



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE CERVEZA ARTESANAL E INFUSIONES DE  
SABORES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Profesor**

**Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autor**

**Fernando Xavier Herrera Jácome**

**2022**

## RESUMEN

En el presente plan de negocios se aborda la propuesta de implementación de una empresa de fabricación y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Quito, cuyo principal diferenciador respecto a la competencia es la adhesión de infusiones de sabores para cambiar el sabor y color de la bebida. Para esto se han desarrollado varios capítulos que en conjunto permiten concluir la viabilidad del proyecto planteado. En primera instancia se realiza la identificación del objeto de estudio, el planteamiento del problema y se revisa literatura relacionada como base para estructurar el trabajo, además se plantean los objetivos del proyecto, siendo el principal el de ofrecer nuevas opciones de cerveza artesanal al mercado y así lograr posicionar la marca. El siguiente capítulo del trabajo abarca el análisis del entorno, de la industria y del mercado, donde se identifican al mercado potencial y al perfil del consumidor, también se define a la diferenciación como estrategia genérica del negocio. A continuación, se describe la naturaleza del negocio, y se detallan las estrategias de mercadeo que aplicará la empresa para posicionarse en el segmento cervecero artesanal de Quito. En la siguiente sección se aborda la gestión táctica de operaciones del negocio, se detallan los procesos clave y se plantean KPI's de desempeño que permitirán monitorear el avance real del proyecto. Finalmente, se presenta la evaluación financiera, donde se establecen supuestos que permiten proyectar flujos de caja, y estructurar estados e indicadores financieros. En conjunto, el desarrollo y análisis de todos los capítulos del plan de negocios concluyen en la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The business plan presents the proposal for the implementation of a craft beer manufacturing and marketing company in Quito, which main differentiator from the other companies is the integration of flavor infusions to change the flavor and the color of the beverage. To achieve this goal, it has been developed several chapters which present the project's viability. First, it is done the identification of the object of study, the problem statement and the research of information related to the project as base to structure it. Also, the project's objectives are set, understanding that the main objective is to propose new options to the market of craft beer and as a result to achieve brand positioning. The next chapter of this paper presents the environmental, industry and market analysis, where the potential market and consumer profile are identified, and the differentiation is considered as general business strategy. To continue, the business environment is described and the market strategies, which will be applied in the company to position themselves in the craft beer at Quito segment, are detailed. In addition to this, the paper presents the tactical management of business operation, the key processes are detailed and the Key Performance Indicators, which will allow to control the real project advance, are presented. In sum, the project financial evaluation is presented, where assumptions are established that allow projecting cash flows, structuring financial statements and indicators. All together, the development and analysis of all the chapters of the business plan conclude in the viability of the project.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado .....	3
2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente .....	5
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	8
3.1 Antecedentes que permiten comprender el tema .....	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
4.1Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo.....	9
5. OBJETIVO GENERAL .....	10
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA. ....	12
7.1 Análisis de la industria.....	12
7.2 Entorno macroeconómico y político.....	12
7.3 Análisis del sector .....	18
7.3.1 Tamaño de la industria: .....	18
7.3.2 Ciclos económicos.....	19
7.3.3 Análisis de la competencia .....	19
7.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo .....	22
7.5 Análisis FODA.....	27

7.6	Definición de la estrategia genérica específica del negocio .....	29
<b>8.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
8.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo .....	30
8.2	Misión y visión .....	30
8.3	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria .....	31
8.4	Información legal .....	31
8.4.1	Tipo de empresa, gastos de constitución, normas o política de distribución de utilidades, capital social, socios y participantes .....	31
8.4.2	Legislación vigente .....	33
8.5	Estructura Organizacional .....	33
8.6	Ubicación: .....	35
8.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida .....	36
8.8	Estrategias de Mercadeo: .....	36
8.8.1	Producto o servicio: .....	36
8.8.2	Estrategias de distribución: .....	39
8.8.3	Estrategias de precios .....	41
8.8.4	Estrategias de Promoción y Comunicación .....	43
8.9	Presupuesto: .....	45
8.10	Proyecciones de ventas: .....	46
<b>9.</b>	<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>49</b>
9.1	Gestión Táctica de Operaciones. ....	49
9.2	Descripción del proceso: .....	50
9.3	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada: .....	53
9.4	Plan de producción: .....	57

9.5	Plan de compras: .....	57
9.6	KPI's de desempeño de la gestión táctica y procesos .....	58
9.7	Supuestos para la elaboración del plan financiero .....	59
9.8	Estados Financieros Proyectados .....	60
9.8.1	Estado de resultados .....	61
9.8.2	Estado de situación o balance general.....	62
9.8.3	Estado de flujos de caja.....	63
9.8.4	Análisis de relaciones financieras: .....	63
9.9	Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales.....	65
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
10.1	Conclusiones.....	66
10.2	Recomendaciones.....	68
11.	REFERENCIAS.....	70
	ANEXOS .....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cálculo de tamaño de muestra.....	22
Tabla 2. Análisis FODA .....	28
Tabla 3. Capital social .....	32
Tabla 4. Costo de producción de cerveza Chewbeer .....	41
Tabla 5. Proyección de ventas (Primer año) .....	48
Tabla 6. Proyección de ventas (5 años) .....	48
Tabla 7. Capacidad instalada .....	54
Tabla 8. Costos de materia prima e insumos .....	55
Tabla 9. Costos Fijos.....	55
Tabla 10. Tecnología del proyecto .....	56
Tabla 11. Costos de nómina.....	57
Tabla 12. Estado de Pérdidas & Ganancias Año 1 .....	61
Tabla 13. Estado de Pérdidas & Ganancias Proyectado a 5 años .....	61
Tabla 14. Balance General Proyectado.....	62
Tabla 15. Flujo de Caja .....	63
Tabla 16. Índices Financieros.....	63
Tabla 17. Flujo de Caja – Cálculo de VAN y TIR.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB) trimestral 2018 - 2021 .....	14
Figura 2. Índice de Precios al Consumidor de Ecuador .....	15
Figura 3. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.6 .....	23
Figura 4. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.7 .....	23
Figura 5. Consumo de cerveza artesanal por grupos etarios .....	24
Figura 6. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal – Género femenino .....	24
Figura 7. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal – Género masculino .....	25
Figura 8. Frecuencia de consumo del género femenino disgregado por grupos etarios .....	26
Figura 9. Frecuencia de consumo del género masculino disgregado por grupos etarios .....	26
Figura 10. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.15 .....	27
Figura 11. Organigrama .....	34
Figura 12. Logo del producto.....	37
Figura 13. Cervezas Chewbeer en sus 3 tonalidades .....	38
Figura 14. Presentación de cerveza con infusiones (Imagen referencial) .....	38
Figura 15. Clasificación de los canales digitales para comercialización.....	39
Figura 16. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.11 .....	42
Figura 17. Cadena de valor .....	50
Figura 18. Diagrama de flujo del proceso productivo de la cerveza artesanal .....	51
Figura 19. Diagrama de flujo del proceso productivo de las infusiones.....	53



## 1. INTRODUCCIÓN

La principal motivación para elaborar el presente trabajo surge de la necesidad de brindar opciones innovadoras a los consumidores de cerveza artesanal, para esto se establece un diferenciador que potencialmente le permitirá al negocio posicionarse en el mercado. Además, se establecieron los objetivos generales y específicos que plantea llevar a cabo la empresa en un periodo de tiempo determinado; y, se revisó literatura académica similar, como sustento para comprender los conceptos relacionados con la idea que se quiere implementar.

Se realizó el análisis del entorno con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual del negocio frente a los factores externos que inciden en este. De esta manera, se determinó que en términos políticos este negocio y cualquier emprendimiento puede verse afectado positivamente por la búsqueda de inversión extranjera que plantea el gobierno de turno. En términos económicos, la reactivación post pandemia se evidencia con la recuperación del PIB. Sin embargo, también existen amenazas latentes producto de las reformas tributarias.

Es necesario considerar que en el segmento de cervezas artesanales prepondera un alto nivel de rivalidad entre competidores, esto debido a que en el mercado ecuatoriano coexisten varias marcas de cerveza artesanal disponibles para los consumidores. Adicionalmente, el análisis de mercado permitió definir los segmentos objetivos y potenciales del negocio, identificar las preferencias de consumo y comercialización, y definir el perfil del consumidor.

Es importante considerar las distintas facciones que se pueden formar entorno al producto, por ese motivo la empresa dispuso diversas estrategias de distribución, promoción y comunicación que se adapten a las preferencias de estos grupos; y a su vez, optó por contar con un importante portafolio de opciones que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

También, se plantearon las tácticas y planes necesarios para llevar a cabo las estrategias propuestas, acompañados de los indicadores clave de rendimiento que permitirán monitorear el avance real del proyecto; y, finalmente, se realizaron las evaluaciones financieras que confirmaron la viabilidad de la idea de negocio.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

La fabricación de cervezas artesanales, de acuerdo con algunos autores, puede clasificarse por su volumen de producción en tres grupos: fabricación casera, cervecerías pub y cervecerías artesanales o micro cervecerías. El primer grupo, fabricantes caseros, abarca a aquellos que producen cerveza para consumo propio y el de su círculo social, su volumen de producción está normalmente alrededor de 20 litros por lote. El segundo grupo, cervecerías pub, consiste en pequeñas fábricas asociadas a tabernas o pubs que elaboran la cerveza para ofertar a sus clientes. Y el último grupo, cervecerías artesanales o micro cervecerías, son definidas como fábricas que producen un volumen limitado de cerveza, y mucho más pequeñas que las fábricas corporativas de gran escala, generalmente sus dueños son independientes y trabajan a título personal. Además, en algunos casos pueden considerarse una aventura comercial. Los micro cerveceros no elaboran su propia malta, en la mayoría de los casos este insumo es comprado a proveedores especializados, lo cual simplifica el proceso de fabricación (González, 2017). Partiendo de estos puntos, y habiendo analizado cada categoría, Chewbeer encaja en el grupo de Cervecería Artesanal o Micro cervecería.

Toda empresa debe asumir una estrategia general que esté enfocada en la creación de una posición estratégica única y valiosa para la empresa, esta estrategia debe permitir diferenciar a la empresa de sus competidores. La tercera estrategia genérica de Porter trata sobre la diferenciación, que se caracteriza por ofrecer productos con valor superior a los de la competencia en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio (Porter, 1990). Para lograr diferenciación en el diseño y desarrollo de productos, se recomienda aplicar la ingeniería concurrente, que involucra la participación de un equipo multidisciplinario de distintas áreas. Este

equipo se comunica con agentes externos, como clientes y proveedores, para garantizar que el diseño satisface las especificaciones y que facilitará a futuro su industrialización. Además, se requiere de innovación tecnológica que añada valor al producto mediante retroalimentación constante (Chirinos & Rosado, 2016). Chewbeer se plantea como una empresa que ofertará opciones innovadoras de cerveza artesanal acompañadas de un elemento diferenciador clave, las infusiones, que la separan del resto de sus competidores al ofrecer un producto de valor superior.

Ser digital es más que ser una empresa en Internet, el concepto abarca mucho más y se refiere al aprovechamiento de todos los medios digitales. El marketing digital es un factor importante para tener en cuenta y poder ser catalogado como “digital”, este, hace referencia a la promoción de productos o marcas a través de una o más formas de medios digitales y electrónicos. Entre las actividades principales del marketing digital, se encuentran las campañas publicitarias que se difunden por la televisión digital, promociones de ventas a móviles mediante sistemas de geolocalización, encuestas en línea y actividades de comercio electrónico, entre otras muchas actividades centradas en el consumidor. Los programas de marketing digital reúnen algunas características, las principales a continuación: ser un sistema de marketing como tal, capaz de establecer un sistema de comunicación con el mercado; y, garantizar retroalimentación medible (Solé & Campo, 2020). Esto se ajusta a lo que se quiere plantear con Chewbeer y su enfoque principal hacia el aprovechamiento del marketing digital para lograr captar mercado, posicionar la marca y tener una relación cercana con los consumidores y obtener su retroalimentación de primera mano.

## **2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente**

De acuerdo con lo descrito por Román (2017) en su plan de negocios para la creación de un Biergarten en la ciudad de Quito, mediante el uso de técnicas de investigación descriptivas y encuestas, se pudo determinar que el sector productor de cerveza artesanal está creciendo en el país y esto ha promovido en los últimos años el incremento de bares especializados en la ciudad de Quito, cuyos propietarios generalmente son los productores de la bebida, quienes no necesariamente conocen de servicio. Por tal razón, la autora concluye que es necesario aplicar estrategias idóneas para competir con ventaja, las mismas que se deben ajustar al perfil del consumidor y a los análisis de entorno e industria.

Según Pérez (2019) en su propuesta de plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en Quito, a través de la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que abarcaron entrevistas y encuestas a 384 personas, determinó que únicamente el 36% de los encuestados consumen cerveza artesanal, esto debido a varios factores entre los que destacan: no haber tenido la oportunidad de degustarla, simplemente no les gusta, o su nivel de comercialización en tiendas detallistas la convierte en poco accesibles. Gracias a su estudio, el autor también pudo conocer que el factor clave más importante para el consumo de cerveza artesanal, según los consumidores habituales, es el sabor de la bebida. Por tanto, concluye que los productores deben enfocarse en la obtención de sabores acordes a las exigencias de los clientes.

De acuerdo con lo descrito por Martínez (2015) en su trabajo de análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico, mediante el uso técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas que abarcaron encuestas y entrevistas realizadas en Quito, y mediante la aplicación de metodología prospectiva, pudo establecer que el mercado objetivo

al cual deben apuntarse los esfuerzos de la industria para lograr un mejor posicionamiento lo conforman hombres y mujeres de 18 a 29 años, residentes en el norte de Quito, que consumen entre 1 a 4 vasos de cerveza, 2 veces por semana. Según su estudio, este mercado es atraído por el sabor diferente de la cerveza artesanal, y aunque prefieren consumirla en bares, estarían dispuestos a comprar nuevas marcas de cerveza en tiendas o supermercados, siempre que estas cuenten con un elemento diferenciador como el sabor, el color o el aroma.

Según Moncayo (2019) en su trabajo que tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocios rentable para la venta de cerveza artesanal basado en las preferencias de los consumidores de la ciudad de Guayaquil, a través de técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas que incluyeron entrevistas y encuestas a 271 personas, pudo concluir que en la ciudad predomina el consumo de cerveza en contraste con otras bebidas alcohólicas populares. Además, se constató la preferencia de los encuestados por consumir cerveza en casas de familiares o amigos, mostrando así el gusto por compartir, conversar, relajarse e integrarse con sus seres queridos. También se pudo comprobar que los guayaquileños son más propensos a captar información relacionada con sus productos de interés por medio de amigos, redes sociales y TV, lo que daría pauta a invertir en estos medios para publicidad. Finalmente, se pudo determinar que, para el consumidor guayaquileño de cerveza artesanal la variedad de sabores y aromas son importantes a la hora de adquirir el producto.

De acuerdo con lo descrito por Cajas, Cauja y León (2021) en su plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil, mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas que abarcaron entrevistas a expertos y encuestas a 384 personas, pudo concluir que esta empresa, así como otras con el mismo giro de negocio, se direccionan hacia un mercado próspero que se encuentra en auge, resaltando que este mercado se distingue más por querer disfrutar del sabor

diferente de una cerveza y la experiencia que esta puede presentar y no por el consumismo industrial que presentan las cervecerías industriales.

Según Zárate (2016) en su plan de negocios para la elaboración y comercialización de cerveza artesanal con sabor a limón y maracuyá en Ecuador en la provincia de Pichincha, mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas que abarcaron encuestas y entrevistas a expertos, pudo determinar que la producción de cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador es una idea innovadora y atractiva para el mercado, debido a que en la investigación realizada a 418 personas se obtuvo un grado de aceptación del 97% para consumo de cervezas con sabor a frutas, que es el valor agregado y de diferenciación que se plantea en su proyecto.

Según Burneo (2016) en su plan de negocios para la creación de una empresa de elaboración de cerveza artesanal saborizada, en el que se plantea demostrar la factibilidad financiera y viabilidad comercial del negocio, concluyó mediante técnicas de investigación que abarcaron encuestas a 74 personas que, el mayor porcentaje de personas que consumirían el producto poseen edades entre los 22 a 45 años y que para el consumidor final el sabor es lo más importante al momento de elegir o comprar una cerveza, acompañado con la calidad y presentación. En cambio, a través de entrevistas a expertos pudo conocer que la producción de cervezas artesanales saborizadas es una idea innovadora en el mercado quiteño-ecuatoriano.

