



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BIERGARTEN EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

Profesor Guía

Ing. Com. MBA. Mkt. Marco Pazos

Autora

Verónica Beatriz Román Mosquera

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”.

---

Marco Vinicio Pazos León  
Ing. Com. MBA. Mkt.  
C.I. 1708013014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Lidia Margarita Romo Pico  
Magíster en Economía  
C.C. 1703714087

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Verónica Beatriz Román Mosquera  
C.I. 1707480297

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen Dolorosa a mis  
padres, mi ejemplo de vida a mis  
abuelitos, en el cielo

## RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se plantea una propuesta de modelo de negocio para la creación en Quito de un *Biergarten*, término alemán que en español significa jardín de la cerveza y que comprende un bar temático especializado en cerveza artesanal, bebida de producción local que goza de aceptación en el mercado quiteño y que ha generado además el crecimiento de la oferta de bares en la ciudad.

Mediante el análisis de macroentorno, industria y mercado, se pudo obtener resultados relevantes que permitieron establecer estrategias adecuadas para configurar el proyecto. Para el análisis de macroentorno se recurrió a fuentes secundarias; para el análisis de la industria tanto a fuentes secundarias como primarias (entrevista a expertos); y, para análisis de mercado, a fuentes primarias, siendo la investigación de tipo descriptivo el método aplicado y como técnicas de recolección de datos, la entrevista y la encuesta estructuradas.

Así, la estrategia genérica de diferenciación fue determinada como la más adecuada para desarrollar el proyecto, en torno a la cual se construyeron las estrategias de mercadeo: servucción (producto más servicio), precio, distribución, promoción y comunicación, ajustadas al perfil del consumidor definido, que comprenden *millennials* de 30 a 39 años de edad, de estratos socio-económicos A y B, que viven en Quito, que consumen cerveza artesanal y que para tal fin, frecuentan bares de la ciudad.

Por tratarse de un negocio de alimentos y bebidas, fue esencial la entrevista a expertos e investigación de autores relevantes, para la definición de procesos, talento humano requerido y aspectos fundamentales tales como manejo de inventario (debido a que en el control de costos de producción radica la clave del negocio), gestión del recurso humano y política de calidad, esenciales para el éxito de un establecimiento de este tipo.

Finalmente, se analizó la factibilidad financiera del proyecto. Este proceso abarcó no solo la proyección de estados, sino el cálculo de varios indicadores de gestión financiera, cuyos resultados permiten concluir que el proyecto es factible.

## **ABSTRACT**

For this final degree project, the proposed theme is a Biergarten business plan within the city of Quito. This term in German means garden of beers translated into English, which evokes a themed or specialized bar that serves artisanal beer, produced locally and that has the acceptance of the intended market which we can see reflected in the increasing supply and demand within the city of Quito.

With a careful analysis of macro environment, industry and the targeted market, it was possible to obtain relevant results that have permitted the creation of adequate strategies to create this project. For this purpose, the use of primary and secondary sources and the researching methods established (descriptive investigation, interviews, surveys and filed study) were suitable to analyze the project.

Market strategies have been determined to establish price, distribution, promotion, communication and product and services characteristics adjusted to the profile of the intended consumer, which comprehends millennials between 30 to 39 years all that live in Quito, belong to the top social classes (A&B) and consume artisanal beer.

Because this is a food and beverage oriented business, interviews with experts were key, as well as investigating relevant authors to be able to determine and verify processes within a bar structure such as inventories, politics on quality management and human resources. All of these, are essential for the success of this type of business.

Finally, there was a financial feasibility analysis for this project which does not only include projections for the financial statements, but also the calculations of the indicators that will result in concluding that this project is viable.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Razones por las cuales se escogió el tema.....	6
1.4 Pertinencia del tema .....	7
1.5 Revisión de literatura académica.....	7
1.6 Diagnóstico del entorno actual.....	11
1.7 Metodología .....	12
1.8 Conclusiones del capítulo .....	13
2. CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADO.....	14
2.1 Naturaleza y filosofía del negocio.....	14
2.2 Estilo corporativo, imagen .....	14
2.3 Impacto en la comunidad .....	15
2.4 Misión y Visión .....	15
2.5 Objetivos de crecimiento y financieros.....	15
2.6 Información Legal propuesta .....	16
2.6.1 Gastos de constitución.....	17
2.6.2 Normas o Política de distribución de utilidades .....	17
2.6.3 Capital social. Socios, participantes.....	17
2.7 Estructura organizacional.....	18
2.8 Ubicación.....	19

2.9 Análisis de la Industria .....	19
2.9.1 Análisis PEST .....	19
2.9.1.1 Análisis Político .....	19
2.9.1.2 Análisis Económico .....	20
2.9.1.3 Análisis Social:.....	23
2.9.1.4 Tecnológico: .....	24
2.9.2 Análisis del Sector .....	24
2.9.2.1 Tamaño de la Industria .....	24
2.9.2.2 Ciclos Económicos .....	25
2.9.3 Análisis del Mercado.....	25
2.9.4 Análisis de la Competencia.....	28
2.9.4.1 Rivalidad entre las empresas .....	28
2.9.4.2 Amenaza de nuevos competidores .....	29
2.9.4.3 Amenaza de productos sustitutos.....	30
2.9.4.4 Poder de negociación de proveedores .....	30
2.9.4.5 Poder de negociación de los clientes .....	31
2.9.5 Análisis FODA.....	31
2.10 Estrategias de Mercadeo .....	33
2.10.1 Concepto del Servicio .....	33
2.10.2 Estrategias de Distribución .....	35
2.10.3 Estrategias de Precios .....	35
2.10.4 Estrategias de Promoción.....	36
2.10.4.1. Estrategias de Comunicación .....	37
2.10.4.2 Estrategias de Servicio .....	37
2.10.5. Presupuesto.....	39
2.11. Proyección de Ventas.....	40
2.12 Descripción del Proceso - Diagrama de flujo .....	41
2.13 Conclusiones del Capítulo .....	41
<b>3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA OPERATIVA .....</b>	<b>43</b>
3.1 Estrategia de operaciones.....	43

3.2 Necesidades y Requerimientos - Inversiones requeridas – Equipamiento .....	45
3.3 Plan de Producción.....	45
3.4 Plan de Compras.....	46
3.5 Plan de control de calidad - Gestión de la calidad .....	47
3.5.1 Políticas de Gestión de Calidad.....	47
3.5.2 Sistemas de control de calidad .....	47
3.5.3 Herramientas a utilizar para el control de la calidad (ejemplos).....	48
3.6 Gestión medioambiental.....	49
3.6.1 Políticas para el cuidado del medio ambiente.....	49
3.6.2 Presupuesto de la gestión medioambiental .....	49
3.7 Conclusiones del capítulo .....	50
<b>4. CAPÍTULO IV. RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 Plan de Gestión de RR.HH.-.....	51
4.2 Incentivos, políticas salariales.....	53
4.3 Políticas para el manejo del recurso humano .....	53
4.4 Políticas de capacitación .....	56
4.5 Presupuesto de RR.HH. ....	57
4.6 Conclusiones del capítulo .....	57
<b>5. CAPÍTULO V. FINANCIERO.....</b>	<b>59</b>
5.1 Criterios de evaluación del proyecto.....	59
5.1.1 VAN ajustado por endeudamiento .....	59
5.1.1.1 Cálculo de la tasa de descuento.....	59
5.1.2 TIR.....	61
5.1.3 Punto de Equilibrio.....	61
5.1.4 Estructura de capital de trabajo .....	62
5.1.5 Indicadores claves de gestión financiera .....	62
5.2 Estado de resultados proyectado .....	63
5.3 Estado de situación proyectado.....	64

5.4 Estado de flujos de caja proyectado .....	65
5.5 Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto .....	66
5.6 Recuperación de la inversión .....	67
5.7 Conclusiones del capítulo .....	67
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
6.1. Conclusiones.....	69
6.2. Recomendaciones .....	71
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

La cerveza es la bebida alcohólica de mayor preferencia entre los consumidores ecuatorianos de diferentes estratos y grupos etarios (INEC, 2013). Al ser una bebida consumida en espacios donde tiene lugar la interacción social con amigos y familiares (Sojo, 2012), es posible comprender la variada oferta de bares que Quito concentra, especialmente en sectores específicos de la urbe como los barrios La Mariscal (EMQT, 2014) y la Floresta (Rosero, 2015).

La producción local de cerveza artesanal ha sido uno de los motores que ha impulsado el crecimiento del número de bares y bares – restaurantes especializados en la venta de esta bebida en los últimos años en la ciudad, como respuesta a la demanda de consumidores que buscan opciones para compartir momentos de esparcimiento y socialización y que sobre todo, gustan de consumir esta bebida aunque no sean expertos catadores. Cabe destacar que la cerveza artesanal registra una penetración de mercado del 49%, por lo que tiene alto potencial de crecimiento de acuerdo estudio realizado por la consultora Kantar Wordlpanel en 2015 (Revista Líderes, 2016).

Así, como parte de esta variada oferta se encuentran los bares especializados en la venta de cerveza conocidos como *beer gardens*, término inglés con el que se refiere a todo tipo de espacio, ya sea abierto o cerrado, donde se expende esta bebida y piqueos (All about beer magazine, 2011), concepto americanizado del original *Biergarten* alemán (Alemania entre bastidores, 2015).

Esta tendencia en modelos de negocio para bares se ha popularizado en Quito, donde es posible identificar algunos establecimientos entre los cuales se pueden mencionar a Paramo Brauhaus (Páramo, s.f.), Sabai (Veintimilla, 2016) y El Barril Wirtshaus (EnModoUIO, 2016), todos estos productores de cerveza artesanal además. Existen además otros bares especializados en cerveza, que

sin identificarse como *Biergartens* o *beer gardens*, están posicionados en el mercado, entre ellos Bandido Brewing, Turtle's Head Pub and Microbrewery (Rate Beer, 2016), La Reserva, St. Andrew's GastroPub, Scotland Yard Restaurant and Pub, The Flying Scotsman, entre otros (TripAdvisor, 2016).

Por tanto, invertir en un negocio de esta naturaleza demanda analizar a profundidad el macroentorno, la industria y sobre todo perfilar al cliente mediante un adecuado análisis de mercado haciendo uso de herramientas idóneas, pues de la calidad de resultados obtenidos de estos análisis, dependerá la determinación de estrategias pertinentes en cuanto a servucción, distribución, precio, promoción y comunicación, teniendo como base la diferenciación como forma para competir. De manera adicional, es importante buscar asesoramiento con expertos para establecer aspectos fundamentales claves para la operación este tipo de establecimientos, con la finalidad de que el negocio sea sostenible y sobre todo rentable.

## 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 1.1 Antecedentes

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos - INEC, la cerveza es una de las bebidas alcohólicas preferidas en Ecuador; al año 2013, del total de personas que consumían alcohol, el 79,2% prefería la cerveza (INEC, 2013). De este porcentaje, conforme al Compendio de resultados - Encuesta condiciones de vida ECV, Sexta Ronda 2015 (INEC, 2015), por grupo etario, el 37,30% de consumidores de esta bebida está entre 25 y 44 años de edad. Dentro de este grupo se encuentran los *millennials* de edades comprendidas entre los 30 y 39 años, segmento objetivo del presente proyecto, grupo que alcanzará para 2017 un total de 258.174 habitantes en Quito (INEC, 2010), de acuerdo a la proyección poblacional efectuada por el mencionado organismo, los mismos que por edad forman parte de la PEA, y de estos, el 13,10% corresponde a los estratos A y B, es decir, 33.821 habitantes (INEC, 2011).

Según el antropólogo social, Xavier Andrade, el consumo de alcohol entre los ecuatorianos tiene lugar durante espacios de interacción social "... como parte de formas de hospitalidad, atención y socialización" (El Comercio, 2014). En el estudio Patrones de consumo de alcohol en el Ecuador – EPCA/ECUADOR 2012, publicado por FLACSO - Costa Rica publicado en ese mismo año, se determinó que el 10,2% de quiteños consumen cerveza en bares y la ocasión de consumo es en momentos de socialización con amigos y celebraciones principalmente (Sojo, 2012).

Quito cuenta en la actualidad con una variada oferta de bares en sectores específicos de la urbe. El barrio La Mariscal concentra principalmente este tipo de oferta al constituir la zona rosa de la ciudad, recomendada por guías de viaje y por Quito Turismo (como se le conoce también a la Empresa Pública

Metropolitana de Gestión Turística), especialmente la Plaza Foch (EMQT, 2014). Por otra parte, el barrio La Floresta se ha convertido en una zona atractiva para invertir en negocios de este tipo, pues simboliza de acuerdo a Jacobo Herdoíza, secretario metropolitano de Territorio, Hábitat y Vivienda, "... innovación gastronómica, arte y diseño", donde convergen 38 restaurantes (la mayor parte de lujo) con emprendimientos como Bicicafé, La Cleta, entre otros. Por ello, el Municipio de Quito plantea un crecimiento ordenado y técnico de este sector (Rosero, 2015).

En el corazón del sector centro norte de Quito ha venido incrementándose también la oferta de servicios de alimentos y bebidas (por su acrónimo A&B) en los últimos años; en la actualidad se puede observar establecimientos como bares y bares - restaurantes diversos dirigidos a diferentes segmentos de mercado en el radio circundante al parque La Carolina, entre las avenidas Eloy Alfaro, República, Shyris, República del Salvador, 6 de Diciembre y Portugal, en el que convergen vivienda, comercio, empresa pública y empresa privada e inclusive grandes hoteles. De acuerdo al catastro 2016 del Ministerio de Turismo (MINTUR, 2016) en Quito, incluido Cumbayá, existen un total de 128 establecimientos categorizados como bares de primera y segunda categoría; sin embargo, el registro no sub-clasifica los establecimientos por su temática ni tampoco por ubicación específica en sectores de desarrollo comercial.

Dentro de las categorías bar, por la naturaleza del servicio de expendio de bebidas y de alimentos preparados pero que no demandan grandes procesos de elaboración, se pueden incluir aquellos denominados como "*beer garden*" (en inglés) o "*Biergarten*" (en alemán), términos que en español significa jardines de la cerveza, una nueva tendencia en establecimientos de A&B en la ciudad de Quito (Veintimilla, 2016). Este tipo de negocio, cuyo origen es alemán, originariamente comprendía la venta de cerveza de distintos tipos, en espacios abiertos donde propios y extraños compartían momentos de esparcimiento sentados en mesas y sillas de madera situadas bajo árboles de castañas. En el siglo pasado, la tradición se mudó a los EE.UU., donde el



concepto varió; se americanizó el término a “*beer garden*” para denominar a espacios no solo abiertos, sino también cerrados (*beer halls* – halls de cerveza y *beer cellars* – bodegas de cerveza) y donde además de cerveza, se empezó a vender platos locales preparados, nachos, entre otros (All about beer magazine, 2011). Precisamente este modelo americanizado, es el que está siendo implementado en Quito.

El incremento de producción de cerveza artesanal de varios tipos, ha sido uno de los impulsores del surgimiento de este tipo de negocios. De acuerdo a Fabián Gorostiaga, presidente de la SECA – Sociedad Ecuatoriana de Cerveceros Artesanales, la cerveza artesanal se diferencia de la industrial, por ser más espesa y tener mayor grado de alcohol; entre las variedades de este tipo de cerveza están las rubias, rojas y negras, en las que se pueden distinguir sabores (Gorostiaga, 2013). En la actualidad, la ciudad cuenta con una corta oferta de *beer gardens*, plenamente identificados y abiertos al público de manera permanente.

Cervecerías artesanales como Paramo Brauhaus (Páramo, s.f.), Sabai (Veintimilla, 2016) y El Barril Wirtshaus (EnModoUIO, 2016) han creado “*beer gardens*” para promover las diferentes variedades de cerveza que producen, y por su puesto su marca. Esta modalidad de servicio, aunque ocasional, es ofertado por bares – restaurantes también en alianza con productores artesanales, quienes les proveen de la bebida. Por ejemplo, La Roots crea este espacio una vez al mes para promocionar diferentes marcas de cervezas artesanales (Veintimilla, 2016). Entre otros establecimientos se encuentran también el bar-restaurant Beer Garden (Beer Garden, 2014) y el bar-restaurant Plaza Chica Beer Garden (EnModoUIO, 2016), quienes además llevan como nombre comercial el término que define plenamente al tipo de negocio.

Destaca también el recientemente inaugurado Quito Beer Garden, que abrió sus puertas el 07 de octubre de 2016 en la Av. Gaspar de Villarroel y Jorge

Drom, como nuevo espacio abierto con oferta gastronómica y cultural. Dentro de este espacio, la cervecería artesanal Sinners cuenta con su primer punto de venta directa en botellas y barriles en este lugar. Su objetivo de acuerdo a Jorge Dután, socio de esta cervecería, es traer la fábrica a la barra para el servicio a los clientes (El Comercio, 2016).

Por lo tanto el concepto de *Biergarten* que se propone en el presente proyecto podrá resultar atractivo para el mercado, precisamente porque la tendencia en el consumo de cerveza artesanal en la ciudad ha venido promoviendo en los últimos años, el surgimiento de negocios tanto de producción como de servicio relacionado a la misma.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un “*Biergarten*” en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de mercado, entorno e industria.
- Determinar un plan estratégico y de mercadeo pertinente a los resultados obtenidos en el análisis del mercado, del entorno y de la industria.
- Establecer un plan de operaciones adecuado para el giro del negocio propuesto.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

## **1.3 Razones por las cuales se escogió el tema**

Considerando que las tendencias de consumo son cambiantes y que el consumidor es cada vez más demandante en cuanto a variedad y propuesta de

valor que le impulsen a tomar la decisión de compra, la diversificación en la oferta es fundamental para poder competir en el mercado local. Por tal razón, la propuesta de un *Biergarten* o jardín de la cerveza en la ciudad de Quito, buscará aportar con esa diversificación como espacio para el consumo de esta bebida alcohólica, en un ambiente de entretenimiento al tratarse de un bar temático.

Además, se aportará al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 para el cambio de la matriz productiva, pues el sector servicios es uno de los sectores prioritarios a desarrollarse (SENPLADES, 2013). De manera específica, obedecerá al cumplimiento del Objetivo 10 de este plan, que versa sobre “Impulsar la transformación de la matriz productiva”, ajustándose a su política 10.1 que establece la necesidad de “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” (SENPLADES, 2013).

#### **1.4 Pertinencia del tema**

La propuesta de negocio para la creación de un *Biergarten* pretende responder a la demanda del mercado en Quito, que busca diversificación en opciones de bares y entretenimiento atractivas en la ciudad, donde la relación precio/beneficio les permita la tomar de decisión de consumo. Como se mencionó en el numeral anterior, el sector servicios constituye uno de los sectores prioritarios para el cambio de la matriz productiva, por lo que mediante el presente proyecto se estará contribuyendo además con esta finalidad, mediante el aporte a la diversificación de la oferta de servicios y con la consiguiente generación de empleo, comercio e impuestos.

#### **1.5 Revisión de literatura académica**

Un bar comprende un establecimiento que oferta bebidas alcohólicas, en un ambiente adecuado para satisfacer las expectativas del público objetivo al que

se dirige (Jordá, 2011). La legislación turística ecuatoriana vigente no define de manera individual a estas modalidades de negocio, empero incluye una definición general para el servicio de alimentos y bebidas. El Reglamento General a la Ley de Turismo vigente, define de manera general como "...actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento" (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2008). Consecuentemente, las definiciones de bar establecidas en líneas anteriores, calzan dentro de lo estipulado por el marco legal ecuatoriano.

Un bar al igual que cualquier otro tipo de negocio, compite en el mercado al que se dirige y para ello debe implementar estrategias que le generen ventaja por sobre su competencia tanto directa como indirecta. Entre las estrategias competitivas genéricas que pueden aplicarse está la de diferenciación, que puede estar dada por la diferencia en el diseño del producto o servicio con relación a la competencia, la adición de valor agregado para incrementar el nivel de satisfacción del cliente, la aplicación de tecnología que simplifique procesos, entre otros (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012).

Al hablar de un diseño diferente para el producto o servicio que oferta un negocio de alimentos y bebidas, específicamente en el caso de bares, la diferenciación dada por la temática en torno a la cual se construye de manera integral el concepto del mismo, puede ser el factor que determine su nivel de competitividad (Gallegos, 2012). La determinación del concepto tiene relación directa con el segmento del mercado al que se dirige el negocio (The National Restaurant Association, 2013)

La temática que define el concepto de un bar como en el caso de un restaurante, puede girar alrededor de una idea que busca enfatizar una actividad, un personaje, un deporte, épocas en el tiempo, tradiciones, entre

otros y de cuan sólida sea, dependerá el éxito del negocio en el mercado donde opera (Davis, Lockwood, Pantedilis, & Alcott, 2011). Alrededor de la temática se definen el diseño de las instalaciones, las características de la oferta tanto de producto como de servicio y las estrategias de marketing en general, con lo cual puede diferenciarse de su competencia (Gallegos, 2012).

Para el caso de un bar con temática de *Biergarten*, la idea en torno a la que gira el concepto del negocio es la tradición alemana de consumir cerveza de diferentes variedades, en un ambiente típico alemán caracterizado por ser un espacio abierto (*garten* significa jardín), donde propios y extraños comparten, degustando piqueos y *snacks* típicos de Alemania en un entorno ameno. Esta tradición alemana, originaria de la región de Bavaria, no solo se extendió por este país (Alemania entre bastidores, 2015), sino que trascendió fronteras desde su nacimiento. A EE.UU., por ejemplo, esta tradición arribó con los primeros inmigrantes alemanes en el siglo XIX, “americanizándose” el concepto a *beer garden*, donde el consumo de cerveza se realizaba en espacios abiertos y cerrados, pues dentro del mismo concepto se incorporó a los *beer halls* y *beer cells*, combinado con servicio de gastronomía local. Esta tradición continúa llevándose a cabo (All about beer magazine, 2011).

La tradición de *Biergarten* nació como una actividad derivada de la producción de cerveza a principios del siglo XIX, cuando cervecerías en Bavaria – Alemania implementaron una nueva técnica de refrigeración en verano. Esta consistía en almacenarla en tanques tapados colocados en bodegas construidas debajo de las fábricas productoras, ambientadas al frío gracias a bloques de hielo extraídos en invierno de lagos congelados y sobre las cuales, se plantaba árboles de castañas que mantenían el suelo temperado. Sobre estas bodegas y a la sombra de los árboles, se colocaban bancas y mesas donde el consumo de cerveza fría convirtió a este espacio en un lugar para la socialización al aire libre entre conocidos y desconocidos, en el que además con el tiempo, se incorporó el consumo además productos gastronómicos alemanes como *Pretzels*, *Bratwurst*, entre otros. Desde que se instauró la

celebración del *Oktoberfest*, los *Biergarten* se afianzaron como tradición (All about beer magazine, 2011). El primer *Biergarten* del que se tiene registro, fue abierto en Munich en el siglo XIX (Alemania entre bastidores, 2015).

La cerveza es considerada la bebida alcohólica más antigua del mundo, pues se tiene registro que hace 13.000 años aproximadamente ya era producida por sumerios y mesopotámicos (Cichy & Kotschevar, 2010). En Europa, Alemania es el primer país productor de cerveza de gran calidad gracias a la *Reinheitsgebot* o Ley sobre la pureza de la Cerveza, que desde el año 1500 regula la producción de esta bebida, permitiendo sólo el uso de lúpulo, malta, agua y malta en el proceso, para asegurar que el producto de consumo interno contenga todas las características organolépticas (Pilla & Vinchi, 2012).

