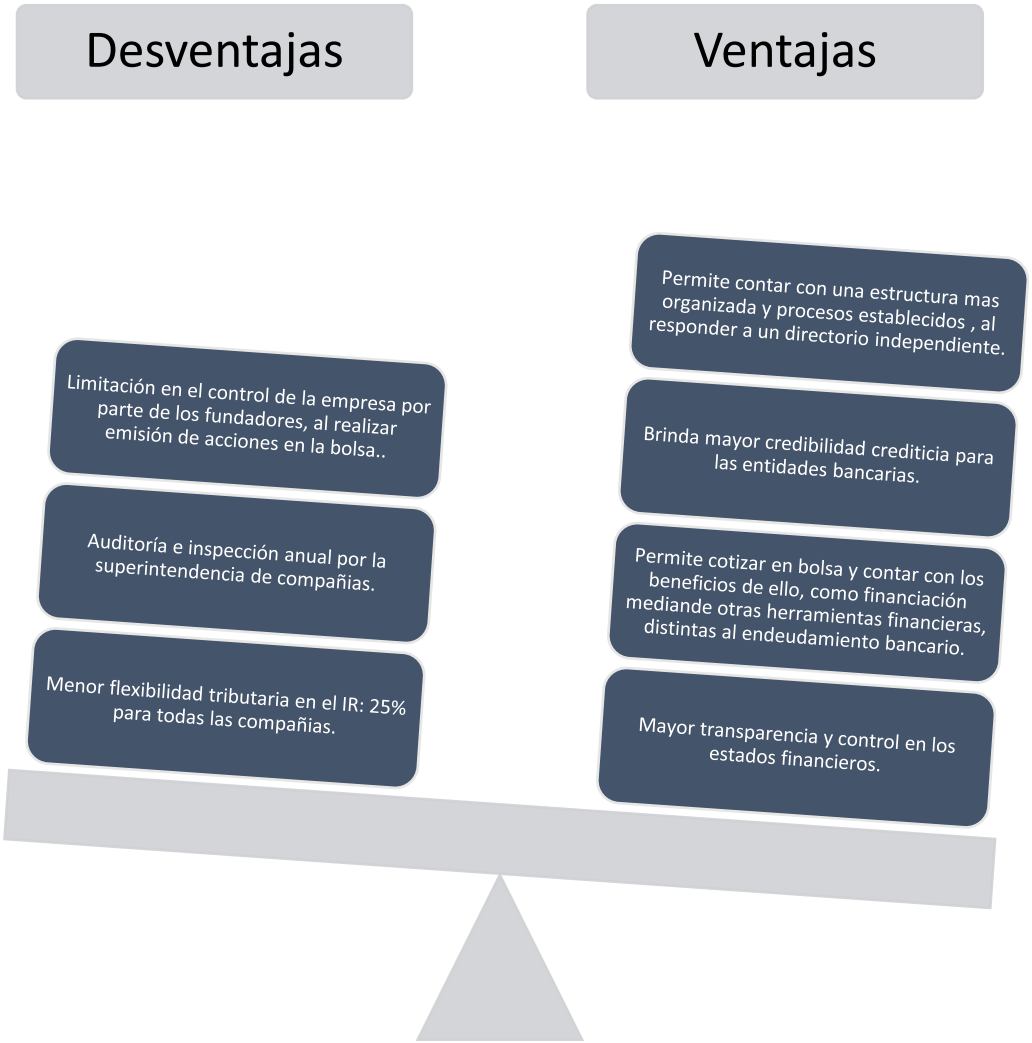


Figura 20. Ventajas y desventajas de la constitución de una compañía anónima.

3.6. Estructura Organizacional

UIO Gardens Brewing Company (UIO GBC) cuenta con una estructura organizacional multidisciplinaria, estructurada según el Anexo 4.

Cada integrante de UIO Gardens Brewing cumple un rol fundamental en el desarrollo del negocio. La filosofía de contratación de la empresa buscará contar

con colaboradores que cumplan con competencias. Estas competencias están establecidas según el diccionario de competencias de Hay/McBer, y permiten detallar la descripción de cada puesto. Además, existen varios requisitos por parte de la empresa que se debe tener en cuenta antes de la incorporación de cualquier colaborador.

Esta es una filosofía llamada Byte&Beer: Byte refiriéndose a la unidad de información digital y Beer a la cerveza. Los dos principios de esta filosofía para contratación son los siguientes:

1. Apasionado por la cerveza: Sin importar el puesto, la filosofía de UIO GBC busca incorporar personal que tenga interés y pasión por la cerveza. Este deberá ser un requisito para todos quienes formen parte de la empresa, sin importar su función o su departamento. Para fortalecer esto, se brindará todo el conocimiento técnico sobre cerveza y formación a todo nivel.

2. Orientación hacia lo digital: La empresa busca crear un equipo de nativos e inmigrantes digitales para desarrollo de su valor agregado digital disruptivo. Es por ello, que uno de los requisitos para ser parte de UIO GBC será tener mucho interés hacia el aprendizaje, incorporación y uso de herramientas digitales, a todo nivel jerárquico.

La descripción de puestos según competencias (Anexo 5.), solo se realiza de los mandos medios y altos, pues buscamos en estas personas ciertas características que se ajusten al puesto, sin tomar en cuenta el perfil duro. Para auxiliares operativos, ejecutivos de venta, y en el caso de crecimiento acelerado, auxiliares logísticos, los requisitos indispensables serán únicamente los principios de contratación de la compañía (Byte&Beer).

3.7. Ubicación

Como se estableció en el análisis de mercado, la empresa busca abarcar la mayor parte del DM Quito que comprenda del centro sur de la ciudad hasta el hipercentro de Quito, además del Valle de los Chillos. Por ello, para el arranque del proyecto, la planta de producción sería en el sector de Monjas, debido al bajo costo de arriendo y la facilidad de acceso para el hipercentro y centro sur.

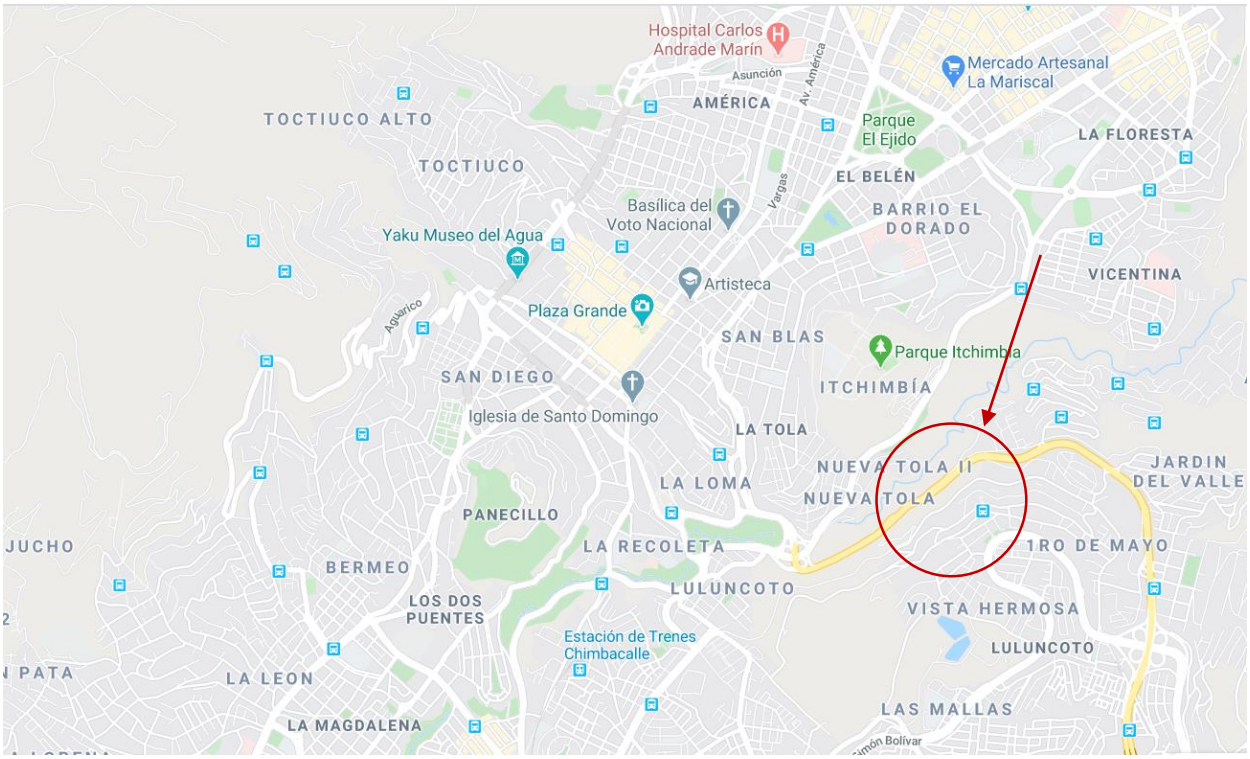


Figura 21. Ubicación de la planta de producción de cerveza.

Se contará con oficinas en un co-working, desde el segundo año de funcionamiento, donde se podrá establecer un punto más cercado de distribución, cerca al sector de La Carolina.

El proyecto busca reducir los gastos fijos, centrando la operación en la producción de cerveza, mientras que el restante se llevaría a cabo digitalmente.

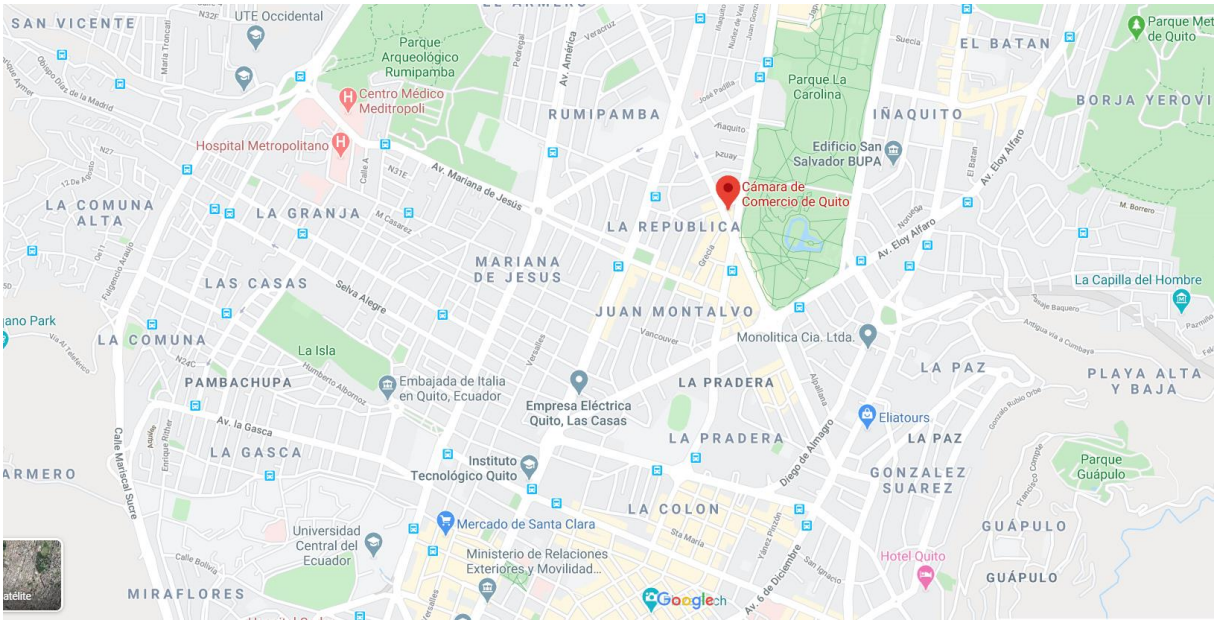


Figura 22. *Ubicación de las oficinas arrendadas en un Co-working del hipercentro de Quito.*

3.8. Ventaja competitiva

UIO GBC cuenta con una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Diferenciación en experiencia digital de los productos y servicios	Toda nuestra cartera de productos y servicios incorpora de alguna forma, herramientas digital, que mejoran la experiencia de compra, la post venta y la interacción de la marca con el cliente.
Costumer experience como filosofía hacia el cliente	El seguimiento al cliente que brindamos nos permite no solo conocer preferencias de compra, sino interactuar y personalizar personalizar la experiencia con cada uno.
Diferenciación en modelo de distribución	Buscamos incorporar herramientas digitales que faciliten la logística de envío y de abasto, que nos vuelva mucho más eficientes en costos y eficaces en cumplimiento de entregas.

Figura 23. Estrategia de diferenciación para UIO GBC.