### **3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **3.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

La idea de formar la empresa de fabricación y comercialización de cerveza artesanal con infusiones de sabores, Chewbeer, surge de la necesidad de brindar opciones innovadoras a los consumidores de cerveza artesanal en Quito. Actualmente, existen muchas opciones que no ofrecen un diferenciador lo suficientemente atractivo para garantizar la fidelidad de los consumidores con una marca en particular, esto ha provocado que pocas cervecerías artesanales se posicionen en el mercado y en la mente de los clientes. También es importante mencionar algunos de los efectos provocados por la pandemia en los patrones de consumo de las personas, la comercialización de productos en línea y las transacciones por medios electrónicos incrementaron notablemente, por este motivo las empresas están en la obligación de utilizar estos canales para llegar a sus clientes.



## **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **4.1 Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo**

Por los factores enunciados previamente, Chewbeer se plantea como una empresa con enfoque en la diferenciación del producto y en el uso de canales de distribución que no han sido aprovechados comúnmente por las cervecerías artesanales. Este negocio se cataloga como innovador y disruptivo, no solo por la inclusión de las infusiones de sabores como elemento diferenciador, sino también por el uso de nuevos canales de distribución, estrategias de Marketing Digital, uso de redes sociales, página web, entre otros. Chewbeer pretende responder a la demanda de variedad de opciones de cerveza del mercado de Quito y brindar nuevas experiencias a los consumidores, logrando de esta manera aportar al crecimiento de la cultura de cerveza artesanal en la ciudad capital.

La implementación de la cervecería artesanal Chewbeer es pertinente porque busca principalmente ingresar en un segmento de mercado cuyo interés radica en la innovación de la cerveza artesanal y la diversificación de opciones, a la vez que, permita a sus fundadores obtener beneficios económicos mediante la producción y comercialización de las cervezas e infusiones. La generación de empleo es un factor importante para llevar a cabo el proyecto, así como también promover la competitividad del mercado al incluir diferenciadores y nuevas estrategias de comercialización que históricamente no han sido explotadas; y, finalmente, contribuir al desarrollo de la cultura de consumo de cerveza artesanal en Quito y Ecuador, donde el consumo de cervezas industrializadas hasta el año 2018 ocupaba más del 95% del mercado total, según datos de la Asociación de Cerveceros del Ecuador (2021).

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Proponer opciones innovadoras de cerveza artesanal para personas entre 20 y 50 años ubicadas en el centro-norte, norte y valles de Quito, elaborando cerveza artesanal con infusiones de sabores en un periodo de 12 meses.

## 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Posicionar la marca Chewbeer con una participación del 10% en el mercado de cervezas artesanales, en el sector centro-norte, norte y valles de Quito hasta diciembre de 2023.
- Impulsar el uso de canales digitales para la venta directa de cerveza e infusiones Chewbeer en un 100% para los consumidores de cerveza artesanal entre 20 y 49 años ubicados en el centro-norte, norte y valles de Quito en un periodo de 12 meses.
- Establecer alianzas con locales para comercialización de cervezas e infusiones para la Cervecería Chewbeer, en el 10% de los locales ubicados en el norte y valles de Quito en un periodo de 12 meses.
- Optimizar en un 90% el uso de los insumos para la fabricación de cerveza e infusiones en la Fábrica de la cervecería Chewbeer en un periodo de 12 meses.

## **7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

### **7.1 Análisis de la industria**

Los factores externos son fuerzas que no pueden ser controladas por el negocio. Estos factores brindan información sobre la situación del negocio en relación con otras fuerzas que pueden surgir y que pueden perjudicarlo o ayudarlo. Para recopilar información sobre las fuerzas presentes en el entorno empresarial, se plantea un estudio macro y micro ambiental.

### **7.2 Entorno macroeconómico y político**

#### **Político**

En el marco del gobierno nacional, en el mandato actual, el Ecuador atraviesa una política de encuentro y una búsqueda de estabilidad, esto por las distintas tendencias políticas que imperan en el estado. Además, por el contexto del coronavirus, el gobernante se ha visto en la necesidad de buscar alternativas legales que puedan hacer frente a los efectos de la pandemia.

Uno de los ejes del gobierno es incentivar la inversión extranjera directa, por este motivo se creó un foro internacional de negocios, el Ecuador Open for Business, cuyo objetivo consiste en la consolidación de un clima de negocios adecuado que genere la confianza y la seguridad que se necesitan para lograr alianzas a largo plazo (Ecuador Open For Business, 2021).

En línea con lo mencionado previamente, una de las decisiones de gobierno que incide directamente en este proyecto, tiene que ver con la reforma tributaria a la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, que entró en vigor en noviembre del 2021, respecto al incremento del Impuesto a los Consumos

Especiales (ICE) a las bebidas alcohólicas, entre las que constan las cervezas industriales y artesanales (Primicias, 2021). Esto podría causar afectaciones a los productores de cervezas artesanales a corto y mediano plazo.

Otros puntos para considerar a nivel político:

- Cambios en tratados comerciales, que permitan el libre comercio con otros países; en caso de concretarse nuevos acuerdos de libre comercio, para los productores artesanales de cerveza esto podría representar tanto oportunidades de negocio como amenazas.
- Conflictos internos que puedan afectar la producción y comercialización de la cerveza artesanal; como se mencionó previamente en este trabajo, en el Ecuador imperan algunas fuerzas políticas que podrían intentar desestabilizar al gobierno de turno, como ocurrió en el paro nacional de octubre de 2019, que tuvo afectaciones económicas importantes.

### **Económico**

El análisis de variables macroeconómicas se considera relevante para obtener un diagnóstico realista de la economía ecuatoriana, para esto se plantea analizar los factores más importantes para este trabajo, los cuáles son el producto interno bruto y índice de precios al consumidor.

Respecto al PIB, la Figura 1 evidencia el impacto económico de la pandemia desde el segundo trimestre del 2020, donde se registra un decrecimiento del 12,8% respecto al primer trimestre del mismo año. Sin embargo, ese fue el punto más bajo del PIB durante la pandemia, ya que a partir del tercer trimestre este indicador presenta un crecimiento constante promedio de 2% trimestral hasta el segundo trimestre del 2021, donde el crecimiento es aún mayor, esto producto de la reactivación económica que atraviesa el país.

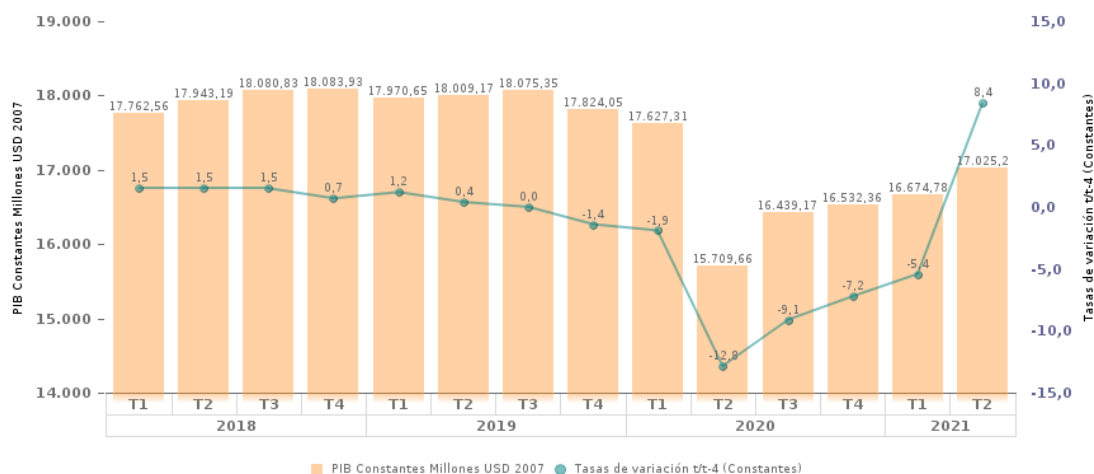


Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB) trimestral 2018 - 2021  
Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2021)

Por otro lado, el índice de precios al consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos de consumo, que pueden ser bienes y servicios, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo (INEC, 2021).

Los resultados en el IPC 2021 evidencian variaciones en los precios al consumidor relacionados con el sector de bebidas alcohólicas, tabaco y otras, el mismo que para el año 2020 presenta un total de 0,0031%, valor que indica un aumento en los precios de los productos relacionados para este sector. Y que para el año 2021 este mismo índice puntúa en 0,0120% determinando un crecimiento en los precios incluso en mayor proporción que el año anterior.

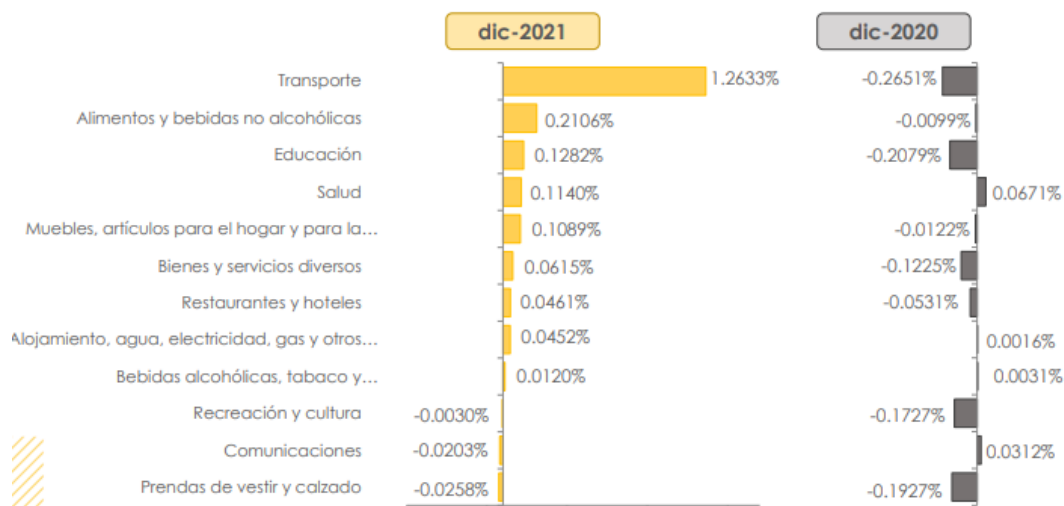


Figura 2. Índice de Precios al Consumidor de Ecuador  
Tomado de (INEC, 2021)

Otros puntos para considerar a nivel económico:

- Ingresos disponibles y patrones de consumo; esto determinará la frecuencia y los medios que utilizarán las personas para consumir productos de su interés.
- Tasas de desempleo; el incremento de este indicador puede afectar el consumo de productos suntuarios.
- Implementación de tributos al comercio electrónico; es una posibilidad latente por la tendencia creciente en la población de uso de este canal.

## Social

El análisis de los factores sociales tiene como objetivo estudiar las características relevantes de la población en relación con el entorno, de esta manera el estudio se centra en revisar los hábitos culturales y preferencias.

De acuerdo con lo descrito por Pérez (2019) en su propuesta de plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cervecería Django en Quito, la provincia de Pichincha con el 20% ocupa el segundo lugar a nivel nacional en el

gasto de bebidas alcohólicas. Esto significa que una familia gasta USD 31 mensuales en promedio para adquirir estas bebidas.

Otros puntos para considerar a nivel social:

- Modas que fomenten el consumo de cerveza artesanal o industrial; los productores de cerveza artesanal en Quito y en el país, deben trabajar por la instauración de una cultura de consumo de cerveza artesanal.
- Estilo de vida; uno de los efectos de la pandemia es sin duda la adopción de costumbres saludables, esto puede impactar positivamente en el consumo de cerveza artesanal, ya que su preparación es más natural.
- Cambios en los patrones de compra por miedo al fraude electrónico; el incremento del uso del comercio electrónico para adquirir bienes o servicios puede verse afectado si los responsables no pueden brindar la seguridad necesaria para que los consumidores realicen las operaciones con absoluta confianza.

### **Tecnológico**

Es un hecho que el poder económico de las empresas grandes les permite invertir en investigación y desarrollo (I+D) para mejorar sus procesos de producción y los demás procesos de la cadena de valor, a diferencia de las cervecerías artesanales cuya inversión en ese rubro es más limitada, o casi nula. Aún así, existen normas en el país, como las RT INEN, que han obligado a los productores artesanales a aumentar la tecnología en sus procesos productivos para cumplir con estándares de calidad, sin llegar al nivel tecnológico de las empresas productoras de cerveza industrial.

Otros puntos para considerar a nivel tecnológico:

- Impacto positivo al existir mayor tendencia a la compra de productos por canales electrónicos post pandemia; esta es una oportunidad de negocio que se deberá aprovechar. La pandemia fungió como catalizador para que las



demás generaciones además de los millenials, utilicen estos canales con mayor frecuencia.

- Riesgo de seguridad que existe al realizar compras en línea o riesgo de estafa que existe por la compra mediante canales electrónicos; aunque el riesgo sea mínimo, como se mencionó previamente en el trabajo, esto puede provocar cambios en los patrones de consumo.

### **Ecológico**

La industria cervecera está estrechamente ligada con la naturaleza por todos los componentes que se requieren para producir sus bebidas. Esta dependencia con el sector agrícola hace que el factor ecológico juegue un papel importante en este análisis.

Una oportunidad de negocio para este proyecto es alcanzar una gestión ambientalmente sostenible, orientada a la optimización de recursos y a la introducción de materiales reutilizables con bajo impacto ambiental, para cumplir con los ciclos constantes de procesamiento. Además, la aplicación de estrategias socialmente responsables que promuevan ventajas competitivas

### **Legal**

El análisis de los factores legales es igualmente relevante para el desarrollo de este trabajo, Es importante comprender las leyes que influyen y limitan al negocio planteado, en este caso, una cervecería artesanal. Estas leyes existen para regular y ejecutar tres propósitos: fomentar la competencia, asegurar mercados justos, y proteger los intereses de la sociedad.

Las leyes más importantes que inciden a la industria de cerveza artesanal se mencionan a continuación:

- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado; *“protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y*

*medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas”* (Secretaría Nacional de Planificación, s.f.).

- Ley de Defensa del Artesano

Otros puntos para considerar a nivel legal:

- Leyes de protección que bloqueen la importación de cervezas artesanales internacionales; en caso de ser decretadas, pueden suponer una gran oportunidad para el sector.

### **7.3 Análisis del sector**

Las cervecerías artesanales pertenecen a la industria de Alojamiento y Servicio de Comidas, que, a su vez, se ubica en el sector de Servicios en Ecuador de acuerdo con la categorización del PIB.

#### **Mercado actual**

En el mercado nacional se producen cerca de 250 marcas de cerveza artesanal, esto representa un incremento del 20% respecto al número de marcas que existían antes de la pandemia. Sin embargo, durante ese tiempo los ingresos del sector se vieron mermados hasta un 80% por las restricciones de movilidad y aforo. Con la reactivación económica la demanda de cervezas artesanales incrementó, lo que derivó en la recuperación del sector a los niveles de producción prepandemia (Primicias, 2021).

#### **7.3.1 Tamaño de la industria:**

La industria de Alojamiento y Servicio de Comidas representó el 1,8% de aporte al PIB nacional a enero del 2021. En el periodo de 2016 a 2019, según los datos disponibles publicados por el Banco Central del Ecuador, la industria registraba

crecimiento constante. Pasó de \$1.166,5 millones en 2016 a \$1.365,4 millones en 2019, registrando como promedio una tasa anual de crecimiento de 3,9%. Sin embargo, de 2019 a 2020, por la pandemia, el PIB de la industria decreció considerablemente a \$ 1.207,1 millones, con una tasa de variación negativa de 11,6% respecto al año anterior (Banco Central del Ecuador, 2021). Esto supuso un golpe duro para la industria sobre todo de la parte de alojamiento, pero, por la reactivación económica impulsada por el gobierno, se espera una recuperación considerable en el 2021, cuyos datos aun no son públicos.

### **7.3.2 Ciclos económicos**

La cerveza artesanal es un producto de consumo masivo que está presente constantemente en la mente de los consumidores. Sin embargo, si existen meses de baja demanda que coinciden con la época de vacaciones de verano en la Sierra. Adicionalmente, durante la semana se prevén días de mayor demanda: miércoles, jueves, viernes y sábado.