Su proceso de producción comprende la fermentación de agua, cereales malteados (cebada usualmente), levadura y lúpulo, luego del cual se procede a almacenarla para madurarla, añejarla y acondicionarla. Existen dos tipos básicos de cerveza de acuerdo al tipo de fermentación del lúpulo: lagers (baja fermentación) y ales (alta fermentación). Las cervezas lager (en alemán *lagern*, que quiere decir para almacenar), son producidas mediante un largo proceso de fermentación y por ello son de consistencia ligera y de sabores sutiles; por su parte, las cervezas ales tienen como característica sabores frutales pues son el resultado de un proceso de fermentación rápido (Katsigris & Thomas, 2012).

Las cervezas tipo lager son las más populares alrededor del mundo y son de tradición alemana, mientras que las cervezas ales son de tradición británica. Los estilos de ambos tipos de cerveza varían de acuerdo a su grado de alcohol y su color (de claras a oscuras). El contenido de alcohol de esta bebida puede ser medido en función de su porcentaje por volumen, que varía entre el 4% y 5% para cervezas industriales (producción en grandes volúmenes) y entre 6% a 11% para cervezas artesanales (producción en cantidades limitadas, de sabores naturales). Mientras mayor porcentaje de alcohol por volumen contiene

la cerveza, puede ser considerada de categoría Premium y de gran sabor (Cichy & Kotschevar, 2010).

En la actualidad es una de las bebidas alcohólicas de mayor popularidad a nivel mundial, consumida en bares, restaurantes, *lounges*, entre otros (Cichy & Kotschevar, 2010). En el ranking mundial de países con mayor consumo de cerveza por habitante, República Checa ocupa el primer lugar con 143 litros por habitante al año, le sigue Alemania con 110 litros per cápita y en tercer lugar se encuentra Austria con 108 litros (Euromonitor International, 2016). En Ecuador, de acuerdo al INEC, el consumo promedio estimado de cerveza al año es de 27 litros por habitante (INEC, 2014), siendo la bebida alcohólica de mayor preferencia pues la prefiere el 79,2% de los consumidores (INEC, 2013).

## **1.6 Diagnóstico del entorno actual**

Según datos oficiales registrados por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino (EMQT, s.f.), el sector de alimentos y bebidas (por su acrónimo A&B) en la ciudad mantuvo un crecimiento significativo entre 2009 y 2014, registrándose el pico más alto entre 2012 y 2013 con el 254% (de 714 a 2528 establecimientos). Para el caso particular de bares, el crecimiento fue del 5% entre los años 2014 y 2015, pasando de 279 establecimientos catastrados bajo esta categoría, a 293 (EMQT, 2016).

En cuanto a categoría por tipo de servicio, de acuerdo al catastro actualizado del Ministerio de Turismo (MINTUR, 2016), del total de establecimientos de A&B en la ciudad de Quito incluido Cumbayá, 128 corresponden a bares de primera y segunda categoría, clasificación a la que pertenecerá el negocio a proponerse. Sin embargo, en el análisis de datos se evidencia que en el registro no existe un filtro que permita clasificar a los establecimientos entre bares y bares – restaurantes, por temática y por zona específica de ubicación (zonas de desarrollo comercial).

De acuerdo a la investigación realizada, y como se mencionó en el numeral 1.1 del presente capítulo, hasta el momento pocas empresas productoras de cerveza ofertan “*beer gardens*” (Paramo Brauhaus, Sabay, El Barril Wirtshaus) de manera permanente y hay algunos negocios de bares-restaurantes han centrado su propuesta entorno a esta modalidad (Beer Garden, Plaza Chica Beer Garden). Estas cifras hacen suponer que en la ciudad existen condiciones favorables por el tamaño de la oferta en el mercado, para negocios como el que será propuesto en el presente proyecto, por tratarse de un bar temático ambientado a la región de Bavaria que expenda la bebida alcohólica de mayor preferencia entre los ecuatorianos.

### **1.7 Metodología**

Se aplicará investigación de tipo descriptiva por tratarse de un plan de negocios, para obtener datos cualitativos y cuantitativos tanto en fuentes en primarias como secundarias.

La investigación descriptiva permitirá reseñar “los rasgos, cualidades o atributos de una población objeto de estudio” (Bernal, 2010). La finalidad de aplicar este tipo de investigación, será la de determinar la aceptación del servicio/producto a proponer en el *Biergarten* en el segmento objetivo determinado mediante la misma. Además, se busca además obtener información relevante acerca del tema central de la propuesta, que comprende el negocio de los jardines de cerveza así como de la tendencia en el consumo de este tipo de bebida alcohólica de preferencia en los quiteños, que permitirá perfilar el proyecto (Malhotra, 2008). Se aplicará análisis de data oficial respecto al consumo (INEC) así como datos oficiales sobre la industria (Ministerio de Turismo, Quito Turismo, entre otros) y sobre las condiciones macroeconómicas del país (Banco Central del Ecuador).

Será además de diseño transversal, pues se obtendrá una sola vez la información en la muestra representativa de la población objeto de estudio, que



para el caso del proyecto a proponerse comprende el segmento de la población de Quito de clase socio-económica media alta, que gusta de realizar actividades “*after office*”. Para el levantamiento de datos se aplicarán encuestas estructuradas a la muestra y entrevistas a expertos en el negocio como propietarios de cervecerías artesanales que ofertan servicios similares al que se propondrá, administradores de establecimientos como bares y bares-restaurantes y expertos en el área de gastronomía, negocios de A&B y caliad (fuentes primarias) (Malhotra, 2008). Estos últimos aportarán para el desarrollo de la estrategia operativa y otros aspectos relevantes del proyecto y serán citados en el acápite correspondiente.

## **1.8 Conclusiones del capítulo**

De acuerdo a la información analizada en el presente capítulo en cuanto a consumo de cerveza, tendencia de consumo y tamaño de la industria y del mercado en Quito que consume cerveza, será necesario conocer el entorno (interno, industria, macroentorno) y perfilar al cliente (gustos, preferencias, factores de influencia en el consumo), para el desarrollo de un plan estratégico de marketing adecuado a los resultados obtenidos, así como la determinación de un plan operativo y la viabilidad financiera del proyecto, que permita concluir en la factibilidad o no del mismo.

## 2. CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENÉRICA Y DE MERCADO

### 2.1 Naturaleza y filosofía del negocio

*Prost! Biergarten* será un bar especializado en la venta de cerveza artesanal de 5 estilos diferentes, que podrán ser disfrutados en un ambiente decorado para evocar un Biergarten alemán, pero con el concepto americanizado en cuanto a ser un espacio cerrado (All about beer magazine, 2011), acompañándolos con 5 piqueos de gastronomía alemana (4 individuales y 1 para compartir) a elegir en la carta, cuyos nombres estarán en alemán, con una breve descripción en español. El servicio será de estilo americano provisto por personal de primer contacto (meseros y *bartenders*), que usará trajes típicos de la región alemana de Bavaria y que estará capacitado en el producto cerveza, de manera que el concepto del negocio sea consistente considerando que, aunque la cultura de la cerveza no es amplia en el segmento, habrán clientes que conozcan de la bebida.

### 2.2 Estilo corporativo, imagen



Figura 1. Logo

Tomado de: Diego Román, Diseñador Industrial – StUIO Design

Se eligieron colores y simbología que permitan transmitir la propuesta de valor a los consumidores, con asesoría de un diseñador industrial. La gama de

colores café y rojo guardan armonía con las figuras de vasos de cerveza, bebida en la que se centrará el negocio.

### **2.3 Impacto en la comunidad**

*Prost! Biergarten* realizará manejo de desechos orgánicos generados en la producción en cocina, manejo de grasa mediante trampas de grasa generadas en cocina y control de plagas, entre otros. En cuanto a impacto en la comunidad, el negocio generará empleo directo y aportará a la economía nacional mediante el pago de impuestos.

### **2.4 Misión y Visión**

Misión: Somos un bar - cervecería con concepto alemán, donde nuestros clientes pueden degustar varios estilos de cerveza artesanal rigurosamente seleccionadas para garantizar su aroma, color y sabor en un ambiente de entretenimiento.

Visión: Consolidarnos para el 2020 en el mercado como la primera opción de bares-cervecerías especializadas en cerveza artesanal en Quito, marcando la diferencia gracias a los estándares de servicio de nuestro staff y trabajando siempre en la innovación para brindar a nuestros consumidores variedad tanto en marcas como en estilos, gracias a nuestras alianzas comerciales con las mejores productoras de cervezas locales.

### **2.5 Objetivos de crecimiento y financieros**

- Posicionar la marca en el mercado objetivo como la primera opción en bar/cervecería especializada durante el primer año de operación, siendo una de las primeras opciones recomendadas en los principales portales de búsqueda y recomendación de servicios de alimentos y bebidas de la .
- Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año de operación.

- Aumentar los ingresos anuales en al menos la tasa promedio de inflación esperada (4,02%).
- Mantener un crecimiento anual estable y medurado de los costos que no sobrepase la tasa de inflación promedio (4,02%).
- Aumentar las ventas en un 8% anualmente.
- Recuperar la inversión inicial al término del quinto año de operación.

## **2.6 Información Legal propuesta**

El bar propuesto será compañía de responsabilidad limitada. Por ser una actividad turística está bajo sujeción de la Ley de Turismo, ordenanzas municipales y regulaciones especiales sobre consumo de bebidas alcohólicas y alimentos. Por lo tanto, obligado a obtener una serie de registros y permisos, algunos por una sola vez y otros de renovación anual, para los cuales es aconsejable contratar los servicios de un abogado. El número de permisos a obtener así como tasas e impuestos que deben ser pagados anualmente, constituye una desventaja por el monto anual a pagar así como la base imponible.

De acuerdo a la consultora especialista en asesoría para establecimientos de A&B, Máster Lorena Dávalos (Dávalos, 2016), para operar un bar en Quito el proceso comprende elegir la personería jurídica para luego obtener registros generales (SRI, IESS) y específicos de funcionamiento, trámite que puede durar aproximadamente 2 meses. Se requiere contar con el local equipado, pues las entidades de control y regulación deben realizar una inspección para verificar que se cumpla con los mínimos requerimientos. Por tal razón, los valores a pagar por concepto de tasas, patente y licencia anual de funcionamiento serán referenciales para la proyección financiera del presente proyecto. (Ver Anexo 1: listado de registros y permisos de funcionamiento)

Como ventaja para la actividad se puede decir que no existen impedimentos legales en la actualidad para la implementación y operación de un bar en Quito,

siempre que se cumplan con las regulaciones establecidas de acuerdo al lugar donde este se ubique y con las regulaciones laborales para la contratación y pago de remuneraciones para trabajadores de acuerdo a la jornada laboral. En cuanto a estímulos de ser el caso, podrá acogerse a la Resolución 713 publicada en el Registro Oficial en Marzo 2016, que determina como "...tarifa cero (\$0.00) el valor de la contribución del uno por mil sobre el valor de los activos fijos imponible a todos los establecimientos turísticos, para el año fiscal 2016.", que no ha sido derogado para el año 2017 aún (Registro Oficial, Órgano el Gobierno del Ecuador, 2016).

### 2.6.1 Gastos de constitución

En cuanto a gastos de constitución, ascienden a un aproximado de \$3.500 entre honorarios del abogado, costes notariales, permisos de funcionamiento y registros (Almeida, 2017).

### 2.6.2 Normas o Política de distribución de utilidades

Una vez cerrado el ejercicio fiscal, las utilidades serán distribuidas a los trabajadores de acuerdo a lo estipulado en Reglamento para el Pago y Legalización de las décimo tercera y décimo cuarta remuneraciones del 15% de participación de utilidades (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011) y a los socios, de acuerdo al estatuto de la compañía con sujeción a la ley (Ley de Compañías - Codificación, 1999).

### 2.6.3 Capital social. Socios, participantes.

Tabla 1.

*Capital social*

Socio	# participaciones	Participaciones en numerario	% participaciones
Socio 1	15.590	\$15.590	50%
Socio 2	15.590	\$15.590	50%
<b>Total</b>	31.180	\$31.180	100%

## 2.7 Estructura organizacional

La siguiente estructura organizacional ha sido determinada en función a la capacidad del bar (60 personas) y horario de funcionamiento (miércoles a domingo, 40 horas de jornada laboral), la que permitirá proveer el servicio de manera eficiente:

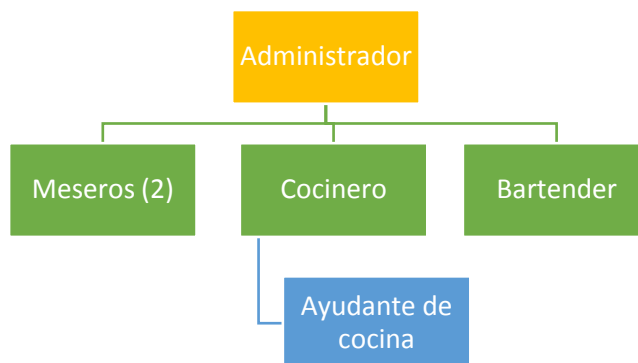


Figura 2. Organigrama

- **Administrador:** Gestión y control de las operaciones del negocio, provisión de información para proceso contable (servicio externo contratado), manejo de nómina, contratación, compras, a cargo de responder y desarrollar contenido con asistencia del servicio externo de manejo de redes sociales contratado.
- **Cocinero:** Producción de los platos, manejo de inventario en cocina.
- **Ayudante de cocina:** Asistencia a cocinero, limpieza, *mise en place* o producción de comida.
- **Mesero:** Servicio en mesa, ingreso de comandas, asistencia al cliente, promotor de ventas (carta), entrega/recepción de cuenta y pago.
- **Bartender:** Servicio en barra, ingreso de comandas, asistencia al cliente, promotor de ventas (carta), manejo de inventario de bebidas, entrega/recepción de cuenta y pago.

## 2.8 Ubicación

Toledo y Francisco Salazar, en el barrio La Floresta, ubicación elegida por ser la primera opción seleccionada por la muestra en el estudio de mercado realizado y debido a que este sector se está convirtiendo en una nueva zona rosa en Quito (Rosero, 2015).

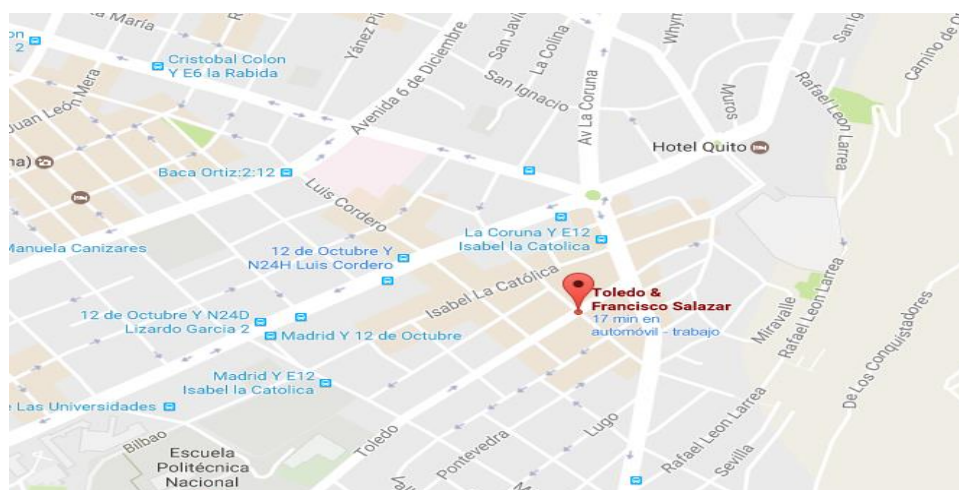


Figura 3. Mapa de Ubicación en Quito.

Tomado de (Google Maps , 2017)

## 2.9 Análisis de la Industria

### 2.9.1 Análisis PEST

#### 2.9.1.1 Análisis Político

Como política de cartera, el Ministerio de Turismo ha venido trabajando en los últimos años en desarrollar reglamentos para cada tipo de actividad turística, de manera que exista un orden en el sector y control en el crecimiento de la oferta. Al encontrarse en transición la regulación de la actividad de servicio de A&B, no existe una definición para categorizar a los modelos de negocio que se derivan de esta. Por lo tanto, el marco legal para operar se vuelve ambiguo y puede convertirse en una barrera de entrada para la innovación en el desarrollo

de nuevas modalidades de servicio y a posterior, cuando exista la reglamentación, en un obstáculo para poner en marcha un negocio innovador que esté ajustado a las tendencias del mercado.

El artículo 5 de la Ley de Turismo solo enlista como actividad turística al servicio de alimentos y bebidas (Ley de Turismo, 2008). El Reglamento General a la Ley de Turismo por su parte define de manera general como “...actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento” (Reglamento General a la Ley de Turismo, 2008).

### 2.9.1.2 Análisis Económico

De acuerdo a la información estadística sobre indicadores macroeconómicos del Banco Central del Ecuador para los años 2011 a 2015 (totales anuales), el PIB tuvo una tendencia de crecimiento hasta el 2014, descendiendo en 2015. La tasa de variación promedio para los 5 años de comparación fue de 3,8%, empero en el 2015 tuvo una caída estrepitosa a -1,9 (Banco Central del Ecuador, 2016).

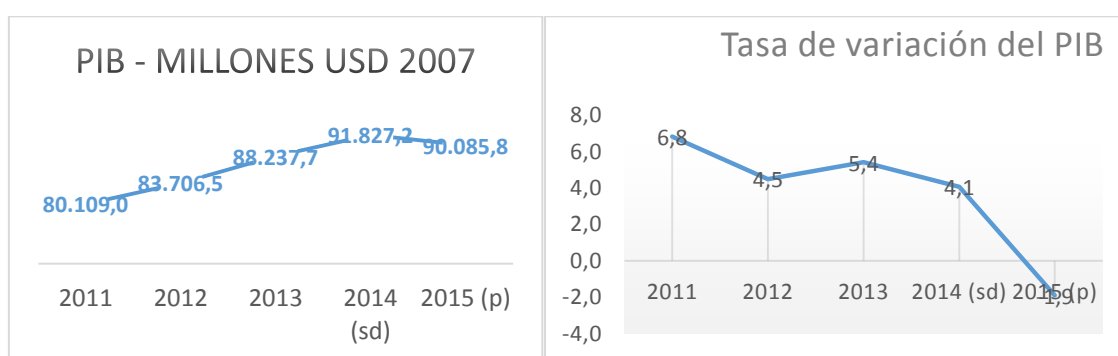


Figura 4. Evolución del PIB en Ecuador, años 2011 a 2015.

Tomado de: IEM-431 (Banco Central del Ecuador, 2016). Nota: (p) significa datos provisionales y (sd) semi definitivo



De acuerdo al Banco Mundial (Banco Mundial, 2016), el país experimenta desaceleración y contracción económica, teniendo como causas la apreciación del dólar y la caída en el precio del barril del petróleo a nivel mundial desde fines del año 2014. Al ser una economía dolarizada, la falta de política monetaria y los escasos colchones fiscales y externos, han limitado al gobierno para apalear la coyuntura, sumándose a esto además las consecuencias del terremoto en abril de 2016. A pesar de las medidas tomadas como el leve recorte en el gasto corriente y la inversión pública, el gobierno se ha visto nuevamente en la necesidad de adquirir crédito externo para cubrir parte de su déficit, el mismo que deberá ser pagado en los próximos años. Por tanto, se prevé que la economía de Ecuador en el año 2017 tendrá un crecimiento negativo, pues su PIB se contraerá en 1,60% (FMI, 2017).

La contracción de la economía influye en la tasa de empleo y esta a su vez en el consumo. Ecuador tiene en la actualidad una población de 16.528.730 de habitantes (INEC, s.f.), de los cuales el 66,3% corresponde a la población económicamente activa (PEA) urbana. A septiembre de 2016, el 93,3% de la PEA urbana poseía empleo (por ende el 6,7% estaba desempleada), pero solo el 47,5% de ésta se encontraba plenamente ocupada. En el análisis histórico de 2012 a 2016, se puede observar que el pleno empleo ha disminuido en los últimos 3 años (Banco Central del Ecuador, 2016), teniendo como causa la contracción en la economía que experimenta el país.

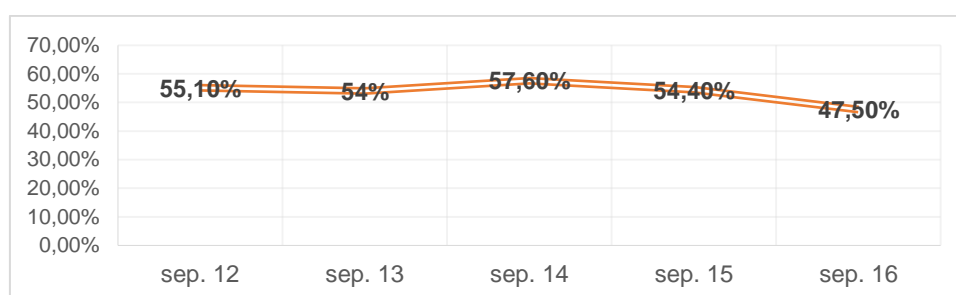


Figura 5. Evolución de PEA con pleno empleo en Ecuador, años 2012 a 2016.

Tomado de Estadísticas Macroeconómicas – Presentación coyuntural noviembre 2016, (Banco Central del Ecuador, 2016)

De acuerdo a CEPAL, a 2014 por categoría ocupacional el 53,8% de la población urbana ocupada eran asalariados, el 31,3% tenían ingresos por cuenta propia, el 3,3% eran empleadores y el 3,2% se desempeñaban en servicios domésticos (CEPAL, 2016). Esto significa que más de la mitad de la PEA con empleo, trabaja para un tercero (particular, empresa privada o sector público), percibiendo un salario permanente que puede ser gastado en productos y servicios no solo de primera necesidad, sino también suntuarios como es el caso de consumo en bares.

Al analizar el comportamiento de la inflación anual, con base al Índice de Precios al Consumidor (IPC), entre 2011 y 2015 el país ha registrado cifras bajas de un dígito entre 5,41 y 2,70 puntos porcentuales, siendo el año 2013 el de menor promedio. Empero, a nivel sectorial por divisiones de consumo a octubre de 2016, se registró inflación en 8 agrupaciones entre las que se encuentran en primer lugar las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes y en sexto lugar restaurantes (Banco Central del Ecuador, 2016). De continuar este comportamiento en la inflación, el negocio propuesto de *Biergarten*, podría verse afectado puesto que venderá cerveza y porque pertenecerá al sector de servicios de A&B.

En cuanto a restricción en el consumo, Quito registra un mayor porcentaje que el promedio a nivel nacional de entre las principales ciudades (en segundo lugar, después de Cuenca), cálculo que toma como base el precio de la canasta básica familiar de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor y a la remuneración básica unificada para un hogar de 4 personas, percibida por 1.6 perceptores del mismo. A octubre de 2016 la canasta básica a nivel nacional se ubicó en \$691,88, mientras que en Quito fue de \$710,01 (INEC, 2016), mientras que el salario básico unificado por 1.6 perceptores por hogar fue de a \$683,20 ( $\$366 + \text{décimo tercero} + \text{décimo cuarto} \times 1.6 = \$683,20$ ), por lo que la restricción en el consumo resultante de la diferencia dio a nivel nacional fue de \$8,68 (1,26%), mientras que en Quito es de \$26,81 (3,77%) (INEC, 2016). Este es un indicador de que en la capital el costo de vida es mayor que en otras ciudades del país.