3.9. Estrategias de Mercadeo

3.9.1. Descripción del Producto

UIO GBC ofrecerá al mercado 3 variedades de cervezas enlatadas en presentación de 500 ml. Las 3 variedades son:

- Dunkel mais, cerveza marrón caracterizada por un amargor pronunciado, a base de maíz de la costa, sabor intenso y ligeramente lupulada.

- Dry Stout, cerveza negra seca, con un alto nivel de amargor y sabor intenso, adicionada con notas café bourbon.

- Belgian Pale Ale, cerveza ámbar de sabor suave y textura cremosa, ligeramente afrutada con cítricos locales como uvillas y chamburos.

3.9.2. Plan de marketing

Tabla 12.

Plan estratégico de marketing.

Objetivos		Indicador	Meta		
			1 años	**3 años**	**Mas 5 años**
Cuantitativo	Establecer un 2% de la participación de mercado en los primeros tres años de operación.	Nivel de facturación de la empresa /Facturación local en empresas de cerveza artesanal		X	
	Establecer un margen neto (ROS) del 25% desde el segundo año	Utilidad neta/Ingresos		X	
Cualitativo	Alcanzar un posicionamiento de la marca entre las principales 10 cervecerías locales	Encontrarse entre las 5 primeras marcas de cerveza artesanal, en un medio de comunicación local.			X

3.9.3. Segmentación de clientes

Se realiza un Buyer Persona (Anexo 6) que permite identificar el perfil del consumidor. En el caso del proyecto, los clientes se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 13.

Participación de clientes de UIO GBC, en el volumen de ventas.

Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
La Favorita	5%	6%	7%	8%	9%
Rosado	1%	1%	2%	2%	3%
Canal e-commerce - Directo	80%	81%	82%	83%	84%
Bodegas de cerveza artesanal	14%	12%	9%	7%	4%

Se busca mantener el mayor contacto posible con el cliente final, por ello el canal directo vía e-commerce mantiene la mayor participación.

3.9.4. Posicionamiento de la marca

Para los amantes de la cerveza artesanal local y especializada, quienes buscan identificarse con una marca joven y moderna, además de responsable con la comunidad y el medio ambiente, UIO Garden Brewing Company busca evolucionar la experiencia de consumo de cerveza artesanal en un nuevo entorno digital, con cervezas innovadoras en sus ingredientes y una experiencia de servicio digital.

La imagen que Gardens busca proyectar al consumidor un mantra basado en la experiencia digital exclusiva, cómo se detalle en el diagrama de bull’s-eye (Kotler & Keller, 2012, pág. 287) (Anexo 7). Los valores principales para la marca son: la

responsabilidad social, la innovación y calidad de la cerveza, sumada a la ciencia de la cervecería, una marca siempre en tendencia que se renueva constantemente.

3.10. Estrategia para 4P

3.10.1. Producto

La marca UIO Gardens Brewing Company, comercializará cerveza artesanal en presentación de 500 ml (0,5l). La presentación de las latas buscará recrear una bebida americana moderna, cómo se muestra en la figura 24. La marca es un imagotipo compuesto del nombre de la cervecería UIO Gardens Brewing Company y un isotipo de una cebada.

Adicionalmente, cada lata cuenta con un isotipo de una persona que representa el buyer persona de la cervecería: joven, moderno y a la moda. El nombre de la persona es Gardens, y busca transmitir la modernidad de la nueva marca.

Figura 24. Diseño de la marca UIO Gardens Brewing Company en lata.

Las tres variedades de cerveza artesanal están direccionadas a un mercado más especializado, que buscan detalles de calidad en cada producto. Es así, que cada variedad cuenta con una presentación distinta y una característica de diferenciación, sin perder el enfoque de una cerveza.

Tabla 14.

Variedades de cerveza de UIO Gardens Brewing Company.

Variedad	**Descripción**	**Caracterización**	**Graduación**	**EBC**
Dunkel mais	Cerveza marrón caracterizada por un amargor pronunciado, a base de maíz de la costa, sabor intenso y ligeramente lupulada.	Maíz de la costa	5,5°	12
Belgian Pale Ale	Cerveza ámbar de sabor suave y textura cremosa, ligeramente afrutada con cítricos locales como uvillas y chamburos.	Frutas exóticos de la sierra	4,5°	18
Dry Stout	Cerveza negra seca, con un alto nivel de amargor y sabor intenso, adicionada con notas café bourbon.	Café de especialidad	6°	69

El servicio de post venta brindará:

- **Trazabilidad digital:** el cliente podrá hacer un rastreo de su cerveza digitalmente, donde se indicará: ingredientes, origen de los ingredientes, producción, y datos respecto a la elaboración de esa lata.

- **Formación de cervecería maridaje en casa:** Se creará un círculo de socios con acceso a cursos de cata, maridaje de cerveza y actualizaciones técnicas sobre cerveza artesanal, levaduras, innovaciones en el mundo.

- **Acceso ilimitado a eventos:** Cada cerveza permitirá acceder a un evento en línea de interés público, como conciertos, tertulias, recitales, o capacitaciones.

- **Fiestas en línea y reuniones vía zoom:** Semanalmente, se harán fiestas en línea con diferentes ambientaciones en línea, y la posibilidad de hacer grupos cerrados, con música en vivo y animación.

El servicio de post venta está basado en el costumer experience, donde se recopilarán los datos de cada cliente a través de una app, enlazada a un CRM que permita conocer las preferencias de cada uno, y personalizar los servicios de postventa que recibirá.

3.10.2. Precio

Para el establecimiento de precios, se utilizará el precio de referencia: precio justo, donde se comparará respecto a productos de interés para el cliente, o que brinden un marco de referencia con relación a lo que “los consumidores sienten que debe costar el producto (Kotler & Keller, 2012, pág. 287).

En este análisis, se utilizaron los datos obtenidos de la matriz elaborada en el poder de negociación con el cliente de las Cinco Fuerzas de Porter, determinando un promedio de USD 3,66 dólares por una botella de 330 ml (Precio que el mercado

está dispuesto a pagar por un producto similar). Sin embargo, al ser un producto de 500 ml, se utilizará el precio de USD 5,54 dólares por lata, debido a que la única cerveza en el mercado que brinda las mismas especificaciones: en el volumen y la presentación es Santa Rosa, la cual tiene el mismo precio.

La fijación de precios se realizará con una estrategia de liderazgo de producto-calidad, debido que al ser un emprendimiento nuevo que busca innovar en la experiencia de compra digital, sería muy difícil centrarse solo en maximizar la rentabilidad o incrementar el porcentaje de participación de mercado. Las condiciones al arrancar el negocio se basarán en el valor agregado percibido por el cliente. Es por ello, que se busca brindar un precio similar al de la competencia, basado siempre en las expectativas del consumidor.

Tabla 15.

Tabla de precios para cada variedad de cerveza.

Variedad	**Costo Unitario**	**Margen Mayorista**	**Precio Mayorista**	**Margen PVP**	**PVP**	**PVP + IVA + ICE**
Dunkel Mais	$ 1,02	68%	$ 3,18	82%	$ 5,55	$ 6,75
Dry Stout	$ 1,54	68%	$ 4,81	73%	$ 5,73	$ 7,00
Belgian Pale Ale	$ 1,30	68%	$ 4,06	77%	$ 5,55	$ 6,75

Se utilizará constantemente herramientas de costumer experience para determinar si las necesidades están siendo satisfechas, pues el valor agregado de la marca no solo se basa en la innovación de los ingredientes de la cerveza, sino en la experiencia digital que se brinda.

3.10.3. Plaza

La estrategia de distribución para UIO GBC es una tienda en línea de especializada en cerveza artesanal de especialidad en un canal de distribución minorista.

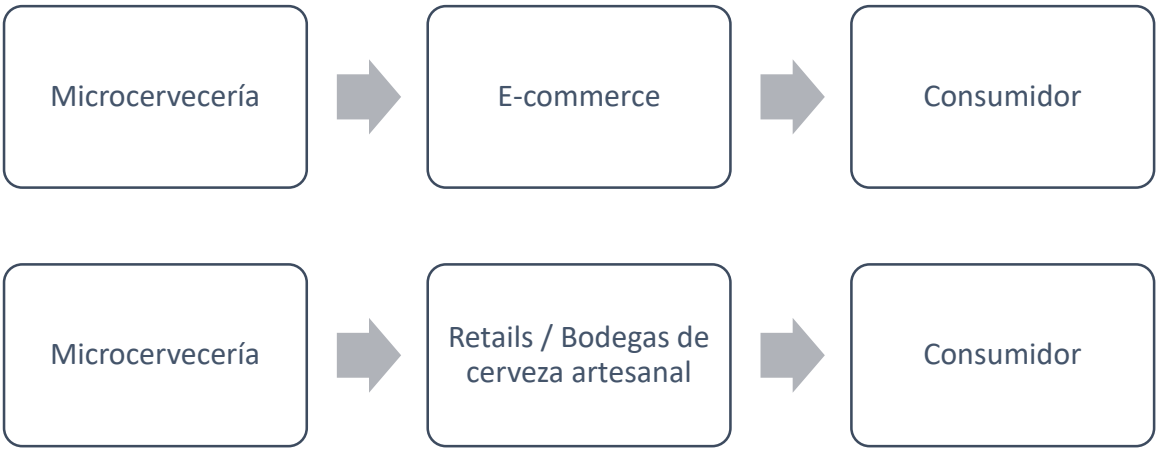


Figura 25. Canales de distribución para UIO GBC.

A pesar que en el estudio de mercado, los clientes prefieren consumir cerveza artesanal en un bar o pub, debido a la situación actual, es muy complicado que un negocio con gastos fijos tan altos pueda sobrevivir, dadas las limitaciones de movilidad y reunión.

Por ello, se busca innovar en la experiencia de compra con una tienda digital de cerveza artesanal, que funcione como un instituto de cerveza, bodega de cepas, etc, y mantenga contacto directo con el consumidor, que permita la personalización de la experiencia de compra.

3.10.4. Promoción

El negocio basa su estrategia promocional en redes sociales y marketing digital, debido a las ventajas que el mismo ofrece:

- Selectividad alta.
- Costos bajos en comparación del marketing convencional.
- Interacción con el cliente inmediata.
- Cantidad de usuarios disponibles.
- Penetración de mercado.
- Mayor alcance al mercado objetivo.

Para ello, la estrategia de promoción será:

- Estrategia digital.- Se utilizará una página web que permita la interacción directa con el cliente.
- Redes sociales.- Se utilizará Instagram, TikTok, y en menor cantidad, Facebook.

Tabla 16.

Estrategia de redes sociales.

Red Social	Descripción
Instagram	Publicidad sobre la marca y los productos atreves de fotografía, el servicio de post venta, contacto con el cliente e interacción con el cliente mediante el uso de todas las herramientas de la red: mensajes, e-commerce, estados y live.
Tik Tok	Promoción de la marca con estrategias de personalización de la marca.
Facebook	Publicidad sobre la empresa y los productos, venta e-commerce, servicio de post venta, contacto con el cliente, interacción con el cliente.

- Merchandising.- Alianzas con emprendimientos de prestigio y asociaciones de cerveceros artesanales, cafeterías de especialidad y restaurantes.

- Relaciones públicas.- Auspiciante de eventos importantes de tecnología, donde encontremos principalmente a nuestro buyer persona.

3.11. Presupuesto

Tabla 17.

Presupuesto de marketing

Personal de e-commerce/ventas

Item	Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ejecutivo de ventas*	$ 9 374,80	$ 9 374,80	$ 18 749,60	$ 28 124,40	$ 28 124,40
		$ 9 374,80	$ 9 374,80	$ 18 749,60	$ 28 124,40	$ 28 124,40

*Se considera la contratación de dos ejecutivos de ventas desde el año tres.

Propaganda y promoción

Item	Descripción	Pre Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Fotógrafo	$ 480,00	$ 480,00	$ 480,00	$ 480,00	$ 480,00	$ 480,00
2	Marketing Directo	$ 5.850,00	$ 7.250,00	$ 7.600,00	$ 8.950,00	$ 6.950,00	$ 7.300,00
2.1	Diseño de sitio web	$ 2.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
2.2	Mantenimiento de sitio web	$ -	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00	$ 1.400,00
2.3	Pastillas de video virtuales	$ 1.050,00	$ 1.050,00	$ 1.400,00	$ 1.750,00	$ 1.750,00	$ 2.100,00
2.4	Degustaciones y ferias	$ -	$ 2.000,00	$ 2.000,00	$ 3.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00
2.5	Publicidad en redes: Facebook e Instagram	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00	$ 1.800,00
2.6	Mantenimiento de CRM	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00
2.7	Publicidad Adds	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$100,00	$ 100,00	$ 100,00
3	Marketing/Merchandising	$ 2.960,00	$ 2.960,00	$ 3.700,00	$ 3.700,00	$ -	$ -
4.1	Destapadores	$ 2.000,00	$ 2.000,00	$ 2.500,00	$ 2.500,00	$ -	$ -
4.2	Portavasos	$ 960,00	$ 960,00	$ 1.200,00	$ 1.200,00	$ -	$ -
Total Propaganda y Promoción		**$ 9.290,00**	**$ 10.690,00**	**$ 11.780,00**	**$ 13.130,00**	**$ 7.430,00**	**$ 7.780,00**

3.12. Proyección de ventas

La proyección de venta se establece con justificación de mercado, análisis de la competencia, de la siguiente manera:

Tabla 18.