Además, como se mencionó previamente en este documento, recientemente se aprobó una Reforma Tributaria que supone un incremento del ICE en las cervezas artesanales.

### **7.3.3 Análisis de la competencia**

#### **Amenaza de nuevos competidores**

Respecto al ingreso de nuevos competidores es importante tomar en cuenta ciertos puntos, entre los principales se encuentran: la inversión que se debe realizar para poner en marcha el negocio es significativa, los equipos especializados y los insumos de calidad para la producción de cerveza artesanal como negocio y no como pasatiempo no son baratos. Esto resulta en barreras de entrada de consideración si la intención del productor artesanal es competir en el mercado, y

por lo tanto en un negocio poco fácil de emprender. Otra barrera es el acceso limitado a los canales de distribución tradicionales que se encuentran copados por las empresas productoras de cervezas industrializadas.

Además, las cervecerías artesanales ya gozan de un concepto posicionado en la mente de los consumidores, para entrar al mercado los nuevos competidores deben ofertar una bebida con un elemento que pueda diferenciarlos del resto de productores. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza es media.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Dentro del mercado existen pocos proveedores de insumos para la elaboración de cerveza artesanal, lo que genera un poder de negociación alto. Esto provoca que los precios y la disponibilidad de los insumos sean manejados por los proveedores. Los distribuidores más importantes de materia prima de calidad para la elaboración de cerveza artesanal son: Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales “SECA”, BrauSupplies, Republikan Brewing Supplies, La Casa del Lúpulo, y Beerland Store, todos los mencionados con sede en Quito.

Por otro lado, los proveedores de equipos especializados en Ecuador son más escasos aún, entre los principales se encuentran: Industria de Acero del Ecuador, Refryacor, y repiten BrauSupplies, y Beerland Store. También existe la opción de importar los equipos de otros países como Estados Unidos, Argentina o Alemania, lo cual supondría un incremento de inversión.

Para la producción de las infusiones de sabores si existe un mayor número de potenciales proveedores, ya que los insumos necesarios son frutas y esencias de sabores.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto. Es posible identificar dos grupos de clientes: directos e indirectos. El primer grupo hace referencia al público en general, y el segundo se refiere a bares, restaurantes, supermercados, etc. Ambos grupos tienen diversas opciones de cervezas artesanales a su disposición y pueden negociar mejores precios. Sin embargo, existen factores que influyen en la fidelización de los clientes como la calidad, el precio, el sabor. En consecuencia, un producto de calidad que además tenga un elemento diferenciador atractivo y un buen enfoque estratégico pueden favorecer el posicionamiento de una marca sobre el resto. Este proyecto se propone explotar nuevos canales de distribución (digitales principalmente) enfocados en clientes directos, y la incursión de un elemento diferenciador en el mercado con el fin de sortear estos inconvenientes.

### **Productos sustitutos**

El poder de productos sustitutos es medio, principalmente por la presencia de las cervezas industrializadas que son más baratas que las cervezas artesanales. Además, recientemente en el mercado se han introducido nuevas cervezas “cero alcohol” que apuntan a un segmento con un estilo de vida más saludable. Sin embargo, estos productos no pueden competir con la experiencia que brindan las cervezas artesanales, ya que los consumidores de estas bebidas buscan satisfacer necesidades más específicas al degustarlas, marcadas por el sabor, aroma, color y textura.

### **Rivalidad entre competidores**

Una vez analizados los factores previos, se ha identificado un alto nivel de rivalidad entre competidores, esto debido a que en el mercado ecuatoriano y específicamente en Quito, existen varias marcas de cerveza artesanal disponibles para los consumidores. No obstante, los elementos de diferenciación del producto o del proceso son los que pueden determinar el éxito de las empresas pertenecientes al mismo giro de negocio.

#### 7.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Para el análisis de mercado se planteó ejecutar una investigación cuantitativa descriptiva, la muestra se definió considerando el tamaño de la población objetiva (centro-norte, norte y valles de la ciudad de Quito) dando como resultado un tamaño de muestra de 203.

Tabla 1. Cálculo de tamaño de muestra

Z	1.96	95%	
p	0.05		
q	0.95		
d	3%		
N	1200000		
n =	203		

La investigación se orientó a conocer los gustos y preferencias para el consumo de cerveza artesanal en Quito, con la finalidad de identificar factores clave para la implementación de la empresa Chewbeer. El proceso se llevó a cabo a través de la herramienta encuesta, realizada en el aplicativo Forms, y fue distribuida por redes sociales, dando como resultado un total de 230 encuestas completadas. El formato de la encuesta se presenta en el Anexo 1.

Los principales resultados se presentan a continuación:

#### **Mercado Objetivo:**

El 80% (184) de los 230 encuestados contestó que, si consume cerveza, esto se muestra en la Figura 3. Sin embargo, apenas el 23% (66) de ese porcentaje definió que consume cerveza artesanal de manera habitual, tal y como se aprecia en la Figura 4. Adicionalmente, los resultados arrojan que únicamente el 15% (28) de los encuestados no gustan de la cerveza artesanal, esto quiere decir que al 85%

restante (156) si les agrada la bebida o no la han probado. Estos resultados concluyen en la definición de un mercado objetivo atractivo.



Figura 3. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.6

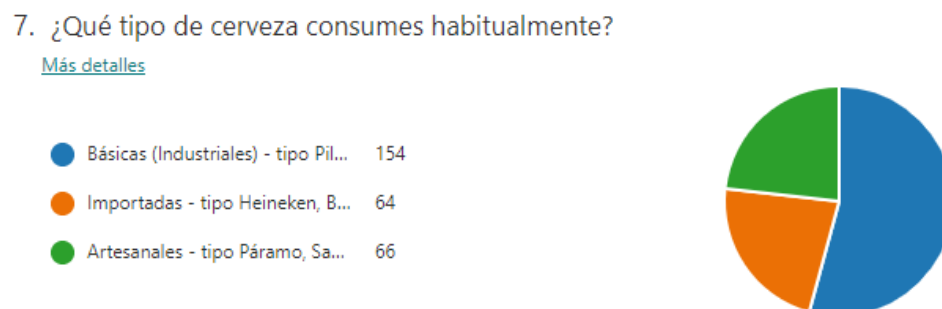


Figura 4. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.7

### **Mercado Potencial:**

La Figura 5 muestra el porcentaje de encuestados que gustan de la cerveza artesanal, disgregados en grupos etarios. Se puede observar que los grupos entre 26 a 35 años, y entre 36 a 50 años, abarcan más del 70% de la muestra total, de esta manera se puede determinar que el mercado potencial concentrará a estos dos grupos sobre los otros.

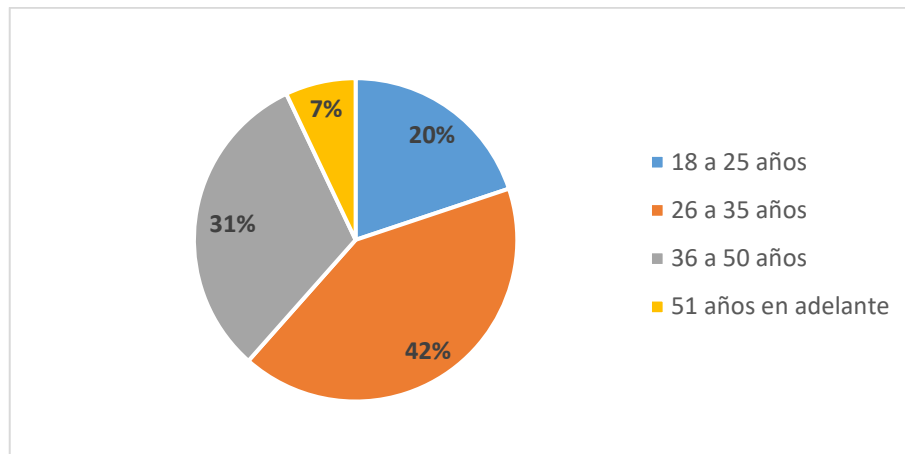


Figura 5. Consumo de cerveza artesanal por grupos etarios

### Perfil del consumidor:

Para determinar el perfil del consumidor se decidió analizar los resultados de las encuestas por géneros, y por frecuencia de consumo, tomando en cuenta únicamente a las personas que gustan de la cerveza artesanal. La Figura 6 muestra que más del 50% del género femenino consume cerveza artesanal únicamente en reuniones sociales, y el 27% de manera mensual.

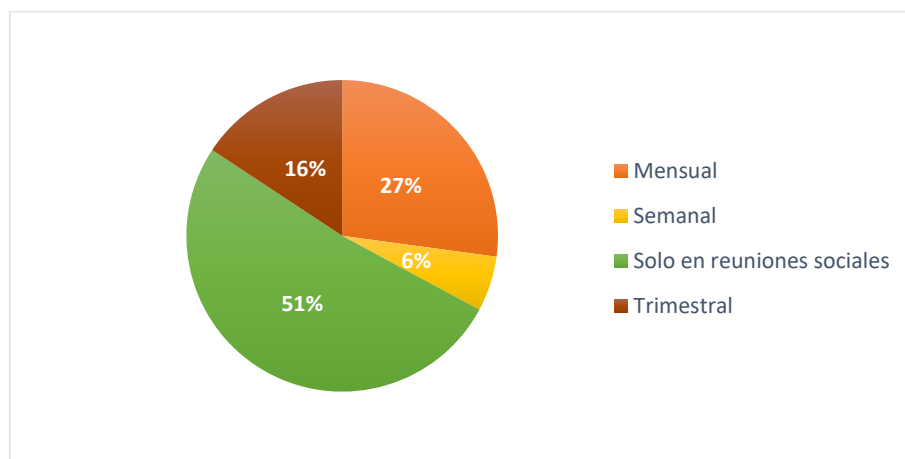


Figura 6. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal – Género femenino



Respecto al género masculino, la Figura 7 muestra que el 58% de los encuestados consume cerveza únicamente en reuniones sociales, y casi el 20% lo hace de manera mensual.

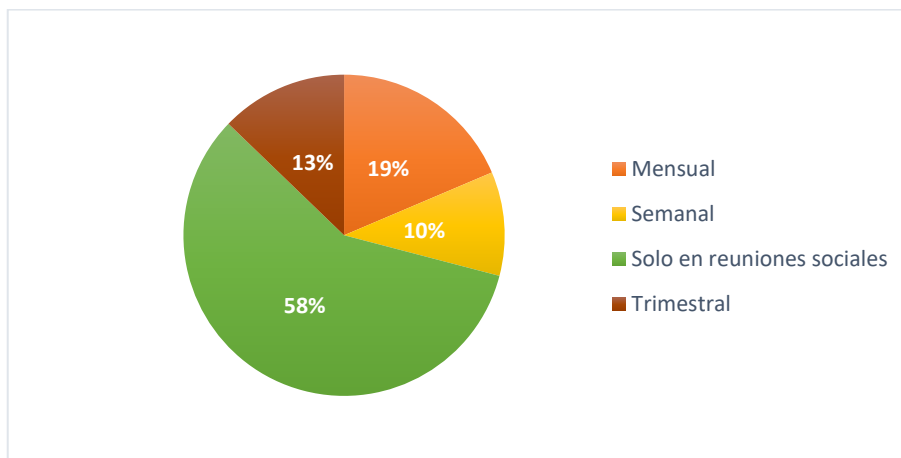


Figura 7. Frecuencia de consumo de cerveza artesanal – Género masculino

Adicionalmente, para tener una visión integral, se decidió incluir una variable más para definir el perfil del consumidor. La Figura 8 muestra la frecuencia de consumo del género femenino disgregado por grupos etarios. De esta manera se puede ratificar que los grupos de 26 a 35 años y de 36 a 50 años, son los que más consumen cerveza artesanal en reuniones sociales; y el grupo de 26 a 35 en particular, también consume cerveza artesanal con una frecuencia mensual importante.

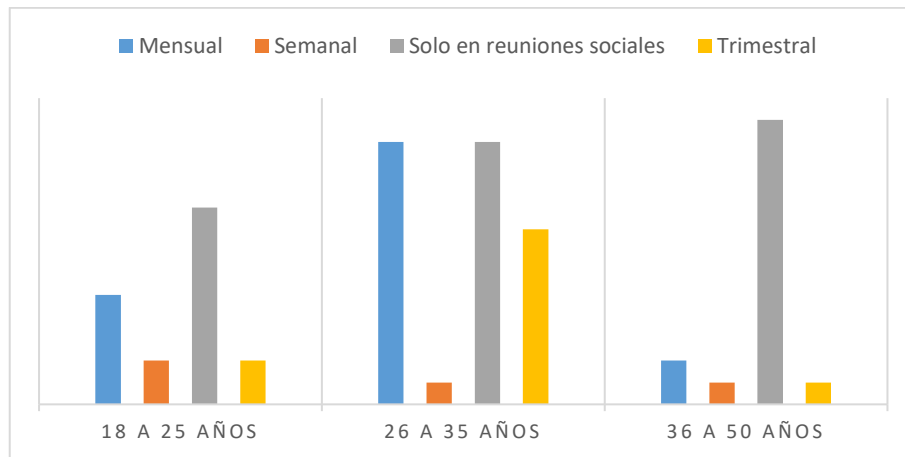


Figura 8. Frecuencia de consumo del género femenino disgregado por grupos etarios

Respecto al género masculino, se realizó el mismo análisis y a diferencia del género femenino se puede identificar que los encuestados prefieren consumir cerveza únicamente en reuniones sociales. Estos resultados se muestran en la Figura 9.

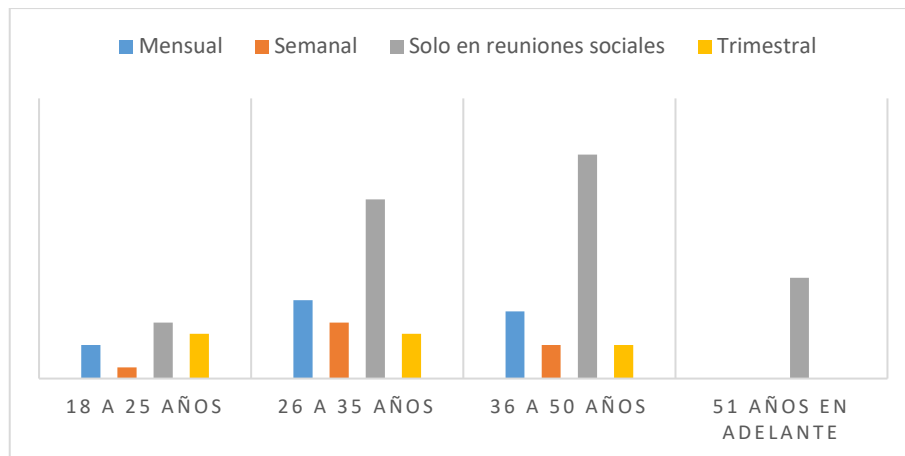


Figura 9. Frecuencia de consumo del género masculino disgregado por grupos etarios

Finalmente, para el desarrollo de este trabajo es importante conocer la disposición de los consumidores de adquirir las cervezas artesanales e infusiones de sabores a través de canales digitales. En la Figura 10 se muestra que el 65% de los

encuestados, independientemente del género, si consideraría adquirir el producto por este medio.

15. ¿Considerarías adquirir cervezas artesanales e infusiones de sabores a través de canales digitales como Página web, Facebook, WhatsApp, etc.?

[Más detalles](#)

Insights

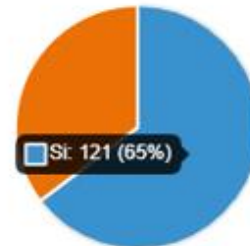


Figura 10. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.15

Con este análisis se determina que el perfil del consumidor de cerveza artesanal no dista mucho en cuanto a preferencias por género, sin embargo, al agregar una variable más, se pudo determinar que los grupos etarios no tienen comportamientos similares. Un aspecto que llama la atención es la frecuencia de consumo del grupo etario de 26 a 35 años del género femenino que prefiere consumir mensualmente la cerveza artesanal. Esto puede desencadenar en posibles estrategias comerciales diferenciadas para cada grupo. En cuanto a la disposición de los encuestados de adquirir cervezas artesanales e infusiones por canales digitales, los resultados confirmaron que si es una alternativa atractiva el uso de estos medios no tradicionales en el mercado cervecero artesanal.

## 7.5 Análisis FODA

De acuerdo con Porter (1990) esta herramienta sirve para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas potenciales del negocio en cuestión.