### 2.9.1.3 Análisis Social:

La tasa anual de crecimiento de la población en Ecuador es de aproximadamente 1,01% por año, porcentaje establecido por el INEC de acuerdo a las proyecciones realizadas con base a los resultados del CENSO del año 2010. De 15.012.228 de habitantes en 2010, para el 2016 se proyecta que crecerá hasta 16.528.730 (INEC, 2010).

En cuanto a la proyección por cantones y de acuerdo al grupo etario, Quito registrará en el 2017 aproximadamente 258.174 habitantes de entre 30 a 39 años de edad (INEC, 2010), que corresponde al segmento de mercado objetivo para el negocio propuesto. Este grupo etario pertenece a la generación de *millennials* o conocidos también como generación Y (nacidos entre 1977 y 2000), que se caracterizan por haber crecido en la era del desarrollo de la tecnología digital (Kotler & Armstrong, 2013): nativos digitales con alta preferencia por usar internet para todo; *multitasking*, es decir, pueden hacer varias cosas al mismo tiempo, por ello son multipantalla y son multidispositivos (móvil, tableta, ordenador); adictos a sus teléfonos móviles “*Smartphones*, con los que permanecen conectados todo el tiempo (medio de trabajo, ocio y socialización) y además adictos a las Apps; altamente sociables, comparten y recomiendan en redes sociales sus experiencias de compra y se basan en opiniones de otros consumidores por este medio para comprar; volátiles, exigentes y muy críticos como consumidores, por lo que a diferencia de otras generaciones, una mala experiencia en medios online tiene mayor influencia negativa que en otras (Gutiérrez - Rubí, 2014).

En cuanto a tendencia de consumo, de acuerdo al estudio “Consumer Watch 2015” realizado por la empresa consultora Kantar Worldpanel, el objetivo del ecuatoriano es economizar a la hora de comprar y un 22% de la población piensa en el futuro, por lo que desea ahorrar. Es así que para 2014, el 31% de la población redujo el gasto destinado a entretenimiento y diversión, es decir, servicios y productos no de primera necesidad como es el caso de consumo en

restaurantes, bares, entre otros (El Comercio, 2016), por lo que el negocio a proponerse tendrá que plantear estrategias adecuadas para atraer clientes.

#### **2.9.1.4 Tecnológico:**

La generación de *millennials*, se caracteriza por "... su absoluta fluidez y comodidad con la tecnología digital...", y puede decirse que esta es su forma de vida, debido a que son la primera generación que creció en la era del desarrollo tecnológico de ordenadores, telefonía móvil, televisión satelital, iPod, tabletas, redes sociales *online*, entre otros dispositivos y medios de comunicación digitales. Cabe recalcar además, que a diferencia de otras generaciones, prefieren buscar información por sí mismos para lo cual usan medios digitales a su alcance en tiempo real y tienden a compartir su experiencia en el consumo de productos y servicios con su círculo de amistades y con desconocidos por los mismos medios (blogs, redes sociales, etc.), así como generar y compartir contenidos por lo que los negocios deben persuadirlos con creatividad en marketing para vender sus productos y/o servicios (Kotler & Amstrong, 2013) y ejercer adecuada post-venta y permanente comunicación por todos los canales mediante estrategias no dirigidas al producto, sino a toda la experiencia de la comunicación cliente – empresa, como es el caso de Apps dinámicas fáciles de usar (Gutiérrez - Rubí, 2014).

### **2.9.2 Análisis del Sector**

#### **2.9.2.1 Tamaño de la Industria**

La industria de alojamiento y servicio de comidas (A&B), forma parte del sector servicios en Ecuador y representó menos del 1% de aporte al PIB nacional a Enero de 2017, con una tasa de variación trimestral del VAB (valor agregado bruto) por industria de 0,1% (Banco Central del Ecuador, 2017)

En cuanto al PIB de la industria de alojamiento y servicio de comidas, en los últimos 5 años, de 2011 a 2015, ha registrado crecimiento (datos más recientes registrados por el Banco Central y publicados a marzo de 2017). Pasó de \$1.092,8 millones en 2011 a \$ 1.185,4 millones en 2015, registrando como promedio de tasa anual de crecimiento un 2,08%, siendo el año 2013 el de mayor crecimiento (4,83%) y el año 2015 el de menor crecimiento (-1,25%). Sin embargo, de 2014 a 2015, hubo un crecimiento negativo, de -1,3%. Esto hace suponer que el sector continuará creciendo al mismo ritmo, a pesar de que los datos no son específicos para servicio de comida, pues se considera como un todo con alojamiento y que los datos de 2016 aún no son públicos (Banco Central del Ecuador, 2017).

### **2.9.2.2 Ciclos Económicos**

Se considerarán como meses de baja demanda enero (posterior a festividades de Navidad y Año Nuevo), julio, agosto y septiembre (que pueden coincidir con vacaciones de verano e inicio de clases en la ciudad); adicionalmente, durante la semana se tendrán días de mayor demanda: jueves, viernes y sábados; y, días de menor demanda, como martes y miércoles, sin contar domingo y lunes en los que no se abrirá debido a que son días en los que el mercado no acostumbra ir a bares.

Por otro lado, un cambio en la regulación que disminuya el número de horas en las que un bar puede expender bebidas alcohólicas, actualmente de lunes a jueves hasta las 00.00 y viernes y sábados hasta las 02.00 (Ministerio de Turismo y Ministerio del Interior, 2014), así como un incremento del ICE para la cerveza artesanal de \$7,24 por cada litro de cerveza (SRI, 2017), comprenden políticas que pueden afectar al negocio.

### **2.9.3 Análisis del Mercado**

El mercado objetivo elegido comprende al grupo etario de *millennials* entre 30 y 39 años (Kotler & Armstrong, 2013) que viven en el norte de Quito,

pertencientes a los estratos socioeconómicos A y B (INEC, 2011) y que corresponden a un total de 33.821 habitantes (INEC, 2011). La tasa de crecimiento poblacional anual de este grupo etario corresponde a la tasa de crecimiento a nivel nacional, es decir, 1,01% aplicable para toda la población (INEC, 2010). Se eligió este mercado objetivo por pertenecer a la generación que se caracteriza por ser altamente sociable, siempre conectada mediante social media ya sea por trabajo, socialización u ocio, mediante la cual se informa sobre p/s, recomienda sus experiencias de compra (desarrollando contenidos a través de redes sociales) y busca recomendaciones de otros consumidores (Gutiérrez - Rubí, 2014), lo que representa una gran oportunidad para el negocio, pues el boca – boca es un medio sin costo.

Para esta generación la cerveza artesanal de producción local no es un producto nuevo en el mercado debido al crecimiento de esta industria en los últimos años, pues a 2015 se registraban un total de 70 productores artesanales, entre cervecías pequeñas y microcervecías (El Telégrafo, 2016). A esto se suma el incremento de bares que han surgido en torno a esta bebida en la ciudad de Quito.

Se estima que el mercado potencial para *Prost! Biergarten* es de 12.074 personas de entre 30 y 39 años de edad que consume cerveza (INEC, 2013), cifra obtenida tomando en consideración la población urbana que viven en el norte de la capital y que corresponde al 45% de acuerdo a la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio del D.M. de Quito (INEC, 2010). Para el análisis de mercado se aplicaron por tanto, dos técnicas: encuesta (información cuantitativa) y entrevista a expertos (información cualitativa).

La encuesta aplicada fue estructurada y comprendió 17 preguntas cerradas (algunas con un ítem abierto que permita responder libremente al encuestado), cuyo objetivo fue el obtener información relevante para determinar el perfil del consumidor, patrón de consumo, competencia y atributos que debería cumplir *Prost! Biergarten*. (Ver modelo de encuesta en Anexo 2.a).

Entre los resultados relevantes se pudo determinar que el 97% consume cerveza en bares/restaurantes, comúnmente los viernes (44% de las veces) y sábados (36% de las veces), acompañados por amigos (52% de las veces) o por la pareja (36% de las veces) para divertirse (55% de las veces), influyendo en la elección de un establecimiento la relación costo – beneficio que reciben, ubicación, parqueadero y variedad de bebidas alcohólicas. El 79% registra un consumo promedio de entre \$20 y \$40 cuando visita un bar/bar-restaurante entre cerveza, comida y bebidas no alcohólicas, lo que equivale a entre 7% y 15% del consumo mensual per cápita de los hogares en Ecuador (\$3.163,89 por año) (Banco Mundial, 2016).

En cuanto a gusto por la cerveza artesanal el 81% afirmó consumirla, en presentaciones como botella individual (42%), vaso de medio litro (32%) o vaso de un litro (26%), teniendo como preferencia marcas como Páramo, Latitud 0, Bandidos, Andes Brewing, Santana. Entre los bares especializados que conocen/frecuentan están La Reserva, Beer Garden, Abysmo, Bandido, Paramo Brauhaus, entre otros, siendo el principal medio por el que se enteran sobre este tipo de establecimientos son las recomendaciones con el 57%, seguido por Facebook con el 31%.

Finalmente en cuanto a atributos del bar propuesto, el segmento determinó que los más importantes son variedad de cervezas para degustar, parqueadero, ambiente acogedor, variedad de picadas, música en vivo y como ubicación, el barrio La Floresta (32%) o el sector del parque La Carolina (32%).

En cuanto a entrevistas con expertos, se aplicaron dos cuestionarios estructurados con preguntas abiertas (ver Anexo 2.b), de acuerdo al tipo de entrevistado. Para la determinación del perfil del consumidor, se entrevistaron a 3 expertos: Danny Terán, propietario de la microcervecería Wawqi; Verena , propietaria de la cervecería y *Biergarten* Páramo Brauhaus; y, Carlos Viteri, propietario del bar Barhuma. Como información relevante, los entrevistados coincidieron en que en Quito la cultura de la cerveza es casi nula, así como el

nivel de comprensión de lo que es un *beer garden* y más bien son otros los motivos que influyen a la hora de elegir esta bebida (moda, ubicación del bar, variedad y calidad de la cerveza, etc.); sin embargo, afirman que el consumo de cerveza artesanal en espacios de esparcimiento como bares especializados tiene alto potencial de crecimiento y prueba de ello es la oferta creciente en la ciudad, enfatizando que quienes operen un bar especializado en cerveza artesanal, deben contar con personal capacitado en la misma, tanto para manejar inventario como para vender. La venta de alimentos preparados como picadas es fundamental para complementar la oferta. Cabe destacar que Terán sugirió que la variedad de estilos es clave para un bar especializado de cerveza.

El perfil del consumidor por tanto, son los *millennials* que viven en Quito, con ingresos mensuales que superen los dos SBU, gusten de la cerveza artesanal y de frecuentar bares en la ciudad de manera continua, en pareja o con amigos para momentos de diversión.

## **2.9.4 Análisis de la Competencia**

### **2.9.4.1 Rivalidad entre las empresas**

Para el tipo de negocio a proponerse, se puede determinar que existe competencia directa y competencia indirecta. Directa, de las productoras de cerveza artesanal que cuentan con servicio de *beer garden* abierto al público de manera permanente, como es el caso de Paramo Brauhaus (Páramo, s.f.), Sabai (Veintimilla, 2016) y El Barril Wirtshaus (EnModoUIO, 2016) y bares restaurantes, cuyo nombre inclusive lleva el término, como Beer Garden (Beer Garden, 2014) y Plaza Chica Beer Garden (EnModoUIO, 2016)

También se encuentran dentro de este grupo los establecimientos de A&B que ofertan el servicio de *beer garden* de manera ocasional, como La Roots (Veintimilla, 2016) y aquellos que se identifican con este término, pero cuya



oferta incluye otros negocios como es el caso de Quito Beer Garden, nuevo espacio abierto con oferta gastronómica y cultural (El Comercio, 2016).

En cuanto a competencia indirecta se encuentran todos los establecimientos de A&B como bares y bares restaurantes en Quito que oferten cerveza como bebida característica y emblemática del establecimiento, con un concepto diferente en cuanto a servicios complementarios como alimentos semi-preparados y entretenimiento. Entre estos se encuentran bares y bares-restaurantes especializados en cerveza, cuyo nombre comercial además lleva términos relacionados con los que los consumidores asocian a esta bebida como *pub*, *brewery* y *brewing*. Entre estos se encuentran Bandido Brewing, Turtle's Head Pub and Microbrewery, Center of the World Brewery, Hops Craft Beer Pub (Rate Beer, 2016), Cherusker Cervecería Alemana, La Reserva Pub, St. Andrew's GastroPub, Scotland Yard Restaurant and Pub, The Flying Scotsman, entre otros (TripAdvisor, 2016), todos estos ubicados en zonas de fácil acceso para el consumidor, plenamente reconocidas por la oferta gastronómica que en las mismas se encuentra (La Floresta, La Mariscal, plaza central de Cumbayá, entre otras). De acuerdo a la investigación de mercado realizada, La Reserva ocupa el primer puesto en la preferencia del segmento objetivo de mercado del presente proyecto. Cabe recalcar que existen además otros establecimientos que, aunque no estén dirigidos al mismo target que *Prost! Biergarten*, también podrían constituir competencia al ser comendados por el boca-oreja, medio principal por el que el mercado conoce sobre bares/cervecerías en Quito de acuerdo a la investigación realizada.

Por lo tanto, la rivalidad en el mercado es alta debido a la cantidad y variedad de bares y bares restaurantes en Quito que están posicionados como lugares especializados en cerveza.

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

Por el tipo de negocio, no existe amenaza de barreras de entrada significativas pues la producción y venta de cerveza artesanal ha promovido de alguna

manera que la oferta de bares especializados en esta bebida crezca en la ciudad. De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Kantar Wordlpanel en 2015, la cerveza artesanal registra una penetración de mercado del 49%, por lo que tiene alto potencial de crecimiento (Revista Líderes, 2016). Además, es necesario puntualizar que la preferencia de consumo que tiene el mercado para esta bebida es de 79,2 % entre las bebidas alcohólicas (INEC, 2013) y que el gasto promedio anual hogar es de \$42 (Revista Líderes, 2016).

La regulación vigente para la operación de bares en la ciudad tampoco es una barrera de entrada fuerte, pues no es restrictiva. Siempre que el establecimiento cumpla con los requerimientos obligatorios de acuerdo a la zona de ubicación y a la categoría tanto de establecimiento como de servicio, es posible abrir un negocio de un bar.

#### **2.9.4.3 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta pues estos comprenden todas las licorerías (La Taberna, Taxi, licorerías pequeñas), tiendas (de barrio, puntos de venta directa de cervecerías artesanales), micromercados y supermercados donde los consumidores pueden comprar tanto cerveza artesanal como cerveza industrial, así como otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad.

#### **2.9.4.4 Poder de negociación de proveedores**

*Prost! Biergarten* expenderá 4 estilos de cervezas artesanales entre lager, ale, híbridas y otros tipos, las mismas que serán provistas en un inicio por las cervecerías Wawqi, Abysmo y Paramo Brauhaus. Considerando el número de cervecerías artesanales en la ciudad, no habrá dependencia con ningún proveedor. Sin embargo, de acuerdo al estilo de cerveza, será fundamental que el bar maneje un adecuado plan de compras para no desabastecerse, sobre todo considerando que parte de la materia prima para esta bebida es importado y sujeto de aranceles, como es el caso de la malta y el lúpulo así como de maquinaria y repuestos (Ecomex Plus, 2014), y que esto puede influir en la

provisión por parte de alguno de los proveedores. Mientras más venta de determinados estilos se dé, mayor será la posibilidad de que *Prost! Biergarten* pueda mejorar las condiciones de crédito con cada proveedor.

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

Al tratarse de un servicio dirigido a consumidor final, dado el perfil del mismo y al entorno externo del negocio, el poder negociación de los compradores será medio. Las condiciones de pago así como la provisión del servicio las establecerá el *Prost! Biergarten*, pero las estrategias de precio deberán estar acordes al comportamiento de compra de los consumidores, es decir, deberán responder a su capacidad adquisitiva y a los factores que influyen en su decisión al elegir entre un establecimiento o la competencia.

#### **2.9.5 Análisis FODA**

*Prost! Biergarten* aplicará como estrategia genérica a la diferenciación debido al concepto en el que se centra el negocio: cerveza artesanal de varios estilos para ser consumida en un espacio ambientado, donde el servicio será de tipo americano provisto por personal de primer contacto vestido acorde a la temática.

Tabla 2.

**Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temática del establecimiento: Evocará a un <i>Biergarten</i> o jardín alemán de cerveza con la adaptación del espacio cerrado como un <i>beer garden</i> americano.</li> <li>- 8 estilos diferentes de cerveza artesanal, en diferentes presentaciones (vasos de diferente capacidad, <i>samplers</i>).</li> <li>- 5 piqueos de gastronomía alemana (4 individuales y 1 para compartir).</li> <li>- Meseras usarán uniforme que evoque a los trajes típicos de la región alemana de Bavaria, usados en el festival del Oktoberfest.</li> <li>- Personal capacitado en cerveza artesanal.</li> <li>- Meseros y bartenders capacitados para sugerir a clientes estilos de cerveza.</li> <li>- Ubicación estratégica en la ciudad.</li> <li>- Buenas prácticas de manufactura en la producción (BPM).</li> <li>- Adecuado manejo de inventarios (FIFO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negocio nuevo en el mercado, donde ya existe competencia directa e indirecta posicionada.</li> <li>- No ser productor directo de uno o varios estilos de cerveza artesanal que se vende.</li> <li>- Inventario estático de determinados estilos de cerveza de poca demanda.</li> <li>- Desabastecimiento de producto (cervezas por estilo) por mal manejo de requerimientos de inventario.</li> <li>- Dificultad en encontrar solución inmediata con el sistema dispensador de cerveza o tab, que podría influir en la operación normal del negocio.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El barrio de La Floresta en la actualidad, está ya reconocida por el mercado como una zona con oferta gastronómica en la ciudad y por tanto, los consumidores la identifican plenamente.</li> <li>- El sector productor de cerveza artesanal está creciendo, pues suma alrededor de 70 productores a nivel nacional.</li> <li>- Incrementar el número de estilos de cerveza en la carta.</li> <li>- Uso de social media para llegar al mercado objetivo.</li> <li>- Promover la marca gracias a la recomendación de clientes satisfechos. Las recomendaciones son el principal medio por el que el mercado objetivo se entera sobre bares/cervecerías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exceso de permisos y tasas para operar.</li> <li>- Coyuntura económica que afecta el consumo.</li> <li>- Bajas barreras de entrada para abrir un bar/cervecería en la ciudad.</li> <li>- Incipiente cultura cervecera en Quito, puede incidir en la elección de un establecimiento.</li> <li>- Competencia directa e indirecta de bares/cervecerías que ya existen en el mercado (diversidad de espacios y temáticas).</li> <li>- Poco entendimiento del consumidor sobre el concepto del <i>Biergarten</i>.</li> <li>- En caso de aumento de aranceles y restricción de importación de insumos para producir cerveza artesanal, existe la posibilidad de que eventualmente podría haber desabastecimiento de esta bebida.</li> <li>- Medidas arancelarias sobre los insumos importados para producir cerveza artesanal (lúpulo, malta, entre otros) y un posible incremento al ICE sobre el litro de cerveza artesanal, que incrementen el precio final de la cerveza artesanal.</li> <li>- Clima variable en la ciudad que influye en el consumidor (días fríos y lluviosos).</li> </ul>

## 2.10 Estrategias de Mercadeo

### 2.10.1 Concepto del Servicio

La propuesta de valor de *Prost! Biergarten* se centra en la experiencia de consumir cerveza artesanal de 5 estilos diferentes, así como de piqueos de gastronomía alemana (4 individuales y 1 para picar, cuyos nombres estarán en alemán y debajo de cada uno, habrá una breve descripción en español) y una carta de 5 opciones de coctelería en un ambiente que evoca los tradicionales *Biergartens* alemanes manteniendo el concepto americanizado del espacio cerrado, donde el servicio es en la barra y en la mesa y el staff conoce ampliamente del producto principal (cerveza), para asesorar con criterio al consumidor. La decoración del local estará concebida para brindar un ambiente acogedor, mediante el uso de colores dentro de la gama usada para el logo tanto para paredes como para el color de mesas y sillas. Se tendrá además ocasionalmente música en vivo, pues se invitará a bandas locales para que puedan tocar sin costo para el bar, quienes portarán sus propios equipos para cada presentación. *Prost! Biergarten* venderá los siguientes estilos de cerveza artesanal:

Tabla 3.

*Tipos de cerveza que se venderán*

Estilo	SRM Color	Características	ABV % alcohol
Altbier	15	Roja / Maltosa, amarga, sin sabor ni olor a lúpulo	5
Kölsch	4	Rubia/ Ligera, refrescante. Maltosa suave	4
Helles	4	Color amarillo medio a dorado pálido. Sabor suave, dulce a grano con un final suave seco. Amargor bajo a moderado bajo picante, floral o herbal	5
Dunkel Weissen	20	Roja/ Sabor a plátano maduro y clavo de olor, acaramelado, tostado. Amargor floral, herbal o picante, que va de muy bajo a bajo	5
Doppelbock	20	Oscura/ Maltosa, fuerte en alcohol, amargor moderado a moderado bajo	8

Tomado de: (Beer Judge Certification Program, 2015) (Terán, 2017)

Se ofertará cerveza en tres presentaciones: vaso de 330 ml, pinta de 500 ml y jarras de 1 litro.

En cuanto a coctelería se ofertarán 5 opciones preparadas con gin, agua tónica y los siguientes ingredientes: pepino y rosas; mandarina, pimienta y hierba buena; naranja y hierba buena; canela y naranja; y, limón y albaca.

La carta estará compuesta entonces por 4 secciones: cervezas, cócteles, bebidas no alcohólicas y piqueos de gastronomía alemana, teniendo como base a la papa y a la salchicha alemana. (Ver carta en Anexo 3).

El servicio en mesa será al estilo americano, que comprende servir en plato tendido directamente al comensal, por la derecha en un modo sencillo, práctico y rápido (Escuela de Hostelería, s.f.). El uniforme para meseras simulará los trajes típicos de la región alemana de Bavaria, usados en el festival del Oktoberfest, denominados *Landhausmode* (blusa, corpiño, falda y delantal *Dirndl*) ([weltdetracht.de](http://weltdetracht.de), s.f.). Para el caso de meseros y *bartenders*, incluidos jefe de barra y de servicio, el uniforme será pantalón negro y camiseta negra con el logo del bar. (Ver uniforme de meseras en Anexo 4).

Para hacer uso del servicio, el cliente debe entrar al establecimiento, ordenar (hacer el pedido al mesero o en barra), consumir y pagar.

Entre las fortalezas que tendrá el producto/servicio están: ubicación, decoración fiel al concepto con ligeras adaptaciones para el consumidor local, dirigido a un segmento de *millennials*, el conocimiento del producto por parte de los empleados (cerveza y carta) y ofertar cerveza de 5 estilos diferentes y 2 viernes al mes, disfrutar del festival de una cerveza invitada (una diferente cada viernes). En cuanto a las debilidades destacan el ser un negocio cerrado a un segmento de mercado específico no desarrollado, poseer estacionamiento limitado, estar ubicado en un sitio donde ya existe competencia indirecta.