Proyección de ventas con justificación de mercado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado - Crecimiento en ventas	1,0%	2,0%	2,4%	2,9%	3,0%
Venta en litros de cerveza anual en Quito*	1.008.563	1.018.649	1.028.836	1.039.124	1.049.515
Venta anual (proyectada en litros)	10.086	20.373	24.692	30.135	31.485
Dunkel Mais**	3.362	6.791	8.231	10.045	10.495
Dry Stout**	3.362	6.791	8.231	10.045	10.495
Belgian Pale Ale**	3.362	6.791	8.231	10.045	10.495
Unidades Dunkel Mais	6.723	13.581	16.461	20.089	20.990
Unidades Dry Stout	6.723	13.581	16.461	20.089	20.990
Unidades Belgian Pale Ale	6.723	13.581	16.461	20.089	20.990
Venta anual (unidades)	20.169	40.743	49.383	60.267	62.970
Capacidad de planta	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000
% capacidad utilizada	32%	64%	77%	94%	98%

* Basada en el consumo de cerveza de la ciudad de quito, según estadísticas del INEC y la encuesta realizada Anexo 1.

** Se asume una venta en igual proporciones de las tres variedades de cerveza

Venta en unidades							Precio ***		
							$ 3,18	$ 4,81	$ 4,06
							$ 5,55	$ 5,73	$ 5,55
Mes	**%Producción**	**Dunkel Mais**	**Dry Stout**	**Belgian Pale Ale**	**% Cobro**	**Total**	**Dunkel Mais**	**Dry Stout**	**Belgian Pale Ale**
Enero	1%	67	67	67	80%	202	$ 341,28	$ 373,08	$ 353,11
Febrero	3%	202	202	202	80%	605	$ 1.023,83	$ 1.119,25	$ 1.059,34
Marzo	4%	269	269	269	80%	807	$ 1.365,10	$ 1.492,33	$ 1.412,46
Abril	6%	403	403	403	80%	1210	$ 2.047,65	$ 2.238,50	$ 2.118,69
Mayo	8%	538	538	538	80%	1614	$ 2.730,20	$ 2.984,67	$ 2.824,91
Junio	8%	538	538	538	80%	1614	$ 2.730,20	$ 2.984,67	$ 2.824,91
Julio	10%	672	672	672	80%	2017	$ 3.412,76	$ 3.730,83	$ 3.531,14
Agosto	12%	807	807	807	80%	2421	$ 4.095,31	$ 4.477,00	$ 4.237,37
Septiembre	12%	807	807	807	80%	2421	$ 4.095,31	$ 4.477,00	$ 4.237,37
Octubre	12%	807	807	807	80%	2421	$ 4.095,31	$ 4.477,00	$ 4.237,37
Noviembre	12%	807	807	807	80%	2421	$ 4.095,31	$ 4.477,00	$ 4.237,37
Diciembre	12%	807	807	807	80%	2421	$ 4.095,31	$ 4.477,00	$ 4.237,37
Año 1	100%	6723	6723	6723	80%	20169	$ 34.123,72	$ 37.304,13	$ 35.307,46
Año 2	100%	13581	13581	13581	81%	40743	$ 69.954,23	$ 76.245,53	$ 72.248,86
Año 3	100%	16461	16461	16461	82%	49383	$ 86.043,48	$ 93.503,19	$ 88.704,94
Año 4	100%	20089	20089	20089	83%	60267	$106.559,04	$115.455,58	$ 109.657,62
Año 5	100%	20990	20990	20990	84%	62970	$112.981,00	$122.054,63	$ 116.058,89

*** Se asume un incremento en precios año a año, del 1.01% (valor de la inflación).

Se realizó un análisis de la competencia, con relación a su crecimiento hasta el año 2019, determinado que los valores proyectados al quinto año del proyecto, corresponden a la venta promedio de 4 de las principales cervecerías en Quito: Sinners, Abysmo, Paramo y Sabai (Superintendencia de Compañias, 2020).

Tabla 19.

Análisis del crecimiento de mercado de las principales cervecerías en Quito, antes y después del boom de cerveza artesanal del año 2017.

AÑO	SINNERS	ABYSMO	PARAMO	SABAI	SINNERS	ABYSMO	PARAMO	SABAI
2016		$ 47.290,08	$445.867,68	$428.899,22				
2017		$105.483,12	$377.555,20	$541.597,72		123,1%	-15,3%	26,3%
2018	$ 59.589,65	$195.236,27	$306.757,00	$950.906,98		85,1%	-18,8%	75,6%
2019	$497.398,30	$373.994,47	$371.058,00	$835.581,94	734,7%	91,6%	21,0%	-12,1%

Nota. Datos obtenidos de la Superintendencia de compañías.

Tabla 20.

Análisis del crecimiento proyectado del proyecto UIO Gardens Brewing Company.

AÑO	VOLUMEN DE VENTAS	CRECIMIENTO
Año 1	$106.735,32	
Año 2	$218.448,61	105%
Año 3	$268.251,61	23%
Año 4	$331.672,24	24%
Año 5	$351.094,52	6%

Nota. Datos obtenidos de la Superintendencia de compañías.

4. CAPITULO 4: Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

Para la gestión táctica se establecieron los siguientes indicadores para medición, los cuales brinden un control de la operación con relación a la producción, calidad, servicio y planificación.

Tabla 21.

Gestión táctica de la operación.

Área	KPI	Descripción	Plan de acción
Producción	Costos de producción	Costo total (fijos y variables)/ volumen de ventas	Reducción del coste de producción con plan de racionalización de costos variables
	Costo de mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo/Volumen total	Establecimiento de mantenimientos preventivos y reducción en su totalidad a mantenimientos correctivos
	Eficiencia de la línea	Tiempos de producción, paras programadas y no programados.	Reducción de paros no programados en línea.
Calidad	Defectos totales	Volumen de defectos/Volumen total producido	Cumplimiento de planes de calidad físicos, químicos, microbiológicos y sensoriales.
	Quejas del cliente	Volumen de quejas/Entregas totales	
	Botellas fuera de especificación	Número de rechazos por calidad en línea.	
Servicio y Planificación	OTIF	Porcentaje de despachos que llegan a tiempo y en la calidad requerida	Plan logístico ágil

	Fill Rate	Cantidad de ordenes realizadas/Cantidad de ordenes requeridas.	
	Inventarios	Manejo de coberturas adecuadas para solventar el FCST.	Plan de producción amplio para levantamiento de inventario.

4.2. Descripción del proceso

El mapa de procesos de Gardens indica tres macro procesos estratégicos: dirección, mejora continua digital y gestión de la calidad, los cuales establecen las directrices a la operación.

Los procesos operativos o de primera línea se dividen en logística interna, producción, logística externa, venta, post venta y costumer experience, donde se brindará un servicio de interacción con el cliente una vez cerrada la venta del producto.

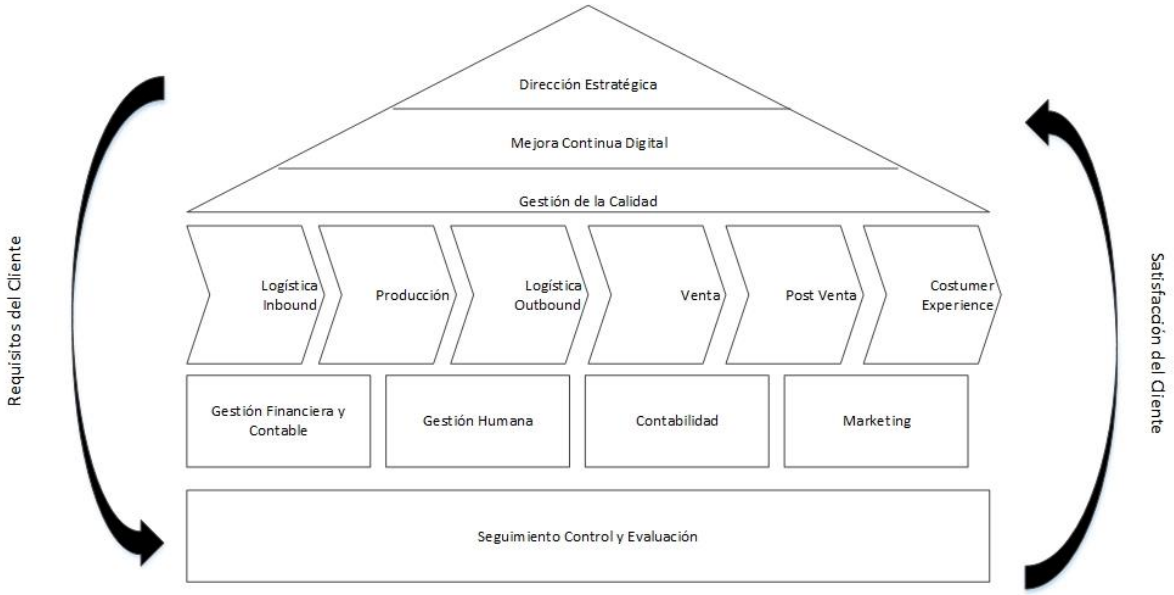


Figura 26. Mapa de procesos para UIO GBC.

Los procesos de apoyo externalizados son: contabilidad y gestión humana, mientras que los procesos manejados por la empresa serán marketing y gestión financiera.

Los procesos mapeados por un VSM por área responsable, se muestran de la siguiente manera:

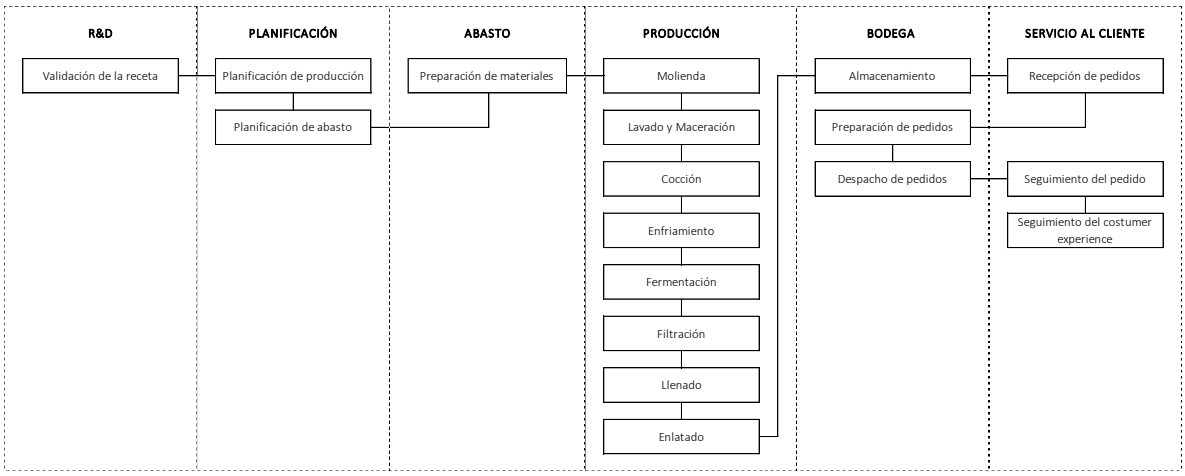


Figura 27. VSM/Value Stream Map operativo de UIO GBC.

4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Para el arranque del proyecto, se requieren de las siguientes inversiones de CAPEX, que permitan la construcción y adecuación de una micro cervecería artesanal, con capacidad de producción 32.000 litros anuales.

Tabla 22.

Inversión en CAPEX inicial para arranque del proyecto.