Tabla 2. Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto innovador con elementos diferenciadores atractivos</li> <li>- Se tiene la capacidad financiera para adquirir los equipos necesarios para el funcionamiento de la organización</li> <li>- La empresa tiene capacidades tecnológicas y enfoque en tendencias digitales de comercialización</li> <li>- Uso de materia prima de alta calidad</li> <li>- Equipo capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura en la producción (BPM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva marca que debe posicionarse en el mercado</li> <li>- Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala</li> <li>- Dificultad para concretar alianzas estratégicas de comercialización fuera de los canales digitales</li> <li>- Posible subutilización de la planta por variación de la demanda</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión extranjera y cambios en tratados comerciales</li> <li>- Nivel de ingreso disponible de la población y patrones de consumo post pandemia</li> <li>- Modas que fomenten el consumo de cerveza artesanal y el incipiente estilo de vida saludable de la sociedad</li> <li>- Tendencia hacia la Responsabilidad Social Empresarial y Reciclaje</li> <li>- Tendencia creciente por la comercialización de productos por canales electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en tasas de desempleo de la población</li> <li>- Conflictos (internos y externos) que puedan afectar la producción y comercialización de cerveza artesanal</li> <li>- Existencia de muchos competidores en la ciudad ya posicionados</li> <li>- Escaso número de proveedores para satisfacer a los productores de cerveza artesanal</li> <li>- Legislación en general</li> </ul>

Las estrategias producto del análisis FODA se desarrollan en los siguientes capítulos de este trabajo, y pueden ser visualizadas en el Anexo 2.

### **7.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio**

Una vez realizados los análisis previos, se ha definido la diferenciación como estrategia genérica de la cervecería Chewbeer. La empresa plantea posicionarse en el mercado de cervezas artesanales de Quito por su principal diferenciador, las infusiones de sabores. El valor agregado que implica poder transformar una cerveza artesanal tradicional en una bebida nueva que se adapta a las preferencias de los consumidores, acompañado de un diseño único, les otorga a los productos de Chewbeer una ventaja considerable sobre las cervezas artesanales que actualmente ocupan el mercado.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

Chewbeer se plantea como una cerveza artesanal clásica, que además tendrá la opción de añadir infusiones para cambiar el sabor y potencialmente el color de la cerveza. De esta manera, la empresa se propone ingresar al mercado con un diferenciador bastante innovador para los consumidores de cerveza sin distinción de género, que ahora tendrán al alcance de su mano una bebida que puede transformarse en dos o más, mediante el uso de una pequeña bolsa de infusión de sabores.

Los productos de Chewbeer serán producidos con ingredientes naturales de primera calidad, y el personal que labore dentro de las instalaciones será constantemente capacitado en técnicas de elaboración de cerveza, buenas prácticas de manufactura para asegurar inocuidad y siempre con el propósito de cumplir altos estándares de calidad

La innovación, confianza y la responsabilidad social serán los pilares fundamentales para sostener la marca y transmitir la propuesta de valor a los consumidores.

### 8.2 Misión y visión

- **Misión Chewbeer:**

Producir y comercializar cervezas artesanales con infusiones de sabores que garanticen una experiencia única a los consumidores, y que nuestras prácticas transmitan nuestro compromiso con la sociedad.

- **Visión Chewbeer:**

Ser la primera opción de los consumidores de cerveza artesanal a través de canales digitales, y ser un referente para las cervecerías artesanales de la ciudad de Quito ofreciendo productos de calidad e innovando constantemente.

### **8.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria**

- Posicionar la marca Chewbeer con una participación del 10% en el mercado de cervezas artesanales, en el sector centro-norte, norte y valles de Quito hasta diciembre de 2023.
- Impulsar el uso de canales digitales para la venta directa de cerveza e infusiones Chewbeer en un 100% para los consumidores de cerveza artesanal entre 20 y 49 años ubicados en el centro-norte, norte y valles de Quito en un periodo de 12 meses.
- Establecer alianzas con locales para comercialización de cervezas e infusiones para la Cervecería Chewbeer, en el 10% de los locales ubicados en el norte y valles de Quito en un periodo de 12 meses.
- Optimizar en un 90% el uso de los insumos para la fabricación de cerveza e infusiones en la Fábrica de la cervecería Chewbeer en un periodo de 12 meses.

### **8.4 Información legal**

#### **8.4.1 Tipo de empresa, gastos de constitución, normas o política de distribución de utilidades, capital social, socios y participantes.**

*Tipo de empresa*

La empresa será constituida a partir de la figura legal de “Compañía de Responsabilidad Limitada” que, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2018) se crea con un mínimo de

dos personas, máximo quince. Esta figura permite a sus socios responder únicamente por las obligaciones del monto que hayan aportado. El capital de aportación no puede ser inferior a cuatrocientos dólares.

#### *Gastos de constitución*

Se estima que los gastos de constitución de la empresa asciendan a un aproximado de \$2000 entre honorarios del abogado, costes notariales, permisos y registros.

#### *Normas o Política de distribución de utilidades*

Las utilidades serán distribuidas de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento para el Pago y Declaración de las Decimotercera y Decimacuarta Remuneraciones, Participación de Utilidades y Consignaciones, emitido por el Ministerio del Trabajo.

#### *Capital social. Socios, participantes.*

La empresa de fabricación y comercialización de cerveza artesanal e infusiones, Chewbeer, contará con 4 socios fundadores que aportarán el capital inicial para la puesta en marcha de las actividades.

Tabla 3. Capital social

<b>Socio</b>	<b># participaciones</b>	<b>Participaciones en numerario</b>	<b>% participaciones</b>
Socio 1	9.000	\$9.000	36%
Socio 2	6.000	\$6.000	24%
Socio 3	5.000	\$5.000	20%
Socio 4	5.000	\$5.000	20%
<b>Total</b>	25.000	\$25.000	100%



#### **8.4.2 Legislación vigente**

En línea con lo mencionado previamente en el documento, existe una ley que incide directamente en este proyecto, y tiene que ver con la reforma tributaria a la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, respecto al incremento del ICE a las bebidas alcohólicas, entre las que constan las cervezas industriales y artesanales. Esto podría causar afectaciones a los productores de cervezas artesanales a corto y mediano plazo.

También se habían mencionado otras leyes que impactan en la industria cervecera artesanal, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado y la Ley de Defensa del Artesano. A estas, se pueden agregar las siguientes regulaciones: Código Civil, Código de Comercio y el Código del Trabajo, las cuáles rigen las obligaciones de las empresas en el Ecuador.

Adicionalmente, se pudo identificar cinco entes reguladores que juegan un papel importante para la constitución, obtención de permisos y operación de cervecería artesanal, estos son: Superintendencia de Compañías, Municipio de Quito, Servicio de Rentas Internas de Ecuador, Ministerio de Salud y el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

#### **8.5 Estructura Organizacional**

Se ha determinado la siguiente estructura organizacional para Chewbeer, como se puede apreciar en la Figura 11.

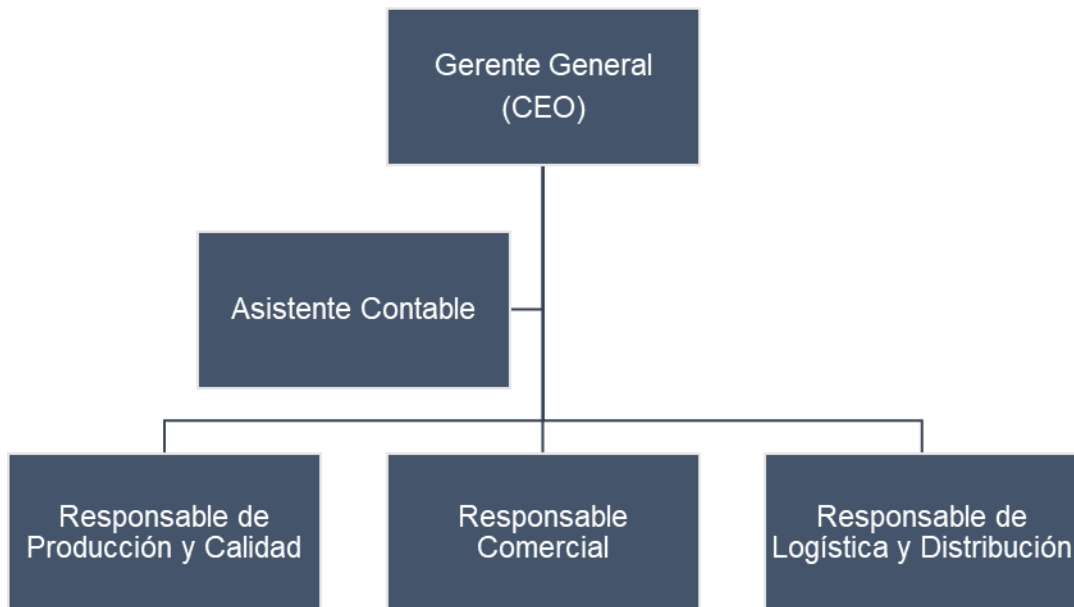


Figura 11. Organigrama

A continuación, se detallan las principales responsabilidades de cada cargo:

- Gerente General: es el representante legal de la empresa. Será el encargado de dirigir a la organización, de mantener la fluidez de la empresa y de transmitir la visión a todos los colaboradores.
- Responsable de Producción y Calidad: será el encargado de liderar la producción de la cerveza artesanal y de las infusiones de sabores, cumpliendo los estándares de fabricación y garantizando la calidad de todos los productos.
- Responsable Comercial: será el encargado de garantizar el cumplimiento de las ventas estimadas en cada periodo y de potenciar los canales digitales de comercialización.
- Responsable de Logística y Distribución: será el encargado de garantizar el abastecimiento de materia prima y la distribución de los productos terminados a los consumidores.

- Asistente Contable: será el encargado de mantener al día la información contable de la empresa y de generar índices financieros.

### *Gobierno corporativo*

En primera instancia, Chewbeer estará encabezado por una Junta Directiva, conformada por los socios propietarios y consejeros externos. La Junta Directiva determinará las estrategias que deberá adoptar la empresa, así como la filosofía y los valores institucionales que regirán el accionar de todos los colaboradores. El equipo de Chewbeer planteará los objetivos y supervisará continuamente el progreso de todas sus áreas, esto será encabezado por el CEO de la empresa, con el propósito de garantizar el cumplimiento de la estrategia y la obtención de resultados en todos los ámbitos del negocio. Las alianzas con los proveedores jugarán un papel fundamental para llevar a cabo estas tareas de manera satisfactoria.

### **8.6 Ubicación:**

Una buena localización puede repercutir en ventajas competitivas adicionales respecto a otros competidores. Partiendo de ese punto, se decidió asentar la empresa de fabricación de cerveza artesanal e infusiones, Chewbeer, en un local en el sector de El Inca. En este local, que cuenta con todos los servicios básicos, funcionarán la planta, bodega y oficinas de la empresa. Entre los principales factores que se tomaron en cuenta para determinar esta localización, se tienen: disponibilidad de servicios básicos, cercanía con los clientes (mercado objetivo), cercanía con proveedores y cercanía con potenciales socios estratégicos. Al estar ubicados dentro del Distrito Metropolitano de Quito se prevé tener facilidad para la comercialización de los productos.

### **8.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida**

Se ha definido la diferenciación como estrategia genérica de la cervecería Chewbeer. La empresa plantea posicionarse en el mercado de cervezas artesanales de Quito por su principal diferenciador, las infusiones de sabores. El valor agregado que implica poder transformar una cerveza artesanal tradicional en una bebida nueva que se adapta a las preferencias de los consumidores, acompañado de un diseño único, les otorga a los productos de Chewbeer una ventaja considerable sobre las cervezas artesanales que actualmente ocupan el mercado.

Adicionalmente, la estrategia se ve complementada con la intención de posicionarse en canales de comercialización no tradicionales, que, gracias a las nuevas tendencias tecnológicas y nuevos patrones de consumo, resultan atractivos para los consumidores cuyas preferencias se basan en la adquisición de productos por internet.

### **8.8 Estrategias de Mercadeo:**

#### **8.8.1 Producto o servicio:**

La cerveza Chewbeer, cuyo logo se puede apreciar en la Figura 12, se produce en una planta de producción artesanal donde se emplean métodos tradicionales de producción con altos estándares de calidad y utilizando insumos de primer nivel que prometen conservar la calidad y el sabor de una cerveza de calidad. Las infusiones de sabores reciben el mismo tratamiento, se elaboran de manera artesanal cumpliendo altos niveles de calidad.



Figura 12. Logo del producto

Este tipo de cerveza a menudo se describe como una bebida intelectual y auténtica que debe saborearse y consumirse con moderación, disfrutando de su selecto sabor, y con el agregado de las infusiones que permiten transformar la cerveza.

La cerveza Chewbeer que se busca integrar al mercado contiene un aproximado de 4.0 a 5.0 grados de alcohol, viene en una presentación de 330 ml. en distintas tonalidades y aromas: dorada, negra y roja, como se muestra en la Figura 13. Cada tipo de cerveza se podrá diferenciar por las etiquetas que tendrán diseños específicos para cada sabor. Las infusiones por su parte son sobres de 1.2 g. de *distintos sabores*, únicamente compatibles con la cerveza dorada.



Figura 13. Cervezas Chewbeer en sus 3 tonalidades

El empaque de la cerveza con infusiones será una caja donde se incluirá una cerveza dorada, un vaso de la marca Chewbeer y dos sobres de diferente sabor, tal y como se aprecia en la Figura 14. Además, se incluirá un instructivo para educar a los consumidores en el proceso y así garantizar que la experiencia sea completa.



Figura 14. Presentación de cerveza con infusiones (*Imagen referencial*)

Las formas de pago habilitadas serán botón de pagos en página web, y transferencias bancarias previo envío del producto.

Las cervezas Chewbeer en cuanto a innovación se presentan fuertes respecto a la competencia, debido a su factor diferenciador. Sin embargo, una debilidad latente que presentan los productos es el acceso a estos, ya que, en principio, solo se podría efectuar mediante canales digitales, a diferencia de la competencia que en su mayoría cuentan con locales propios donde ofrecen sus productos.

### 8.8.2 Estrategias de distribución:

La comercialización de las cervezas e infusiones se hará inicialmente por canales digitales como Whatsapp, Facebook, Instagram y página web, en ese orden. El uso de estos canales no tradicionales fue definido desde el inicio del proyecto. Adicionalmente, el estudio de mercado confirmó la viabilidad de esta hipótesis, pues, el 65% de los encuestados consideran interesante adquirir los productos por estos medios. La Figura 15 muestra las preferencias de los consumidores para los canales digitales de comercialización.

16. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", por favor ordena los siguientes canales digitales de acuerdo con tus preferencias para adquirir el producto:

[Más detalles](#)

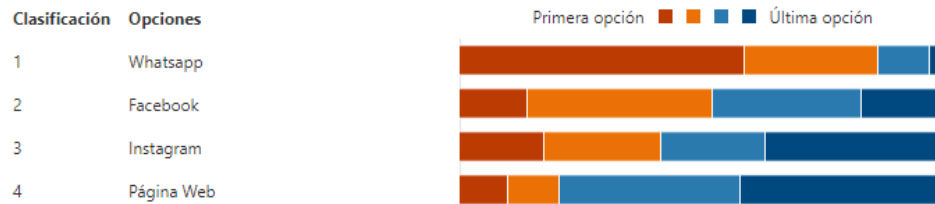


Figura 15. Clasificación de los canales digitales para comercialización

La entrega del producto inicialmente se realizará por medios propios, a través de un repartidor que será parte de la empresa. A futuro se prevé incorporar la distribución del producto mediante plataformas de delivery

como Rappi, UberEats y Pedidos Ya, con el fin de posicionar la marca en los mercados que utilizan comúnmente estos servicios.

También se contempló la distribución de los productos mediante socios estratégicos, para esto se plantea conseguir alianzas con supermercados, restaurantes y bares del sector norte y valles de Quito.

En cuanto a penetración de la marca, se plantea la utilización de técnicas de marketing digital como SEO y SEM, para lograr posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda y ser de las primeras opciones en la web cuando los consumidores digiten las palabras: *cerveza, artesanal, Quito*. Además, se espera que Chewbeer tenga presencia constante en redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp, Youtube y TikTok, esto con el fin de posicionar la marca y crear vínculos con los consumidores. Cada red social será utilizada para crear comunidad.