### **2.10.2 Estrategias de Distribución**

El establecimiento utilizará canales directos de distribución aplicando las siguientes estrategias:

- Establecimiento: De fácil acceso por su ubicación, comodidad de sus instalaciones, horarios adecuados de atención de martes a sábado, personal de primer contacto servicial y capacitado para la provisión de información directamente en el establecimiento, a través de redes sociales.
- Perfiles informativos en redes sociales como Facebook e Instagram, donde publicarán fotos de las instalaciones, producto, de los consumidores disfrutando e información sobre horarios de funcionamiento. Serán clave los comentarios positivos y recomendaciones de clientes, número de “likes” en las publicaciones así como de seguidores que tenga cada página, pues esto influye en el segmento objetivo al proyectarse como un bar de moda y sobre todo por las referencias de clientes satisfechos.
- Recomendaciones de clientes satisfechos directamente a su círculo social y mediante medios virtuales (redes sociales, plataformas virtuales, blogs).
- A través de los proveedores principales de cerveza artesanal con el que el negocio tendrá alianza comercial, mediante los medios que esta considere pertinentes (impresos y virtuales).
- Eventos relacionados con cerveza artesanal.

### **2.10.3 Estrategias de Precios**

De acuerdo a la observación en campo realizada a la competencia directa e indirecta con base a lo indicado en las encuestas (los 5 establecimientos en el top de la lista: La Reserva, Bandidos, Paramo Brauhaus, Santa Rosa y Abysmo), se pudo evidenciar que el precio promedio por vaso de 330 de cerveza es de \$4,20 aproximadamente, siendo el ticket promedio entre cerveza y piqueo por persona de entre \$10 y \$15. Por lo tanto, la estrategia para definir precios está basada en costos de producción y prestación de servicios,

competencia tanto directa como indirecta y margen deseado de ganancia por producto, por lo que se aplicó receta estándar tanto para cócteles como para alimentos preparados (Ver en Anexo 5 modelo de receta estándar).

El precio de cada producto no será mayor al de la competencia tanto directa como indirecta y estará ajustado al gasto promedio que el segmento objetivo acostumbra pagar frecuente bares y bares restaurantes. En cuanto a impuestos, el establecimiento cobrará el 14% de IVA, que estarán incluidos en el precio de cada producto en la carta.

#### **2.10.4 Estrategias de Promoción**

Como medios de promoción se usarán los siguientes:

- Evento de apertura, al que se invitará a los socios comerciales proveedores de cerveza, a los representantes de la Asociación de Cerveceros Artesanales del Ecuador, “*influencers*” del medio (blogs como [www.enmodouio.com](http://www.enmodouio.com), [www.cervezaenecuador.wordpress](http://www.cervezaenecuador.wordpress)), representantes de Quito Turismo, medios radiales, entre otros.
- Página web: Informativa con galería de fotos del establecimiento, servicios, clientes consumiendo y vídeo 360° de las instalaciones (30 segundos, edición básica). Contará con un espacio para noticias y para comentarios de los clientes.
- Boca – Boca: Recomendaciones de clientes satisfechos, gracias a la calidad de instalaciones, del producto que se vende y sobre todo del servicio provisto por meseros y *bartenders* capacitados.
- Redes Sociales: perfiles en Facebook, Twitter e Instagram, donde se publicará sobre promociones y eventos especiales de cerveza (marcas y estilos).
- Plataformas virtuales de recomendación para servicios en destinos, como Tripadvisor, donde se contará con un perfil de establecimiento.
- Publicidad impresa (volantes) entregados en hoteles y hostales pequeños del sector.



Se aplicarán las siguientes tácticas y acciones:

- Promoción de cervezas por cada día de la semana entre las 17.00 y 19.00: Aplicará para vaso de cerveza de 330ml de estilo Helles, que es la que mayor margen representa por ser la de menor costo por litro (\$4,25 el litro, \$1,42 por vaso de 330ml) para martes y jueves; y, Kölsch (\$6,60 por litro, \$2,20 por vaso de 330ml) para miércoles.
- Festival de cerveza invitada 2 veces por mes, los días viernes (\$6,60 por litro, \$2,20 por vaso de 330ml).
- 2 x 1 para el cumpleaños en vasos de 330ml de cerveza Helles.
- Participación en eventos y ferias relacionados a cerveza artesanal que se desarrollen en Quito.

#### **2.10.4.1. Estrategias de Comunicación**

- Canal directo en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram. Los perfiles serán informativos con servicio de mensajes, con pronta respuesta para comentarios y preguntas del público (solo Facebook). El administrador del local estará a cargo de responder y desarrollar contenido con asistencia del servicio de manejo de redes sociales contratado (servicio mensual de *channel manager*).
- Página web de los principales proveedores de cerveza artesanal del negocio, donde estará presente la marca de *Prost! Biergarten* como el bar/cervecería donde el mercado puede encontrar su producto.
- Blogs y plataformas que recomiendan productos y servicios en la ciudad (como destino): Tripadvisor, [www.quito.com.ec](http://www.quito.com.ec) (Quito Turismo), EnmodoUIO ([www.enmodouio.com](http://www.enmodouio.com)), [www.ratebeer.com](http://www.ratebeer.com) (Quito Beer Guide). Cabe recalcar que no tiene costo estar presente en estas páginas.

#### **2.10.4.2 Estrategias de Servicio**

- Servicio provisto por un RR.HH. capacitado.- Si bien el servicio es similar a la competencia, el personal de primer contacto con el cliente estará no solo

capacitado en servicio al cliente, sino también en el producto “cerveza artesanal” de manera que pueda aconsejar al cliente qué consumir y persuadirlo para que continúe consumiendo, incrementando el ticket promedio. Esto permitirá proyectar al cliente una imagen sólida del concepto del negocio en su conjunto.

- Tiempo de prestación del servicio.- Se aplicará un proceso con tiempos establecidos, coordinados entre primer contacto y cocina, desde la bienvenida hasta la despedida. Así, entre que el cliente se sienta en la mesa y el mesero toma la orden habrá entre 3 y 5 minutos; entre el ingreso de comanda y producción en barra y cocina un máximo de 10 a 12 minutos; entre que el cliente solicita la cuenta, caja la emite y mesero la entrega en mesa, un máximo de 5 minutos; y, 5 minutos entre que el mesero recibe el pago y lo remite a caja, entregar el cambio y la factura y despide al cliente (Frey, 2017).
- Producción en cocina.- Para garantizar el servicio en mesa, en cocina se trabajará mediante procesos que permitan que la producción se realice en corto tiempo (entre 5 a 8 minutos de preparación y servicio en plato) gracias a la aplicación de receta estándar y mediante la preparación previa de porciones (Frey, 2017).
- Forma de pago.- El establecimiento aceptará pago en efectivo, en tarjeta de débito y tarjeta de crédito que aplica para consumos mínimo de \$15.
- Atención al cliente.- El personal estará capacitado para cumplir con el protocolo necesario no solo para la prestación del servicio, sino para la resolución de quejas e inconvenientes, siendo el reembolso o compensación el último recurso a usarse. Por esta razón, en el capítulo IV – RR.HH., se establece como políticas la capacitación periódica a todo el personal, especialmente al de primer contacto, y el disponer de un manual de operaciones que sirva de guía.

## 2.10.5. Presupuesto

Tabla 4.

*Presupuesto por cada estrategia*

Concepto	Valor
<b>Estrategias de Producto</b>	
Diseño imagen corporativa (logo, carta, papelería básica)	\$ 800,00
Impresión carta #20	\$ 80,00
Uniformes meseras #3	\$ 225,00
Página web (diseño)	\$ 548,00
Página web (dominio)	\$ 19,99
Página web ( <i>hosting</i> )	\$ 100,00
Diseño gráfico volantes	\$ 80,00
Roll up (para participación en eventos y ferias)	\$ 66,12
Tarjetas de presentación	\$ 45,60
<b>Total</b>	<b>\$ 1.964,71</b>
<b>Estrategias de Promoción</b>	
SEO	\$ 200,00
Vídeo 360° - 30 segundos	\$ 285,00
Promoción página FACEBOOK (mensual, clics)	\$ 40,00
Impresión 1500 volantes	\$ 85,50
Hora Loca Martes Helles	\$ 2.078,88
Hora Loca Miércoles Kölsch	\$ 3.060,20
Hora Loca Jueves Helles	\$ 5.973,94
Festival cerveza invitada, dos veces por mes – Viernes	\$ 14.467,20
Cumpleaños Helles	\$ 1.101,92
Evento de Apertura	\$ 409,41
Eventos anuales (2)	\$ 818,82
<b>Total</b>	<b>\$ 28.520,87</b>
<b>Estrategias de Comunicación</b>	
Servicio de <i>channel manager</i>	\$ 285,00
<b>Total</b>	<b>\$ 285,00</b>
<b>Estrategias de Servicio</b>	
<i>Datafast</i>	\$ 380,00
Capacitación manejo de cerveza personal operativo	\$ 200,00
Costo cata por cada tipo de cerveza (2 meseros, 1 <i>bartender</i> , 1 jefe de servicio, 1 jefe de salón) / 5 tipos de cerveza	\$ 55,00
Capacitación Atención al cliente y técnicas de servicio / 16 Horas / Administradores y personal primer contacto	\$ 280,00
Caja	\$ 1.080,18
<b>Total</b>	<b>\$ 1.995,18</b>

## 2.11. Proyección de Ventas

El método aplicado para la proyección de ventas es una generación aleatoria de valores, que se encuentran normalmente distribuidos dentro de un intervalo dado, que para este caso corresponde a valores máximos y mínimos provistos por un negocio similar al propuesto que funciona en el sector donde se propone funcionará el presente proyecto en Quito (Bar Barhuma). De acuerdo al comportamiento de la demanda en el año, con base a la entrevista realizada al propietario del bar que proporcionó la información (Viteri, 2017), se pudo identificar que existen 3 tipos de temporadas en el año:

- Tipo 1 – Meses temporada baja: diciembre, enero, junio, julio y agosto
- Tipo 2 - Meses temporada media: septiembre, octubre, noviembre
- Tipo 3 – Meses temporada alta: febrero, marzo, abril, mayo

Por lo tanto, los valores en el cálculo fluctuaron dentro de estas 3 temporadas según los parámetros proporcionados, tanto para cervezas como para alimentos.

La proyección de ventas se calculó en base a la demanda estimada, multiplicado por el precio sin IVA de cada producto. Para el estimado de crecimiento anual (Q), se consideró como escenario realista al calculado con la tasa promedio de crecimiento de la industria de los últimos 5 años de los que se tiene información oficial hasta 2015), cuyo valor es 2,86% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta tasa se utilizó para proyectar el crecimiento de la demanda. En cuanto al crecimiento de precios y costos variables, se aplicaron las tasas de inflación por divisiones de consumo (porcentajes 2016 – 2017) tanto para costos como para precios: picaditas 1,20%, bebidas alcohólicas 12,47% (INEC, 2017). Cabe recalcar que el costo de las recetas estándar respecto a los precios, representa un promedio del 36%, para el caso de alimentos, de 26% en el caso de cócteles y 58% para el caso de cervezas.

## 2.12 Descripción del Proceso - Diagrama de flujo

El aforo del local será de 60 personas en mesas para 2, 4 y 6 personas y una barra para 5 personas, donde el servicio provisto por 2 meseros y 1 *bartender* será suficiente para atender. En el Anexo 6 se encuentran detallados los diagramas de flujo para proceso de servicio y para proceso de producción en cocina.

Cabe recalcar que de acuerdo al modelo de negocio y a la coyuntura económica que experimenta el país, será suficiente el número de personas que proveerán servicio de primer contacto, así como para producción de cocina (un cocinero y un ayudante de cocina), pues la carta de alimentos contiene platos a prepararse prácticamente con los mismos insumos, cuyo procesamiento no demanda una operación complicada para la cocción.

## 2.13 Conclusiones del Capítulo

- La cultura de cerveza aún es incipiente en el segmento de mercado, por lo que la motivación para elegir un establecimiento se fundamenta en la relación costo-beneficio que recibe el consumidor. Resulta de interés que gasta en promedio entre \$20 a \$40 cuando frecuenta bares entre cerveza y alimentos, con amigos o pareja y que lo hace entre 1 vez a la semana y 1 vez cada 15 días.
- El segmento de mercado es influenciado por recomendaciones, por lo tanto, se deberá dar énfasis tanto a la calidad de servicio como a la promoción y comunicación mediante redes sociales.
- La diferenciación del negocio será la estrategia genérica más adecuada, dado que se trata de un bar temático especializado en cerveza que entraría a competir con negocios ya consolidados en el mercado, que están posicionados en el segmento de mercado.
- Un local con parqueadero y ubicación estratégica son características más importantes que la variedad de cervezas y ambiente en un bar o bar-restaurante para el segmento objetivo (estudio de mercado). La ubicación

elegida por lo tanto, es el sector del barrio La Floresta, la nueva zona rosa de Quito.

- Es clave la capacitación del personal en cerveza artesanal, tanto para asesorar al cliente, para estimularle para que consuma, así como para proyectar una imagen sólida del concepto del negocio.
- La entrevista a un producto de cerveza artesanal local, permitió entender que la clave para un bar especializado en cerveza con el concepto propuesto, radica en la elección de estilos de cerveza diversos, de manera que la oferta sea variada.
- La estrategia de precio debe centrarse en costo, margen y competencia. Sin embargo, los precios a establecerse no pueden ser mayor a la competencia.
- La aplicación de promociones es indispensable para alcanzar las ventas proyectadas, pero sobre todo para generar fidelización de los clientes.
- El servicio debe cumplir un proceso coordinado entre las diferentes áreas o departamentos que conformarán el bar.
- Para la proyección de ventas es fundamental considerar la inflación de acuerdo al tipo de producto, tanto para costos como para precios y la inflación anual esperada para la cantidad demandada y clasificarse la demanda en alta, media y baja a lo largo del año, por ser un negocio con estacionalidad.

### 3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA OPERATIVA

#### 3.1 Estrategia de operaciones

Para la operación se ha elegido el proceso de producción para el mercado, es decir, de acuerdo a las expectativas de venta, el tipo de producto/servicio (bar que expenderá bebidas y piqueos) y a la aplicación de estándares de calidad en cuanto a tiempo determinado para cada fase del proceso, insumos y fuerza laboral. Además, para la operación se aplicará el enfoque en procesos, el mismo que consiste en producir pequeñas cantidades de variados productos mediante procesos llevados a cabo por áreas o departamentos definidos que cumplen funciones específicas articuladas dentro de la cadena de valor (equipos organizados especializados por procesos), teniendo como ventaja la flexibilidad para cambios o requerimientos solicitados por el cliente o como respuesta a posibles problemas en la adquisición de insumos (Bayón & Martín, 2010).

El bar atenderá de martes a sábado, es decir, 5 días a la semana en horarios determinados de acuerdo a la normativa vigente para expendio de bebidas alcohólicas (Ministerio de Turismo y Ministerio del Interior, 2014), en función de la demanda por día que se proyecta tendrá y del comportamiento del consumidor determinado en la investigación de mercado realizada. Se operará un total de 40 horas semanales, pero estará abierto al público 34 horas:

Tabla 5.

#### *Horarios de operación*

Día de la semana	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Horario	16.30 – 23.30	16.30 – 23.30	16.30 – 00.30	16.30 – 01.30	15.30 – 00.30
# horas operación	7	7	8	9	8
<b>Total de horas de operación a la semana</b>					<b>40</b>

Tabla 6.

*Horarios de atención al público*

Día de la semana	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Horario	17.00 – 23.00	17.00 – 23.00	17.00 – 00.00	17.00 – 01.00	17.00 – 00.00
# horas operación	6	6	7	8	7
<b>Total de horas de operación a la semana</b>					<b>34</b>

Para proporcionar el servicio, se contará con un equipo capacitado y especializado conformado por 6 personas que trabajarán en 4 áreas: caja, servicio en la mesa, cocina y barra. Cabe recalcar que se contará con practicantes de universidades e institutos a través de convenio para prácticas pre-profesionales, quienes servirán de soporte para meseros y cocina. Para el caso de vacaciones del personal, se contratará únicamente cocinero temporal en caso de requerirlo, pues el ayudante de cocina estará capacitado para operar en cocina con ayuda de practicantes. El organigrama así como las funciones se encuentran en el capítulo II, numeral 2.7.

El control de costos constituye la base de la operación de un negocio de alimentos y bebidas, pues la correcta administración y supervisión del inventario garantiza que no se generen pérdidas, ya sea por desperdicio o por robo por parte de los empleados. Además, mediante éste se puede determinar qué productos son más demandados y qué productos tienen poca o nula demanda, para tomar decisiones en cuanto a comercialización y producción, como por ejemplo el retirar de la carta aquello de poca o nula venta o aplicar promociones. Por otro lado, es necesario tener en *stock* siempre aproximadamente un 10% adicional a la demanda proyectada, de manera que si en caso de factores externos se retrase el abastecimiento, el establecimiento cuente con productos para la venta (Murphy, 2013) (Frey, 2017). Este *stock* de no ser vendido, pasa al siguiente mes para mediante aplicación del sistema FIFO, salir del mismo y no generar costo variable adicional.



En cuanto a la producción de alimentos, la carta fue diseñada eligiendo platos con la misma base de materia prima, con lo cual se produciría porcentaje bajo de merma (lo que sobra de materia prima, pero que puede ser reusado) y de desperdicio (2%) (Frey, 2017).

### **3.2 Necesidades y Requerimientos – Inversiones requeridas – Equipamiento**

Para la operación del bar será necesario invertir en equipamiento de salón y barra (muebles, enseres, menaje), de cocina (equipos, enseres, menaje), sistema de facturación y manejo de inventarios (en un solo programa), equipamiento para caja, equipamiento para seguridad y señalética. En el Anexo 7 se encuentra detallado el listado de elementos de equipamiento.

### **3.3 Plan de Producción**

Por tratarse de un bar aplicará el proceso de servucción, el mismo que consiste en la combinación de producción (en este caso de la oferta expuesta en la carta) y prestación del servicio. El producto entonces existe solo si es que el servicio se presta y concluye cuando éste termina (Bayón & Martín, 2010). Por ser un servicio de alto contacto, la experiencia percibida del cliente dependerá de la calidad de interacciones entre el personal de primer contacto y éste. El sistema de servucción comprende dos elementos (Lovelock & Wirtz, 2015):

- Centro técnico que es invisible para el cliente, subsistema en el que se realiza la producción de la oferta de alimentos y bebidas de acuerdo a la comanda ingresada por el mesero o *barman*. Este subsistema comprende la preparación/cocción de alimentos (porciones previamente listas) y servicio en plato entre 5 a 8 minutos. La requisición de inventario para la producción semanal se la realiza mediante FIFO y de acuerdo a la demanda proyectada.

- Entrega de servicio, donde se realiza el ensamble final de los componentes visibles de la operación del servicio en el bar: equipamiento del salón y personal de primer contacto (2 meseros y un barman).

Dentro de este subsistema el *mise en place* es indispensable para garantizar la provisión del servicio de manera oportuna, pues comprende todas las operaciones para alistar el salón antes de recibir a los clientes como limpieza de las instalaciones, colocación de música ambiental, alistamiento de cristalería, entre otros (SEGITTUR, s.f.). Al finalizar el proceso de prestación, es clave de igual manera, el cumplimiento del tiempo oportuno de 5 y 10 minutos entre que el cliente solicita la cuenta, la caja la emite, el mesero la entrega en mesa para luego recibir el pago, entregar el cambio y la factura y despedir al cliente (Frey, 2017).

### **3.4 Plan de Compras**

La requisición de cerveza se realizará de acuerdo a la necesidad de inventario del bar, conforme a la demanda de consumo y cada 2 semanas aproximadamente. La requisición será del 10% más sobre el valor de la demanda estimada de venta para cada mes, de manera que en caso de problemas de abastecimiento, el establecimiento cuente con producto para la venta hasta volver a reabastecerse (Frey, 2017). Como no se dependerá de ningún proveedor, no existirá inconveniente para adquirir los diferentes estilos de cerveza, siempre verificando que al momento de la entrega del producto, éste cumpla con calidad (sobre todo para la cerveza). Se manejará crédito de treinta días con cada proveedor, pudiendo mejorar en caso de que se incremente el volumen de ventas.

### 3.5 Plan de control de calidad - Gestión de la calidad

#### 3.5.1 Políticas de Gestión de Calidad

*Prost! Biergarten* buscará la mejora continua de procesos, de manera que estos cumplan parámetros de excelencia, calidad y sostenibilidad a lo largo de la cadena de servucción, donde el talento humano capacitado constantemente desempeña un rol fundamental para garantizar la satisfacción plena de sus clientes, eje fundamental del negocio. Se instrumentalizará la política mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Cumplir con indicadores de medición de calidad establecidos para el periodo en curso.
- Lograr procesos sostenibles efectuados con excelencia y calidad en cada fase de la cadena de servucción.
- Incrementar de manera periódica el número de clientes satisfechos.
- Capacitación periódica del talento humano con base a los resultados de la evaluación de su desempeño, de acuerdo al periodo en curso.

(Bonilla, 2013)

#### 3.5.2 Sistemas de control de calidad

- Manejo de inventario: Sistema FIFO (*First in – First out*) para alimentos y cerveza, de tal manera que el porcentaje de desperdicio sea mínimo.
- Control de inventario: Alimentos (semanal), enseres y menaje (mensual) y de cervezas (diario).
- Control de producto: A cargo del administrador y del jefe de barra, quienes evaluarán que las características organolépticas de cada estilo de cerveza entregado por el proveedor, cumplan con los estándares de calidad. Para la efectividad de este control, se capacitará al personal.
- Control de limpieza y mantenimiento de instalaciones: salón, área de cocina y baño.

- Satisfacción del cliente: Aplicación de control basado en el modelo SERVQUAL, pues este permite medir la experiencia del cliente como resultado de su percepción global de: elementos tangibles (instalaciones, equipos, personal, materiales de comunicación), seguridad y confiabilidad de recibir el servicio prometido, capacidad de respuesta del personal para proveer el servicio, seguridad y confianza en el grado de conocimiento del personal para las actividades que realizan y empatía del establecimiento con el cliente (amabilidad y cortesía percibidos) (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2011)
- Certificación Distintivo Q – Norma Smart Voyager Express (Bonilla, 2013), que permitirá incorporar un modelo de gestión sostenible a través del cumplimiento de parámetros ambientales, sociales y de buenas prácticas dirigidos a mejorar procesos, satisfacer a los clientes, operar con un talento humano eficiente y destacar por sobre la competencia (imagen comercial distinguida). En el Anexo 8 se detallan los indicadores que se evalúan en el proceso de auditoría para la obtención del distintivo.

### 3.5.3 Herramientas a utilizar para el control de la calidad (ejemplos)

Entre las herramientas que se usarán para el control de calidad están:

Tabla 7.