Maquinaria y equipo

Item	Descripción	Detalle	Cantidad		Costo unitario		Costo Total
1	Molino de rodillos.	180-280 Kg/h	1	$	250,00	$	250,00
2	Tanque INOX	500 lts	2	$	500,00	$	1.000,00
3	Marmita de cocción	500 lts	2	$	650,00	$	1.300,00
4	Enfriador en placa	300-420 Kg/h	1	$	1.100,00	$	1.100,00
5	Fermentador	200 lts	4	$	600,00	$	2.400,00
6	Filtro de placas	1200 lts/hora	1	$	100,00	$	100,00
7	Llenadora de latas	200 BPH	1	$	11.500,00	$	11.500,00
8	Impresora de etiquetas Zebra	-	1	$	410,00	$	410,00
9	Balanza de precisión analítica	-	1	$	550,00	$	550,00
10	Mesas INOX de trabajo	-	3	$	120,00	$	360,00
11	Refractómetro	-	1	$	300,00	$	300,00
12	Equipo de laboratorio	-	1	$	1.100,00	$	1.100,00
				Total Maquinaria y Equipo		**$**	**20 370,00**

Resumen de inversiones de CAPEX

Detalle		Monto
Maquinaria y Equipo	$	20.370,00
Instalaciones y montaje	$	6.360,00
Oficina	$	2.810,00
Total Inversión	**$**	**29.540,00**

4.4. Plan de producción

Para el plan de producción, se analiza la capacidad en la planta y su incremento en los años del proyecto, para la determinación de una posible ampliación de la capacidad al sexto año, cómo se detalla en la tabla 18, del capítulo 3.

La producción diaria máxima calculada de latas es de 109 al día, establecido de la siguiente manera.

Tabla 23.

Plan de producción de cerveza mensual, para el primer año, basada en la proyección de venta.

Periodo	Consumo Mensual	Producción Lts Mensual	Rendimiento*	Producción Lts Diaria	PT Stock
Enero	199	101	50,66%	9	4,5%
Febrero	597	303	50,66%	27	4,5%
Marzo	796	403	50,66%	36	4,5%
Abril	1.194	605	50,66%	54	4,5%
Mayo	1.593	807	50,66%	72	4,5%
Junio	1.593	807	50,66%	72	4,5%
Julio	1.991	1.009	50,66%	90	4,5%
Agosto	2.389	1.210	50,66%	109	4,5%
Septiembre	2.389	1.210	50,66%	109	4,5%
Octubre	2.389	1.210	50,66%	109	4,5%
Noviembre	2.389	1.210	50,66%	109	4,5%
Diciembre	2.389	1.210	50,66%	109	4,5%
Total	19.907	10.086	50,66%	109**	4.5%

* El rendimiento compara la producción de cerveza (litros obtenidos) contra el consumo de materiales de una explosión de materiales, con cada receta de cerveza. Se fundamente en un balance de masa de los procesos de cervecería.

** Se busca alcanzar una producción diaria promedio de 109 litros.

Periodo	Latas FCST	Producción de latas	Inventario de PT
Enero	202	211	9
Febrero	605	633	28
Marzo	807	844	37
Abril	1.210	1.265	55
Mayo	1.614	1.687	73
Junio	1.614	1.687	73
Julio	2.017	2.109	92
Agosto	2.421	2.531	110
Septiembre	2.421	2.531	110
Octubre	2.421	2.531	110
Noviembre	2.421	2.531	110
Diciembre	2.421	2.531	110
Total	20.171	21.088	917

4.5. Plan de compras

Las compras se realizarán según se establece en el plan de producción. Se consideran los lead times (tiempos de entrega de los proveedores) y las stocks de seguridad para la planificación de abasto.

Tabla 24.

Plan de compras según proveedores y materiales, basado en la explosión de materiales del plan de producción mensual del primer año.

Materia Prima	Origen de la MP (Compra)	Proveedor	Crédito	Lead Time (días)	Lote mínimo de pedido	Unidad lote mínimo de pedido	Punto de Re-orden	Inventario MP Año 1
Malta Munich	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	72	$ 89,87
Malta Pilsner	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	18	$ 26,02
Malta Melano	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	6	$ 15,65
Malta Caramelo	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	16	$ 22,23
Levadura (SafLager-S23)	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	1	$ 67,50
Lúpulo Perle	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	1	$ 16,00
Agua	-	-		-	-	-	-	
Maíz amarillo	Quito	Distribuidora San Camilo	30	4	N/A	kg	8	$ 3,14
Clarificante	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	1	$ 20,00
Lata Dunkel Mais	Quito	Importadora V&V	45	24	5.000	un	3	$ 807,87
Malta Chocolate	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	5	$ 7,60
Malta Maris Otter	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	126	$ 183,70
Lúpulo Columbus	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	1	$ 18,00
Cold Brew Coffee	Quito	StrattoCafé	30	15	N/A	kg	175	$ 872,55
Lata Dry Stout	Quito	Importadora V&V	30	24	5.000	un	3	$ 807,87
Malta Avena	Quito	BrauSupplies	30	7	N/A	kg	6	$ 7,41
Levadura (Nottingham)	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	1	$ 75,00
Lúpulo Amarillo	Quito	Republikan Brewing Supplies	30	7	N/A	kg	3	$ 45,61
Uvilla	Cotopaxi	Distribuidora de Frutas Andinas	30	7	1	caja	11	$ 171,02
Chamburo	Riobamba	Importadora V&V	30	7	1	caja	10	$ 19,00
Lata Belgian Pale Ale	Quito	Importadora V&V	30	24	5.000	un	3	$ 807,87
Cajas	Quito	Importadora V&V	30	7	N/A	caja	500	$ 120,00
Etiqueta/Display por caja	Quito	Importadora V&V	30	7	N/A	caja	1.000	$ 40,00
Etiqueta/Display individual	Quito	Importadora V&V	30	7	N/A	caja	1.000	$ 20,00

Los inventarios se calculan con la suma de la materia prima mínima establecida en el plan, y el producto terminado. El crecimiento de los inventarios en los años está establecido en relación al crecimiento en ventas.

Tabla 25.

Cálculo de inventarios para el proyecto

Crecimiento en ventas		105%	23%	24%	6%
Inventario	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Materia Prima	$ 2.112,34	$ 4.323,20	$ 5.308,83	$ 6.563,95	$ 6.948,33
Producto Terminado	$ 441,74	$ 904,08	$ 1.110,20	$ 1.372,68	$ 1.453,06
Total	$ 2.554,08	$ 5.227,28	$ 6.419,03	$ 7.936,63	$ 8.401,38

El pago a clientes y cobro a proveedores se establece mediante un flujo de caja anual y los días de cobro y pago, respectivamente.

Tabla 26.

Cuentas por cobrar y por pagar de clientes y proveedores para Gardens.

Clientes

Ventas Anuales		$ 106.735,32	$ 218.448,61	$ 268.251,61	$ 331.672,24	$ 351.094,52
Días Cobro	**Cuenta**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
60	Cuenta por cobrar La Favorita	$ 889,46	$ 2.184,49	$ 3.129,60	$ 4.422,30	$ 5.266,42
60	Cuenta por cobrar El Rosado	$ 177,89	$ 364,08	$ 894,17	$ 1.105,57	$ 1.755,47
0	Cuenta por cobrar Canal Directo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
30	Cuenta por cobrar Bodegas artesanales	$ 1.245,25	$ 2.184,49	$ 2.011,89	$ 1.934,75	$ 1.170,32
Total de CXC		$ 2.312,60	$ 4.733,05	$ 6.035,66	$ 7.462,63	$ 8.192,21
Cobros de contado		$ 104.422,72	$ 213.715,56	$ 262.215,95	$ 324.209,62	$ 342.902,31

Proveedores

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial	$ -	$ -	$ 2.554,08	$ 5.227,28	$ 6.419,03	$ 7.936,63
Compras	$ -	$ 20.157,93	$ 36.683,83	$ 42.412,72	$ 51.824,29	$ 53.026,79
Disponible para producción	$ -	$ 20.157,93	$ 39.237,91	$ 47.640,00	$ 58.243,31	$ 60.963,41
Inventario final	$ -	$ 2.554,08	$ 5.227,28	$ 6.419,03	$ 7.936,63	$ 8.401,38
Costo de venta	$ -	$ 17.603,85	$ 34.010,63	$ 41.220,97	$ 50.306,69	$ 52.562,03
Crecimiento de inventarios			$ 2.673,20	$ 1.191,74	$ 1.517,60	$ 464,76

La MOD (mano de obra directa) se encuentra distribuida con un supervisor operativo y un auxiliar de producción. El incremento de la mano de obra se justifica en los supuestos para la elaboración del plan financiero.

Tabla 27.

Cálculo de la mano de obra directa

Ítem	Categoría	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Auxiliar operativo	$ 6 903,20	$ 13 806,40	$ 20 709,60	$ 20 709,60	$ 20 709,60
2	Supervisor operativo	$ 9 894,80	$ 9 894,80	$ 14 842,20	$ 14 842,20	$ 14 842,20
	Total Mano de Obra Directa	**$ 16 798,00**	**$ 23 701,20**	**$ 35 551,80**	**$ 35 551,80**	**$ 35 551,80**

5. CAPÍTULO 5: Plan financiero

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para la elaboración de los estados financieros se establecieron los siguientes supuestos a considerar.

Tabla 28.

Supuestos para la elaboración del plan financiero.

Supuestos	Estrategia establecida	Criterio	Fuente
Ventas	Participación de mercado definida en el capítulo 3.	2% al segundo año y 3% al quinto año	Análisis de mercado
Inflación (precios, costos y gastos)	Proyección al año 2020.	1,01%	INEC (2020)
Tasa de financiamiento	Microcrédito en servicio y producción, desde 11,5% hasta 15,3%.	11,5%	BAN Ecuador https://www.banecuador.fin.ec/credito-emprendimientos/
Tarifa del Impuesto a la Renta	Impuesto a la renta establecido para micro empresas	22%	Ley de régimen tributario. Art. 37.1.
Días cobro a clientes	Política de compras de la empresa	Máximo 60 días	Elaboración propia
Día pagos proveedores	Política de compras de la empresa	30 días	Elaboración propia
Participación de trabajadores (Utilidades)	Legislación	15%	Ministerio de trabajo (2012)

Otros supuestos:

- La mano de obra directa crece de la siguiente manera. El primer año se requiere de un auxiliar operativo, el segundo año se requiere de dos auxiliares, y desde el tercer hasta el quinto año, se requieren 3 auxiliares operativos.

- Desde el tercer año, existe un incremento de sueldos del 50% a los mandos medios y altos.

- En el segundo año se realiza la contratación de un asistente administrativo.

- El tercer año se hace la contratación de un segundo ejecutivo de ventas.

- El arriendo de una oficina en un co-working se realiza en el segundo año.

- Los gastos de publicidad se incrementan en un 30% al tercer año y en un 50% al cuarto y quinto año.

- Los gastos administrativos y servicios básicos incrementan un 10% cada año desde el segundo año (arriendo incremental).

5.2. Estados financieros proyectados

5.2.1. Estado de pérdidas y ganancias

Periodo		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		**$ -**	**$ 106 735,32**	**$ 218 448,61**	**$ 268 251,61**	**$ 331 672,24**	**$ 351 094,52**
Costos de Ventas		$ -	$ 34 401,85	$ 58 294,72	$ 77 548,18	$ 86 725,66	$ 89 003,78
Materia prima			$ 16 547,85	$ 32 296,26	$ 39 143,07	$ 47 770,85	$ 49 912,30
Costos Indirectos de fabricación			$ 1 056,00	$ 2 057,88	$ 2 494,24	$ 3 043,94	$ 3 180,60
Mano de obra directa			$ 16 798,00	$ 23 940,58	$ 35 910,87	$ 35 910,87	$ 35 910,87
Utilidad Bruta		**$ -**	**$ 72 333,46**	**$ 160 153,89**	**$ 190 703,43**	**$ 244 946,58**	**$ 262 090,74**
Gastos de Operación		$ 15.839,00	$ 70.843,22	$ 85.026,59	$ 115.478,37	$ 128.252,30	$ 146.171,85
Personal			$ 30.660,20	$ 37.942,79	$ 58.162,47	$ 67.631,95	$ 67.631,95
Administrativos			$ 4.200,00	$ 7.272,72	$ 7.346,17	$ 7.420,37	$ 7.495,32
Publicidad			$ 10.690,00	$ 11.898,98	$ 17.241,40	$ 11.257,56	$ 11.787,87
Pre operativo		$ 15.839,00					
Otros gastos operativos			$ 23.640,00	$ 26.266,64	$ 31.838,32	$ 41.807,85	$ 59.122,16
Gasto de depreciación			$ 2.400,92	$ 2.400,92	$ 2.400,92	$ 2.400,92	$ 2.400,92
Utilidad Operacional		**$ (15.839,00)**	$ 742,35	$ 74 371,85	$ 73 714,16	$ 114 427,93	$ 113 652,53
Gastos Financieros			$ 2 991,63	$ 1 914,88	$ 707,57	$-	$-
Utilidad Antes de Reparto		$ (15.839,00)	$ (1.501,39)	$ (2.249,29)	$ 72.456,97	$ 73.006,59	$ 114.427,93
Reparto a los empleados	15%		$-	$ 10 868,54	$ 10 950,99	$ 17 164,19	$ 17 047,88
Utilidad Antes del IR		$ (15.839,00)	$ (2.249,29)	$ 61.588,42	$ 62.055,60	$ 97.263,74	$ 96.604,65
Impuesto a la renta	22%		$-	$ 13 549,45	$ 13 652,23	$ 21 398,02	$ 21 253,02
Utilidad Neta		**$ (15.839,00)**	$ (2.249,29)	$ 48.038,97	$ 48.403,37	$ 75.865,71	$ 75.351,63