En cuanto a las estrategias de venta, se plantea promocionar en todas las redes sociales la caja Chewbeer Especial que incluye una cerveza dorada, un vaso de la marca y 2 infusiones de sabores, con el fin de explotar el máximo diferenciador de la marca. Los otros dos tipos de cervezas artesanales estarán disponibles sin ninguna promoción especial, buscando captar la atención de los consumidores más tradicionales que prefieren sabores más fuertes.

También, se prevé realizar alianzas estratégicas con algunos emisores de las tarjetas de crédito como Diners Club, Visa y Mastercard (*bancos por definir*) para conseguir descuentos preferenciales y posicionar la marca con los consumidores que prefieren utilizar esos medios de pago.



### 8.8.3 Estrategias de precios

#### Análisis de costos del producto o servicio:

El costo unitario promedio de las cervezas Chewbeer de 330 ml ronda los USD 1.45 dólares, el costo unitario de las infusiones de 1,2 gr. ronda los USD 0.40 dólares. Estos valores se obtuvieron del análisis de la capacidad instalada de la planta y de la producción mensual estimada. Se tomaron en cuenta únicamente los costos fijos (arriendo, agua, luz, etc.) y variables (insumos, materiales) imputables a los productos, no se tomaron en cuenta los costos de nómina ni los costos de marketing o publicidad. El detalle del análisis se puede apreciar en la Tabla No. 4.

Tabla 4. Costo de producción de cerveza Chewbeer

<b>Costos Variables</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo (\$)</b>
Agua	200	ml	0.11
Cebada	0.0015	kg	0.3
Lúpulo	0.0022	kg	0.25
Levadura	0.0018	kg	0.2
Aditivos	0.0012	kg	0.1
Azúcar	0.0011	kg	0.05
Botella	1	u	0.25
Etiqueta	1	u	0.03
Tapa	1	u	0.01
Caja	1	u	0.03
<b>Total Costos Variables =</b>			<b>1.33</b>

<b>Costos Fijos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Costo Mensual (\$)</b>	<b>Costo por unidad (\$) «capacidad instalada»</b>
Arriendo	500	0.09
Agua	50	0.01
Electricidad	100	0.02
<b>Total Costos Fijos =</b>		<b>0.12</b>

Las infusiones constituyen el elemento diferenciador del negocio por lo que sus costos no serán detallados para preservar la confidencialidad del caso.

### **Análisis del precio del producto o servicio:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, cerca del 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre USD 2,50 y USD 2,99 por una cerveza artesanal de 330 ml. El 25% de los encuestados se inclinó por el rango entre USD 3.00 y USD 3.49. Esto se muestra en la Figura 16.

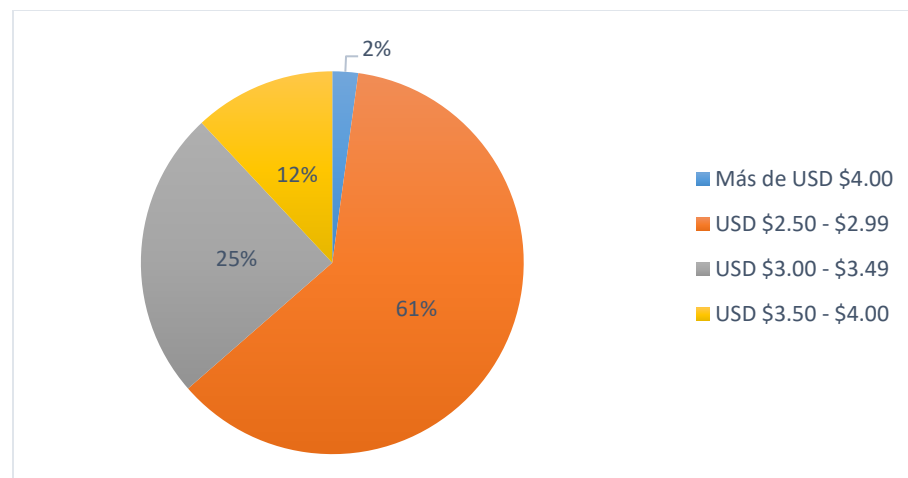


Figura 16. Resultado Encuesta “Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito” – P.11

Los precios de la competencia en promedio se sitúan alrededor de los USD 3.25 de acuerdo con lo observado en visitas a los establecimientos, supermercados y bares de Quito. (Observación del autor).

Por las variables expuestas previamente, Chewbeer ha definido el precio base de las cervezas artesanales de la siguiente manera:

- Chewbeer Golden – USD 3.50
- Chewbeer Roja – USD 3.50
- Chewbeer Negra – USD 3.75

Los precios de cada tipo de cerveza Chewbeer varían por la cantidad de cebada utilizada en su proceso de fabricación, esto con el fin presentar diversas opciones para distintos grupos de consumidores que puedan preferir bebidas más concentradas en cuerpo y aroma.

La caja Chewbeer Especial que contará con una cerveza Chewbeer Golden, 2 infusiones de distinto sabor y un vaso edición limitada de la marca, saldrá al mercado a un precio de USD 6.50.

De esta manera, las cervezas Chewbeer se sitúan entre las categorías más aceptadas por el público encuestado, y se mantienen en el rango promedio de los competidores. Adicionalmente, se debe considerar que el principal diferenciador de Chewbeer, las infusiones, saldrán a la venta al mercado a un precio de USD 1.00 la bolsa individual.

#### **8.8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación**

Como se ha mencionado previamente en el documento, el modelo de negocio de Chewbeer se enfoca en la comercialización de los productos por medios digitales, canales que no han sido explotados tradicionalmente en esta industria. De esta manera, resulta congruente aplicar estrategias de marketing digital para promocionar los productos y crear vínculos con los consumidores. Además, los resultados de la investigación de mercado reforzaron la idea inicial de aprovechar las redes sociales y otros canales digitales para instaurar vías de comunicación con los clientes.

### ***Estrategia de Promoción***

Con relación al precio de las cervezas Chewbeer, estos resultan altamente competitivos en el mercado, no obstante, se ha considerado implementar algunas promociones por lanzamiento, otras por temporadas específicas, y otras que perdurarán en el tiempo, con el objetivo de motivar la compra de los productos y ganar presencia en el mercado cervecero artesanal.

Por lanzamiento y para que los consumidores puedan conocer el principal diferenciador de la marca, se prevé lanzar una promoción para adquirir 2 cajas Chewbeer Especial por USD 10.00 durante los dos primeros meses de operación. Esto representa un descuento de 23% para los consumidores, puesto que el precio real de las cajas sería de USD 13.00. La promoción será publicada en las redes sociales de la empresa 2 veces por semana durante los meses de vigencia, y también como publicidad pagada.

En cuanto a las promociones en temporadas específicas del año, se planea impulsar los productos en fechas festivas como, por ejemplo: carnaval, día de la madre, día del padre, los meses de agosto y septiembre por motivo de vacaciones de verano, y en el mes de diciembre por fiestas de Quito, navidad y fin de año. En este sentido, las promociones incluirán un kit especial con los tres tipos de cerveza Chewbeer y una infusión frutal por USD 9.00, lo cual representa un descuento para el consumidor del 23%, pues el precio de todos los productos sería de USD 11.75.

Finalmente, respecto a las promociones que serán permanentes, se ha considerado ofrecer un descuento del 20% en las compras realizadas el día de los cumpleaños de los consumidores. También, en concordancia con los valores institucionales de la cervecería y mediante la creación de comunidad con los consumidores, se ha planteado ofrecer un descuento del 25% por

cada compra si los clientes donan una funda de comida para perros o gatos, estas serán acumuladas y entregadas a los refugios al finalizar cada mes.

### ***Estrategia de Comunicación***

Una de las técnicas de marketing digital que se emplearán en la operación diaria del negocio es la *comunicación bidireccional*, esta consiste en habilitar las redes sociales no solo como canal de comercialización, sino también como medio para publicar contenido de interés, y al mismo tiempo, para interactuar con los clientes atendiendo sus requerimientos o dudas en los comentarios de las publicaciones, o en los mensajes directos de las redes.

La *comunicación multicanal* es otra de las técnicas planteadas para la empresa, se habilitarán los canales de: mail, Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter, Tik Tok y YouTube. El objetivo de esta técnica es respetar el concepto de cada canal, es decir, aunque se contestarán todos los comentarios de los clientes en las publicaciones de las redes, la meta será mantener limpios los canales que tienen un enfoque más inclinado hacia la creación de comunidad y la compartición de experiencias; mientras que la consigna será direccionar las quejas o dudas a los canales que permiten una interacción más directa como el mail, WhatsApp o Twitter.

### **8.9 Presupuesto:**

Como se mencionó previamente en el documento, para la penetración de la marca se planea utilizar técnicas SEO y SEM con el fin de lograr posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda y ser de las primeras opciones en la web cuando los consumidores busquen cervezas artesanales en Quito. Esto supone una inversión anual de USD 900.00, que distribuidos mensualmente corresponde a USD 75.00, lo suficiente para cumplir con los objetivos planteados.

También se prevé participar en dos activaciones al año en ferias o eventos para promocionar la marca, para estas actividades BTL se estima una inversión de USD 600.00 dólares anuales, que corresponden a USD 300.00 por cada una.

Finalmente, en concordancia con el modelo de negocio digital que se plantea montar, se destinan USD 400.00 para actividades de relaciones públicas mediante la utilización de “*influencers*” para que promocionen la marca en sus redes sociales. Esto se hará durante los 6 primeros meses desde el inicio de operaciones de cervecería, y se evaluará su impacto para validar si es pertinente realizar una nueva inversión.

#### **8.10 Proyecciones de ventas:**

Para la proyección de ventas de los productos se deben considerar varios factores y supuestos como: los objetivos del proyecto planteado, los datos de crecimiento del sector cervecero artesanal, y los resultados de la investigación de mercado que arrojaron información importante sobre la frecuencia de consumo del mercado potencial. Con esta información se obtuvo la demanda mensual estimada de las cervezas y de las infusiones, y su crecimiento a razón del 4% mensual durante el primer año. Para los 4 años subsiguientes se estima un crecimiento anual del 12%.

Otro supuesto se relaciona con las alianzas estratégicas con locales comerciales para la distribución de la cerveza y de las infusiones. En este sentido se espera incrementar las ventas indirectas de los productos y se estima un crecimiento mensual del 4% en este rubro durante el primer año, para mantener ácida la proyección. Para los 4 años subsiguientes se estima un crecimiento anual del 12%.

En cuanto al precio de venta al público, en los puntos desarrollados previamente en este documento se determinaron los valores de cada producto comercializado por

la empresa, las cervezas se venderán entre USD 3.50 y USD 3.75, y las infusiones de sabores se venderán en USD 1.00 cada sobre.

Es importante resaltar que para la proyección se consideró únicamente las ventas de las cervezas y de las infusiones individuales, y no se tomaron en cuenta las promociones ni las cajas especiales. Asimismo, se mantuvo el precio de los productos por 5 años sin considerar incrementos. Esto con el objetivo de mantener el estudio lo más ácido posible.

De acuerdo con los análisis de costos e ingresos, se alcanzaría el punto de equilibrio al producir y vender cerca de 30700 unidades durante el primer año de operación.

Los supuestos analizados se ven reflejados en la siguiente proyección:

Tabla 5. Proyección de ventas (Primer año)

Detalle	Proyección de ventas (Año 1)											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Chewbeer Golden	900	936	973	1012	1053	1095	1139	1184	1232	1281	1332	1386
Chewbeer Roja	600	624	649	675	702	730	759	790	821	854	888	924
Chewbeer Negra	600	624	649	675	702	730	759	790	821	854	888	924
Infusiones Frutales	700	728	757	787	819	852	886	921	958	996	1036	1078
Alianzas con locales (cervezas entregadas)			200	208	216	225	234	243	253	263	274	285
<b>Total productos</b>	<b>2800</b>	<b>2912</b>	<b>3228</b>	<b>3358</b>	<b>3492</b>	<b>3632</b>	<b>3777</b>	<b>3928</b>	<b>4085</b>	<b>4248</b>	<b>4418</b>	<b>4595</b>
Ingresos por venta directa	\$ 8,200.00	\$ 8,528.00	\$ 8,869.12	\$ 9,223.88	\$ 9,592.84	\$ 9,976.55	\$10,375.62	\$10,790.64	\$11,222.27	\$11,671.16	\$12,138.00	\$12,623.52
Ingresos por venta con alianzas	\$ -	\$ -	\$ 550.00	\$ 572.00	\$ 594.88	\$ 618.68	\$ 643.42	\$ 669.16	\$ 695.93	\$ 723.76	\$ 752.71	\$ 782.82
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 8,200.00</b>	<b>\$ 8,528.00</b>	<b>\$ 9,419.12</b>	<b>\$ 9,795.88</b>	<b>\$ 10,187.72</b>	<b>\$ 10,595.23</b>	<b>\$ 11,019.04</b>	<b>\$ 11,459.80</b>	<b>\$ 11,918.19</b>	<b>\$ 12,394.92</b>	<b>\$ 12,890.72</b>	<b>\$ 13,406.34</b>

Tabla 6. Proyección de ventas (5 años)

Detalle	Proyección de ventas (5 años)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chewbeer Golden	13523	15146	16964	18999	21279
Chewbeer Roja	9015	10097	11309	12666	14186
Chewbeer Negra	9015	10097	11309	12666	14186
Infusiones Frutales	10518	11780	13194	14777	16550
Alianzas con locales (cervezas entregadas)	2401	2689	3012	3374	3778
<b>Total productos</b>	<b>44473</b>	<b>49810</b>	<b>55788</b>	<b>62482</b>	<b>69980</b>
Ingresos por venta directa	\$123,211.60	\$137,997.00	\$154,556.64	\$173,103.43	\$193,875.85
Ingresos por venta con alianzas	\$ 6,603.36	\$ 7,395.76	\$ 8,283.25	\$ 9,277.24	\$ 10,390.51
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$129,814.96</b>	<b>\$145,392.76</b>	<b>\$162,839.89</b>	<b>\$182,380.68</b>	<b>\$204,266.36</b>



## 9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### 9.1 Gestión Táctica de Operaciones.

Para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias propuestas en los puntos anteriores de este proyecto, se ha planteado el siguiente plan de operaciones:

- Para garantizar altos estándares de calidad en el proceso de producción de la cerveza artesanal y de las infusiones, los responsables fueron inscritos en cursos de elaboración de cerveza artesanal dictados por expertos cerveceros. Adicionalmente, las recetas de los productos Chewbeer serán revisadas y aprobadas por todo el equipo antes de empezar la producción.
- El estudio de mercado permitió conocer los sabores más atractivos para los potenciales consumidores, la producción iniciará con 3 sabores diferentes de infusiones. Estos sabores estarán en el mercado por un periodo de 2 a 3 meses. Luego se prevé actualizar los sabores de acuerdo con las opiniones de los consumidores recabadas en encuestas de satisfacción y redes sociales.
- Las compras de los insumos y materiales necesarios para la producción de las cervezas e infusiones se regirán estrictamente a las proyecciones de venta de cada mes. Sin embargo, se deberá considerar un porcentaje de adquisición de contingencia, en caso de presentarse problemas de abastecimiento.
- Antes de iniciar operaciones, se abrirán las redes sociales de la marca con el fin de ganar seguidores y crear expectativas sobre los productos y su principal diferenciador, el contenido publicado será revisado por todos los miembros del equipo con el propósito de respetar la naturaleza de cada red social. También se habilitarán los canales de comunicación directa como mail y WhatsApp. Una vez que los productos estén listos para ser distribuidos, iniciarán las campañas de promoción por lanzamiento.
- Debido a que los resultados de la investigación de mercado arrojaron que la comercialización a través de la página web ocupaba el último puesto en

cuanto a las preferencias de los consumidores, se determinó que su desarrollo sea realizado posterior al lanzamiento de la marca.

- Se ha determinado que las alianzas con locales para la comercialización de productos Chewbeer inicien a partir del tercer mes de operación de la empresa, estos acuerdos serán publicados a través de las redes sociales.
- La producción seguirá principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), con el fin de garantizar inocuidad en el proceso productivo, y también altos estándares de calidad para optimizar el uso de materia prima e insumos.

## 9.2 Descripción del proceso:

A continuación, en la Figura 17 se presenta la cadena de valor para la cervecería artesanal Chewbeer.