*Herramientas para aplicar control de calidad (Ocaña, 2017)*

Sistema	Herramienta para aplicar control de calidad
Manejo de inventario de alimentos (requisición)	Formulario de requisición
Control de inventario a A&B	Lista de chequeo
Control de producto	Manual de procesos
Control de limpieza	Hoja de registro y control
Satisfacción del cliente	Cliente oculto Encuesta modelo SERVQUAL (Anexo 9)
Certificación Distintivo Q	Lista de chequeo de cumplimiento de indicadores Auditoría interna / Auditoría externa

### 3.6 Gestión medioambiental

#### 3.6.1 Políticas para el cuidado del medio ambiente

- Manejo de desechos orgánicos, que serán puestos por separado de los desechos inorgánicos.
- Manejo de grasas mediante trampas de grasa implementadas en cocina, pues el aceite y sus desechos originados en la producción de alimentos no puede ser depositada en sumideros o caños. El personal de cocina realizará el proceso de limpieza de trampas de grasa una vez por semana.
- Control de plagas, como cucarachas, ratas, ratones y moscas mediante el adecuado manejo de basura en contenedores y bolsas apropiadas que clasifiquen la basura entre orgánico, papel, latas y plásticos. Se colocará un tacho de color para cada tipo de desecho.
- Jabón de tocador biodegradable para baños y productos de limpieza biodegradables.
- Entrenamiento al personal para el adecuado manejo de desechos y recursos naturales (agua, energía eléctrica, gas).

#### 3.6.2 Presupuesto de la gestión medioambiental

Tabla 8.

*Presupuesto*

Concepto	# unidades	Valor total
Productos de limpieza y para tocador biodegradable (costo anual)	1	\$ 1.022,74
Basureros BANOS inversión inicial, costo de reposición de acuerdo a necesidad)	2	\$ 20,27
Basureros grandes para reciclar basura (inversión inicial, costo de reposición de acuerdo a necesidad)	3	\$ 80,44
Trampas de grasa (inversión inicial)	1	\$ 421,80
Capacitación A&B (Formación en BPMs - Manipulación y Sanitación Alimentaria)/18 Horas/Personal de Cocina (anual)	1	\$ 423,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.968,25</b>

### 3.7 Conclusiones del capítulo

- El horario de apertura del local no coincide con el horario de operación, por cuanto, un establecimiento que provee servicio de alimentos y bebidas debe realizar el montaje o *mise en place* antes de abrir al público y limpiar todo al cerrar.
- La división de funciones por áreas o departamentos, garantiza el éxito en la operación. Por ello, el enfoque en procesos elegido es el más adecuado, así como el sistema de servucción.
- El control de inventario es fundamental en un bar, pues permite evitar desperdicio y robo, aplicar una efectiva gestión de compras y determinar qué productos son los más demandados y cuáles deben salir de la carta (para aplicar posteriormente reingeniería de carta y su consecuente proyección de ventas). El sistema FIFO (*First in – First out*) en este caso, es el más adecuado para el manejo de inventario para el proceso de producción.
- La determinación del equipamiento adecuado permite garantizar la operación del bar, por cuanto se lo ha elegido en función de la carta a ofertar.
- Todo establecimiento debe contar con una política de calidad que tenga como finalidad principal, el garantizar la provisión del servicio en toda la cadena de producción. La capacitación del RR. HH. juega un papel fundamental en la aplicación de la política, así como la aplicación de un sistema que controle su cumplimiento.
- Si bien el negocio propuesto es pequeño, el aporte para el cuidado del ambiente es importante, sobre todo como parte de la filosofía empresarial, a través acciones como manejo correcto de desechos, trampas de grasa y uso de productos biodegradables de limpieza y de tocador para baños.

## 4. CAPÍTULO IV. RECURSOS HUMANOS

### 4.1 Plan de Gestión de RR.HH.-

El plan de gestión de recursos humanos comprende los siguientes procesos:

- Análisis de puestos de trabajo, que comprende el determinar la necesidad del puesto en el área respectiva, su diseño y la creación del perfil del trabajador por competencias que este necesita para hacer bien su trabajo y adaptarse a retos laborales. El objetivo es seleccionar a los colaboradores que no solamente posean los conocimientos para el cargo, sino que se adapten con facilidad a la cultura organizacional de la empresa. (Ver competencias laborales en Anexo 10)
- Reclutamiento: Se buscará a candidatos en universidades de la ciudad a través de la bolsa de empleo de cada institución así como en escuelas y facultades de hospitalidad & hotelería para los puestos de primer contacto, para personal de cocina, en institutos culinarios y para jefes de servicio, de barra y administrador con aplicación directa a la empresa, donde se pondrá énfasis en la experiencia además de la formación profesional requerida. El reclutamiento interno también será aplicado, para posiciones como jefe de servicio y jefe de *bartender*.
- Selección.- Será de acuerdo al perfil de cada puesto mediante el sistema de KSAO (*knowledge – skills – abilities – other attributes*), que por sus siglas en español significa conocimiento, destrezas, habilidades y otros atributos que el candidato deberá cumplir. Además, se aplicará entrevista situacional para medir cómo actuaría el candidato frente a situaciones hipotéticas en el trabajo y entrevista BDI (*behavioral description interview*) que busca encontrar las competencias conductuales para el puesto midiendo la forma en la que el candidato actuó en el pasado en determinadas situaciones inherentes al puesto de trabajo; por ejemplo, la forma en la que el candidato para mesero manejó una situación incómoda con un cliente insatisfecho con el servicio (Bohlander & Snell, 2013).

- Capacitación y desarrollo.- Comprende varias fases:
  - Proceso de Inducción: Capacitación en aspectos generales del negocio como misión, visión, organigrama, políticas generales (pago de salarios, jornada laboral, entre otros).
  - Entrenamiento específico del puesto de trabajo: Iniciando con el OJT (*on job training*), que es un entrenamiento supervisado por el colaborador experto en el área en la que se desarrolla el puesto de trabajo. Tanto meseros como *bartenders* recibirán capacitación básica en manejo del producto cerveza en cuanto a estilos pues difieren en sus características organolépticas como "...color, olor, sabor y textura... (FAO)"; por su parte, el jefe de barra y administrador recibirán una capacitación más profunda, pues serán los responsables de manejo de inventario y recepción de producto cerveza artesanal, debiendo asegurarse que el proveedor cumple con los estándares de calidad.
  - Capacitación periódica: Servicio al cliente y manejo de conflictos (2 veces por año), manejo de producto (una vez al año y cuando se requiera, en caso de que el establecimiento incluya en la carta nuevos estilos y marcas de cerveza artesanal); buenas prácticas de manufactura (BPMs) y manejo y salud alimentaria para personal de cocina (una vez al año); manejo de equipo contra incendios para todos los empleados (una vez al año).
  - Capacitación especial en caso de ascenso, cuando se requiera.
- Evaluación del desempeño, medición y comunicación de resultados.-
  - Con base a los indicadores de medición del desempeño (estándares de calidad, cantidad, tiempo y costo a cumplir o KPIs) y a la capacitación recibida, de acuerdo al puesto de trabajo (Chiavenato & Sapiro, 2011) se evaluará a los colaboradores de manera periódica. Los parámetros a evaluar serán conocidos por los colaboradores.
  - Se programará entrevistas con cada colaborador para comunicarle los resultados obtenidos en la evaluación. La evaluación será llevada a cabo por el administrador. Para el caso de alto desempeño, se aplicará reconocimiento público en las reuniones mensuales que se llevarán a



cabo y de ser el caso otro tipo de recompensas e incentivos. En caso de que los resultados sean por debajo del estándar, se establecerán compromisos de ambas partes para dar solución a las causas (incentivo, capacitación) y se establecerá un plazo para una nueva evaluación (Mondy, 2010)

Cabe recalcar que *Prost! Biergarten* tendrá un manual de operaciones donde se especificará misión, visión, política de calidad de la organización, organigrama, funciones por puesto de trabajo y el protocolo a seguir en cada área.

#### **4.2 Incentivos, políticas salariales**

- 10% de servicio repartido entre todos los empleados a final del mes. Este es un incentivo para elevar la eficiencia de todo el equipo de trabajo a lo largo de la cadena de servicio, pues a mayor facturación, mayor será el valor que cada empleado recibirá.
- Propinas cargadas a la tarjeta serán pagadas a final del mes al empleado que la generó, descontado el proporcional del costo del servicio de la tarjeta.
- Licencia por razones médicas y familiares por hasta 3 días.
- Ascensos de acuerdo a la evaluación de desempeño y a la antigüedad del empleado.
- Reconocimiento público al empleado del mes (el más alto desempeño) en la cartelera del área de cocina y durante las reuniones mensuales.
- Almuerzo por Navidad y Año Nuevo para todos los empleados.
- Pequeño agasajo a los cumpleaños del mes (reunión de 15 minutos entre todo el equipo para que sople la vela)

#### **4.3 Políticas para el manejo del recurso humano**

- Ambiente laboral seguro:

- Instalaciones seguras y adecuadas: dimensiones del espacio, equipos, señalética de seguridad, sistema contra incendios. Capacitación al personal en manejo de equipos de seguridad y contra incendios dos veces al año.
- Provisión de recursos e instrumentos necesarios para desarrollar las labores. Cada empleado será responsable por el buen uso y mantenimiento.
- Provisión de uniformes para el personal. Cada empleado será responsable por el buen uso y mantenimiento de su uniforme y se le cobrará en caso de daño o pérdida. Se realizará reposición semestral de acuerdo a las necesidades.
- Clima laboral adecuado que garantice el trabajo estable, continuo y sin la sensación de amenaza hacia los colaboradores.
- Jornada laboral:
  - 40 horas semanales con tres días de descanso.
  - Media hora de almuerzo que deberá ser tomada antes de la apertura del establecimiento al público. El almuerzo será provisto por el establecimiento.
- Vestimenta, aseo personal
  - Personal de cocina: uniforme de cocina, zapatos antideslizantes, uñas cortas sin pintar, cabello corto o recogido, uso de red de cabello, sin *piercings*, anillos, pulseras y aretes.
  - Personal de primer contacto: uniforme, uñas cortas y sin pintar, cabello recogido o cabello corto, barba rasurada, aretes discretos, no pulseras, máximo 2 anillos.
  - El personal debe presentarse a laborar bañado. Usar desodorante.
- Pago de salarios:
  - Se realizará en 2 quincenas, al 15 y al 30 de cada mes. Si es que estas fechas son en fin de semana o feriado, se pagará el siguiente día laborable.
  - mediante transferencia bancaria.
- Capacitaciones periódicas de acuerdo a la evaluación de desempeño:

- Atención al cliente y manejo de conflictos: cada 6 meses.
- Manejo de producto cerveza: en la inducción de empleados nuevos y para todos en caso de que el establecimiento incluya un nuevo estilo o marca de cerveza artesanal y piqueos o *snacks* en la carta.
- Reuniones:
  - Diarias.- Antes de abrir al público, para tener una perspectiva de la operación del día haciendo un comparativo con los días anteriores.
  - Semanales.- Con los jefes de servicio, barra y cocina para la revisión de inventario, novedades y planificación de actividades y operaciones de la siguiente semana.
  - Mensuales con todo el personal para realizar un balance del mes y establecer objetivos de operación del siguiente mes.
- Comunicación interna:
  - Flujo de información directo durante las reuniones diarias, semanales, mensuales.
  - Cartelera de avisos en la zona de cocina
  - Chat grupal en Whatsapp para información urgente e inmediata fuera de la jornada laboral.
- Prohibiciones:
  - Consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y alimentos durante la jornada laboral y delante de los comensales. Podrán comer una hora antes de la apertura.
  - Consumo de sustancias psicotrópicas durante la jornada laboral en las instalaciones del bar y en sus alrededores. Tampoco podrán hacerlo en su tiempo libre en los alrededores del establecimiento.
  - Conflictos laborales delante de los clientes.
  - Consumir bebidas y alimentos que expende el bar.
- Vacaciones, permisos y atrasos:
  - Las vacaciones deberán ser solicitadas para mínimo 7 días de corrido, incluyendo fines de semana.
  - Un día de vacación para el colaborador por su cumpleaños.

- Por cada 3 atrasos, se multará al colaborador restándole medio día de sueldo.
- En caso de licencia por enfermedad o accidente que sobrepase los 3 días, deberá presentarse certificado del IESS.
- Seguridad y salud ocupacional, mediante instalaciones y equipamiento adecuados para cada puesto de trabajo, no solo para dar fiel cumplimiento al Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, sino para asegurar que el desempeño de los colaboradores sea óptimo y de esta manera, garantizar la satisfacción del cliente en la provisión del servicio.

#### **4.4 Políticas de capacitación**

- La empresa proveerá de capacitación durante la fase de inducción, de manera periódica durante el año y capacitación especial en caso de ascensos y cuando se requiera.
- La capacitación general en inducción
  - Entrenamiento específico del puesto de trabajo: Iniciando con el OJT (*on job training*), que es un entrenamiento supervisado por el colaborador experto en el área en la que se desarrolla el puesto de trabajo.
  - Capacitación periódica: Servicio al cliente y manejo de conflictos (2 veces por año), manejo de producto (una vez al año y cuando se requiera, en caso de que el establecimiento incluya en la carta nuevos estilos y marcas de cerveza); buenas prácticas de manufactura (BPMs) y manejo y salud alimentaria para personal de cocina (una vez al año); manejo de equipo contra incendios para todos los empleados (una vez al año).
  - Capacitación especial en caso de ascenso y cuando se requiera.

#### 4.5 Presupuesto de RR.HH.

Tabla 9.

##### *Presupuesto*

Concepto	Valor total
Capacitación manejo de cerveza personal operativo (anual)	\$ 228,00
Costo cata por cada tipo de cerveza (2 meseros, 1 <i>bartender</i> )/5 tipos de cerveza (anual)	\$ 55,00
Capacitación manejo de cerveza administración y supervisor (anual)	\$ 342,00
Capacitación en seguridad industrial (primeros auxilios y uso de equipos contra incendios)/Todo el personal (anual)	\$ 188,00
Capacitación A&B (Formación en BPMs - Manipulación y Sanitación Alimentaria)/18 Horas/Personal de Cocina (anual)	\$ 423,00
Capacitación Atención al cliente y técnicas de servicio/16 Horas/Administradores y personal primer contacto (anual)	\$ 376,00
Manual de soporte de las áreas capacitadas (inversión inicial)	\$ -
Extintores (10 LIBRAS, recarga cada 2 años)	\$ 46,60
Señalética de seguridad (inversión inicial, reposición de acuerdo a necesidad)	\$ 16,32
Almuerzo por Navidad y Año Nuevo (anual)	\$ 140,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.814,92</b>

#### 4.6 Conclusiones del capítulo

- La administración del talento humano es primordial pues complementa a los elementos tangibles e intangibles de la cadena de servucción. De la calidad en la provisión del servicio depende en gran parte el grado de satisfacción de los clientes, por lo tanto, los diversos procesos en la gestión del talento humano deben ser llevados de manera eficiente.
- La determinación de perfiles para cada puesto de trabajo mediante competencias permitirá la contratación de recurso humano que facilite el cumplimiento de la política de calidad en cuanto a satisfacción del cliente, pues no solo basta el conocimiento y experiencia, sino las actitudes y aptitudes para saber hacer, adaptarse a la cultura organizacional y a los retos laborales, aspectos fundamentales en la prestación de servicios.
- La capacitación en diferentes momentos de acuerdo a las necesidades que se generen y la evaluación del desempeño, es imprescindible para asegurar la calidad en la provisión del servicio y del producto.

- Los incentivos deben ser no solo financieros. Es fundamental la motivación del talento humano mediante el reconocimiento y políticas que permitan asegurar condiciones óptimas para laborar.
- Es necesario invertir en el talento humano para obtener resultados positivos que puedan ser medibles financieramente

## 5. CAPÍTULO V. FINANCIERO

### 5.1 Criterios de evaluación del proyecto

#### 5.1.1 VAN ajustado por endeudamiento

El valor actual neto del proyecto fue obtenido aplicando una tasa de descuento calculada de acuerdo al endeudamiento y al riesgo puro del negocio y corresponde a \$9.250,22. Al ser un valor positivo, significa que la inversión en este proyecto es favorable y que se lo elige por sobre otros activos que sean afines a la tasa de descuento, es decir, que si alguna otra inversión rinde el 13,19%, se preferiría invertir en el negocio propuesto.

##### 5.1.1.1 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 10.

*Cálculo de la tasa de descuento para el proyecto*

<b>CAPM</b>		
<b>Tasa libre de riesgo</b>	1,79% (Yahoo Finance, 2017)	<b>CAPM = 16%</b>
<b>Rendimiento del Mercado</b>	11,73% (SP&500, 2017)	
<b>Beta</b>	0,77 (Damodaran, 2017)	
<b>Beta Apalancada</b>	0,50	
<b>Beta Desapalancada</b>	0,53	
<b>Riesgo País</b>	8,24% (Banco Central de Reserva de Perú, 2017)	
<b>WACC</b>		
<b>ESCUDO FISCAL= 33,70%</b>	22,00% - <b>Tasa de Impuestos</b> (LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO - LORTI, 2015)	<b>WACC = 13,19%</b>
	15% - <b>Participación Trabajadores</b> (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011)	
<b>CAPM</b>	16%	
<b>Razón Deuda/Capital</b>	0,43	
<b>Costo Deuda Actual</b>	10,00% (Aguirre, 2017)	

Tabla 11.

Cálculo del VAN ajustado por endeudamiento (en \$ USD)

		12.237,86	18.102,45	24.662,81	32.422,60	41.600,47
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>		206.379,59	234.812,66	267.520,18	305.145,04	348.448,01
(Costos Variables)		-106.326,11	-120.727,82	-137.983,91	-157.948,62	-181.021,55
(Costos Fijos)		-84.965,75	-90.151,58	-95.708,05	-101.664,14	-108.051,24
(Depreciación)		-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47
Venta real del Activo (Valor en libros del activo) (Amortización Intangibles)		-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69
<b>Utilidad antes de Participación</b> (15% Participación Laboral)		<b>8.456,56</b>	<b>17.302,09</b>	<b>27.197,06</b>	<b>38.901,12</b>	<b>52.744,06</b>
		-1.268,48	-2.595,31	-4.079,56	-5.835,17	-7.911,61
<b>Utilidad antes de Impuestos</b> (22% Impuesto a la Renta)		<b>7.188,08</b>	<b>14.706,78</b>	<b>23.117,50</b>	<b>33.065,95</b>	<b>44.832,45</b>
		-1.581,38	-3.235,49	-5.085,85	-7.274,51	-9.863,14
<b>Utilidad Neta</b>		<b>5.606,70</b>	<b>11.471,29</b>	<b>18.031,65</b>	<b>25.791,44</b>	<b>34.969,31</b>
Depreciación Amortización Intangibles		2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47
Valor en libros del Activo		4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69
Inversión Inicial	-31.178,58					
Inversión en Capital de Trabajo	-23.467,08					
Gastos de puesta en marcha	-20.203,44					
Inversión de Reemplazo						
Valor de desecho						
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-74.849,10</b>	<b>12.237,86</b>	<b>18.102,45</b>	<b>24.662,81</b>	<b>32.422,60</b>	<b>41.600,47</b>
<b>Flujos anuales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>-74.849,10</b>	<b>12.237,86</b>	<b>18.102,45</b>	<b>24.662,81</b>	<b>32.422,60</b>	<b>41.600,47</b>
<b>Valor actual de los flujos</b>	<b>-74.849,10</b>	<b>10.812,14</b>	<b>14.130,24</b>	<b>17.008,30</b>	<b>19.754,79</b>	<b>22.393,86</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>13,19%</b>				
<b>TIR</b>		<b>17,24%</b>				
<b>VAN</b>		<b>9.250,22</b>				



### 5.1.2 TIR

La tasa interna de retorno del proyecto es de 17,24%, porcentaje mayor a la tasa de descuento que es de 13,19%, lo que indica que el proyecto es rentable y que para que el VAN sea igual a 0, los flujos deberían ser descontados a una tasa de 17,24%.

### 5.1.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se proyectó de acuerdo a la cantidad de productos que se deben vender por año, aplicando la relación  $Q$  (cantidad) = Costos Fijos / Precio – Costo variable unitario.

Tabla 12.

#### *Punto de equilibrio en cantidad*

Producto	Cantidad (Q)					Utilidad (UT)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Picada 1 (Cáscaras de papa y salchicha alemana)										
Picada 2 (Pancakes crocantes de papa)	563	591	620	651	685	0	0	0	0	0
Picada 3 (Pretzels con salsa picante de curry)	232	244	255	268	282	0	0	0	0	0
Picada 4 (Salchicha alemana y papas fritas)	288	302	317	332	349	0	0	0	0	0
Tabla para 4 personas	573	602	633	665	700	0	0	0	0	0
Cerveza 3 Altbier	162	170	178	187	196	0	0	0	0	0
Cerveza 1/3 Helles	1.504	1.418	1.338	1.260	1.193	0	0	0	0	0
Cerveza 1/3 Kölsch	1.295	1.221	1.152	1.087	1.028	0	0	0	0	0
Cerveza 1/3 Dunkel Weissen	3.167	2.985	2.815	2.652	2.510	0	0	0	0	0
Cerveza 1/3 Doppelbock	903	851	803	756	716	0	0	0	0	0
Cerveza 1lt. Altbier	372	351	330	312	295	0	0	0	0	0
Cerveza 1lt. Helles	629	593	559	528	499	0	0	0	0	0
Cerveza 1lt. Kölsch	256	242	228	216	204	0	0	0	0	0
Cerveza 1lt. Dunkel Weissen	517	488	460	435	411	0	0	0	0	0
Cerveza 1lt. Doppelbock	149	141	133	126	119	0	0	0	0	0
Cerveza 1/2lt. Altbier	69	65	61	58	55	0	0	0	0	0
Cerveza 1/2lt. Helles	2.121	2.004	1.892	1.787	1.686	0	0	0	0	0
Cerveza 1/2lt. Kölsch	1.088	1.027	969	914	863	0	0	0	0	0
Cerveza 1/2lt. Dunkel Weissen	2.379	2.247	2.123	2.005	1.892	0	0	0	0	0
Cerveza 1/2lt. Doppelbock	982	928	876	828	782	0	0	0	0	0
Hora Loca Martes Helles	424	401	379	358	338	0	0	0	0	0
Hora Loca Miércoles Kölsch	2.039	1.919	1.804	1.705	1.614	0	0	0	0	0
Hora Loca Jueves Helles	3.740	3.523	3.302	3.114	2.954	0	0	0	0	0
Festival cerveza invitada Viernes	5.813	5.470	5.143	4.859	4.598	0	0	0	0	0
Cumpleaños Helles	16.780	15.801	14.807	13.962	13.246	0	0	0	0	0
Eventos de Apertura y anuales	1.018	960	906	852	806	0	0	0	0	0
Cóctel tipo 1 vaso 250 ml	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cóctel tipo 2 vaso 250 ml	415	391	369	348	329	0	0	0	0	0
Cóctel tipo 3 vaso 250 ml	218	205	194	183	173	0	0	0	0	0
Cóctel tipo 4 vaso 250 ml	364	343	324	305	289	0	0	0	0	0
Cóctel tipo 5 vaso 250 ml	144	136	128	121	115	0	0	0	0	0

### 5.1.4 Estructura de capital de trabajo

La estructura de capital de trabajo inicial comprende los sueldos de 5 meses, el pago de servicios básicos de 2 meses, un mes de capacitaciones, un mes de inventario, un mes de servicio de contabilidad y 2 meses de gastos de arriendo del local.

Tabla 13.