5.2.2. Balance general

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja o Bancos	$ 14.621,00	$ 3.138,56	$ 65.157,17	$ 103.474,16	$ 144.010,34	$ 160.691,61
Clientes	$ -	$ 2.312,60	$ 4.733,05	$ 6.035,66	$ 7.462,63	$ 8.192,21
Inventarios	$ -	$ 2.554,08	$ 5.227,28	$ 6.419,03	$ 7.936,63	$ 8.401,38
Total Activo Corriente	**$ 14.621,00**	**$ 8.005,24**	**$ 75.117,51**	**$ 115.928,85**	**$ 159.409,59**	**$ 177.285,20**
Activo No Corriente						
Propiedades, planta y equipo	$ 29.540,00	$ 29.540,00	$ 29.540,00	$ 29.540,00	$ 29.540,00	$ 29.540,00
Depreciación Acumulada	$ -	$ 2.400,92	$ 4.801,83	$ 7.202,75	$ 9.603,66	$ 12.004,58
Total Activo No Corriente	**$ 29.540,00**	**$ 27.139,08**	**$ 24.738,17**	**$ 22.337,25**	**$ 19.936,34**	**$ 17.535,42**
Total Activo	$ 44.161,00	$ 35.144,33	$ 99.855,67	$ 138.266,10	$ 179.345,93	$ 194.820,62
Pasivo Corriente						
Proveedores	$ -	$ 2.112,34	$ 4.323,20	$ 5.308,83	$ 6.563,95	$ 6.948,33
Porción corriente D L/P	$ 8.879,73	$ 9.956,48	$ 11.163,79	$ -	$ -	$ -
Impuestos (22%IR + 15%PE)	$ -	$ -	$ 24.418,00	$ 24.603,22	$ 38.562,21	$ 38.300,90
Total Pasivo Corriente	**$ 8.879,73**	**$ 12.068,82**	**$ 39.904,99**	**$ 29.912,05**	**$ 45.126,16**	**$ 45.249,23**
Pasivo No Corriente						
Deuda a largo plazo	$ 21.120,27	$ 11.163,79	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Pasivo No Corriente	**$ 21.120,27**	**$ 11.163,79**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Total Pasivo	$ 30.000,00	$ 23.232,61	$ 39.904,99	$ 29.912,05	$ 45.126,16	$ 45.249,23
Patrimonio						
Capital	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Utilidades	$ -	$ -	$ 48.038,97	$ 48.403,37	$ 75.865,71	$ 75.351,63
Pérdidas/Ganancias acumuladas	$ (15.839,00)	$ (18.088,29)	$ (18.088,29)	$ 29.950,68	$ 28.354,05	$ 44.219,77
Total Patrimonio	**$ 14.161,00**	**$ 11.911,71**	**$ 59.950,68**	**$ 108.354,05**	**$ 134.219,77**	**$ 149.571,39**
Total Pasivo + Patrimonio	**$ 44.161,00**	**$ 35.144,33**	**$ 99.855,67**	**$ 138.266,10**	**$ 179.345,93**	**$ 194.820,62**

.

5.2.3. Flujo de caja proyectado

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL	$ 30.000	$ 14.621	$ 3.139	$ 65.157	$ 103.474	$ 144.010
INGRESOS						
Ventas de contado	$ -	$ 104.423	$ 213.716	$ 262.216	$ 324.210	$ 342.902
Cuentas por cobrar acumulado clientes	$ -	$ -	$ 2.313	$ 4.733	$ 6.036	$ 7.463
Préstamo Bancario	$ 30.000	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Ingresos	**$ 30.000**	**$ 104.423**	**$ 216.028**	**$ 266.949**	**$ 330.245**	**$ 350.365**
PAGOS						
Pago a Proveedores de Contado	$ -	$ 18.046	$ 32.704	$ 37.520	$ 45.768	$ 46.609
Cuentas por pagar	$ -	$ -	$ 2.112	$ 4.323	$ 5.309	$ 6.564
Sueldos y Salarios	$ -	$ 47.458	$ 61.883	$ 94.073	$ 103.543	$ 103.543
Pago Impuestos	$ -	$ -	$ -	$ 24.418	$ 24.603	$ 38.562
Gastos de pre operativos (consta. + otros)	$ 15.839	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto propiedad planta y equipo	$ 29.540	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de administración y ventas	$ -	$ 38.530	$ 45.438	$ 56.426	$ 60.486	$ 78.405
Pago dividendos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 50.000	$ 60.000
Total Pagos	**$ 45.379**	**$ 104.034**	**$ 142.138**	**$ 216.761**	**$ 289.709**	**$ 333.684**
PASIVO BANCARIO						
Abono a capital	$ -	$ 8.880	$ 9.956	$ 11.164	$ -	$ -
Intereses bancarios	$ -	$ 2.992	$ 1.915	$ 708	$ -	$ -
Total Pasivo Bancario	**$ -**	**$ 11.871**	**$ 11.871**	**$ 11.871**	**$ -**	**$ -**
Flujo de Caja	**$ 14.621**	**$ 3.139**	**$ 65.157**	**$ 103.474**	**$ 144.010**	**$ 160.692**

5.2.4. Cálculo de CAPM y WACC

Cálculo de la *beta apalancada*

Empresas similares de EEUU, que cotizan en bolsa										
	Beta		Capital		Deuda (m)	Deuda / Capital	Tasa impositiva de la Industria	Beta Desapalancada
Heineken N.V. (HEINY)	0,71	$	16.147.000,00	$	15.794.000,00	0,98	28%	0,42
Anheuser-Busch InBev SA/NV (BUD)	1,14	$	75.722.000	$	101.016.000	1,33	22%	0,56
Ambev S.A. (ABEV)	0,72	$	61.278.000	$	914.900	0,01	14%	0,71
Carlsberg A/S (CARL-B.CO)	0,75	$	43.448.000	$	23.402.000	0,54	27%	0,54
Promedio	**0,83**							**0,56**

BL =	**0,92**	*beta apalancada*
Bu =	0,56	*Beta sin apalancamiento de la industria*
t =	33,70%	*tasa corporativa impositiva total de Ecuador*
D/E =	1,00	*Indice deuda patrimonio*

Cálculo del CAPM híbrido ajustado

Rf =	1,35%	Us treasury Department 30-year
Retorno de los mercados		
Rmp=	6,43%	Rendimiento Histórico Stocks - T.Bonds Arithmetic Average Historical Return
EMBI =	18,14%	Junio 2019 a Junio 2020
CAPM =	**25,43%**	

Cálculo del WACC

Datos de Ecuador	
rd =	**11,50%**
Participación Laboral	15,00%
Tasa IR	22,00%
Tasa Impositiva	33,70%
WACC	**16,53%**

Período	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Participación a empleados	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Tasa IR	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Tasa Impositiva	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
Deuda	$ 30.000	$ 21.120	$ 11.164	$ -	$ -	$ -
Patrimonio	$ 30.000	$ 30.000	$ 78.039	$ 78.403	$ 105.866	$ 105.352
D+E	$ 60.000	$ 51.120	$ 89.203	$ 78.403	$ 105.866	$ 105.352
D/E	1,00	0,70	0,14	-	-	-
BL	0,92	0,82	0,61	0,56	0,56	0,56
CAPM	**25,43%**	**24,73%**	**23,40%**	**23,06%**	**23,06%**	**23,06%**
ROLLING WACC	**16,53%**	**17,66%**	**21,43%**	**23,06%**	**23,06%**	**23,06%**

5.2.5. Flujo de caja libre para la firma

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(=) EBIT	$ -15.839	$ 742	$ 74.372	$ 73.714	$ 114.428	$ 113.653	
(=) EBIT – (1-T)	$ -15.839	$ 742	$ 49.309	$ 48.872	$ 75.866	$ 75.352	
(+) Depreciación	$ -	$ 2.401	$ 2.401	$ 2.401	$ 2.401	$ 2.401	
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	$ 29.540	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	
(-) Variaciones de Capital de Trabajo	$ -	$ 2.754	$ -21.535	$ 1.324	$ -12.270	$ 1.071	
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA	$ (45.379,15)	$ 388,92	$ 73.244,65	$ 49.949,90	$ 90.536,18	$ 76.681,27	**$ 341.526,85**
Rolling WACC	16,53%	17,66%	21,43%	23,06%	23,06%	23,06%	
Valor presente del flujo (Rolling WACC)	$ (45.379,15)	$ 330,54	$ 49.674,48	$ 26.799,93	$ 39.471,85	$ 27.165,70	**$ 98.315,69**

Indicadores del proyecto	Resultado
VAN	$ 196.379
TIR	45%
PayBack / Periodo de retorno	2 años

5.2.6. Punto de equilibrio

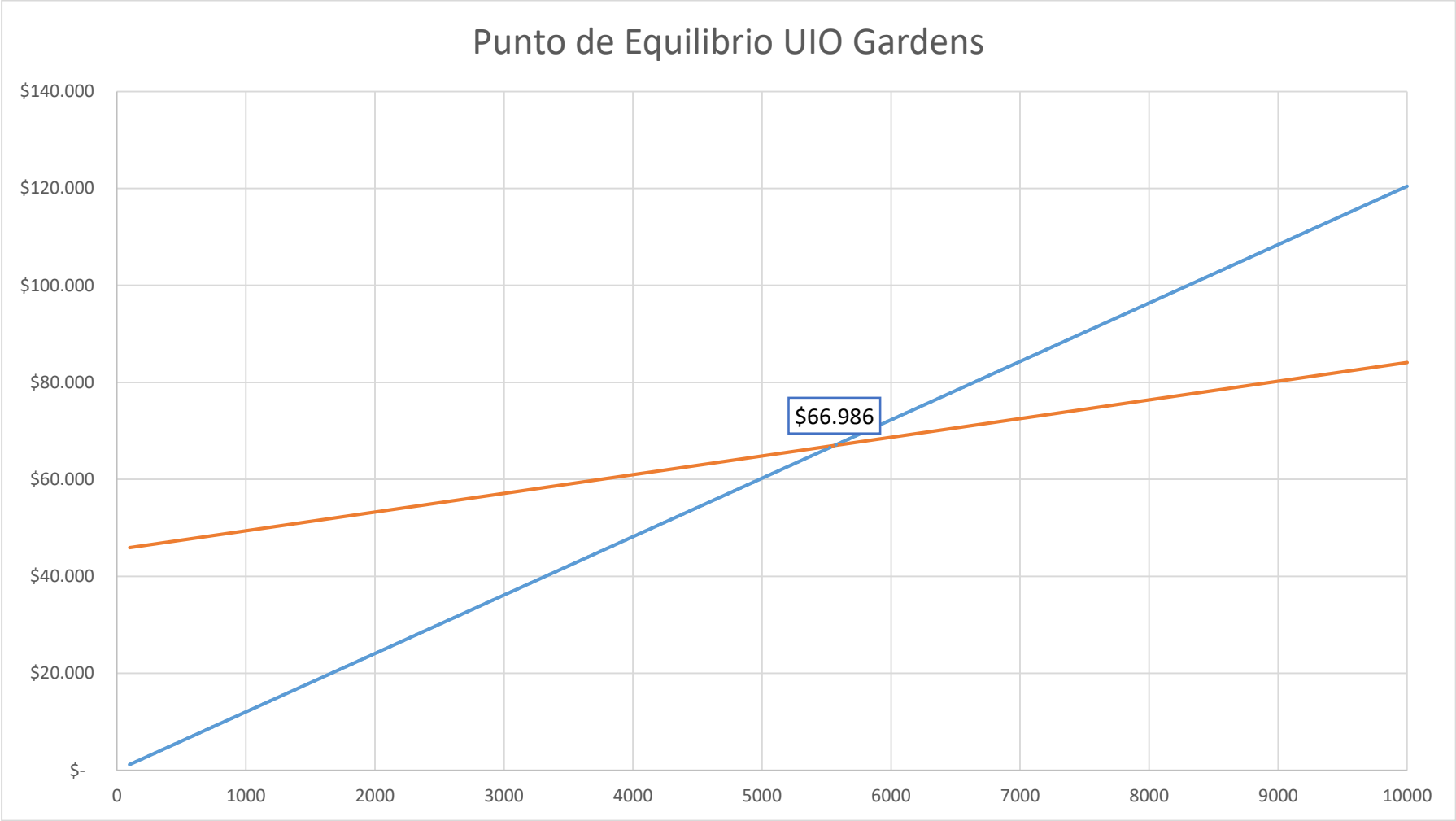


Figura 28. Punto de equilibrio del negocio.

6. CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendación

6.1. Conclusiones

El análisis del macro y micro entorno para la creación de la unidad de negocios UIO Gardens Brewing Company muestra condiciones sostenibles, a pesar de la situación actual post covid. Aunque, exista un impacto negativo en la industria de la cervecería y la atención de consumos no de primera necesidad, también se ha creado un mercado desatendido por la misma situación, que el proyecto busca aprovechar.

La localización para la planta de producción será en un sector ligeramente alejado del centro del DMQ, que flexibilice las normas requeridas para el funcionamiento pero no que dificulte la logística. El proyecto se situará en el sector por facilidad de arriendo y logística tanto a los valles como al centro norte de la ciudad, siento la locación únicamente para la planta de producción, y un arriendo en un co-working en el híper centro de la ciudad.

UIO Gardens Brewing Company contará con tres variedades de cerveza, Dunkel Mais, Dry Stout y Belgian Pale Ale, que incluyen ingredientes locales, además del conocimiento amplio en el desarrollo tecnológico para su implementación como son las técnicas de microbiología y fermentación por parte de los fundadores, lo que brinda una ventaja competitiva con relación al resto de cervecerías locales.

La ventaja competitiva de UIO Gardens es la innovación en la experiencia de compra y servicio, así como la marca y relación directa con el cliente, fundamentada

en la creación de cervezas nuevas y la experimentación en la integración de ingredientes locales.

El estudio de mercado realizado muestra una reducción en el consumo de cerveza artesanal, no únicamente por la situación actual, sino por la falta de innovación de las cervecerías, la escasa comunicación con el cliente y la dificultad logística de adquisición. El plan de marketing plantea estrategias para atacar estas falencias de la competencia y alcanzar una mayor penetración de mercado en el curso del proyecto.

Las estrategias operativas buscan garantizar la viabilidad en cada proceso de la cerveza, además de implementar innovación en los productos, fundamentados siempre en la calidad de cada lata.

El análisis financiero realizado muestra resultados favorables en la viabilidad y ejecución del proyecto, brindando un VAN de USD 118,472 dólares americanos y una tasa interna de retorno del 56%.

6.2. Recomendaciones

Debido a la situación actual tan inestable, se recomienda realizar un ajuste al análisis de macro y micro entorno para determinar si el estudio de mercado para entender si el levantamiento de las restricciones de movilidad afectará el mercado de cerveza artesanal, y validar la situación de la cervecería artesanal al cierre de año, pues tras el cierre de muchas cervecerías por falta de flujo de caja, puede representar una buena oportunidad para un proyecto nuevo que cubra esas necesidades.

REFERENCIAS

ARCSA. (Abril de 2020). *Emisión de Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de controlsanitario.gob.ec: https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/

ARCSA. (Mayo de 2020). *Operativo de control se ejecuta en conjunto con ARCSA en la ciudad de Quito*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de calidadsalud.gob.ec: http://www.calidadsalud.gob.ec/operativo-de-control-se-ejecuta-en-conjunto-con-arcsa-en-la-ciudad-de-quito/

Asocerv. (2020). *Estadísticas*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de asocerv.beer: http://www.asocerv.beer/public/estadisticas

Asociación de Productores de Cerveza de Chile A.G. (2019). *Proceso productivo de la cerveza*. Recuperado el 18 de 1 de 2020, de ACECHI: https://acechi.cl/la-cerveza/

BCE. (Mayo de 2020). *Estadísticas macroeconómicas.* Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de bce.fin.ec: https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2019). *Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador 2018*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de uees.edu.ec: https://www.uees.edu.ec/pdf/ecommerce-2018.pdf

De La Torre, M. (Marzo de 2020). *Impactos del COVID-19 en consumo masivo y pronósticos para Ecuador*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de kantarmedia.com: https://www.kantarmedia.com/es

Deloitte Consulting. (Marzo de 2020). *Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución.* Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de Monitor Deloitte.

El Universo. (Mayo de 2020). *¿Cómo enfrentar el desempleo en medio del COVID-19 en Ecuador?* Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/02/nota/7829370/como-enfrentar-desempleo-medio-covid-19-ecuador

El Universo. (Abril de 2020). *Caída del PIB en 2020 sería similar a la de crisis de 1999*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/15/nota/7813689/caida-pib-2020-seria-similar-crisis-1999

Gálvez, E. (2006). *Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos .* Roma: FAO.

INEC. (2010). *Encuesta de condiciones de vida ECV - Quinta Ronda*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de Ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/Publicaciones/ECV_Folleto_de_ind_sociales.pdf

INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2013). *ENSANUT*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf

INEC. (3 de Abril de 2018). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/

INEC. (Abril de 2020). *Boletín Técnico N°04-2020-IPC*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de Estadísticas Económicas: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Abril-2020/Boletin_tecnico_04-2020-IPC.pdf

INEC. (enero de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).* Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de ecuadorencigras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición.* México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing. Decimocuarta Edición.* Estado de México: Pearson.

National Geographic en Español. (10 de Mayo de 2020). *Lugares. ¿Bares cerrados? Las fiestas en cuarentena son en línea.* Recuperado el 2020 de Mayo de 21, de National Geographic en Español: https://www.ngenespanol.com/lugares/bares-cerrados-las-fiestas-en-cuarentena-son-en-linea/

Pérez, R. (2019). *Propuesta de un plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en el DM. Quito*. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de repositorio.uide.edu.ec: https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3052

Primicias. (Mayo de 2020). *Aplicaciones de entrega se adaptan para atender nuevas necesidades*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de primicias.ec: https://www.primicias.ec/noticias/economia/aplicaciones-entrega-adaptacion-necesidades-emergencia/

PWC. (2018). *Experiencia del cliente. Digitalización sin perder el toque humano*. Recuperado el 30 de Mayo de 2020, de pwc.com: https://www.pwc.com/mx/es/consumer/client-experience.pdf

Revista Líderes. (09 de Diciembre de 2019). *Las cervecerías artesanales crecen en medio de los desafíos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de revistalideres.ec: https://www.revistalideres.ec/lideres/cervecerias-artesanales-crecimiento-desafios-informe.html

Simonazzi, A. (2009). *Cerveza.* Buenos Aires: El Cid Editor.

SRI. (2017). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Recuperado el 22 de Mayo de 2020, de sri.com: https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo

Superintendencia de Compañias. (2020). *Instructivo Societario*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de supercias.gob.ec: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de preferencia al consumidor realizada digitalmente en el mes de Junio.

La encuesta realizada para conocer las preferencias del consumidor ser realizó mediante el uso de un formulario en Google Forms, desplegado el 24 de junio de 2020.

Para el cálculo muestra, se utilizó una calculadora muestra, utilizando los siguientes parámetros:

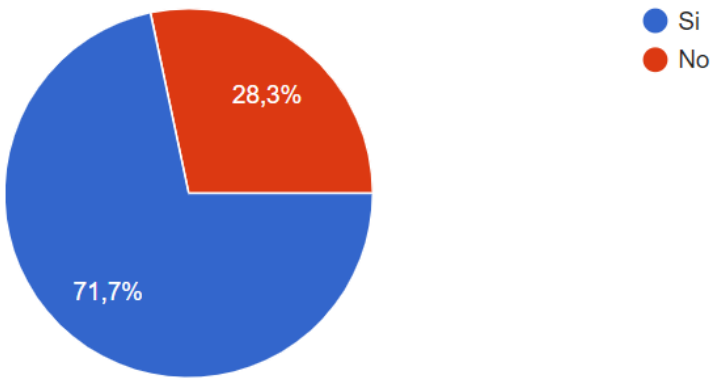
- Error = 5%
- Confianza = 95%
- Tamaño de la población = PEA de Quito: 1.101.629

El cálculo obtenido fue de 383 encuestas.

La tabulación obtenida nos muestran los siguientes resultados:

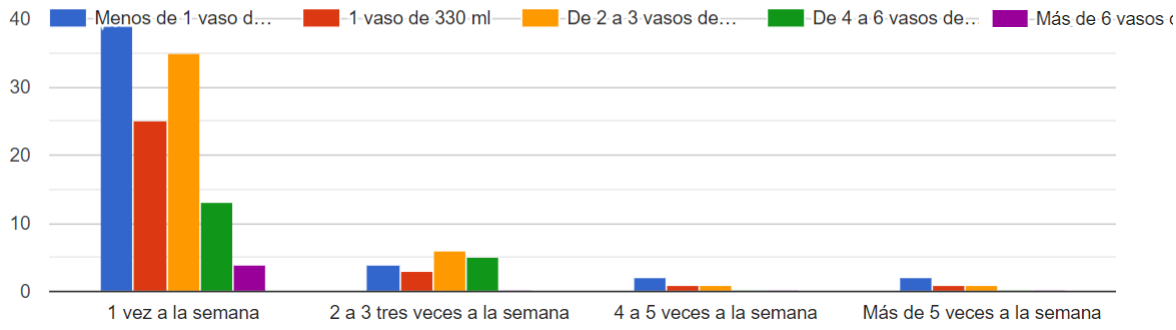
Pregunta 1.

¿Consumías cerveza habitualmente, antes de la situación actual COVID 19?



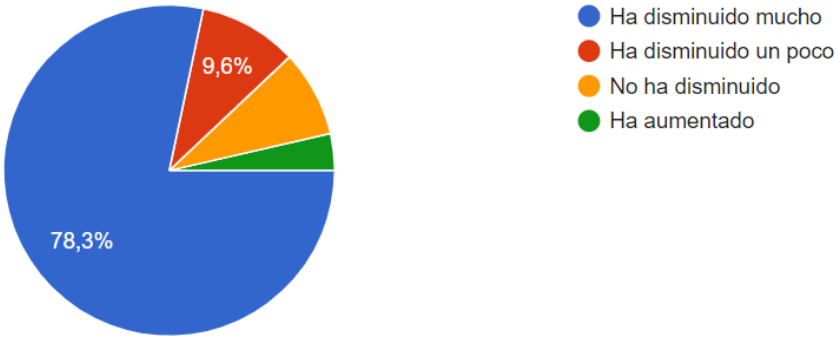
Pregunta 2.

Si tu respuesta fue si, ¿Cuantos vasos y cuantas veces a la semana consumía cerveza?



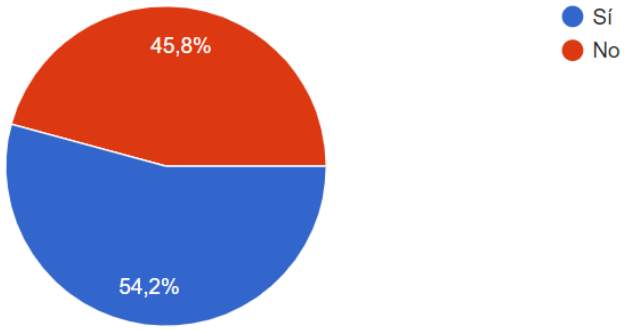
Pregunta 3.

¿Ha disminuido su consumo de cerveza en la pandemia?



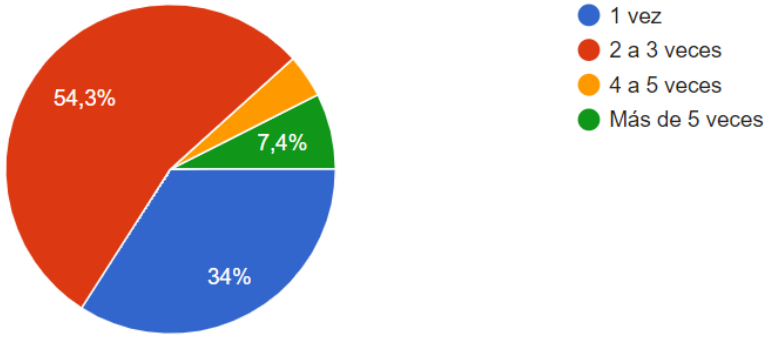
Pregunta 4.

Durante la pandemia, ¿Has participado en alguna reunión virtual donde hayas ingerido alguna bebida alcohólica?