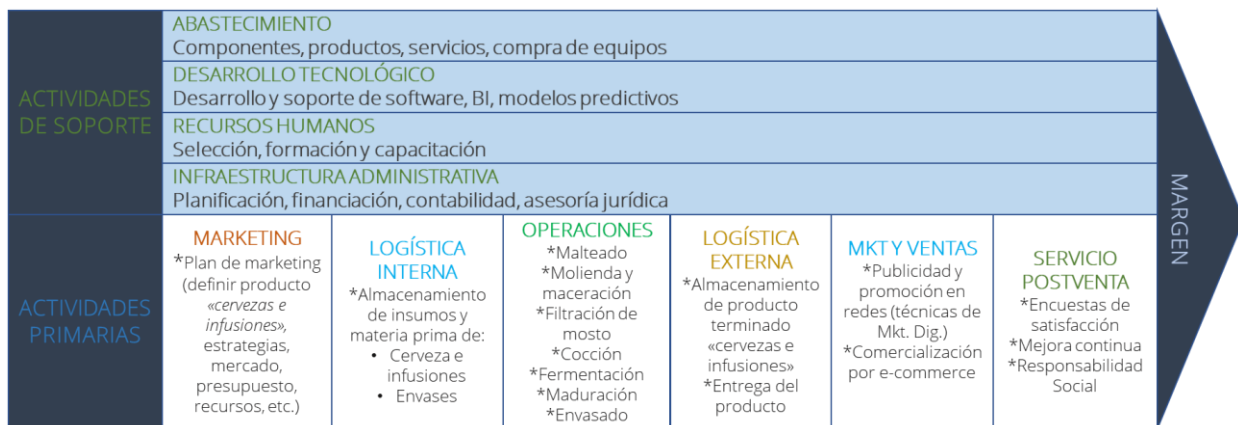


Figura 17. Cadena de valor

### Diseño

Una vez identificada la cadena de valor, se detallan los procesos de elaboración tanto de la cerveza artesanal, como de las infusiones de sabores, diferenciador principal del negocio.

### *Elaboración de “Cerveza Artesanal”*

A continuación, en la Figura 18 se presenta el diagrama de flujo del proceso productivo de la cerveza artesanal.

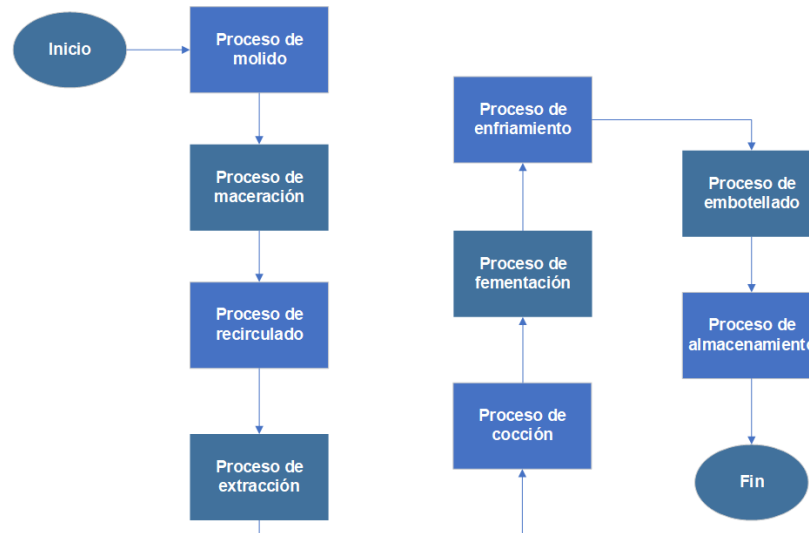


Figura 18. Diagrama de flujo del proceso productivo de la cerveza artesanal

### *Descripción del proceso productivo de cerveza artesanal*

Con la presentación del diagrama de producción, se procede a describir cada actividad de forma general:

- **Proceso de molido:** El primer proceso es el molido de malta, cuyo fin es triturar la malta para que esta pueda alcanzar el tamaño ideal que le permita continuar a la maceración.
- **Proceso de maceración:** En este proceso se mezcla la malta previamente molida con agua caliente, la misma que debe encontrarse aproximadamente a 78°C y después de la mezcla tendrá una temperatura aproximada entre 64°C y 66°C.
- **Proceso de recirculado:** Una vez se obtiene la mezcla de la maceración que contiene los azúcares para la malta y se conoce como mosto, se realiza el proceso de recirculación para la aclaración de este, haciendo que el líquido resultante de la maceradora vuelva a ingresar para homogenizar la mezcla.

- Proceso de extracción: El mosto más homogéneo se extrae a otra olla maceradora cuyo objetivo es la cocción de la mezcla. En esta maceradora el agua tendrá una temperatura aproximada de 78°C.
- Proceso de cocción: A continuación, el mosto es llevado a cocción aproximadamente 90 minutos junto con el lúpulo con la finalidad de obtener el aroma y amargor de este último para continuar con el enfriamiento.
- Proceso de enfriamiento: Previo a la fermentación, el mosto se enfría a través de un sistema intercambiador de calor cuya función es filtrar la mezcla por varias capas metálicas que disminuirán la temperatura.
- Proceso de fermentación: Cuando se tiene el mosto frío se añade la levadura e iniciado el proceso de fermentación en los tanques, surge la transformación de los azúcares fermentables en alcohol y CO<sub>2</sub> lo que también da origen a varios compuestos que proveen el aroma de la cerveza y las características deseadas.
- Proceso de embotellado: La cerveza está lista para ser embotellada y se lo puede realizar una vez concluido el proceso anterior o transportada a los barriles o tanques donde se guardará hasta embotellar.
- Proceso de almacenamiento: El producto se transporta al lugar de almacenamiento listo para su distribución.

#### *Elaboración de “Infusiones de sabores”*

A continuación, en la Figura 19 se presenta el diagrama de flujo del proceso productivo de las infusiones de sabores.

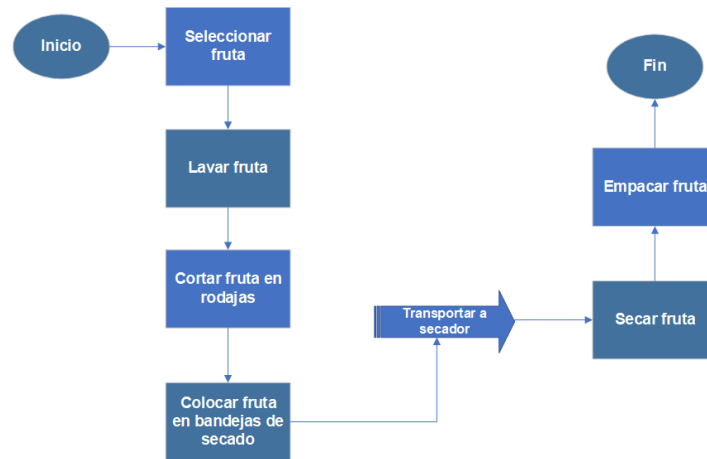


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso productivo de las infusiones

### *Descripción del proceso productivo de las infusiones de sabores*

Las infusiones constituyen el elemento diferenciador del negocio por lo que el proceso productivo no será publicado para preservar la confidencialidad del caso.

### **9.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada:**

Para definir el tamaño y capacidad de las instalaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal, Chewbeer, se toma como punto de partida la demanda potencial identificada en el análisis de mercado, y a su vez, se agregan variables de segmentación analítica de mercados, específicamente las variables psicográficas y comportamentales, que incluyen los patrones de consumo de la población y sus preferencias para adquirir productos mediante canales digitales.

Bajo este contexto, y en concordancia con los objetivos propios del trabajo, se estima que, para satisfacer la demanda de acuerdo con la frecuencia de consumo del mercado potencial, se debe producir un aproximado de 2100 unidades de cerveza artesanal en presentaciones de 330 ml mensuales.

### *Capacidad Instalada*

El elemento principal que determina la capacidad productora de una empresa de fabricación de cerveza artesanal es el proceso de fermentación, aquí, los tanques fermentadores se convierten en los decisores de la capacidad total de producción. Por lo tanto, para calcular la capacidad instalada de la cervecería Chewbeer, se prevé contar con un tanque fermentador capaz de fermentar hasta 100 litros diarios de bebida, durante 5 días laborables cada semana.

Tabla 7. Capacidad instalada

	<b>Capacidad de producción (lt)</b>	<b>Total (ml)</b>	<b>Total de unidades (330 ml)</b>
Diario	90	90000	273
Mensual	1800	1800000	5455
Anual	21600	21600000	65455

Esto da como resultado una capacidad de procesamiento de 5455 unidades mensuales, considerando un 10% de desperdicio y con la maquinaria funcionando a toda su capacidad. Por lo tanto, se puede observar que la capacidad de la planta cubre holgadamente la demanda estimada del proyecto, y de ser el caso podrá dar cobertura a un aumento progresivo de la demanda.

### *Materia prima e insumos*

Se detallan los insumos y materia prima necesarios para la producción de la cerveza artesanal. También, en esta sección se presentan los rubros correspondientes a los costos fijos, donde se consideran los gastos de alquiler, servicios básicos, telefonía e internet.

Tabla 8. Costos de materia prima e insumos

<b>Costos de materia prima e insumos</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo (\$)</b>
Agua	200	ml	0.11
Cebada	0.0015	kg	0.3
Lúpulo	0.0022	kg	0.25
Levadura	0.0018	kg	0.2
Aditivos	0.0012	kg	0.1
Azúcar	0.0011	kg	0.05
Botella	1	u	0.25
Etiqueta	1	u	0.03
Tapa	1	u	0.01
Caja	1	u	0.03
<b>Total Costos =</b>			<b>1.33</b>

La Tabla 8 muestra el costo de producción de la materia prima e insumos para la elaboración de la cerveza artesanal, sin embargo, se debe considerar también el costo de producción de las infusiones de frutas, que ronda los USD 0.40.

En la siguiente tabla se presentan los costos fijos como alquiler del local, servicios básicos, internet, transporte, mantenimiento, entre otros. Esto de como resultado un monto anual de USD 13,620.00, el mismo que crecerá a razón del 5% por año.

Tabla 9. Costos Fijos

<b>Detalle</b>	<b>Total Mensual</b>		<b>Total Anual</b>	
Arriendo	\$	500.00	\$	6,000.00
Luz	\$	100.00	\$	1,200.00
Agua	\$	50.00	\$	600.00
Internet	\$	60.00	\$	720.00
Teléfono	\$	15.00	\$	180.00
Limpieza	\$	100.00	\$	1,200.00
Mantenimiento	\$	50.00	\$	600.00
Publicidad	\$	160.00	\$	1,920.00
Transporte	\$	100.00	\$	1,200.00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1135.00</b>	<b>\$</b>	<b>13,620.00</b>

### *Tecnología requerida*

La tecnología necesaria para la puesta en marcha del negocio corresponde a la especificación de los equipos o maquinarias que serán empleadas en la elaboración de la cerveza artesanal e infusiones. A continuación, en la Tabla 10 se presenta el detalle de la tecnología requerida.

Tabla 10. Tecnología del proyecto

<b>Equipo o maquinaria</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total</b>
Triturador	Triturador de malta para la preparación de la materia prima	1	\$ 1,100.00
Cocedora	Tanque de filtración originario del mosto	1	\$ 1,400.00
Mash Lauter Tank	Tanque de preparación para activar enzimas para producción de azúcares	1	\$ 2,000.00
Tanque de fermentación	Tanque de vapor para mezcla de mosto y lúpulo a través del método Whirlpool	1	\$ 1,500.00
Panel de control	Panel de control para regulación de velocidades de las bombas y las diferentes temperaturas que presenta el tanque	1	\$ 500.00
Bomba	Se encarga de crear la fuerza de transportación de las mezclas de ingredientes	1	\$ 600.00
Intercambiador de placas de calor	Conjunto de placas donde circula la mezcla de mosto y lúpulo	1	\$ 1,581.00
Oxigenador de mosto	Empleado para oxigenar la cerveza	1	\$ 525.00
Torre Drafty	Dispensador de cerveza	1	\$ 450.00
Brite Beer Tank	Tanque para reposar cerveza como producto final	1	\$ 6,999.00
Embotelladora	Máquina para embotellar la cerveza como producto terminado	1	\$ 2,500.00
Secador solar de frutas	Equipo utilizado para deshidratar las frutas de las infusiones	1	\$ 200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 19,355.00</b>

### *Mano de obra operativa especializada requerida*

Como se revisó en capítulos anteriores, la empresa estará conformada por 5 personas a cargo de distintas responsabilidades. A continuación, se presentan los costos de nómina considerando el costo que asume la empresa por fondos de reserva, décimos, vacaciones y aporte patronal al IESS.



Tabla 11. Costos de nómina

Nómina	Sueldo Mensual	Costo Empresa Mensual	Total Anual
Gerente General	\$ 800.00	\$ 1,062.00	\$ 12,744.00
Responsable de Producción	\$ 600.00	\$ 796.50	\$ 9,558.00
Responsable Comercial	\$ 600.00	\$ 796.50	\$ 9,558.00
Responsable de Logística y Distribución	\$ 600.00	\$ 796.50	\$ 9,558.00
Asistente Contable	\$ 212.50	\$ 282.09	\$ 3,385.13
<b>Total</b>	<b>\$ 2,812.50</b>	<b>\$ 3,733.59</b>	<b>\$ 44,803.13</b>

#### 9.4 Plan de producción:

##### *Volumen de producción*

De acuerdo con la proyección de ventas descrita en capítulos anteriores, se han determinado las cantidades a producir de manera mensual durante el primer año; la capacidad instalada de la planta permite cubrir la demanda holgadamente e incluso incrementos progresivos durante los primeros 5 años. Los tiempos de producción de cada etapa del proceso están detallados en los puntos anteriores del presente documento, no obstante, es importante resaltar que la capacidad total del proceso está marcada por la capacidad del tanque fermentador, que puede fermentar hasta 100 lt diarios de cerveza. Se planea iniciar la operación con la elaboración de la cerveza Chewbeer Golden, luego Chewbeer Roja, y finalmente Chewbeer Negra.

##### *Manejo de inventario*

Se utilizará la técnica First In, First Out (FIFO), esto quiere decir que el inventario más antiguo será el primero en salir y ser comercializado, esto debido a que los productos son perecederos y tienen fecha de caducidad.

#### 9.5 Plan de compras:

La requisición de materia prima e insumos se realizará de acuerdo con los datos obtenidos de la proyección de ventas y plan de producción. Esta requisición

considerará un 10% adicional del valor de la demanda de cada mes, por si existen problemas de abastecimiento debido a factores externos imprevistos. En principio se plantea abastecerse cada 15 días, sin embargo, esto será revisado de acuerdo con los volúmenes de crecimiento proyectados. La intención de esto radica en mantener altos estándares de calidad de la materia prima.

En cuanto a los proveedores, se planea realizar acercamientos con todos aquellos que estén ubicados en Quito, hasta encontrar la mejor relación comercial posible. Adicionalmente, se prevé establecer una política de pago de 30 días para los proveedores. En este sentido, la adquisición de la materia prima deberá considerar el crecimiento proyectado de la demanda.

Los proveedores seleccionados deberán cumplir un estricto control de calidad por parte de los responsables de logística y producción de la cervecería Chewbeer. Se implementarán procesos que garanticen la adquisición, transporte y entrega de los insumos desde su origen hasta la planta, con el fin de mitigar posibles problemas.

### **9.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo**

Los indicadores de gestión para las tácticas operacionales, así como para el proceso productivo de las cervezas artesanales e infusiones de sabores, se presentan a continuación acompañados de una breve descripción:

- Tiempo de fabricación: con este KPI se busca determinar el tiempo de proceso óptimo de las cervezas, hasta alcanzar un producto de calidad en el menor tiempo posible.
- Takt Time: se define como el tiempo necesario para producir en su totalidad la cerveza hasta obtenerla como producto terminado.
- Cumplimiento del plan de producción: determina la frecuencia con la que se ejecuta de forma efectiva la producción de las cervezas e infusiones, sin considerar los tiempos de espera del proceso.

- Disponibilidad de la máquina: se define como la relación entre el tiempo de actividad y tiempo de inactividad de la maquinaria.
- Productividad: es la relación entre el producto final obtenido y los insumos necesarios. También se incluirá un KPI relacionado a la producción conforme sobre el total de producción.
- Utilización de canales digitales (%): con este KPI se busca determinar los canales más utilizados por los consumidores, con el fin de potenciar aquellos más rezagados y mantener los que ya están bien posicionados.
- Cantidad de alianzas concretadas: este KPI busca determinar el número de locales con los que se concretaron alianzas. Además, se incluirá un KPI complementario para conocer el porcentaje de ventas cerradas por estos medios.
- Participación de mercado: este KPI busca conocer la participación de la empresa respecto a las ventas del mercado cervecero artesanal.
- Crecimiento: se compararán las ventas del periodo actual (mensual, trimestral, etc.) con los anteriores. Con el fin de determinar el crecimiento real del negocio.