*Capital de trabajo (en \$ USD)*

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			
ITEM	MESES	VALOR MENSUAL	TOTAL
Servicios básicos	2	345,00	690,00
Sueldos	5	3.329,91	16.649,56
Capacitaciones	1	1.265,00	1.265,00
Inventario	1	722,52	722,52
Servicio de Contabilidad	1	140,00	140,00
Gastos Arriendos Local	2	2.000,00	4.000,00
<b>Total</b>			23.467,08

### 5.1.5 Indicadores claves de gestión financiera

Tabla 14.

*Indicadores clave*

RAZONES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>Liquidez</u></b>						
Razón circulante	veces	1,06	1,08	1,10	1,12	1,14
Razón corriente	veces	1,06	1,08	1,10	1,12	1,14
Prueba Ácida	veces	1,02	1,03	1,05	1,06	1,08
<b><u>Apalancamiento</u></b>						
Razón de deuda a capital	veces	8,65	8,91	9,20	9,51	9,84
Razón de deuda patrimonio	veces	6,98	6,11	5,50	5,03	4,64
Multiplicador del Capital	días	9,89	10,37	10,87	11,40	11,96
<b><u>Rentabilidad</u></b>						
Margen de utilidad	%	0,03	0,05	0,07	0,08	0,10
ROA	%	0,02	0,04	0,06	0,08	0,09
ROE	%	0,19	0,31	0,40	0,47	0,53

## 5.2 Estado de resultados proyectado

Tabla 15.

*Estado de resultados anual – proyectado a 5 años (en \$ USD)*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	206.379,59	234.812,66	267.520,18	305.145,04	348.448,01
Costo de los productos vendidos	(106.326,11)	(120.727,82)	(137.983,91)	(157.948,62)	(181.021,55)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>100.053,47</b>	<b>114.084,84</b>	<b>129.536,27</b>	<b>147.196,42</b>	<b>167.426,46</b>
Gastos sueldos	(39.958,94)	(43.431,37)	(47.205,56)	(51.307,72)	(55.766,36)
Gastos generales	(44.139,75)	(46.012,09)	(47.969,95)	(50.017,84)	(52.160,57)
Gastos de depreciación	(2.590,47)	(2.590,47)	(2.590,47)	(2.590,47)	(2.590,47)
Gastos de amortización	(4.040,69)	(4.040,69)	(4.040,69)	(4.040,69)	(4.040,69)
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>9.323,62</b>	<b>18.010,22</b>	<b>27.729,61</b>	<b>39.239,70</b>	<b>52.868,37</b>
Gastos de intereses	(867,06)	(708,12)	(532,55)	(338,58)	(124,31)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>8.456,56</b>	<b>17.302,09</b>	<b>27.197,06</b>	<b>38.901,12</b>	<b>52.744,06</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	(1.268,48)	(2.595,31)	(4.079,56)	(5.835,17)	(7.911,61)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>7.188,08</b>	<b>14.706,78</b>	<b>23.117,50</b>	<b>33.065,95</b>	<b>44.832,45</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	(1.581,38)	(3.235,49)	(5.085,85)	(7.274,51)	(9.863,14)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.606,70</b>	<b>11.471,29</b>	<b>18.031,65</b>	<b>25.791,44</b>	<b>34.969,31</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	48,48%	48,59%	48,42%	48,24%	48,05%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	4,52%	7,67%	10,37%	12,86%	15,17%
<b>MARGEN NETO</b>	2,72%	4,89%	6,74%	8,45%	10,04%

### 5.3 Estado de situación proyectado

Tabla 16.

Estado de situación proyectado a 5 años (en \$ USD)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>74.849,10</b>	<b>230.927,01</b>	<b>259.360,09</b>	<b>292.067,61</b>	<b>329.692,47</b>	<b>372.995,44</b>
<b>Corrientes</b>	<b>43.670,52</b>	<b>206.379,59</b>	<b>234.812,66</b>	<b>267.520,18</b>	<b>305.145,04</b>	<b>348.448,01</b>
Efectivo y Bancos	42.948,00	135.593,42	152.715,72	173.931,69	198.326,65	226.381,35
Cuentas por Cobrar	-	61.913,88	70.443,80	80.256,05	91.543,51	104.534,40
Inventarios	722,52	8.872,29	11.653,14	13.332,44	15.274,88	17.532,26
<b>No Corrientes</b>	<b>31.178,58</b>	<b>24.547,43</b>	<b>24.547,43</b>	<b>24.547,43</b>	<b>24.547,43</b>	<b>24.547,43</b>
Propiedad, Planta y Equipo	31.178,58	31.178,58	31.178,58	31.178,58	31.178,58	31.178,58
Depreciación acumulada	-	2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69
<b>PASIVOS</b>	<b>53.024,09</b>	<b>201.977,49</b>	<b>222.869,22</b>	<b>247.164,05</b>	<b>274.982,83</b>	<b>306.847,36</b>
<b>Corrientes</b>	<b>43.670,52</b>	<b>194.141,73</b>	<b>216.710,21</b>	<b>242.857,37</b>	<b>272.722,44</b>	<b>306.847,54</b>
Cuentas por pagar proveedores	24.020,96	151.332,92	167.448,03	186.486,40	208.305,04	233.306,43
Sueldos por pagar	16.649,56	39.958,94	43.431,37	47.205,56	51.307,72	55.766,36
Impuestos por pagar	3.000,00	2.849,86	5.830,81	9.165,41	13.109,68	17.774,75
<b>No Corrientes</b>	<b>9.353,58</b>	<b>7.835,76</b>	<b>6.159,01</b>	<b>4.306,68</b>	<b>2.260,39</b>	<b>(0,18)</b>
Deuda a largo plazo	9.353,58	7.835,76	6.159,01	4.306,68	2.260,39	(0,18)
<b>PATRIMONIO</b>	<b>21.825,01</b>	<b>28.949,53</b>	<b>36.490,86</b>	<b>44.903,55</b>	<b>54.709,64</b>	<b>66.148,07</b>
Capital	21.825,01	23.342,83	25.019,58	26.871,90	28.918,20	31.178,76
Utilidades retenidas		5.606,70	11.471,29	18.031,65	25.791,44	34.969,31
Comprobación	-	(0,00)	-	-	-	-

## 5.4 Estado de flujos de caja proyectado

En el estado de flujos de caja proyectado, el resultado anual no fue sumado ni restado consecutivamente año a año porque no son dólares corrientes (el valor del dinero es diferente en el tiempo) y se está evaluando el giro del negocio y no el actuar de un inversionista en un portafolio. Además, el giro del negocio se centra en la venta de bebidas alcohólicas que no demandan producción sino almacenamiento, por tal razón no se reinvierte en nuevos equipos.

Tabla 17.

*Flujo de Caja proyectado a 5 años (en \$ USD)*

		12.237,86	18.102,45	24.662,81	32.422,60	41.600,47
CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>		206.379,59	234.812,66	267.520,18	305.145,04	348.448,01
<u>(Costos Variables)</u>		-106.326,11	-120.727,82	-137.983,91	-157.948,62	-181.021,55
<u>(Costos Fijos)</u>		-84.965,75	-90.151,58	-95.708,05	-101.664,14	-108.051,24
<u>(Depreciación)</u>		-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47	-2.590,47
Venta real del Activo (Valor en libros del activo)						
<u>(Amortización Intangibles)</u>		-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69	-4.040,69
<b>Utilidad antes de Participación</b>		<b>8.456,56</b>	<b>17.302,09</b>	<b>27.197,06</b>	<b>38.901,12</b>	<b>52.744,06</b>
<u>(15% Participación Laboral)</u>		-1.268,48	-2.595,31	-4.079,56	-5.835,17	-7.911,61
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>7.188,08</b>	<b>14.706,78</b>	<b>23.117,50</b>	<b>33.065,95</b>	<b>44.832,45</b>
<u>(22% Impuesto a la Renta)</u>		-1.581,38	-3.235,49	-5.085,85	-7.274,51	-9.863,14
<b>Utilidad Neta</b>		<b>5.606,70</b>	<b>11.471,29</b>	<b>18.031,65</b>	<b>25.791,44</b>	<b>34.969,31</b>
Depreciación		2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47	2.590,47
Amortización Intangibles		4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69	4.040,69
Valor en libros del Activo						
<u>Inversión Inicial</u>	-31.178,58					
<u>Inversión en Capital de Trabajo</u>	-23.467,08					
<u>Gastos de puesta en marcha</u>	-20.203,44					
Inversión de Reemplazo						
Valor de desecho						
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-74.849,10</b>	<b>12.237,86</b>	<b>18.102,45</b>	<b>24.662,81</b>	<b>32.422,60</b>	<b>41.600,47</b>

## 5.5 Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto

Para el análisis de sensibilidad se aplicó el método de los mínimos cuadrados ordinarios, donde la variable independiente es el crecimiento de la demanda (%) y la variable dependiente es el valor actual neto. Se asumió diferentes porcentajes de crecimiento usando criterios específicos, con lo que se concluye que si el crecimiento de la demanda aumenta en 1%, el valor actual neto en consecuencia aumentará en \$5873,40 en promedio y cuando no existe un crecimiento, se espera en el valor actual neto un valor negativo de \$7161,60 en promedio.

Tabla 18.

*Análisis de Sensibilidad (en \$ USD)*

# Esc.	Crecimiento de la Demanda	VAN	TIR	Tasa aplicada para el análisis
Esc. 1	2,86%	9.250,22	17,24%	Crecimiento promedio de la industria
Esc. 2	-1,60%	(15.588,05)	5,09%	Crecimiento proyectado del PIB para el Ecuador en 2017
Esc. 3	8,00%	40.632,06	28,50%	Objetivo propuesto de crecimiento anual de las ventas
Esc. 4	4,02%	16.060,98	19,97%	Tasa promedio de inflación
Esc. 5	1,73%	2.744,45	14,44%	Inflación 2016
Esc. 6	3,92%	15.467,29	19,74%	Crecimiento porcentual promedio del PIB desde 2007 a 2015
Esc. 7	5,00%	21.906,03	22,17%	Aleatorio para simular
Esc. 8	3,51%	13.096,00	18,81%	Crecimiento porcentual promedio del consumo desde 2007 a 2015
Esc. 9	7,00%	34.310,84	26,47%	Crecimiento porcentual promedio de la inversión desde 2007 a 2015
Esc. 10	0,00%	(7.215,70)	9,67%	Sin crecimiento

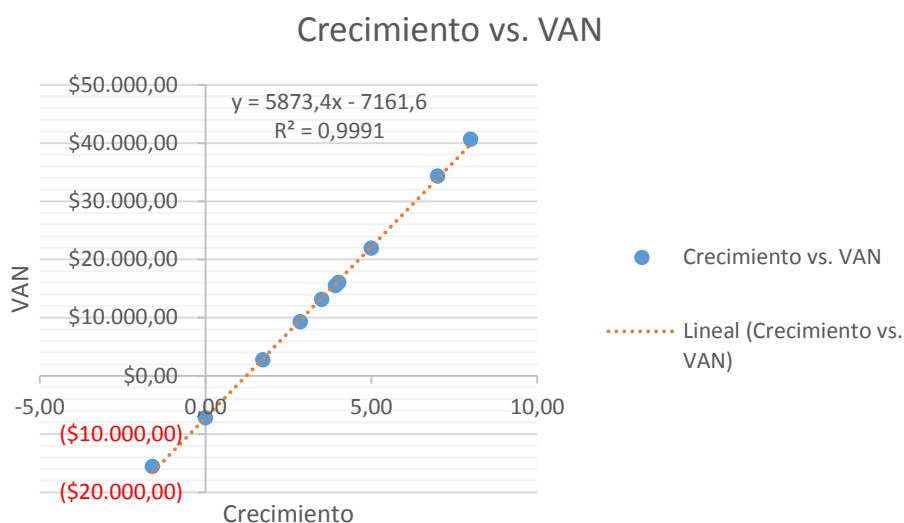


Figura 6. Crecimiento vs. VAN

## 5.6 Recuperación de la inversión

De acuerdo a la proyección realizada la inversión se recuperará en el año 4,59.

## 5.7 Conclusiones del capítulo

- La inversión inicial de un proyecto no debe ser financiada al 100% con crédito bancario, debido a que tanto capital como tasa de interés lo volverían inviable financieramente, por lo que es necesario buscar otras fuentes de financiamiento además del capital propio.
- De acuerdo al estado de resultados, el presente proyecto registra una utilidad razonable desde el primer año de operación, considerando que se trata de un negocio que se centra en la venta de bebidas alcohólicas.
- La aplicación de una tasa de descuento calculada en función del endeudamiento y del riesgo puro del negocio permiten determinar de manera precisa el valor actual neto del proyecto y la tasa interna de retorno.
- El negocio presenta indicadores claves de gestión financiera favorables que se suman al resultado positivo del valor actual neto obtenido (\$ 9.250,22) y al porcentaje de la tasa interna de retorno (17,24%), que es mayor al de la

tasa de descuento (13,19%). El rendimiento sobre el patrimonio para el primer año es del 19%, mientras que sobre los activos es del 2% y de acuerdo a la proyección registrarán crecimiento para los siguientes años.

- La recuperación de la inversión de acuerdo a la proyección, se cumple antes del tiempo previsto como objetivo financiero del proyecto.
- Mediante el análisis de sensibilidad se pudo evidenciar que el crecimiento o decrecimiento de la demanda influye directamente en la rentabilidad del negocio, pues al aplicar diferentes tasas se obtuvo diversos resultados tanto del valor actual neto del proyecto como de la tasa interna de retorno.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

El sector productor de cerveza artesanal está creciendo en el país y ha promovido en los últimos años, el incremento de bares especializados en la ciudad de Quito, cuyos propietarios en gran parte de los casos son productores de esta bebida, quienes no necesariamente conocen de servicio. Por tal razón, es necesario aplicar estrategias idóneas para competir con ventaja, las mismas que deben estar ajustadas al perfil del consumidor y análisis de entornos e industria.

La cultura de cerveza es aún incipiente en el mercado local, pues el consumidor del segmento objetivo no es un amplio conocedor, sino que frecuenta bares basado en el costo-beneficio, la ubicación y servicio de parqueadero. Lo hace entre 1 vez por semana y 1 vez cada 15 días, acompañado por amigos o pareja y gasta un promedio por salida entre \$20 y \$40 (ticket promedio atractivo). Sin embargo, la diferenciación no solo debe centrarse en las características mencionadas, sino en una temática definida, calidad del servicio, precios, variedad de oferta y ambiente, así como usar medios adecuados de promoción, que para el caso del segmento objetivo son las recomendaciones (por tanto la calidad en la servucción debe ser alta) y Facebook.

Durante la investigación realizada se pudo constatar que no existe suficiente data que pueda servir de manera objetiva para el análisis de la industria pues la data para restaurantes (donde se asume están incluidos bares), forma un todo con la data de hoteles, por lo cual no se tiene una visión clara tanto de la industria, aporte de esta al PIB y del consumo.

La calidad en el proceso de servucción depende de la adecuada gestión del recurso humano en cada uno de sus procesos. En el caso de un bar especializado en cerveza, la capacitación periódica en el manejo de esta

bebida asegura la minimización de costos (manejo de inventario) y la maximización de ganancias (personal de primer contacto como vendedor eficiente), tomando en consideración además que la actual coyuntura del país demanda una estructura organizacional eficiente.

El control de costos de producción es la clave del éxito para un negocio de alimentos y bebidas, pues de este depende el mantener el margen proyectado sobre cada producto, así como el tomar decisiones comerciales (reingeniería de carta debido a platos/productos de baja demanda, aplicación de promociones, entre otros).

En el caso de un bar, donde no se preparan platos que comprenden varios y sobre todo complicados procesos de producción, tanto el equipamiento como el menaje, debe estar acorde al giro del negocio. Por lo tanto, la inversión en equipamiento es proporcionalmente directa al sistema de producción.

Todo negocio de servicios debe contar con una política de calidad y de gestión ambiental en torno a la cual giren sus procesos de servucción, mediante las cuales pueda certificarse. La implementación de procesos con sus respectivos sistemas de control (y herramientas para aplicarlos), permiten asegurar la calidad de la oferta, minimizar costos y proyectar una imagen comercial atractiva para el mercado.

La inversión en un negocio de este tipo no debe centrarse en endeudamiento mediante crédito bancario, pues el proyecto sería inviable financieramente, por lo que son necesarias otras fuentes de inversión (socios inversionistas). En cuanto a ingresos, estos se centran en la diversidad de productos elegidos (similares ingredientes para la preparación, de manera que se produzca merma y no desperdicio) y promociones a aplicar, más no en rotación de mesas pues el interés es que el ticket promedio sea alto y frecuente.

Mediante la aplicación de una tasa de descuento calculada en función del endeudamiento y del riesgo puro del negocio, se pudo determinar de manera precisa el valor actual neto del proyecto y la tasa interna de retorno, cuyos resultados fueron favorables al igual que otros indicadores de gestión financiera, con lo que se puede concluir que el proyecto es viable.

## **6.2. Recomendaciones**

La inversión para la puesta en marcha de un bar no solo demanda un profundo análisis de mercado y entornos, sino de particularidades del negocio, por lo que se sugiere que quien desee invertir en un negocio de alimentos y bebidas como el propuesto, se asesore debidamente en todos los pormenores que implica el proceso de servucción. Solo de esta manera, el proyecto podrá generar resultados consistentes.

En negocios de este tipo y dada la coyuntura que atraviesa el país, el nivel de entendimiento del consumidor es fundamental. Por lo tanto, es recomendable no solo analizarlo durante la evaluación del proyecto, sino de manera continua para poder aplicar estrategias encaminadas a asegurar la sostenibilidad del negocio (promociones, precio versus calidad, variedad de productos, servicio, entre otros).

El sector de A&B en Quito es dinámico y ha venido creciendo y diversificándose en los últimos años, por lo que se sugiere a Quito Turismo como ente regulador, prestar mayor atención a la generación de data que sirva de manera objetiva a quien quiera invertir en este tipo de negocios en la ciudad. Además, la data le servirá como organismo para el ordenamiento territorial y promoción de la ciudad.

Los negocios deben siempre estar en la búsqueda de la mejora continua que les permita maximizar ganancias y minimizar costos mediante procesos y recurso humano eficientes. Por tal razón, la concreción de la política de calidad

y de gestión ambiental debe ser un logro permanente en el que se recomienda concentrar esfuerzos y recursos a todas las organizaciones, siendo la clave la implementación de sistemas de control acordes al giro de negocio.

La capacitación debe ser vista como una inversión y como un gasto, pues en negocios de este tipo, el recurso humano capacitado permite asegurar la calidad en todo el proceso de servucción, consolidar la propuesta de valor, minimizar costos y maximizar ganancias. Por lo tanto, es recomendable incluir en cada presupuesto anual un rubro determinado para tal fin, de manera que tengan previstos recursos para capacitar al recurso humano una o dos veces al año, de acuerdo a las necesidades del negocio.

Finalmente, se recomienda realizar un análisis financiero que contemple valores reales de mercado tanto para costos como para inversión, así como la aplicación de variables como el riesgo país, de manera que los resultados sobre viabilidad financiera permitan evaluar de manera correcta el proyecto.

## REFERENCIAS

- Aguirre, T. -B. (19 de abril de 2017). Tabla Amortización - Créditos MIPYMES. (V. Román, Entrevistador)
- Alemania entre bastidores. (03 de agosto de 2015). *Biergarten*. Recuperado de <http://alemaniaentrebastidores.blogspot.com/2015/08/biergarten.html>
- All about beer magazine. (5 de septiembre de 2011). *GEMÜTLICHKEIT - The German Beer Garden Tradition Experiences A Resurgence*. Recuperado de <http://allaboutbeer.com/article/gemutlichkeit/>
- Almeida, D. L. (27 de Enero de 2017). Costes legales para constitución. (V. R. M., Entrevistador)
- Banco Central de Reserva de Perú. (2017). *Indicadores de riesgo para mercados emergentes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/component/itpgooglesearch/search.html?gsquery=embi>
- Banco Central del Ecuador. (noviembre de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Coyuntural Banco Central del Ecuador*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2016). *IEM 431, PIB Ecuador, Oferta y utilización final de bienes y servicios*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2016). *IEM-442-e, Producto Interno Bruto por Industria*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural Enero 2017*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Banco Central del Ecuador. (marzo de 2017). *IEM-432-e Producto Interno por Industria*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

- Banco Mundial. (28 de septiembre de 2016). *Ecuador: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2016). *Gasto de consumo final de los hogares per cápita (US\$ a precios constantes de 2010)*. Recuperado de [http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PC.KD?name\\_desc=false](http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PC.KD?name_desc=false)
- Bayón, F., & Martín, I. (2010). *Operaciones y Procesos de producción en el sector turístico*. España: Síntesis.
- Beer Fest Boots. (s.f.). *What are beer boots?* Recuperado de [https://www.beerfestboots.com/what-are-beer-boots-/info\\_25.html](https://www.beerfestboots.com/what-are-beer-boots-/info_25.html)
- Beer Garden. (2014). *Perfil en FB*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Beer-Garden-551128401688917/>
- Beer Judge Certification Program. (2015). Recuperado de [http://www.bjcp.org/docs/2015\\_Guidelines\\_Beer.pdf](http://www.bjcp.org/docs/2015_Guidelines_Beer.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management*. China: South - Western Cengage Learning.
- Bonilla, D. (Abril de 2013). Programa de apoyo de asistencia técnica y capacitación en buenas prácticas de Turismo Sostenible del Gobierno de la Provincia de Pichincha. *Taller de formación de auditores internos bajo la norma de Turismo Sostenible "Smart Voyager Express"*.
- CEPAL. (2016). *CEPALSTAT, Bases de datos y publicaciones estadísticas.- Ecuador: Perfil nacional socio-demográfico*. Recuperado de [http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Social.html?pais=ECU&idioma=spanish](http://interwp.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=ECU&idioma=spanish)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Cichy, R., & Kotschevar, L. (2010). *Managing beverage operations (2da. Edición)*. Michigan, EE.UU. : American Hotel & Lodging Educational Institute.