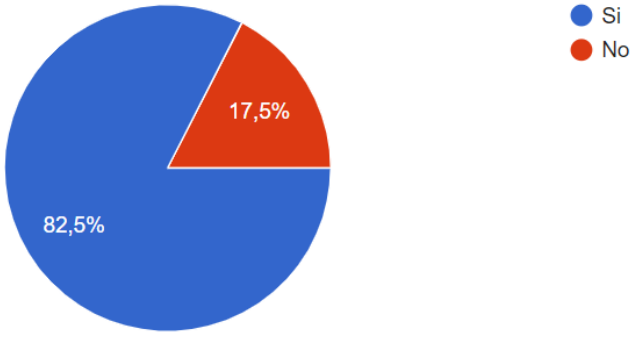
Pregunta 5.

Si tu respuesta fue si, ¿Cuantas veces lo has hecho?



Pregunta 6.

¿Te gusta la cerveza artesanal?

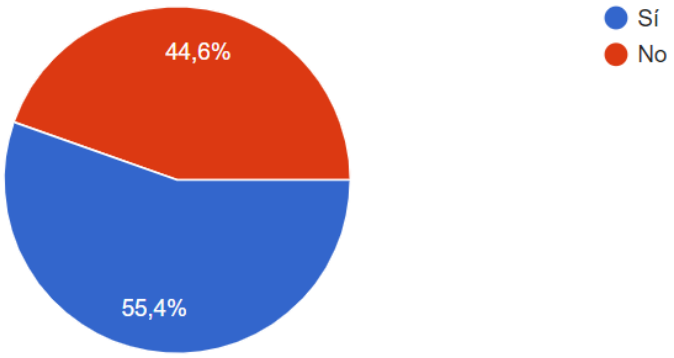


Pregunta 7.

¿Qué buscas en una cerveza artesanal?

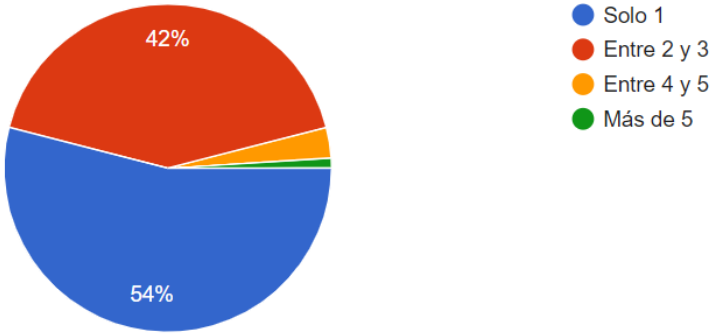
Pregunta 8.

¿Acudías a cervecerías artesanales, antes de la situación actual COVID 19?



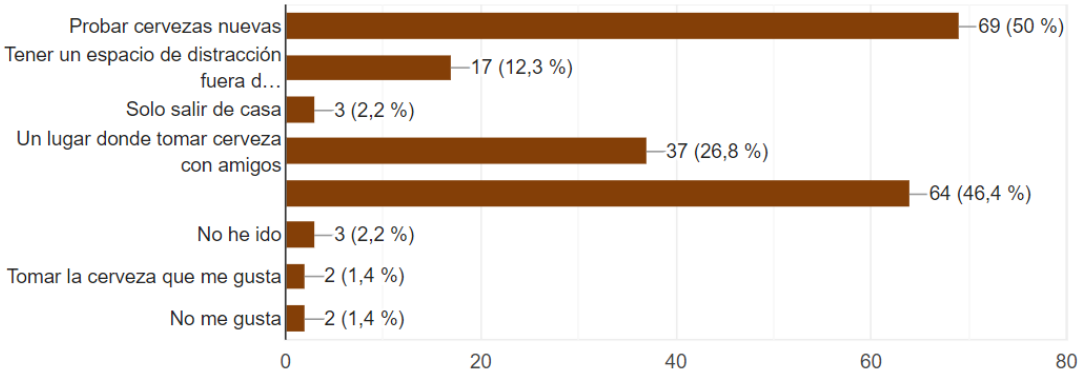
Pregunta 9.

Si la respuesta fue si, ¿Cuantas veces acudías a una cervecería artesanal al mes?



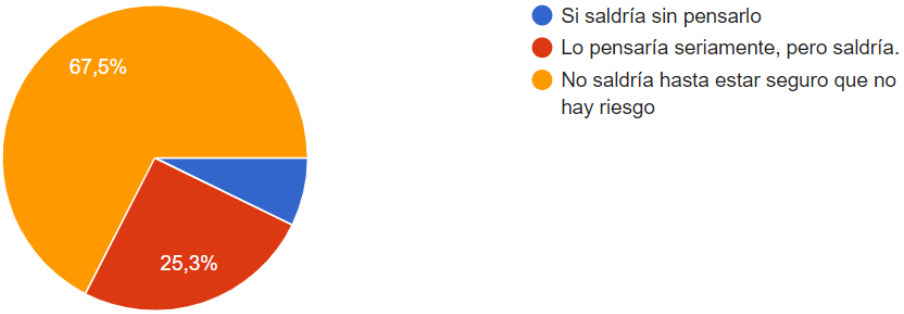
Pregunta 10.

¿Qué buscabas cuando salías a una cervecería artesanal?



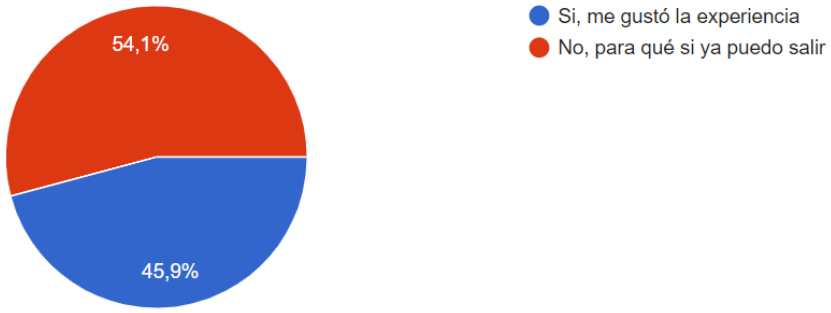
Pregunta 11.

Si abriesen nuevamente las cervecerías artesanales, ¿acudirías a alguna o preferirías no salir de casa hasta que se encuentre una vacuna?



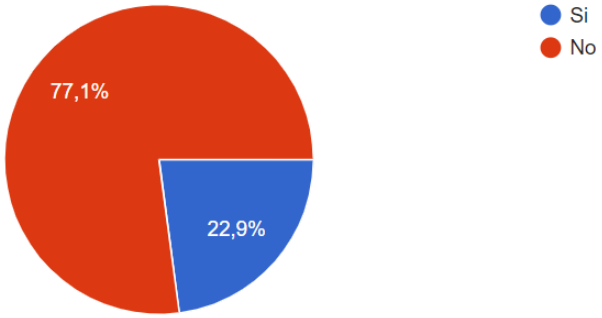
Pregunta 12.

Si pudieses salir de casa , ¿harías nuevamente una reunión o fiesta vía electrónica con cerveza o bebidas alcohólicas?



Pregunta 13.

¿Has comprado cerveza artesanal en esta cuarentena?

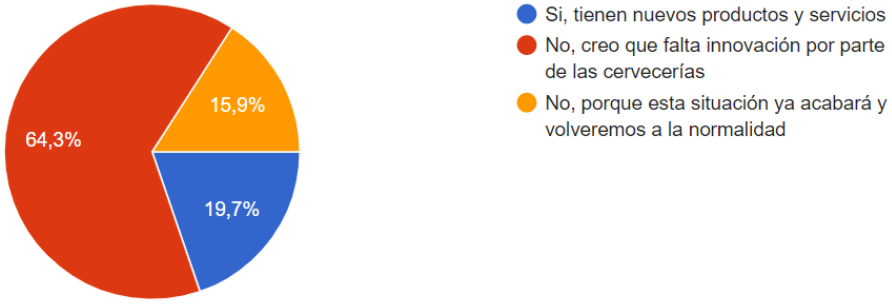


Pregunta 14.

¿Que te pareció la experiencia de comprar cerveza artesanal desde tu casa?

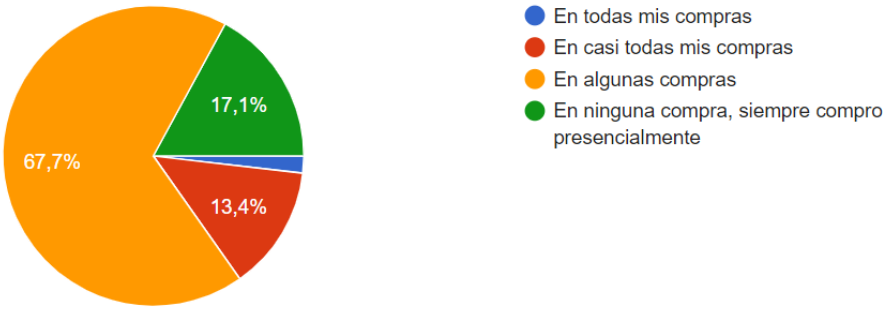
Pregunta 15.

¿Crees que las cervecerías se han adaptado a la nueva normalidad?



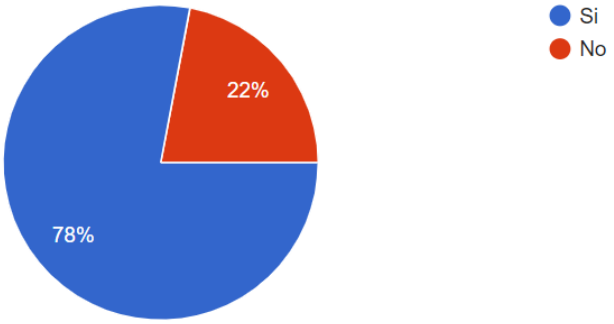
Pregunta 16.

¿Que tan frecuentemente usas alguna aplicación para delivery?



Pregunta 17.

¿Te sientes satisfecho con la experiencia de compra digital actual?



Pregunta 18.

¿Que mejorarías de la experiencia de compra digital?

Las respuestas más escritas en orden fueron las siguientes:

1. Protocolo de bioseguridad
2. Tiempo de entrega
3. Tiempo de respuesta
4. Calidad en los productos
5. Cobertura
6. Opciones de pago
7. Precios del delivery incluido

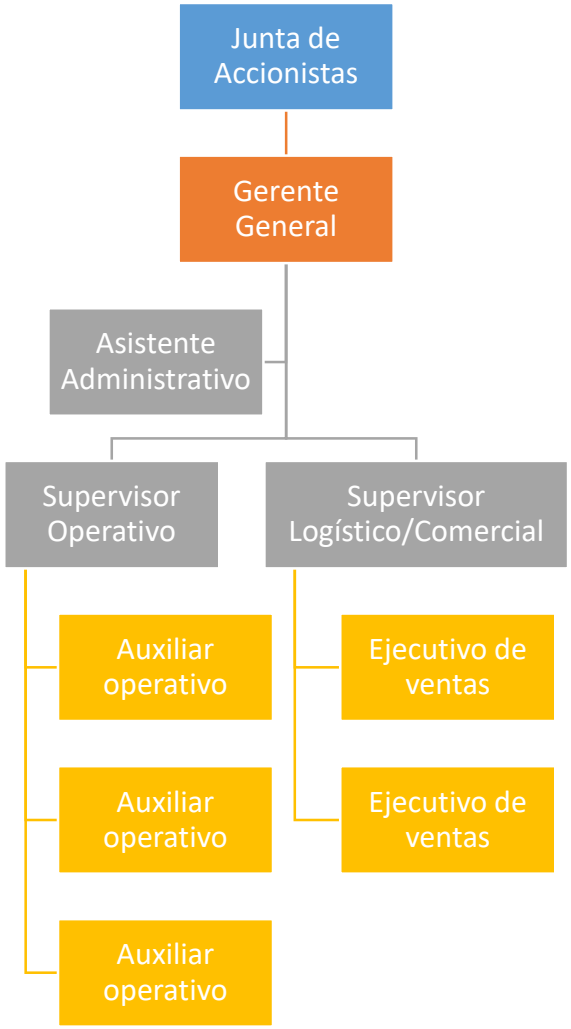
Anexo 2. Matriz FODA con cruce de variables.