### **9.7 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

Previamente en el plan de negocios se establecieron supuestos para la proyección de ventas, también se definieron los costos fijos, los costos y volúmenes de la materia prima y de los insumos, los costos de los equipos necesarios para la operación, el presupuesto necesario para llevar a cabo las estrategias de marketing, y algunos otros datos que serán recogidos para el análisis.

Las ventas se proyectaron con un crecimiento mensual del 4% durante el primer año, y para los 4 años subsiguientes se consideró un crecimiento del 12% anual; este mismo escenario se replicó para los volúmenes de materia prima e insumos. Adicionalmente, los costos fijos fueron cotizados de acuerdo con la realidad del

sector donde funcionará la cervecería, el monto mensual asciende a USD 1,135.00, e incluye el costo por servicios básicos, arriendo, publicidad, transporte, entre otros.

Por otro lado, tal y como se mencionó en capítulos anteriores, el personal necesario para la operación de Chewbeer está compuesto por 5 personas; el gerente general, 3 responsables funcionales, y un asistente contable. Los gastos en los que debe incurrir la empresa fueron desglosados previamente. El monto mensual por este rubro es de USD 3,733.59.

Como se abordó en capítulos anteriores, la inversión inicial de los socios será de USD 25,000.00, lo suficiente para cubrir los gastos de constitución y poner en marcha la operación de la cervecería. Sin embargo, en caso de ser necesario, se considerará adquirir algún préstamo a corto plazo con alguna entidad bancaria.

Según Banco Central (2022) en el Boletín mensual de inflación de enero, la inflación anual del país cerró en 1.94%. No obstante, con la finalidad de presentar un escenario más complejo, se decidió utilizar una tasa de inflación del 5% anual para todos los costos del proyecto.

En cuanto a la sección tributaria, se consideró el pago de utilidades a trabajadores del 15% y una tasa de impuesto a la renta del 25%.

## **9.8 Estados Financieros Proyectados**

### 9.8.1 Estado de resultados

Tabla 12. Estado de Pérdidas & Ganancias Año 1

Estado de Pérdidas y Ganancias (Año 1)												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	\$ 8,200.00	\$ 8,528.00	\$ 9,419.12	\$ 9,795.88	\$ 10,187.72	\$ 10,595.23	\$ 11,019.04	\$ 11,459.80	\$ 11,918.19	\$ 12,394.92	\$ 12,890.72	\$ 13,406.34
Costo de Ventas	\$ 3,325.00	\$ 3,458.00	\$ 3,886.32	\$ 4,041.77	\$ 4,203.44	\$ 4,371.58	\$ 4,546.44	\$ 4,728.30	\$ 4,917.43	\$ 5,114.13	\$ 5,318.70	\$ 5,531.45
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 4,875.00</b>	<b>\$ 5,070.00</b>	<b>\$ 5,532.80</b>	<b>\$ 5,754.11</b>	<b>\$ 5,984.28</b>	<b>\$ 6,223.65</b>	<b>\$ 6,472.59</b>	<b>\$ 6,731.50</b>	<b>\$ 7,000.76</b>	<b>\$ 7,280.79</b>	<b>\$ 7,572.02</b>	<b>\$ 7,874.90</b>
Costo Fijo	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00
Costo de Administración	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59	\$ 3,733.59
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 6.41</b>	<b>\$ 201.41</b>	<b>\$ 664.21</b>	<b>\$ 885.52</b>	<b>\$ 1,115.68</b>	<b>\$ 1,355.05</b>	<b>\$ 1,604.00</b>	<b>\$ 1,862.90</b>	<b>\$ 2,132.16</b>	<b>\$ 2,412.19</b>	<b>\$ 2,703.43</b>	<b>\$ 3,006.31</b>
Depreciación	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29	\$ 161.29
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-\$ 154.89</b>	<b>\$ 40.11</b>	<b>\$ 502.91</b>	<b>\$ 724.23</b>	<b>\$ 954.39</b>	<b>\$ 1,193.76</b>	<b>\$ 1,442.71</b>	<b>\$ 1,701.61</b>	<b>\$ 1,970.87</b>	<b>\$ 2,250.90</b>	<b>\$ 2,542.13</b>	<b>\$ 2,845.01</b>
Impuestos trabajadores (15%)	-\$ 23.23	\$ 6.02	\$ 75.44	\$ 108.63	\$ 143.16	\$ 179.06	\$ 216.41	\$ 255.24	\$ 295.63	\$ 337.64	\$ 381.32	\$ 426.75
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>-\$ 131.65</b>	<b>\$ 34.10</b>	<b>\$ 427.48</b>	<b>\$ 615.59</b>	<b>\$ 811.23</b>	<b>\$ 1,014.70</b>	<b>\$ 1,226.30</b>	<b>\$ 1,446.37</b>	<b>\$ 1,675.24</b>	<b>\$ 1,913.27</b>	<b>\$ 2,160.81</b>	<b>\$ 2,418.26</b>
Impuesto a la renta	-\$ 32.91	\$ 8.52	\$ 106.87	\$ 153.90	\$ 202.81	\$ 253.67	\$ 306.58	\$ 361.59	\$ 418.81	\$ 478.32	\$ 540.20	\$ 604.57
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 98.74</b>	<b>\$ 25.57</b>	<b>\$ 320.61</b>	<b>\$ 461.69</b>	<b>\$ 608.42</b>	<b>\$ 761.02</b>	<b>\$ 919.73</b>	<b>\$ 1,084.78</b>	<b>\$ 1,256.43</b>	<b>\$ 1,434.95</b>	<b>\$ 1,620.61</b>	<b>\$ 1,813.70</b>

Tabla 13. Estado de Pérdidas & Ganancias Proyectado a 5 años

Estado de Pérdidas y Ganancias (Proyectado a 5 años)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 129,814.96	\$ 145,392.76	\$ 162,839.89	\$ 182,380.68	\$ 204,266.36
Costo de Ventas	\$ 53,442.57	\$ 59,855.68	\$ 67,038.37	\$ 75,082.97	\$ 84,092.93
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 76,372.39</b>	<b>\$ 85,537.08</b>	<b>\$ 95,801.53</b>	<b>\$ 107,297.71</b>	<b>\$ 120,173.43</b>
Costo Fijo	\$ 13,620.00	\$ 14,301.00	\$ 15,016.05	\$ 15,766.85	\$ 16,555.20
Costo de Administración	\$ 44,803.13	\$ 47,043.28	\$ 49,395.45	\$ 51,865.22	\$ 54,458.48
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 17,949.26</b>	<b>\$ 24,192.79</b>	<b>\$ 31,390.03</b>	<b>\$ 39,665.64</b>	<b>\$ 49,159.76</b>
Depreciación	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 16,013.76</b>	<b>\$ 22,257.29</b>	<b>\$ 29,454.53</b>	<b>\$ 37,730.14</b>	<b>\$ 47,224.26</b>
Impuestos trabajadores (15%)	\$ 2,402.06	\$ 3,338.59	\$ 4,418.18	\$ 5,659.52	\$ 7,083.64
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 13,611.70</b>	<b>\$ 18,918.70</b>	<b>\$ 25,036.35</b>	<b>\$ 32,070.62</b>	<b>\$ 40,140.62</b>
Impuesto a la renta	\$ 3,402.92	\$ 4,729.68	\$ 6,259.09	\$ 8,017.65	\$ 10,035.16
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 10,208.77</b>	<b>\$ 14,189.03</b>	<b>\$ 18,777.26</b>	<b>\$ 24,052.96</b>	<b>\$ 30,105.47</b>

## 9.8.2 Estado de situación o balance general

Tabla 14. Balance General Proyectado

Balance General (Proyectado)						
Activo	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	5,645.00	10,000.00	14,000.00	18,000.00	24,000.00	30,000.00
Cuentas por cobrar	-	800.00	896.00	1,003.52	1,123.94	1,258.82
Inventarios	3,200.00	3,584.00	4,014.08	4,495.77	5,035.26	5,639.49
<b>Total activo corriente</b>	<b>8,845.00</b>	<b>14,384.00</b>	<b>18,910.08</b>	<b>23,499.29</b>	<b>30,159.20</b>	<b>36,898.31</b>
Activos Fijos	19,355.00	19,355.00	19,355.00	19,355.00	19,355.00	19,355.00
Depreciación	-	1,935.50	3,871.00	5,806.50	7,742.00	9,677.50
<b>Total activo no corriente</b>	<b>19,355.00</b>	<b>17,419.50</b>	<b>15,484.00</b>	<b>13,548.50</b>	<b>11,613.00</b>	<b>9,677.50</b>
<b>Total activo</b>	<b>28,200.00</b>	<b>31,803.50</b>	<b>34,394.08</b>	<b>37,047.79</b>	<b>41,772.20</b>	<b>46,575.81</b>
Pasivo						
Obligaciones financieras	3,200.00	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar (proveedores)	-	5,500.00	6,160.00	6,899.20	7,727.10	8,654.36
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>3,200.00</b>	<b>5,500.00</b>	<b>6,160.00</b>	<b>6,899.20</b>	<b>7,727.10</b>	<b>8,654.36</b>
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>3,200.00</b>	<b>5,500.00</b>	<b>6,160.00</b>	<b>6,899.20</b>	<b>7,727.10</b>	<b>8,654.36</b>
Patrimonio						
Capital social	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Reservas	-	1,303.50	3,234.08	5,148.59	9,045.10	12,921.45
Resultados	-	-	-	-	-	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>25,000.00</b>	<b>26,303.50</b>	<b>28,234.08</b>	<b>30,148.59</b>	<b>34,045.10</b>	<b>37,921.45</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>28,200.00</b>	<b>31,803.50</b>	<b>34,394.08</b>	<b>37,047.79</b>	<b>41,772.20</b>	<b>46,575.81</b>

### 9.8.3 Estado de flujos de caja

Tabla 15. Flujo de Caja

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 129,814.96	\$ 145,392.76	\$ 162,839.89	\$ 182,380.68	\$ 204,266.36
Costo de Ventas		\$ 53,442.57	\$ 59,855.68	\$ 67,038.37	\$ 75,082.97	\$ 84,092.93
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 76,372.39</b>	<b>\$ 85,537.08</b>	<b>\$ 95,801.53</b>	<b>\$ 107,297.71</b>	<b>\$ 120,173.43</b>
Costo Fijo		\$ 13,620.00	\$ 14,301.00	\$ 15,016.05	\$ 15,766.85	\$ 16,555.20
Costo de Administración		\$ 44,803.13	\$ 47,043.28	\$ 49,395.45	\$ 51,865.22	\$ 54,458.48
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>\$ 17,949.26</b>	<b>\$ 24,192.79</b>	<b>\$ 31,390.03</b>	<b>\$ 39,665.64</b>	<b>\$ 49,159.76</b>
Depreciación		\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 16,013.76</b>	<b>\$ 22,257.29</b>	<b>\$ 29,454.53</b>	<b>\$ 37,730.14</b>	<b>\$ 47,224.26</b>
Impuestos trabajadores (15%)		\$ 2,402.06	\$ 3,338.59	\$ 4,418.18	\$ 5,659.52	\$ 7,083.64
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		<b>\$ 13,611.70</b>	<b>\$ 18,918.70</b>	<b>\$ 25,036.35</b>	<b>\$ 32,070.62</b>	<b>\$ 40,140.62</b>
Impuesto a la renta		\$ 3,402.92	\$ 4,729.68	\$ 6,259.09	\$ 8,017.65	\$ 10,035.16
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 10,208.77</b>	<b>\$ 14,189.03</b>	<b>\$ 18,777.26</b>	<b>\$ 24,052.96</b>	<b>\$ 30,105.47</b>
Depreciación (+)		\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50
<b>Flujo</b>		<b>\$ 12,144.27</b>	<b>\$ 16,124.53</b>	<b>\$ 20,712.76</b>	<b>\$ 25,988.46</b>	<b>\$ 32,040.97</b>
Inversión inicial (-)	\$ 21,355.00					
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$ 21,355.00</b>	<b>\$ 12,144.27</b>	<b>\$ 16,124.53</b>	<b>\$ 20,712.76</b>	<b>\$ 25,988.46</b>	<b>\$ 32,040.97</b>

### 9.8.4 Análisis de relaciones financieras:

Realizados los estados financieros proyectados, se decidió incluir en este capítulo el análisis de otros índices relacionados. En general los resultados resultan buenos para el negocio planteado, el margen neto crece año tras año, y lo mismo ocurre con el ROA y el ROE.

Tabla 16. Índices Financieros

Índices Financieros					
LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	2.62	3.07	3.41	3.90	4.26
Prueba ácida	1.96	2.42	2.75	3.25	3.61
RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto	7.9%	9.8%	11.5%	13.2%	14.7%
ROA	32.1%	41.3%	50.7%	57.6%	64.6%
ROE	38.8%	50.3%	62.3%	70.7%	79.4%

Una vez estructurado el flujo de efectivo, se procede con el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Para el cálculo del VAN se consideró una tasa de descuento del 4%, esto debido a que se realizó una investigación en distintas entidades financieras para conocer las tasas ofertadas para optar por certificados de depósito a plazo fijo, la tasa del 4% es el promedio en el país.

Tabla 17. Flujo de Caja – Cálculo de VAN y TIR

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 129,814.96	\$ 145,392.76	\$ 162,839.89	\$ 182,380.68	\$ 204,266.36
Costo de Ventas		\$ 53,442.57	\$ 59,855.68	\$ 67,038.37	\$ 75,082.97	\$ 84,092.93
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 76,372.39</b>	<b>\$ 85,537.08</b>	<b>\$ 95,801.53</b>	<b>\$ 107,297.71</b>	<b>\$ 120,173.43</b>
Costo Fijo		\$ 13,620.00	\$ 14,301.00	\$ 15,016.05	\$ 15,766.85	\$ 16,555.20
Costo de Administración		\$ 44,803.13	\$ 47,043.28	\$ 49,395.45	\$ 51,865.22	\$ 54,458.48
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>\$ 17,949.26</b>	<b>\$ 24,192.79</b>	<b>\$ 31,390.03</b>	<b>\$ 39,665.64</b>	<b>\$ 49,159.76</b>
Depreciación		\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 16,013.76</b>	<b>\$ 22,257.29</b>	<b>\$ 29,454.53</b>	<b>\$ 37,730.14</b>	<b>\$ 47,224.26</b>
Impuestos trabajadores (15%)		\$ 2,402.06	\$ 3,338.59	\$ 4,418.18	\$ 5,659.52	\$ 7,083.64
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>		<b>\$ 13,611.70</b>	<b>\$ 18,918.70</b>	<b>\$ 25,036.35</b>	<b>\$ 32,070.62</b>	<b>\$ 40,140.62</b>
Impuesto a la renta		\$ 3,402.92	\$ 4,729.68	\$ 6,259.09	\$ 8,017.65	\$ 10,035.16
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 10,208.77</b>	<b>\$ 14,189.03</b>	<b>\$ 18,777.26</b>	<b>\$ 24,052.96</b>	<b>\$ 30,105.47</b>
Depreciación (+)		\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50	\$ 1,935.50
<b>Flujo</b>		<b>\$ 12,144.27</b>	<b>\$ 16,124.53</b>	<b>\$ 20,712.76</b>	<b>\$ 25,988.46</b>	<b>\$ 32,040.97</b>
Inversión inicial (-)	\$ 21,355.00					
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$ 21,355.00</b>	<b>\$ 12,144.27</b>	<b>\$ 16,124.53</b>	<b>\$ 20,712.76</b>	<b>\$ 25,988.46</b>	<b>\$ 32,040.97</b>

<b>Tasa de descuento =</b>	<b>4%</b>
<b>VAN =</b>	<b>\$ 72,194.17</b>
<b>TIR =</b>	<b>73%</b>

### *Punto de Equilibrio*

De acuerdo con los análisis de costos e ingresos, se alcanzaría el punto de equilibrio al producir y vender cerca de 24000 unidades de cerveza y 7400 unidades de infusiones en el noveno mes del primer año de operación.