- Club de las grandes cervezas del mundo. (2014). *Club de las cervezas del mundo*. Recuperado de <https://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>
- Consejo Metropolitano de Quito. (2006). *Ordenanza 201 - Ordenanza de Seguridad y Convivencias Ciudadanas*. Recuperado de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-201-%20SEGURIDAD%20Y%20CONVIVENCIA%20CIUDADANA.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-201-%20SEGURIDAD%20Y%20CONVIVENCIA%20CIUDADANA.pdf)
- Damodaran, A. (enero de 2017). *Betas by Sector (US) - Restaurant/Dining*. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Dávalos, L. (10 de noviembre de 2016). Proceso de obtención de registro y permisos de operación de actividades de A&B. (V. R. M., Entrevistador)
- Davis, B., Lockwood, A., Pantedilis, I., & Alcott, P. (2011). *Food and Beverage Management. (4ta. Edición)*. Inglaterra: Kidlington Elsevier.
- Ecomex Plus. (10 de enero de 2014). Recuperado de <http://e-comex-plus.com/noticias/normativas-%E2%80%98amargan%E2%80%99-la-cerveza-artesanal>
- El Comercio. (20 de diciembre de 2014). *El ecuatoriano baja el consumo de licor, pero lo que más bebe es cerveza*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-baja-consumo-licor-cerveza.html>
- El Comercio. (6 de marzo de 2016). *El consumidor gasta menos en restaurantes*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>
- El Comercio. (8 de octubre de 2016). *Quito Beer Garden da vida a un espacio cultural*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/sabores/quitobeergarden-feria-cerveza-foodtrucks-quito.html>

- El Telégrafo. (24 de noviembre de 2016). *En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>
- EMQT. (2014). *¿Qué hacer? - Entretenimiento - Plaza Foch*. Recuperado de <http://www.quito.com.ec/que-visitar/la-mariscal/plaza-foch>
- EMQT. (2016). *Quito en cifras*. Recuperado de <http://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- EMQT. (s.f.). *Indicador: Número de establecimientos catastrados*. Recuperado de [http://sid.quito.gob.ec/turismo/PerformancePoint\\_Paneles/Panel%20-%20Indicadores%20Turismo/N%C3%BAmero%20de%20establecimientos%20tur%C3%ADsticos%20catastrados%20-%20Tabla.aspx](http://sid.quito.gob.ec/turismo/PerformancePoint_Paneles/Panel%20-%20Indicadores%20Turismo/N%C3%BAmero%20de%20establecimientos%20tur%C3%ADsticos%20catastrados%20-%20Tabla.aspx)
- EnModoUIO. (8 de agosto de 2016). Recuperado de <http://www.enmodouio.com/home/nuevo-beer-garden-centro-historico>
- EnModoUIO. (07 de octubre de 2016). *Quito Beer Garden / El Barril Wirtshaus*. Recuperado de <http://www.enmodouio.com/home/quito-beer-garden-el-barril-wirtshaus>
- Escuela de Hostelería. (s.f.). *Formas de servicio en sala*. Recuperado de <http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/kid72QEcw.pdf>
- Euromonitor International. (09 de Febrero de 2016). *El ranking de los países más cerveceros del mundo*. Recuperado de [http://www.clarin.com/todoviajes/ranking-paises-cerveza-consumo\\_0\\_1516648639.html](http://www.clarin.com/todoviajes/ranking-paises-cerveza-consumo_0_1516648639.html)
- Fabricar cerveza.es. (10 de octubre de 2012). *Tipos de vaso para la cerveza*. Recuperado de <http://www.fabricarcerveza.es/sobre-la-cerveza/tipos-de-vaso-para-la-cerveza>
- FAO. (s.f.). *Glosario de términos*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s07.pdf>



- FMI. (20 de abril de 2017). *Ecuador y la región bajo el análisis del FMI*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=8990>
- Fondo Monetario Internacional. (9 de septiembre de 2016). *Ecuador obtiene préstamo de USD 364 millones del FMI para tareas de reconstrucción tras el terremoto*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/news/articles/2016/07/21/18/20/na070816-ecuador-gets-364-million-imf-loan-to-tackle-earthquake-reconstruction>
- Frey, C. (30 de Marzo de 2017). Coordinadora Carrera Hospitalidad UDLA. (V. R. M., Entrevistador)
- Gallegos, J. (2012). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=FpA0qUy1NjcC&printsec=frontcover&dq=definici%C3%B3n+de+restaurante+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiCkPLemZDQAhWG7iYKHWXEAHgQ6AEIGTAA#v=snippet&q=restaurante%20tem%C3%A1tico&f=false>
- Google Maps . (2017). Recuperado de <https://www.google.com.ec/maps/place/Toledo+%26+Francisco+Salazar,+Quito+170143/@-0.2061327,-78.4874923,16z/data=!4m5!3m4!1s0x91d59a0c2804077d:0xb758248aedf0764!8m2!3d-0.2061381!4d-78.4831149>
- Gorostiaga, F. (15 de abril de 2013). *Una opción casera para los cerveceros*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/opcion-casera-cervceros.html>
- Gutiérrez - Rubí, A. (22 de diciembre de 2014). *Forbes: 6 rasgos de los millennials, los nuevos consumidores*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.AIEH=bU>
- INEC. (2010). *POBLACIÓN POR ÁREA, SEGÚN PROVINCIA, CANTÓN Y PARROQUIA DE EMPADRONAMIENTO*. Recuperado de

- [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- INEC. (2010). *ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR AÑOS EN EDADES SIMPLES: Proyección 2010 - 2020*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- INEC. (2010). *Población por área, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento*. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 – Presentación agregada*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011 – 2012*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (2013). *Consumo alcohol en Ecuador*. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=614%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=614%3Amas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es)
- INEC. (2014). *Los ecuatorianos gastan al mes \$ 2,8 millones en cerveza*. Recuperado de [http://expreso.ec/historico/articulo-FCGR\\_6172075](http://expreso.ec/historico/articulo-FCGR_6172075)
- INEC. (2015). *Compendio de resultados - Sexta Ronda*. Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV\\_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/ECV/ECV_2015/documentos/ECV%20COMPENDIO%20LIBRO.pdf)

- INEC. (octubre de 2016). *Canasta Familiar Básica Nacional y por Ciudades - Octubre 2016*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (octubre de 2016). *Informe Ejecutivo Canastas Analíticas - Octubre 2016*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2017). *Ecuador - Reporte mensual de inflación, Febrero 2017*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201702.pdf>
- INEC. (05 de enero de 2017). *Ecuador cierra el 2016 con una inflación de 1,12%*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (s.f.). *Progresiones Poblacionales*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- Jordá, M. (2011). *Diccionario Práctico de Gastronomía y Salud*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=gNJs2yJndykc&pg=PA140&dq=ambiente+en+bares+y+restaurante&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7guX0j5DQAhWL1IMKHQIWAXs4ChDoAQgeMAE#v=onepage&q=ambiente%20en%20bares%20y%20restaurant&f=false>
- Katsigris, C., & Thomas, C. (2012). *The bar and beverage book (5ta. Edición)*. New Jersey, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc. .
- Kotler, G., & Armstrong, P. (2013). *Fundamentos de Marketing (11va. Edición)*. México: Pearson.
- Ley de Compañías - Codificación. (1999). Recuperado de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Ley de Turismo. (06 de mayo de 2008). Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Ley-de-Turismo-MINTUR.pdf>
- LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO - LORTI. (28 de diciembre de 2015). *Artículo 37*. Recuperado de

- <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- McBer, H. (1996). *Diccionario de Competencias. Nivel Gerencial*. España: Deusto.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). Recuperado de <http://salarios.trabajo.gob.ec/documentos/Base%20legal.pdf>
- Ministerio de Turismo y Ministerio del Interior. (11 de julio de 2014). *Acuerdo Interministerial 1470 - Regulación de venta de bebidas alcohólicas*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/ACUERDO-1470-EXPENDIO-DE-BEBIDAS-ALCOHOLICAS-EN-ESTABLECIMIENTOS-TURISTICOS-Y-NO-TURISTICOS.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2017*. Recuperado de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/9105-tabla-de-sueldos-m%C3%ADnimos-sectoriales-2017-ministerio-del-trabajo>
- MINTUR. (06 de septiembre de 2016). Catastro de establecimientos turísticos en Ecuador.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Murphy, J. (2013). *Principles and Practices of Bar and Beverage Management*. Oxford : Goodfellow Publishers Limited.
- Ocaña, W. (13 de febrero de 2017). Docente Calidad en la Industria - Hospitalidad y Turismo UDLA. (V. R. M., Entrevistador)
- Páramo. (s.f.). *Biergarten & Restaurante*. Recuperado de <http://www.paramo.com.ec/biergarten/>
- Pilla, S., & Vinchi, G. (2012). *Cervezas de todo el mundo - Enciclopedia Práctica*. Barcelona : De Vecchi Ediciones.

- Rate Beer. (2016). *Rate beer Quito*. Recuperado de <http://www.ratebeer.com/beermap?p=43748>
- Registro Oficial, Órgano el Gobierno del Ecuador. (marzo de 2016). Recuperado de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/7632-registro-oficial-no-713.html>
- Reglamento General a la Ley de Turismo. (2008). Reglamento General a la Ley de Turismo - Artículo 43, literal b. Registro Oficial 244 - 09 de enero de 2008.
- Reglamentos al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (29 de diciembre de 2010). *Los fines del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y sus Reglamentos*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/ReglamentosCodigoProduccion.pdf>
- Revista Líderes. (24 de abril de 2016). *Las ventas en el sector de las cervezas bajan*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-ventas-cerveza-mercado.html>
- Rosero, M. (23 de abril de 2015). *La zona rosa comienza a extenderse hacia La Floresta*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/zona-rosa-floresta-negocios-servicios.html>
- SEGITTUR. (s.f.). *Servicio en restaurante - Guía Didáctica*. Recuperado de <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/proyectos/SERVICIO-DEL-RESTAURANTE.pdf>
- SENPLADES. (2013). *Objetivos del Buen Vivir*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Sojo, C. (2012). *Patrones de consumo de alcohol en el Ecuador – EPCA/ECUADOR 2012*. Recuperado de <http://www.flacso.or.cr/images/epca/patrones-ecuador.pdf>

- SP&500. (07 de mayo de 2017). Recuperado de <https://www.google.com.ec/#q=s%26p500>
- SRI. (2017). *CAMBIOS EN LAS TARIFAS ESPECÍFICAS Y AD VALOREM PARA EL CÁLCULO DEL IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES (ICE)*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/348>
- Terán, D. (1 de febrero de 2017). Productor - Propietario Microcervería artesanal "Wawqui". (V. R. M., Entrevistador)
- The National Restaurant Association. (2013). *Hospitality and Restaurant Marketing*. Chicago: Pearson Education Inc.
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos (18a. Edición)*. Mexico: McGraw-Hill.
- TripAdvisor. (2016). *Brew pubs near Quito*. Recuperado de [https://www.tripadvisor.com/Search?geo=294308&redirect&q=brew+pubs&uiOrigin&ssrc=e&typeaheadRedirect=true&returnTo=\\_\\_2F\\_\\_&pid=3826&startTime&searchSessionId=C9F08C20EEE6F4B184A531EADB443B6B1479652448666ssid](https://www.tripadvisor.com/Search?geo=294308&redirect&q=brew+pubs&uiOrigin&ssrc=e&typeaheadRedirect=true&returnTo=__2F__&pid=3826&startTime&searchSessionId=C9F08C20EEE6F4B184A531EADB443B6B1479652448666ssid)
- Vargas Quiñoñes, M., & Aldana de la Vega, L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Veintimilla, A. (17 de septiembre de 2016). *Los beer garden llegaron a Quito*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/sabores/beergarden-quito-cervezaartesanal-marcas-gastronomia.html>
- Viteri, C. (09 de febrero de 2017). Datos Bar Barhuma . (V. Román, Entrevistador)
- weltdetracht.de. (s.f.). *Midi-Dirndl-schwarz-gepunktet-mit-rot-karierter-Schuerze*. Recuperado de <http://weltdetracht.de/bilder/produkte/gross/Midi-Dirndl-schwarz-gepunktet-mit-rot-karierter-Schuerze-2-tlg.jpg>
- Yahoo Finance. (28 de abril de 2017). Recuperado de <https://finance.yahoo.com/bonds>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Listado de registros y permisos para operación**

- Patente Municipal (pago anual)
- Licencia de Funcionamiento LUAE: para la que se necesita obtener Certificado Ambiental (una sola vez), Permiso de Bomberos (inspección previa), Plan de Contingencia (una sola vez) y Permiso del Ministerio del Interior (licencia de renovación anual) y haber pagado la tasa de turismo (pago anual)
- Registro de la marca en el IEPI (una sola vez)
- Certificado de manipulación de la ARCSA (pago anual, control sanitario para venta de alimentos)
- Permiso de uso de suelo (para venta de bebidas alcohólicas, una sola vez)
- Registro Turístico (una sola vez)
- Pago de otras tasas e impuestos: impuesto a la música SAYCE, impuesto al uso de música y vídeo SONOPROFON.

(Dávalos, 2016)



## ANEXO 2.a: Encuesta

**ENCUESTA**

Edad: \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_ M \_\_\_

Sus ingresos mensuales:  
 Menos de \$800     De \$800 a \$900     De \$901 a \$1500     De \$1501 a \$2000  
 Más de \$2000

¿Consumo cerveza en bares/bares + restaurantes? Sí  NO  *Si su respuesta fue NO, fin de la encuesta*

1. ¿Con qué frecuencia consume cerveza en este tipo de establecimientos?  
 1 vez por semana     2 o 3 veces por semana     Una vez cada 15 días     Una vez por mes

2. En qué días comúnmente frecuenta este tipo de establecimientos:  
 Lunes     Martes     Miércoles     Jueves     Viernes     Sábado     Domingo

3. ¿Con quién los frecuenta?  
 Solo     Con su pareja     Con amigos     Con compañeros de trabajo     Con familia  
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Generalmente, cuál es el motivo por el que frecuenta un bar/bar-restaurante?  
 Festejos, celebraciones     Cumpleaños     After office     Diversión con amigos o familia  
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Por qué elige Usted un bar o un bar-restaurante? Califique de 1 a 10, donde 10 es la característica más importante y 1 la menos importante:

Ubicación	
Variedad en el tipo de bebidas alcohólicas	
Variedad en las opciones para picar	
Varios ambientes	
Ambiente (decoración, música ambiental ajustado a un concepto o temática)	
Meseros/bartender amables y serviciales	
Costo vs beneficios recibidos	
Popularidad del bar/bar-restaurante (está de moda)	
Parqueadero	
Tipo de personas que lo frecuenta	

6. Por qué medios se ha enterado acerca de bares/bares restaurantes en Quito:  
 Recomendaciones     Emailing (recibe correos con publicidad)     Tripadvisor  
 Facebook     Instagram     Twitter     Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. Normalmente, ¿cuánto es su consumo promedio cuando visita un bar/bar-restaurante entre cerveza, comida (pizzas) y bebidas no alcohólicas?  
 Menos de \$10     \$10 – \$20     \$21 – \$30     \$31 – \$40     \$41 – \$50     Más de \$50

8. ¿Le gusta la cerveza artesanal? Sí  NO  *Si su respuesta fue NO, fin de la encuesta*

9. Si su respuesta es negativa) ¿Por qué no le gusta? \_\_\_\_\_

10. ¿Qué marca de cerveza artesanal le gusta? \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce o ha consumido las siguientes cervezas?  
 Paramo     Sabal     Sinners     Santana     Santa Rosa     Camino del Sol  
 latitud Cero     Andes     Bandido     Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿En qué presentación la consume?  
 Vaso cervicero de 1 litro     Vaso cervicero de 1/2 litro     Botella individual     Sirafa (para compartir)  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál de los siguientes bares especializados en cerveza conoce o ha escuchado hablar?  
 Paramo Brauhaus     Sabal     Abysmo     Bandido     La Reserva     La Roots  
 Barri! Wirtshaus     Beer Garden     Plaza Chica Beer Garden     Santa Rosa  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

14. ¿Ha escuchado hablar sobre el término "beer garden"? Sí  NO

15. ¿Conoce bares/bares restaurantes "beer garden" en Quito? Sí  NO   
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

SE ABRIRÁ EN QUITO UN BAR TIPO BERGARTEN (BEER GARDEN), CON AMBIENTE 100% ALEMÁN DE LA REGIÓN DE BAVARIA, MUY CONOCIDA POR LA CERVEZA QUE SE PRODUCE Y CONSUME Y SOBRE TODO POR LA TRADICIÓN DEL OKTOBERFEST, DONDE SE OFERTARÁ CERVEZA EN VARIAS PRESENTACIONES ASÍ COMO GASTRONOMÍA ALEMANA.

16. ¿Qué ubicación sería la más óptima considerando seguridad de la zona, accesibilidad, facilidad de estacionamiento:  
 Sector República del Salvador     La Floresta     Cumbayá (plaza central)  
 Sector Ranque La Carolina     Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué debería tener el Biergarten para que usted lo visite? Señale las que opciones que considere:

Música en vivo (acorde con el ambiente alemán)	
Ambiente acogedor que evoque a la temática (Alemania)	
Variedad de cervezas para degustar	
Variedad de pizzas alemanas	
Variedad de otras pizzas (nachos, alitas)	
Promociones semanales	
Precios especiales para grupos grandes (más de 10 personas)	
Parqueadero	
Otros	

¿Qué otras características? \_\_\_\_\_

Si el Biergarten le ofreciera cerveza artesanal de marcas de calidad, además de cerveza nacional tradicional, con pizzas alemanas como Bratwurst, Butterpretzel, Currywurst, Pretzels, entre otros, al precio que usted está acostumbrado a pagar, con las características que usted describió, ubicado en la zona de su preferencia, ¿estaría dispuesto a frecuentar este nuevo concepto de bar? Sí  NO

*¡Gracias por su colaboración!*

Figura 7. Modelo de encuesta

## ANEXO 2.b: Cuestionarios entrevistas a expertos

Tabla 19

### Cuestionarios de entrevistas

#### Entrevista – productor de cerveza artesanal

1. ¿Cuántos # años de experiencia tiene en la producción de la cerveza artesanal? ¿Dónde aprendió la técnica de producción?
2. ¿Qué busca el consumidor de cerveza artesanal: sabor, presentación? ¿Qué otra característica?
3. ¿Qué tanto ha crecido el mercado en Quito para la cerveza artesanal? ¿Es un mercado con alto potencial?
4. ¿Cómo definiría al consumidor de cerveza artesanal en Quito? ¿Es un consumidor conocedor del producto, la consume porque está de moda o qué lo motiva?
5. ¿Qué tipo de cerveza artesanal produce y qué variedades por cada tipo?
6. ¿Qué tipo de cerveza es la que más vende: ale o lager? ¿Por qué?
7. ¿En cuanto a proceso de producción, cómo es el manejo de proveedores? ¿Depende de alguno?
8. Por favor defina el segmento de mercado al que se dirige
9. ¿Mediante qué canales vende: punto directo (tienda), distribuye a bares y bares-restaurantes? ¿Por cuál medio vende más y por qué?
10. ¿Cuál es el margen aproximado que genera la venta de cerveza artesanal por botella, barril, etc. ya puesto en el lugar de venta (bar, tienda, supermercado)?
11. ¿El margen que maneja con sus distribuidores (tiendas, bares, restaurantes)?
12. ¿La producción de cerveza artesanal está regulada de manera especial o aplican regulaciones generales para bebidas alcohólicas? ¿Cuáles?
13. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿En qué radica su ventaja competitiva frente a sus competidores? ¿Por qué?
14. ¿Qué ventajas considera Usted que podría tener en caso de establecer una alianza comercial con un bar que se especialice en cerveza, como por ejemplo un *Biergarten*, donde sus productos sean de venta exclusiva? ¿Qué beneficios buscaría obtener de la alianza?
15. ¿Le interesaría maquilar una marca para producir cerveza con la marca de un *Biergarten*? Sí/No ¿Por qué? ¿En qué condiciones?
16. ¿Qué sectores en la ciudad considera que serían óptimos para que el *Biergarten* se localice? ¿Por qué?

#### Entrevista – productor de cerveza artesanal que tiene un *beer garden* (*Biergarten*)

1. ¿Cuántos # años de experiencia tiene en la producción de la cerveza artesanal? ¿Dónde aprendió la técnica de producción?
2. ¿Qué busca el consumidor de cerveza artesanal: sabor, presentación? ¿Qué otra característica?
3. ¿Qué tanto ha crecido el mercado en Quito para la cerveza artesanal? ¿Es un mercado con alto potencial?
4. ¿Cómo definiría al consumidor de cerveza artesanal en Quito? ¿Es un consumidor conocedor del producto, la consume porque está de moda o qué lo motiva?
5. ¿Qué tipo de cerveza artesanal produce y qué variedades por cada tipo?
6. ¿Qué tipo de cerveza es la que más vende: ale o lager? ¿Por qué?
7. ¿En cuanto a proceso de producción, cómo es el manejo de proveedores? ¿Depende de alguno?
8. Por favor defina el segmento de mercado al que se dirige
9. ¿Mediante qué canales vende: punto directo (tienda), distribuye a bares y bares-restaurantes? ¿Por cuál medio vende más y por qué?
10. ¿Cuál es el margen aproximado que genera la venta de cerveza artesanal por botella, barril, etc.?
11. ¿El margen que maneja con sus distribuidores (tiendas, bares, restaurantes)?
12. ¿La producción de cerveza artesanal está regulada de manera especial o aplican regulaciones generales para bebidas alcohólicas? ¿Cuáles?
13. ¿Cuáles son sus principales competidores? ¿En qué radica su ventaja competitiva frente a sus competidores? ¿Por qué?
14. ¿Por qué decidió abrir un *Biergarten*? ¿Entiende el consumidor el concepto?
15. ¿Qué efecto ha tenido en el mercado: ha incrementado el número de clientes? ¿por qué cree que ha sido así?
16. Además de cerveza, ¿vende comida? ¿De qué tipo?
17. ¿Por qué decidió incluir ese tipo de platos/picadas? ¿Qué aceptación ha tenido en el segmento de mercado?
18. ¿Cómo se promociona? ¿Cómo llegan a su *Biergarten* los clientes?
19. ¿Cuál cree que es la principal fortaleza que tiene su negocio en la actualidad? ¿amenazas, oportunidades?

## ANEXO 3: Carta

**Prost!**  
Biergarten

Cervezas				Picadas		PRECIO
<b>HELLES</b>	SRM 4	ABV % Alcohol 5%		<b>Oktoberfest Kartoffelhäute gefüllt mit Bratwurst</b>		\$ 6.50
<i>Color amarillo medio a dorado pálido. Sabor suave, dulce a grano con un final suave seco. Amargor bajo a moderado bajo picante, floral o herbal.</i>				<i>Cáscaras de papa &amp; salchicha alemana.</i>		
VASO 330ML	\$4.2	PINTA 500ML	\$6.3	LITRO	\$12.6	
<b>KÖLSCH</b>	SRM 4	ABV % Alcohol 4%		<b>Currywurst &amp; Pommes Frites</b>		\$ 6.50
<i>Bubial Ligera, refrescante. Maltosa suave.</i>				<i>Salchicha alemana &amp; papas fritas.</i>		
VASO 330ML	\$4.2	PINTA 500ML	\$6.3	LITRO	\$12.6	
<b>ALTBIER</b>	SRM 15	ABV % Alcohol 5%		<b>Knusprige deutsche Kartoffelpuffer</b>		\$ 10
<i>Rojo / Maltosa, amargo, sin sabor ni olor a lipulín.</i>				<i>Pancakes crocantes de papa (a u).</i>		
VASO 330ML	\$4.2	PINTA 500ML	\$6.3	LITRO	\$12.6	
<b>DOPPELBOCK</b>	SRM 20	ABV % Alcohol 8%		<b>Deutsche Brezeln-Stöcke (mit würziger Curry Soße)</b>		\$ 11.50
<i>Rojo/ Sabor a plátano maduro y clavo de olor, acaramelado, tostado. Amargor floral, herbal o picante, que va de muy bajo a bajo.</i>				<i>Pretzels con salsa picante de curry (8 u).</i>		
VASO 330ML	\$4.2	PINTA 500ML	\$6.3	LITRO	\$12.6	
<b>DUNKEL WEISSEN</b>	SRM 20	ABV % Alcohol 8%		<b>Drei zu teilen</b>		\$ 22
<i>Oscuro/ Maltosa, fuerte en alcohol, amargor moderado a moderado bajo.</i>				<i>Talles para compartir: Cáscaras de papa &amp; salchicha alemana, pancakes crocantes de papa, pretzels acompañados por salsa picante de curry, salchicha alemana &amp; papas fritas.</i>		
VASO 330ML	\$6.5	PINTA 500ML	\$9.75	LITRO	\$19.5	
<b>Bebidas sin alcohol</b>				<b>Cócteles</b>		
				Gin tonic & pepino y rosas		\$6.5
				Gin tonic & mandarina, pimienta y hierba buena		\$6.5
				Gin tonic & naranja y hierba buena		\$6.5
				Gin tonic & canela y naranja		\$6.5
				Gin tonic & limón y albaica		\$6.5
				<b>Gaseosas (Coca Cola, Sprite, Fanta)</b>		<b>PRECIO</b>
				Agua con gas		\$3.5
				Agua sin gas		\$2.5

Figura 8. Carta

Tomado de: Diego Román, Diseñador Industrial – StUIO Design

## ANEXO 4: Uniformes meseras



Figura 9. Uniforme meseras – *Dirndl*  
(weltdertracht.de, s.f.)