DA \ FO		Fortalezas				Debilidades		
		F1. Experiencia en el procesamiento de cerveza artesanal por parte de los socios.	F2. Experiencia en cadena de abastecimiento por parte de los socios.	F3. Modelo de negocio digital fundamentado el costumer experience e innovación en el servicio.	F4. Proyecto innovador del perfil convencional de consumo y la experiencia digital de compra.	D1.Viabilidad financiera en el entorno actual post Covid.	D2. Falta de experiencia con relación al mercado actual, al ser un emprendiemiento nuevo.	D3. Bajo posicionamiento de marca.
Oportunidades	O1. Mercado de consumo de cerveza artesanal en crecimiento en el país.	F1.O1. Apalcamiento de la marca fundamentada en el conocimiento técnico sobre cervecería.	F2.O1.O2. Desarrollo de estratégias para abastecimiento en el mercado.	F3.O1. Modelo de negocio basado en el costumer experience	F2.O1.O2.O3.O4 Establecimiento de un nuevo modelo de consumo de cerveza artesanal que satisface las necesidades del nuevo cliente digital.Negocio innovador en el mercado de consmo de cerveza artesanal.	D1.O1. Apalancamiento en las ventas para conseguir financiamiento externo.	D2.O1.O2. Mercado amplio para experimentar estrategias de penetración de marca	D3.O1.O2.O3.O4. Establecimiento de un nuevo modelo de consumo de cerveza artesanal que busca involucrar al consumidor a través del costumer service y posicionar la marca digitalmente.
	O2. Nicho de consumidores de cerveza artesanal desatendido luego de la crisis de la pandemia.							
	O3. Incremento en el consumo de bebidas alcoholicas desde casa.	F1.O3. Innovación de productos basados en la experiencia de los cerveceros.	F2.O3.O4. Uso de canales que agiliten la cadena de abastecimiento				D2.O3.O4. Modelo de negocio nuevo que permite la fusión entre modelo convencional y modelo digital	
	O4. Aumento en la digitalización de la experiencia de compra.	F1.O4. Apalcamiento de la marca fundamentada en el conocimiento técnico sobre cervecería.						
Amenazas	A1. Amenaza alta de nuevos entrantes.	F1.A1. El conocimiento y la expertiz brinda una ventaja competitiva contra nuevos entrantes	F2.A1. Conocer sobre retail y distribución brinda una ventaja competitiva frente a nuevos entrentes	F3.F4.A1.A2. Modelo de negocio innovador en el mercado tradicional de venta de cerveza		D1.A1. Dificultad para nuevos entrantes en acceder a financiación	D2.A1. Falta de experiencia de nuevos entrantes	D3.A1.A2. Falta de posicionamiento de nuevos entrantes
	A2. Dificultad para acceder a materias primas por la situación actual.	F1.A2. Al llevar más tiempo, conocen distribuidores donde conseguir materia prima adecuada.	F2.A2. Capacidad de enfrentar problemas de abasto en situaciones de crisis			D1.A2. Dificultad en contar con la liquidez para abasto de MP y manejo de economías a escala.	D2.A2. Falta de experiencia afecta para el abasto del proyecto	
	A3. Dificultad en el establecimiento del perfil de consumo del nuevo cliente post COVID.	F1.A3. La experiencia en procesamiento de cerveza artesanal permite disminuir el riesgo al establecer un perfil de consumo nuevo.		F3.F4.A3. Al ser un modelo digital, permite ser mucho más agil con el perfil del consumidos			D2.A3. Desconocimiento del mercado y la falta de experiencia puede representar un riesgo para el proyecto	D3.A3. Bajo posicionamiento puede permitir adaptar y moldear la marca al nuevo consumidor post COVID.

Anexo 3. Requisitos para la constitución de una compañía anónima

Requisitos generales	Nombre de la compañía, según los requisitos establecidos y aprobados por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías de Quito. - "Principio de propiedad.- el nombre es dominio de cada compañía y no puede ser adoptado por otra. - Principio de inconfundibilidad o peculiaridad.- debe ser claramente distinguido de cualquier otra sociedad." (Superintendencia de Compañias, 2020) Escritura legal de la compañía. Objeto social. Origen de la inversión
Constitución	"Simultanea.- En un acto que otorgue escrituras o suscriba acciones Sucesiva.- Suscripción pública de acciones." (Superintendencia de Compañias, 2020)
Accionistas	Dos o más accionistas, sin límite.
Capital mínimo	"Capital mínimo para constitución de ochocientos dólares. Se debe pagar al menos un 25% del valor nominal de cada acción, pudiendo ser numerario o en especie (bienes e inmuebles), e intangibles." (Superintendencia de Compañias, 2020)
Acciones	"Cada acción confiere al titular la calidad de accionista y todos los derechos que derivan del mismo, según establecen los estatus de la empresa. Se podrán emitir certificados provisionales o títulos definitivos." (Superintendencia de Compañias, 2020)

Anexo 4. Estructura organizacional idea dentro de los tres primeros años.



Anexo 5. Descripción de puestos por competencias de los mandos medios y altos de UIO Gardens Brewing.

Puesto	Descripción	Competencias	Nivel de Competencia
Gerente General	Es el responsable legal de la empresa, encargado de la toma de decisiones estratégicas y las funciones administrativas.	Pensamiento analítico	Desglosa problemas complejos y es capaz de hacer vínculos causales.
		Orientación al logro.	Toma decisiones y establece prioridades basados en los recursos utilizados y obtenidos
		Orientación al cliente	Se preocupa por el cliente abordando sus necesidades de fondo".
		Dirección de personas	Exige alto rendimiento a los equipos.
Supervisor Logístico/ Comercial	Es el responsable de la venta y la coordinación de la cadena de abastecimiento de la empresa: abasto de materiales, envió de producto, seguimiento y cumplimiento de pedidos, coordinación de logística y costumer experience.	Pensamiento analítico	Desglosa problemas complejos y es capaz de hacer vínculos causales.
		Orientación al logro.	Toma decisiones y establece prioridades basados en los recursos utilizados y obtenidos
		Orientación al cliente	Se preocupa por el cliente abordando sus necesidades de fondo".
Supervisor Operativo	Es el responsable de los procesos productivos y desarrollo de productos de la empresa.	Pensamiento analítico	Desglosa problemas complejos y es capaz de hacer vínculos causales.
		Orientación al logro.	Toma decisiones y establece prioridades basados en los recursos utilizados y obtenidos
		Dirección de personas	Establece límites de cumplimiento y estándares.

Anexo 6. Buyer persona elaborado para el negocio UIO GBC.

VICTOR TORRES

27 años - Analista de Marketing Digital

DATOS DEMOGRÁFICOS

Esado Civil: Soltero con novia
Vive en: Sector La Carolina. Quito.
Estudio en: Universidad de las Américas.
Profesión: Licenciado en Marketing
Ocupación: Analista de Marketing Digital

HÁBITOS

Hace deporte diariamente, acude a un gimnasio y la prefiere la vida fitness.
Se moviliza en automóvil deportivo al trabajo y sus reuniones sociales. Evita tomar transporte público.
Sale los fines de semana con sus amigos a bares, cervecerías y restaurantes.
Gusta de cocinar para sus amigos y disfrutar de vino.
Pasa su tiempo libre acompañado de su novia y rara vez tiene reuniones sociales sin ella.

SOCIO DEMOGRÁFICO

Trabaja en una empresa multinacional tiempo completo, y muchas veces excede su horario laboral.
Tiene un salario bruto al mes de USD 1.350.00.
Vive solo en una suit en el hipercentro de Quito.
Consume bebidas alcohólicas más de dos veces a la mes.
Cuenta con tiempo libre los fines de semana, y en las noches.
Es una persona muy activa en el uso de redes sociales.
Es una persona extrovertida y cuenta con muchas relaciones sociales en la ciudad.

INTERESES

Viajar cómodamente y conocer culturas en el mundo.
Cerveza artesanal y vino tinto.
Acudir a nuevos restaurantes de moda en la ciudad.
Su fiesta favorita es la Corona Sunset que se realiza en la playa.
Utiliza TikTok, Instragram en gran medida y en menor medida Twitter y Facebook.
Realiza sus compras via online en sitios como Amazon.
Utiliza app de delivery para hacer compras locales como: Glovo, Rappy y Uber Eats.
Le gusta el indie rock, deep house (música electrónica) y el jazz en vivo.

OBJETIVOS

Crecer profesionalmente, tener un mejor puesto, ganar más y lograr mayor reconocimiento.
Comprarse un mejor automóvil.
Formar una familia con su novia y vivir juntos.
Ampliar su red social.
Estudiar una maestría en marketing digital.
Crear su propia empresa de asesoría.

Anexo 7. Bull's-eye de la marca UIO Gardens Brewing Company.

Consumidor Meta:

Amante de la cerveza artesanal

Impresión del consumidor

La experiencia de compra en cervecerías artesanales es aburrida.

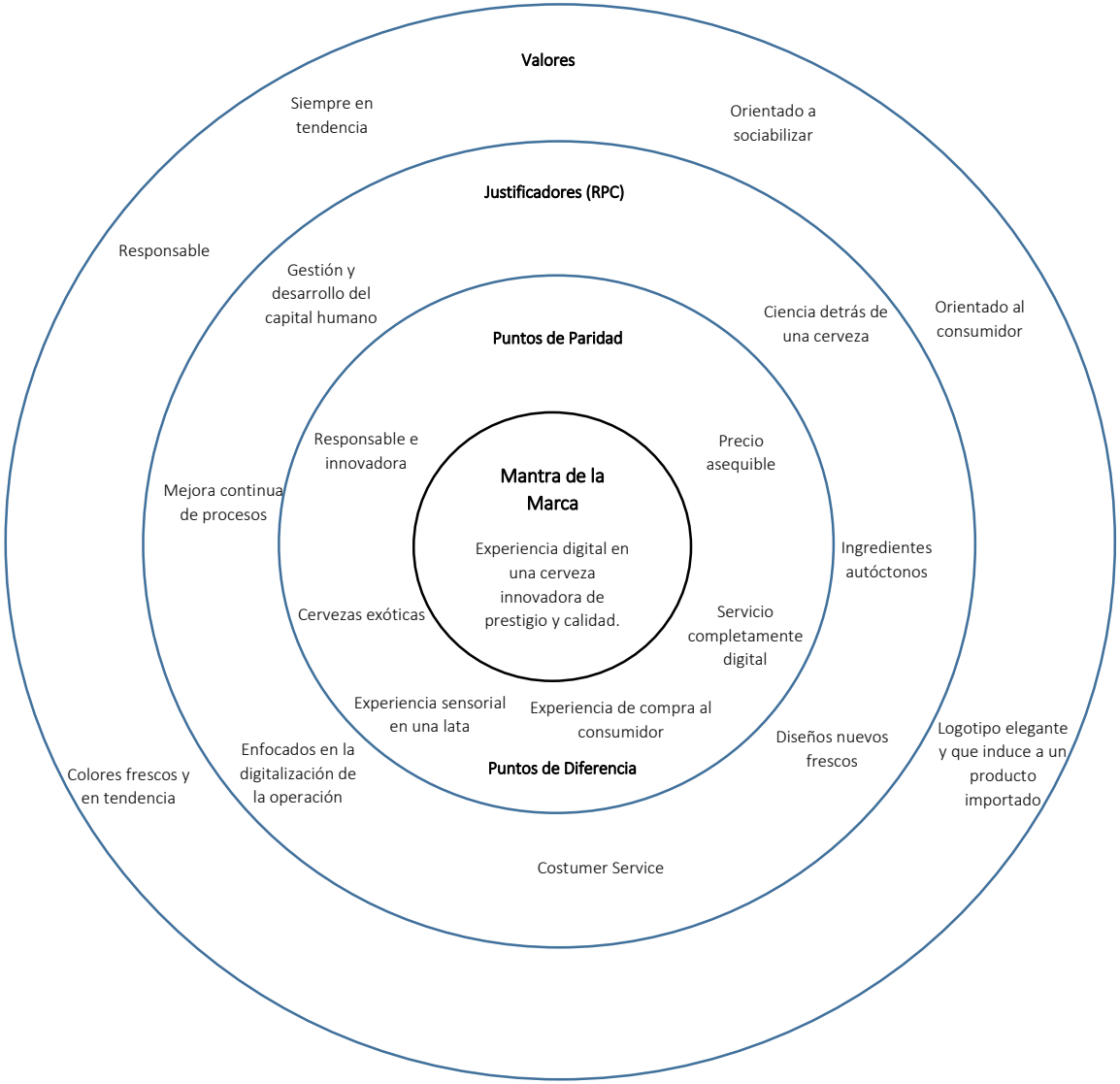
Estado de las necesidades del consumidor:

Busco probar nuevas innovaciones y siento que no encuentro.

Conjunto de productos competitivos

Cervecerías locales

Cervezas importadas con mayor prestigio.



Percepción del consumidor:

UIO Gardens Brewing Company es la mejor experiencia con relación a cerveza artesanal que encontraras en el mercado.