### **9.9 Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales**

Chewbeer se establece como un emprendimiento con gran expectativa de crecimiento, su intención es posicionarse en el mercado de cervezas artesanales gracias a su principal diferenciador, esto le permitirá a futuro generar plazas de trabajo para lograr cubrir la demanda del mercado. Además, aportará al desarrollo de la economía nacional mediante el pago de impuestos.

En cuanto al impacto regional, de momento la empresa se enfocará principalmente en satisfacer el mercado potencial de Quito, no descarta expandirse a otras regiones del país o del continente. Pero, durante los primeros 5 años de operación, la empresa tratará de posicionarse en la capital del país.

Finalmente, fiel a sus valores organizacionales de innovación, confianza y responsabilidad social, la empresa se comprometerá a generar el menor impacto ambiental durante su proceso productivo. Y a la vez, emprenderá campañas mensuales sobre temas de interés para la comunidad, enfocados principalmente en la preservación de la fauna urbana de Quito.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 Conclusiones

- La investigación de la literatura académica y de los trabajos con características similares al presente proyecto permitió considerar la idea de negocio como una oportunidad de negocio, pues, el mercado está dispuesto a adquirir productos con cualidades como las planteadas en este plan, ya que busca opciones innovadoras de cerveza artesanal basadas en el sabor, aroma y color de la bebida.
- El análisis del entorno permitió obtener un diagnóstico de la situación actual del negocio frente a los factores externos que inciden en este. De esta manera, se determinó que en términos políticos este negocio y cualquier emprendimiento puede verse afectado positivamente por la búsqueda de inversión extranjera que plantea el gobierno de turno. Sin embargo, también existen amenazas latentes producto de las reformas tributarias y la posibilidad de conflictos por intentos de desestabilización.
- El resultado del análisis de la competencia determinó un alto nivel de rivalidad entre competidores, esto debido a que en el mercado ecuatoriano existen varias marcas de cerveza artesanal disponibles para los consumidores.
- El análisis de mercado permitió definir los segmentos objetivos y potenciales del negocio, identificar las preferencias de consumo y comercialización, y definir el perfil del consumidor. Entre los resultados más importantes de este estudio se evidenció una tendencia favorable a la adquisición de los productos a través de canales digitales; de igual manera, gracias al estudio de mercado se pudo conocer los sabores más atractivos de las infusiones para los consumidores, y que es viable plantear estrategias diferenciadas de promoción para cada grupo etario del mercado.
- El análisis FODA concluyó con la definición de la estrategia genérica del negocio basada en la diferenciación del producto como ventaja competitiva para conseguir posicionarse en el mercado de cerveza artesanal.

- Los objetivos planteados para el proyecto resultan congruentes con la realidad del sector cervecero artesanal y con las diferentes estrategias que se plantearon en el documento. De igual manera, la ventaja competitiva que generan las infusiones al permitir transformar la cerveza en una bebida totalmente nueva posiciona a la marca como un rival a considerar en el mercado, teniendo en cuenta que el precio de venta de los productos se mantiene en el rango promedio de la competencia. Además, el modelo de negocio de comercialización digital resulta disruptivo y hasta cierto punto atractivo para los consumidores más prácticos; por lo cual es preciso destinar un presupuesto para la potenciación de estos canales.
- La proyección de ventas resulta ser un ejercicio sumamente importante a la hora de realizar un proyecto como este, pues, permite obtener un panorama de la evolución del negocio, apoyado en los supuestos y variables que se tomaron para estructurar el estudio. Para este caso en particular, se pudo determinar que el punto de equilibrio se alcanzará al noveno mes.
- Las operaciones cobran un papel fundamental para poner en marcha el negocio, pues, aterrizan las ideas y supuestos en tareas y acciones que pueden medirse y monitorearse para corregir el camino o mantenerse.
- Para este negocio de fabricación y comercialización de cerveza artesanal e infusiones, la preparación previa es esencial, esto se refiere a las capacitaciones del personal, abastecimiento de insumos y volumen, generación de los canales para comercializar y comunicarse, consecución de alianzas comerciales, cálculo de volúmenes de producción con base en la capacidad instalada, adquisición de equipos y maquinaria; y, al establecimiento de estándares de calidad y controles para los procesos clave de la cadena de valor.
- Los análisis financieros pertinentes al proyecto confirmaron su viabilidad y con esto la ratificación de que es una buena oportunidad de negocio. Esto se hace evidente sobre todo con los análisis de VAN (\$72,194.17) y TIR (73%), que, basándose en supuestos en ocasiones bastante rigurosos, resultan positivos para cualquier inversionista conocedor del tema.

- Aunque VAN y TIR juegan un papel fundamental, los otros índices financieros como: razón corriente, prueba ácida, margen neto, ROA y ROE; también resultaron positivos, a pesar de haber realizado los análisis en escenarios complejos como se mencionó anteriormente.
- El negocio puede salir a flote únicamente con la inversión inicial de los socios, no obstante, no se descarta a futuro recurrir a financiamiento si la operación lo requiere, o, si la demanda de los productos sobrepasa la capacidad instalada y es indispensable una expansión.

## 10.2 Recomendaciones

- Para la puesta en marcha de un proyecto es indispensable realizar un profundo análisis de entornos y de mercado, esto con el fin de identificar como los factores externos e internos afectan al negocio propuesto; y, lograr entablar un diagnóstico de la situación real en la que se desenvolverá el emprendimiento. Además, el estudio de mercado permitirá reconocer al mercado objetivo y determinar el perfil del consumidor potencial, incluso, si las técnicas de investigación son bien enfocadas, el estudio permitirá definir estrategias que podrían funcionar en determinados grupos de consumidores. También, herramientas como el FODA, sientan las bases para identificar los puntos fuertes del negocio y los puntos en los que hay que prestar más atención, esto servirá para plantear de mejor manera las estrategias que permitan sacar a flote el proyecto.
- En negocios como el planteado, el nivel de entendimiento del consumidor es primordial, por ese motivo se recomienda mantener un continuo análisis de los consumidores incluso cuando el negocio esté en operación. Esto permitirá conocer de primera mano el nivel de aceptación de los productos o servicios en el mercado, y consecuentemente, la adopción de nuevas estrategias para hacer frente a las necesidades de los consumidores.
- Es necesario para negocios de este tipo mantener estrategias empresariales enfocadas en la sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental, no solo

como un deber moral y ético, sino porque las nuevas generaciones tienen una tendencia marcada hacia estos aspectos, y resulta primordial para el negocio mantener un enfoque que cubra estas preferencias. Sin dejar de lado que pueden aportar a la maximización de resultados y aprovechamiento de los recursos.

- Finalmente, se recomienda realizar un análisis financiero con supuestos que induzcan a un escenario menos optimista, esto con el fin de obtener resultados que contemplen posibles inconvenientes durante la operación, si a pesar de esto los índices son prometedores, se puede determinar que la idea de negocio es viable y tiene futuro.

## 11. REFERENCIAS

- Asocerv. (2021). *Estadísticas*. Obtenido de Asociación de Cervecerías del Ecuador:  
<https://asocerv.beer/estadisticas>
- Banco Central. (2022). *Boletín mensual de inflación*. Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202112.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Información Estadística Mensual No. 2036 - Octubre 2021*. Obtenido de  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Burneo, C. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa de elaboración de cerveza artesanal saborizada*. Obtenido de  
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4915>
- Cajas, P., Cauja, L., & León, F. (2021). *Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de la cerveza artesanal en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de  
<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4631>
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Ecuador Open For Business. (2021). *Ecuador Open For Business*. Obtenido de  
<https://ecuadoropenforbusiness.com/>
- González, M. (2017). *Principios de Elaboración de las Cervezas Artesanales*. Morrisville: Lulu Enterprises. - Lulu Press Inc.

- INEC. (2021). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_dic2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2021.pdf)
- Martínez, C. (2015). *Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/5024>
- Moncayo, A. (2019). *Modelo de negocios para cerveza artesanal basado en la percepción de los consumidores en la ciudad de Guayaquil como propuesta de valor estratégica*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/13963>
- Pérez, R. (2019). *Propuesta de plan estratégico de procesos productivos y comercialización para la cercevería django en el dm. Quito*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3052>
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage. Nueva York: First Free Press Edition*. Obtenido de <http://94.236.206.206/dohodi.net/books/en/Business%20Books/Michael%20Porter/Michael.Porter.-.Competitive.Advantage.pdf>
- Primicias. (2021). *El número de marcas de cerveza artesanal crece un 20% en Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/marcas-cerveza-artesanal-crecimiento-ecuador/>
- Primicias. (2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/industria-licorera-acercamientos-minimizar-ice/>
- Román, V. (2017). *Plan de negocios para la creación de un biergarten en la ciudad de Quito*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8150>

Secretaría Nacional de Planificación. (s.f.). *Secretaría Nacional de Planificación*.  
Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Solé, M., & Campo, J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce*. Madrid: ESIC Editorial.

Superintendencia de Compañías. (2018). *Ley de Compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley\\_Comp\\_a%C3%B1%C3%ADas.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Comp_a%C3%B1%C3%ADas.pdf)

Zárate, A. (2016). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador en la provincia de Pichincha*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4768>



# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de encuesta

# Gustos y preferencias para el consumo de Cerveza Artesanal en Quito

El objetivo de esta encuesta es identificar factores clave para la implementación de una empresa de producción y comercialización de cerveza artesanal que cuenta con elementos diferenciadores potencialmente atractivos para los consumidores de la bebida

\* Obligatorio

### Conociendo al Mercado

1. Señala el rango de edad en el que te encuentras \*

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 50 años
- 51 años en adelante

2. Indica tu género \*

- Femenino
  - Masculino
  -
- Otras

3. Señala tu nacionalidad \*

- Ecuatoriana
- Extranjera

4. Indica tu ocupación \*

- Empleado
- Trabajador por cuenta propia / Freelance
- Estudiante
- Retirado

5. Especifica tu ingreso mensual \*

- Menos de \$400
- Entre \$400 a \$1000
- Entre \$1000 a \$2000
- Más de \$2000

## Producto y sus características

6. ¿Consumes cerveza? \*

- Si
- No

7. ¿Qué tipo de cerveza consumes habitualmente? \*

- Básicas (Industriales) - tipo Pilsener, Club
- Importadas - tipo Heineken, Budweisser, Corona
- Artesanales - tipo Páramo, Sabai, Monjes, Santa Rosa, etc.

8. ¿Has consumido cerveza artesanal? \*

- Nunca la he probado
- La he probado, no me gusta
- La he probado, y sí me agrada
- La he probado, no me gusta y es muy cara
- La he probado, me agrada, pero es muy cara
- La he probado, me agrada y el precio es adecuado

9. ¿Has consumido cerveza artesanal con infusiones de sabores? \*

- Nunca las he probado
- Las he probado, no me gustan
- Las he probado, y sí me agradan

10. Si tuvieras la oportunidad, ¿qué sabor te gustaría experimentar en tu cerveza artesanal?

\*

Cítrico

Frutal

Chocolate

Otras

11. Considerando el precio de una cerveza industrial y las características de una cerveza artesanal, ¿cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una botella de cerveza artesanal de 350 ml.? \*

USD \$2.50 - \$2.99

USD \$3.00 - \$3.49

USD \$3.50 - \$4.00

Más de USD \$4.00

## Frecuencia de consumo

12. ¿Con qué frecuencia consumes cerveza industrial? \*

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Solo en reuniones sociales

13. ¿Con qué frecuencia consumes cerveza artesanal? \*

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Solo en reuniones sociales

## Canales de Comercialización

14. ¿Dónde compras normalmente la cerveza artesanal? \*

Bares

Restaurantes

Supermercados

Licorerías

Páginas Web

Facebook - Marketplace

Redes Sociales

Otras

15. ¿Considerarías adquirir cervezas artesanales e infusiones de sabores a través de canales digitales como Página web, Facebook, WhatsApp, etc.? \*

Sí

No

16. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", por favor ordena los siguientes canales digitales de acuerdo con tus preferencias para adquirir el producto: \*

Whatsapp

Facebook

Página Web

Instagram

## Creando comunidad

17. ¿Te interesaría participar presencialmente en actividades de cata, y fabricación de cerveza artesanal e infusiones de sabores? \*

Sí

No

18. ¿Te interesaría suscribirte a redes sociales para conocer la elaboración de cerveza artesanal e infusiones de sabores, aprender a prepararlas, y recibir noticias respecto al tema? \*

Sí

No



## Anexo 2: Estrategias - Análisis FODA

		Auditoria Interna			
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
		Fortalezas		Debilidades	
		1. Producto innovador con elementos diferenciadores	1. Nueva marca que debe posicionarse		
		2. Se tiene la capacidad financiera para adquirir los equipos necesarios para el funcionamiento de la organización	2. Alto precio de la cerveza artesanal debido a la falta de economías de escala		
		3. La empresa tiene capacidades tecnológicas y enfoque en tendencias digitales	3. Dificultad para concretar alianzas estratégicas de comercialización		
		4. Uso de materia prima de alta calidad	4. Posible Sub utilización de la planta		
		5. Buenas prácticas de manufactura en la producción (BPM)	5.		
Oportunidades		1-Estrategias FO	2-Estrategias DO		
Auditoria Externa Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	1. Inversión extranjera y cambios en tratados comerciales	F101 Definir la estrategia genérica de diferenciación para Chewbeer con el fin de posicionarse en el mercado nacional y aprovechar políticas de libre comercio para incursionar en mercados extranjeros y captar inversión extranjera	D103 Aprovechar el crecimiento del mercado de consumo de cerveza artesanal en la ciudad para lograr posicionar la nueva marca, considerando sus elementos diferenciadores		
	2. Nivel de ingreso disponible y patrones de consumo	F302 Evaluar periódicamente el mercado para fijar los precios de las cervezas e infusiones con base en los niveles de ingreso y patrones de consumos de los clientes potenciales	D202 Realizar un estudio de mercado para determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores por las cervezas y su elemento diferenciador, tomando en cuenta el nivel de ingresos de la población objetiva		
	3. Modas que fomenten el consumo de cerveza artesanal y estilo de vida saludable	F103 Ofertar productos nuevos constantemente de acuerdo con las sugerencias de los consumidores recabadas mediante encuestas de satisfacción y con el comportamiento del sector	D103 Establecer programas de capacitación enfocados a mejorar el conocimiento del sector, patrones de consumo y mercado en general de la cerveza artesanal para diseñar productos y estrategias que posicionen la marca		
	4. Tendencia hacia la Responsabilidad Social Empresarial y Reciclaje	F4-504 Optimizar los procesos de producción mediante el uso de BPM e insumos de primera calidad, para contrarrestar los efectos de la contaminación e impulsar el reciclaje tanto a nivel interno como externo, consecuentes con la implementación de estrategias de RSE a nivel organizacional	D404 Establecer convenios con otras cerveceras en caso de sub utilización de la planta, con enfoque en el aprovechamiento de los recursos responsablemente		
	5. Tendencia creciente por la comercialización de productos por canales electrónicos	F305 Elaborar un plan de Marketing Digital en el cual se ponga a disposición de los consumidores diferentes canales digitales para la promoción y adquisición de cervezas e infusiones adaptado a las tendencias del mercado	D305 Priorizar el uso de canales digitales para la comercialización de los productos, sin embargo, también se plantea establecer alianzas de comercialización con sectores estratégicos		
Amenazas		3-Estrategias FA	4-Estrategias DA		
	1. Incremento en tasas de desempleo	F2A1 Aprovechar las capacidades tecnológicas de la empresa para fijar los precios de los productos y establecer promociones que se adapten a la realidad del país	D4E3 Fomentar la competencia leal en el sector con la finalidad de establecer buenas relaciones con los competidores para poner a disposición la planta en caso de sub utilización		
	2. Conflictos (internos y externos) que puedan afectar la producción y comercialización de cerveza artesanal	F2A2 Establecer un presupuesto emergente en caso de que los conflictos internos o externos impacten en el desenvolvimiento de la empresa			
	3. Existencia de muchos competidores en la ciudad ya posicionados	F103 Realizar campañas de promoción enfocadas en los elementos diferenciadores de la marca, para lograr posicionamiento en el mercado			
	4. Escaso número de proveedores para satisfacer a los productores de cerveza artesanal	F4A4 Establecer convenios con los proveedores más importantes que garanticen la disponibilidad de los insumos en todo momento y con las mismas condiciones			
	5. Legislación en general	F1A5 Contar con un plan de contingencia que permita ajustar la producción y comercialización de los productos de acuerdo con los cambios que puedan presentarse en la legislación nacional			