## ANEXO 5: Modelo de receta estándar

Tabla 20.-

*Receta estándar*

Pancakes crocantes de papa			Número de porciones:		4
			P X P: 300 gr		
Cantidad	Unidad	Ingrediente	Unidad	Valor porción (\$ USD)	Costo (\$ USD)
2	U	Huevos	Unidad	0,30	0,60
20	Gr	Harina	Kg	1,73	0,03
1,5	Gr	Polvo de hornear	Kg	11,99	0,02
1,2	Kg	Papas	Kg	1,10	1,32
150	Gr	Cebolla perla	Kg	1,50	0,23
80	Ml	Aceite canola	Lt	3,10	-
C/H	-	Sal y pimienta	-	-	0,05
				<b>Costo total</b>	<b>2,25</b>

## ANEXO 6: Diagramas de flujo de procesos

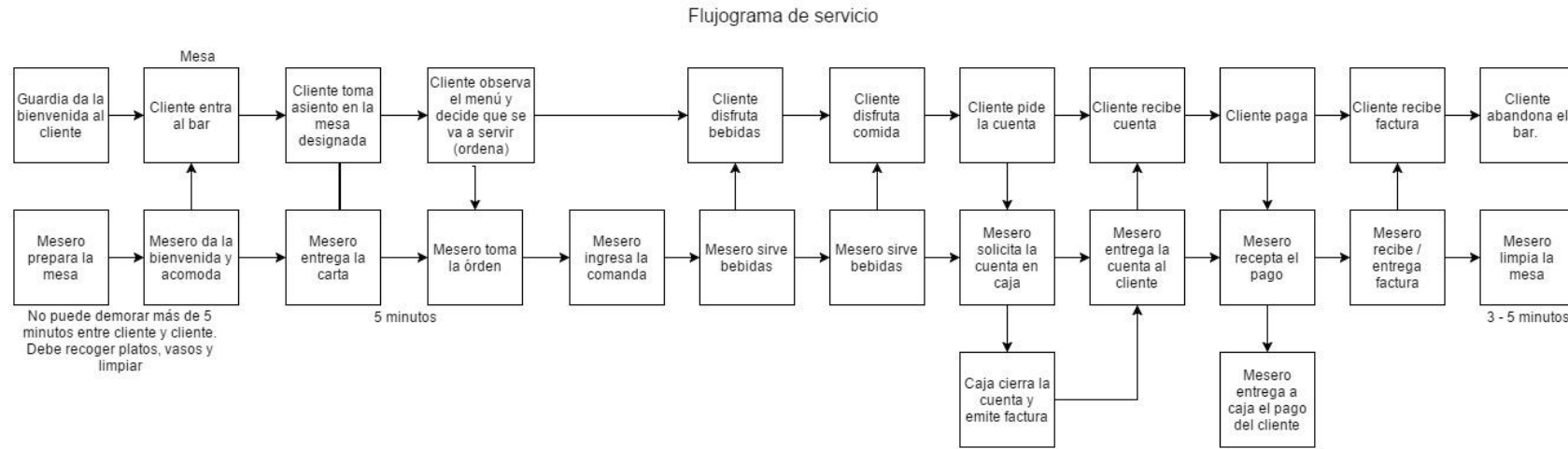


Figura 10. Diagrama de proceso de servicio

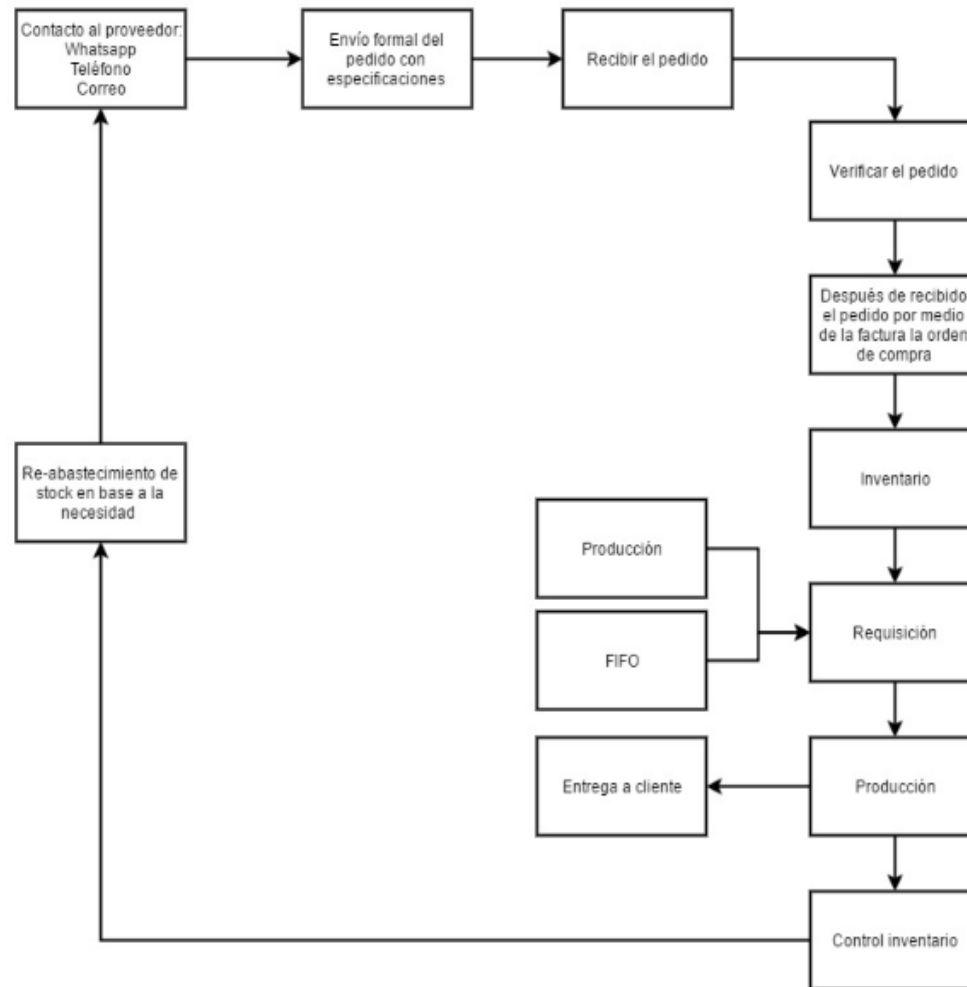


Figura 11. Diagrama de proceso de producción

## ANEXO 7: Equipamiento necesario

Tabla 21.

### *Equipamiento*

Concepto	Q
Jarro Atenas cervecero	100
Vaso madeira 12,5 onz.	100
Cubiertos 25 pzs carmel	4
Bandeja Oval Opalado 12'	40
Mini bowls para salsas #3	15
Platos tendidos (plato fuerte)	100
Platos medianos	100
Extintores (10 LIBRAS)	4
Señalética de seguridad	2
Vasos de 330ml	60
Vasos de 500ml	80
Jarra litro	20
Salero Acero INOX	5
Espejo	2
Dispensador de Agua	1
Barra de 6M. En Acero Inoxidable	2
Set plástico tenedor cuchillo cuchara para llevar	10
Tamy wrap alimentos 12 daniel (Rollo film)	1
Aluminio inst. 300 mts. Golderie (Rollo aluminio)	1
Repostero tipo 1	1
Repostero tipo 2	1
Repostero tipo 3	1
Repostero tipo 4	1
Repostero tipo 5	1
Basureros BAÑOS	2
Basureros grandes para reciclar basura	3
Trapeador	2
Escoba	2
Mesa base de fabricación nacional; dimensiones: 62x65x60cm	1
Juego ollas acero quirúrgico, Höffer, 23 piezas	1
Brazier UPDATE; U-SSAU-3; fabricado en inoxidable; de 3Qt de capacidad; provisto de tapa acero	1
Brazier UPDATE; U-SSAU-5; fabricado en acero inoxidable; de 5Qt de capacidad; provisto de tapa.	1
Cuchara SILIKOMART ACC028/BL fabricado en silicona. Soporta temperaturas desde -60°C hasta 230°C. Dimensión de la unidad 25.5cm.	1
Bandeja HALCO 88146 fabricado en acero inoxidable; calibre 24 1/4 GN de 26.4 x 16.2 x 15 cms.	1
Bandeja HALCO 88144 fabricado en acero inoxidable; calibre 24 1/4 GN de 26.4 x 16.2 x 6,4 cms.	1
Bandeja UPDATE; U-ABNP-50; fabricada en aluminio; de 33x47cms	1
Bandeja perforada 1/2 GN HALCO 8122P fabricada de acero inoxidable; calibre 24 de 32.4 x 26.4 x 6 cms. de fondo	1
Colador chino grueso KING METAL K-CST18; fabricado en acero inoxidable de 7" - 20 cms. De diámetro	1

Colador chino KING METAL K-SCS16; fabricado de acero inoxidable; DE 16 CMS de diámetro.	1
Canastilla freidora s/s pequeña westmark 12412270	1
Tabla de picar UPDATE U-CBYE-1218 fabricada en polietileno de 30.5 x 45.7 x 1.3 cm.; color amarillo.	1
Tabla de picar UPDATE U-CB-1218 fabricada en polietileno de 30.5 x 45.7 x 1.3 cm.; color blanco.	1
Tabla de picar UPDATE U-CB-1218 fabricada en polietileno de 30.5 x 45.7 x 1.3 cm.; color verde	1
Contenedor de alimentos CARLISLE ST1544-30T fabricada de polipropileno transparente de 4 Qt.; provista de tapa.	1
Contenedor de alimentos PERFECT P-064CT; fabricado de policarbonato de 12 QT de capacidad; 28.5 x 21 cms., provisto de tapa	1
Contenedor de alimentos CARLISLE 10721-07T de 4 Qt. de capacidad fabricado de policarbonato; provisto de tapa.	1
Contenedor de alimentos CARLISLE 10720-07T de 2 Qt de capacidad fabricado de policarbonato; provisto de tapa.	1
Mesas 4 personas	5
Mesas 6 personas	5
Silla	50
Barra de Servicio	1
Silla Barra	5
Computadoras	2
Cocina	1
Frigorífico	2
Congelador horizontal CE64121	1
Refrigeradora tipo mesa en acero Inox de 2 puertas	1
Kit de válvulas	1
Licuada	1
Freidora tipo counter ANVIL FFA4010	1
Kit de válvulas	1
Plancha lisa tipo counter 24" TX PLANCHA24	1
Kit de válvulas	1
Campana de acero Inox 220 x 100	1
Extractor de olores	1
Ducto de 40x40 para soporte del extractor	1
Fregadero	1
Trampa de grasa en acero Inox de 3 puestos	1
Estantería de 90x40 con niveladores en acero Inox	1
Instalación de red de gas GLP	1
Caja metálica para protección de gas	1
Horno de convección ANVIL COA1002	1
Kit de válvulas	1
Impresora Matricial	1
Microondas	2
Aspiradoras	1
Gaveta dinero Bematech	1
Cable USB a USB	1
Licencia Software (A&B)	1
Dispensador de cerveza	1
Tabls	6
Teléfonos	1



## ANEXO 8: Indicadores de medición Distintivo Q

Tabla 22.

### Indicadores

<b>Certificación Q de Turismo</b>	
<p>Es un sello de calidad turística otorgado actualmente por el Ministerio de Turismo del Ecuador. Esta marca de calidad tiene un año de vigencia y, busca que los establecimientos cumplan una serie de lineamientos con el objetivo que los clientes cuenten con una experiencia satisfactoria.</p> <p>El "Sello Q" cuenta con 5 dimensiones, 19 criterios y 116 indicadores, expuestos a manera de resumen a continuación</p>	
<b>1. Dimensión lineamientos estratégicos</b>	
<b>Criterio general</b>	<p>El establecimiento cumple con las legislaciones locales e internacionales, permisos municipales, normas higiénicas, permisos ambientales y turísticos y certificados; adicionalmente efectúa puntualmente las políticas de remuneración, IESS y SRI.</p> <p>Cuenta además con misión, visión, objetivos, organigrama. La empresa brinda jornadas de capacitación para su personal. Por otro lado, se respetan la religión, identidad e ideología política.</p> <p>El establecimiento no ejerce en su interior la prostitución ni el uso de drogas.</p>
<b>2. Dimensión protección y conservación ambiental</b>	
<b>Criterio consideraciones generales</b>	El establecimiento consta de llevar el registro del consumo eléctrico, de línea telefónica, agua, internet y gas. Así mismo, se busca no usar implementos que contaminen el medio ambiente y se busca reducir el consumo en general.
<b>Criterio energía</b>	El negocio promueve el uso de aparatos eléctricos eficaces en el uso de energía. Además, se inspecciona los mismos. Por último, existe un proyecto de reducción y ahorro de energía.
<b>Criterio biodiversidad</b>	La empresa no vende ni usa especies endémicas, en peligro de extinción o época de veda.
<b>Criterio aire</b>	Periódicamente se mantiene control de la maquinaria en relación a las emisiones de gas.
<b>Criterio agua</b>	Con el objetivo de proteger la fauna y flora, los desechos y residuos orgánicos son manejados correctamente. La empresa cuenta con un plan de reducción y uso justo de agua
<b>Criterio contaminación y desechos</b>	El establecimiento reduce cuantitativamente el uso de insumos plásticos, desechables. Además, existen basureros para cada tipo de residuo y de esa misma manera son desechados
<b>Criterio ruido</b>	El audio y sonido de la empresa son aptos y no provocan ruido exterior, sino únicamente interior.
<b>Criterio suelo</b>	Los vehículos que la empresa poseería, serían correctamente mantenidos en los lugares correspondientes
<b>3. Dimensión seguridad</b>	
<b>Criterio personal</b>	El personal se encuentra correctamente capaz en asuntos de salud, salubridad y seguridad ocupacional. Igualmente, el lugar posee todo el equipamiento necesario y vigente.
<b>Criterio instalaciones</b>	El sitio está dotado de la señalética necesaria, extintores, sensores de humo.
<b>Criterio catástrofes y accidentes</b>	En caso de accidentes o hechos catastróficos, el lugar tendrá puntos de encuentro y de escape; para esto el personal realiza simulacros.

<b>4. Dimensión desarrollo socioeconómico</b>	
<b>Criterio comercial</b>	El negocio cuenta con toda la información histórica contable y de talento humano. Mientras tanto, la empresa respeta culturas e incluye a comunidades en sus actividades socioeconómicas.
<b>Criterio patrimonio</b>	Se respeta y cuida el patrimonio, tanto tangible como intangible.
<b>Criterio insumos</b>	Los insumos alimenticios se guardan, mantienen y manejan de manera correcta y en zonas aptas. Así mismo, los insumos a usarse son biodegradables y provienen de fuentes sostenibles.
<b>5. Dimensión calidad del servicio</b>	
<b>Criterio personal</b>	La empresa cumple con el código de trabajo.
<b>Criterio alimentos y bebidas</b>	Dentro de lo que alimentos y bebidas respecta, se deben cumplir los siguientes aspectos: certificado de salud actualizados, cabello correctamente recogido, uso de cofia, uñas cortas y limpias, uso negado joyas, maquillaje ni perfumes. Por otro lado, se manejan correctamente los alimentos y para esto se cuenta con los implementos necesarios; mismos que poseen etiquetas de vencimiento y se lleva un control. Todas las áreas de los restaurantes se mantienen limpias bajo protocolos de limpieza.
<b>Criterio instalaciones</b>	Las instalaciones están adaptadas para el uso de personas discapacitadas; un baño mínimo para mujeres y otro para hombres, junto con los implementos necesarios.
<b>Criterio servicio</b>	Cualquier condición del servicio o precio adicional será debidamente informada. El menú tendrá el precio final Dentro del establecimiento, se respetará a cualquier grupo humano. Por último, se aplicará una encuesta para medir el grado de satisfacción de los clientes y realizar un seguimiento

Adaptado de: (Bonilla, 2013)

**ANEXO 9: Encuesta de evaluación de servicio – Modelo SERVQUAL  
*Prost! Biergarten***

Tabla 23.

*Modelo de encuesta*

Núm.	Factores	Pregunta	Expectativa del servicio	Grado de cumplimiento
1	Elementos tangibles	Sabor y temperatura adecuado tanto de los alimentos como de las bebidas	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2		Higiene del lugar (mesa, baños) y en el manejo de los alimentos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3		Comodidad en la mesa	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4		Relación precio del menú - producto	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5	Fiabilidad	Cumplimiento de ofertas en <i>Prost! Biergarten</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6		Funcionalidad del sitio (que se acopla a sus necesidades)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7		Tolerancia por parte del equipo de servicio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8		Confianza al momento de ingerir los productos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9		Cumplimiento con normas sanitarias y de salud	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10	Capacidad de respuesta	Horarios que se cumplen y se ajustan a sus necesidades	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11		Personal de servicio eficaz y eficientemente	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12		Capacidad de respuesta y solución de inconvenientes por parte del personal de servicio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13		Disposición de todo el personal	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14	Seguridad	Nivel de conocimiento de los/as trabajadores de <i>Prost! Biergarten</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15		Productos alimenticios con garantía	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16		Confianza en recomendar este lugar	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17		Certeza en recibir un buen servicio en la próxima visita	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18	Empatía	Atención cordial por parte de todo el personal de <i>Prost! Biergarten</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19		Comunicación fluida y adecuada por parte del personal	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20		Interés del personal de <i>Prost! Biergarten</i> en brindar servicio confortable	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21		Comportamiento de los trabajadores de <i>Prost! Biergarten</i> acorde al sitio	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
22		Expresión corporal correcta de los meseros	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Nota: Encuesta de evaluación de servicio elaborada con base al modelo SERVQUAL (Vargas Quiñones & Aldana de la Vega, 2011)

## ANEXO 10: Competencias laborales requeridas

Tabla 24.

### Competencias laborales de Gestión Personal

Competencias de Gestión Personal							
Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo							
	Descripción	Pregunta	Administrador	Cocinero	Ayudante de cocina	Meseros	Bartender
Flexibilidad	Capacidad para adaptarse a cambios	¿Está dispuesta la persona a alternar sus funciones, si se presentase el caso?	5	5	5	5	4
Autoconfianza	Capacidad en uno mismo de sentirse apto de resolver inconvenientes	¿La persona se siente segura al momento de desempeñarse en sus labores y en situaciones fuera de lo común?	5	3	3	5	3
Integridad	Conjunto de valores que caracterizan a una persona ética	¿La persona se caracteriza por sus actitudes correctas?	5	5	5	5	5
Identificación con la empresa	Alta responsabilidad y compromiso	¿La persona cumple con los lineamientos de la empresa?	5	5	4	4	4

Competencias de Pensamiento							
Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo							
	Descripción	Pregunta	Administrador	Cocinero	Ayudante de cocina	Meseros	Bartender

Pensamiento analítico	Capacidad individual de tomar decisiones correctas	¿La persona se encuentra apta para tomar decisiones para la empresa?	5	5	3	5	5
Pensamiento conceptual y crítico	Capacidad de encontrar soluciones y llegar a conclusiones	¿La persona es capaz de encontrar soluciones, bajo métodos adecuados y críticos?	5	4	4	4	4
Búsqueda de información	Interés por ampliar cierta información	¿La persona se interesa en ampliar su conocimiento en cierto tema relacionado con su trabajo?	5	5	4	3	3

<b>Competencias de logros</b>							
<b>Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo</b>							
	<b>Descripción</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Administrador</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de cocina</b>	<b>Meseros</b>	<b>Bartender</b>
Orientación al logro y resultados	Búsqueda constante de estrategias que lleven al beneficio de la empresa	¿La persona propone estrategias en pro de la empresa?	5	5	3	3	3
Iniciativa	Pro actividad dentro de la empresa	¿La persona es proactiva y busca las herramientas necesarias para actuar?	5	5	5	3	3
Visión de negocios	Búsqueda de oportunidades	¿La determinación es parte de la persona y construye ideas para el crecimiento y estabilidad de la empresa?	5	2	2	2	2

Competencias de influencias							
Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo							
	Descripción	Pregunta	Administrador	Cocinero	Ayudante de cocina	Meseros	<i>Bartender</i>
Orientación al cliente	Actitud positiva y profesional ante los clientes, desarrollando las actitudes y aptitudes de la atención al cliente, ya sea interno como externo	¿La persona mantiene relaciones adecuadas con personal interno como externo?	5	4	3	5	5
Comprensión interpersonal	Actitud de empatía y tolerancia ante los demás	¿La persona es tolerante con los demás y, además, entiende estados y sentimientos del resto?	5	3	3	3	3
Comprensión de la empresa	Identificación de quienes lideran la empresa.	¿La persona diferencia mandos medios de mandos altos?	5	5	5	5	5
Impacto e influencia	Capacidad de influir para que otros cumplan objetivos y se alcanzan metas	¿La persona puede lograr que el personal cumpla metas y objetivos planteados?	5	3	3	3	3
Desarrollo de interrelaciones	Actitud adecuada para tratar de manera óptima con el personal de la empresa	¿La persona mantiene relaciones positivas con el personal?	5	5	5	5	5

<b>Competencias de personas</b>							
<b>Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo</b>							
	<b>Descripción</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Administrador</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de cocina</b>	<b>Meseros</b>	<b>Bartender</b>
Desarrollo de personas	Aporte constante en la preparación profesional.	¿La persona contribuye al crecimiento profesional de los demás?	5	5	5	3	3
Dirección de personas	Habilidad de delegar funciones y responsabilidades	¿La persona es capaz de delegar responsabilidades y dar seguimiento a las mismas?	5	5	3	2	2
Liderazgo	Capacidad de liderar un grupo de personas	¿La persona es hábil para liderar un equipo?	5	4	2	2	2
Trabajo en equipo	Habilidad de cumplir responsabilidades junto con compañeros de trabajo.	¿La persona es participativa y proactiva dentro de los trabajos en grupo?	4	5	5	5	5
<b>Competencias complementarias</b>							
<b>Nivel de requerimiento profesional: 5 sumamente alto; 1 bajo</b>							
	<b>Descripción</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Administrador</b>	<b>Cocinero</b>	<b>Ayudante de cocina</b>	<b>Meseros</b>	<b>Bartender</b>
Preocupación por el orden y la calidad	Habilidad de mantener el orden constante, dirigir operaciones y verificar se emitan productos de calidad	¿La persona es capaz de cumplir y dar seguimiento a los lineamientos de operación y calidad de la empresa?	5	5	4	5	5
Autocontrol	Habilidad de mantener calma durante crisis	¿La persona mantiene la calma y, a su vez, estabiliza al persona durante momentos estresantes?	5	5	3	3	3

Adaptado de Diccionario de Competencias (McBer, 1996)